

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему: «ГНУЧКІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ
ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
заочної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

ВРАСІЙ ОЛЕНИ ГЕННАДІЇВНИ

**Науковий керівник:
к. е. н., доцент,
Приймак Василь Михайлович**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 15 від 15 травня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри
доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«13» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОНП «Менеджмент організацій і адміністрування»
ВРАСІЙ ОЛЕНИ ГЕННАДІВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Гнучкі технології управління проєктами підприємства у сфері Інтернет-маркетингу»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.09.2024, протокол №2, редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 10.04.2025, протокол №13.

2. Строк завершення роботи: 12.05.2025

3. Попередній захист роботи: 23.04.2025

4. Предмет дослідження: процеси управління проєктами підприємства у сфері інтернет-маркетингу на основі гнучких технологій.

5. Об'єкт дослідження: форми, методи та інструменти гнучкого управління проєктами у Агентстві інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – дослідження, обґрунтування та розробка теоретико-методичних засад гнучкого управління проєктами та удосконалення процесів управління проєктами на основі Agile-технологій з метою підвищення ефективності діяльності Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY».

Завдання:

6.1. систематизувати сутність та підходи гнучкого управління проєктами на сучасному підприємстві;

6.2. дослідити та узагальнити гнучкі технології управління та їх роль і прикладне значення в сучасному проєктному менеджменті;

6.3. провести діагностику системи управління проєктами в Агентстві інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY»;

6.4. проаналізувати підходи до управління проєктами в Агентстві інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» на основі Agile-технологій;

6.5. розробити напрями удосконалення системи гнучкого управління проєктами сучасного підприємства;

6.6. розробити організаційно-методичне забезпечення впровадження гнучких технологій управління проєктами в Агентстві інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY».

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2024
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2024
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2024
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2024 – березень 2025
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2025
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2025
9.	Консультації з приводу оформлення роботи	квітень 2025
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025
11.	Передзахисти магістерських робіт	квітень – травень 2025
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 07.05.2025
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	08.05.2025
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	09.05.2025
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ОСНОВІ ГНУЧКИХ ТЕХНОЛОГІЙ	6
1.1 Сутність управління проєктами на сучасному підприємстві	6
1.2 Гнучкі технології управління в проєктному менеджменті	16
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В АГЕНЦІЇ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ «ЕХРЕСТО AGENCY» НА ОСНОВІ ГНУЧКИХ ТЕХНОЛОГІЙ	26
2.1 Діагностика системи управління проєктами в Агенції інтернет-маркетингу «ЕХРЕСТО AGENCY».	26
2.2 Аналіз підходів до управління проєктами Агенції інтернет-маркетингу «ЕХРЕСТО AGENCY» на основі гнучких технологій	37
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ АГЕНЦІЇ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ «ЕХРЕСТО AGENCY» НА ОСНОВІ ГНУЧКИХ ТЕХНОЛОГІЙ	46
3.1 Удосконалення системи управління проєктами підприємства на основі гнучких технологій	46
3.2 Розробка організаційно-методичного забезпечення впровадження гнучких технологій управління проєктами в Агенції інтернет-маркетингу «ЕХРЕСТО AGENCY»	53
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	69
АНОТАЦІЇ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сьогоднішній день маркетингові організації працюють в умовах постійних змін та високої конкуренції. Швидке оновлення алгоритмів пошукових систем, нові тренди у соціальних мережах та зміни у споживчій поведінці вимагають оперативного реагування та адаптації. Традиційні методи управління проектами, що базуються на жорсткому плануванні та довготривалих стадіях узгодження, часто виявляються неефективними. Це призводить до затримок у виконанні завдань, нераціонального розподілу ресурсів та низького рівня задоволеності клієнтів.

На території України управління проектами є досить молодою галуззю знань, тому організації постійно в пошуках нових ефективних інструментів, які забезпечать їх сталий розвиток в постійно змінному середовищі. Напрямок такого розвитку може бути впровадження інноваційних інструментів та сучасних методологій управління проектами в діяльність агенств.

Проблемами використання гнучких технологій управління проектами підприємства займались багато як зарубіжних так і вітчизняних дослідників і практиків, зокрема роботи К. Грея, Е. Ларсона, Р. Арчибальда С.Д. Бушуєва, Азарова І.Б., Богданова М., Бутко Б.О., Дука А.П., Приймака В.М., Катренко А.В., Коломієць А.С., Мальська М.П., Кізима В.Л., Жук І.З., Старченко Г.В., Калінько І.В., Косач І.А. та інші.

Предметом дослідження є процеси управління проектами підприємства у сфері інтернет-маркетингу на основі гнучких технологій.

Об'єктом дослідження є форми, методи та інструменти гнучкого управління проектами у Агентства інтернет-маркетингу «EXPESTO AGENCY».

Мета кваліфікаційної роботи магістра є дослідження, обґрунтування та розробка теоретико-методичних засад гнучкого управління проектами та удосконалення процесів управління проектами на основі Agile-технологій з

метою підвищення ефективності діяльності Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY».

Виходячи з мети дослідження було поставлено та вирішено такі завдання:

- систематизувати сутність та підходи гнучкого управління проектами на сучасному підприємстві;
- дослідити та узагальнити гнучкі технології управління та їх роль і прикладне значення в сучасному проектному менеджменті;
- провести діагностику системи управління проектами в Агентстві інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY»;
- проаналізувати підходи до управління проектами в Агентстві інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» на основі Agile-технологій;
- розробити напрями удосконалення системи гнучкого управління проектами сучасного підприємства;
- розробити організаційно-методичне забезпечення впровадження гнучких технологій управління проектами в Агентстві інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY».

В роботі було використано наступні методи дослідження: аналіз та синтез використовувались, щоб оцінити сутність управління проектами на сучасному підприємстві, структурний аналіз та узагальнення було використано для аналізу підходів до управління проектами на основі гнучких технологій, індукції та дедукції – для виокремлення шляхів удосконалення системи управління проектами підприємства. Також в роботі використовувались спеціальні методи – графічний, статистичний та порівняльний.

Наукова новизна полягає в удосконаленні процесів управління проектами у сфері Інтернет-маркетингу. Зокрема, було впроваджено комбінацію гнучких методологій проектного управління задля організації завдань та оперативного реагування на зміни. Також проведено регламентацію внутрішніх процесів, що дозволило чітко визначити ролі на підприємстві.

Використано сучасні цифрові інструменти для оптимізації як внутрішніх, так і зовнішніх процесів, які сприятимуть підвищенню ефективності управління проєктами.

Практична цінність отриманих результатів полягає у визначенні інструментів управління проєктами на основі гнучких технологій в межах Інтернет-маркетингу, що сприяють оптимізації процесів планування та реалізації в маркетингових агенціях.

Структура дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел зі 52 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 87 сторінок, містить 23 рисунки, 6 таблиць та 6 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ОСНОВІ ГНУЧКИХ ТЕХНОЛОГІЙ

1.1. Сутність управління проєктами на сучасному підприємстві

В сучасних умовах підприємство здатне існувати та підтримувати стійкі конкурентні позиції тільки якщо постійно розвивається та адаптується до зовнішнього середовища. Це означає, що керівництво підприємства постійно стикається з управлінськими проблемами, плануючи конкретну мету, наприклад: як спланувати роботу, скільки потрібно витратити ресурсів на реалізацію, яка буде вартість тощо. Ці всі проблеми пов'язані з невизначеністю, яка супроводжує зазвичай реалізацію проєктів [1, с. 50-58].

Загалом, проєкт – це невід’ємна складова будь-якого підприємства, оскільки кожна компанія має свою стратегію розвитку, цілі, які формуються в окремі проєкти. Дослідження теорії та практики управління проєктами протягом останніх років дозволило вітчизняним та зарубіжним вченим оцінити зміни, що відбулись у сфері управління проєктами, а також їх перспективи на майбутнє (таблиця 1.1.1.).

Таблиця 1.1.1

Сутності дефініції «проєкт» та «управління проєктом»*

№	Автор	Визначення «проєкт»	Визначення «управління проєктом»
1.	Лойко Д.П., Вотченікова О.В., Удовіченко О.П., Котляр М.А. [29]	Проєктом називають тимчасові заходи, які спрямовуються на досягнення унікальної послуги, продукту чи відповідного результату.	Управління проєктом називають процес планування, організації та контролю для досягнення цілей проєкту в межах бюджету, терміну та якості.
2.	. Мальська М.П., Кізіма В.Л., Жук І.З. [31]	Проєкт – це сукупність завдань, які спрямовані на розроблення новітнього продукту або поліпшення вже існуючого.	Управління проєктом – це дисципліна, яка об’єднує в собі управлінські та організаційні підходи для ефективної реалізації проєкту
3.	Катренко А.В. [22]	Проєкт – це унікальна сукупність процесів та ресурсів, проблем та цілей для досягнення очікуваних результатів у встановлений період.	Управління проєктом – це керування всіма аспектами проєкту з метою досягти бажаного результату.

Продовження таблиці 1.1.1

№	Автор	Визначення «проект»	Визначення «управління проектом»
4.	Приймак В.М. [36]	Проектом називають комплекс заходів, які спеціально організовані та обмежені в бюджеті, часі і скеровані створити унікальний продукт визначеної якості.	Управління проектом називають систему рішень та дій, які спрямовані на узгодження можливостей команди, потреб замовника, а також зовнішніх аби досягнути поставленої мети проекту
5.	РМВОК [51]	Проект – це знання, методи та інструменти, які використовуються до діяльності проекту аби досягти поставлених вимог	Управління проектом – це застосування технік, методів, інструментів та компетенцій до проекту, до яких включають інтеграцію всіх фаз його життєвого циклу.

Джерело: [22, 29, 31, 36, 51]

Аналізуючи вище представлені визначення можна вважати, що проєкт – це комплекс проектно-конструкторських, організаційно-господарських, науково-дослідних заходів, які пов'язані ресурсами, термінами, виконавцями, відповідно оформлених і спрямованих на зміну управління для забезпечення ефективності розв'язання поставлених задач та досягнення мети за певний проміжок часу, в той час як управління проектом вважають процес застосування навичок, знань, методів та інструментів задля ефективного виконання робіт та досягнення цілей проєкту [3, с. 3-8].

Щоб проєкт був успішним виділяють головні ознаки, які дають можливість менеджерам побачити об'єкти управління та використати потрібні інструменти для його реалізації:

- кількісну вимірюваність, де аналітик оцінює проєкт, спираючись на цифри, оскільки всі вигоди та витрати від проєкту мають бути визначені кількісно;
- часовий горизонт, оскільки жодний проєкт не може існувати без обмежень у часі, які мають наступні цілі:
- визначається період, за якого можуть бути визначені невдача або успіх проєкту;

- без урахувань обмежень у часі неможлива оцінка реальної цінності фінансових вигод та витрат.
- цільову спрямованість – проєкт завжди має мету аби задовольнити потреби замовника; щоб успішно реалізувати проєкт необхідно встановити йому умови та обмеження його функціонування; проєктні цілі повинні бути чіткими, вимірними, встановлені вимоги – здійснюваними, а обмеження – заданими;
- життєвий цикл – усі проєкти проходять у своєму розвитку форми від задуму до реалізації; між різними видами діяльності за проєктом існує чіткий взаємозв'язок; кожний проєкт проходить в своєму розвитку визначені форми стану від задумки до реалізації, незалежно від його складності та обсягу дій, які потрібні для його виконання;
- існування в конкретному зовнішньому середовищі, елементи якого мають сильний вплив про проєкт, потрібно постійно аналізувати, враховуючи умови, в якому знаходиться проєкт;
- системне функціонування проєкту характеризується тим, що між елементами проєкту є тісний зв'язок, проте його склад не завжди лишається незмінним, оскільки певні елементи в процесі створення проєкту можуть виходити з нього або з'являться;

Якщо дивитись на проєкт з точки зору системного підходу, то він може розглядатись як процес перетворення початкового стану системи на бажаний рівень, який замислений ініціатором [5, с. 55-57]

Оскільки різноманітність проєктів доволі велика, їх можна класифікувати за різними ознаками (рис. 1.1.1).

Управління проєктами – це процес координації матеріальних, людських та фінансових ресурсів протягом життєвого циклу проєкту на основі сучасних методів управління, на мені якого успішне здійснення поставленої цілі. Оточення проєкту є важливим елементом, так як потрібно визначити середовище, в якому виникає, функціонує та завершується проєкт. Це чинники,

які впливають на підготовку проєкту та реалізацію, і поділяються вони на зовнішні та внутрішні [7, с. 58-63].

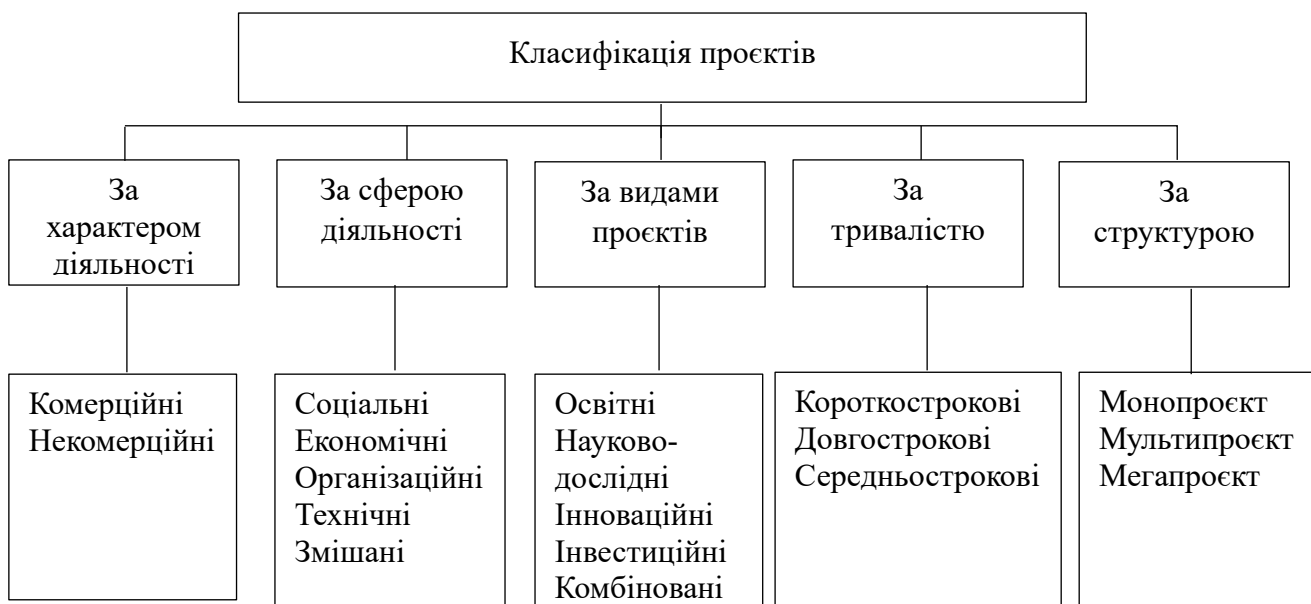


Рис. 1.1.1. Класифікація проєктів за окремими ознаками [22].

Управління проєктами, як наука, виникла з декількох прикладних наук: інженерії, будівництва та оборонної діяльності. Генрі Лоуренса Ганта вважають засновником проєктного управління. Він став відомим в 1910 році завдяки розробці діаграми будування кораблів під час Першої світової війни, що складалась із завдань та віх, як засобу для представлення тривалості та послідовності завдань у проєкті. Також, засновником управління проєктами вважають Анрі Файоль, що створив 5 функцій управління, які формують підґрунтя управління проєктами. Засновником теорії управління проєктами в Європі вважають німецького економіста Ролалда В. Гутча, який довів міжнародній спільності значимість управління проєктами. Під його керівництвом було створено Міжнародну асоціацію управління проєктами у Відні 1967 року.

Управління проєктами допомагає ефективно і швидко досягнути поставлених задач. Крім того, в процесі формується ціла система комплексів, які можуть використовуватись для досягнення поставленої мети організації. До управління проєктами входить:

- визначення вимог;

- вирішення проблем, задоволення потреб клієнта в ході планування та виконання проєктів;
- збалансування конкуруючих обмежень в проєкті: бюджет, зміст, якість, розклад, ресурси, ризики [36, с. 14-16].

Гнучкі підходи до управління проєктами стали основною стандарту. В 7-му виданні РМВОК виділяється 12 принципів, на які варто опиратись проєктному менеджеру для максимізації цінності для клієнта, а також 8 доменів ефективності проєкту (рис. 1.1.2). Принципи управління проєктами дозволяють забезпечити вказівки щодо поведінки членів команди, які працюють над проєктом, так як вони насамперед впливають та формують сферу продуктивності для досягнення запланованих результатів.



