МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Адаптивне управління проєктними командами в ІТ-компаніях в умовах динамічних змін на прикладі ТОВ «Інкод Груп»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Adaptive Management of Project Teams in IT Companies in Conditions of Dynamic Changes on the Example of Incode Group LLC

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури, _____
групи гр. 8.0734 – мо _____
спеціальності _____073 Менеджмент_____
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
_____ А.А.Жданов
Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. Ю.І.Полусмяк
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.н.держ.упр. О.А. Онищенко

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Жданову Артему Аркадійовичу

1. Тема роботи Адаптивне управління проєктними командами в ІТ-компаніях в умовах динамічних змін на прикладі ТОВ «Інкод Груп»
керівник роботи Полусмяк Ю.І., к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____20__ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми формування системи управління персоналом.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико – дослідницький, проектно – рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ –Теоретичні основи адаптивного управління проєктними командами в ІТ-компаніях – складається з трьох підрозділів: 1.1. Сутність, принципи та еволюція управління проєктними командами; 1.2. Концепція адаптивного управління в умовах динамічного бізнес-середовища; 1.3. Інструменти та моделі ефективної взаємодії в адаптивних проєктних командах 2 Ррозділ – Оцінка та аналіз системи управління проєктними командами ТОВ «Інкод Груп» – складається з трьох підрозділів: 2.1. Характеристика діяльності ІТ-компанії ТОВ «Інкод Груп»; 2.2. Аналіз організаційної структури та підходів до управління проєктними командами у ТОВ «Інкод Груп»; 2.3. Оцінка рівня адаптивності

управління та ефективності командної взаємодії в ТОВ «Інкод Груп». 3 Розділ – Шляхи удосконалення адаптивного управління проєктними командами ТОВ «Інкод Груп» – складається з двох підрозділів: 3.1. Напрями вдосконалення системи управління проєктними командами; 3.2. Розроблення рекомендацій щодо впровадження моделі ефективної комунікації в ІТ-проєктах у компанії ТОВ «ІНКОД ГРУП».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.09.2025 р.	10.09.2025 р.
2	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	02.10.2025 р.	02.10.2025 р.
3	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.11.2025 р.	12.11.2025 р.

6. Дата видачі завдання 10.09.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	вересень	виконано
6	Виконання розділу 2	жовтень	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ А.А.Жданов
(підпис)

Керівник роботи _____ Ю.І.Полусмяк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 68 сторінок, 16 таблиць, 2 рисунки. Перелік посилань налічує 35 найменувань.

Об’єкт дослідження – система управління проєктними командами в ІТ-компаніях, зокрема процес адаптивного управління в умовах динамічних змін.

Предмет дослідження – механізми, інструменти та методи адаптивного управління проєктними командами в ІТ-компаніях.

Метою дослідження є розробка та обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення системи адаптивного управління проєктними командами в ІТ-компаніях в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Актуальність теми обумовлена тим, що сучасний ІТ-сектор функціонує у середовищі швидких технологічних змін, мінливих вимог клієнтів та зростаючої конкуренції. За таких умов традиційні підходи до управління проєктами поступаються місцем адаптивним методологіям, які забезпечують гнучкість, швидке реагування на зміни та підвищення ефективності командної взаємодії. Адаптивне управління проєктними командами дає змогу підвищити результативність проєктів, оптимізувати комунікацію, знизити ризики невідповідності вимогам клієнта та покращити якість кінцевого продукту. В умовах постійної трансформації ІТ-ринку та розвитку віддалених форматів співпраці особливої важливості набувають питання формування, мотивації та підтримки ефективної проєктної команди.

ТОВ «ІНКОД ГРУП» є сучасною українською ІТ-компанією, яка спеціалізується на розробці веб та мобільних рішень, UI/UX-дизайні, DevOps та QA-тестуванні.

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ, ПРОЄКТНІ КОМАНДИ, ІТ-КОМПАНІЯ, ДИНАМІЧНІ ЗМІНИ, МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЄКТІВ, AGILE, ТОВ «ІНКОД ГРУП».

ABSTRACT

Qualification work: 68 pages, 16 tables, 2 figures. The list of references includes 35 items.

The object of the study is the project team management system in IT companies, in particular the adaptive management process in conditions of dynamic changes. The subject of the study is mechanisms, tools and methods of adaptive management of project teams in IT companies.

The purpose of the study is to develop and substantiate recommendations for improving the adaptive management system of project teams in IT companies in conditions of dynamic changes in the external environment.

The relevance of the topic is due to the fact that the modern IT sector operates in an environment of rapid technological changes, changing customer requirements and growing competition. Under such conditions, traditional approaches to project management are giving way to adaptive methodologies that provide flexibility, rapid response to changes and increased efficiency of team interaction. Adaptive project team management allows you to increase project performance, optimize communication, reduce the risks of non-compliance with client requirements and improve the quality of the final product. In the context of constant transformation of the IT market and the development of remote collaboration formats, the issues of forming, motivating and supporting an effective project team are of particular importance.

Incode Group LLC is a modern Ukrainian IT company specializing in the development of web and mobile solutions, UI/UX design, DevOps and QA testing.

ADAPTIVE MANAGEMENT, PROJECT TEAMS, IT COMPANY, DYNAMIC CHANGES, PROJECT MANAGEMENT, AGILE, INCODE GROUP LLC

ЗМІСТ

ВСТУП……..…7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ В ІТ-СФЕРІ……10
1.1. Сутність і концепція управління проєктними командами…...……10
1.2. Підходи, моделі та методології адаптивного управління в умовах динамічних змін…….…19
1.3. Особливості формування й розвитку адаптивних команд у проєктному середовищі ІТ-компаній……...…26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ В ТОВ «ІНКОД ГРУП»…….……30
2.1. Загальна характеристика діяльності ІТ-компанії ТОВ «ІНКОД ГРУП»…….…30
2.2. Організаційна структура управління проєктами та командами в компанії……..……34
2.3. Аналіз діючої системи управління проєктними командами та визначення рівня її адаптивності……..……38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ В ІТ-КОМПАНІЯХ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ІНКОД ГРУП»)……..……..49
3.1. Основні напрями вдосконалення управління проєктними командами в умовах динамічних змін……49
3.2. Розроблення рекомендацій щодо впровадження моделі ефективної комунікації в ІТ-проєктах у компанії ТОВ «ІНКОД ГРУП»…….……56
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ……..60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..……65

ВСТУП

Актуальність кваліфікаційної роботи полягає в тому, що сучасна IT-індустрія функціонує в умовах постійної турбулентності, швидких технологічних змін і високої конкуренції, що потребує нових підходів до управління проєктними командами. Динамічний розвиток цифрових технологій, поява штучного інтелекту, автоматизації та глобалізації бізнес-процесів зумовлюють необхідність гнучкого реагування компаній на зовнішні виклики. IT-компанії стикаються з проблемою нестабільності ринкових умов, браку кваліфікованих фахівців і високої плинності кадрів, що впливає на результативність проєктів. У таких умовах класичні моделі управління втрачають ефективність, поступаючись місцем адаптивним підходам, які забезпечують швидку перебудову командних процесів, гнучкий розподіл ролей і збереження продуктивності під час змін. Застосування принципів адаптивного управління сприяє підвищенню ефективності командної взаємодії, швидшому прийняттю рішень та зниженню ризиків у проєктній діяльності. Водночас від керівників IT-команд вимагається розвиток нових компетенцій – лідерства, комунікативної гнучкості, здатності працювати в умовах невизначеності. Таким чином, дослідження процесів адаптивного управління проєктними командами набуває особливої актуальності, адже воно спрямоване на підвищення конкурентоспроможності IT-компаній, їх стійкості до зовнішніх викликів і здатності до постійного розвитку в умовах цифрової економіки.

Об’єкт дослідження – система управління проєктними командами в IT-компаніях, зокрема процес адаптивного управління в умовах динамічних змін.

Предмет дослідження – механізми, інструменти та методи адаптивного управління проєктними командами в IT-компаніях.

Метою дослідження є розробка та обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення системи адаптивного управління проєктними командами в IT-компаніях в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Відповідно до поставленої мети треба вирішити такі завдання:

- розкрити сутність понять «адаптивне управління», «проєктна команда», «гнучке управління проєктами», а також охарактеризувати основні теоретичні підходи до управління проєктними командами в умовах динамічних змін;
- дослідити сучасний стан і тенденції розвитку систем управління проєктними командами в ІТ-компаніях, визначити основні проблеми та виклики, що впливають на їх ефективність;
- надати загальну характеристику ТОВ «ІНКОД ГРУП», його організаційної структури, напрямів діяльності, специфіки управління персоналом та проєктами;
- провести оцінку та аналіз існуючої системи управління проєктними командами у ТОВ «ІНКОД ГРУП», визначити сильні та слабкі сторони, а також чинники, що знижують ефективність взаємодії команди;
- здійснити аналіз рівня адаптивності управління проєктними командами у досліджуваній компанії, виявити проблеми координації, комунікації та прийняття рішень в умовах змін;
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи адаптивного управління проєктними командами ТОВ «ІНКОД ГРУП» з урахуванням принципів гнучкості, командної самоорганізації та цифрових інструментів управління;
- визначити стратегічні напрями розвитку системи управління проєктними командами для підвищення конкурентоспроможності компанії в ІТ-сфері.

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові теоретичні та емпіричні методи дослідження: аналіз і узагальнення літератури з теми дослідження, методи спостереження та порівняння, аналітичний, прогнозування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу, методи узгодження та формалізації.

Інформаційною базою для досліджень стали: дані статистичної та фінансової звітності підприємства, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення менеджменту, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. Під час розробки та впровадження напрямів удосконалення використовувались методи систематизації, алгоритмізації, прогнозування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу тощо.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає у доведенні теоретичних розробок до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що сприятиме удосконаленню системи адаптивного управління проєктними командами в ІТ-компаніях в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, а одержані результати можуть бути використані організаціями в практичній діяльності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій, списку використаних джерел. Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом впровадження результатів дослідження в ТОВ «ІНКОД ГРУП».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ В ІТ-СФЕРІ

1.1. Сутність і концепція управління проєктними командами

У сучасних умовах господарювання концепція проєктного управління набуває все більшого поширення та практичного значення. Інструменти та методи управління проєктами активно застосовуються у різних галузях – від будівництва та інформаційних технологій до харчової промисловості, консалтингу, івент-менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності. Проєктний підхід забезпечує можливість системного планування, ефективного використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей підприємства у встановлені терміни.

Так, у процесі стратегічного планування доцільним є використання мережевих моделей і графіків, що дозволяють оптимізувати часові та ресурсні параметри проєкту. Формування організаційних структур управління часто здійснюється із застосуванням робочих (ієрархічних) структур проєкту, що сприяють чіткому розподілу відповідальності між учасниками. Інструменти управління вартістю, ризиками та якістю стали невід’ємною складовою не лише проєктної, а й загальної операційної діяльності підприємств різних форм власності.

Однак особливої уваги заслуговує управління персоналом у проєктному середовищі, адже людські ресурси є ключовим чинником успіху будь-якої організації. Незважаючи на наявність перевірених часом підходів до управління персоналом, сучасні тенденції вимагають постійного оновлення та адаптації цих методів. Це пов’язано зі зміною соціокультурного контексту, розвитком цифрових технологій, а також зростанням вимог до професійного рівня, мотивації та самореалізації працівників.

У контексті аналізу сучасних підходів до управління проєктами слід відзначити, що базовим міжнародним стандартом у цій сфері залишається Керівництво до Зводу знань з управління проєктами (PMBOK Guide), яке вже понад три десятиліття виступає основним методологічним документом для фахівців. Даний стандарт, розроблений Інститутом управління проєктами (PMI) ще у 1983 році, узагальнює провідні світові практики та систематизує знання щодо всіх аспектів управління проєктами. Згідно з положеннями PMBOK, питання управління людськими ресурсами розглядається комплексно – від формування команди та розподілу ролей до розвитку компетенцій і забезпечення ефективної взаємодії у межах проєкту [1].

Отже, сучасне проєктне управління передбачає не лише володіння технічними інструментами, а й глибоке розуміння принципів адаптивного управління персоналом, що стає вирішальним фактором успішної реалізації ІТ-проєктів у динамічному середовищі.

Спершу слід зазначити, що технологія управління командою проєкту є складною багатокомпонентною системою, яка передбачає реалізацію загальних функцій менеджменту. Згідно з концепцією класичного менеджменту, до основних функцій управління належать: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Саме ці функції забезпечують цілісність і безперервність процесу управління персоналом у межах будь-якого проєкту.

Розглядаючи загальну схему процесів управління трудовими ресурсами, висвітлену у Розділі 9 стандарту PMBOK Guide, можна простежити наступний взаємозв’язок між управлінськими процесами, а саме [1]:

1. Розроблення плану управління людськими ресурсами (планування);
2. Набір персоналу (організація);
3. Розвиток команди проєкту (мотивація);
4. Визначення ефективності роботи команди проєкту (контроль) та забезпечення зворотного зв’язку і управління змінами (регулювання).

