

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ

Факультет міжнародних відносин  
Кафедра міжнародних економічних відносин та управління проектами

На правах рукопису

**ГАЛАС ПАВЛО ВІКТОРОВИЧ**

**УПРАВЛІННЯ КОНСАЛТИНГОВИМ ПРОЕКТОМ ІЗ  
ЗАПРОВАДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ  
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ІТ-ПРОЕКТУ**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр»  
за спеціальністю 073 «Менеджмент (освітня програма «Управління  
проектами»)

Науковий керівник:  
д.е.н., проф.  
Павліха Наталія Володимирівна

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ  
Протокол №3  
засідання кафедри міжнародних  
економічних відносин і управління проектами  
від 22 листопада 2024 р.  
Завідувач кафедри  
д.е.н., проф. Бояр А.О. \_\_\_\_\_

Луцьк 2024

## АНОТАЦІЯ

Галас П.В. Управління консалтинговим проектом із запровадження мотиваційного механізму стратегічного управління командою ІТ-проекту. Рукопис.

Магістерська робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент (освітня програма «Управління проектами»). Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2024. – укр.

Магістерська робота присвячена управлінню консалтинговим проектом із запровадження мотиваційного механізму стратегічного управління командами ІТ-проектів. Робота охоплює теоретичні, методологічні та практичні аспекти, спрямовані на підвищення ефективності управління командами через впровадження сучасних мотиваційних підходів.

У першому розділі розглянуто теоретико-методологічні основи управління консалтинговими проектами, зокрема, особливості їх організації та методології у сфері цифрового розвитку. Особливу увагу приділено мотиваційному методу стратегічного управління, який забезпечує довгострокову ефективність командної роботи в ІТ-секторі.

Другий розділ присвячено проектному аналізу розробки системи стратегічного управління командами ІТ-проекту на засадах мотивації. У ньому деталізовано етапи розробки системи мотивації, визначено ключові підходи до вибору програм мотивації та їх вплив на продуктивність команди.

У третьому розділі висвітлено аспекти управління консалтинговим проектом із запровадження мотиваційного механізму. Розглянуто етапи планування, практичні аспекти впровадження мотиваційного механізму, а також оцінено ефективність реалізованих змін. Робота базується на реальних кейсах із впровадження мотиваційних стратегій у командах ІТ-проектів.

Результати дослідження підкреслюють значущість інтеграції мотиваційних механізмів у процес стратегічного управління командами, що сприяє покращенню продуктивності, згуртованості та досягненню цілей консалтингових проєктів.

**Ключові слова:** управління консалтинговим проєктом, мотиваційний механізм, стратегічне управління, IT-команди, проєктна мотивація, цифровий розвиток, продуктивність команди.

## **ABSTRACT**

Halas P.V. Management of a Consulting Project for the Implementation of a Motivational Mechanism in Strategic Management of an IT Project Team. Manuscript.

Master's thesis for obtaining the educational qualification level Master" in the specialty 073 «Management» (educational program «Project Management»). Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, 2024. – Ukrainian.

The master's thesis is devoted to the management of a consulting project aimed at implementing a motivational mechanism for strategic management of IT project teams. The study encompasses theoretical, methodological, and practical aspects designed to enhance team management efficiency through modern motivational approaches.

The first chapter examines the theoretical and methodological foundations of consulting project management, focusing on the specifics of their organization and methodology in the field of digital development. Special attention is given to the motivational method of strategic management, which ensures the long-term effectiveness of team performance in the IT sector.

The second chapter is dedicated to the project analysis of developing a strategic management system for IT project teams based on motivation. It details the stages of developing a motivation system, identifies key approaches to selecting motivation programs, and analyzes their impact on team productivity.

The third chapter highlights the aspects of managing a consulting project involving the implementation of a motivational mechanism. It explores the stages of planning, practical aspects of implementing the motivational mechanism, and evaluates the effectiveness of the changes introduced. The work is based on real case studies of implementing motivational strategies in IT project teams.

The results of the study emphasize the importance of integrating motivational mechanisms into the strategic management process of teams, contributing to improved productivity, cohesion, and achievement of consulting project goals.

**Keywords:** consulting project management, motivational mechanism, strategic management, IT teams, project motivation, digital development, team productivity.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНСАЛТИНГОВИМ ПРОЕКТОМ ІЗ ЗАПРОВАДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕТОДУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ІТ-ПРОЕКТУ.....	10
1.1. Особливості управління консалтинговим проектом.....	10
1.2. Методологія управління консалтинговим проектом у сфері цифрового розвитку.....	20
1.3. Мотиваційний метод стратегічного управління командами ІТ- проектів.....	25
ВИСНОКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	30
РОЗДІЛ 2. ПРОЕКТНИЙ АНАЛІЗ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ ІТ-ПРОЕКТУ НА ЗАСАДАХ МОТИВАЦІЇ.....	33
2.1. Розробка системи стратегічного управління командами ІТ-проекту...33	
2.2. Система проектної мотивації.....	44
2.3 Розробка та вибір програми мотивації.....	48
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	50
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ КОНСАЛТИНГОВИМ ПРОЕКТОМ ІЗ ЗАПРОВАДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ .....	53
3.1. Планування консалтингового проекту: цілі, етапи та інструменти.53	
3.2. Впровадження мотиваційного механізму: практичні аспекти56	
3.3. Оцінювання ефективності мотиваційного механізму стратегічного управління командами ІТ-проектів та впроваджених змін.....	64
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	70
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	74
ДОДАТКИ.....	78

## **ВСТУП**

**Актуальність теми.** Сучасний розвиток інформаційних технологій і цифрових трансформацій суттєво змінює підходи до управління командами, особливо в сфері ІТ-проектів. У цих умовах ключовою проблемою є забезпечення ефективної організації командної роботи, яка б сприяла досягненню стратегічних цілей. Особливого значення набуває розробка та впровадження мотиваційних механізмів, здатних посилити залученість команди та підвищити її продуктивність. Управління консалтинговими проектами в цьому контексті стає важливим інструментом для інтеграції мотиваційних стратегій у систему стратегічного управління командами ІТ-проектів.

Запровадження ефективних мотиваційних методів у стратегічне управління командами дозволяє вирішувати такі завдання, як підвищення продуктивності, залучення працівників до процесу прийняття рішень, формування сприятливого мікроклімату та зменшення плинності кадрів. Однак складність впровадження таких механізмів полягає у виборі оптимальних стратегій, що враховують специфіку ІТ-сфери, особливості консалтингових проектів та потреби команди.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами.** Дослідження відповідає актуальним напрямкам розвитку сучасного менеджменту, зокрема в сфері стратегічного управління командами в ІТ-галузі. Тема магістерської роботи інтегрується в наукові програми, що стосуються вдосконалення методів управління консалтинговими проектами, розробки мотиваційних механізмів і їх застосування у високотехнологічних галузях.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є розробка та обґрунтування підходів до управління консалтинговим проектом із запровадження

мотиваційного механізму стратегічного управління командами ІТ-проектів. Для досягнення цієї мети визначено такі завдання:

- Дослідити теоретико-методологічні аспекти управління консалтинговими проектами.
- Вивчити особливості мотиваційного методу в стратегічному управлінні командами.
- Проаналізувати практичні підходи до розробки мотиваційних систем для ІТ-команд.
- Розробити систему стратегічного управління командами ІТ-проекту на засадах мотивації.
- Оцінити ефективність впровадження мотиваційного механізму в консалтингових проектах.

**Об’єкт і предмет дослідження.** Об’єктом дослідження є процес управління консалтинговими проектами в сфері ІТ. Предметом є мотиваційний механізм стратегічного управління командами ІТ-проектів.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети дослідження та виконання поставлених завдань використано комплексний підхід, що поєднує такі методи:

- *Теоретичний аналіз* – для вивчення наукової літератури, нормативно-правових документів, сучасних концепцій і методологій управління консалтинговими проектами та мотиваційних механізмів.
- *Метод порівняльного аналізу* – для порівняння різних підходів до впровадження мотиваційних методів у стратегічне управління командами.
- *Системний підхід* – для інтеграції мотиваційного механізму в процес управління консалтинговими проектами, враховуючи всі взаємозалежні елементи.



- *Методи проєктного менеджменту* – для планування, реалізації та оцінки ефективності розробленої системи мотивації, зокрема з використанням інструментів Agile, PMBOK та PRINCE2.
- *Кейс-метод* – для аналізу реальних практичних кейсів з управління командами ІТ-проєктів, що включають запровадження мотиваційних механізмів.
- *Метод анкетування та інтерв'ювання* – для збору інформації від учасників ІТ-проєктів щодо їх мотиваційних потреб, очікувань та оцінки ефективності застосованих механізмів.
- *Метод оцінки ефективності* – для визначення впливу мотиваційного механізму на продуктивність команд, рівень задоволеності працівників та досягнення проєктних цілей.

**Наукова новизна.** Робота пропонує нові підходи до впровадження мотиваційних механізмів у консалтингових проєктах, зокрема адаптацію стратегій до специфіки ІТ-сфери. Окрему увагу приділено аналізу ефективності впроваджених змін та їх впливу на продуктивність команд.

**Практичне значення.** Результати дослідження можуть бути використані в консалтингових компаніях, що займаються управлінням ІТ-проєктами, а також у розробці стратегій управління персоналом у високотехнологічних галузях. Вони сприятимуть покращенню ефективності командної роботи та забезпеченню сталого розвитку ІТ-проєктів.

**Структура роботи.** Робота складається з трьох розділів. У першому розглянуто теоретико-методологічні основи управління консалтинговими проєктами. Другий присвячено аналізу розробки системи стратегічного управління командами на засадах мотивації. У третьому розглянуто практичні аспекти управління консалтинговими проєктами із запровадження мотиваційних механізмів.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНСАЛТИНГОВИМ ПРОЕКТОМ ІЗ ЗАПРОВАДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ІТ-ПРОЕКТУ

## 1.1. Особливості управління консалтинговим проектом

Управління консалтинговими проектами є важливим аспектом сучасного бізнес-середовища, де домінує тенденція до гнучкості, адаптивності та швидкого реагування на зміни. Інтеграція методології проєктного менеджменту у виконання консалтингових завдань дозволяє досягти системного підходу до організації роботи, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення результативності процесу консультування.

Консалтинг – це професійна діяльність, що полягає у наданні експертних рекомендацій, порад або підтримки організаціям і приватним особам з метою вирішення певних проблем, підвищення ефективності діяльності, впровадження змін або досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 1. Типова характеристика консалтингу

Критерій визначення	Тип консалтингу
Загальна	Консалтинг – це процес надання спеціалізованих знань, експертних оцінок і рекомендацій клієнту для вирішення проблем, оптимізації процесів або впровадження інноваційних рішень.
Управлінська	Консалтинг – це послуга, спрямована на вдосконалення управлінських процесів в організації, розробку стратегій,

	підвищення ефективності бізнесу та вирішення організаційних проблем.
Функціональна	Консалтинг – це діяльність, яка забезпечує аналіз, оцінку та розробку рішень у конкретних функціональних сферах, таких як фінанси, маркетинг, HR, операційна діяльність або IT.
Процесна	Консалтинг – це організований процес взаємодії між консультантом і клієнтом, який включає аналіз поточного стану, визначення проблемних зон, формулювання рекомендацій та підтримку їх впровадження.
Експертна	Консалтинг – це надання професійної допомоги консультантами, які володіють спеціалізованими знаннями та навичками, у вирішенні проблем або реалізації можливостей клієнта.
Інтерактивна	Консалтинг – це спільна діяльність клієнта та консультанта, спрямована на пошук і впровадження найкращих рішень для досягнення поставлених цілей.
Інноваційна	Консалтинг – це послуга, що зосереджується на створенні нових підходів, методик і рішень для впровадження змін в організації, які забезпечують її довгостроковий розвиток.

*Джерело: розроблено автором*

Основні характерні риси консалтингу:

- нематеріальність – результати консалтингу, як правило, виражаються у формі рекомендацій або планів дій;
- унікальність – кожен консалтинговий проект адаптується до потреб і специфіки клієнта;
- взаємодія – ефективний консалтинг передбачає активну участь клієнта у процесі вирішення проблем;
- цінність – метою консалтингу є створення доданої вартості для клієнта.

Ключовими сферами консалтингу є:

- **Управлінський консалтинг:** вдосконалення організаційних структур, стратегій та бізнес-процесів.
- **Фінансовий консалтинг:** аналіз фінансової діяльності, розробка інвестиційних стратегій.
- **HR-консалтинг:** оптимізація управління персоналом, розвиток талантів.
- **IT-консалтинг:** впровадження нових технологій і систем автоматизації.
- **Маркетинговий консалтинг:** дослідження ринку, розробка рекламних стратегій.

Отже, консалтинг є багатогранною діяльністю, що адаптується до потреб різних галузей і організацій, надаючи їм експертну підтримку для досягнення поставлених цілей. Консалтинг відіграє ключову роль у розвитку підприємств, сприяючи підвищенню ефективності їхньої діяльності. Як зазначають дослідники, «консалтингова діяльність спрямована на надання допомоги клієнтам у вирішенні управлінських проблем, оптимізації бізнес-процесів та підвищенні ефективності функціонування організації» [1]. Залучення консалтингових послуг дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати інновації та зміцнювати свої позиції на ринку.

Консалтинг охоплює широкий спектр напрямків, кожен з яких орієнтований на вирішення певних задач, що стоять перед організаціями або індивідуальними клієнтами. Нижче описані основні сфери консалтингу, їхні ключові особливості та функціональні задачі.

*Управлінський консалтинг.* Мета: допомога організаціям у вдосконаленні управлінських процесів, підвищенні ефективності та досягненні стратегічних цілей. Ключові клієнти: компанії будь-яких галузей, уряди, неурядові організації. Задачі:

- Розробка стратегій розвитку.
- Оптимізація організаційних структур.
- Вдосконалення бізнес-процесів.
- Управління змінами.

- Розробка моделей управління.

*Фінансовий консалтинг.* Мета: підтримка у фінансовому плануванні, управлінні капіталом, оцінці ризиків та забезпеченні фінансової стабільності.

Ключові клієнти: банки, інвестиційні фонди, корпорації, стартапи. Задачі:

- Аналіз фінансових показників компанії.
- Розробка фінансових стратегій.
- Управління ризиками.
- Оцінка вартості бізнесу.
- Створення інвестиційних планів.

*IT-консалтинг.* Мета: допомога організаціям у виборі, впровадженні та використанні інформаційних технологій для підвищення ефективності роботи.