Рис. 1.1.2. Взаємозв'язок між областями ефективності проєкту та принципами управління відповідно до РМВОК 7-го видання [52]

Варто охарактеризувати міжнародні стандарти та моделі управління якістю та проектами, що спрямовані на вдосконалення процесів:

– ISO 9000 – це серія стандартів з управління якістю та забезпечення якості, в якій міститься 4 частини:

- 1) настанови щодо вибору та застосування,
- 2) настанови щодо застосування,
- 3) настанови щодо розроблення, поставляння та супроводження,
- 4) настанови щодо управління програмною надійністю;

– Capability Maturity Model – це інститут інженерів програмного забезпечення;

– Global Alliance for Project Performance Standards – це відкритий стандарт, який описує компетенції для проектних менеджерів та програм;

– PMBOK – це перелік процедур та практик з використання планування, ініціації, реалізації, контролю проектів, згрупованих за такими залузями знань: управління тривалістю, управління об'ємом, управління людськими ресурсами, управління договорами, управління якістю, управління вартістю.

– Project in controlled Environments – проекти в контрольованих середовищах.

– Стандарт ISO 10006 присвячений процесам управління проектами і представлений він 10 групами процесів управління проектами. Перша група характеризується процесом розробки стратегії, яка визначає напрямок ходу робіт проектів та фокусує його на задоволення потреб клієнта. Друга група обумовлена охопленням управління взаємозв'язками процесів. Всі інші групи – це процеси, пов'язані з проектними термінами, завданнями, ресурсами, витратами, кадрами, матеріально-технічним постачанням тощо.

Українська асоціація управління проектами просуває проектне, портфельне та програмне управління з використанням компетентнісних моделей розвитку зацікавлених сторін з можливістю їх міжнародної сертифікації. Її мета полягає в формуванні стилю корпоративної компетентності та культури в управління проектами українських організацій

на основі проєктного управління, яке буде забезпечувати високу продуктивність та стабільність роботи. Вона була створена в 1991 році як незалежна асоціація. Її зусилля спрямовані на розвиток культури управління проєктами за допомогою сучасних систем сертифікації працівників, їх компетентності, методів та інформаційних систем. З 1997 року Українська асоціація управління проєктами має пряму угоду про кооперацію з РМІ [17].

В оточенні динамічних внутрішнього та зовнішнього середовищ відбувається здійснення проєкту. Щоб його успішно реалізувати проєктний менеджер має враховувати та визначати будь-які можливі дії, що стосуються проєкту та його оточення (рис.1.1.3.). Відносини між середовищем і проєктом не дозволяють між ними провести чітку межу. Зазвичай, до факторів найближчого оточення проєкту відносять збут, матеріальне забезпечення, фінанси, виробництво та керівництво організації, оскільки воно визначає основні вимоги та цілі щодо проєкту в цілому [9].

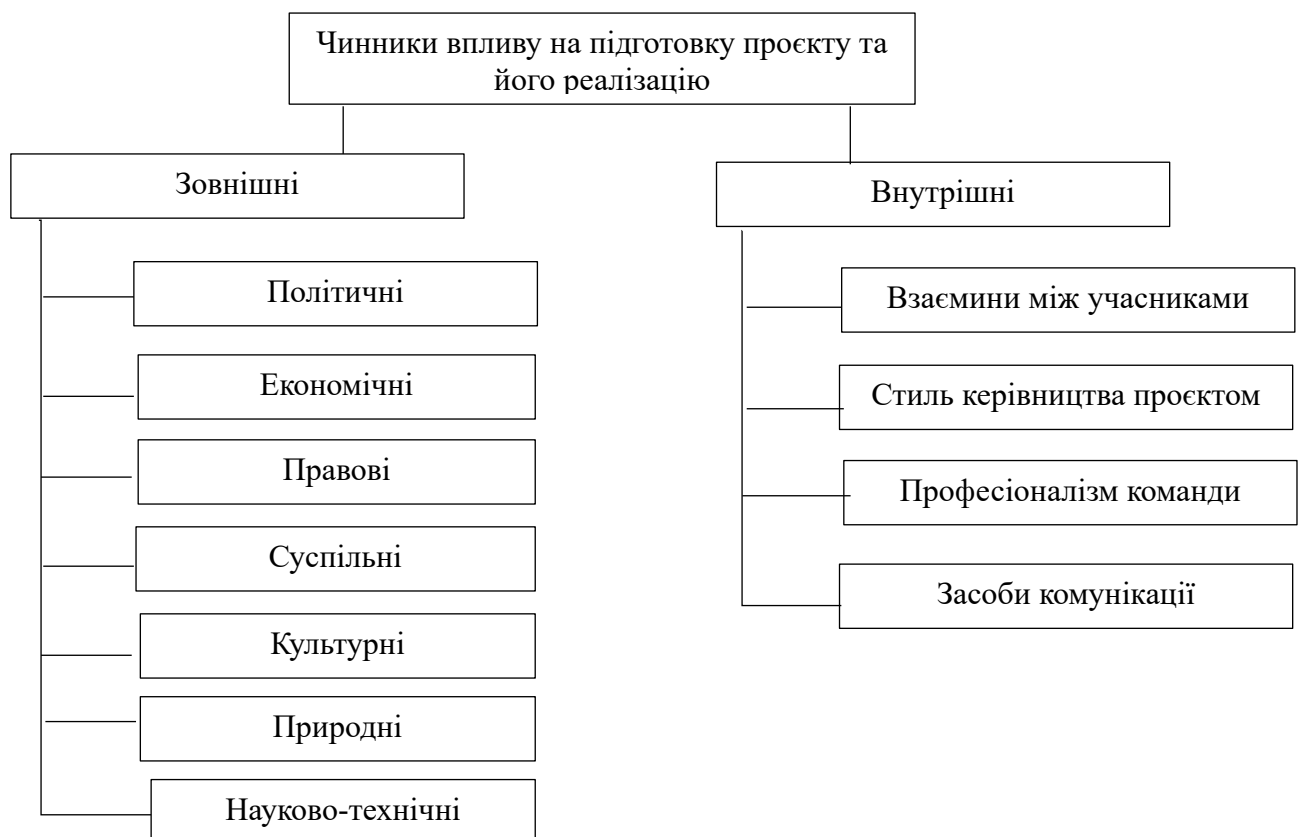


Рис. 1.1.3. Чинники впливу на підготовку проєкту та його реалізацію [17].

До політичних чинників впливу відносять підтримку проєкту державними установами, міждержавні стосунки, політична стабільність тощо. До економічних відносять рівень інфляції, структуру внутрішнього валового продукту, рівень розвитку підприємства, стан ринків, умови регулювання цін. До правових – дотримання прав власності, прав людини, прав підприємства та стабільність законодавства. При визначенні оточення проєктів важливо брати до уваги рівень розвитку прикладних наук, фундаментальних, рівень промислових та інформаційних технологій, комунікацій тощо. До внутрішніх чинників відносять чинники, які стосуються організації проєктів [13].

Суть механізму управління проєктами полягає в управлінні цілями підприємства, що допомагає організації в конкурентній боротьбі швидше реагувати на внутрішні та зовнішні зміни, досягти успіху, зекономити гроші та час. Керівник, завдяки даній меті, постійно контролює певні фактори, які можна поєднати в множину складових проєктного менеджера – це бюджет, якість та час [16]. Відповідно менеджерів проєкту потрібно в певні строки та бюджет забезпечити найкращу якість виконання необхідних робіт. Однак, поставлені цілі мають різні вектори спрямування (рис. 1.1.3.), тому дуже важливим є гармонізувати цілі та встановити пріоритети, що їх надають цим цілям у ході виконання завдання і виникнення труднощів [19].

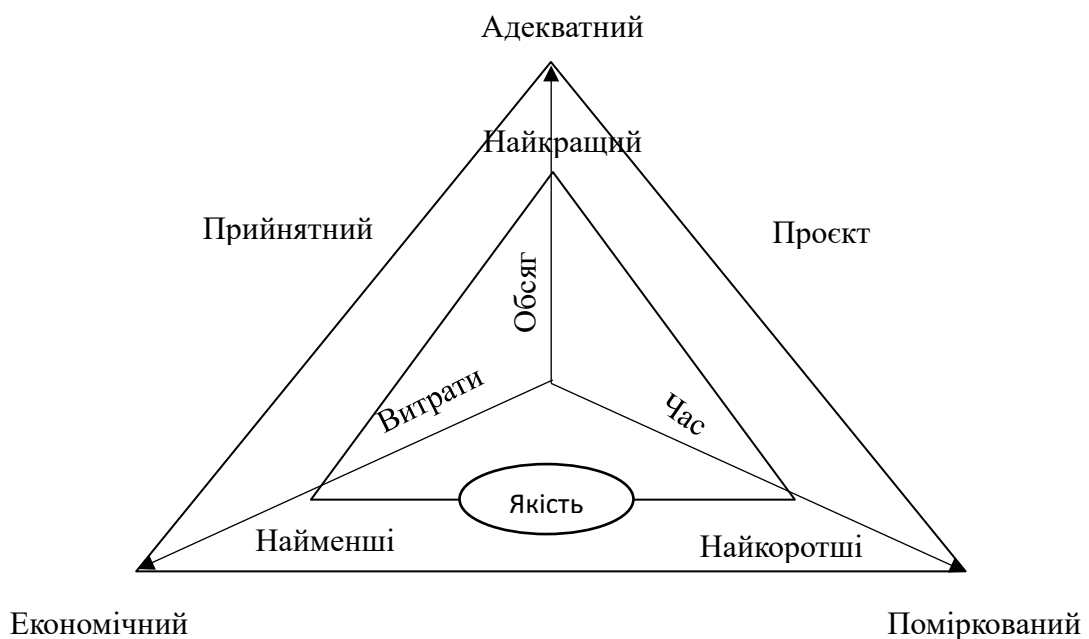


Рис. 1.1.4. Цілі управління проєктами [44]

Такі цілі досягаються завдяки певним процесам управління. Саме тому виділяють підходи, які один одного доповнюють:

- за життєвим циклом проектного менеджменту;
- класичний;
- за циклом вирішення проблем [20].

Специфіка методології управління проектами зумовлює необхідність виокремити основні функції, тобто завдання, які виконує менеджер в процесі реалізації проекту:

- планування проекту;
- організація роботи;
- координація та реалізація процесів;
- активація та стимулювання до праці виконавців;
- облік, контролювання та аналізування на етапах розробки і реалізації проекту [22].

Так як поставленні завдання, цілі, обсяг роботи періодично змінюється, то виникає необхідність управління предметною сферою проектом або його обсягом. Для проекту мають бути встановлені стандарти та вимоги щодо якості результатів, за якими оцінюється його успішність. Це забезпечить виконання функції управління якістю [22].

Функція управління витратами являється фінансовим контролем завдяки збиранню, аналізуванню та складанню звітності по проектних витратах. Кожний проєкт має свої строки виконання, тому функція управління часом дозволяє спланувати, скласти календарний графік та контролювати його для забезпечення вчасного виконання проєкту. Також, кожний проєкт має свій встановлений бюджет, але для того, щоб він був реалізований в рамках бюджету, варто застосовувати функцію управління вартістю [24, с. 63-67].

Більшість проектних менеджерів намагаються якнайшвидше закінчити проєкт та отримати бажані результати. Це характеризується тим, що чимало підприємств не виділяють менеджерам достатньо часу на планування, що призводить до набагато більше витрачених зусиль та часу, щоб виправити

помилки, знайти правильний шлях та заспокоїти невдоволених клієнтів. Тому відсутність належного управління призводить до фатальних наслідків. Загалом, до переваг системи управління проєктами можна віднести:

1. Інвестиції повертаються швидше та з більшою вигодою. Якщо менеджер вчасно здав проєкт без перевитрат, то замовники за свої кошти отримують більш значну вигоду.

2. Підтримка стратегічних цілей. Управління проєктами дозволяє зрозуміти, в чому полягає їх важливість і мета.

3. Швидке просування на ринок. Правильний розклад товарів та послуг, на виробництво яких спрямований проєкт, потрапляє на ринок тільки тоді, коли потрібно це споживачам.

4. Конкурентні переваги. Для того, щоб обійти конкурентів, варто потрібну послугу надати в потрібний час.

5. Правильний вибір та шлях до поставленої цілі. Менеджер має взяти до уваги всі побажання та вимоги замовника, щоб нічого не залишилось без уваги.

6. Гнучкість. Менеджер може швидше реагувати на зміни та виробляти альтернативні рішення ефективніше.

7. Підвищення продуктивності. Характеризується ефективнішим використанням ресурсів для швидшого виконання поставлених задач [26].

Отже, можна зазначити, що проєктна діяльність – це самостійна форма управління, яка локалізована в часі та має певний унікальний результат. Проєктний менеджмент бере свій початок виключно з практичних потреб підприємств, які відчули нагальну потребу у переформуванні управління.

1.2. Гнучкі технології управління в проєктному менеджменті

В світі стрімкого розвитку інноваційних технологій все більше зростає потреба у пошуку гнучких методів управління. Коли постійно змінюється внутрішнє та зовнішнє середовище, вимоги до проєктів, компанії, сучасний бізнес знаходиться у складних умовах. Підвищення вимог до результатів проєктів, збільшення їх кількості та складності зумовлює необхідність розвитку інноваційних методів управління. Не завжди традиційний менеджмент дає можливість витримати конкуренцію інноваційних підприємств, тому використання гнучких підходів в менеджменті в умовах адаптації до невизначеності ринку – це головний чинник успіху [22].

За всю історію управління проєктами було створено багато різних методів управління під будь-які потреби. На сьогоднішній день використовують наступні популярні системи управління проєктами [21].

Agile – це комплекс ітеративно-інкрементальних методів управління проєктами. Відповідно до даного підходу, проєкт розбивається не на послідовні фази, а на маленькі підпроєкти, які в подальшому створюють готовий продукт (рис. 1.2.5).

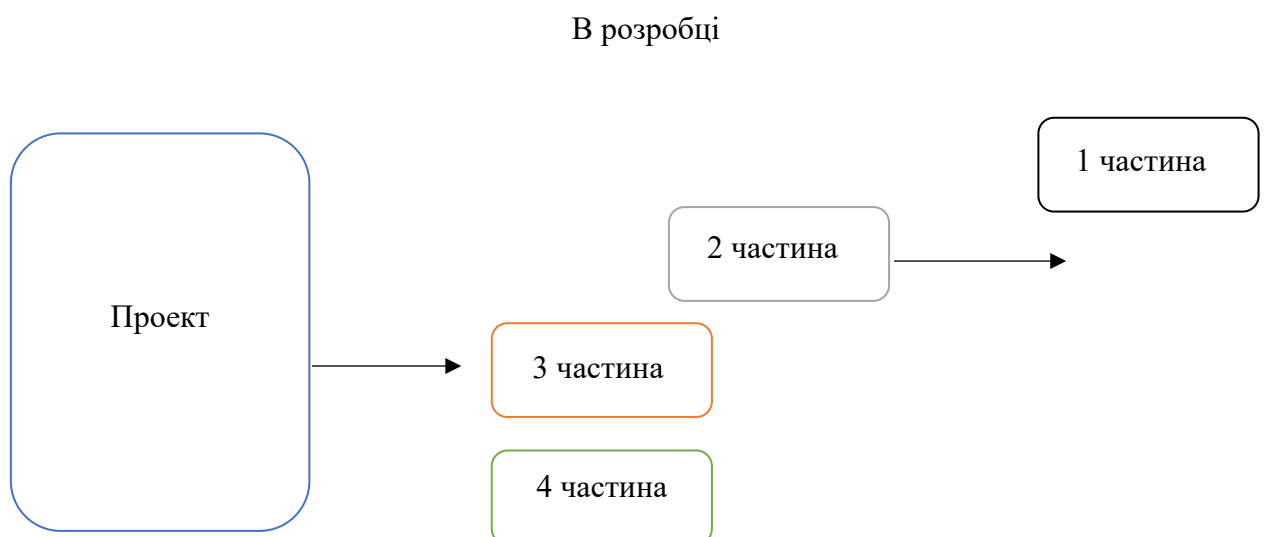


Рис. 1.2.5. Схема роботи по Agile [42].