Кожен із зазначених етапів є відображенням відповідної управлінської функції, що утворює логічно послідовний цикл управління командою проєкту.

Функція планування є вихідним і найважливішим етапом управлінського процесу. Вона полягає у визначенні цілей, формуванні стратегії розвитку команди, прогнозуванні потреб у персоналі, а також у розробленні плану управління людськими ресурсами. На цьому етапі визначаються ролі, обов'язки, компетентності та рівень відповідальності кожного учасника проєкту. Планування передбачає також розроблення матриці відповідальності, встановлення критеріїв оцінювання ефективності роботи працівників, визначення джерел підбору кадрів і методів професійного розвитку.

Функція організації передбачає створення структури команди, розподіл завдань між її учасниками, а також формування системи підпорядкування й комунікаційних зв'язків. На цьому етапі здійснюється набір персоналу, його адаптація до умов проєкту, визначення каналів комунікації, встановлення механізмів координації діяльності та взаємодії між членами команди. Організування спрямоване на забезпечення злагодженої роботи всіх учасників, що є необхідною умовою для досягнення проєктних цілей у встановлені терміни.

Функція мотивації має ключове значення для забезпечення продуктивності та залученості працівників. Вона включає створення умов, за яких кожен член команди зацікавлений у досягненні загальних цілей проєкту. Система мотивації може включати матеріальні стимули (премії, бонуси, доплати), а також нематеріальні (визнання, можливість професійного росту, участь у прийнятті рішень, позитивний мікроклімат у колективі). У межах підходу PMBOK особливу увагу приділено питанням лідерства, формуванню довіри в команді, розвитку комунікативних навичок та управлінню конфліктами.

Функція контролю спрямована на відстеження виконання поставлених завдань, аналіз ефективності діяльності команди, своєчасне виявлення

відхилень від плану та прийняття відповідних управлінських рішень. Контроль може здійснюватися у формі періодичних оцінювань результатів роботи, індивідуальних співбесід, проведення зборів команди або використання цифрових інструментів моніторингу проєктної діяльності.

Останній етап – регулювання – полягає у внесенні коректив у діяльність команди з метою підвищення її ефективності. Він передбачає зворотний зв'язок, аналіз результатів, розроблення та впровадження заходів щодо оптимізації процесів управління персоналом, а також управління змінами, які виникають у ході реалізації проєкту.

В таблиці 1.1 розглянуто схему технології управління командою проєкту через реалізацію функцій менеджменту.

Як видно зі схеми, процес управління командою проєкту тісно пов'язаний із загальними функціями менеджменту. У PMBOK (Розділ 9) кожен із процесів має вхідні ресурси, інструменти та методи, а також вихідні результати, що дозволяють забезпечити комплексний підхід до управління людськими ресурсами в проєкті [1].

Особлива увага приділяється лідерству, мотивації, навчанні, розвитку міжособистісних відносин, а також управлінню змінами. Сучасні підходи, зокрема Agile та Scrum, роблять акцент на гнучкості, самоуправлінні команд, високій комунікативній культурі та орієнтації на результат.

В умовах зростання складності проєктного середовища з'являються нові тенденції – створення кросфункціональних Scrum-команд, які забезпечують швидку адаптацію до змін і підвищують рівень відповідальності членів команди за кінцевий результат. Це відповідає концепції менеджменту 3.0, де керівник виступає фасилітатором і мотиватором, а не контролером.

Однак слід зауважити, що у PMBOK останній етап називається «управління командою проєкту» [1]. На нашу думку, ця назва не повною мірою відповідає функціональному підходу, адже процес управління має циклічний характер і включає постійне планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання.

Таблиця 1.1

Схема технології управління командою проєкту через реалізацію функцій менеджменту

Функція менеджменту	Зміст управлінських дій у межах команди проєкту	Ключові процеси згідно з PMBOK	Очікувані результати
1. Планування (планування управління людськими ресурсами)	Формування структури команди проєкту, визначення ролей, повноважень та відповідальності кожного учасника; створення матриці розподілу обов'язків; розроблення плану розвитку персоналу.	Develop Human Resource Plan	Структура команди проєкту; план розвитку персоналу; розподіл ролей і відповідальності.
2. Організування (набір персоналу)	Визначення потреб у кадрах, критеріїв добору, проведення співбесід; створення умов для ефективної командної роботи; призначення ключових учасників.	Acquire Project Team	Сформована команда проєкту з урахуванням компетенцій і сумісності учасників.
3. Мотивування (розвиток команди проєкту)	Формування командного духу, визначення системи стимулювання, розвитку компетенцій, навчання; застосування коучингу, лідерства, фасилітації; створення сприятливого мікроклімату.	Develop Project Team	Зростання продуктивності, лояльності, командної взаємодії, підвищення ефективності виконання завдань.
4. Контролювання (оцінка ефективності роботи команди)	Здійснення оцінки результатів діяльності, визначення відхилень, моніторинг дотримання термінів, бюджету, якості, оцінка рівня командної взаємодії.	Manage Project Team	Отримання даних про ефективність роботи; виявлення проблемних зон у команді; своєчасна реакція на зміни.
5. Регулювання (управління змінами та зворотним зв'язком)	Аналіз відхилень, коригування планів, проведення переговорів, вирішення конфліктів, підтримання мотивації та комунікації; адаптація команди до змін.	Manage Project Team (з елементами Change Management)	Стабільне функціонування команди, мінімізація ризиків, підвищення стійкості до змін.

Команда – це об'єднання людей, діяльність яких спрямована на досягнення спільної мети. Вона відрізняється від простої групи працівників

тим, що між її членами встановлюються сталі міжособистісні зв’язки, формується колективна відповідальність, довіра, взаємодоповнення компетенцій та синергія зусиль. Для реалізації будь-якого проєкту вирішальне значення має те, щоб персонал функціонував саме як команда, а не як сукупність окремих індивідів, які випадково або спонтанно координують свою діяльність.

Формування справжньої команди в проєкті значною мірою залежить від керівника, який виступає не лише адміністратором, а й лідером, наставником, фасилітатором процесів взаємодії. У сучасних підходах до управління, зокрема у методології Scrum, керівник ототожнюється з роллю «майстра» (Scrum Master), який не просто керує, а створює умови для самореалізації членів команди, допомагає усунути перешкоди в роботі, сприяє розвитку внутрішньої мотивації та командного духу.

Лідер проєкту має володіти комплексом управлінських і психологічних компетентностей – умінням слухати, надихати, комунікувати, делегувати, підтримувати ініціативу, згладжувати конфлікти та долати опір змінам. Від ефективності його лідерських якостей безпосередньо залежить згуртованість колективу, ступінь задоволеності роботою та кінцеві результати реалізації проєкту [2].

Важливою умовою ефективної командної роботи є довіра між усіма учасниками. Саме вона формує атмосферу відкритості, взаємопідтримки й відповідальності. Для її зміцнення керівник має встановити прозорі правила співпраці, задекларувати основні принципи діяльності, визначити спільні цінності, а також забезпечити дотримання етичних норм усіма членами команди незалежно від посади чи досвіду.

Сучасне управління проєктними командами базується на усвідомленні того, що найвищу продуктивність працівник досягає не під зовнішнім примусом, а за умови внутрішньої зацікавленості. Тому сьогодні вторинні потреби (визнання, самореалізація, професійний розвиток, автономія, довіра) відіграють більш вагому роль у мотиваційному механізмі, ніж базові

матеріальні стимули. Менеджер має ретельно з’ясувати, які саме потреби прагне задовольнити кожен член команди, та надати йому відповідні можливості.

Особливу роль у цьому відіграє управління знаннями. Постійне підвищення кваліфікації, розвиток компетентності, участь у тренінгах і воркшопах підвищують рівень самоповаги, сприяють кар’єрному зростанню, розширюють коло професійних контактів. У результаті зростає не лише особиста ефективність працівника, але й загальна результативність проєкту.

Управління командою проєкту охоплює низку взаємопов’язаних напрямів, спрямованих на забезпечення єдності, згуртованості, взаємної підтримки та координації діяльності. До основних аспектів управління можна віднести: формування команди та розподіл ролей; визначення спільних цілей і цінностей; підтримання внутрішньої мотивації; розвиток лідерства та командного духу; забезпечення ефективної комунікації; управління конфліктами та змінами; оцінювання результативності діяльності; створення сприятливого психологічного клімату.

Керівник може застосовувати широкий спектр мотиваційних інструментів – як матеріальних (заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пільги), так і нематеріальних (визнання, участь у прийнятті рішень, гнучкий графік, можливості розвитку). Ефективним доповненням традиційних методів є використання підходів «nudge-технологій» (англ. *nudge* – «підштовхування»). Їх сутність полягає у створенні сприятливого середовища, яке м’яко стимулює працівників до бажаної поведінки. Наприклад, встановлення автоматичних нагадувань про наради, візуалізація цілей команди на інформаційних стендах, розміщення мотивуючих повідомлень у робочому просторі сприяють підвищенню командної дисципліни та залученості.

Не менш важливим аспектом є наявність плану управління людськими ресурсами, який має бути розгорнутим, структурованим і публічно доступним для членів команди. Він повинен містити етичний кодекс, що визначає норми

поведінки та комунікації між працівниками, опис місії й бачення проєкту, ключові цінності, а також посадові інструкції, структуру управління та діючу систему мотивації.

У розробленні концепції управління командою доцільно враховувати теорії організації та поведінки персоналу, які пояснюють закономірності взаємодії людей у групі, механізми лідерства, вплив культури та середовища на результативність. Це дає змогу розробити модель управління, що відповідає індивідуальним особливостям команди, специфіці проєкту та умовам зовнішнього середовища [3].

Сучасні тенденції розвитку цифрової економіки призвели до появи нової форми організації праці – віртуальних команд. Їх особливістю є виконання завдань у дистанційному форматі за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Така форма має низку переваг:

– можливість продовжувати роботу над проєктом за будь-яких обставин, навіть під час кризових ситуацій (зокрема, пандемії);

– гнучкість графіка та можливість залучати фахівців незалежно від місця проживання;

– інтеграція працівників з різних організацій та країн;

– розширення інклюзивності, зокрема залучення людей з інвалідністю до повноцінної участі у проєктах;

– забезпечення комунікації з провідними експертами у відповідній сфері, незалежно від відстані.

Однак управління віртуальними командами має і певні труднощі. Серед основних проблем можна виділити наступні:

– складність первинної адаптації нового працівника до колективу;

– утруднене виявлення латентних конфліктів через відсутність особистого контакту;

– зниження ефективності навчання через відсутність інтерактивної взаємодії;

– обмежену можливість спостереження за процесом роботи;

– необхідність підвищеної уваги керівника до підтримання мотивації, комунікації та розвитку членів команди.

Ці проблеми поступово долаються завдяки впровадженню нових цифрових технологій управління та адаптації методологій Agile і Scrum до віддаленого формату. Такі інструменти, як щоденні стендапи (короткі наради), поділ завдань на спринти, регулярні ретроспективи, а також постійний контакт із замовником сприяють підтриманню високого рівня комунікації та командної злагодженості.

Отже, управління проєктними командами є складною динамічною системою, що поєднує класичні принципи менеджменту (планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання) з сучасними підходами до лідерства, комунікацій та розвитку людського потенціалу. Ефективний керівник має розуміти, що в XXI столітті працівник прагне не лише матеріальної винагороди, а насамперед можливості професійного й особистісного зростання, самореалізації та участі у створенні спільного результату.

Варто підкреслити, що PMBOK розглядає управління людськими ресурсами через призму взаємозв’язку між вхідними ресурсами, методами та інструментами управління і результатами, які заплановані до отримання. Особливу увагу приділено ролі лідерства, управлінню змінами, навчанню, розвитку міжособистісних відносин, веденню переговорів під час найму персоналу та факторам, що впливають на поведінку людей у командах.

Останніми тенденціями в управлінні персоналом проєктів є створення Scrum-команд, які є ключовим елементом методології Agile-менеджменту. Ця методологія, що ґрунтується на концепції менеджменту 3.0, відповідає сучасним вимогам управління та новим підходам до організації праці у XXI столітті. Scrum-команди відрізняються високою гнучкістю, самоорганізацією, ефективними комунікаціями та мотивованістю учасників. Хоча ця технологія не є універсальною для всіх типів проєктів, її застосування значно підвищує

ефективність роботи команд, скорочує час прийняття рішень та сприяє досягненню цілей із мінімальними витратами.

1.2. Підходи, моделі та методології адаптивного управління в умовах динамічних змін

Адаптивний механізм є ключовою складовою системи управління підприємством і його ресурсами. Він забезпечує цілеспрямований вплив на фактори, від стану яких залежить результативність діяльності підприємства. Під адаптивним механізмом розуміють цілісну систему взаємозалежних технічних, технологічних, економічних важелів, організаційно-розпорядницьких та соціально-психологічних методів, поєднаних із системою мотивації та відповідальності. Основна мета адаптивного механізму – координація діяльності підприємства в умовах нестабільного економічного середовища та швидких змін зовнішніх і внутрішніх факторів.