Ключові клієнти: IT-компанії, корпорації, державні установи. Задачі:

- Впровадження ERP, CRM та інших бізнес-систем.
- Кібербезпека.
- Аналіз і оптимізація IT-інфраструктури.
- Використання великих даних (Big Data) і штучного інтелекту.
- Цифрова трансформація.

*Маркетинговий консалтинг.* Мета: допомога у розробці та реалізації ефективних маркетингових стратегій для досягнення цільових ринкових позицій.

Ключові клієнти: компанії, які працюють у конкурентних галузях, стартапи.

Задачі:

- Дослідження ринку та конкурентів.
- Розробка брендингових стратегій.
- Планування та реалізація рекламних кампаній.
- Визначення ціноутворення.
- Впровадження цифрового маркетингу (SEO, PPC, SMM).

*Операційний консалтинг.* Мета: вдосконалення операційних процесів, зниження витрат і підвищення продуктивності. Ключові клієнти: виробничі підприємства, логістичні компанії, рітейл. Задачі:

- Оптимізація ланцюгів постачання.
- Поліпшення якості продукції або послуг.
- Впровадження Lean та Six Sigma підходів.
- Управління запасами та логістикою.
- Аутсорсинг і автоматизація процесів.

*Стратегічний консалтинг.* Мета: підтримка у формуванні довгострокових стратегій, що враховують зміни у ринковому середовищі та внутрішні ресурси компанії. Ключові клієнти: корпорації, міжнародні організації. Задачі:

- Розробка корпоративних стратегій.
- Аналіз ринкових тенденцій.
- Побудова сценаріїв розвитку.
- Розробка планів виходу на нові ринки.
- Управління інноваціями.

Сучасний консалтинг усе частіше фокусується на інтеграції технологій, впровадженні інноваційних методологій та врахуванні соціально-екологічних аспектів. Зростає роль цифрового консалтингу, адаптивних підходів (Agile, Scrum) та персоналізації послуг під специфіку кожного клієнта.

*Консалтинговий проєкт*, на відміну від звичайних управлінських процесів, має унікальні характеристики: орієнтованість на досягнення конкретних змін у клієнтській організації, високий рівень динамічності середовища, кількісну та якісну невизначеність параметрів результатів, а також гнучкість у формулюванні цілей. Ці особливості створюють додаткові виклики для управління, зокрема, у частині визначення часових обмежень, адаптації підхід до нестандартних ситуацій та ефективної комунікації між учасниками проєкту.

*Консалтинговий проєкт* – це структурований процес взаємодії консультантів з клієнтською організацією, що спрямований на досягнення визначених цілей шляхом впровадження управлінських, організаційних або технічних змін. Він охоплює етапи аналізу, планування, реалізації та оцінювання результатів, виконуючись у рамках встановлених ресурсних, часових та якісних обмежень.

Основні дефініції консалтингового проєкту включають:

1. *Функціональна*. Консалтинговий проєкт визначається як сукупність дій, спрямованих на розробку та впровадження рішень, що покращують функціонування клієнтської організації, використовуючи специфічні знання та досвід консультантів.

2. *Процесна*. Це організаційна форма взаємодії консультантів і клієнтів, що має на меті досягнення певних змін у клієнтській організації через реалізацію визначених етапів, таких як аналіз поточного стану, формування рекомендацій, підтримка впровадження та оцінка ефективності змін.

3. *Результативна*. Консалтинговий проєкт – це процес досягнення визначених стратегічних чи операційних результатів, які вимірюються якісними або кількісними параметрами, такими як підвищення ефективності, зниження витрат чи впровадження інновацій.

4. *Системна*. Проєкт передбачає використання матеріальних, людських і фінансових ресурсів для досягнення унікального результату у визначених часових межах. Він функціонує як адаптивна система, що враховує динамічність середовища та змінність потреб клієнта.

5. *Інтерактивна*. Це форма партнерської співпраці консультантів і клієнтської організації, що базується на активній взаємодії, спільному визначенні проблем, пошуку оптимальних рішень і їх адаптації до конкретних умов діяльності клієнта.

Ключовими ознаками консалтингового проєкту є:

- унікальність завдань і результатів;
- обмеженість у часі та ресурсах;
- акцент на якісних змінах у діяльності клієнта;
- взаємодія консультантів і клієнтів протягом всього проєкту.

Таким чином, консалтинговий проєкт є комплексним процесом, що поєднує знання, інструменти та методи для досягнення поставлених цілей, враховуючи специфічні вимоги та обмеження середовища клієнтської організації.

Консалтингові послуги, як окрема галузь, мають тривалу та динамічну історію, що бере свій початок із загальних принципів управління і надання порад керівникам у бізнесі та державних установах. Її еволюція відбувалася у відповідь на зміну економічних, технологічних та соціальних умов.

Таблиця 2. Еволюція консалтингової сфери

Початковий етап (XIX століття)
<i>Зародження професії.</i> Ідеї організації праці та управління бізнесом формувалися ще в античному світі, проте як професійна діяльність консалтинг з'явився наприкінці XIX століття. Перші консалтингові послуги мали характер експертної підтримки в організації виробничих процесів.
<i>Фредерік Тейлор та науковий менеджмент.</i> У 1886 році Фредерік Вінслоу Тейлор впровадив концепцію «наукового менеджменту», зосереджену на підвищенні продуктивності праці за допомогою раціоналізації виробничих процесів. Це стало однією з основ професійного консультування.
<i>Перші консалтингові компанії.</i> У 1890-х роках у США були засновані перші консалтингові фірми, такі як Arthur D. Little, яка спеціалізувалася на управлінських і технологічних інноваціях.
Розвиток у XX столітті



*Міжвоєнний період (1920–1930-ті роки).* Зростання попиту на оптимізацію бізнес-процесів і підвищення ефективності підприємств у період індустріалізації стимулювало розвиток консалтингових послуг. Виникають великі компанії, такі як McKinsey & Company (1926), що впроваджували стандарти сучасного управлінського консультування.

*Післявоєнний період (1940–1960-ті роки).* Після Другої світової війни спостерігався вибуховий попит на консалтингові послуги. Відбудова економік, впровадження нових технологій і глобалізація стимулювали розвиток галузі. Консультанти почали активно працювати не лише з приватними компаніями, але й з урядами різних країн.

*Диференціація послуг.* У 1950–1960-х роках консалтинг почав охоплювати не лише управлінські, але й фінансові, технологічні, маркетингові та кадрові аспекти. Великі компанії, такі як Boston Consulting Group (1963), розробили моделі стратегічного аналізу, які стали основою для багатьох сучасних методологій.

#### Інформаційна революція (1970–1990-ті роки)

*Автоматизація та інформаційні технології.* З впровадженням комп'ютерів та автоматизації бізнес-процесів консалтинг отримав новий імпульс для розвитку. Компанії, такі як Accenture (раніше Arthur Andersen Consulting), почали спеціалізуватися на технологічних рішеннях.

*Глобалізація консалтингу.* У цей період міжнародні консалтингові фірми розширюють свій вплив, відкриваючи офіси у різних країнах. Це сприяло стандартизації послуг та поширенню передового досвіду управління.

*Фокус на стратегічному плануванні.* У 1980-х роках відомі моделі стратегічного планування, наприклад, матриця BCG, стали популярними інструментами в консалтингу, що дозволило фірмам адаптуватися до умов конкурентного середовища.

#### Сучасний етап (2000–дотепер)

*Глобалізація та цифровізація.* У XXI столітті консалтингові послуги розвиваються під впливом цифрової трансформації. Компанії фокусуються на впровадженні інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, блокчейн тощо.

*Гнучкі методології.* Впровадження Agile, Scrum і Kanban у консалтингову практику стало відповіддю на потребу гнучкого управління проектами в умовах нестабільного середовища.

*Екологічна відповідальність.* Сучасний консалтинг активно впроваджує принципи сталого розвитку, допомагаючи клієнтам досягати бізнес-цілей з урахуванням екологічних і соціальних аспектів.

*Підвищення ролі внутрішнього консультування.* Багато великих корпорацій формують внутрішні консалтингові підрозділи для зменшення витрат і підвищення якості підтримки бізнесу.

*Джерело: розроблено автором*

В Україні галузь консалтингу почала формуватися у 1990-х роках після здобуття незалежності. Спочатку її розвиток був хаотичним через відсутність зрілих ринкових відносин. З часом з'явилися вітчизняні консалтингові компанії, а на ринок зайшли міжнародні гравці. Сьогодні український консалтинг активно адаптує світові практики до місцевих умов, зокрема в сфері ІТ, аграрного бізнесу, фінансового планування та управління проектами.

Історія консалтингових послуг відображає еволюцію бізнесу, технологій та глобальних економічних процесів. Від ранніх етапів управлінського консультування до сучасних високотехнологічних рішень галузь демонструє здатність швидко адаптуватися до нових викликів, залишаючись одним із ключових драйверів розвитку організацій.

Основними етапами управління консалтинговими проектами є планування, реалізація, моніторинг та оцінка результатів. Ключовою задачею на етапі планування є визначення чітких цілей і метрик успіху, що дозволить забезпечити прозорість у взаємодії між консультантом і клієнтом. Важливим аспектом на етапі реалізації є забезпечення активної участі клієнтської організації, що підвищує мотивацію до впровадження запропонованих змін. Моніторинг і контроль у ході проекту дозволяють оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі або внутрішні виклики, що виникають у процесі роботи. Завершальний етап, оцінка результатів, забезпечує аналіз ефективності реалізованих рішень та визначення подальших напрямів співпраці.

Сучасна теорія та практика управління консалтинговими проектами стикаються з численними проблемами, серед яких – недостатня увага до специфічних ознак консалтингових завдань, відсутність універсальних підходів до визначення цілей проектів і їх результативності. У цьому контексті стає актуальним впровадження гнучких методологій, таких як Agile та Kanban, які забезпечують адаптацію до змінних умов середовища та сприяють залученню клієнта до процесу прийняття рішень. Використання таких підходів дозволяє не лише підвищити якість управління консалтинговими проектами, а й сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин між консалтинговими агенціями та клієнтами.

Таким чином, ефективне управління консалтинговими проектами вимагає врахування їхньої специфіки, застосування сучасних методологій та інструментів, а також забезпечення синергії між усіма учасниками процесу. Це дозволяє не лише досягти поставлених цілей, але й забезпечити стійкий розвиток клієнтських організацій у довгостроковій перспективі.

## 1.2. **Методологія управління консалтинговим проєктом у сфері цифрового розвитку**

Сьогодні компанії, що спеціалізуються на розробці ІТ-проєктів, орієнтуються на стратегію цифрового розвитку з метою досягнення довгострокових цілей, які враховують не лише економічні результати, але й узгодженість цінностей проєктів та команди розробників. Управління консалтинговим проєктом у таких умовах вимагає, щоб кожен учасник команди був добре поінформований та вмотивований щодо виконання конкретних завдань інноваційно-креативного характеру.

В останні роки Україна займає провідні позиції у світі за чисельністю сертифікованих ІТ-фахівців, що спричиняє високий попит на них, й відповідно обумовлює тенденцію до виїзду на роботу в інші країни. Проте основним мотивом для цього є далеко не рівень заробітної плати. Як показують дослідження, більшість фахівців із сфери розробки ІТ-проєктів знаходяться в стані пошуку стабільності, соціальної захищеності, кращого життя для себе і близьких [1].

Визначення правильних цілей та завдань, мотивація і ефективне управління всіма процесами є ключовими елементами стратегії реалізації будь-якого проєкту. У цьому контексті *концептуальна мотиваційна модель стратегічного управління командами ІТ-проєктів* може бути представлена як симбіоз механізмів стратегічного та мотиваційного управління командами ІТ-проєктів. Основна мета такого підходу – максимальна віддача від використання потенціалу як команди розробників загалом, так і кожного учасника окремо, що підвищує загальну ефективність і прибутковість управління проєктами.

З метою розкриття сутності й алгоритму (етапів) упровадження на практиці зазначеної моделі, пропонуємо розроблений метод, який може

застосовуватись як у великих компаніях, так і на фірмах, що спеціалізуються на розробці ІТ-проектів (схема реалізації цього методу представлена на рис.1).

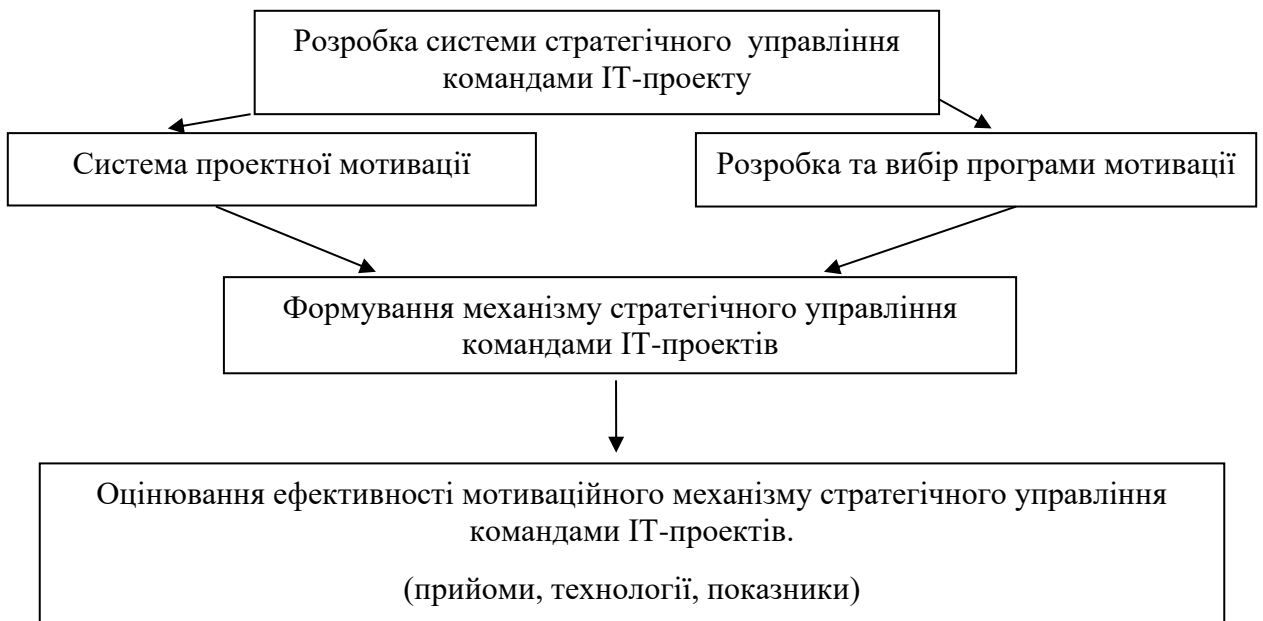


Рис. 1 Схема реалізації методу стратегічного управління мотивацією команди ІТ-проекту в консалтинговій сфері

*Джерело: розроблено автором*

Як видно із схеми, така реалізація складається із п'яти основних етапів, кожен із яких послідовно витікає із попереднього. Розглянемо детальніше кожен із запропонованих етапів.