Підхід Agile на сьогоднішній день, вважається найбільш популярною та використовуваною методологією в різних сферах підприємницької діяльності. Він був створений для гнучкості та ідеально підходить для тих команд які беруться за проекти, що вимагають помилок і методу проб. У 2001 році зібратись досвідчені програмісти та експерти в ІТ-галузі в Сноуберді для вирішення труднощів, з якими вони стикались в процесі розроблення програмного забезпечення. На цій зустрічі було створено Agile-маніфест, який визначав основні принципи та цінності Agile. До основних принципів Agile відносять:

- люди та їх взаємозв'язок важливіший за процеси та інструменти;
- працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію;
- співпраця із клієнтом важливіша за узгодження контрактів;
- готовність до змін важливіша за дотримання плану.

До базового шаблону Agile варто віднести клієнтські вимоги, ініціювання завдань, планування процесів, тестування початкових результатів, розгортання продукту та отримання відгуків від замовників [42].

Найголовнішою перевагою Agile є легка адаптація до змін. Оскільки підходить для проектів, в яких важко визначити параметри, знижуються ризики та підвищуються здатність команди представити кращий товар відповідно до клієнтських потреб. Зміни щодо вимог можуть застосовуватись навіть на останній стадії розробки проекту. Гнучкі процеси використовують зміни для конкурентної переваги замовника [44, с. 127-131].

Користуючись гнучкою методологією команди можуть розбивати проекти на ітерації та для отримання високоякісних результатів співпрацювати одна з одною. Також, кожне завдання можна протестувати, що дасть можливість командам завчасно виявити та вирішити проблему аби уникнути негативних наслідків. Завдяки тому, що команди можуть мати регулярні проміжки часу, в них є можливість поміркувати про те, як стати ефективнішою. Відповідно до міркувань, поведінка команди може коригуватись в ході роботи.

Ще однією перевагою Agile є повна прозорість кожного проєкта, що супроводжується постійним обміном інформації із замовниками.

Загалом, Agile – це не метод управління проєктами. Він об'єднує різні підходи, які базуються на адаптивності, гнучкості, швидкій реакції на зміни, наприклад: Kanban, Scrum, Lean і т.д. (рис.1.2.6.) Розглянемо ці підходи детальніше [45].

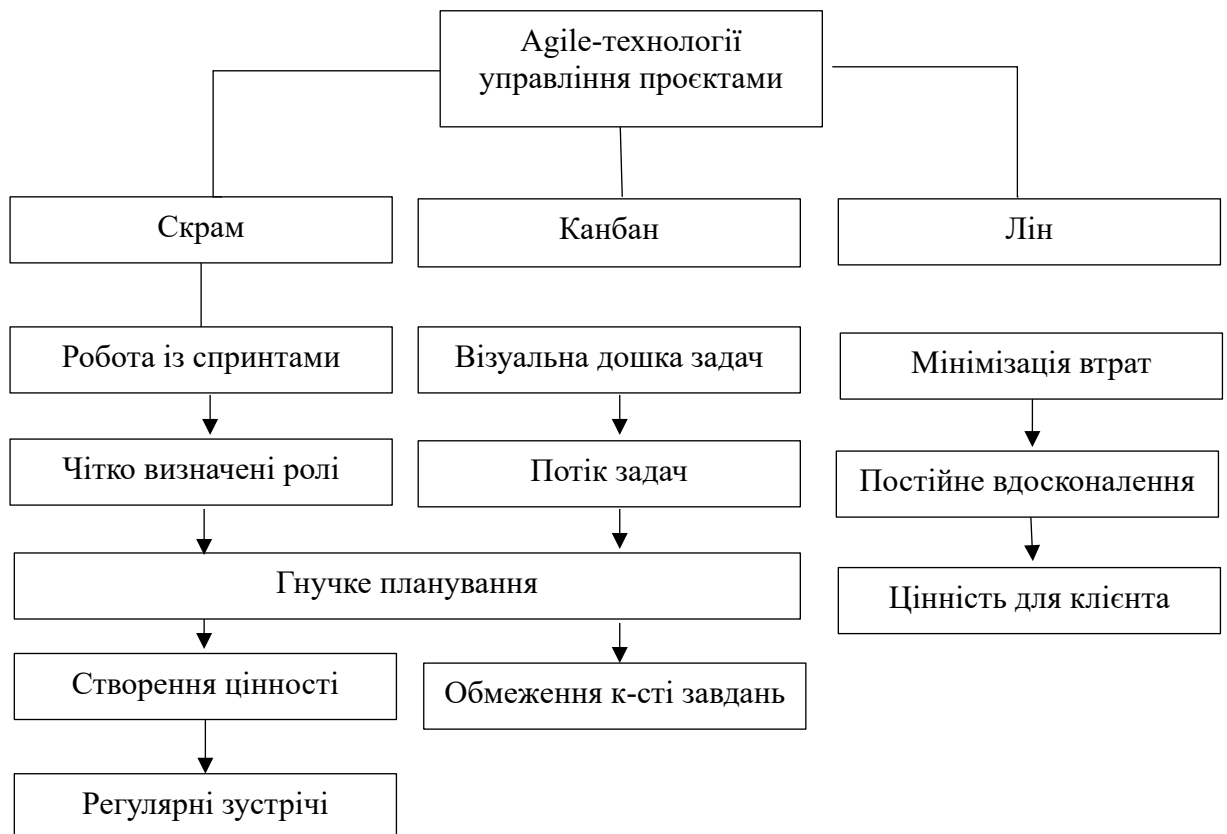


Рис. 1.2.6 Agile технології управління проєктами

Скрамом вважають підхід, який дає можливість вирішити складні адаптивні проблеми, і в той же час творчо та продуктивно розробляти найвищої якості продукти. Скрам простий для розуміння, легкий в теорії, однак в опануванні він складний. Він передбачає Скрам команди з відповідними ролями, артефакти, події та правила. Кожний аспект скраму є ключовим та має своє призначення [23].

Скрам базується на теорії управління емпіризмом або емпіричними процесами. Істинність емпіризму. Також, у його використанні є

інкрементальний та ітеративний підходи щоб оптимізувати прогнозованість та управління ризиками.

До упровадження методології Скрам входить:

- створення міжфункціональної команди;
- вибір Скрам-майстра;
- визначення обсягу завдань проєкту;
- проведення постійних Скрам-заходів;
- планування та використання спринтів;
- регулярний перегляд та адаптація процесу [23].

В команді мають бути лише ті спеціалісти, які мають всі потрібні навички та знання для виконання ідеї замовника. Команда має бути не великою, від 3 до 9 осіб. Самоорганізовані команди самі вибирають як найкраще виконати завдання і не чекають вказівок від людей, які не входять до командного складу. Весь процес роботи над проєктом – це строго регламентована діяльність з ролями та задачами, де кожний учасник розуміє, що саме він має робити та за що несе особисту відповідальність [23].

Загалом, Скрам розбиває проєкт на частини, які можуть бути одразу використанні клієнтом для отримання цінності. Найважливіші частини проєкту для виконання в спринті виконують першими, від 2 до 4 тижнів. В кінці спринта замовнику надаються та самі важливі частини проєкту, які уже зроблені і можна використовувати. Після чого команда може переходити до наступного спринта (рис. 1.2.6).

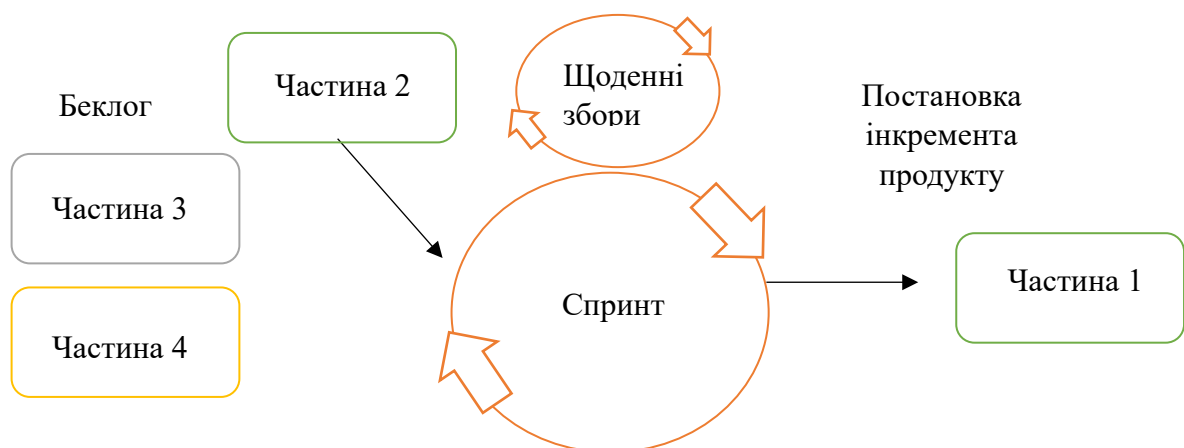


Рис. 1.2.7. Схема Скрам процесу [23]

Перед початком кожного спринту відбувається перегляд беклогу проєкту та внесення змін, за необхідністю. Це потрібно для того, що бути впевненим що проєкт відповідає клієнтським вимогам.

Основною структурою Скрам процесів вважають наступні аспекти:

1. Планування. Воно є ключовою подією, в процесі якої Скрам-команда обговорює поставлені задачі та їх пріоритетність на наступний спринт.

2. Щоденні збори. Вони дозволяють команді поділитись інформацією про виконанні завдання. Такий захід зазвичай відбувається в один і той же час і йде приблизно 15-20 хвилин.

3. Підведення підсумків спринту. На цьому етапі відстежують та адаптують створений продукт Скрам команда представляє всім зацікавленим особам результати своєї діяльності, де головним завданням є впевнитись, що товар відповідає всім вимогам замовника.

До переваг Скраму можна віднести:

- прозорість обміну інформації в команді;
- самостійність команди;
- очевидність результату;
- зведеність ризиків до мінімуму;
- відсутність фінансових ризиків [47, с. 118-124].

Канбан – метод, який розпочав свій шлях в середині 50-х років минулого сторіччя. Він належить до гнучкого управління, де головною вимогою являється рух незавершених задач до створення продукту, а не його передавання наступному виконавцю. Загалом, Канбан характеризується тим, що працівник не бере більше, ніж потрібно для роботи, оскільки всі обсяги чітко регулюються [39].

Канбан не обмежує час спринтів, тут немає ролей, окрім власника продукту, метод навіть дозволяє працювати над декількома задачами одночасно. Щоб з ним працювати, потрібно визначити етапи потоку операцій, де вони відображаються як стовбці, а завдання позначають спеціальні картки. Така система дозволяє переміщувати карточку поетапно, де на кожному етапі

збільшується відсоток виконання завдань. В кінцевому результаті виходить готовий товар. Така таблиця може бути як в електронному форматі, так і справжньою, при її створенні немає ніяких обмежень. Система Канбан може бути гнучкою настільки, наскільки цього бажає компанія. Однак, є певні принципи, на який тримається весь метод:

1. Картка. Кожне завдання повинно мати індивідуальну картку, в яку вноситься вся необхідна інформація про задачу і вона завжди буде в менеджера перед очима.

2. Обмежена кількість завдань на етапі. На одному етапі кількість карток суворо регламентовано, завдяки чому одразу можна побачити, де відбувається затримка і потоці виконання.

3. Безперервний потік. Оскільки завдання з беклогу потрапляють в потік відповідно до пріоритетів виконання, потік завдань ніколи не припиняється.

4. Постійне удосконалення. Сутність даного аспекту полягає в постійному аналізуванні виробничого процесу та пошуку шляхів удосконалення для кращої ефективності [40, с. 17-21].

До переваг методу Канбан можна віднести те, що команда вчиться тільки на пріоритетних задачах. Правильне розподілення навантаження на команду дозволить значно зекономити наявні ресурси, вкластись у виділений бюджет та дотриматись дедлайну.

Лін характеризується ефективною концепцією менеджменту, сутність якої полягає в оптимізації бізнес-процесів завдяки максимальній орієнтації потреб та інтересів замовника, а також мотивації кожного учасника команди. Впровадження даного методу в діяльність дає можливість донести максимальну цінність до клієнта через мінімізацію витрат та безперервного покращення [46, с. 100-106].

Етапи Лін та їх гнучкість дозволяє зрозуміти, що кожна частина проекту буде виконана на найвищому рівні. Метод також дає можливість виконувати декілька завдань одразу на різних етапах, що в свою чергу прискорює швидкість виконання проекту.

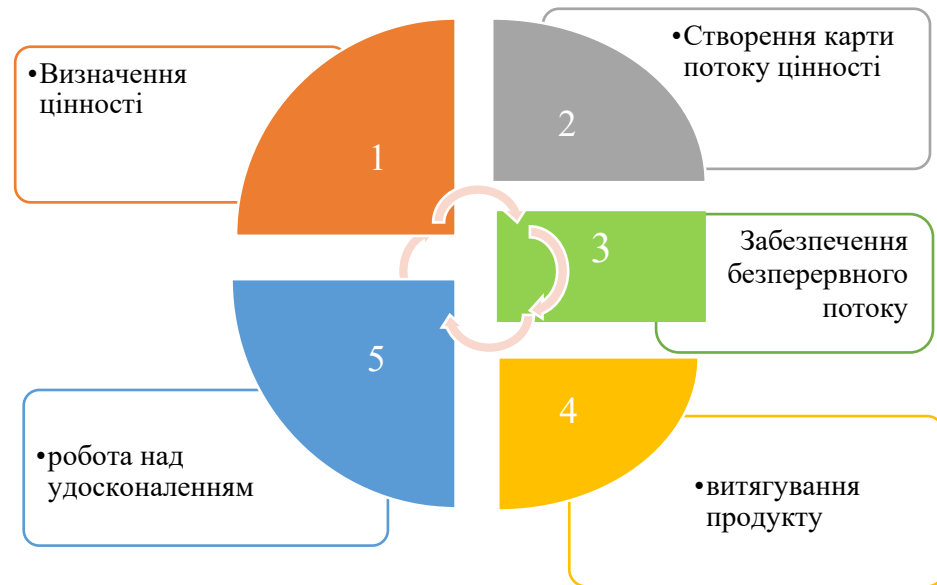


Рис. 1.2.8. Принципи Лін [35]

Принципи Лін ґрунтуються на:

- визначенні цінностей для замовників, щоб взяти їх до уваги при створенні продукту;
- створенні карти всіх етапів, які ведуть продукт до замовника, включаючи ті, що несуть або не несуть цінність;
- безперервному потоці інформації, продуктів від спочатку до кінця через процеси;
- процесі має йти поступово для отримання кращого результату; попит має тягнути продукт через потік цінностей;
- виключенні витрат для того, щоб всі зроблені дії приносили цінність замовнику через постійну оптимізацію [35].

На сьогоднішній день Лін – це новий та ефективний підхід до роботи, незалежно від того, що це за робота, який сектор та яка компанія. Він надає набір інструментів для того, щоб досягти якісного виконання завдань та їх чіткого виконання.

Щоб керувати будь-яким проектом потрібно створити тимчасову організаційну структуру, яка буде очолюватись керівником проекту. Процес створення команди – це єдиний, цілісний колектив, який здатний ефективно

досягати поставленої мети. Така командна кооперація персоналу дозволяє збільшити продуктивність управлінської праці приблизно на 75%.

Проектному менеджеру потрібно застосовувати інструменти, які будуть гарантувати не лише якість та завершення продукту, але і його контрольовану та планомірну реалізацію за допомогою інструментів для гнучкого управління проектами (таблиця 1.1.2).

Таблиця 1.1.2

Гнучкі автоматизовані інструменти проектного менеджменту

№	Назва	Характеристика	Переваги
1.	Jira Atlassian	Інструмент, який використовується для створення дошок Скрам і Канбан, перегляду важливих функцій, відстеження помилок.	Зручна організація проектів, формалізація робочих процесів, оптимізація KPI
2.	Digital.ai	Допомагає планувати та відстежити проекти для кількох команд завдяки гнучким метрикам: планування релізу, спринту, відстеження недоліків, звітність.	Підтримка поширених гнучких процесів для розробки програмного забезпечення
3.	Trello	Онлайн-інструмент, який допоможе проектному менеджеру відстежити прогрес проектів завдяки візуалізації.	Детальна візуалізація всіх проектів
4.	Echometer	Програмний інструмент, який допоможе визначити KPI на рівні управління.	Фокусується на культурних показниках, які вимірюються різноманітно та інтерактивно

Застосовують два ключові підходи, щоб сформувавши проектну команду (рис. 1.2.8):

1. Провідні учасники проекту створюють власні групи, на чолі яких стоять керівники проекту – відповідно від підрядника та від замовника. В свою чергу, ці керівники підпорядковуються одному проектному менеджеру.