Адаптивне управління – це сучасна концепція управління, що передбачає здатність системи управління гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом коригування цілей, методів, ресурсів та організаційних структур. Його сутність полягає у здатності підприємства або команди швидко перебудовувати процеси управління, приймати рішення на основі поточної інформації та впроваджувати зміни без втрати стабільності.

В умовах IT-галузі, де середовище характеризується високою мінливістю, адаптивне управління забезпечує компаніям можливість оперативно реагувати на нові технологічні виклики, зміну вимог клієнтів, коливання ринку праці чи появу нових інструментів розробки [4].

Ключовими характеристиками адаптивного управління є гнучкість організаційної структури, швидкість прийняття управлінських рішень, орієнтація на результат і постійне вдосконалення, навчання команди на основі отриманого досвіду (feedback learning).

Таким чином, адаптивне управління у сфері проєктної діяльності – це здатність команди змінювати методи роботи та прийоми управління залежно від нових обставин, не порушуючи загальної стратегії розвитку проєкту.

Таким чином, адаптивний механізм забезпечує своєчасну реакцію на зміни зовнішнього середовища, оптимізацію використання ресурсів підприємства, підвищення ефективності управлінських рішень, формування стійкого розвитку організації.

Адаптивний механізм виконує низку функцій, що забезпечують гнучке та ефективне управління:

1. Контролююча функція – оцінка стану ресурсів і виробничих процесів для забезпечення стабільності та ефективності.
2. Регулююча функція – коригування управлінських рішень у відповідь на зміни внутрішніх і зовнішніх факторів.
3. Прогнозуюча функція – аналіз потенційних змін середовища та оцінка їхнього впливу на діяльність підприємства.
4. Мотиваційна функція – стимулювання персоналу до досягнення стратегічних цілей підприємства через систему винагород та відповідальності.

Адаптивні моделі управління, запропоновані зарубіжними фахівцями, дозволяють структуровано оцінювати ефективність управлінських рішень та визначати напрями оптимізації діяльності. Найбільш відомі моделі представлені у таблиці 1.2.

Реалізація зазначених моделей дозволяє підприємству визначати оптимальний обсяг продукції та ресурсів, максимізувати прибуток та економічну ефективність, оцінювати управлінські рішення та їхній вплив на діяльність підприємства, своєчасно коригувати стратегію розвитку у відповідь на зміни зовнішніх умов.

Як демонструє таблиця 1.2, зарубіжні дослідники, розробляючи адаптивні моделі управління, здебільшого зосереджуються на виробничій адаптації, тобто на здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни ринкової кон’юнктури. При цьому наведені моделі охоплюють лише окремі

аспекти адаптації, що характеризують рівень пристосування управлінських рішень до умов зовнішнього середовища.

Таблиця 1.2.

Адаптивні моделі управління підприємством

Назва моделі	Параметричні характеристики
Модель Уілсона	Інтенсивність споживання запасів; витрати на зберігання запасів; витрати на здійснення замовлення; середній розмір споживання запасів
Модель Солоу	Рівень капіталізації; рівень інноваційного розвитку; демографічний стан
Модель Літтла	Обсяг замовлення; витрати на розміщення одного замовлення; необхідний термін часу; витрати на зберігання замовлення
Модель Фідлера	Стиль керівника; партнерство топ-менеджменту й підлеглих; посадові повноваження; посадові обов'язки
Модель Врума-Йєттона-Яго	Ефективність управлінського рішення; якість процесу розробки управлінського рішення; термін реалізації рішення; коло виконавців управлінського рішення
Модель BSC	Фінансове забезпечення; економічна безпека об'єкта управління; внутрішні бізнес-процеси; клієнтська база; здатність до самонавчання
Модель Фішбейна	Відношення до організації; значення показника ефективності; фактичне значення показника; еталонне значення показника; кількість значимих показників

Сучасний аналіз наукових джерел свідчить, що адаптивна поведінка об'єкта управління розглядається не лише в теоретичному ключі, а й через формалізовані методи моделювання [5]. Наприклад, деякі автори досліджують адаптивне управління з позицій фінансового менеджменту, пропонуючи використовувати категорію операційного левериджу для оцінки загальних перспектив підприємства.

Формалізовані підходи до моделювання адаптивного управління є особливо ефективними в економіко-математичному прогнозуванні поведінки суб'єктів господарювання, оскільки вони дозволяють моделювати внутрішні виробничо-господарські процеси та передбачати потенційні ризики змін функціонального середовища.

На підставі проведеного аналізу теоретико-методичних аспектів адаптивних моделей управління та їх параметричних характеристик можна сформулювати певні висновки.

Адаптивна модель управління відображає єдність багатовекторних параметрів, ядром взаємодії яких є безперервний процес адаптації підприємства. Він визначає поведінку суб'єктів господарювання та коригує їх стратегії економічного розвитку. Поняття «адаптивна модель» не тотожне поняттю «адаптивний механізм». Адаптивний механізм виступає структурним компонентом моделі та формою реалізації її функцій.

Сутність адаптивної моделі проявляється через диверсифікацію методів управління, що забезпечує гнучкість і маневреність підприємства в умовах змінного середовища.

Адаптивна модель управління є ключовим елементом системи планування діяльності підприємства, оскільки її параметри дозволяють прогнозувати зміни зовнішнього середовища та впливати на поточні й перспективні плани.

При розробці та впровадженні адаптивного механізму підприємство використовує такі підходи:

1. Системний підхід – розгляд підприємства як цілісної системи, де зміни в одному підсистемі впливають на всі інші.

2. Комплексний підхід – поєднання технічних, технологічних, економічних, організаційно-розпорядницьких та соціально-психологічних методів.

3. Принцип гнучкості та адаптивності – забезпечення здатності підприємства до швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища.

4. Інтеграція мотивації та відповідальності – формування корпоративної культури, що стимулює персонал до активного впровадження управлінських рішень.

Впровадження адаптивного механізму управління дозволяє підприємству підвищити стійкість до зовнішніх ризиків, оптимізувати

використання ресурсів, забезпечити ефективність процесів прийняття управлінських рішень, сприяти формуванню системи корпоративного навчання та самонавчання.

Таким чином, адаптивний механізм стає основою стратегічного управління підприємством у сучасних умовах високої динаміки ринку та економічної нестабільності.

Світова та вітчизняна наукова думка приділяє значну увагу адаптивному моделюванню управлінських процесів, розглядаючи його як ефективний інструмент активізації адаптивного потенціалу підприємства. Разом із цим, аналіз останніх досліджень свідчить, що серед підприємств адаптивні моделі управління поки що застосовуються обмежено, незважаючи на їх значний потенціал у підвищенні ефективності діяльності.

Формування адаптивної моделі управління передбачає систематизацію параметрів, що забезпечують підтримку розробки, прийняття та виконання управлінських рішень. На першому етапі процесу ідентифікується проблема, що визначає основні цілі та завдання управління. Пріоритетність завдань доцільно визначати за допомогою модифікованої матриці Д. Ейзенхауера, яка дозволяє ранжувати завдання за критеріями терміновості та важливості, присвоюючи значущим завданням ранг «1», а другорядним – «0».

Адекватна оцінка різновекторних аспектів функціонального середовища проводиться за показниками управлінського обліку, які характеризують стан підприємства та його реагування на зміни факторів розвитку. Для кожного об’єкта визначаються найбільш значущі показники, включаючи нефінансові, що контролюються менеджером і оцінюються суб’єктивно. До них належать якісні оцінки інноваційних, інвестиційних, кадрових та маркетингових можливостей підприємства. На основі цих показників складається інформаційна матриця, де встановлюються ранги за всіма параметрами для кожного періоду спостереження.

На основі ухвалених адаптивних управлінських рішень формується програма заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства, яка

узгоджується з менеджерами та виконавцями і доводиться до кожного учасника процесу. Координація дій виконавців здійснюється групою контролю, а моніторинг виконання рішень – у ситуаційному центрі з використанням моделей ранжування підприємств за ступенем адаптованості системи управління. Таким чином формується цілісний механізм адаптивного управління.

Застосування алгоритмічної моделі адаптивного управління дозволяє підприємствам оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оскільки модель спирається на достовірні дані обліку та не потребує складних розрахунків. Реалізація моделі забезпечує можливість розробки програми адаптації підприємства відповідно до стану об’єкта управління та вибору оптимального методичного інструментарію.

У сучасній економічній літературі методи адаптивного управління визначають як систематизовану сукупність дій, що забезпечують реалізацію поставлених цілей за допомогою відповідних засобів. Вони характеризують способи цілеспрямованого впливу суб’єкта управління на об’єкт та координацію його дій.

В наукових дослідженнях виділяють такі групи методів адаптивного управління [3]:

1. Організаційні – способи впливу на працівників через організаційні відносини та адміністративну владу.
2. Соціально-психологічні – стимулювання поведінки людини під впливом соціальних та психологічних факторів.
3. Економічні – реалізація матеріальних інтересів учасників виробничих процесів через систему стимулювання.
4. Мотиваційні – різні форми заохочення працівників до продуктивної діяльності.
5. Координаційні – забезпечення безперервності та ефективності виробничих і управлінських процесів.

6. Контролю – застосовуються для перевірки виконання функцій управління.

Методи адаптивного управління зазвичай застосовуються комплексно, а їх різноманітність потребує систематизації та класифікації. З огляду на ситуаційний підхід до управління, адаптивні методи стратегічного управління можна класифікувати за такими ознаками [6]:

1. За призначенням: імітаційне моделювання, вибір стратегічних позицій, індустріальне планування, сценарії майбутнього розвитку.

2. За типом інформації: ранжування стратегічних завдань, системи «мета–потреба, база спостереження–джерело».

3. За фактором часу: динамічний аналіз ієрархій, управління за слабкими сигналами.

4. За ступенем невизначеності: управління в умовах стратегічних несподіванок.

Запропонована класифікація сприяє оперативному реагуванню та адаптації підприємств шляхом узгодження дій з цілями, стратегією та змінами зовнішнього середовища. Методи оцінки адаптивності на основі спостережень у динаміці дозволяють враховувати кількісні та спеціальні показники діяльності підприємства (обсяги виробництва, продуктивність праці, фінансову стійкість, ефективність використання ресурсів, цінову еластичність) для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Особливо ефективними є економіко-математичні методи, зокрема багатофакторний кореляційний аналіз, які дозволяють інтегровано оцінювати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на діяльність підприємства, забезпечуючи науково обґрунтоване планування та прогнозування адаптивних процесів.

1.3. Особливості формування й розвитку адаптивних команд у проєктному середовищі ІТ-компаній

Управління ІТ-проєктами історично спиралося на стандартизовані методики з прогнозованим плануванням, чітким розподілом ролей та послідовністю етапів. Проте сучасні реалії, що характеризуються високою динамікою та частими кризовими явищами – пандеміями, економічними потрясіннями, військовими конфліктами – виявляють обмеженість традиційних підходів. Особливо це проявилося в Україні, де війна стала фактором радикальної трансформації умов праці, доступу до ресурсів, безпеки команд і стабільності проєктного середовища. Класичні моделі управління не враховують впливу різких і масштабних змін, таких як відключення електроенергії, масова релокація співробітників, загрози кібератак, руйнування інфраструктури або відсутність безпечного фізичного середовища.

Тому з’являється необхідність створення адаптивних моделей управління, здатних оперативно реагувати на зміни та підтримувати ефективність команд у умовах високої турбулентності. Війна не лише створила технічні та логістичні виклики, а й посилила соціально-психологічні проблеми – від тривожності та вигорання до зниження мотивації. Управління ІТ-проєктами в кризових умовах потребує інтеграції технологічної гнучкості та людяного підходу, де лідери здатні забезпечувати не лише результат, а й психологічний комфорт команд [7].

Науковий інтерес у цій сфері полягає у дослідженні того, як адаптивні методики, зокрема Agile, Scrum, Kanban та гібридні моделі, трансформуються під впливом нестандартних умов. Практичне значення таких досліджень полягає у розробці рекомендацій для організацій, які прагнуть зберегти ефективність командної роботи, інноваційний потенціал та внутрішню стійкість навіть в умовах екстремальної нестабільності.