1. Ініціація проекту. На цьому етапі визначаються основні цілі та завдання проекту, формується його концепція та обґрунтовується доцільність реалізації. Важливо чітко окреслити, що саме необхідно досягти, які ресурси будуть задіяні та які результати очікуються. Цей етап закладає фундамент для подальшого успішного виконання проекту.

2. Планування. Розробляється детальний план проекту, що включає визначення обсягу робіт, встановлення термінів виконання, бюджетування та розподіл ресурсів. Також на цьому етапі визначаються критерії успіху та метрики для оцінки прогресу. Ефективне планування є ключовим для досягнення поставлених цілей у встановлені строки та в межах бюджету.

3. Виконання. На цьому етапі відбувається реалізація запланованих завдань. Команда виконує роботи згідно з розробленим планом, забезпечуючи досягнення проміжних та кінцевих результатів. Особлива увага приділяється координації дій команди, управлінню ресурсами та забезпеченню якості виконуваних робіт.

4. Моніторинг і контроль. Постійне відстеження прогресу проєкту, порівняння фактичних результатів із запланованими, виявлення відхилень та їх коригування. Цей етап забезпечує своєчасне виявлення проблем та ризиків, що дозволяє оперативно вносити необхідні зміни для досягнення цілей проєкту.

5. Завершення проєкту. Підбиття підсумків, оцінка досягнутих результатів, оформлення завершальної документації та надання звітів зацікавленим сторонам. Також проводиться аналіз успішності проєкту, визначення уроків, які можуть бути використані в майбутніх проєктах, та закриття всіх адміністративних питань.

Кожен із цих етапів є критично важливим для успішної реалізації ІТ-проєкту. Послідовне та якісне виконання кожного з них забезпечує досягнення поставлених цілей, ефективне використання ресурсів та задоволення потреб замовника.

Управління консалтинговими проєктами у сфері цифрового розвитку вимагає застосування ефективних методологій, які забезпечують гнучкість, адаптивність та результативність. Управління проєктами в ІТ-індустрії є критично важливим для успішної реалізації програмних продуктів та послуг. Вибір відповідної методології управління проєктом визначає ефективність процесів розробки, якість кінцевого продукту та задоволеність замовника. Серед найпоширеніших методологій, що застосовуються в ІТ-індустрії, виділяються Waterfall, Agile та Scrum, що розкрито в таблиці 3.

Таблиця 3. Методологічні підходи до управління консалтинговим проектом в ІТ-індустрії.

1. Waterfall (Каскадна модель):
Опис: Послідовна модель управління проектами, де кожен етап виконується після завершення попереднього.
Переваги: Чітка структура, зрозумілість процесів, легкість в управлінні.
Недоліки: Низька гнучкість, складність внесення змін на пізніх етапах.
2. Agile (Гнучка методологія):
Опис: Орієнтована на гнучкість та швидку адаптацію до змін, розбиває проєкт на короткі ітерації з регулярним отриманням зворотного зв'язку.
Переваги: Висока адаптивність, постійна взаємодія з клієнтом, швидке виявлення та виправлення помилок.
Недоліки: Можливі труднощі з прогнозуванням термінів та бюджету, вимагає високої дисципліни команди.
3. Scrum:
Опис: Фреймворк в межах Agile, що організовує роботу в спринти — короткі цикли з визначеними завданнями та результатами.
Переваги: Чітка структура ролей, регулярні зустрічі для оцінки прогресу, швидке реагування на зміни.
Недоліки: Потребує ретельного планування, можливі труднощі з масштабуванням для великих проєктів.
4. Lean (Ощадливе виробництво):
Опис: Зосереджується на усуненні втрат, підвищенні цінності для клієнта та оптимізації процесів.
Переваги: Підвищення ефективності, зниження витрат, покращення якості.

Недоліки: Вимагає зміни корпоративної культури, можливий опір змінам.
5. Kanban:
Опис: Візуальна система управління завданнями, що дозволяє контролювати потік робіт та оптимізувати процеси.
Переваги: Прозорість процесів, гнучкість, можливість швидкого реагування на зміни.
Недоліки: Може бути менш ефективним для складних проєктів без чітких пріоритетів.

*Джерело: розроблено автором*

Каскадна модель є традиційним підходом до управління проєктами, що передбачає послідовне виконання етапів: від збору вимог до тестування та впровадження. Кожен етап починається лише після завершення попереднього, що забезпечує структурованість процесу. Перевагами цього підходу є чітке планування та прогнозованість результатів. Однак, через низьку гнучкість, Waterfall може бути неефективною в умовах швидких змін вимог або технологій.

Гнучка методологія, Agile є гнучким підходом до управління проєктами, що акцентує увагу на швидкій адаптації до змін та постійній взаємодії з замовником. Проєкт розбивається на короткі ітерації (спринти), наприкінці кожної з яких команда надає робочий продукт. Це дозволяє отримувати зворотний зв'язок та вносити корективи в процесі розробки. Agile сприяє підвищенню якості продукту та задоволеності клієнта, однак вимагає високої дисципліни та самоуправління команди.

Scrum є одним із фреймворків Agile, що організовує роботу команди в спринти тривалістю від одного до чотирьох тижнів. Ключовими ролями в Scrum є власник продукту, Scrum-майстер та команда розробки. Щоденні зустрічі (Daily Scrum) дозволяють координувати дії та оперативно вирішувати проблеми.



Scrum забезпечує прозорість процесів та швидке реагування на зміни, проте вимагає ретельного планування та чіткого розподілу ролей.

Вибір методології управління консалтинговим проектом залежить від специфіки проекту, вимог замовника та особливостей команди. У деяких випадках доцільно комбінувати елементи різних методологій для досягнення оптимальних результатів. Розуміння переваг та недоліків кожного підходу дозволяє ефективно планувати та реалізовувати ІТ-проекти, забезпечуючи їх своєчасне завершення та високу якість кінцевого продукту.

### **1.3. Мотиваційний метод стратегічного управління командами ІТ-проектів**

Мотивація є ключовим елементом стратегічного управління командами, особливо в контексті ІТ-індустрії, де високий рівень залученості та креативності працівників є визначальним для досягнення цілей проекту. У науковій літературі мотивація визначається як процес внутрішнього спонукання до дії, спрямованої на досягнення особистих або організаційних цілей. У контексті стратегічного управління командами мотивація передбачає розробку механізмів і стратегій, що забезпечують гармонізацію інтересів працівників та організації.

Основною метою мотиваційного процесу є створення умов, за яких працівники не лише виконують поставлені завдання, але й прагнуть до самореалізації, підвищуючи ефективність роботи команди. У стратегічному управлінні мотивація інтегрується у загальний управлінський цикл, впливаючи на постановку цілей, планування, виконання та контроль.

Мотиваційний метод є підходом до управління, спрямованим на активізацію та підтримку зацікавленості працівників у досягненні цілей організації через створення сприятливих умов для їхньої самореалізації, професійного розвитку та задоволення потреб. У сучасному бізнес-середовищі мотиваційний метод відіграє ключову роль, особливо у високотехнологічних

галузях, таких як IT-індустрія, де якість кінцевого продукту залежить від рівня залученості та творчого потенціалу команди. Основні компоненти мотиваційного методу:

1. Формування цілей і завдань.
  - Мотиваційний метод починається з чіткого визначення цілей, які мають бути досяжними, реалістичними та викликати інтерес у працівників.
  - Завдання формулюються таким чином, щоб вони сприяли зростанню відповідальності та стимулювали інноваційність.
2. Створення системи стимулів.
  - Поєднання фінансових (зарплата, бонуси) і нефінансових (визнання, навчання, кар'єрний ріст) інструментів стимулювання.
  - Інтеграція індивідуальних потреб працівників у систему стимулів для підвищення їхньої особистої мотивації.
3. Розвиток корпоративної культури.
  - Зміцнення почуття причетності до досягнень компанії через командні заходи, участь у прийнятті рішень та відкриту комунікацію.
  - Створення сприятливого мікроклімату, який підтримує інноваційність та ініціативність.
4. Навчання та розвиток.
  - Запровадження програм професійного розвитку, що відповідають потребам працівників та стратегічним цілям компанії.
  - Підтримка безперервного навчання через тренінги, сертифікацію та участь у професійних спільнотах.
5. Оцінка і зворотний зв'язок.
  - Регулярне оцінювання результатів роботи та їх обговорення з працівниками.
  - Надання конструктивного зворотного зв'язку з акцентом на досягненнях та зонах для зростання.

Перевагами мотиваційного методу є: підвищення продуктивності, адже працівники, які відчують себе мотивованими, демонструють вищу продуктивність та кращі результати; зниження плинності кадрів, мотиваційні програми сприяють зміцненню лояльності співробітників до компанії; розвиток інноваційності – мотиваційний метод стимулює творчий підхід до вирішення завдань, що важливо для галузей із високими вимогами до інновацій; задоволеність працівників, працівники, які задовольняють свої професійні та особисті потреби, більш задоволені своєю роботою.

В ІТ-секторі мотиваційний метод є невід’ємною частиною управління, оскільки сприяє зростанню продуктивності команди, кращій адаптації до змін та досягненню високої якості кінцевого продукту. Застосування мотиваційного методу включає:

- Створення гнучких умов роботи (дистанційна робота, вільний графік).
- Надання працівникам можливостей для навчання та розвитку (участь у конференціях, сертифікація).
- Побудова атмосфери довіри та відкритої комунікації.
- Регулярне впровадження нових методів визнання та нагородження.

Таким чином, мотиваційний метод є ефективним інструментом для досягнення стратегічних цілей організації, забезпечуючи водночас задоволеність працівників і високу конкурентоспроможність компанії.

Сучасний стан мотиваційних систем в ІТ-командах характеризується високим рівнем диференціації та адаптивності. Основні тенденції розвитку мотиваційних систем в ІТ-командах розкрито в таблиці 4.

Таблиця 4. Основні тенденції застосування мотиваційного методу в ІТ-командах

Фокус на гнучких формах мотивації
ІТ-компанії активно застосовують нефінансові стимули, такі як можливість працювати віддалено, гнучкий графік, корпоративна культура підтримки та розвитку.
Персоналізовані підходи
Зростає популярність індивідуалізованих програм мотивації, що враховують професійні амбіції, особисті цінності та інтереси працівників.
Використання технологій
Інтеграція цифрових платформ для моніторингу задоволеності працівників та управління системами винагород.
Акцент на розвиток
Програми навчання, сертифікації та кар'єрного зростання є одним із найважливіших інструментів мотивації у ІТ-командах.
Розвиток корпоративної культури
Значення корпоративних цінностей, командної взаємодії та залученості працівників до прийняття стратегічних рішень стає дедалі більш важливим.

*Джерело: розроблено автором*

Попри позитивні тенденції, існують і проблеми, серед яких: висока плинність кадрів через конкуренцію на ринку праці; дефіцит ресурсів для впровадження дороговартісних мотиваційних програм у невеликих компаніях; складність вимірювання ефективності нефінансових стимулів.

Отже, для успішного функціонування ІТ-команд необхідне постійне вдосконалення мотиваційних систем, орієнтованих на потреби працівників, цілі організації та специфіку галузі.

Мотиваційний метод в ІТ-індустрії спрямований на активізацію внутрішніх і зовнішніх чинників, які забезпечують продуктивність праці, залученість та креативність команди. Основні компоненти мотиваційного методу враховують специфіку роботи у сфері інформаційних технологій, де ключовими аспектами є інновації, командна робота та гнучкість процесів.

Таблиця 5. Основні компоненти мотиваційного методу

Мотиви як рушійна сила діяльності
Мотиви формуються під впливом індивідуальних потреб та зовнішніх умов. В ІТ-індустрії мотиви можуть включати професійний розвиток, можливість працювати над інноваційними проектами, а також досягнення особистих цілей.
Унікальність мотивів кожного працівника визначає потребу в індивідуалізованому підході до створення мотиваційної системи.
Стимули як засоби впливу
Стимули в ІТ-командах включають фінансові та нефінансові винагороди, такі як бонуси, оплата сертифікацій, можливість працювати з гнучким графіком або дистанційно.
Зовнішні стимули повинні бути гармонійно інтегровані з внутрішніми мотивами для забезпечення довгострокового ефекту.
Задоволення потреб
Працівники ІТ-сфери, як правило, орієнтовані на розвиток компетенцій, визнання та соціальну захищеність.
Сучасні компанії враховують потреби працівників, впроваджуючи програми професійного зростання, тренінги та можливості для участі в цікавих міжнародних проектах.
Корпоративна культура як фактор мотивації
ІТ-компанії створюють сприятливе середовище, що стимулює креативність та взаємодію. Це може включати відкриту комунікацію, регулярні заходи для зміцнення командного духу, зворотний зв'язок щодо виконаної роботи.
Корпоративні цінності та традиції сприяють залученню працівників до досягнення стратегічних цілей компанії.

*Джерело: розроблено автором*

Мотиваційний процес в ІТ-командах має циклічний характер, що складається з наступних етапів:

- Визначення потреб: виявлення того, чого працівники потребують для досягнення оптимальної продуктивності (знання, ресурси, умови праці).
- Пошук шляхів задоволення потреб: розробка програм стимулювання, що відповідають індивідуальним і командним потребам.
- Формування завдань: визначення цілей і шляхів їх досягнення з урахуванням мотиваційного впливу.
- Реалізація заходів: виконання поставлених завдань з контролем зусиль і прогресу.
- Оцінка результатів: аналіз досягнень, зіставлення очікувань із реальними результатами.
- Корекція системи мотивації: зміни у винагородах, процесах або корпоративній культурі на основі аналізу ефективності.

ІТ-компанії стикаються з кількома проблемами: індивідуалізація підходів, коли мотивація вимагає врахування персональних особливостей кожного працівника; висока плинність кадрів, адже конкуренція на ринку праці ускладнює утримання фахівців; потреба постійної адаптації, що пов'язано зі швидким розвитком технологій, вимагає гнучкості в мотиваційних системах.