2. Щоб управляти проектом, створюється одна команда, де на чолі стоїть проектний менеджер. До цієї команди входять представники всіх учасників проекту відповідно до затвердженого розподілу зон відповідальності. При формуванні команди завданням керівника проекту є підбір учасників, які будуть забезпечувати ефективну групову роботу, розгорнуте внутрішньогрупове спілкування й вироблення оптимальних групових рішень проблем, які виникають під час реалізації проекту, психологічну сумлінність учасників команди та створення активної стимулювальної культури.



Рис. 1.2.9. Модель формування ефективної команди проекту [35]

Специфіка управління командою полягає в тому, що вона належить до гнучких структур управління, для яких характерна відсутність детального розподілу обов'язків за видами робіт, індивідуальна відповідальність кожного учасника команди за результати своєї діяльності, невелика кількість рівнів управління та децентралізація прийняття рішень [17, с. 3-7].

Робота в команді має поєднувати персонал так, щоб вони підвищували всій потенціал, не втрачаючи своєї індивідуальності. Командна робота повинна опрацьовувати різні пропозиції, має надаватись конструктивна допомога одним членам команди з боку інших, що буде сприяти досягненню кращих результатів [37, с. 21-28].

До переваг командної роботи відносять:

- групова робота є інструментом, який забезпечить успіх та підтримку управління;
- працюючи в команді, працівники можуть досягти більшого успіху, аніж працюючи самотужки;

- команда створює «банк» набутого колективного досвіду, правил, інформації, які в подальшому передаються новим членам;
- команда може відновлюватись та оновлюватись самостійно через добір працівників у міру вибуття окремих попередників [16].

Комплексність та складність завдань з управління реалізацією проєктів вимагає від всіх членів володіння великими обсягами управлінських, правових, економічних знань, високої технічної компетентності. Тому можна сказати, що створення команди є необхідною умовою ефективної роботи над проєктом. Кожний член команди має розглядати себе як частину команди проєкту і розвивати загальні норми та цінності перед тим, як працювати в групі [37, с. 21-28].

Отже, можна стверджувати, що проєкт – це тимчасові заходи, які в сукупності орієнтуються на створенні унікального продукту. Не дивлячись на те, що різні науковці трактують дане визначення по своєму, для всіх розуміння мети методу проєктів є загальним, наприклад розв’язання проблем, отримання продукту діяльності, набуття нових знань тощо. Основними ознаками проєктів є унікальність, одноразовість реалізації та обмеженість в часі.

Управління проєктами – це процес координації матеріальних, людських та фінансових ресурсів протягом життєвого циклу проєкту на основі сучасних методів управління, на мені якого успішне здійснення поставленої цілі.

Для організацій важливо правильно вибрати методологію управління проєктами, оскільки саме вона буде визначати, як буде працювати команда над поставленими задачами. Система управління проєктами має забезпечувати структуру, яка призведе до успіху або невдач при реалізації проєкту. Зрештою, вибір сучасного та гнучкого методу управління має обиратись відповідно до вимог клієнта та щоб він отримав максимальний ефект від виконаної роботи.

Можна сказати, що універсального методу управління не існує. Кожний метод можна використовувати комплексно, їх можна змінювати відповідно до вимог замовника.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В АГЕНСТВІ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ «EXPESTO AGENCY» НА ОСНОВІ ГНУЧКИХ ТЕХНОЛОГІЙ

2.1. Діагностика системи управління проєктами в Агентстві інтернет-маркетингу «EXPESTO AGENCY»

В сучасних умовах господарювання, де розвиток технологій постійно змінює усі аспекти діяльності та життя, ефективне управління проєктами стає голосним фактором успіху Агентства інтернет-маркетингу «EXPESTO AGENCY». Діагностика системи управління проєктами досліджуваної організації допоможе визначити її переваги, недоліки та можливості, а також визначити, чи відповідає система вимогам та потребам власних проєктів. Це дозволить вибрати оптимальний інструмент щоб Агентство інтернет-маркетингу «EXPESTO AGENCY» успішно управляло проєктами та досягало поставлених задач.

«EXPESTO AGENCY» – агентство інтернет-маркетингу, яке орієнтоване на клієнтів в сфері фармацевтики, нерухомості, електроенергетики та освіти. Організація надає безліч видів послуг з просування бізнесу, маркетингу та реклами, зокрема налаштовує ефективні кампанії з контекстної реклами в Google. Охоплює цільових клієнтів в соціальних мережах за допомогою таргетованої реклами на Мета платформах, просуває сайти в пошукових системах методами SEO, щоб підвищити позиції та залучити цільовий органічний трафік на ресурси замовника.

Агентство інтернет-маркетингу «EXPESTO AGENCY» має проєктно-орієнтовану структуру управління, на чолі якої стоїть директор. Його дії направлені на стратегічні цілі компанії (масштабування, розвиток, нові напрямки діяльності, нові ринки тощо). Операційний директор займається більше тактичними операційними задачами (розвиток персоналу, навчання, щоденне функціонування). Head of Project координує проджект-менеджерів,

контролює їхню роботу, займається розвитком. Head of Marketing координує роботу PPC-спеціалістів, відповідає за їх розвиток, контроль якості виконання проєктів, а також навчання. PPC-спеціалісти працюють з проєктами замовників по налаштуванню реклами на Meta платформах, YouTube, TikTok та Google. Event manager організовує експертні івенти від агенції. Head of Sales контролює сейлзів, допомагає адаптуватись на новому робочому місці (рис. 2.1.1).

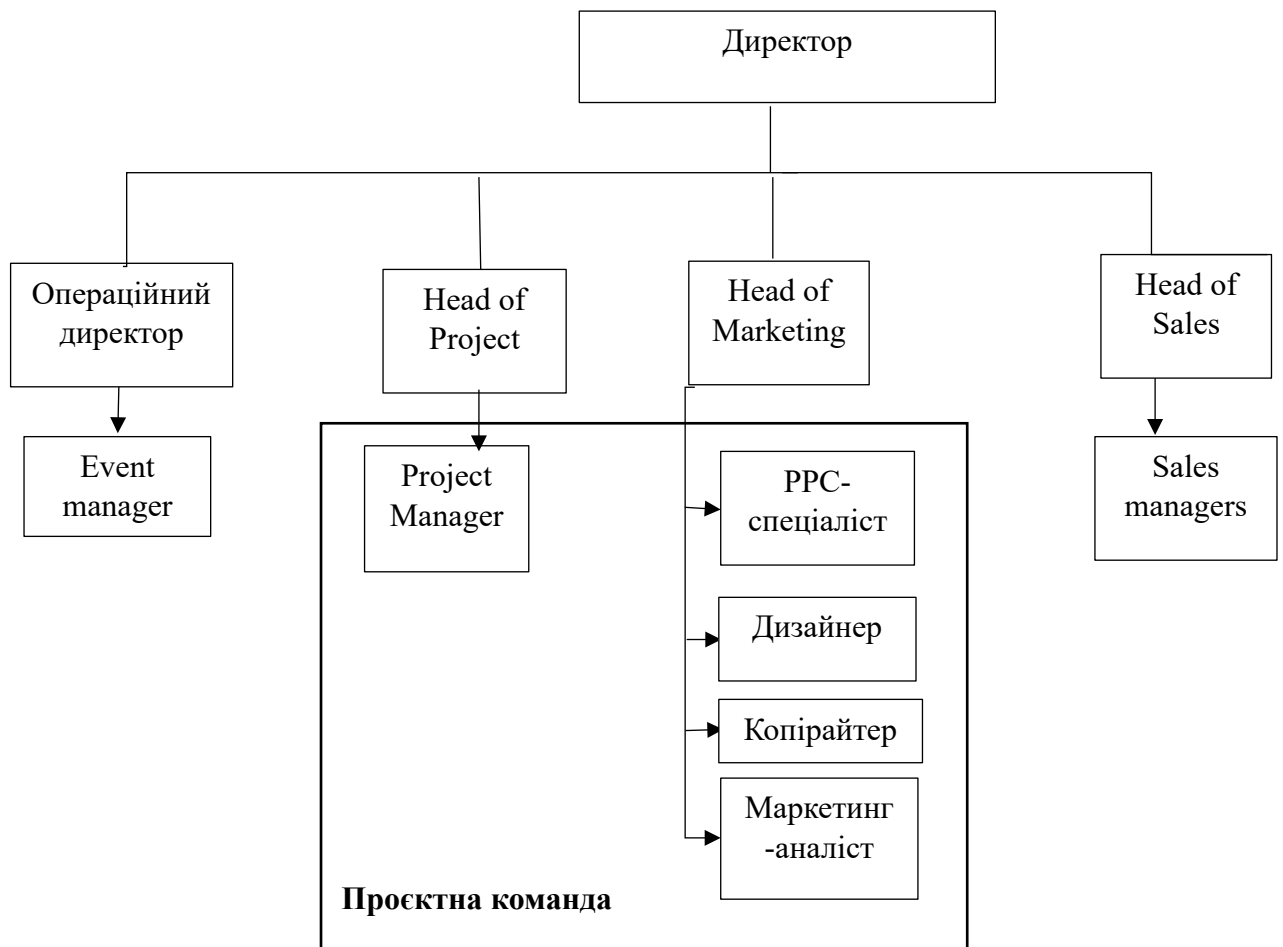


Рис. 2.1.1. Організаційна структура управління Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY»

Нижче представлений портфель, який складається з 3-х проєктів, які Агентство інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» може реалізувати. Термін дослідження становить 1,5 місяці. За цей період всі проєкти будуть завершеними і можна оцінити ефективність управління проєктами та методи, які використовувались (табл. 2.1.1).

Зайнятість персоналу у проєктах
Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY»

Наявна роль в проєкті	1	2	3
Project manager 1			
Project manager 2			
Дизайнер1			
Дизайнер 2			
Копірайтер			
PPC-specialist			
Marketing analyst			

Кожний проєкт портфелю Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» представлений нижче.

Проєкт №1 – модель управління проєктом «Брендинг». Агентство нерухомості не може справитись з високою конкуренцією на ринку, тому хоче зробити ребрендинг аби виділитись та створити повну довіру до свого імені. Для цього підприємство пропрацюватиме позиціонування бренду та комунікаційної стратегії, змінить назву агентства нерухомості, створить унікальні дизайн-системи. На зустрічі із замовником всі матеріали мають бути погоджені клієнтом. Усі файли з дизайнерськими елементами мають бути готовими до використання замовником. Строк виконання роботи складає 35 днів, термін реалізації від 1 до 35 днів. В цей проєкт залучені project manager 1, дизайнер, PPC-specialist та marketing analyst. До кейсу входить позиціонування бренду, аналітика, комунікаційна стратегія та дизайн.

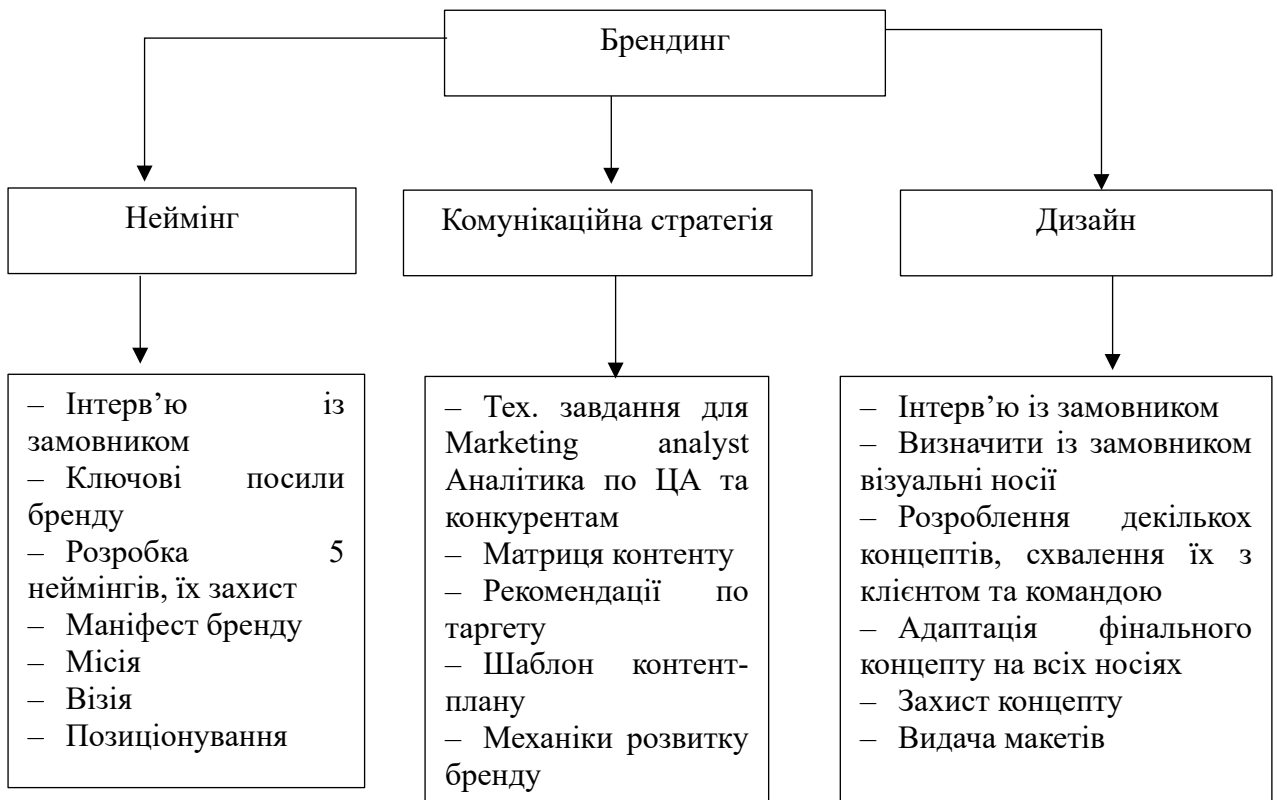


Рис. 2.1.2. Модель управління проектом «Брендинг»

Нижче представлена діаграма Ганта, де вказано запланований перелік виконання завдань.

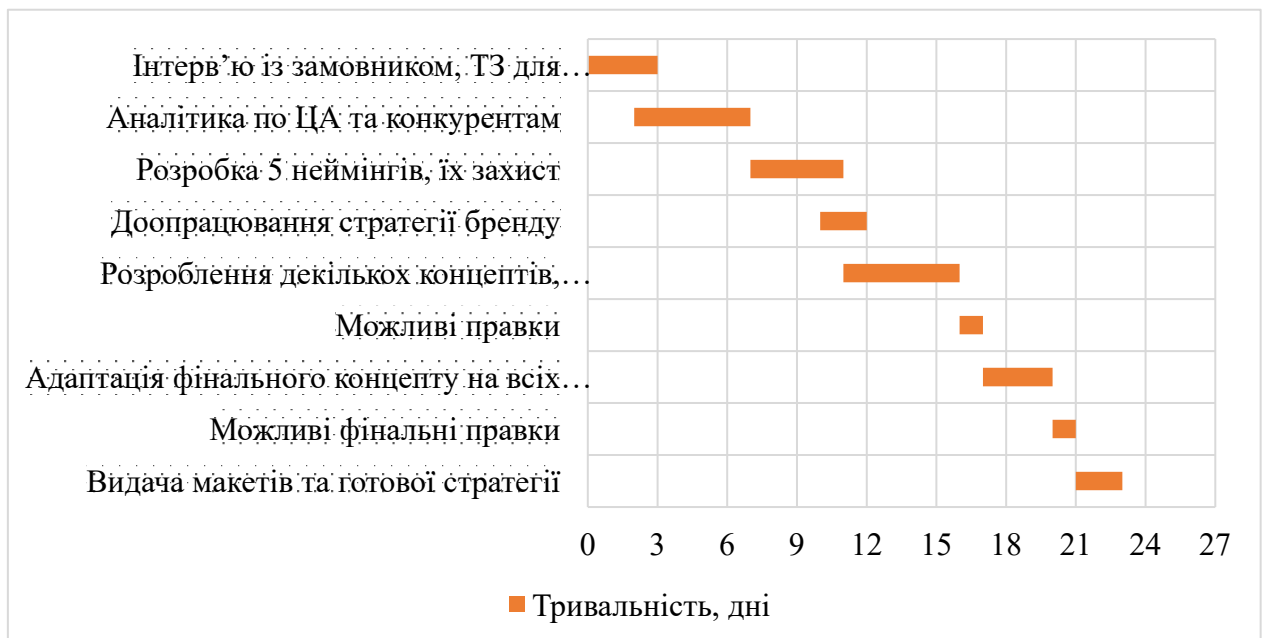


Рис. 2.1.3. Діаграма виконання проекту для агентства нерухомості

Виконання завдань з діаграми є послідовним, тобто кожний наступний етап напряму залежить від попереднього. Також простежуються і частини

проєкту, етапи яких можуть пересікатись один з одним, оскільки для цього були задіяні різні робітники.