Серед провідних методологій управління IT-проєктами виділяють Agile, Scrum, Kanban, Lean та DevOps, кожна з яких формує унікальний набір принципів і практик, спрямованих на підвищення гнучкості, швидкості адаптації та якості продуктів. Scrum, розроблений Кеном Швабером та Джеффом Сазерлендом, цінується за ітеративне планування та командну саморегуляцію, що дозволяє швидко коригувати напрямки роботи в умовах кризи. Водночас класичні версії цих методологій потребують адаптації для роботи в умовах високої невизначеності та ризиків. Концепція антикрихкості Нассіма Талеба виходить за межі простого виживання в кризах, пропонуючи використовувати нестабільність як джерело позитивних змін та інновацій. Це особливо актуально для українського IT-сектора, який зазнав шокових впливів війни, але продовжує функціонувати та розвиватися. Звіти McKinsey, PMI та інших аналітичних агентств підтверджують ефективність гібридних моделей управління, що поєднують Agile із традиційними підходами. Наприклад, у 2023 році організації, що впровадили короткі спринти та швидкий зворотний зв’язок, досягли на 30% вищих показників завершення проєктів у нестабільних умовах. Цифрова трансформація, впровадження AI та no-code платформ дозволяє прискорювати процеси розробки, оптимізувати комунікації та підвищувати автономність команд. Паралельно соціально-психологічні аспекти – емоційна стійкість, ментальне здоров’я, мотивація – стають критично важливими. Фасилітація асинхронної взаємодії, менторські програми та психологічна підтримка забезпечують продуктивність і збереження командної згуртованості.

У період війни класичні цикли планування, моніторингу та контролю (PMBOK, SCRUM) зазнали суттєвих змін. Планування стало ітеративним, із використанням «кризових спринтів» тривалістю 1-3 дні, а контроль виконання – фокусованим на ключових пріоритетах. Асинхронна робота стала домінуючою, stand-up зустрічі часто проводяться через Slack без синхронної участі всієї команди. Схема трансформації адаптивних IT-команд у кризових умовах наведено на рис. 1.1.



Рис.1.1 Схема трансформації адаптивних IT-команд у кризових умовах

Інфраструктура також трансформувалася: хмарні платформи (AWS, Azure) забезпечили гнучкість ресурсів і резервування даних, а Starlink підтримав безперервне інтернет-з’єднання навіть у зонах з відключенням електропостачання. Мобільні офіси дозволяють швидко розгортати робочі середовища за 15- 20 хвилин, а впровадження AI та no-code інструментів скоротило час розробки MVP і реагування на кризові потреби [8].

Ролі всередині команд змінилися: з’явилися координатори безпеки та кризових процесів, фасилітатори асинхронної роботи та психологічної підтримки. Горизонтальне лідерство та T-shaped навички дозволяють уникати вузьких місць у прийнятті рішень: будь-який член команди може тимчасово виконувати функції відсутнього колеги .

Досвід українських IT-компаній показав, що адаптивні підходи до управління проєктами дозволяють підтримувати ефективність команд навіть у високій невизначеності. Ключовими чинниками успіху є: впровадження гнучких циклів роботи, цифрова трансформація, психологічна підтримка, горизонтальне лідерство та мультифункціональність команд.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розширення емпіричної бази, порівняльний аналіз гібридних моделей у різних галузях та розробку стандартів кризового проєктного менеджменту, що інтегрують український досвід для глобального застосування.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ В ТОВ «ІНКОД ГРУП»

2.1. Загальна характеристика діяльності ІТ-компанії ТОВ «ІНКОД ГРУП»

ТОВ «ІНКОД ГРУП» (ТОВ «ІНКОД ГРУП) є сучасною міжнародною компанією, що здійснює діяльність у сфері інформаційних технологій і спеціалізується на розробленні веб- та мобільних застосунків повного циклу. Компанія орієнтована на створення інноваційних цифрових рішень, які відповідають вимогам глобального ринку та сприяють цифровій трансформації бізнесу клієнтів [29].

Основна місія підприємства полягає у наданні послуг із розроблення програмного забезпечення світового рівня, спрямованого на підвищення ефективності, автоматизацію бізнес-процесів та забезпечення конкурентних переваг клієнтів у цифровому середовищі. Діяльність компанії ґрунтується на принципах технологічної гнучкості, орієнтації на клієнта та впровадженні інноваційних підходів до створення продуктів.

Основні характеристики діяльності ТОВ «ІНКОД ГРУП» наведені в табл. 2.1.

На сьогоднішній день колектив компанії налічує понад 100 висококваліфікованих фахівців, серед яких розробники, дизайнери, аналітики, тестувальники та менеджери проєктів. Наявність мультидисциплінарних команд дозволяє забезпечувати повний цикл розробки – від етапу аналітики і проєктування до тестування, впровадження та технічної підтримки програмних продуктів.

Таблиця 2.1

Основні характеристики діяльності ТОВ «ІНКОД ГРУП»

Показник	Характеристика
Повна назва компанії	Товариство з обмеженою відповідальністю «ІНКОД ГРУП» (ТОВ «ІНКОД ГРУП)
Рік заснування	2015
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основна діяльність	Розроблення програмного забезпечення повного циклу: веб-, мобільних та хмарних рішень
Ключові напрями діяльності	Веб-розробка, мобільна розробка, UI/UX-дизайн, інтеграція AI-рішень, підтримка і масштабування проєктів
Основні технології	React, Angular, Vue, Node.js, NestJS, Flutter, React Native, TypeScript, AWS, Docker
Галузі впровадження рішень	FinTech, Healthcare, Real Estate, Education, Travel, Media, Manufacturing
Кількість працівників	Понад 100 фахівців
Географія присутності	Україна (Київ), Польща (Краків), Велика Британія (Лондон)
Клієнтська база	Міжнародні компанії зі США, Великої Британії, країн ЄС, Ізраїлю
Місія компанії	Створення інноваційних цифрових продуктів, які допомагають бізнесам розвиватися у цифровому середовищі
Принципи діяльності	Клієнтоорієнтованість, інноваційність, технологічна гнучкість, командна взаємодія, відкритість до партнерства

Джерело: складено на основі [29].

Основні напрями діяльності ТОВ «ІНКОД ГРУП» включають:

- розроблення веб-додатків із використанням сучасних фреймворків React, Angular, Vue;
- створення мобільних застосунків для платформ iOS та Android на базі React Native і Flutter;

- повнофункціональну розробку (Full-Stack Development) із застосуванням Node.js, NestJS, Express та інших серверних технологій;
- UI/UX-дизайн з урахуванням бізнес-цілей клієнтів і принципів користувацького досвіду;
- інтеграцію штучного інтелекту та хмарних рішень, зокрема на базі API OpenAI.

Особливістю діяльності компанії є індивідуальний підхід до формування команди під конкретний проєкт. На початковому етапі відбувається діагностика потреб клієнта (так званий discovery-етап), у межах якої визначаються обсяг робіт, бюджет, часові рамки та необхідний склад фахівців. Після цього формується гнучка проєктна команда, що інтегрується в бізнес-процеси замовника. Компанія застосовує принцип масштабованості – чисельність команди може змінюватися відповідно до етапів реалізації проєкту.

Серед галузей, у яких компанія реалізує свої продукти, варто виділити:

- фінансові технології (FinTech),
- охорону здоров’я (Healthcare),
- нерухомість і девелопмент (Real Estate & Property),
- освіту та електронне навчання (Education & E-Learning),
- туризм і гостинність (Travel & Hospitality),
- медіа та розваги (Media & Entertainment),
- високотехнологічне виробництво (Software & Hi-Tech).

Завдяки широкій галузевій орієнтації компанія здатна адаптувати свої рішення до специфіки бізнесу клієнтів, враховуючи їхні стратегічні цілі та вимоги ринку.

Важливою перевагою «ІНКОД ГРУП» є її міжнародна присутність: офіси та представництва компанії розташовані у Польщі (м. Краків), Великій Британії (м. Лондон) та Україні (м. Київ). Така географічна диверсифікація забезпечує ефективну взаємодію з клієнтами з різних країн, підтримку партнерських відносин і доступ до глобального ринку IT-послуг [29].

Діяльність компанії базується на принципах прозорої комунікації, відкритості до інновацій та постійного вдосконалення технологічних процесів. «ІНКОД ГРУП» прагне до сталого розвитку, підтримує корпоративну культуру навчання та професійного зростання співробітників, що є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності на світовому ринку інформаційних технологій.

Отже, ТОВ «ІНКОД ГРУП» є прикладом інноваційної, клієнтоорієнтованої ІТ-компанії, яка поєднує технологічну компетентність, міжнародний досвід і сучасні методи управління проєктами. Її організаційна структура, кадровий потенціал та стратегія розвитку формують основу для ефективного функціонування проєктних команд, що буде розглянуто у подальших підрозділах дослідження. ІТ-компанія ТОВ «ІНКОД ГРУП» є динамічно розвиваючоюся організацією, що спеціалізується на створенні програмних рішень повного циклу для клієнтів різних галузей. Компанія характеризується високим рівнем технологічної зрілості, використанням сучасних фреймворків та інструментів, а також орієнтацією на гнучкі методології управління проєктами. Завдяки чітко визначеній місії, інноваційному підходу та ефективній системі взаємодії команд, ТОВ «ІНКОД ГРУП» посідає стабільні позиції на міжнародному ринку розробки програмного забезпечення. Важливою конкурентною перевагою підприємства є стратегічне поєднання технічної експертизи та клієнтоорієнтованості, що забезпечує сталий розвиток компанії в умовах швидких технологічних змін. Для підтримки цього потенціалу визначальне значення має ефективна організаційна структура управління проєктами та командами, яка розглядається у наступному підрозділі.

2.2. Організаційна структура управління проєктами та командами в компанії

Організаційна структура ТОВ «ІНКОД ГРУП» побудована з урахуванням принципів гнучкості, самоорганізації та адаптивності, що є ключовими чинниками ефективного управління в ІТ-сфері. Компанія використовує матричну проєктно-орієнтовану структуру, у якій функціональні підрозділи взаємодіють з тимчасовими проєктними командами. Такий підхід дозволяє ефективно розподіляти ресурси, забезпечувати швидке прийняття рішень і підтримувати високий рівень комунікації між усіма учасниками процесу.

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнес-середовища ефективність діяльності ІТ-компаній значною мірою залежить від вибору оптимальної моделі управління, яка дозволяє поєднувати гнучкість прийняття рішень і чітку координацію дій між різними підрозділами. Однією з найбільш адаптивних і водночас результативних організаційних форм є матрична структура управління, яка поєднує риси функціонального та проєктного підходів.

Матрична структура управління ґрунтується на подвійній системі підпорядкування, коли працівник одночасно підзвітний функціональному керівникові (який відповідає за професійний розвиток і методичне забезпечення) та керівникові проєкту, що здійснює оперативне управління діяльністю в межах конкретного завдання. Такий підхід дає змогу ефективно використовувати кадровий потенціал, забезпечувати взаємодію між різними підрозділами і підтримувати гнучкість у розподілі ресурсів.

Основними принципами функціонування матричної структури є:

– подвійна підпорядкованість працівників, що створює умови для використання їх компетенцій у кількох напрямах одночасно;

– гнучкий розподіл ресурсів залежно від пріоритетності проєктів;

– підвищена роль комунікацій, оскільки ефективність такої структури залежить від постійної взаємодії між командами;

– орієнтація на результат, коли кожен проєкт має конкретні цілі, терміни й показники ефективності [10].

Запровадження матричної моделі управління забезпечує низку переваг для компаній, що працюють у сфері ІТ:

– підвищення координації між підрозділами, що мінімізує дублювання функцій і підвищує ефективність використання ресурсів;

– адаптивність і гнучкість, які дозволяють оперативно реагувати на зміни ринку або технічні виклики;

– розвиток професійних компетенцій співробітників через участь у міжфункціональних командах;

– підвищення рівня інноваційності, оскільки взаємодія фахівців з різних сфер стимулює обмін знаннями та ідеями.

Водночас матрична структура має певні обмеження. Зокрема, подвійне підпорядкування може призводити до конфліктів інтересів між керівниками проєктів і функціональними менеджерами. Високі вимоги до комунікацій збільшують навантаження на працівників, а складність управління потребує від керівників високого рівня управлінської культури, здатності до координації та делегування.

Іншим ризиком є перевантаження персоналу, коли один спеціаліст залучений одночасно до кількох проєктів, що може негативно впливати на продуктивність та мотивацію.

Для ІТ-компаній, таких як ТОВ «ІНКОД ГРУП», матрична структура є найбільш доцільною, оскільки дозволяє забезпечити баланс між стандартизованими функціональними процесами (розробка, тестування, дизайн, аналітика) та гнучкістю управління окремими проєктами для клієнтів різного профілю.

Впровадження матричної моделі потребує чіткого розподілу ролей між функціональними та проєктними керівниками, налагодженої системи

комунікацій та внутрішнього моніторингу виконання завдань, постійного контролю навантаження на працівників, щоб уникнути дублювання функцій, формування корпоративної культури взаємоповаги та спільної відповідальності за результати діяльності.

Використання матричної структури в ТОВ «ІНКОД ГРУП» забезпечує високу результативність управління проєктними командами, сприяє розвитку внутрішньої експертизи, оптимізує комунікаційні процеси та підвищує рівень задоволеності клієнтів завдяки швидкому реагуванню на їхні потреби.

Таким чином, матрична структура управління є ефективним організаційним рішенням, що поєднує стратегічну гнучкість і функціональну стабільність, забезпечуючи конкурентні переваги компанії в умовах цифрової економіки.