Мотиваційний метод є ефективним інструментом підвищення продуктивності та задоволеності працівників в ІТ-індустрії. Ефективно побудована система мотивації, що базується на розумінні потреб і стимулів, сприяє досягненню стратегічних цілей компанії та забезпечує конкурентні переваги на ринку.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1**

1. Управління консалтинговими проектами є багатогранною та складною діяльністю, що потребує інтеграції методологій проектного менеджменту, які дозволяють забезпечити гнучкість, адаптивність та результативність у сучасному бізнес-середовищі. Ефективне управління консалтинговими

- проектами сприяє досягненню стратегічних цілей організації, підвищенню ефективності бізнес-процесів та адаптації до швидкозмінного середовища.
2. Основні принципи консалтингу – нематеріальність, унікальність, взаємодія та створення цінності – створюють додану вартість для клієнтів, що сприяє їхньому розвитку та посиленню конкурентоспроможності. Консалтинг охоплює різноманітні напрями, такі як управлінський, фінансовий, ІТ-, маркетинговий та операційний консалтинг, кожен з яких адаптується до специфічних потреб клієнта.
  3. В умовах цифрового розвитку ефективне управління консалтинговими проектами вимагає застосування сучасних методологій, таких як Waterfall, Agile, Scrum, Lean та Kanban. Ці методології дозволяють гнучко адаптуватися до змін, забезпечують прозорість процесів та сприяють досягненню високої якості кінцевого продукту.
  4. Мотиваційний метод управління є ключовим елементом стратегічного управління командами, особливо в ІТ-індустрії, де високий рівень залученості, креативності та професійного розвитку працівників визначає успіх проекту. Основні компоненти мотиваційного методу – формування цілей, створення системи стимулів, розвиток корпоративної культури, навчання та зворотний зв'язок – дозволяють ефективно використовувати потенціал команди.
  5. У сучасних ІТ-командах мотиваційні системи характеризуються персоналізацією підходів, інтеграцією цифрових технологій для моніторингу задоволеності працівників, акцентом на професійному розвитку та зміцненні корпоративної культури. Попри це, компанії стикаються з викликами, такими як висока плінність кадрів, конкуренція на ринку праці та потреба у постійній адаптації до змінних умов.
  6. Для підвищення ефективності мотиваційних систем в ІТ-індустрії необхідно враховувати індивідуальні потреби працівників, впроваджувати новітні методи стимулювання та створювати умови для професійного зростання. Ефективна система мотивації сприяє досягненню стратегічних

цілей компанії, підвищує продуктивність працівників та забезпечує конкурентні переваги організації.



## РОЗДІЛ 2. ПРОЕКТНИЙ АНАЛІЗ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ ІТ-ПРОЕКТУ НА ЗАСАДАХ МОТИВАЦІЇ

### 2.1. Розробка системи стратегічного управління командами ІТ-проекту

Проектний аналіз – це системний підхід до оцінки потреб, можливостей і викликів, пов'язаних із створенням системи стратегічного управління командами ІТ-проекту. На етапі аналізу враховуються внутрішні й зовнішні чинники, які впливають на функціонування команди, а також особливості ІТ-сфери, що потребують спеціальних підходів до управління.

Основні етапи проектного аналізу системи управління:

1. *Дослідження середовища функціонування команд ІТ-проектів:*
  - аналіз динаміки ринку ІТ-послуг і технологічних трендів;
  - визначення ключових особливостей проектного середовища, таких як гнучкість, швидкість змін і необхідність інновацій;
  - оцінка впливу зовнішніх факторів (конкуренція, регуляторні вимоги, замовники) на організацію роботи команди.
2. *Аналіз внутрішніх чинників:*
  - дослідження складу команди (кваліфікація, рівень залученості, культурні та професійні особливості); визначення потреб команди щодо навчання, ресурсів і мотиваційних інструментів; оцінка існуючих механізмів управління, їх сильних і слабких сторін.

3. *Визначення стратегічних пріоритетів:*

- узгодження цілей проекту із завданнями команди;
- формування ключових показників ефективності (KPI) для оцінки прогресу;
- визначення зон ризику, які можуть вплинути на успіх проекту.

4. *Оцінка ефективності існуючих мотиваційних механізмів:*

- аналіз практик мотивації в поточних ІТ-проектах;
- визначення потреб у вдосконаленні або створенні нових підходів до стимулювання.

Проведений аналіз формує основу для розробки системи стратегічного управління, яка: сприяє збалансованому розподілу завдань і відповідальності; враховує потреби всіх учасників команди для підвищення залученості; забезпечує інтеграцію сучасних мотиваційних практик для підтримання високого рівня продуктивності.

Проектний аналіз є ключовим етапом у розробці ефективної системи стратегічного управління командами ІТ-проекту, яка враховує як специфіку проектного середовища, так і потреби команди, створюючи умови для їх максимальної реалізації.

Розглянемо результати проектного аналізу розробки системи стратегічного управління командами ІТ-проекту (на прикладі впровадження CRM-системи)

*CRM-система (Customer Relationship Management System)* – це програмне забезпечення, яке допомагає бізнесу управляти взаємовідносинами з клієнтами, оптимізувати процеси продажів, маркетингу та обслуговування клієнтів. Вона дозволяє зберігати, організовувати та аналізувати інформацію про клієнтів, що сприяє підвищенню якості взаємодії з ними.

Основні функції CRM-систем: управління контактами та клієнтською базою (CRM дозволяє зберігати інформацію про клієнтів (імена, телефони,

історія покупок, уподобання тощо) та забезпечує легкий доступ до цих даних); автоматизація продажів (відстеження етапів угод, генерація звітів про ефективність продажів, планування взаємодії з клієнтами); маркетинг (автоматизація розсилок електронною поштою, планування і виконання рекламних кампаній, аналіз результатів маркетингових активностей); обслуговування клієнтів (управління запитами клієнтів, реєстрація звернень і контроль їх обробки, забезпечення якісної технічної підтримки); аналітика (аналіз даних про клієнтів і продажі; побудова прогнозів щодо майбутніх угод; оцінка ефективності роботи співробітників).

Розглянемо проектний аналіз розробки системи стратегічного управління командами на прикладі реального консалтингового проекту впровадження CRM-системи в середньому бізнесі (таблиця 6). Проект охоплював кілька етапів: розробку, налаштування, інтеграцію та підтримку системи. Ключовими учасниками були ІТ-команда, замовник та постачальники послуг.

Таблиця 6. Результати проектного аналізу розробки системи стратегічного управління командами в консалтинговому проекті впровадження CRM-системи в середньому бізнесі

<b>1. Аналіз середовища проекту.</b>
Конкуренція та технології: у швидко мінливому ринку CRM-рішень необхідно забезпечити своєчасність впровадження системи. Затримки могли призвести до втрати конкурентних переваг.
Замовник: основна вимога – підвищення ефективності роботи команди продажів через автоматизацію та аналітику.
Зовнішні чинники – врахування обмежень за бюджетом, строками, а також сумісність із наявною ІТ-інфраструктурою.
<b>2. Аналіз команди проекту</b>
<b>Розробники:</b> основна відповідальність за налаштування системи.

<b>Бізнес-аналітики:</b> узгодження функціоналу системи із завданнями замовника.
<b>Менеджери проекту:</b> управління строками, ресурсами та комунікацією між сторонами.
<b>Виявлені проблеми:</b>
Нерівномірне навантаження в команді, що призводило до вигорання окремих учасників.
Відсутність чіткої системи мотивації, яка б враховувала результати роботи на кожному етапі.
Неповна узгодженість завдань між відділами.
<b>3. Визначення стратегічних цілей</b>
Забезпечити прозоре управління задачами.
Розробити систему мотивації, яка б стимулювала ефективну співпрацю.
Впровадити регулярну оцінку прогресу роботи.
<b>4. Оцінка мотиваційних механізмів.</b> На початковому етапі мотивація базувалася на стандартних бонусах за виконання завдань у строки. Однак під час проекту стало зрозуміло, що цього недостатньо для утримання високої залученості. В результаті було запропоновано такі зміни:
Впровадження негрошових стимулів, як-от навчання та сертифікація для розробників.
Щотижневе оцінювання прогресу з нагородженням за досягнення ключових етапів.
<b>Результати проектного аналізу.</b> Проектний аналіз показав необхідність комплексного підходу до стратегічного управління. На основі зібраних даних було розроблено систему, яка:
Чітко розподіляє ролі та відповідальність у команді.
Створює умови для підвищення кваліфікації учасників.
Залучає інструменти для стимулювання як грошовими, так і негрошовими методами.

*Джерело: розроблено автором*

Сучасне розуміння успіху в розробці та реалізації ІТ-проектів ґрунтується на інтеграції компетентностей висококваліфікованих ІТ-розробників із системним стратегічним управлінням їхньою діяльністю. Це стає особливо актуальним в умовах високої невизначеності та інноваційності створюваного продукту. Для досягнення результативності необхідно застосовувати сучасні підходи до мотивації та стимулювання команди, які враховують індивідуальні потреби та професійні амбіції кожного фахівця, а також дозволяють оцінювати ефективність їхньої діяльності як на індивідуальному рівні, так і на рівні всієї команди.

Одним із найперспективніших інструментів стратегічного управління командою є система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC). Ця концепція допомагає не лише формувати ефективну стратегію управління, а й інтегрувати ключові цілі в усіх аспектах діяльності команди:

- Фінансова ефективність: Оцінка економічних результатів реалізації проекту.
- Клієнтський досвід: Задоволення потреб клієнта за допомогою якісного продукту.
- Внутрішні процеси: Оптимізація робочих процесів у команді.
- Навчання та розвиток: Мотивація й підвищення кваліфікації розробників.

Візуальним представленням BSC є стратегічна карта, яка пов'язує всі ці складові у причинно-наслідкові ланцюги. Такий підхід дозволяє команді бачити взаємозв'язки між короткостроковими цілями і довгостроковими результатами, підвищуючи ефективність прийнятих рішень [17].

Аналіз показав, що середній бізнес, компанія з надання логістичних послуг, звернулася до консалтингової фірми з метою автоматизації управління клієнтськими відносинами та підвищення ефективності роботи відділу продажів. Основні проблеми включали: відсутність централізованої бази клієнтів;

неефективний процес комунікації між підрозділами; низький рівень персоналізації роботи з клієнтами.

Консалтинговий проєкт охоплює кілька ключових етапів:

- Аналіз потреб клієнта та команди розробників. Використано BSC для визначення пріоритетів. Основною метою є створення системи, яка оптимізує внутрішні процеси й одночасно підвищує задоволення клієнтів.

- Формування команди та стратегії. Пропонуємо залучити міжфункціональну команду, серед яких – розробники, аналітики, менеджери. Для стимулювання співробітників слід розробити систему мотивації, що включає бонуси за досягнення ключових показників проєкту та можливості професійного навчання.

- Розробка CRM-системи:

- Створити централізовану базу клієнтів із можливістю сегментації.

- Інтегрувати аналітичні інструменти для прогнозування потреб клієнтів.

- Автоматизувати процеси комунікації (наприклад, нагадування про наступні кроки в роботі з клієнтом).

- Оцінка ефективності. За допомогою стратегічної карти (BSC) провести моніторинг реалізації цілей у кожній із чотирьох складових. Результати очікуються наступні:

- Зростання задоволеності клієнтів на 25%.

- Збільшення обсягів продажів на 30% протягом першого року.

- Поліпшення комунікації між підрозділами завдяки використанню CRM.

Методичний підхід до розробки стратегічних карт для реінжинірингу процесів управління інноваційним розвитком підприємства включає такі ключові етапи:

1. Ідентифікація системи збалансованих показників. Визначаються найдоцільніші показники, які точно відображають інноваційну активність та фінансово-економічну діяльність підприємства.

2. Створення тривимірної аналітичної матриці. Формується матриця, що поєднує три аспекти: економічну ефективність, рівень інноваційної активності та систему управління підприємством.

3. Розробка профілів збалансованих показників. Формуються профілі, які деталізують інноваційну активність і фінансово-економічний стан підприємств, залежно від їхнього місця в матриці.

4. Побудова стратегічних карт. Розробляються стратегічні карти для реінжинірингу управлінських процесів, орієнтованих на інноваційний розвиток підприємства.

5. Актуалізація та вдосконалення карт. Здійснюється постійний моніторинг, перегляд і вдосконалення стратегічних карт для забезпечення відповідності сучасним умовам і потребам підприємства.

Створення стратегічної карти BSC виглядає так:

```
import matplotlib.pyplot as plt
import networkx as nx
# Створення графу для стратегічної карти (BSC)
G = nx.DiGraph()
# Вузли BSC
nodes = {
    "Фінансова ефективність": "Збільшення прибутковості \n та ROI",
    "Клієнтський досвід": "Підвищення задоволення \n та лояльності клієнтів",
    "Внутрішні процеси": "Оптимізація \n пробочих процесів",
    "Навчання та розвиток": "Підвищення кваліфікації \n та мотивації команди"
}
# Додавання вузлів
for key, value in nodes.items():
    G.add_node(key, label=value)
```

```

# Зв'язки між вузлами
edges = [
    ("Навчання та розвиток", "Внутрішні процеси"),
    ("Внутрішні процеси", "Клієнтський досвід"),
    ("Клієнтський досвід", "Фінансова ефективність")
]
G.add_edges_from(edges)
# Позиції вузлів для візуалізації
positions = {
    "Фінансова ефективність": (0.5, 0.8),
    "Клієнтський досвід": (0.5, 0.6),
    "Внутрішні процеси": (0.5, 0.4),
    "Навчання та розвиток": (0.5, 0.2)
}
# Побудова графіку
plt.figure(figsize=(8, 6))
nx.draw(G, pos=positions, with_labels=False, node_size=5000, node_color="lightblue",
edge_color="gray")
# Додавання підписів до вузлів
for key, pos in positions.items():
    x, y = pos
    plt.text(x, y, nodes[key], fontsize=10, ha="center", va="center", bbox=dict(facecolor="white",
alpha=0.8, boxstyle="round"))
plt.title("Стратегічна карта (BSC)", fontsize=14)
plt.show()

```



## Стратегічна карта (BSC)

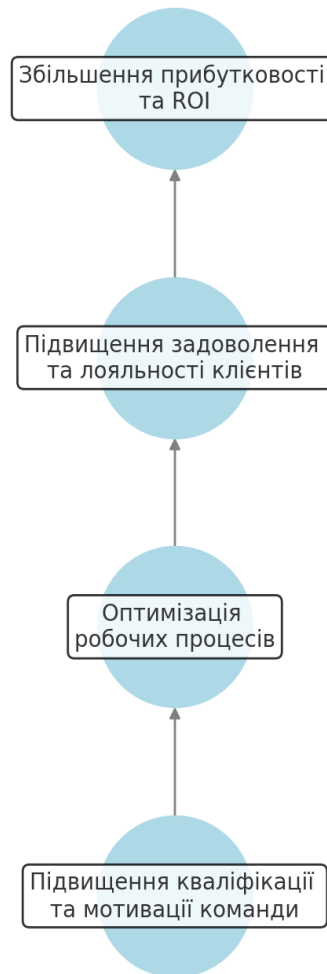


Рисунок 2. Створення стратегічної карти

Система збалансованих показників (BSC) покращує роботу команди, забезпечуючи інтеграцію її діяльності зі стратегічними цілями організації. Передусім пропонуємо чітке узгодження цілей. Як: BSC трансформує стратегічні цілі організації в конкретні завдання для кожної команди через чотири ключові перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів і навчання та розвитку. Результат: члени команди розуміють, як їхня робота впливає на досягнення загальних цілей організації, що сприяє підвищенню мотивації.