Проєкт №2 – модель управління проєктом «Дизайн бук». Велика компанія постачання електроенергетики, яка давно працює на українському ринку та має міцні конкурентні позиції. Керівник підприємства вважає, що візуальна система ідентифікації бренду вже застаріла, тому хотілось би відповідати статусу, який було здобуто за ці роки. Агентство інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» має створити нову дизайнерську систему, до якої буде входити логотип, підбір фірмових кольорів та шрифтів, адаптація дизайну на 10 візуальних носіях. Строк виконання поставленої задачі 20 днів залежно від складності та побажань клієнта. В даний проєкт залучені Project manager 1 та дизайнер.

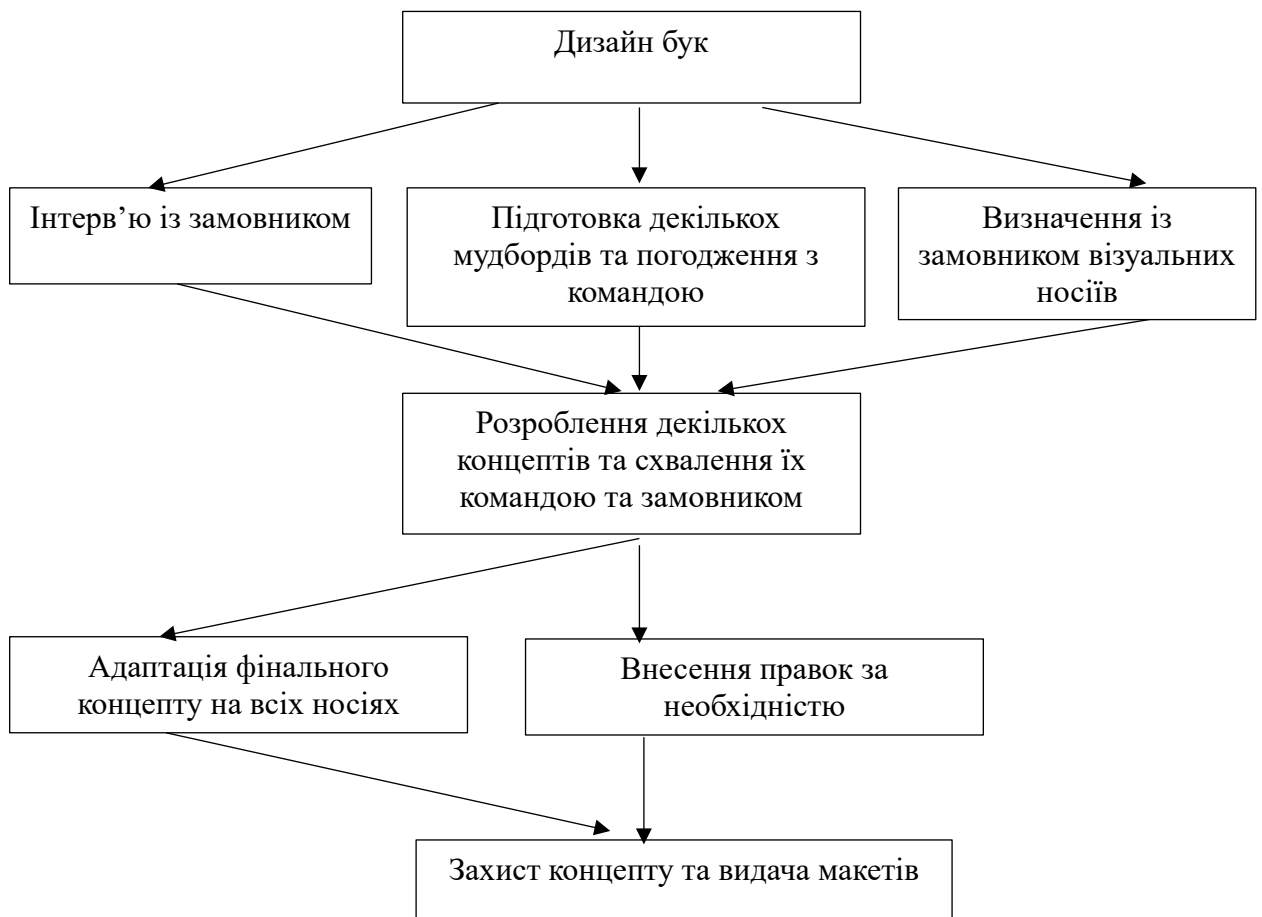


Рис. 2.1.4. Модель управління проєктом «Дизайн бук»

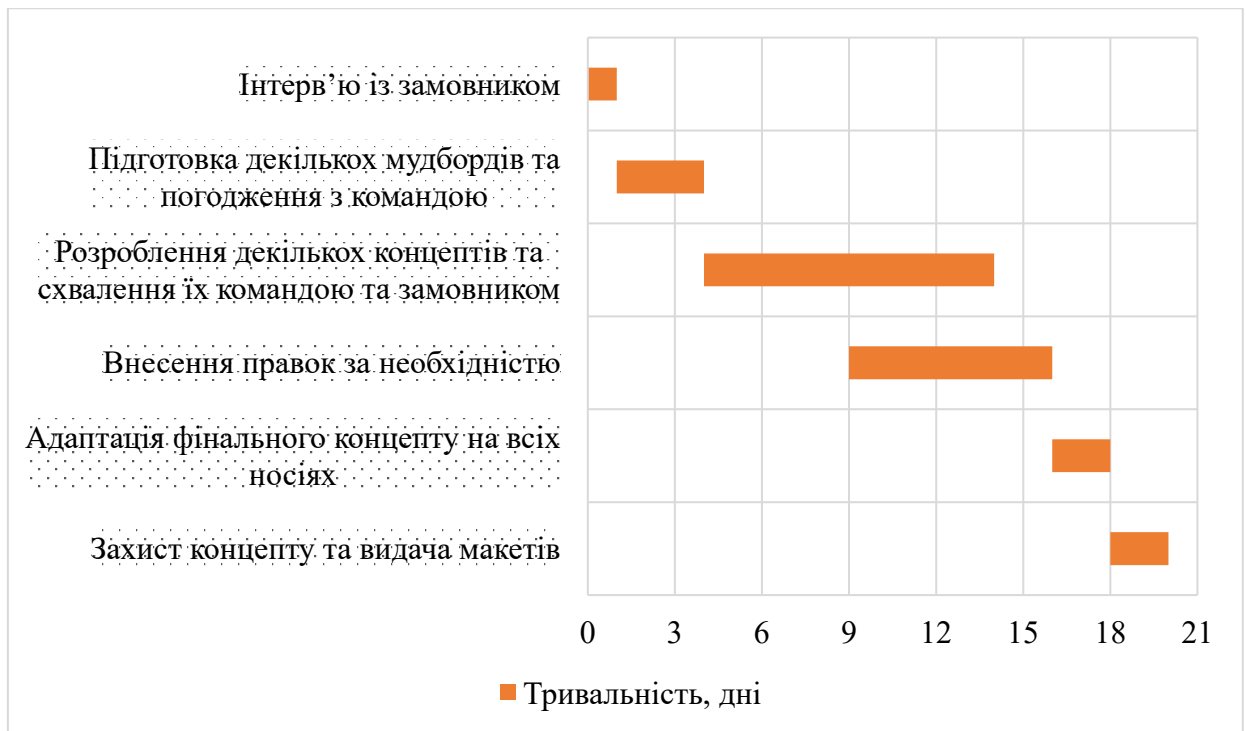


Рис. 2.1.5. Діаграма виконання проєкту для компанії постачання електроенергетики

В даному кейсі основним виконавцем є дизайнер та Project manager 1, який є посередником між клієнтом та дизайнером.

Проєкт №3 – модель управління проєктом «Комунікаційна стратегія». Нова школа іноземних мов, про яку люди ще не знають. Для залучення клієнтів варто правильно створити комунікацію бренду, тому Агентство інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» допоможе замовнику створити комунікаційну стратегію. Строк виконання завдання – 25 днів. Термін реалізації від 14 днів до 25. До проєкту залучені такі спеціалісти, як Project manager 2, дизайнер, копірайтер, marketing analyst.

В цьому кейсі варто проаналізувати конкурентів, акаунт в соціальних мережах, підібрати візуал для відповідних рубрик, створити механізм розвитку бренду та шаблон контент-плану. В даному проєкті можна спостерігати залежність кожного учасника команди від роботи один одного, тому всі дії виконуються в порядку черги (рис. 2.1.6).

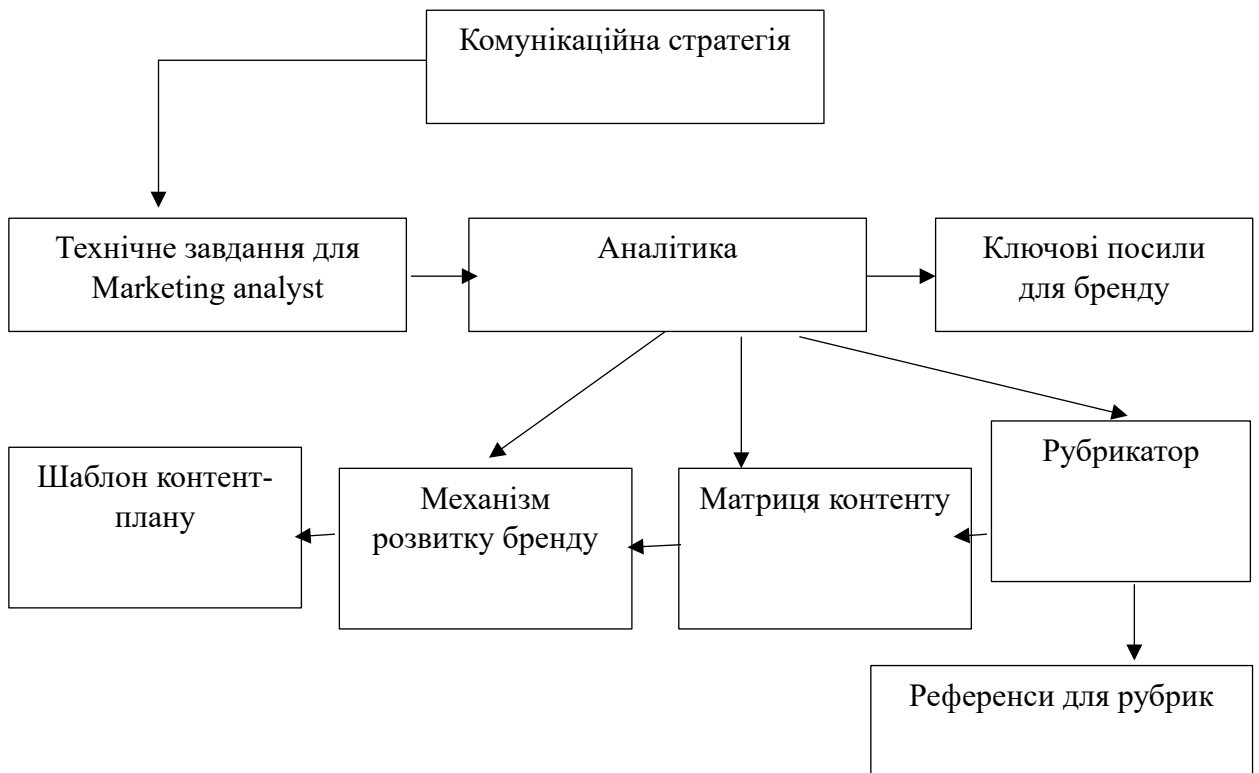


Рисунок 2.1.6 .Модель управління проектом «Комунікаційна стратегія».

На діаграмі 2.1.7 можна побачити запланований порядок виконання робіт Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY».

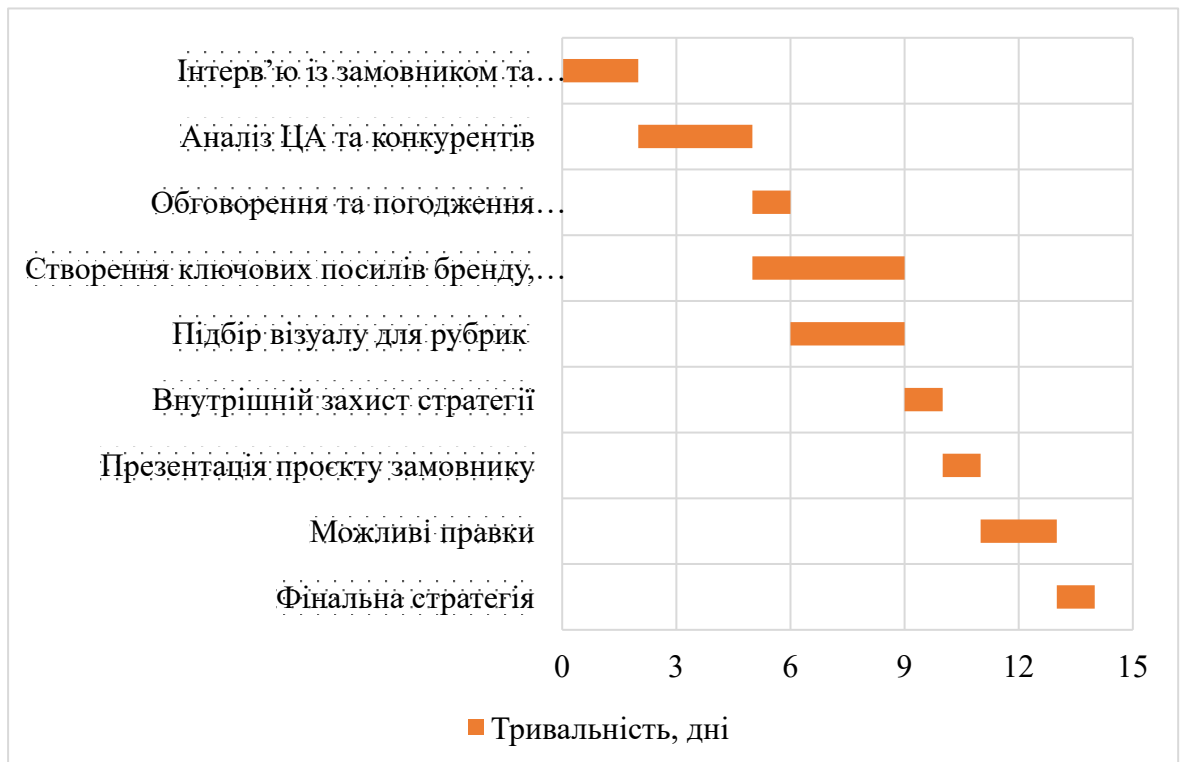


Рисунок 2.1.7. Діаграма виконання проєкту для школи іноземних мов

Проаналізувавши кейси Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» можна стверджувати, що організація працює в умовах обмеженості ресурсів, так як кожна послуга обмежена в бюджетах, часі та людських ресурсів.

Для всіх своїх проєктів Агентство інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» використовує систему управління задачами Worksection – український онлайн-сервіс для проєктного менеджменту, який допомагає командам підвищити продуктивність за допомогою інтуїтивних інструментів та подолати хаос у проєктах.