Проаналізуємо склад управлінської структури компанії, до якої входять такі ключові ланки:

1. Топменеджмент (CEO, CTO, COO) – здійснює стратегічне управління, визначає напрями розвитку бізнесу, інноваційні пріоритети та політику управління персоналом.

2. Проєктний офіс (Project Management Office, PMO) – координує діяльність усіх проєктів, розробляє стандарти управління, контролює виконання термінів, бюджетів і якості реалізації.

3. Команди розробки (Delivery Teams) – формуються для реалізації конкретних проєктів і включають програмістів, дизайнерів, аналітиків, тестувальників і DevOps-фахівців.

4. Відділ бізнес-аналітики та клієнтського супроводу – відповідає за формування вимог, комунікацію з замовниками та забезпечення відповідності кінцевого продукту потребам клієнта.

5. Відділ якості (QA Department) – здійснює тестування продуктів, забезпечуючи стабільність і надійність програмних рішень.

6. HR та відділ розвитку персоналу – займаються підбором кадрів, формуванням корпоративної культури, мотивацією та професійним розвитком працівників.

Система управління проєктами базується на Agile- та Scrum-методологіях, що забезпечують ітераційність процесу, прозорість завдань і гнучкість у прийнятті рішень. Кожна команда має визначену структуру, яка включає:

Scrum Master – координує процес роботи, усуває перешкоди в командній взаємодії;

Product Owner – представляє інтереси клієнта, формує беклог продукту та визначає пріоритети завдань;

Development Team – безпосередньо виконує технічну реалізацію проєкту.

Основні структурні елементи управління проєктами в ТОВ «ІНКОД ГРУП» наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні структурні елементи управління проєктами в ТОВ «ІНКОД ГРУП»

Структурний елемент	Основні функції
Топ менеджмент	Стратегічне управління, визначення місії, бачення та довгострокових цілей
Проєктний офіс (PMO)	Координація проєктів, стандартизація процесів, контроль виконання
Команди розробки	Реалізація програмних рішень, тестування, інтеграція
Product Owner	Формування вимог, пріоритезація завдань, комунікація з клієнтами
Scrum Master	Управління процесом, підтримка командної динаміки, усунення бар’єрів
Відділ бізнес-аналітики	Збір вимог, аналіз ринку, забезпечення відповідності продукту бізнес-цілям
Відділ якості (QA)	Тестування, перевірка стабільності продукту, контроль якості
HR-відділ	Підбір, адаптація, навчання та мотивація персоналу

Організаційна структура компанії має плоску ієрархію, що сприяє швидкому обміну інформацією та мінімізації бюрократичних процедур. Завдяки цьому досягається висока швидкість ухвалення рішень, підвищується залученість співробітників і створюється сприятливе середовище для інновацій.

Матрична структура управління є однією з найефективніших моделей організації роботи в сучасних ІТ-компаніях, зокрема й у ТОВ «ІНКОД ГРУП». Вона поєднує переваги функціонального та проєктного підходів, що дозволяє оптимально використовувати ресурси, підвищувати рівень координації між підрозділами та забезпечувати гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

Застосування цієї моделі в діяльності компанії сприяє формуванню адаптивного механізму управління проєктними командами, підвищенню якості комунікацій, розвитку професійних компетенцій персоналу та зміцненню командної взаємодії. Разом із тим, ефективне функціонування матричної структури потребує чіткої регламентації повноважень, належного рівня координації та комунікації між учасниками проєктів, а також високої управлінської культури керівників.

Отже, впровадження матричної структури управління в ТОВ «ІНКОД ГРУП» дозволяє підвищити ефективність управління проєктами, забезпечити гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища та сприяє зміцненню конкурентоспроможності компанії на ринку інформаційних технологій.

2.3. Аналіз діючої системи управління проєктними командами та визначення рівня її адаптивності

Ключовим аспектом успішної реалізації ІТ-проєктів є не лише професійна команда, а й ефективна організація процесів розробки, планування, адміністрування, мотивації, комунікації та контролю. Під підходом до управління проєктами розуміємо загальну концепцію та стратегію організації роботи над проєктом, яка визначає базові принципи, логіку

виконання та рівень гнучкості процесів. Вона охоплює методики, інструменти, ролі та стандарти, що регламентують взаємодію команди та контроль за термінами, бюджетом, якістю і ризиками на всіх етапах життєвого циклу проєкту.

Немає універсального підходу до управління проєктами: його вибір залежить від специфіки команди, зовнішніх та внутрішніх чинників, сфери застосування та цілей проєкту. Для ТОВ «ІНКОД ГРУП», де значна частина команд працює розподілено, актуальним є використання як жорстких, так і гнучких підходів, а також гібридних моделей, що дозволяють поєднувати контроль і гнучкість.

Розглянемо більш детально кожну з моделей, найбільш поширеною з яких довгий час залишався підхід Waterfall. Waterfall передбачає послідовне виконання етапів проєкту: аналіз вимог, проєктування, реалізація, тестування та підтримка продукту.

Переваги і недоліки Waterfall для ТОВ «ІНКОД ГРУП» наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Переваги і недоліки Waterfall для ТОВ «ІНКОД ГРУП»

Переваги	Недоліки
Чітке документування кожного етапу забезпечує прозорість процесу	Неможливість вносити зміни під час розробки
Наперед визначені цілі, бюджет та обов'язки	Великий обсяг документації, постійно потребує актуалізації
Прогнозованість витрат часу та ресурсів	Замовник отримує продукт лише на фінальному етапі
Структурованість процесу полегшує координацію розподіленої команди	Висока ймовірність інформаційних розривів між етапами

Як видно з проведеного аналізу, Waterfall застосовується для великих проєктів зі стабільними вимогами, де зміни малоймовірні. У ТОВ «ІНКОД ГРУП» Waterfall застосовується переважно для великих корпоративних

проєктів із чітко визначеними технічними вимогами та жорсткими термінами реалізації, таких як інтеграція корпоративних систем або створення масштабних клієнтських порталів. У цих проєктах вимоги замовника узгоджуються ще на етапі формування технічного завдання, а зміни під час розробки мінімізовані. Це дозволяє компанії чітко планувати ресурси, розподіляти завдання серед розподілених команд розробників і контролювати витрати часу та бюджету на кожному етапі життєвого циклу проєкту.

Більш гнучким є підхід Agile, який дозволяє ітеративно розробляти продукт, швидко реагувати на зміни та залучати замовника до процесу. У ТОВ «ІНКОД ГРУП» Scrum застосовується для проєктів середнього та великого масштабу, де важлива швидка адаптація до змін і постійний контакт із замовником. Робота організована спринтами тривалістю від 1 до 2 тижнів. Кожен спринт завершується готовою робочою версією продукту, яку можна демонструвати клієнту. Ролі в Scrum в ТОВ «ІНКОД ГРУП» розподіляються таким чином:

– Product Owner формує бачення продукту, пріоритети завдань і координує комунікацію із замовником;

– Scrum Master відповідає за організацію роботи команди, усунення перешкод, підтримку командного духу та дотримання процесів;

– команда розробників – самоорганізована та самокерована, несе відповідальність за виконання завдань у межах спринту та дотримання критеріїв якості.

Scrum дозволяє ТОВ «ІНКОД ГРУП» швидко реагувати на зміни вимог, проводити ітеративне вдосконалення продукту та підтримувати високий рівень мотивації та залученості команди.

Kanban використовується для проєктів із високою непередбачуваністю завдань, а також для підтримки та доробки існуючих продуктів, де важлива постійна прозорість та контроль потоку робіт. Завдання в Kanban подаються у вигляді карток на візуальних дошках із такими колонками:

To do – задачі, які ще не розпочаті;

In progress – задачі, що виконуються;

Ready for testing – задачі, готові до тестування;

Testing – задачі, що проходять перевірку;

Ready for deploy – задачі, які перевіряє проджект-менеджер;

Done – виконані задачі.

Kanban у ТОВ «ІНКОД ГРУП дозволяє ефективно розподіляти завдання між членами команди, контролювати пріоритетність робіт, скорочувати час на передачу задач та оптимізувати виконання поточних процесів без створення зайвої бюрократії.

Проаналізуємо переваги і недоліки Scrum та Kanban для ТОВ «ІНКОД ГРУП» в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Переваги і недоліки Scrum та Kanban для ТОВ «ІНКОД ГРУП»

Підхід	Переваги	Недоліки
Scrum	Швидка реалізація задач, висока мотивація, прозорість процесу	Не підходить для великих складних проєктів, потребує стабільності команди
Kanban	Фокус на поточних задачах, прозорість процесу, оптимізація тривалості робіт	Не підходить для довгострокового планування, складні великі команди – менш ефективно

Таким чином, гібридні підходи (Scrumban, PRINCE2, DevOps) поєднують жорсткий контроль і гнучкість. Scrumban – поєднує структуру спринтів Scrum та візуалізацію процесів Kanban. Підходить для проєктів із жорстким дедлайном, стартапів та нових продуктів. PRINCE2 – управління проєктами через контрольовані етапи, чітке визначення ролей, підходить для великих і складних проєктів. DevOps – інтеграція розробки та IT-операцій, скорочення циклу розробки, безперервне доставлення компонентів продукту.

У ТОВ «ІНКОД ГРУП» використовується гібридна модель управління проєктами, що дозволяє поєднувати контроль і передбачуваність із гнучкістю та швидким реагуванням на зміни. Це забезпечує ефективну роботу

розподілених команд, підвищує якість продукту та задоволеність клієнтів. Проаналізуємо переваги і недоліки гібридних підходів в табл.2.5.

Таким чином, у ТОВ «ІНКОД ГРУП» управління проєктами здійснюється через формування мультидисциплінарних команд, які об'єднують розробників, тестувальників, аналітиків і дизайнерів. Кожна команда працює над конкретним IT-проєктом і відповідає за його результативність на всіх етапах життєвого циклу.

Таблиця 2.5

Переваги і недоліки гібридних підходів для ТОВ «ІНКОД ГРУП»

Підхід	Переваги	Недоліки
Scrumban	Проміжний продукт після кожного спринту, безперервний процес, можливість коригування	Новий підхід, мало кейсів, відсутність традиційного проджект-менеджера
PRINCE2	Чітке управління ролями, ефективно для великих проєктів, адаптивність	Негнучкий для малих проєктів, слабкий контроль комунікацій та мотивації команди
DevOps	Швидка інтеграція, автоматизація процесів, скорочення часу доставки продукту	Потребує високого рівня технічної експертизи, складність координації

Гібридна модель управління проєктами, включає типові етапи, а саме:

1. Планування – визначення цілей, обсягу робіт, ресурсів, термінів і критеріїв якості.

2. Виконання – реалізація запланованих завдань з можливістю коригування процесів у відповідь на зміни.

3. Моніторинг – відстеження ходу виконання проєкту, контроль ключових показників та своєчасне виявлення ризиків.

4. Завершення – оцінка результатів, формування звітності та закриття проєкту.

На практиці компанія використовує гібридний підхід, поєднуючи елементи традиційних методологій (Waterfall) для планування та контролю з Agile-підходами для забезпечення гнучкості і швидкого реагування на зміни.

Проведемо оцінку адаптивності системи управління проєктними командами в ТОВ «ІНКОД ГРУП». Рівень адаптивності системи управління проєктними командами в ТОВ «ІНКОД ГРУП» оцінюється за кількома ключовими аспектами, наведених у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Ключові аспекти оцінки проєктних команд в ТОВ «ІНКОД ГРУП»

№	Аспект	Сутність
1	Гнучкість реагування на зміни	можливість оперативного внесення коректив у план робіт залежно від змін вимог замовника чи обставин проєкту.
2	Розподіл ресурсів	швидка адаптація складу команд та перерозподіл фахівців між проєктами з урахуванням пріоритетів і строків.
3	Комунікація та співпраця	регулярні зустрічі, відкриті канали для обговорення проблем і прийняття рішень сприяють ефективній командній роботі.
4	Інструментальна підтримка	використання сучасних систем управління проєктами дозволяє відстежувати прогрес, терміни та ризики в реальному часі.

Вважаємо, що завдяки цим факторам, система управління демонструє високий рівень адаптивності, що дозволяє швидко реагувати на зміни та підтримувати високу результативність проєктів.

Незважаючи на існуючі переваги, подальше вдосконалення системи можливо через поглиблене впровадження гібридного підходу.

Ключові напрямки вдосконалення, на наш погляд, включають:

1. Інтеграція Agile-методик для більшої гнучкості процесів без втрати контролю над термінами та бюджетом.

2. Адаптація процесів під специфіку проєкту, що дозволяє швидко реагувати на зміни вимог і пріоритетів.

3. Покращення комунікації та колаборації за допомогою цифрових платформ, регулярних скрам-зустрічей та ретроспектив.

Впровадження цих елементів сприятиме підвищенню ефективності управління, оптимізації використання ресурсів та підвищенню задоволеності клієнтів.