Слід зосередитися на ключових показниках ефективності (KPI). Як визначаються вимірювані KPI для кожної перспективи, що слугують чіткими

орієнтирами успіху. Результат: команда концентрується на найважливіших завданнях і ефективно використовує ресурси.

Щодо покращення комунікації – як BSC створює спільну основу та мову для обговорення стратегії і продуктивності. Результат: розриваються бар'єри між підрозділами, сприяючи співпраці та обміну інформацією. Збалансований підхід до оцінки передбачає як BSC інтегрує фінансові показники з нефінансовими (наприклад, задоволеність клієнтів, ефективність внутрішніх процесів, можливості навчання). Результат: Команда орієнтується не лише на досягнення короткострокових результатів, а й на довгострокові інновації та сталий розвиток.

Безперервне вдосконалення через зворотний зв'язок, BSC дозволяє регулярно відстежувати та оцінювати прогрес у досягненні встановлених цілей. Результат: Команди можуть адаптуватися та вдосконалювати процеси в реальному часі, оперативно реагуючи на виклики.

Отож, завдяки BSC команди отримують чітке розуміння своїх завдань, ефективні інструменти моніторингу і можливості для розвитку, що у підсумку позитивно впливає на продуктивність як команди, так і організації в цілому.

Авторську розробку стратегічної карти цілей рівня «Стратегічне управління розвитком команди проекту» у контексті розбудови системи мотивації розкрито на рис. 3.

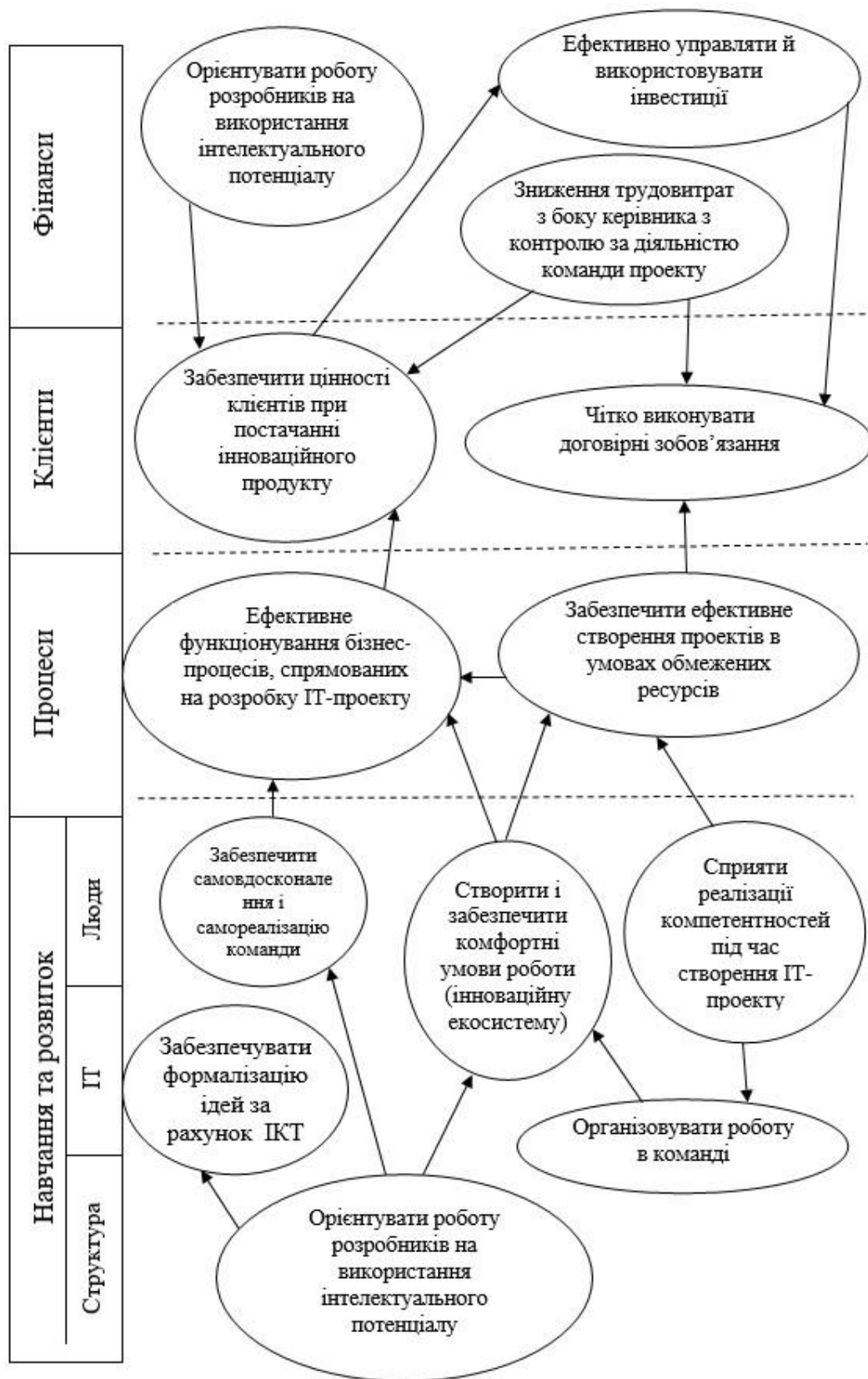


Рисунок 3. Стратегічна карта цілей рівня «Стратегічне управління розвитком команди проекту» у контексті розбудови системи мотивації

Джерело: авторська розробка

Основний лейтмотив при цьому – фінансові результати, які можуть бути отримані тільки в тому випадку, якщо задоволені запити (цінності) клієнтів, а бізнес-процес розробки проектів створює і надає клієнту цю пропозицію. І, нарешті, нематеріальні активи, що підтримують здійснення внутрішніх процесів (а це – результати інтелектуальної діяльності), являють основу для стратегії. Отже, наведена в стратегічній карті відповідність головній меті усіх складових – основний інструмент створення вартості, а отже, сфокусованої і послідовної стратегії [4, С.43].

## **2.2. Система проектної мотивації**

На наступному етапі необхідно розробити систему мотивації команди ІТ-проекту проектно-орієнтованої організації, враховуючи при цьому принцип «колективної мотивації» й спрямованість на досягнення результату за проектом в цілому, налаштування на продуктивну внутрішньокорпоративну співпрацю, на позитивні стосунки з представниками замовника і т.ін. У цьому контексті одне із головних завдань керівника проекту – розробити правильну мотиваційну політику усередині проектної команди, яка б дозволила досягти максимальної синергії, високої продуктивності загальної роботи, що у свою чергу, приведе до успішного завершення всього проекту.

Система проектної мотивації є важливим інструментом управління, спрямованим на підвищення продуктивності, залученості та задоволеності учасників команди. Вона створює умови, за яких кожен член команди прагне досягти спільної мети, що особливо важливо в умовах проектної діяльності, де успіх залежить від командної роботи, ефективного управління ресурсами та індивідуального внеску кожного. Основними елементами системи проектної мотивації є чітке визначення цілей і очікувань, що включає ясний розподіл ролей і завдань, а також узгодження індивідуальних цілей із цілями проекту. Це допомагає уникнути непорозумінь та підвищує відповідальність за виконання завдань.

Визнання та винагороди є невід'ємною складовою мотивації. Вони можуть бути матеріальними, такими як бонуси, премії чи подарунки, а також нематеріальними – подяки, публічне визнання досягнень чи кар'єрні можливості. Важливу роль відіграє надання регулярного зворотного зв'язку, який сприяє оцінці прогресу, обговоренню проблем і пошуку рішень. Це допомагає членам команди відчувати підтримку та орієнтуватися в необхідному напрямку розвитку. Професійний розвиток також є значним стимулом для учасників проєкту. Навчання, доступ до нових технологій і можливість застосовувати інноваційні підходи дозволяють підвищувати рівень компетенції та зацікавленості у виконанні завдань.

Створення психологічного комфорту в команді є важливою складовою успіху. Позитивна атмосфера, підтримка, взаємоповага, а також можливість дотримуватися балансу між роботою та особистим життям сприяють зниженню рівня стресу та підвищують задоволеність роботою. Надання автономності у виконанні завдань і довіра з боку керівництва підвищують почуття відповідальності за результати власної роботи, стимулюючи інноваційний підхід і проактивність.

Ефективна система проєктної мотивації має низку переваг. Вона сприяє зростанню продуктивності команди, підвищенню якості виконання завдань, покращенню комунікації, зниженню ризику емоційного вигорання та збільшенню лояльності до організації. Для впровадження такої системи необхідно провести аналіз потреб команди, визначити ключові мотиваційні фактори для кожного учасника, розробити стратегію, реалізувати її та регулярно оцінювати ефективність. Важливо, щоб система залишалася гнучкою і адаптувалася до змін у проєкті чи команді. Загалом, система проєктної мотивації є динамічним процесом, який забезпечує синергію між цілями проєкту та потребами учасників, створюючи умови для досягнення високих результатів.

Якщо керуватися принципом побудови збалансованої системи мотивації, то потрібно розглядати повний комплекс програм і процедур, що включає управління основною (ставкою) складовою винагороди (розробка «посадової

тарифної сітки» для забезпечення збалансованості базового рівня заробітної плати і т.ін.); преміальною складовою винагороди (визначення алгоритму формування мотиваційного фонду в проекті, вибір ключових показників оцінки ефективності для учасників розробки проекту, визначення типів мотиваційних програм, періоду виплат по мотиваційних програмах і т.ін.); соціальними гарантіями і пільгами, прийнятими в компанії (визначення переліку корпоративних гарантій і пільг, визначення відповідності між посадовим рівнем і соціальним пакетом і т.ін.).

В цілому система проектної мотивації повинна включати ряд елементів: об'єкти мотивації (категорії співробітників і проектів, на які спрямована система мотивації); цілі мотивації (до чого повинна стимулювати програма мотивації команди проекту); методи заохочення і стягнення; бюджет програми мотивації; критерії, процедури оцінки для різних категорій управління командами ІТ-проекту; відповідальність за виконання заходів щодо мотивації і т.ін.

Для стратегічного управління командами ІТ-проектів пропонуємо мотиваційну політику, в якій особливий акцент ставиться на створення довгострокових відносин з співробітниками. Отримуючи таку пропозицію, члени команди проекту відчують, що компанія розуміє їхню діяльність і особисті проблеми, і, отже, довіряє їй розробку рішень, спеціально адаптованих під них.

Така політика повинна започатковуватись на наступних принципах:

- перед командою стоїть цікаве для неї неординарне (креативне) завдання (мета);
- команда в цілому і кожен її представник відчують свою значущість і значущість свого вкладу в загальну справу, свою важливість і незамінність;
- кожен представник команди розуміє цілі, що стоять перед ним; можливість професійного і кар'єрного розвитку в компанії, розділяє цінності компанії;
- представники команди в довірливих і дружніх стосунках один з одним;
- головне для команди – результат.

Дослідження показують, що на думку спеціалістів кадрових агентств, на практиці у передових за методами проектного управління компаніях у першу чергу прийнято приділяти увагу мотивації співробітників, які приносять компанії прямий дохід (менеджери проектів), другорядний пріоритет у персоналу, який займається підтримкою бізнесу (ІТ-фахівці). Винятком є компанії, що займаються створенням і продажем ІТ-товарів і послуг, в яких робота ІТ-фахівців – основне джерело доходу.

Також, слід зауважити, що нерідко висококваліфіковані ІТ-фахівці вважають за краще працювати на невеликих підприємствах, мотивуючи це більш толерантними взаємовідносинами в колективі і високим рівнем свободи [5]. В той же час, класичні системи мотивації складно застосовувати для абсолютно різних співробітників з можливостями, що є досить розрізненими, та їхніми інтересами. До того ж, в наш час, як показує практика, традиційні системи мотивації збільшують витрати компанії.

Одним із найбільш застосованих на практиці є підхід в частині розробки системи мотивації учасників команди проекту у вигляді мотиваційних матриць, які дозволяють: по-перше, здійснити інтеграцію різних управлінських технологій ухвалення рішень в єдину систему управління учасниками команди проекту; по-друге, забезпечити наочність і зрозумілість цілей діяльності компанії для кожного члена команди проекту; по-третє, донести цілі проекту і стратегії його реалізації до усіх учасників команди; по-четверте, сфокусувати учасників команди проекту на основних цілях і показниках ефективності своєї роботи.

Третій етап передбачає розробку програми мотивації – системи заходів, що виконуються протягом певного проміжку часу (стратегічного періоду), спрямованих на стимулювання команди проекту до певної поведінки. Найчастіше метою програми мотивації є підвищення ефективності при збереженні необхідного рівня якості роботи. При цьому для кожної категорії співробітників ефективність і якість визначаються і оцінюються по-різному.

### 2.3. Розробка та вибір програми мотивації

Розробка програми мотивації в межах стратегічного управління командами ІТ-проєкту є ключовим етапом впровадження мотиваційного механізму. Враховуючи специфіку ІТ-сфери та консалтингових проєктів, програма мотивації має бути адаптованою до потреб команди, проєктних цілей і бізнес-контексту.