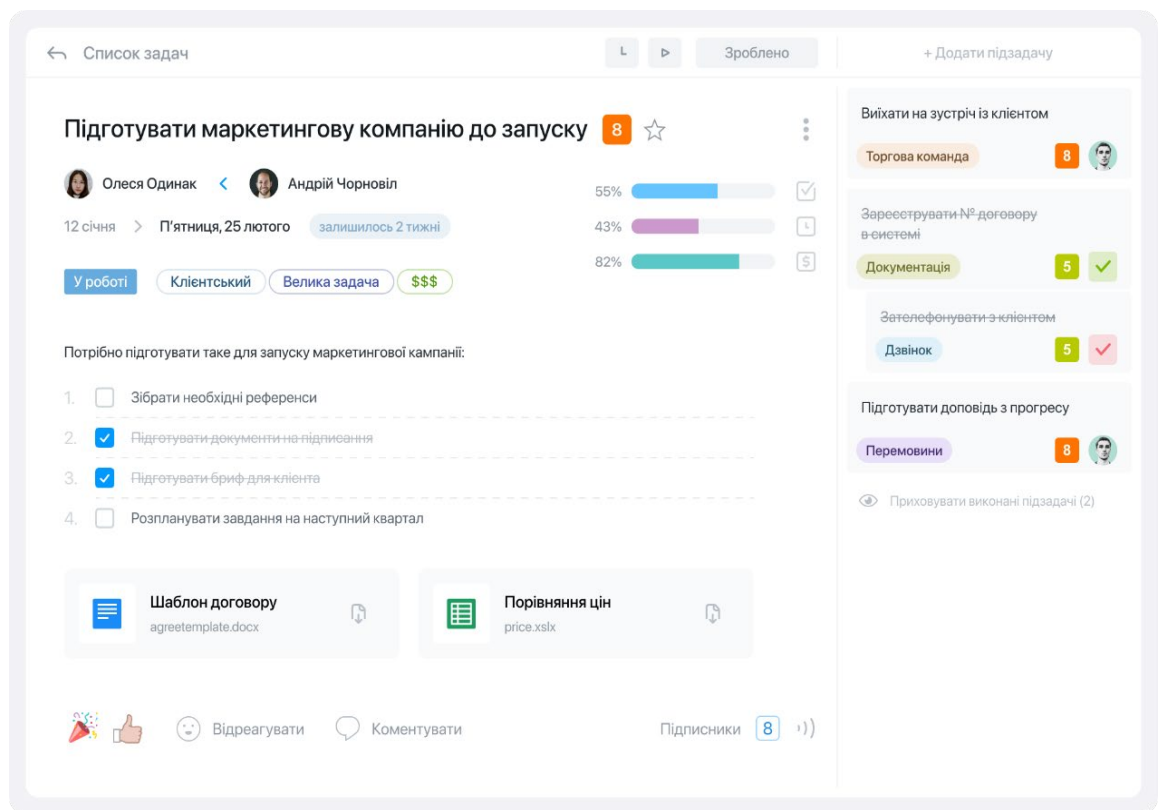


Рис. 2.1.8. Вигляд Worksection в роботі Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY»

Дана платформа є інноваційною та простою у використанні управління проєктами, яка призначена для ефективною роботи організацій (команд) над проєктами в онлайн режимі. Worksection має інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, який дозволяє легко контролювати задачі, проєкти та команду навіть в телефоні, поза межами офісу.

Основними особливостями інструменти є те, що програма має широкі функціональні можливості, які дозволяють реалізувати різноманітні задачі та вибудувати комунікацію; система управління має багато рівнів шифрування даних, що забезпечує безпеку інформації; одним аккаунтом можуть користуватись всі працівники та клієнти, без чисельного обмеження; Worksection дозволяє отримати аналітику та скласти звіти про етапи реалізації, терміни та витрати проєкту. Даний інструмент допомагає Агентству інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» слідкувати за всіма завданнями в одному місці, оскільки на платформі одразу видно, який спеціаліст має виконувати конкретне завдання, чи виконане воно. Це сприяє загальній ефективності організації, так як чітко розділені обов'язки між працівниками і легко відслідкувати хто над яким завданням працює.

Агентство інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» використовує даний інструмент з початку 2024 року. Проаналізуємо як змінились показники організації до впровадження та після впровадження Worksection.

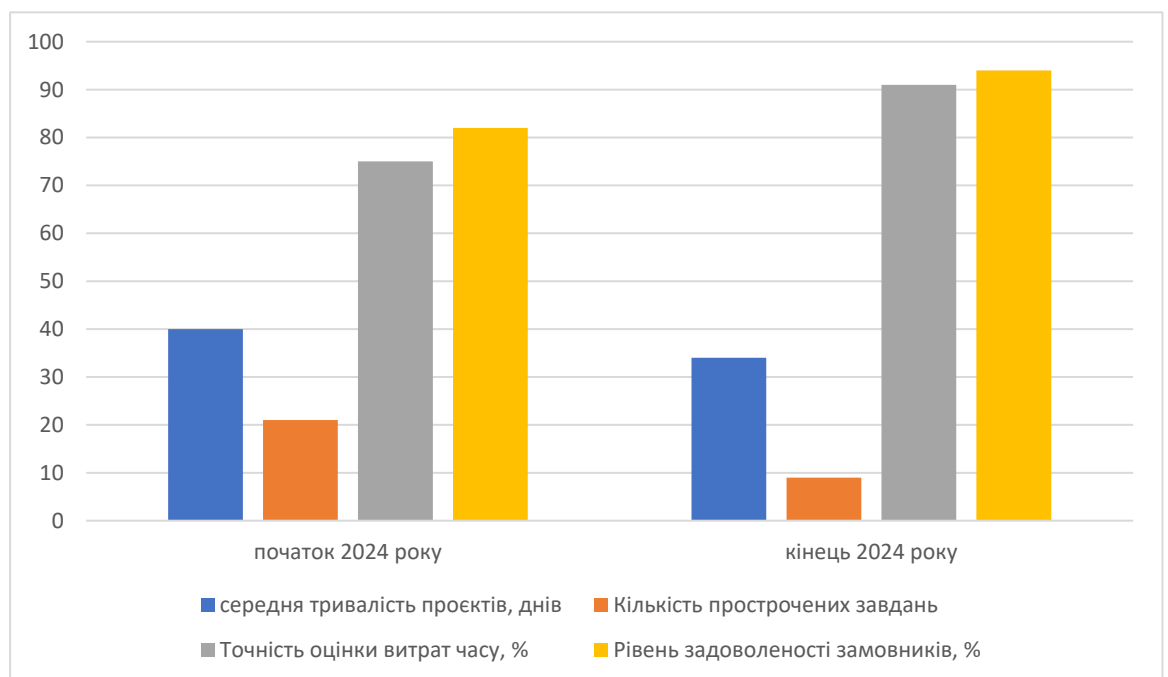


Рис.2.2.9. Ефективність впровадження Worksection в діяльність Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY»

Можна бачити, що Агентство інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» покращило планування та контроль за задачами, підвищилась продуктивність, зріс показник задоволеності клієнтів.

Також, завдяки провадженню Worksection в діяльність Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» зросли й інші показники, як можна побачити в таблиці 2.1.2.

Таблиця 2.1.2

Аналіз діяльності Агентство інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» до та після провадження в Worksection

№	Показники	Початок 2024 року	Кінець 2024 року
1.	Час на адаптацію нового працівника, днів	15	10
2.	Відповіді на внутрішні повідомлення	До 4 годин	До 45 хвилин
3.	Частка задач з чітко визначеними KPI,%	58	91
4.	Середній час звітування перед замовником	2-3 години на звіт	30 хв -1 година на звіт
5.	Задоволеність працівників інструментом,%	67	95

Можна зазначити, що використання даного інструменту дозволяє Агентству інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» зменшити хаос в роботі, пришвидшити процеси та залучувати більше клієнтів. Також з таблиці чітко видно, як в організації зменшились витрати часу та зросла задоволеність команди, що свідчить про ефективне впровадження Worksection в діяльність досліджуваної організації.

Система управління також здійснює синхронізацію бізнес-процесів з месенджерами щоб комплексно вирішувати завдання організацій. Це спрощує та прискорює процес роботи над проєктами Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY».

В Агентстві інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» ефективність реалізації проєкту в першу чергу залежить від рішень на кожній стадії його здійснення. Якщо ж учасники не правильно розуміють ціль проєкту, це призводить до помилок в ланцюжку при постановці завдань та у визначенні

обсягу робіт, і характеризується втратою не тільки часу, але й коштів. Тому при встановленні цілей Агентство інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» старається дотримуватись таких правил:

- результат проєкту має бути чітким;
- проєкт має створюватись у відповідному зовнішньому середовищі;
- необхідно встановити строки проєкту;
- бюджет проєкту немає перевищувати виділених коштів;
- якість проєкту має задовольняти всіх учасників;
- ресурси мають бути гнучкими, але й той же час стабільними.

Всі вимоги замовника мають бути погоджені з командою на ранніх стадіях реалізації проєкту. Після встановлення цілей проєкту та з'ясування основних його вимог, Агентство інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» починає фазу планування.

Під час планування Агентство інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» ретельно прописує всі дії, які будуть виконуватись в проєктах. Для цього він спочатку розділяється на частини і набір здібних задач. Потім створюється графік робіт, в якому прописуються для кожного із завдань дедлайн. Також, учасники проєктів опрацьовують список необхідних ресурсів. Планування при цьому включає в себе періодичне коригування за необхідністю, так як в роботі можуть з'явитись підзадачі, нюанси, тощо. На етапі реалізації проєктів працівники використовують інструменти, які полегшують перебіг процесів, наприклад, викреслювання справ, тайм-менеджмент або делегування. Останнім етапом в системі управління проєктами Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» є завершення, де виконуються всі контрольні перевірки виконаних задач, при цьому обов'язково зберігаються вихідні дані, задіяні регламенти та інструкції.

2.2. Аналіз використання гнучких технологій до управління проектами Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY»

Гнучкі методи управління проектами дозволяють Агентству інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» досягати поставлених цілей завдяки ефективному використанню наявних ресурсів, вмінню менеджерів інтуїтивно відчувати напрям дій, вчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, за результати реалізації проекту бути особисто відповідальним.

Підходи до управління проектами на основі гнучких технологій – це приклад інкрементного або ітеративного життєвого циклу проекту. Кожна ітерація зазвичай становить від 2 до 4 тижнів і дає можливість менеджерам коригувати розробку продукту та вносити постійні зміни. Агентство інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» знаходиться із замовником в постійному контакті. Коли менеджер презентує йому готовий продукт, то отримує зворотній зв'язок від замовника, який потім впроваджується в проект в ході подальших ітерацій.

Управління проектами на основі гнучких технологій ґрунтується на емпіричному управлінні, тобто на тому управлінні, де рішення приймаються виходячи з проміжних результатів проектів агентства. До того ж, всі етапи реалізації проекту є прозорими, що дозволяє всім залученим учасникам бути обізнаним статусом проектів та їх проблемами, які можуть виникнути в ході роботи.

При використанні Agile-філософії Агентство інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» опирається на наступні принципи успішної командної роботи. В її основі лежать не конкретні процеси, а цінності високого рівня, до яких відносять:

1. Найвищий пріоритет агентства – задовольнити клієнта на всіх етапах реалізації проекту.
2. Змінити вимоги проекту можна навіть на пізніх етапах його реалізації. Agile-процеси дають можливість використовувати зміни щоб

підвищити конкурентоспроможність продукту.

3. Команда розробки та замовник повинні працювати разом над проектом.

4. Оскільки проекти будуються навколо мотивованих людей, варто створити їм відповідні комфортні умови для праці та забезпечити потрібними ресурсами для виконання проектів.

5. Робочий продукт варто випускати з періодичністю від 2 тижнів до кількох місяців.

6. Безпосереднє спілкування – це найефективніший спосіб обміну інформацією як з самою командою, так і в середині команди.

7. Основним показником прогресу є товар та послуга, яку надає Агентство інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY».

8. Безпосередньому розвитку сприяють гнучкі процеси, тому замовники та виконавці повинні мати можливість завжди підтримувати постійний ритм протягом невизначеного часу.

9. Гнучкість проекту підвищує постійна увага до якості проектування і технічної досконалості.

Агентство інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» в своїй діяльності найбільше використовує Scrum методику, яка вважається одною із найпопулярніших гнучких методів управління і значно підвищує продуктивність команд. Вона допомагає досліджуваний організації контролювати робочу ситуацію, за короткі терміни знаходити та реалізовувати нові ідеї.

Дана методика базується на наборі принципів, котрі забезпечують чітке дотримання настанов конкретним тимчасовим інтеграціям щоб виконати найпріоритетніші задачі. Також, дієвість цієї методики в Агентстві інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» визначається на основі таких правил:

1. В команді повинні бути лише одnodумці.
2. Принцип багатозадачності є неприйнятним.

3. Протягом всього виконання процесу реалізації проєкту пошук ідеалу у виконанні завдань не повинен припинятись.

4. В команді важливо, щоб всі дії, які виконанні в процесі реалізації проєкту були зроблені не даремно.

5. Щоб не приймати імпульсивних рішень члени команди не повинні приступати до роботи втомленими.

6. Агентство інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» за допомогою контролю індексу щастя відслідковує загрозу зниження продуктивності команди.

7. Під час реалізації проєкту важливо щоб усі процеси та дії були відкритими та прозорими.

Для Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» Скрам вже давно в робочому процесі став необхідним елементом, який забезпечує швидкий, якісний та організований розвиток і має певні переваги та недоліки на досліджуваному підприємстві (таблиця 2.2.1).

Таблиця 2.2.1

Переваги та недоліки Scrum методу в діяльності Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY»

Переваги	Недоліки
1	2
1. Постійна комунікація між членами команди дають можливість зменшити брак досвіду одних працівників за рахунок кваліфікаційних колег. 2. У запланований час простіше створити якісних продукт. 3. Щоденні зустрічі дозволяють збільшити продуктивність кожного члена команди. 4. З точки зору управління накладні витрати є мінімальними і призводять до дешевшого та швидшого результату. 5. Завдяки постійному зворотному зв'язку та коротким спринтам команді легше впоратись із змінами. 6. Через щоденні зустрічі питання визначаються заздалегідь що дозволяє швидше їх вирішити.	1. Якщо не буде визначений період здачі проєкту, клієнти можуть вимагати надати нові функціональні можливості. 2. Якщо в організації завдання визначено не чітко, тоді оцінка часу та витрат буде не точною. 3. Проєкт завершиться невдачею якщо члени команди не будуть стриманими. 4. Якщо під час реалізації хтось із членів команди покинуть проєкт, це може мати великий зворотній вплив на його розвиток. 5. Скрам метод добре працює в організації тоді, коли проєктний менеджер довіряє своїй команді, якою він керує. 6. Якщо ж відбувається надмірний контроль над членами команди, то це призводить до провалу та деморалізації проєкту.

Згідно Agile-філософії, при реалізації проєктів Агентство інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» орієнтується на умови навколишнього середовища, яке змінюється та враховує зворотний зв'язок від клієнтів. Дані принципи мотивують команду шукати унікальні рішення, які не обмежені жорсткими стандартами.

За основу в Скрам методі взято безперервне навчання та готовність пристосуватись до факторів, які змінюються: команда на самому початку нічого не знає, але в процесі створення проєкту розвивається та застосовує отриманий досвід. Агентство інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» розуміє, що Скрам не є покроковим методом, і не описує які саме потрібно приймати рішення та як працювати. Він лише дає комплекс стандартних рекомендацій щодо організації робочого процесу.

Скрам, як методологія управління проєктами, припускає, що самоорганізована команда представляє готовий продукт у фіксований відрізок часу. Команда Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» самостійно визначає, які роботи проводити в межах спринту, як саме працювати, як підвищити цінність. Кожний член команди має власні набуті навички, при цьому всі учасники навчаються один в одного та діляться робочими нюансами. Це дозволяє через чиюсь помилку не порушувати робочий процес.

Для спільного досягнення мети команда постійно виходить на зв'язок із власником продукту, яким зазвичай є замовник або представник замовника, при цьому саме агентство розробляє план кожної ітерації та прогнозує обсяг робіт. Проєктний менеджер Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» швидко усуває наявні перешкоди на своєму шляху, намагається забезпечити максимальну продуктивність команди та складає список всіх потрібних ресурсів для ефективної роботи.