Система управління проєктними командами в ТОВ «ІНКОД ГРУП має високий рівень адаптивності та дозволяє ефективно реалізовувати проєкти в умовах змінного та розподіленого середовища. Проте подальше впровадження гібридного підходу сприятиме: оптимізації процесів планування і контролю, підвищенню гнучкості команд у реагуванні на зміни, покращенню комунікації та співпраці, забезпеченню стабільного досягнення цілей проєктів.

Таким чином, ТОВ «ІНКОД ГРУП» має потужний базис для підвищення ефективності управління проєктними командами та посилення конкурентних переваг у сфері ІТ-послуг.

Система управління проєктами в ТОВ «ІНКОД ГРУП» характеризується комплексним підходом, що поєднує структурну гнучкість, стандартизовані управлінські процеси та високий рівень цифрової інтеграції. Управління організовано за матричною структурою, яка передбачає взаємодію функціональних підрозділів (розробки, дизайну, аналітики, тестування) з проєктними командами, сформованими під конкретні замовлення клієнтів. Така організація забезпечує оптимальний розподіл ресурсів, підвищує ефективність комунікації між учасниками процесу та сприяє більшій адаптивності до змін у середовищі ІТ-проєктів.

Ключову координаційну роль у системі управління відіграє Project Management Office (PMO) – центральний орган, який відповідає за розробку та дотримання корпоративних стандартів управління, моніторинг термінів і бюджетів, а також за оцінку ефективності реалізації проєктів. Саме PMO забезпечує узгодженість процесів між командами, уніфікацію підходів і контроль за виконанням стратегічних цілей компанії.

У ТОВ «ІНКОД ГРУП» активно впроваджуються гнучкі методології управління проєктами (Agile/Scrum), що дозволяють реагувати на зміни вимог замовників у режимі реального часу. Ітеративне планування, короткі спринти,

щоденні стендапи та регулярні ретроспективи створюють умови для постійного вдосконалення процесів і підвищення продуктивності команд.

Важливою рисою корпоративної культури є крос-функціональність команд: до складу проєктних груп залучаються спеціалісти різних напрямів, що дає змогу швидко адаптуватися до нових технологічних викликів і змін у бізнес-вимогах. Ефективну взаємодію між учасниками забезпечує використання сучасних цифрових інструментів комунікації та співпраці – таких як Jira, Slack, Confluence тощо, які підтримують як віддалений, так і гібридний формати роботи.

Крім того, компанія приділяє значну увагу розвитку кадрового потенціалу: створено систему внутрішнього навчання, сертифікаційних програм і наставництва, спрямованих на підвищення кваліфікації, розвиток управлінських та технічних компетентностей працівників.

Такий підхід відповідає сучасним тенденціям у сфері управління проєктними командами, що підкреслюють важливість неперервного професійного розвитку персоналу та формування адаптивного організаційного середовища, здатного ефективно функціонувати в умовах динамічних змін.

Для визначення рівня адаптивності системи управління проєктами в ТОВ «ІНКОД ГРУП» було проведено комплексне оцінювання, яке ґрунтувалося на поєднанні експертного аналізу, опитування менеджерів проєктів та аналізу внутрішніх корпоративних даних. У дослідженні брали участь керівники команд, проджект-менеджери, представники PMO та HR-відділу, що забезпечило комплексне бачення поточного стану системи управління.

Оцінювання здійснювалося за критеріями, що відображають ключові аспекти адаптивності: гнучкість управлінських рішень, співпрацю між підрозділами, децентралізацію, циклічність планування, здатність до змін, моніторинг навантаження та ефективність комунікацій. Кожен критерій оцінювався за шкалою якісних показників (низький, задовільний, середній,

високий рівень) із подальшим експертним обговоренням результатів для формування узагальненої оцінки.

Одержані результати подано в таблиці 2.7, що відображає рівень адаптивності системи управління проєктами ТОВ «ІНКОД ГРУП».

Таблиця 2.7

Оцінка рівня адаптивності системи управління проєктами ТОВ «ІНКОД ГРУП».

Критерій	Оцінка в компанії	Коментар
Гнучкість прийняття рішень	Висока	Команди мають змогу швидко змінювати пріоритети та підходи.
Співпраця між функціональними та проєктними підрозділами	Середня	Матрична структура забезпечує мобільний розподіл ресурсів.
Децентралізація управління	Середня	Вирішення оперативних питань покладено на команди.
Циклічність планування	Висока	Використовуються короткі ітерації та відгук клієнта.
Здатність працювати в умовах зміни	Висока	Інструменти та методи дозволяють адаптуватися до нових умов.
Моніторинг навантаження	Задовільна	Є ризик перевантаження фахівців через участь у кількох проєктах.
Комунікаційна ефективність	Задовільна	Системи підтримки є, проте міжчасовий і віддалений формат може ускладнювати взаємодію.

З метою глибшого розуміння ефективності чинної системи управління проєктними командами в ТОВ «ІНКОД ГРУП» доцільно провести аналіз її сильних сторін, обмежень та потенційних напрямів удосконалення. Такий аналіз дозволяє оцінити не лише рівень адаптивності, а й визначити внутрішні чинники, які впливають на стабільність, результативність і гнучкість управлінських процесів. Результати узагальнення подано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Сильні сторони, обмеження та напрями вдосконалення системи управління проєктними командами ТОВ «ІНКОД ГРУП»

Аспект	Характеристика	Коментар / рекомендації
Сильні сторони	Система управління побудована на принципах самоорганізації, відповідальності та швидкої адаптації.	Забезпечує гнучкість прийняття рішень і оперативне реагування на зміни ринку.
	Матрична структура управління дозволяє ефективно розподіляти ресурси між проєктами.	Підвищує ефективність використання людських ресурсів і мінімізує простої.
	Використання цифрових інструментів (Jira, Confluence, Slack) та гнучких методологій Agile/Scrum.	Сприяє прозорості процесів, контролю виконання завдань і підвищенню продуктивності.
	Активна підтримка розвитку персоналу, навчання та кар'єрного зростання.	Формує високий рівень мотивації та утримання кваліфікованих фахівців.
Обмеження та ризики	Подвійне підпорядкування у матричній структурі.	Може спричиняти конфлікти між функціональними й проєктними керівниками.
	Участь співробітників у кількох проєктах одночасно.	Існує ризик перевантаження, емоційного вигорання та зниження якості роботи.
	Віддалений або гібридний формат роботи ускладнює командну згуртованість і обмін знаннями.	Потребує додаткових заходів щодо підтримки командного духу та ефективної взаємодії.
	Недостатній моніторинг навантаження та комунікаційних процесів.	Необхідно вдосконалити систему контролю адаптивності та балансування робочого навантаження.
Рекомендовані напрями вдосконалення	Провести оцінку навантаження кожного члена команди.	Впровадити механізм балансування участі у проєктах.
	Уточнити ролі та зони відповідальності функціональних і проєктних менеджерів.	Зменшити ризики управлінських конфліктів.
	Посилити систему комунікацій для віддалених команд (фасилітаційні сесії, чек-іни).	Підвищити рівень взаємодії та психологічного комфорту співробітників.
	Впровадити системи управління знаннями та обміну досвідом.	Забезпечити безперервне навчання й швидку адаптацію команд.
	Розробити KPI адаптивності: швидкість реакції, завантаженість, індекс задоволеності.	Дозволить здійснювати регулярний моніторинг ефективності та адаптивності системи.

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішніх даних ТОВ «ІНКОД ГРУП» [29].

Проведений аналіз свідчить, що система управління проєктними командами ТОВ «ІНКОД ГРУП» характеризується високим рівнем гнучкості та орієнтацією на результат. Серед основних сильних сторін – застосування гібридних методологій управління, активне використання цифрових інструментів та фокус на розвитку персоналу. Водночас існують певні обмеження, пов’язані з особливостями матричної структури, віддаленим форматом роботи та ризиком перевантаження фахівців.

З огляду на це, запропоновані напрями вдосконалення спрямовані на підвищення адаптивності, зміцнення командної взаємодії та формування стійкої системи управління проєктами в умовах динамічного ІТ-середовища. Система управління проєктними командами в ТОВ «ІНКОД ГРУП» демонструє високий рівень адаптивності, що є конкурентною перевагою в умовах динамічного ІТ-ринку. Однак для подальшого зміцнення цієї переваги доцільно звернути увагу на оптимізацію навантаження, комунікацій та управління знаннями. Підвищення цих аспектів дозволить забезпечити стійке функціонування команд і більш ефективну адаптацію до постійних змін зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ В ІТ-КОМПАНІЯХ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ІНКОД ГРУП»)

3.1. Основні напрями вдосконалення управління проєктними командами в умовах динамічних змін

Аналіз діючої системи управління проєктними командами у ТОВ «ІНКОД ГРУП» засвідчив, що компанія приділяє значну увагу формуванню команд та організації виконання проєктів, однак система оцінювання результатів діяльності команд має низку обмежень. Зокрема, поточні метрики, що застосовуються для оцінки ефективності проєктів, не завжди відображають реальний рівень результативності управління. Більшість показників орієнтовані на підтримання існуючого рівня виконання завдань, а не на стратегічний розвиток команди або підвищення її продуктивності.

Для вдосконалення системи управління проєктними командами доцільно запровадити комплексний підхід до оцінювання ефективності проєктних команд, що поєднує елементи систем KPI (Key Performance Indicators – ключові показники ефективності) та OKR (Objectives and Key Results – цілі та ключові результати) [32].

KPI забезпечують вимірювання основних кількісних параметрів проєкту, що дозволяє оцінити виконання завдань і рівень досягнення визначених цілей. У свою чергу, OKR спрямовані на встановлення стратегічних, амбітних цілей та фокусування зусиль команди на їх досягненні. На відміну від звичайних метрик, KPI та OKR дозволяють оцінювати не лише поточний стан, а й динаміку розвитку, рівень залученості працівників і здатність до адаптації в умовах змін [33].

Таблиця 3.1

Ключові відмінності між метриками, KPI та OKR

Критерій	Метрики	KPI	OKR
Призначення	Відстеження виконання окремих операційних завдань	Вимірювання результативності роботи на рівні команди або проєкту	Встановлення стратегічних цілей і контроль досягнення ключових результатів
Складові	Кількісні дані про процес або результат	3–5 вимірюваних показників із цільовими значеннями	Ціль (якісний аспект) + 2–3 ключові результати (кількісні показники)
Фокус	Процес	Результат	Розвиток і стратегічний прорив
Часовий горизонт	Не завжди визначений	Прив’язаний до звітного періоду	Прив’язаний до кварталу або року
Інтерпретація	Потребує аналітичного пояснення	Чітко вимірювана	Зрозуміла та мотивуюча
Оцінка	Динаміка метрик	Відсоток виконання цільових показників	Відповідність досягнутим результатам стратегічній цілі

Джерело: узагальнено та адаптовано автором на основі [32-34].

Використання систем KPI та OKR у ТОВ «ІНКОД ГРУП» дозволить підвищити прозорість управління проєктами, посилити відповідальність членів команди за результат, узгодити індивідуальні цілі співробітників із загальною стратегією компанії, розвивати гнучку модель управління, сумісну з принципами Agile.

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки KPI і OKR

Підхід	Переваги	Недоліки
KPI	Реалістичні, кількісні показники; забезпечують зв'язок із корпоративною стратегією; підвищують комунікацію між менеджерами та клієнтом	Складно адаптувати; ризик маніпуляцій, якщо показники пов'язані з оплатою праці
OKR	Гнучкість; підвищення мотивації працівників; сприяння особистісному розвитку; прозорість цілей	Завищені очікування можуть створювати напругу; складно застосовувати без розвиненої культури командної взаємодії

Джерело: систематизовано автором на основі [32-34].

Таким чином, вважаємо, що у контексті діяльності ТОВ «ІНКОД ГРУП» доцільним є гібридне впровадження KPI та OKR:

- KPI – на рівні команди чи проєкту (для контролю основних показників ефективності);
- OKR – на рівні окремих співробітників (для розвитку ініціативності та узгодження особистих цілей з командними).

Така модель дозволить зміцнити адаптивність команди, зробити процес управління більш гнучким і забезпечити узгодженість стратегічних та операційних рішень.

Впровадження системи KPI у ТОВ «ІНКОД ГРУП» має ґрунтуватися на чітко визначених кількісних показниках, які характеризують ефективність роботи команди, терміни виконання завдань, якість реалізованих проєктів і рівень задоволеності клієнтів. До ключових індикаторів ефективності для IT-компанії можна віднести наступні (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Приклади ключових показників ефективності (KPI) для ТОВ «ІНКОД ГРУП»

№	Показник	Формула розрахунку	Цільове значення	Коментар
1	Рівень виконання завдань у межах строків	(Кількість виконаних завдань у строк / Загальна кількість завдань) × 100%	≥ 90%	Відображає здатність команди дотримуватися план-графіка
2	Рівень задоволеності клієнтів	(Кількість позитивних відгуків / Загальна кількість клієнтів) × 100%	≥ 85%	Оцінюється на основі опитувань та післяпроєктного зворотного зв’язку
3	Частка повторних замовлень	(Кількість повторних звернень клієнтів / Загальна кількість клієнтів) × 100%	≥ 40%	Показує лояльність клієнтів і якість наданих послуг
4	Середній час розв’язання інциденту	Загальний час реагування / Кількість інцидентів	≤ 24 год	Визначає оперативність реагування команди підтримки
5	Коефіцієнт командної залученості	(Кількість ініціатив/пропозицій від команди / Загальна кількість співробітників) × 100%	≥ 60%	Відображає рівень внутрішньої активності та ініціативності команди

Джерело: розроблено автором на основі внутрішнього аналізу діяльності ТОВ «ІНКОД ГРУП» [29].