Етапи розробки програми мотивації:

1. *Аналіз потреб команди.* Першим етапом є вивчення мотиваційних потреб учасників команди. Для цього використовуються інструменти анкетування, інтерв'ю та аналіз результатів попередніх проєктів. Особлива увага приділяється розумінню пріоритетів, таких як кар'єрний розвиток, фінансові стимули, можливості навчання чи баланс між роботою та особистим життям.
2. *Формування мотиваційних цілей.* На основі зібраної інформації визначаються основні цілі мотивації. Це можуть бути підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів, покращення якості комунікації в команді чи збільшення залученості співробітників.
3. *Вибір мотиваційних інструментів.* Залежно від цілей і потреб команди, програма включає різні види мотиваційних стимулів:
  - Матеріальні стимули: бонуси, премії, підвищення заробітної плати.
  - Нематеріальні стимули: визнання досягнень, гнучкий графік роботи, доступ до навчальних ресурсів.
  - Соціальні стимули: тимблдинги, програми підтримки співробітників, розвиток корпоративної культури.
4. *Розробка мотиваційних заходів.* Визначаються конкретні заходи, які стануть частиною програми, наприклад:
  - Запровадження системи оцінки результатів роботи для обґрунтування бонусів.



- Організація навчальних сесій і курсів для підвищення кваліфікації.
  - Проведення регулярних зустрічей для зворотного зв'язку та обговорення прогресу.
5. *Оцінка ресурсів і бюджетування.* Визначається обсяг фінансових, часових та людських ресурсів, необхідних для реалізації програми.

Для вибору оптимальної програми мотивації застосовуються такі підходи:

1. *Порівняння альтернатив.* Розглядаються кілька варіантів програм, які оцінюються за критеріями ефективності, доцільності та відповідності цільовим показникам проєкту.
2. *Пілотне впровадження.* На першому етапі обрані заходи тестуються на окремих підрозділах команди для оцінки їх ефективності та адаптації.
3. *Інтеграція в стратегічне управління.* Обрана програма інтегрується у загальну стратегію управління проєктом, включаючи регулярний моніторинг її результативності.

Успішна розробка та вибір програми мотивації забезпечує такі результати:

- Зростання продуктивності команди.
- Підвищення рівня задоволеності співробітників.
- Зниження плинності кадрів.
- Досягнення цілей проєкту у встановлені терміни та з оптимальним використанням ресурсів.

Таким чином, розробка та вибір програми мотивації є стратегічно важливим елементом управління консалтинговими проєктами, що сприяє досягненню довгострокового успіху ІТ-команд.

Розробка програми мотивації є стратегічним завданням, яке потребує детального аналізу потреб співробітників, специфіки організації та проєкту. Правильно обрана програма мотивації сприяє досягненню організаційних цілей,

покращенню продуктивності команди, залученості та задоволеності працівників. Процес розробки та вибору такої програми можна поділити на кілька основних етапів.

Перед початком розробки мотиваційної програми необхідно провести оцінку наявного стану команди. Це включає:

- виявлення рівня задоволеності співробітників їхньою роботою;
- визначення ключових проблем, що впливають на продуктивність чи атмосферу в команді;
- аналіз чинних інструментів мотивації, їхньої ефективності та недоліків.

Для цього нами використано методи, такі як опитування (додаток А), інтерв'ю, анкетування чи аналіз ключових показників продуктивності.

Отож, нами проаналізовано системний підхід до розробки стратегічного управління командами ІТ-проектів, акцентуючи увагу на впровадженні сучасних мотиваційних механізмів.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2**

1. У процесі проектного аналізу доведено, що успішне управління командами ІТ-проектів потребує інтеграції стратегічного управління із сучасними мотиваційними механізмами. Проведений аналіз середовища, внутрішніх та зовнішніх чинників, а також потреб команд продемонстрував ключові виклики, такі як швидкі зміни в технологічному середовищі, необхідність інновацій, гнучкість у прийнятті рішень та збереження високої залученості працівників.

2. Проектний аналіз визначив основні стратегічні пріоритети для підвищення ефективності команди: забезпечення прозорого управління завданнями; впровадження системи мотивації, яка враховує індивідуальні та

групові потреби; використання системи КРІ для оцінки прогресу та результатів; формування середовища, яке стимулює навчання, інновації та співпрацю; мотиваційні механізми.

3. Розробка мотиваційних механізмів стала основою для створення умов, що забезпечують залученість команди, її професійний розвиток та задоволення роботою. Було виявлено такі недоліки існуючих систем мотивації, як недостатня персоналізація, обмеженість використання негрошових стимулів, а також відсутність регулярної оцінки прогресу. Запропоновані рішення включають: впровадження гнучкої системи винагород (грошових і негрошових); можливості професійного навчання, сертифікації та участі у стратегічних обговореннях; систематичний моніторинг залученості та ефективності через зворотний зв'язок.

4. На прикладі впровадження CRM-системи було продемонстровано ключову роль стратегічного управління та мотивації в успішному виконанні проєкту. Завдяки інтеграції системи збалансованих показників (BSC) досягнуто: підвищення задоволеності клієнтів на 25%, збільшення обсягів продажів на 30%, оптимізацію комунікації між підрозділами.

5. Впроваджена система мотивації значно впливає на досягнення стратегічних цілей компанії, зокрема підвищення продуктивності працівників, забезпечення прозорості системи оцінки результатів сприяє фокусуванню на пріоритетних завданнях. Персоналізація мотивації та створення комфортного середовища роботи утримує ключових спеціалістів. Система мотивації, що інтегрує фінансові та нефінансові стимули, формує довгострокову конкурентну перевагу компанії.

6. Створено стратегічну карту цілей. Застосування BSC дозволяє чітко інтегрувати цілі команди та організації, сприяючи ефективному розподілу ресурсів і прийняттю обґрунтованих рішень. Побудовано мотиваційну матрицю. Це дає змогу узгодити індивідуальні інтереси працівників із цілями проєкту, підвищуючи рівень залученості. Впровадження системи оцінки на основі КРІ для

забезпечення своєчасного коригування стратегії та ефективності роботи команди.

7. Розробка системи стратегічного управління на основі мотивації є основою для досягнення цілей організації, підвищення продуктивності працівників та забезпечення конкурентних переваг. Використання сучасних інструментів, таких як BSC, персоналізована система мотивації та регулярний моніторинг, створює умови для успішного функціонування команди та реалізації IT-проектів.

## РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ КОНСАЛТИНГОВИМ ПРОЕКТОМ ІЗ ЗАПРОВАДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ

### 3.1. Планування консалтингового проекту: цілі, етапи та інструменти.

*Мета консалтингового проекту* – розробка та впровадження ефективного мотиваційного методу стратегічного управління командою, що забезпечить підвищення продуктивності, залученості та задоволеності співробітників у межах ІТ-проекту.

*Цілі консалтингового проекту:*

- аналіз поточного стану управління та мотивації команди;
- формування мотиваційної стратегії, адаптованої до потреб команди;
- запровадження інструментів для моніторингу ефективності мотиваційної системи;
- підвищення ефективності комунікації між членами команди та керівництвом;
- створення позитивного психологічного клімату в команді.

*Етапи реалізації проекту*

#### 1. Підготовчий етап:

- Зустріч із замовником для визначення цілей, очікувань і проблем.
- Збір даних про структуру команди, процеси управління, існуючі інструменти мотивації.
- Формування робочого плану проекту, затвердження строків та бюджету.

#### 2. Аналіз поточного стану:

- Проведення анкетування та інтерв'ю з членами команди для оцінки їхньої залученості, задоволеності та основних потреб.
- Аналіз існуючої стратегії управління та мотиваційних інструментів.
- Визначення сильних і слабких сторін управління командою.

### 3. Розробка мотиваційної стратегії:

- Формулювання ключових принципів мотиваційного методу.
- Розробка гнучкої системи матеріальних і нематеріальних стимулів.
- Визначення КРІ для оцінки ефективності роботи команди.
- Створення рекомендацій щодо поліпшення комунікаційних процесів.

### 4. Планування впровадження:

- Розробка покрокового плану впровадження змін у системі управління.
- Проведення навчання для керівників щодо нових методів мотивації.
- Розробка графіка регулярного моніторингу та зворотного зв'язку.

### 5. Впровадження мотиваційної стратегії:

- Запуск нової системи управління мотивацією в пілотному режимі.
- Проведення тренінгів для команди щодо нових підходів і очікувань.
- Організація воркшопів із розвитку soft skills і командної роботи.

### 6. Моніторинг і оцінка ефективності:

- Регулярний збір зворотного зв'язку від членів команди.
- Оцінка прогресу за допомогою встановлених КРІ.
- Аналіз результатів впровадження змін та їх впливу на продуктивність команди.

### 7. Завершення проєкту та передача рекомендацій:

- Підготовка підсумкового звіту із висновками та рекомендаціями.
- Передача інструментів моніторингу та матеріалів для подальшого використання.
- Обговорення можливих удосконалень і підтримки в довгостроковій перспективі.

Цей консалтинговий проєкт стане основою для створення ефективного та довготривалого механізму управління командою, адаптованого до особливостей ІТ-проєкту.

## Розрахунки для проєкту

# Конвертація бюджету проєкту у гривні (1 USD = 38 UAH, приблизний курс)
usd_to_uah = 38
# Бюджет у USD
budget_items = {
"Аналіз і розробка": 1360,
"Навчання та впровадження": 1720,
"Моніторинг і коригування": 600,
"Додаткові витрати": 650,
"Загальний бюджет": 4330
}
# Економічний ефект у USD
economic_impact = {
"Зростання продуктивності": 120000,
"Зниження плинності": 30000,
"Покращення залученості": 60000,
"Загальний ефект": 210000
}
# Конвертація у гривні
budget_items_uah = {k: v * usd_to_uah for k, v in budget_items.items()}
economic_impact_uah = {k: v * usd_to_uah for k, v in economic_impact.items()}
budget_items_uah, economic_impact_uah

Конвертований бюджет проекту та економічний ефект у гривнях (1 USD  $\approx$  38 UAH):

#### Бюджет проекту

Аналіз і розробка: 51,680 грн

Навчання та впровадження: 65,360 грн

Моніторинг і коригування: 22,800 грн

Додаткові витрати: 24,700 грн

Загальний бюджет: 164,540 грн

Очікуваний економічний ефект (за рік)

Зростання продуктивності: 4,560,000 грн

Зниження плинності: 1,140,000 грн

Покращення залученості: 2,280,000 грн

Загальний ефект: 7,980,000 грн

Рентабельність інвестицій (ROI) залишається на тому ж рівні, адже вона не залежить від валюти:  $\approx 4,748\%$ .

Цей проект має високу економічну ефективність, оскільки впровадження мотиваційного методу стратегічного управління дозволить значно знизити витрати та збільшити продуктивність команди.



### **3.2. Впровадження мотиваційного механізму: практичні аспекти.**

Цілі програми мають відповідати як стратегічним задачам організації, так і очікуванням працівників. Основні цілі можуть включати:

- Підвищення продуктивності працівників.
- Зниження рівня плинності кадрів.
- Зростання лояльності до організації.
- Поліпшення взаємодії та комунікації в команді.

На основі результатів аналізу та визначених цілей розробляються конкретні мотиваційні заходи. Інструменти можуть бути поділені на дві основні категорії:

Матеріальні:

- Грошові бонуси та премії.
- Оплата навчання чи професійного розвитку.
- Соціальні пільги (медичне страхування, компенсація витрат на транспорт тощо).

Нематеріальні:

- Визнання досягнень (подяки, грамоти, публічне визнання).
- Кар'єрні перспективи (підвищення, розширення функціональних обов'язків).
- Гнучкі умови праці (дистанційна робота, вільний графік).
- Підтримка корпоративної культури (тимбілдинги, святкові заходи).

Важливо врахувати, що різні співробітники можуть мати різні потреби та мотиватори. Наприклад, молодші працівники можуть цінувати можливості навчання та кар'єрного росту, тоді як досвідчені фахівці можуть віддавати

перевагу стабільності та матеріальним винагородам. Персоналізація мотиваційних заходів підвищує їхню ефективність.

Перш ніж впроваджувати програму мотивації повністю, доцільно провести пілотний запуск у невеликій групі працівників. В програмі мотивації на кожний конкретний період визначені цілі, зацікавлені сторони (керівництво і співробітники організації), обмежений час, що дозволяє розробляти календарні плани і бюджети, оцінювати результати. Слід зазначити, що в компанії може діяти декілька програм мотивації, направлених на різні групи співробітників, тому управління ними як проектами дозволяє координувати їхнє фінансування, час, зміст.

Пропонуємо наступний приклад організаційного забезпечення розробки та виконання програм мотивації стратегічного управління командами ІТ-проектів (табл. 1).

Таблиця 6. Організаційне забезпечення розробки та виконання Програм мотивації стратегічного управління командами ІТ-проектів

№ етапу	Зміст етапу	Відповідальний підрозділ	Тривалість виконання
<b>ПЛАНУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ</b>			
1	Розробка програм мотивації стратегічного управління командами ІТ-проектів компанії на 5 років та їх постійна актуалізація	Власники компанії, менеджери проектів, представники команд-розробників	Переглядаються кожні 5 років, моніторинг відповідності змісту програми викликам здійснюється постійно

№ етапу	Зміст етапу	Відповідальний підрозділ	Тривалість виконання
2	Розробка критеріїв, процедури оцінки і відповідальних за оцінку мотиваційної поведінки для різних категорій співробітників	Менеджери проектів, економічні служби	На термін виконання кожного проекту
3	Розробка системи заохочень та стягнень	Підрозділи, відповідальні за ведення проектів	лютий–грудень щороку
4	Формування бюджетів по кожній програмі мотивації і разом по всім програмам	Відділ перспективного розвитку	лютий–грудень щороку
6	Підготовка комплексу документів для обґрунтування запропонованих програм мотивації: титульний аркуш наказу; анотації до проектів; паспорти (спрощені бізнес-плани) проектів; планування за проектами, темами (об'єктами); перелік етапів виконання проекту; кошторис витрат та інші підтверджувальні документи.	Менеджери проектів	лютий–грудень щороку

№ етапу	Зміст етапу	Відповідальний підрозділ	Тривалість виконання
7	Узгодження та затвердження програмного наказу і бюджетів	Президент компанії, відділ перспективного розвитку, менеджери проектів	грудень щороку
<b>ВИКОНАННЯ</b>			
8	Виконання програмного наказу	Підрозділи, відповідальні за організацію розробки проектів (головні фахівці, керівники управлінь, менеджери проектів)	Постійно
<b>СИСТЕМА ЗАОХОЧЕНЬ ТА СТЯГНЕНЬ</b>			
9	Стимулювання розробників за реалізацію та виконання ІТ-проектів у частині придбаного економічного ефекту		
10	Стимулювання розробників за реалізацію та виконання ІТ-проектів у частині створення нових технологічних процесів	Менеджери проектів, відділ організації праці та заробітної плати	Щомісяця
11	Стимулювання розробників за реалізацію та виконання ІТ-проектів у частині застосування інноваційних ідей, що скорочують час і		

№ етапу	Зміст етапу	Відповідальний підрозділ	Тривалість виконання
	знижують витрати на виконання проекту		
<b>МОНІТОРИНГ</b>			
12	Розгляд та аналіз перебігу виконання програм мотивації	Власники компанії, менеджери проектів, команди-розробники проектів	Постійно

*Джерело: авторська розробка*

При цьому будь-яка програма мотивації команди проекту повинна сприйматися як надання можливості їх розвитку. Якщо працівники розуміють можливість внесення внеску в оптимізацію діяльності, вони стають мотивованими. Подібні методи мотивації повинні проявлятися в регулярних конференціях для обговорення можливих стратегічних змін та вдосконалень.