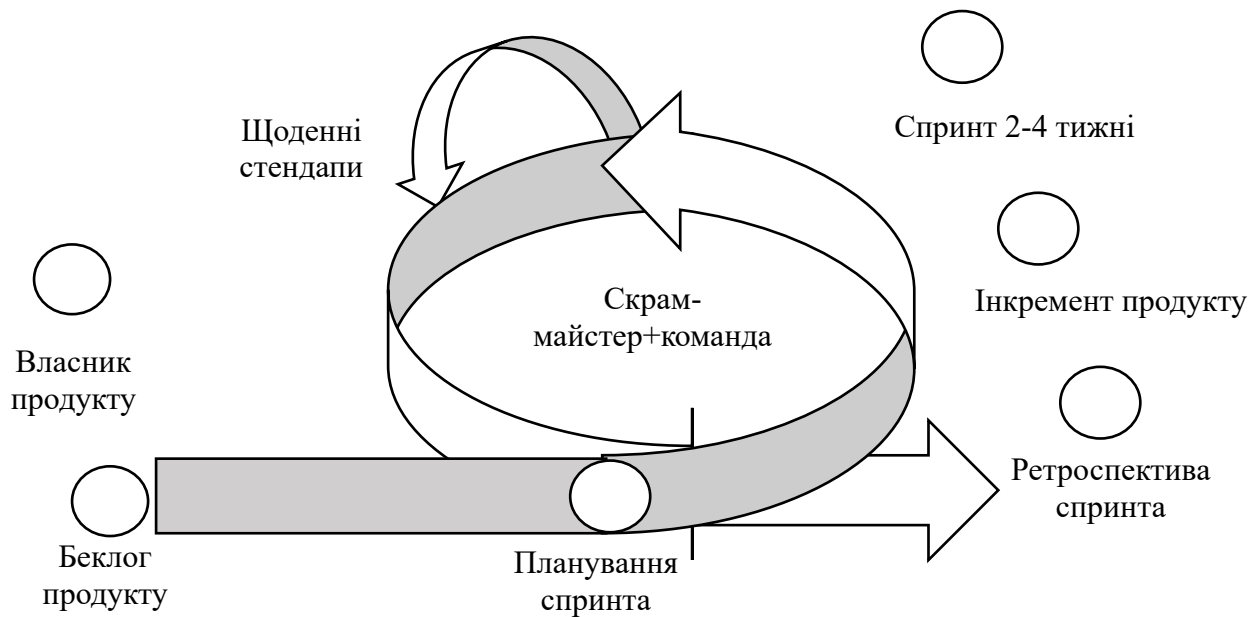


Рис. 2.2.10. Модель застосування Скрам методології в діяльності Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY»

Проектний менеджер Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» відповідає за те, щоб проєкт повністю відповідав потребам замовника та відстежує ринкову ситуацію. Також він визначає пріоритети, веде облік завдань та забезпечує актуальність зібраної інформації, що дає можливість членам команди розпочати будь-коли реалізацію уточнених задач.

В організації беклогу проєктний менеджер Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» фіксує всю зібрану інформацію про продукт та його вимоги, а вже з врахуванням аналізу зібраної інформації становить технічне завдання, яке складається із завдань, розставлені по пріоритетах. Потім відбувається зустріч між замовником, скрам-майстром та командою, де аналізують та доповнюють беклог новими завданнями.

Всі члени команди разом із скрам-майстром планують обсяг роботи майбутнього спринта на загальній зборах та встановлюють цілі. Далі вирішується, які завдання можна зробити в межах спринта. Після закінчення зборів команда розуміє, що можна зробити та реалізувати за одну ітерацію.

Щоденні збори проходять не більше 15 хвилини. Команда Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» на початку робочого дня обмінюється думками стосовно проєкту, підбиває підсумки виконаних задач та уточнює незрозумілі моменти. Вся команда після закінчення спринта переглядає та вивчає інкремент. Проєктний менеджер демонструє виконану роботу замовникам, а той вже вирішує чи пускати його в реалізацію.

Також агентство інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» повсякчас використовує Канбан методологію. Етапи поставлених задач візуалізуються на спеціальній дошці (рис. 2.2.11), де всі учасники команди можуть бачити поточний стан завдань у будь-який час. Кожна колонка характеризує поточний стан задач, які відображаються у канбан-картках (на картках можна прочитати рівень важливості, опис та додаткову інформацію).

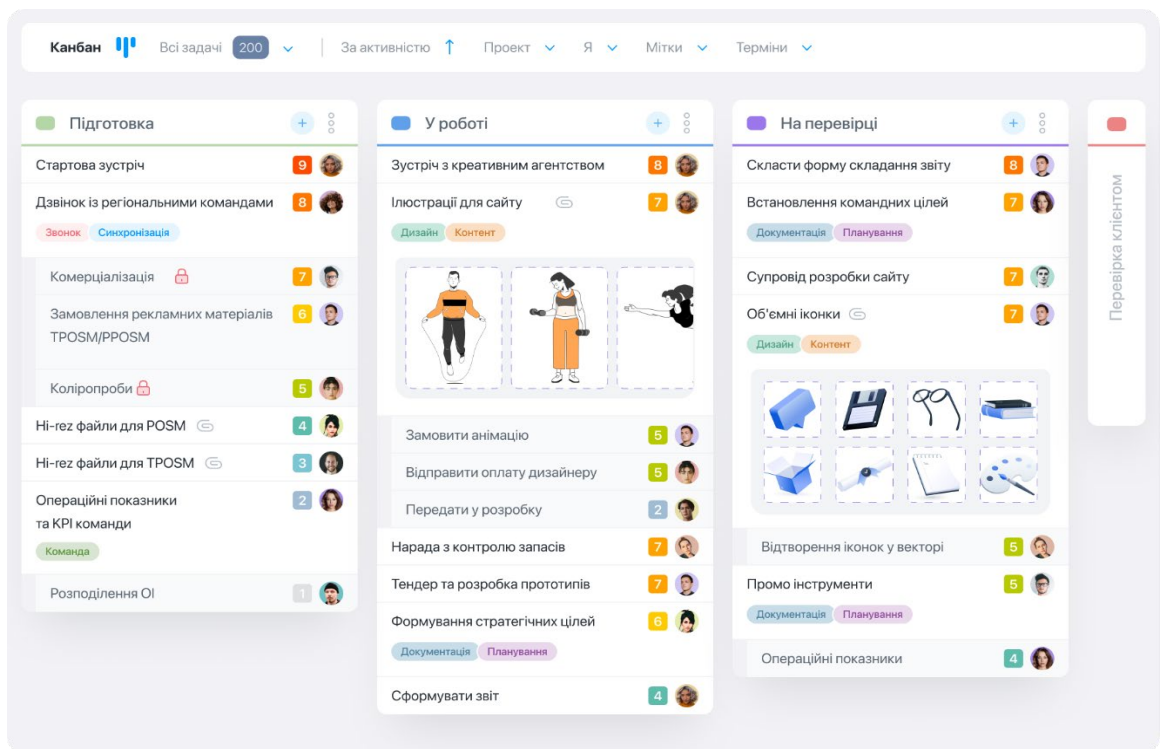


Рис. 2.2.11. Візуалізація Канбан дошки Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY»

Метою Канбан є зробити проєкт наочним, проконтролювати навантаженість членів команди та відстежити готовність завдань. Канбан має декілька базових принципів роботи:

1. Методологія не закликає швидко змінювати структуру організації та ролі робітників, навпаки, вона допомагає впровадити зміни до наявної системи.

2. При великих об'ємах роботи канбан допомагає Агентству інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» йти маленькими кроками до великої мети. Може здаватись, що глобальні зміни принесуть більшу користь та збільшення доходу, однак не варто забувати, що вони можуть принести також і великі ризики.

3. Агенція інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» поважає потокові процеси та ролі, насамперед, це стосується людей, які допоможуть отримати підтримку змін, а налагодженні процеси допомагають удосконалити нестабільні.

На канбан дошці відображаються всі процеси проєкту. Це допомагає Агентству інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» просто проаналізувати та вчасно помітити проблемні місця. Головним завданням є створення потоку, тобто забезпечення перетікання завдань з одної колонки в іншу. Потік дозволяє зекономити ресурси, час, покращити якість продукту, при цьому знизивши вартість, підвищити продуктивність.

Таблиця 2.2.2

Переваги та недоліки методології Канбан

Переваги	Недоліки
1	2
1. Гнучкість планування. 2. Швидка ідентифікація проблемних місць. 3. Прозорість.	1. Якщо в команді більше 5 осіб, ефективність методології може знижуватись. 2. Довгострокове планування неможливе.

Також до переваг Канбану можна віднести:

– кращий контроль роботи, який дозволяє команді Агенції інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» уникнути перевантаження та зосередитись на поточних завданнях

– оптимізація робочого часу Канбан сприяє в Агенції інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» зменшенню помилок та підвищенню продуктивності команди.

– удосконалення робочих процесів в Агентстві інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» сприяє підвищенню якості послуг, які надає організація.

Деякі процеси в Агенції інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» автоматизовані, що сприяє швидкості надання послуг замовнику. Одною з таких автоматизацій є нотування та підсумовування зустрічей з замовниками. Коли проєктний менеджер зустрічається із замовником, за згодою обох сторін робиться запис зустрічі, який в подальшому організація автоматично транскрибує через сервіс Loom. З його допомогою можна легко та зручно записувати онлайн зустрічі, відеоінструкції, демонстрації, ділитись записами відео та отримувати згенерований штучним інтелектом підсумок того, про що говорилось на відео. Останнє Loom автоматично відправляє на електронну адресу клієнту та на робочу адресу після закінчення онлайн- зустрічі (рис. 2.2.11.)

Отже, Агентство інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» орієнтоване на клієнтів в сфері фармацевтики, нерухомості, електроенергетики та освіти. Організація надає безліч видів послуг з просування бізнесу, маркетингу та реклами, зокрема налаштовує ефективні кампанії з контекстної реклами в Google. Охоплює цільових клієнтів в соціальних мережах за допомогою таргетованої реклами на Мета платформах, просуває сайти в пошукових системах методами SEO щоб підвищити позиції та залучити цільовий органічний трафік на ресурси замовника

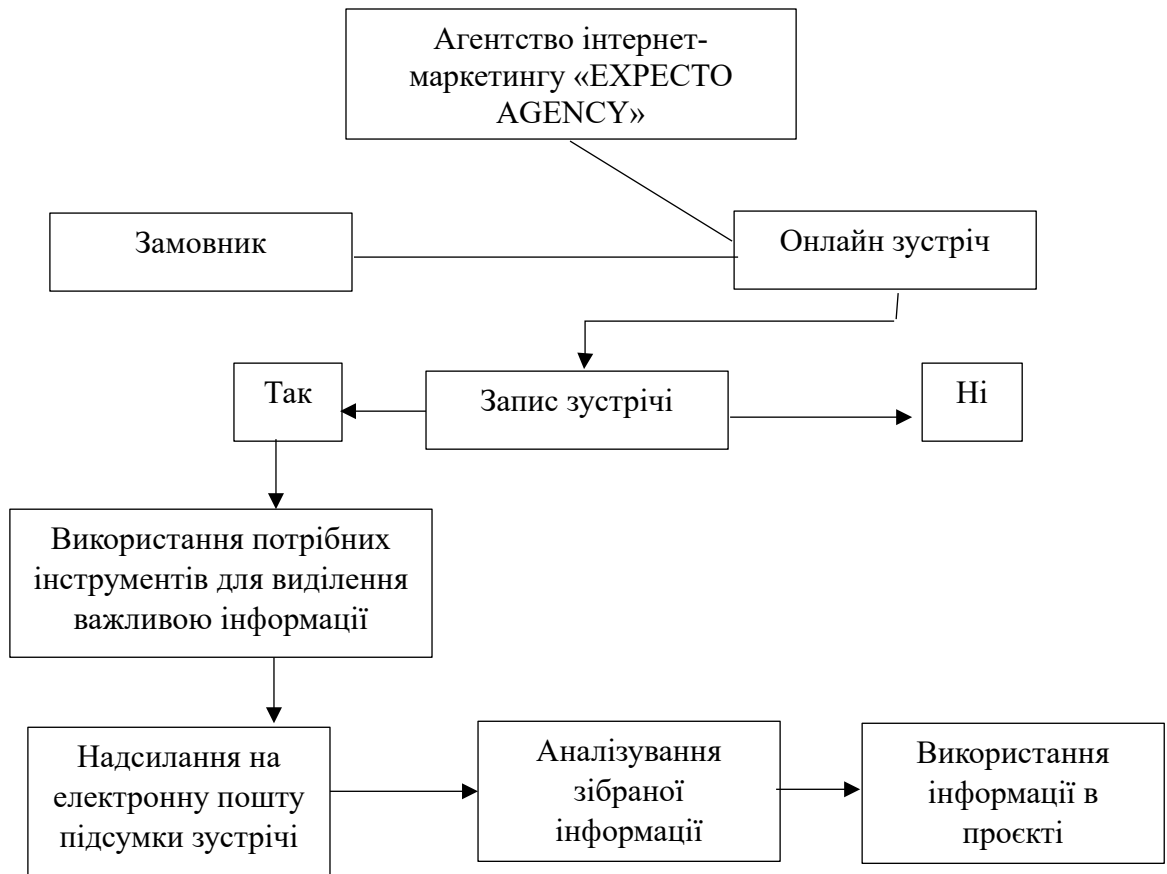


Рис. 2.2.12. Схема процесу зустрічі із клієнтом з використанням сервісу Loom

Проаналізувавши проєкти Агенції інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» можна стверджувати, що організація працює в умовах обмеженості ресурсів, так як кожна послуга обмежена в бюджетах, часі та людських ресурсах. В своїй діяльності організація найбільше використовує Scrum методіку, яка вважається одною із найпопулярніших гнучких методів управління і значно підвищує продуктивність команд. А Kanban методологія використовується виключно для великих проєктів, де етапи поставлених задач візуалізуються на спеціальній дошці. Вона допомагає досліджуваний організації контролювати робочу ситуацію, за короткі терміни знаходити та реалізовувати нові ідеї.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ АГЕНСТВА ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ «EXPECTO AGENCY» НА ОСНОВІ ГНУЧКИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Удосконалення системи управління проєктами підприємства на основі гнучких технологій

Робота Агенції інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» охоплює широкий спектр завдань, включаючи розробку маркетингових стратегій, управління рекламними кампаніями, SEO-оптимізацію та аналітику. Проєкти в цій сфері мають унікальні особливості, які відрізняють їх від класичних бізнес-процесів.

По-перше, такі проєкти часто не мають жорстко фіксованих вимог і можуть змінюватися в процесі роботи. Наприклад, зміна алгоритмів Google або оновлення рекламної платформи Facebook може вимагати негайної корекції стратегії просування. Гнучкість у підходах до управління стає критично важливою для досягнення бажаних результатів.

По-друге, інтернет-маркетингові проєкти включають велику кількість паралельних процесів, які потребують ефективної координації. Кожен проєкт передбачає взаємодію спеціалістів різного профілю – маркетологів, дизайнерів, розробників, аналітиків і менеджерів із роботи з клієнтами. Узгодженість між командами та ефективне планування роботи є ключовими факторами успішної реалізації проєктів.

По-третє, вимоги клієнтів до проєктів у цій сфері можуть змінюватися навіть після старту кампанії. Клієнти часто переглядають свої цілі, змінюють пріоритети або вимагають додаткових послуг. Це створює додаткове навантаження на команду та потребує швидкого коригування плану роботи.

Для забезпечення ефективного управління проєктами Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» варто впровадити гнучкі технології, які дозволять швидко реагувати на зміни, оптимізувати процеси та підвищити

якість виконання завдань. Так як в досліджуваній організації посадові інструкції є лиш для декількох працівників, рекомендується впровадити в діяльність вся всіх спеціальностей. Загалом, корпоративні стандарти являються набором правил та норм, які регламентують роботу всередині будь-якого підприємства і допомагають уніфікувати процеси завдяки:

- передбачуваності і стабільності – корпоративні стандарти до виконання завдань задають єдиний підхід, що значно зменшує варіативність і допущення помилок;
- якості та контролю – єдина система дозволяє підтримувати якість на високому рівні, також легше контролювати результати роботи;
- швидкій адаптації нових працівників – нові люди легше адаптуються в організації, коли є чіткі інструкції та процеси;
- підвищенню ефективності – чіткі правила щодо роботи дозволяють працівникам швидше приймати рішення і не витратити час на пошук потрібних підходів до роботи;
- координації між підрозділами – корпоративні стандарти роблять взаємодію між підрозділами більш злагодженою та узгодженою.

Впровадження корпоративних стандартів в діяльність Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» сприятимуть ефективній, узгодженій та якісній роботі організації. Також, не менш важливим є те, що завдяки впровадженню корпоративних стандартів досліджувана організація зможе сформувавши єдиний підхід до виконання завдань, що забезпечить стабільну якість наданих послуг. Уніфіковані процеси Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» дозволять легше розширювати діяльність, залучати нових партнерів, при цьому зберігаючи єдину корпоративну культуру. Із запропонованими посадовими інструкціями для проектного менеджера, копірайтера менеджера з продажу та event manager можна ознайомитись в додатках (В, Г, Д, Ж).

При використанні традиційних методів управління проектами Агентство інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» часто стикається з труднощами

через свою жорстку структуру. Фіксовані плани, чітко визначені дедлайни та лінійний підхід до виконання завдань у сучасному динамічному середовищі виявляються малоефективними. Постійні зміни алгоритмів пошукових систем, поведінки користувачів, рекламних платформ і тенденцій цифрового маркетингу вимагають від Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» не лише швидкого реагування, а й можливості оперативно коригувати стратегії в процесі роботи.