Паралельно з KPI доцільно застосовувати систему OKR, що дозволяє розвивати культуру цілеспрямованості, проактивності та командної співпраці. Кожна команда або підрозділ може формулювати власні OKR на квартал, що забезпечує узгодження з корпоративними стратегічними цілями.

Таблиця 3.4

Приклад системи OKR для команди розробників ТОВ «ІНКОД ГРУП»

Ціль (Objective)	Ключові результати (Key Results)	Період виконання
Підвищити якість розробки програмних продуктів	1. Зменшити кількість помилок у коді на 20% 2. Досягти 95% покриття коду тестами 3. Підвищити рівень задоволеності клієнтів з 80% до 90%	I квартал 2026 р.
Підвищити командну ефективність	1. Завершити 90% спринтів без відставань 2. Впровадити новий інструмент для спільного управління завданнями (Jira + Confluence) 3. Провести не менше 4 ретроспектив для покращення командної взаємодії	II квартал 2026 р.
Розвинути професійні компетентності співробітників	1. Участь кожного працівника у мінімум 2 навчальних заходах (курси, вебінари) 2. Розробка внутрішньої бази знань команди 3. Підвищення середнього рівня сертифікаційних балів до 85%	I півріччя 2026 р.

Джерело: систематизовано автором на основі рекомендацій Google OKR Framework та практик Agile-компаній.

Для ефективного впровадження зазначених підходів доцільно використовувати цифрові інструменти, які забезпечують прозорість і контроль виконання цілей у режимі реального часу.

Таблиця 3.5

Рекомендовані програмні засоби для моніторингу KPI та OKR

Платформа	Основні функції	Переваги	Вартість / Доступність
Jira Software	Управління завданнями, відстеження спринтів, інтеграція з Confluence	Зручна для Agile-команд, підтримка Scrum та Kanban	Комерційна (є безкоштовний план до 10 користувачів)
Weekdone	Управління OKR, дашборди, звітність	Простий інтерфейс, автоматичні звіти, підходить для віддалених команд	Безкоштовна версія з обмеженнями
ClickUp	KPI/OKR-трекінг, гнучкі завдання, інтеграції з Google Workspace	Висока кастомізація, підходить для кросфункціональних команд	Freemium-модель
Notion	Візуалізація цілей, ведення баз даних OKR, командна комунікація	Гнучкий формат для малих команд	Безкоштовно / Premium
Power BI / Tableau	Аналітика KPI, інтерактивна візуалізація даних	Потужні звітні інструменти, підходять для аналітичних відділів	Комерційні ліцензії

Джерело: узагальнено автором на основі [1].

KPI дозволяють систематично оцінювати ефективність діяльності команди, контролювати досягнення ключових показників, а OKR сприяють узгодженню індивідуальних та командних цілей і підвищенню залученості працівників у процес досягнення результатів.

Для реалізації цього підходу у ТОВ «ІНКОД ГРУП» обрано програмне забезпечення Hurma, яке забезпечує автоматизацію збору та аналізу показників, а також ведення KPI та OKR для команд. Вартість ліцензії на 10

користувачів на 3 роки становить 2 070 дол. США, що за поточним курсом НБУ (1 USD = 36,85 грн) дорівнює 76 000 грн [35]. Для підвищення компетенції команди пропонується пройти курс з розробки KPI та OKR від EY Academy of Business, вартість якого становить 7 200 грн з урахуванням ПДВ. Підтримку впровадження забезпечують внутрішні системні адміністратори компанії, що дозволяє уникнути додаткових витрат на технічний персонал (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Витрати ТОВ «ІНКОД ГРУП» на впровадження KPI та OKR в управління проєктом

Стаття витрат	Сума, грн
Купівля ліцензії програми «Hurma» на 3 роки	76 000
Витрати на навчання персоналу	7 200
Загальні інвестиції	83 200

Очікувані ефекти від впровадження KPI включають прозорість процесу ведення проекту, чітке розуміння цілей команди, можливість постійного порівняння результатів для покращення процесів управління, підвищення ефективності проекту та покращення комунікації між членами команди, керівництвом та зацікавленими сторонами. Впровадження OKR, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності членів команди, зростанню рівня залученості та мотивації, зниженню показника плинності кадрів, регулярному зворотному зв’язку у процесі формування цілей, узгодженості проектних та особистісних цілей, а також розвитку командного духу та прозорості особистісного росту співробітників.

Таким чином, впровадження KPI та OKR у компанії ТОВ «ІНКОД ГРУП» є доцільним та економічно виправданим рішенням. Навіть при мінімальному збільшенні чисельності команди та запуску нового проекту проєкт залишається високорентабельним із коротким терміном окупності. Реалізація цих заходів сприятиме не лише підвищенню ефективності

діяльності працівників та команди в цілому, а й покращенню комунікації, мотивації та корпоративної культури, що, в свою чергу, забезпечує можливість масштабування проектів та зростання прибутковості компанії. Впровадження KPI та OKR інтегрує фінансові, організаційні та мотиваційні аспекти управління проектами, роблячи компанію більш адаптивною до викликів сучасного ринку IT-послуг та підвищуючи її стратегічну конкурентоспроможність.

Отже, впровадження комплексної системи KPI та OKR у діяльність ТОВ «ІНКОД ГРУП» сприятиме підвищенню ефективності управління проєктними командами, забезпечить чітку взаємодію між учасниками, дозволить узгодити індивідуальні й корпоративні цілі, а також створить умови для формування адаптивної організаційної культури.

Завдяки цифровим інструментам моніторингу компанія зможе оперативно відстежувати динаміку виконання завдань, виявляти слабкі місця й швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища

3.2. Розроблення рекомендацій щодо впровадження моделі ефективної комунікації в IT-проєктах у компанії ТОВ «ІНКОД ГРУП»

Одним із ключових факторів успішності IT-проєктів є ефективна комунікація, як всередині команди, так і зі сторонами замовника. Недостатній рівень обміну інформацією негативно впливає на процес управління, може призводити до затримок у виконанні завдань, непорозумінь та зниження мотивації працівників. Особливо критичною ця проблема стає у великих та міжнародних командах, де члени проєкту можуть перебувати у різних часових зонах або мати різний культурний та професійний досвід.

Внутрішня комунікація повинна забезпечувати своєчасне інформування про завдання, статус їх виконання та досягнуті результати. Для цього рекомендується впровадження регулярних коротких нарад, щотижневих звітів про стан виконання робіт, а також використання централізованих цифрових

платформ для обміну інформацією та документами. Особливу увагу варто приділити прозорості процесів та чіткій фіксації домовленостей, що дозволяє уникнути дублювання роботи та зменшити кількість конфліктів у команді.

Не менш важливим є зворотний зв’язок від замовника, відсутність якого або нерегулярність може спотворювати уявлення команди про пріоритети, впливати на пріоритетність завдань і ефективність процесу управління проектом. Для підвищення продуктивності проєкту рекомендується встановити чіткі точки комунікації з клієнтом: регулярні статус-зустрічі, контрольні відправки результатів, опитування щодо задоволеності та обговорення змін вимог. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти проблемні ділянки, оперативно коригувати план робіт та підвищувати загальну якість виконання проекту.

Додатково важливо приділяти увагу міжособистісній взаємодії та командному клімату. Навіть у високотехнологічних проектах емоційний стан учасників та якість їх спілкування безпосередньо впливають на продуктивність. Рекомендовано організовувати воркшопи та тренінги з комунікаційних навичок, управління конфліктами та крос-культурної взаємодії для працівників, що особливо актуально для міжнародних команд.

Таким чином, на основі аналізу комунікаційних процесів у проєктних командах компанії ТОВ «ІНКОД ГРУП» розроблено модель ефективної комунікації, яка включає дві основні складові: внутрішню комунікацію команди та зворотний зв’язок від замовника (рис. 3.1).

Якщо мова йде про внутрішню комунікацію, то потрібно продовжити практику проведення регулярних нарад – щоденних зустрічей (стендапів, апдейтів), що дозволяють відслідковувати прогрес, обговорювати проблеми та узгоджувати пріоритети. Крім того, слід удосконалювати використання цифрових платформ – системи управління проєктами та корпоративні месенджери, які забезпечують централізовану організацію інформаційних потоків і швидкий обмін даними між учасниками проєкту.

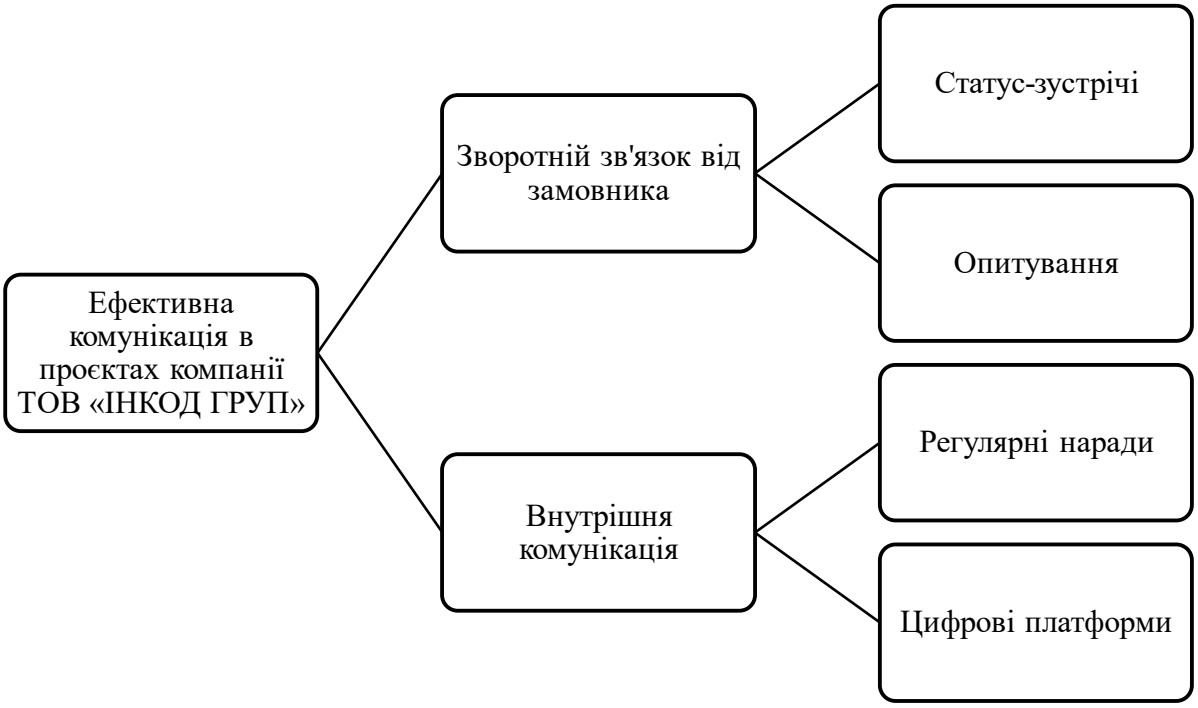


Рис.3.1. Запропонована модель ефективної комунікації в ІТ-проєктах ТОВ «ІНКОД ГРУП»

В частині покращення зворотнього зв’язку від замовника, то пропонується запровадити статус-зустрічі – регулярні контакти з клієнтом для уточнення вимог, обговорення змін та оцінки поточного стану проєкту. Ще одним дієвим інструментом комунікації вважаємо опитування – використання систем збору відгуків та оцінки задоволеності замовника роботою команди, що дозволяє оперативно виявляти проблеми та коригувати процеси.

Обидві складові спрямовані на формування мотивації та відповідальності команди, що є кінцевим результатом роботи моделі. Застосування цієї моделі дозволяє досягти наступних поліпшень у проєктній діяльності, а саме: підвищення прозорості та зрозумілості процесів комунікації, скорочення часу на узгодження завдань та прийняття рішень, зменшення ризику непорозумінь і помилок у виконанні завдань, формування відповідальної та мотивованої команди, яка активно взаємодіє з замовником, покращення якості обслуговування клієнтів і задоволеності замовників.

Таким чином, впровадження запропонованої моделі комунікації забезпечує системність і структурованість обміну інформацією в IT-проєктах, що позитивно впливає на ефективність роботи команди та результати проєктів загалом.