Вважаємо, що це один із ключових етапів, так як він дозволяє встановити прості й зрозумілі «правила гри» між усіма учасниками проектної діяльності, які б дозволили збільшити рентабельність та отримати прозору схему оплати праці співробітників і визначити очевидні перспективи зростання та розвитку для команди проекту і кожного учасника.

Загалом, цей процес повинен починатися з вивчення домінуючих потреб і мотивів у кожного фахівця команди на даний момент. Виявити мотиватори можна за допомогою наступних методик:

1) «потреби або парні порівняння» – дозволяє виявити актуальні і домінуючі в даний час потреби (матеріальні, міжособові, потреби у визнанні і в самореалізації) фахівця;

2) «діагностика мотиваційної структури розробника проекту» – дозволяє виявити домінуючу загальножиттєву (життєзабезпечення, комфорт, соціальний

статус, спілкування) і робочу (загальну активність, творчу активність, соціальну корисність) спрямованість особи, які для фахівця значимі і на які можна впливати в процесі мотивування персоналу;

3) «оцінка задоволеності роботою» – дозволяє визначати ті складові, які сприяють, або перешкоджають ефективній роботі як окремого фахівця, так і команди (наприклад, матеріальні потреби негативно взаємопов'язані з потребою в самореалізації). Для вивчення мотивації персоналу можна використовувати як вже існуючі методики, так і розроблені самостійно.

Як правило, це анкети або опитувальники, які є низкою відкритих запитань, що мають на увазі розгорнуту відповідь, або думки, які співробітник повинен оцінити за бальною шкалою. На основі аналізу отриманих даних можна отримати інформацію про задоволеність персоналу роботою в компанії в цілому, а також планувати заходи щодо оптимізації системи мотивації співробітників в стратегічній перспективі.

Впровадження мотиваційного механізму в ІТ-командах складається з кількох ключових етапів:

1. Діагностика мотиваційного середовища.
  - Аналіз поточного стану мотивації працівників.
  - Визначення потреб, очікувань та рівня задоволеності команди.
2. Розробка мотиваційної стратегії.
  - Постановка конкретних цілей щодо покращення мотивації.
  - Розробка політик, що враховують індивідуальні та групові потреби.
3. Реалізація заходів.
  - Впровадження програм стимулювання (фінансових та нефінансових).
  - Організація тренінгів, менторських програм та заходів, спрямованих на розвиток команди.
4. Моніторинг і коригування.
  - Постійна оцінка ефективності впроваджених заходів.

- Адаптація мотиваційної системи до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

#### 5. Оцінка результатів.

- Вимірювання впливу мотиваційного механізму на продуктивність, якість роботи та задоволеність працівників.

Отже, пропонуємо наступні варіанти мотиваційних механізмів:

1) для мотивації керівництва проекту використовується механізм диференційованої системи винагород, який базується на оцінці збалансованих показників діяльності команди проекту та індивідуального контракту із вищим керівництвом, який підтверджує здатність до стимулювання продуктивності та якості праці розробників проектів;

2) розробляється з урахуванням цілей окремих працівників, однак втілюється в життя через спільну загальну мету компанії, враховуючи як очікування клієнтів (замовників проектів), так і потреби працівників. Системна мотивація праці працівників складається з підсистем матеріального (прямого – базовий оклад, премії та непрямого – обов'язків та додатковий соціальний пакет), нематеріального стимулювання (забезпечення кар'єрного зростання, гнучкий графік робочого часу, регулярна «горизонтальна» ротація кадрів) та соціально-трудових і економічних відносин в рамках мотиваційного механізму;

3) обґрунтовує мотивування працівників через потреби та комплексний підхід встановлення причинно-наслідкових зв'язків, використовуючи матеріальне і нематеріальне стимулювання, а також ґрунтується на врахуванні і взаємопов'язаності цілей персоналу та підприємства;

4) спрямування уваги на економічне стимулювання працівників (підвищення окладів, премії, соціальні пакети, сприятливий клімат в колективі, організаційна культура) та соціально-психологічні методи в управлінні стимулюванням персоналу (підтримка сприятливого клімату в колективі, розвиток системи управління конфліктами, формування і розвиток організаційної культури).

На наше переконання, останній із зазначених мотиваційних механізмів є найбільш ефективним в стратегічному управлінні командою ІТ-проектів. Проте порівняльний аналіз механізмів мотивації персоналу українських компаній показав, що вітчизняні керівники (власники) при виборі інструментів та прийомів мотивації орієнтуються переважно на результативність праці, ігноруючи при цьому якість роботи, професійну майстерність та кваліфікацію співробітників. Майже не використовується участь у прибутках і капіталі, що є дуже популярним мотиватором в інших країнах.

### **3.3. Оцінювання ефективності мотиваційного механізму стратегічного управління командами ІТ-проектів та впроваджених змін.**

Для вибору конкретного мотиваційного механізму пропонуємо скористатися технологією побудови ментальних карт (Mind maps) – розробка Тоні Бьюзена [6]. Також зустрічаються такі варіанти перекладу словосполучення Mind maps як «інтелект-карти» і «карти розуму».

Розробка ментальних карт передбачає опрацювання цілей команди проекту, індивідуальний план розвитку співробітників, ланцюжок цілей, мотиваційні типи людей (інструментальний, професійний, господарський, патріотичний, унікаючий та ін.). Слід зазначити, що сама карта може стати величезним мотиватором. Людина бачить карту, сама відзначає на ній виконані справи і відстежує свій вклад в загальну справу. Можна створити готові шаблони по веденню проектів, з якими часто доводиться мати справу і поступово корегувати їх.

Нами розроблено фрагмент такої ментальної карти, що відображає, зокрема заходи, які складають основу мотивації команди ІТ-проекту (рис. 3).



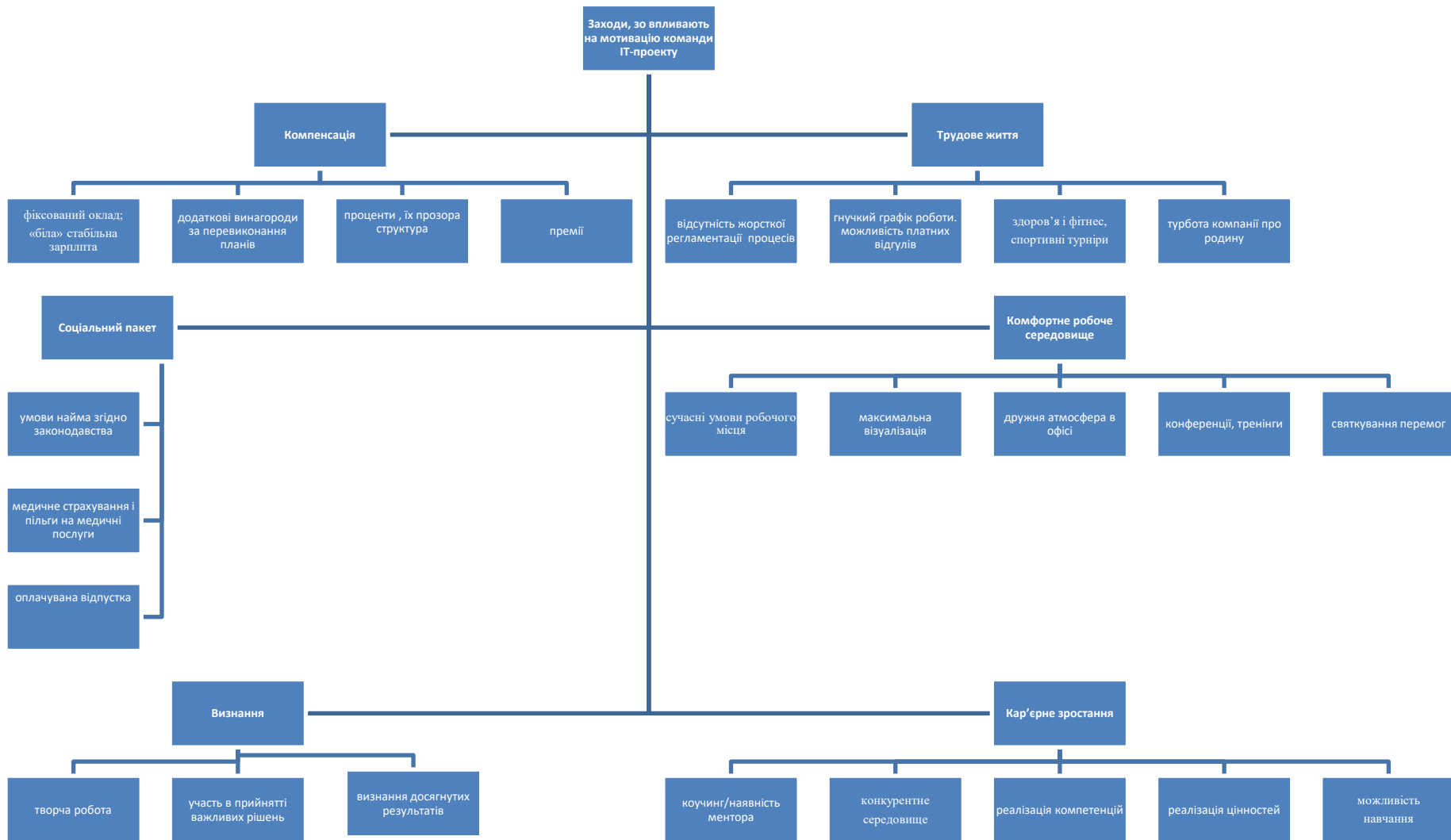


Рис. 3. Приклад ментальної (інтелектуальної) карти вибору мотиваційного механізму стратегічного управління командою IT-проекту (фрагмент) Джерело: авторська розробка

Головними важелями, за допомогою яких мотиваційний механізм реалізується в дію, є система оцінки і моніторингу критеріальних характеристик підвищення активності роботи команди розробників, інтегральних показників якості і результативності роботи працівників, показників якісного і корисного використання часу і таке інше.

В розробленому нами методі рекомендується KPI (Key Performance Indicator) – визнаний показник ефективності, застосування якого можливе як для оцінки роботи всієї організації і її команд, так і конкретних працівників.

Приклад KPI для оцінки реалізації мотиваційного методу стратегічного управління командами ІТ-проектів (рис.4).

<b>Витрати на команду ІТ-проектів</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• питома вага від виручки компанії</li> <li>• % співробітників, що працюють в команді розробників ІТ-проектів</li> <li>• сума витрат на команду та на одного розробника</li> </ul>		
<p><b>Компенсація ризиків роботи команди ІТ-проектів</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• втрати релевантної інформації</li> <li>• ліквідація кібератак</li> <li>• непередбачуваний простій ІК обладнання</li> <li>• звільнення з роботи розробника проекту до його закінчення</li> </ul>	<p><b>Ефективність внутрішніх бізнес-процесів</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• рівень відповідності ІТ-процесів та процесу управління проектами сучасним вимогам</li> <li>• зниження трудозатрат при виконанні роботи</li> <li>• термін підвищення рівня компетентності учасників команди ІТ-проектів</li> </ul>	<p><b>Організація та контроль роботи команди ІТ-проектів</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• досягнення цілей проекту</li> <li>• питома вага своєчасно завершених проектів</li> <li>• % інцидентів, своєчасно ліквідованих</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• постійні зміни у вимогах замовників (клієнтів)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• плинність фахівців-професіоналів, зайнятих в команді</li> <li>• зниження термінів і виконання бюджету</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• дотримання вимог до реалізації цінностей проекту</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Вигоди від роботи команди ІТ-проектів</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• реалізація цінностей команди проектів</li> <li>• задоволення цінностей замовників проектів</li> <li>• питома вага створених нових сервісів та наданих послуг</li> <li>• прирощений інтелектуальний та репутаційний капітал команди ІТ-проекту, компанії</li> </ul>		

Рис. 4 КРІ по мотиваційному механізму стратегічного управління командами ІТ-проекту (приклад)

*Джерело: складено автором на основі опрацювання успішних практик управління ІТ-проектами*

Система КРІ дає можливість здійснювати контроль і оцінку ефективності виконуваних дій, а також побудувати ефективну систему оплати праці. При цьому головна умова роботи КРІ – можливість його виміру [7].

Розробка системи КРІ повинна включати: формування стратегічних цілей команди і особистих цілей та бізнес-процес узгодження цілей (запропоновано в стратегічній карті); декомпозицію зазначених цілей на КРІ; формування ієрархії показників; опис розрахунку показників будь-якого рівня складності: визначення параметрів, джерел і форми отримання даних для розрахунку, визначення методів і алгоритмів розрахунку, автоматичний розрахунок показників, аналіз їхнього виконання за періодами в контексті досягнення цілей та ін. Враховуючи рівень застосування сучасних ІКТ в процесі розробки ІТ-проектів, доречним буде автоматизований процес

формування карт оцінки кожного учасника та команди в цілому з різним набором показників, особливо тих, що дозволяють визначити параметри розрахунку бонусів.

Особливо відповідальною має бути процедура розрахунку бонусів і аналіз ефективності команди ІТ-проекту за певний період часу, яка з поміж іншого має включати розрахунок підсумкового коефіцієнта ефективності учасника команди окремо і всієї команди та відсотків бонусів по карті, аналіз їх ефективності в динаміці, розрахунок суми доплати (премії, бонуси) і відображення в підсумковому розрахунку заробітної плати.

Для визначення ефективності (результативності) роботи команди ІТ-проекту пропонуємо коефіцієнт ефективності ( $E_k$ ):

$$E_k = [Z_k + P_k] + (T_k + VP_k) / 2, \quad (1)$$

де  $Z_k$  – коефіцієнт кількості виконання поставлених завдань,  $P_k$  – коефіцієнт кількості виявлених помилок,  $T_k$  – коефіцієнт дотримання термінів виконання завдання,  $VP_k$  – коефіцієнт вартості виправлення помилок.

Слід зазначити, що зазначений коефіцієнт надає можливість не лише оцінити результативність мотиваційного механізму, але й зробити систему мотивації команди ІТ-проектів в компанії завершеною, обґрунтованою й від того – дієвою. Окрім того, при застосуванні відповідних методик можливим вбачається прогнозування результатів економічної взаємодії учасників команди ІТ-проектів з позицій достатності, значимості та привабливості в стратегічній перспективі.

Враховуючи той факт, що ключовою метою реалізації мотиваційного методу є отримання максимальної віддачі від використання наявного потенціалу команди ІТ-проектів, перш за все інтелектуального, обов'язково потрібно сформувати цілісну систему так званої «плати за знання», яка повинна вирішувати такі завдання: однозначно оцінювати кваліфікацію співробітника; оплачувати за підвищеними розцінками (реалізовано, як

надбавки до окладів) ті компетенції, які потрібні компанії на даний час, стимулювати учасників команди ІТ-проекту до вивчення (набуття) потрібних компетенцій. Технологічним прийомом для цього можуть бути побудовані матриці компетенцій учасників команди розробників (пропонувалися у попередньому параграфі) з обов'язковим визначення рівнів компетенцій і способів підтвердження цих рівнів. Наприклад, за найвищі рівні (отримані спеціальні сертифікати) компанія готова доплачувати 5 - 10% до окладу. При цьому важливо, щоб список компетенцій, який є основою для винагороди, оновлювався щороку і визначався портфелем замовлень.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Розглянуто основні етапи, цілі та інструменти для реалізації консалтингового проєкту з впровадження мотиваційного методу стратегічного управління командами ІТ-проєктів. Головною метою є створення ефективного механізму мотивації, що сприятиме підвищенню продуктивності, залученості та задоволеності співробітників. Визначено п'ять основних цілей проєкту: аналіз поточного стану управління, формування адаптивної мотиваційної стратегії, впровадження інструментів моніторингу, оптимізація комунікацій та забезпечення позитивного психологічного клімату в команді.

2. Реалізація проєкту передбачає послідовне виконання семи етапів: від підготовки та аналізу до впровадження змін і моніторингу результатів. Кожен етап супроводжується конкретними завданнями, наприклад, проведення анкетувань, розробка KPI, запуск тренінгів, пілотне тестування мотиваційної стратегії та підготовка фінального звіту. Для реалізації проєкту використано сучасні методики, такі як SWOT-аналіз, KPI, інтелектуальні карти (Mind Maps), а також системи для моніторингу (Jira, Trello). Залучення матеріальних (премії, соціальні пільги) та нематеріальних стимулів (визнання досягнень, кар'єрні перспективи) є ключовим елементом стратегії.

3. Загальний бюджет проєкту становить 164,540 грн, з яких основні витрати припадають на аналіз, розробку стратегії та навчання. Очікуваний економічний ефект за рік (зростання продуктивності, зниження плинності, покращення залученості) оцінюється у 7,980,000 грн. Рентабельність інвестицій (ROI) складає  $\approx 4,748\%$ , що свідчить про високу економічну доцільність проєкту.

4. Впровадження мотиваційного механізму потребує інтеграції з існуючими управлінськими процесами, що забезпечується через календарні плани, координацію фінансування та визначення відповідальних осіб на кожному етапі. Успішна реалізація програм потребує розробки чітких

критеріїв оцінки, системи заохочень і стягнень, а також регулярного моніторингу прогресу.

5. Персоналізований підхід до мотивації дозволяє враховувати індивідуальні потреби співробітників, наприклад, молодших спеціалістів більше мотивують можливості навчання, а досвідчених – стабільність і матеріальні винагороди. Рекомендовано впроваджувати програми на пілотній основі для виявлення недоліків і адаптації до специфіки команди. Запропонований мотиваційний механізм не лише оптимізує управління командами ІТ-проектів, але й формує довгострокові умови для розвитку команди, підвищення її продуктивності та забезпечення високої конкурентоспроможності компанії на ринку.

## ВИСНОВКИ

1. Аналіз продемонстрував необхідність інтеграції стратегічного управління з сучасними мотиваційними механізмами для ефективного функціонування ІТ-команд. Це особливо важливо в умовах динамічних змін технологічного середовища, високої конкуренції та необхідності інновацій. Визначені пріоритети (прозоре управління, гнучка система мотивації, КРІ та стимулююче середовище) забезпечують оптимальне функціонування команди та підвищують її продуктивність.

2. Виявлені недоліки існуючих підходів (відсутність персоналізації, обмежені негрошові стимули) усуваються шляхом впровадження комплексної системи винагород, програм навчання та регулярного зворотного зв'язку. На прикладі впровадження CRM-системи показано, що інтеграція мотиваційних механізмів і стратегічного управління призводить до значних результатів: зростання задоволеності клієнтів на 25%, підвищення продажів на 30% і покращення внутрішньої комунікації.

3. Розроблена система мотивації підвищує продуктивність працівників, знижує плинність кадрів і створює довгострокову конкурентну перевагу компанії. Розробка стратегічної карти цілей на основі BSC (Balanced Scorecard) дозволяє: інтегрувати фінансові, клієнтські, внутрішні та навчальні перспективи для забезпечення комплексного підходу до управління; візуалізувати взаємозв'язок між цілями команди та організації, що сприятиме ефективному прийняттю рішень; впровадження мотиваційних матриць; розробити матриці, які дозволяють узгодити інтереси кожного працівника із загальними цілями проєкту; враховувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, такі як навчання, сертифікація та участь у стратегічних сесіях; регулярно оновлювати ключові показники ефективності, враховуючи динамічні зміни середовища; забезпечити прозорість у процесі оцінки, щоб підвищити довіру працівників до системи мотивації; організувати регулярні



тренінги та сертифікаційні програми для розвитку професійних компетенцій працівників; залучати до навчання досвідчених менторів, щоб посилити обмін знаннями в команді; впровадити регулярний моніторинг ефективності мотиваційних механізмів за допомогою опитувань і аналізу КРІ; гнучко адаптувати систему управління відповідно до змін у потребах працівників і цілей компанії; застосовувати такі стимули, як визнання досягнень, гнучкий графік роботи та можливість участі у вирішенні стратегічних питань.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Луцький А. ІТ в Україні: якими є головні виклики для галузі і що ми можемо запропонувати світові. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mind.ua/openmind/20181689-it-v-ukrayini-yakimi-e-golovni-vikliki-dlya-galuzi>
2. Beecham, S., Baddoo, N., Hall, T., Robinson, H., Sharp, H. Motivation in Software Engineering: A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 910, pp. 860-878 (2008).
3. Sharp, H., Baddoo, N., Beecham, S., Hall, T., Robinson, H. Models of motivation in software engineering. *Information and Software Technology*, 1, pp. 219-233 (2009).
4. Пошук і мотивація ІТ-персоналу // *Управління персоналом*. – 2016. – №20 (128). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kadrhelp.com.ua/poshuk-i-motyvaciya-it-personalu>
5. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. «Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.
6. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. *Управління проектами: Підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної*. – Київ: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
7. Морозов В. В., Чередніченко А. М., Шпильова Т. І. *Формування управління та розвиток команди проекту / за ред. В.В. Морозова; Ун-т економіки та права «КРОК»*. – Київ: Таксон, 2009. – 464 с.
8. Катренко А. В. *Управління ІТ-проектами [Книга 1. Стандарти, моделі та методи управління проектами]: [підручник]*. – Львів: «Новий Світ-2000», 2013. – 550 с.
9. Чумаченко І. В., Морозов В. В., Доценко Н. В., Чередніченко А. М. *Управління проектами: процеси планування проектних дій [Текст]: підручник*. – Київ: КРОК, 2014. – 673 с.

- 10.Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності: Навч. посібн. — Київ: КНЕУ, 2000. — 228 с.
- 11.Джур О.Є., Румянцева Г.О., Лисихін О.Г. Мотиваційний складник трудових процесів у сучасній виробничій системі. Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 20. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://global-national.in.ua/issue-20-2017>
- 12.Подольська О. В., Оберемок В. В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах. Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. (№ 3). – С. 62-67.
- 13.Демченко І. В. Стратегічне управління фінансовою безпекою суб'єкта господарювання. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pk.napks.edu.ua/library/compilations\\_vak/nvfbi/2010/p\\_43\\_46.pdf](http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/nvfbi/2010/p_43_46.pdf)
- 14.Лісова Н. О., Свірська Г. С. Стратегічна карта bsc: теорія та практика. Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4, Т. 2. – С. 90-94. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_4\\_2/pdf/090-094.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_2/pdf/090-094.pdf)
- 15.Кузьмін Є. Моделювання стратегічних карт машинобудівних підприємств // Актуальні проблеми розвитку економіки України. Серія «Економіка»: зб. наук. праць. – 2008. – Вип. 104. – С. 21 – 33.
- 16.Meredith, J. R., Mantel, S. J. Project Management: A Managerial Approach. New York: Wiley, 2012.
- 17.Turner, J. R. Gower Handbook of Project Management. London: Routledge, 2016.
- 18.Kerzner, H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Hoboken: Wiley, 2017.
- 19.Schwalbe, K. Information Technology Project Management. Boston: Cengage Learning, 2020.
- 20.Gray, C. F., Larson, E. W. Project Management: The Managerial Process. New York: McGraw-Hill Education, 2021.
- 21.Маслоу А. Мотивация и личность. Київ: Видавництво «Літопис», 2011.

22. Литвиненко, М. С., Піддубна, Л. М. Стратегічний менеджмент: Теорія і практика. Львів: Світ, 2018.
23. Коваленко Т. В. Ефективні інструменти управління проектами. Харків: Видавництво «Основа», 2019.
24. Шеремет О. В. Методи оцінки ризиків в управлінні проектами. Київ: Видавництво КНЕУ, 2020.
25. Томас, Г. Управління змінами в організації. Київ: Вид-во "Либідь", 2015.
26. Chikrii, S. N., et al. Mathematical Modeling of Strategic Decisions in Management. Springer, 2020.
27. Хміль Ф. І. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2015.
28. Захарченко В. В. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу. Львів: Наукова думка, 2018.
29. Лопатюк І. В. Методологія проектного управління в ІТ-секторі. Харків: Фоліо, 2021.
30. McCarthy, J. Dynamics of Software Development. Microsoft Press, 2006.
31. Hall, T., Sharp, H. Motivation Models for Agile Teams. Journal of Software Development, 2015.
32. Іваненко А. О. Оцінка ефективності управління ІТ-проектами. Одеса: Видавництво ОНУ, 2019.
33. Taylor, J. Project Management: Proven Techniques for Successful IT Projects. Pearson Education, 2014.
34. Kaplan, R., Norton, D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, 1996.
35. Жукова Н. М. Економічна ефективність проектного управління. Київ: Вид-во «Академія», 2020.
36. Кравченко С. В. Інструменти моніторингу та контролю проектів. Харків: Фоліо, 2022.
37. Beecham, S., Hall, T., Robinson, H. The Role of Motivation in Software Project Success. IEEE Software, 2011.

38. O'Connell, F. *How to Run Successful Projects III*. Prentice Hall, 2001.
39. Романов С. О. Ризики та шляхи їх мінімізації в управлінні проектами. Київ: Наукова думка, 2020.
40. Вільчковський О. А. Управління розвитком організаційних структур у ІТ-компаніях. Київ: Видавництво КНЕУ, 2018.
41. Іванчук М. О. Планування стратегічних ініціатив у проектному середовищі. Львів: Світ, 2021.
42. Harris, P. *Key Performance Indicators in IT Projects*. London: Routledge, 2019.
43. Деркач, В. В. Мотивація і лідерство в управлінні проектами. Київ: Центр учбової літератури, 2022.
44. Robins, S. P., Judge, T. A. *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson, 2018.
45. Drucker, P. *The Practice of Management*. New York: HarperBusiness, 2006.

## Додаток А

### Методика опитування на тему «Ваші потреби та очікування щодо мотивації»

Дякуємо, що берете участь в опитуванні! Ваші відповіді допоможуть нам покращити умови роботи та розробити ефективну програму мотивації.

#### 1. Як ви оцінюєте свою задоволеність роботою?

- Дуже задоволений/на
- Задоволений/на
- Нейтрально
- Незадоволений/на
- Дуже незадоволений/на

#### 2. Що мотивує вас найбільше у вашій роботі? (можна обрати кілька варіантів)

- Матеріальні винагороди (зарплата, бонуси, премії)
- Можливість кар'єрного зростання
- Навчання та розвиток
- Визнання досягнень
- Психологічний комфорт на роботі
- Гнучкий графік та work-life balance

#### 3. Чи відчуваєте ви, що ваша праця достатньо визнається та винагороджується?

- Так
- Ні
- Частково

#### 4. Які стимули ви вважаєте найбільш ефективними для підвищення своєї продуктивності? (можна обрати кілька варіантів)

- Збільшення заробітної плати
- Надання премій за результати
- Оплата навчання
- Додаткові вихідні дні
- Гнучкий графік роботи
- Інші (вкажіть ваш варіант)

#### 5. Чи цікавлять вас можливості професійного розвитку?

- Так, дуже
- Так, але не пріоритетно
- Ні

#### 6. Чи важливе для вас визнання вашої роботи з боку керівництва?

- Так, дуже важливо
- Помірно важливо
- Не важливо

**7. Як ви оцінюєте рівень комфорту в команді?**

- Дуже комфортно
- Комфортно
- Нейтрально
- Незручно
- Дуже незручно

**8. Що, на вашу думку, можна покращити в існуючій системі мотивації?**

*(відкрите питання, залиште вашу думку)*

**9. Чи бажаєте ви отримати більше можливостей для залучення у прийняття рішень у компанії?**

- Так
- Ні
- Не впевнений/на

**10. Інші коментарі або побажання:**

*(відкрите питання, залиште вашу думку)*