Систематизація комунікаційних процесів та забезпечення регулярного зворотного зв’язку від замовника дозволяє не лише підвищити ефективність управління проектом, але й зміцнити мотивацію та відповідальність членів команди, зменшити ризики помилок і затримок, а також створити умови для стабільного розвитку проектів та успішної реалізації бізнес-цілей компанії.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Відповідно до поставлених цілей і завдань дослідження, було зроблено низку узагальнених висновків. Ефективна комунікація в ІТ-проєктах є ключовим чинником успішної реалізації завдань, узгодження дій команди та досягнення стратегічних цілей компанії. Вона забезпечує чітке розуміння ролей і відповідальності учасників, знижує ризики помилок, конфліктів та непорозумінь між виконавцями і замовниками. Управління персоналом та ефективна система комунікації є ключовими елементами організаційної структури компанії. Для ТОВ «ІНКОД ГРУП» це має особливе значення, оскільки якість взаємодії між учасниками ІТ-проєктів безпосередньо впливає на результативність та конкурентоспроможність.

Доведено, що ефективна система комунікації у проєктних командах є базовим чинником продуктивної діяльності. Вона сприяє швидкому обміну інформацією, узгодженню дій, своєчасному прийняттю рішень і формуванню командного духу. Недостатня комунікація або її фрагментарність призводить до непорозумінь, затримок і зниження якості виконання завдань.

Встановлено, що якісна система комунікацій є основою ефективного управління проєктами, особливо в умовах гнучких методологій (Agile, Scrum, Kanban), які вимагають постійного обміну інформацією, швидкого реагування на зміни та злагодженості в команді. Для компанії ТОВ «ІНКОД ГРУП» налагодження ефективної моделі комунікації має стратегічне значення, оскільки від якості інформаційних потоків залежить своєчасність прийняття рішень, узгодженість дій між технічними фахівцями, менеджерами та клієнтами, а також рівень задоволеності замовників результатами проєктів.

У ході дослідження визначено, що поточна система комунікації у компанії має низку проблем – недостатній зворотний зв’язок між командами, неузгодженість каналів обміну інформацією, а також відсутність єдиних стандартів комунікації. Це призводить до затримок у реалізації завдань, втрати інформації та зниження ефективності роботи проєктних команд.

Запропонована модель ефективної комунікації ґрунтується на трьох взаємопов'язаних елементах: структуризації інформаційних потоків, впровадженні цифрових інструментів комунікації та формуванні культури відкритого обміну знаннями. Перший елемент передбачає створення єдиної системи управління інформацією в межах проєктів (через платформи Jira, Confluence, Slack або аналогічні), де визначаються відповідальні за обмін повідомленнями, регламентуються формати зустрічей і частота звітності. Другий елемент – це інтеграція сучасних IT-засобів, які забезпечують оперативність, прозорість та архівацію комунікаційних процесів. Третій елемент – розвиток комунікаційної культури, орієнтованої на довіру, відкритість і конструктивний діалог між усіма учасниками проєкту.

Особливу увагу приділено ролі менеджера проєкту як комунікаційного координатора, який забезпечує баланс між внутрішньою (всередині команди) та зовнішньою (із замовником) комунікацією. Рекомендовано запровадити практику регулярних зворотних зустрічей (ретроспектив), щотижневих стендапів та звітів, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми, покращувати взаєморозуміння і підвищувати відповідальність кожного учасника.

Дослідження також засвідчило, що створення чітких каналів взаємодії з клієнтами – через системи управління запитами, відеозустрічі та погоджені графіки комунікацій – сприяє зменшенню кількості непорозумінь, покращенню довіри і підвищенню рівня задоволеності результатами співпраці.

Запропоновані рекомендації для ТОВ «ІНКОД ГРУП» включають впровадження корпоративного комунікаційного регламенту, створення гнучкої платформи внутрішнього обміну інформацією, організацію навчальних тренінгів із розвитку "soft skills" та підвищення комунікаційної компетентності співробітників. Крім того, доцільно впровадити систему оцінки ефективності комунікацій у межах проєктів із використанням аналітичних показників – швидкості реагування, кількості вирішених питань і ступеня задоволеності клієнтів.

Реалізація розробленої моделі сприятиме покращенню координації між командами, підвищенню якості взаємодії з клієнтами, скороченню часу реалізації проєктів і формуванню позитивного корпоративного іміджу компанії. У підсумку, побудова системної та технологічно підтриманої комунікаційної моделі забезпечить ТОВ «ІНКОД ГРУП» стабільний розвиток, підвищення конкурентоспроможності та ефективності управління ІТ-проєктами в умовах динамічного ринку цифрових технологій.

Запропонована модель ефективної комунікації в ІТ-проєктах ТОВ «ІНКОД ГРУП» передбачає поєднання вертикальної та горизонтальної взаємодії між усіма учасниками проєкту, із застосуванням сучасних цифрових платформ. Вона базується на принципах прозорості, регулярності та зворотного зв’язку. Це дозволяє оптимізувати робочі процеси, зменшити кількість конфліктів і підвищити рівень мотивації персоналу.

Модель включає три основні блоки, а саме організаційний – формалізація каналів комунікації та розподіл відповідальності; психологічний – формування довіри, залучення працівників до прийняття рішень; технологічний – використання корпоративних чатів, таск-трекерів, CRM-систем та онлайн-платформ для зворотного зв’язку.

Ефективна комунікація сприяє підвищенню якості командної взаємодії, зниженню рівня стресу та формуванню позитивного клімату. Це, у свою чергу, позитивно впливає на мотивацію працівників, адже працівники, які відчувають свою залученість і розуміють цілі компанії, працюють результативніше.

У ході дослідження визначено, що в ТОВ «ІНКОД ГРУП» наявні певні проблеми, пов’язані з неузгодженістю внутрішніх комунікацій, відсутністю налагодженого зворотного зв’язку між керівництвом і виконавцями, а також недостатнім використанням цифрових інструментів для управління командною взаємодією. Це знижує швидкість обміну інформацією та негативно впливає на реалізацію ІТ-проєктів.

Запропоновано низку рекомендацій для вдосконалення комунікаційної моделі. Насамперед – розробити внутрішній регламент комунікації із чітким визначенням каналів обміну інформацією, відповідальних осіб та частоти звітності. Важливим є створення єдиного цифрового середовища для спільної роботи команди з використанням сучасних систем управління проєктами (наприклад, Jira, Trello, Slack).

Серед напрямів удосконалення також виділено впровадження зворотного зв’язку з працівниками для оцінки якості комунікацій, проведення регулярних зустрічей-рефлексій (stand-up meeting), створення умов для менторства і взаємопідтримки в команді. Це допоможе своєчасно виявляти проблеми, знижувати ризики непорозумінь і формувати позитивну корпоративну культуру.

Окрім того, важливо забезпечити мотиваційне підкріплення ефективної комунікації. Працівники, які демонструють ініціативність, проактивність і підтримують високий рівень командної взаємодії, мають отримувати моральні та матеріальні стимули. Такий підхід зміцнює колективну відповідальність і стимулює до вдосконалення власної комунікаційної культури.

Дослідження також підтвердило, що ефективна комунікація нерозривно пов’язана із системою мотивації персоналу. Тому вдосконалення інформаційних потоків має відбуватися паралельно з розвитком системи винагороди, навчання та професійного росту. Для ТОВ «ІНКОД ГРУП» це означає необхідність інтеграції комунікаційної моделі з системою оцінювання результатів (KPI, OKR) та програмою розвитку працівників.

Загалом реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню ефективного середовища командної роботи, зменшенню конфліктів, підвищенню лояльності персоналу та стабільності внутрішніх процесів. Це забезпечить ТОВ «ІНКОД ГРУП» можливість підвищити результативність реалізації ІТ-проєктів і зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Таким чином, результати дослідження підтверджують важливість комплексного підходу до вдосконалення системи комунікації в ІТ-проєктах.

Розроблена модель може стати практичним інструментом для створення ефективного інформаційного середовища в ТОВ «ІНКОД ГРУП», підвищення мотивації персоналу та досягнення стратегічних цілей компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2021. 370 p.

2. Бакуменко В. Д., Мартиненко В. М. Управління проєктами. Київ : Парламентське видавництво, 2011. 738 с.

3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Львів : «Новий Світ – 2000», 2020. 432 с.

4. Рач В. А., Рач В. В. Менеджмент проектів: теорія та практика. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. 512 с.

5. Шваб К. Четверта промислова революція. Київ : Форс Україна, 2018. 256 с.

6. Highsmith, J. Agile Project Management: Creating Innovative Products. Boston : Addison-Wesley, 2014. 352 p.

7. Appelo, J. Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. Boston : Addison-Wesley, 2011. 440 p.

8. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.

9. Turner J. R. Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations, 2009. URL: https://www.accessengineeringlibrary.com/content/book/9780071549745 (дата звернення: 25.10.2025)

10. Nicholas J. M., Steyn H. Project Management for Engineering, Business and Technology, 2017. URL: https://www.amazon.com/Project-ManagementEngineering-Business-Technology/dp/1138937347 (дата звернення: 25.10.2025)

11. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 6th ed., 2017. URL:

http://faspa.ir/wpcontent/uploads/2017/09/PMBOK6-2017.pdf (дата звернення: 28.10.2025)

12. Блага Н. В. Управління проєктами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. – 152 ст.

13. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проектами. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 ст.

14. Сметанюк О. А., Бондарчук А. В. Особливості системи управління проєктами в IT-компаніях. Агросвіт, 2020. URL: http://www.agrosvit.info/index.php?op=1&z=3205&i=14 (дата звернення: 28.10.2025)

15. Оновлені дані: IT - єдина експортна галузь в Україні, що зростає, IT Ukraine Association. URL: https://itukraine.org.ua/updated-data-it-industry-is-the-onlygrowing-export-industry-in-ukraine.html (дата звернення: 28.10.2025)

16. Катренко А. В. Управління IT-проєктами: підручник. Львів: «Новий Світ – 2000», 2011. 550 с.

17. Кім О. О., Козлова В. В. Перспективи застосування методології Agile менеджменту в управлінні IT-проектами: наук. журнал. Social economics, 2019. №58. 79

18. Sutherland J. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. Currency, 2014 URL: https://www.amazon.com/Scrum-Doing-Twice-WorkHalf/dp/038534645X (дата звернення: 28.10.2022)

19. The 2020 Scrum GuideTM. URL: https://scrumguides.org/scrum-guide.html (дата звернення: 25.10.2022)

20. Шашкова Н. І., Фадєєва І. Г. та ін. Управління проєктами в IT сфері: застосування гнучких методологій, Наукові записки Львівського університету бізнесу та права, 2021. №28

21. Приймак В., Корж Б. Гнучкі моделі управління командною роботою інжинірингових проектів. Вісник КНУ ім.Т. Шевченка. Економіка, 2019. №6 (207).

22. Manzoor A. Project Schedule Management, 2019. URL: https://www.amazon.com/Project-Schedule-Management-AmirManzoor/dp/9697090548 (дата звернення: 28.10.2025 р.)

23. Калініченко, Л.Л. Формування та оцінювання ефективності проектного менеджменту, Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2016 URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2016_4_169_179.pdf (дата звернення: 28.10.2025 р.)

24. 14th annual State of Agile Report URL: https://stateofagile.com/#ufh-c-7027494- state-of-agile (дата звернення: 28.10.2025 р.)

25. Customer Satisfaction and Business Value. URL: https://www.catalystecr.com/blog/customer-satisfaction-business-value/ (дата звернення: 28.10.2025 р.)

26. Agile Metrics: Velocity. URL: https://www.scrum.org/resources/blog/agilemetrics-velocity (дата звернення: 28.10.2025 р.)

27. Budget vs. Actual: Mastering Variance Analysis for Smarter Business Growth. URL: https://revvana.com/blog/budget-vs-actual/ (дата звернення: 28.10.2025 р.)

28. 15+ Useful Agile Metrics in Scrum & Kanban: Measure Quality, Productivity & Performance URL: https://www.intellectsoft.net/blog/agile-metrics/# (дата звернення: 28.10.2025 р.)

29. Офіційний сайт Incode-group. URL: https://www.incode-group.com (дата звернення: 12.10.2025 р.)

30. Top 50 Biggest IT Companies in Ukraine. URL: https://jobs.dou.ua/top50/ (дата звернення: 12.10.2025 р.)

31. Basili V., Caldiera G., Rombach D. The Goal question metric approach. URL: https://www.cs.umd.edu/users/mvz/handouts/gqm.pdf (дата звернення: 12.10.2025 р.)

32. KPI vs. Metrics: All You Need to Know. URL: https://dashthis.com/blog/kpi-vsmetrics-all-you-need-to-know/ (дата звернення: 12.10.2025 р.)

33. Hughes D. The Difference Between KPIs and OKRs. URL: https://www.whatmatters.com/resources/difference-between-okr-kpi (дата звернення: 12.10.2025 р.)

34. Шептура Д. KPI vs OKR. Як використовувати метрики на користь команді й демонструвати найкращі результати, 2022. URL: https://dou.ua/forums/topic/40016/ (дата звернення: 12.10.2025 р.)

35. Офіційний сайт Hurma. URL: https://hurma.work (дата звернення: 12.10.2025 р.)