Гнучкі методології управління проектами, засновані на адаптивному підході, дозволяють Агентству інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» діяти більш ефективно, уникаючи затримок та неефективного використання ресурсів. В основі цього підходу лежить принцип поступового розвитку проекту через ітерації, постійна комунікація між членами команди та швидке тестування гіпотез. Замість створення детальних довгострокових планів, які можуть втратити актуальність вже на початкових етапах, гнучкі методології передбачають можливість гнучкої адаптації до змін у міру розвитку проекту.

Гібридний підхід, що об'єднує елементи Scrum і Kanban, набуває все більшої популярності в сучасному світі. Він дозволить Агентству інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» досягти балансу між стратегічним плануванням і оперативним управлінням завданнями в реальному часі. У таких моделях стратегічні цілі та пріоритети визначаються на рівні Scrum, а виконання завдань організовується через Kanban, що забезпечує максимальну прозорість і контроль над процесами. Це дозволить також і уникнути перевантажень, оптимізувати використання ресурсів та досягти високої продуктивності, адаптуючись до швидких змін у маркетинговому середовищі.

Застосування гнучких методологій дасть можливість Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» ефективно реагувати на зміни ринку, вдосконалювати процеси управління та покращувати комунікацію всередині команди. Такий підхід дозволить підвищити ефективність роботи агентства, забезпечуючи стабільний розвиток і конкурентні переваги.

Автоматизація стає невід'ємною складовою сучасного управління проєктами, особливо в таких динамічних сферах, як інтернет-маркетинг. Використання цифрових інструментів Агентству інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» дасть можливість значно зменшити рутинні процеси, мінімізувати людський фактор у виконанні повторюваних завдань і підвищити ефективність роботи команди. Це також дозволить менеджерам та спеціалістам сфокусуватися на стратегічних аспектах проєкту, а не витратити час на організаційні дрібниці.

Автоматизовані системи управління проєктами надають широкі можливості для оптимізації робочих процесів, оскільки дозволяють чітко структурувати завдання, розподіляти відповідальність між учасниками команди та контролювати терміни виконання. Візуалізація робочого процесу допомагає визначати вузькі місця у виконанні проєктів і швидко знаходити шляхи для їх усунення. Завдяки інтеграції різних платформ та додатків, робота команди Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» стане більш прозорою та скоординованою, що дозволить уникнути дублювання завдань і помилок у плануванні.

Крім того, автоматизація суттєво покращить комунікацію як всередині команди, так і з клієнтами. Використання CRM-системи дасть змогу Агентству інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» зберігати та аналізувати дані про взаємодію з клієнтами, спростить процес комунікації та допоможе персоналізувати підхід до кожного замовника. Вони дозволять автоматично фіксувати запити клієнтів, створювати нагадування про важливі завдання та оцінювати ефективність співпраці з кожним проєктом. Це значно зменшить ризик втрати важливої інформації та підвищить рівень клієнтського сервісу.

Автоматизація також відкриває нові можливості для аналізу даних та прийняття обґрунтованих рішень. Інтеграція маркетингових платформ та аналітичних інструментів дозволить оцінювати ефективність Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» у режимі реального часу, відстежувати ключові показники та швидко коригувати стратегію.

Використання аналітичних інструментів у поєднанні зі штучним інтелектом допоможе виявляти закономірності в поведінці споживачів, прогнозувати результати маркетингових активностей та оптимізувати рекламні бюджети.

Штучний інтелект відіграє дедалі важливішу роль у процесах управління проєктами, оскільки дозволяє автоматизувати складні аналітичні процеси, які раніше вимагали значних людських ресурсів. Алгоритми AI можуть аналізувати великі обсяги даних, визначати ефективність рекламних кампаній та рекомендувати оптимальні стратегії. Наприклад, автоматизовані системи здатні прогнозувати поведінку користувачів на основі історичних даних, що дозволяє маркетологам більш точно налаштовувати рекламні кампанії та збільшувати їхню ефективність.

Ще одним важливим аспектом автоматизації є використання чат-ботів та віртуальних помічників для комунікації з клієнтами. Впровадження чат-ботів у процес обслуговування клієнтів дозволить значно скоротити час реагування на запити, забезпечити цілодобову підтримку та підвищити рівень взаємодії з аудиторією. Це особливо важливо для Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY», де оперативність відповідей та персоналізований підхід відіграють ключову роль у залученні та утриманні клієнтів.

Ефективне управління ресурсами є критично важливим фактором для успішної діяльності Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY». У динамічному середовищі, де обсяг завдань постійно змінюється, а вимоги клієнтів можуть суттєво варіюватися, неправильний розподіл ресурсів призводить до втрати продуктивності, перевантаження співробітників та зриву термінів виконання проєктів. Оптимізація ресурсів дозволяє не лише підвищити ефективність роботи команди, а й створити стійку систему управління, яка сприятиме зростанню агентства та забезпеченню стабільного рівня якості послуг.

Одним із ключових підходів до ефективного розподілу ресурсів є детальне планування, яке враховує не лише завдання та строки їх виконання, а й особливості навантаження на кожного члена команди. Розуміння того, хто і

за що відповідає, дозволить уникнути дублювання роботи та надмірного перевантаження окремих працівників. Чітке визначення ролей та відповідальності у проєкті дозволить співробітникам сфокусуватися на конкретних завданнях і працювати з максимальною ефективністю.

Важливим інструментом оптимізації ресурсів є регулярний аналіз ключових показників ефективності. Вимірювання продуктивності команди та оцінка результатів маркетингових кампаній дасть змогу Агентству інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» визначити, які стратегії працюють найкраще, а які потребують вдосконалення. Дані аналітики дозволять приймати обґрунтовані рішення, що сприятимуть підвищенню ефективності роботи агентства. Використання цих показників у поєднанні з інструментами автоматизації дасть можливість не лише швидше реагувати на зміни, а й оптимізувати витрати часу та фінансових ресурсів.

Крім того, продуктивність команди залежить не лише від правильного розподілу завдань, а й від культури роботи в агентстві. Запровадження практики регулярного аналізу виконаних проєктів дозволить виявляти слабкі місця у процесах, знаходити нові можливості для вдосконалення та адаптуватися до змін у ринку. Проведення ретроспектив після кожного завершеного етапу проєкту допоможе Агентству інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» не лише оцінити власну ефективність, а й покращити внутрішні процеси на основі отриманого досвіду.

Створення культури безперервного вдосконалення сприятиме не лише підвищенню продуктивності, а й зростанню рівня задоволеності співробітників. Працівники, які мають можливість навчатися, розвиватися та вносити свої пропозиції щодо покращення робочих процесів, демонструватимуть вищий рівень залученості та мотивації. Це безпосередньо вплине на якість роботи Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY», оскільки мотивована команда здатна забезпечити стабільний рівень продуктивності та творчий підхід до виконання завдань.



Рис. 3.1.1. Удосконалена система управління проектами Агенства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY»

Отже, удосконалення системи управління проектами Агенства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» можливе завдяки впровадженню гнучких методологій, таких як Scrum і Kanban, що дозволяють підвищити ефективність роботи команди, швидко адаптуватися до змін та забезпечити високу якість виконання проєктів. Автоматизація процесів, використання CRM-систем та аналітичних платформ допоможуть мінімізувати рутинні завдання, оптимізувати розподіл ресурсів та покращити комунікацію як всередині команди, так і з клієнтами. Використання штучного інтелекту відкриє нові можливості для прогнозування ефективності Агенства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» та оптимізації робочих процесів. Завдяки інтеграції сучасних технологій та постійному вдосконаленню управлінських процесів агентство може підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити ефективне виконання маркетингових проєктів.

3.2. Розробка організаційно-методичного забезпечення впровадження гнучких технологій управління проєктами в Агентстві інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY»

В умовах швидко змінюваного та конкурентного середовища Агентство інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» стикається з необхідністю оперативно реагувати на змінювані вимоги клієнтів, нові технологічні виклики та динамічне оновлення трендів у цифровому маркетингу. У таких умовах традиційні методи управління проєктами, орієнтовані на чітко визначену структуру та жорстку послідовність завдань, не завжди відповідають вимогам часу. Зростаючий попит на швидкість реагування, високий рівень мінливості в потребах замовників та необхідність постійної адаптації до нових умов ринку стимулюють агентства до впровадження гнучких технологій управління проєктами.

Гнучкі технології, серед яких Agile, Scrum та Kanban, набувають особливої популярності в управлінні проєктами в інтернет-маркетингу завдяки здатності забезпечувати високий рівень адаптивності та ефективності в процесі реалізації проєктів. Вони орієнтовані на постійну комунікацію з клієнтом, гнучке реагування на зміни вимог і регулярне вдосконалення робочих процесів. Для успішного впровадження цих технологій необхідно розробити організаційно-методичне забезпечення, яке включатиме в себе не лише вибір підходящої методології, але й адаптацію її до специфіки агентства, формування нових управлінських ролей та зміну культури взаємодії в команді Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY».

Оскільки Агентство інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» використовує Канбан лише для деяких проєктів, рекомендовано використовувати цей Agile фреймворк на постійній основі, а також і для внутрішніх процесів та завдань агентства. Методологія фокусується на візуалізації потоку роботи та максимальному ефекті від обмеження кількості завдань, які можуть виконуватися одночасно. Вона виникла в Японії, як

частина виробничої системи Toyota, де служила для оптимізації логістики та виробничих процесів. Проте з часом Канбан знайшов своє застосування в різних сферах, включаючи програмування та управління проектами, зокрема в інтернет-маркетингу.

У традиційному підході управління проектами часто існує чітко визначена ієрархія, за якою завдання виконуються у строгій послідовності, іноді із значними затримками, якщо виникають зміни або ускладнення. Це може бути проблемою в умовах інтернет-маркетингу, де ситуація може швидко змінюватися через нові маркетингові тренди, технологічні оновлення або змінювані вимоги клієнтів. Тут Канбан виявляється ефективним інструментом для оптимізації процесів завдяки своїй здатності до гнучкого реагування на зміни, візуалізації всіх етапів робіт і зменшенню затримок.

Основним принципом Канбан є візуалізація робочого процесу. У межах цієї методології створюється візуальна дошка, на якій розміщуються всі завдання, що виконуються, за допомогою карток або стікерів, що представляють окремі етапи проекту. Ці картки переміщуються між стовпцями дошки, що позначають різні етапи виконання, наприклад: «Заплановано», «В роботі», «Перевірка», «Завершено». Це дозволяє членам команди Агентства інтернет-маркетингу «ЕХРЕСТО AGENCY» легко оцінити поточний стан усіх завдань, побачити, на якому етапі перебувають кожне з них, і зрозуміти, де можуть виникнути затримки або проблеми.

У практиці інтернет-маркетингу ця візуалізація є надзвичайно важливою, адже дозволяє агентству тримати під контролем численні кампанії, генерування контенту, стратегії просування та інші завдання. Наприклад, при плануванні контенту для блогу чи соціальних мереж команда може створювати картки для кожного елементу контенту, від ідеї до публікації. Цей процес стає набагато прозорішим для всієї команди та клієнта, оскільки кожен етап роботи є наочно зафіксованим і доступним для огляду.

Ще одним важливим елементом Канбан є обмеження кількості завдань, які можуть бути в роботі одночасно на кожному етапі. Це дозволить уникнути

ситуацій, коли кілька завдань затримуються через те, що над ними працює занадто велика кількість людей або ресурсів. Обмеження дозволяє команді сконцентруватися на кількох завданнях одночасно, не перевантажуючи їх. Наприклад, якщо на етапі «В роботі» можна мати лише три завдання, команда буде стимулювати себе до завершення поточних задач перед тим, як брати нові.

Для Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» це має величезне значення. Так, у контексті рекламних кампаній та SEO-оптимізації, де роботи можуть швидко набирати обертів, обмеження кількості завдань допомагає уникнути ситуацій, коли над одним проектом працює кілька людей одночасно, а інші завдання не отримують необхідної уваги. Наприклад, у випадку з запуском рекламної кампанії команда може зосередитися на створенні конкретних оголошень, а не паралельно виконувати цілий спектр інших маркетингових завдань, що може призвести до неякісного виконання.

Крім того, Канбан заохочує постійне вдосконалення. Замість того, щоб робити великий акцент на ідеальне планування в рамках визначених термінів і умов, Агентство інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» зосередиться на регулярному аналізі своїх процесів і пошуку шляхів для їх оптимізації. В маркетингу це має особливу цінність, адже світ цифрових технологій постійно змінюється, нові платформи, інструменти та методи просування з'являються щодня. Наприклад, після запуску рекламної кампанії Агентство інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» може регулярно аналізувати її ефективність за допомогою ретроспективних зустрічей і виявляти можливості для поліпшення, будь-то зміна стратегії, підвищення точності таргетингу або перегляд бюджету.

Однією з найбільших переваг Канбан є прозорість робочих процесів. Всі члени команди можуть миттєво бачити, що відбувається з конкретним завданням у будь-який момент часу. Це дозволяє уникнути конфліктів і непорозумінь, а також допомагає усім учасникам зберігати фокус і координувати свої зусилля. Наприклад, якщо завдання не просувається через

технічні проблеми або затримку в іншому процесі, це одразу видно на дошці Канбан, що дозволяє команді вчасно вирішити проблему.

Інтеграція Канбан в інструменти для управління проєктами також значно полегшує роботу команд. Платформи, такі як Jira, Trello або Asana, мають можливість створювати віртуальні дошки Канбан, на яких всі етапи виконання завдань візуалізуються в реальному часі. Вони дозволяють членам команди Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» не лише бачити прогрес роботи, але й легко комунікувати щодо окремих завдань, додавати коментарі, переглядати історію змін і звіти.

Особливо корисним Канбан стане в тих випадках, коли Агентство інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» матиме справу з багатьма різними задачами одночасно, як-от проведення кількох маркетингових кампаній, запуск продуктів або розробка контенту для різних платформ. У таких умовах методологія дозволяє чітко розподіляти завдання і уникати дублювання зусиль або невиконання важливих етапів, оскільки вся команда бачить, що зараз відбувається з конкретними завданнями.

Канбан повністю не впроваджувався в діяльність Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» через супротив змінам у культурі організації. В організації, яка вже мала усталені традиційні підходи до роботи, є негативне ставлення до нових методів управління, таких як Канбан. Це пов'язано з несприйняттям ідеї гнучкості в роботі, зі страхом перед незрозумілими нововведеннями на постійній основі. Традиційні процеси, які не передбачають постійних змін, можуть не відповідати принципам гнучкого управління, що веде до труднощів при адаптації співробітників до нових підходів.

Крім того, проблема також виникла через недостатнє розуміння самих принципів методології та інструментів, необхідних для його впровадження. Для того щоб Канбан був ефективним, Агентство інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» повинно мати чітке розуміння, як використовувати цей інструмент на практиці на постійній основі. Якщо організація не буде

приділяти достатньо уваги навчальним заходам та тренінгам, можуть виникнути труднощі з інтеграцією Канбан у робочих процесах. Невірне або неповне застосування інструментів та принципів може призвести до безладу, неефективності та зниження результативності роботи команди.

Ще однією перешкодою, яка не дозволяла Агентству інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» користуватись Канбан на постійній основі – це недостатня взаємодія та комунікація всередині команди. Метод передбачає постійну взаємодію між учасниками проекту, що включає регулярні обговорення, ретроспективи та узгодження завдань. В агентстві немає чітко визначених каналів комунікації, тому система Канбан не працювала на повну потужність. Без належної комунікації важко визначити пріоритети, коригувати хід виконання завдань і оперативно реагувати на виникаючі проблеми. Такий підхід призводить до затримок у виконанні завдань, неефективного використання ресурсів або навіть до неузгодженості між різними командами, що мало серйозні наслідки для ефективності роботи Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY».

Також, однією з найбільших проблем впровадження Канбан в діяльності Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» є неправильне управління потоком роботи та завдань. Команда досліджуваної організації не дотримується основного принципу – обмеження кількості завдань в роботі, що призводить до перевантаження ресурсів і неефективного використання часу щодо менших проєктів. У таких умовах зростала ймовірність того, що завдання не були завершеними вчасно. Це особливо було критично в Агентстві інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY», де швидкість реагування на зміни є ключовим фактором. Невміння ефективно керувати потоком завдань знижувало загальну ефективність кампанії.

В динамічному бізнес-середовищі Агентству інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» дуже важливо мати чітко визначені корпоративні стандарти, які будуть регламентувати внутрішні процеси організації.

Досліджувана організація може впровадити через WorkSection основні бізнес-процеси, такі як:

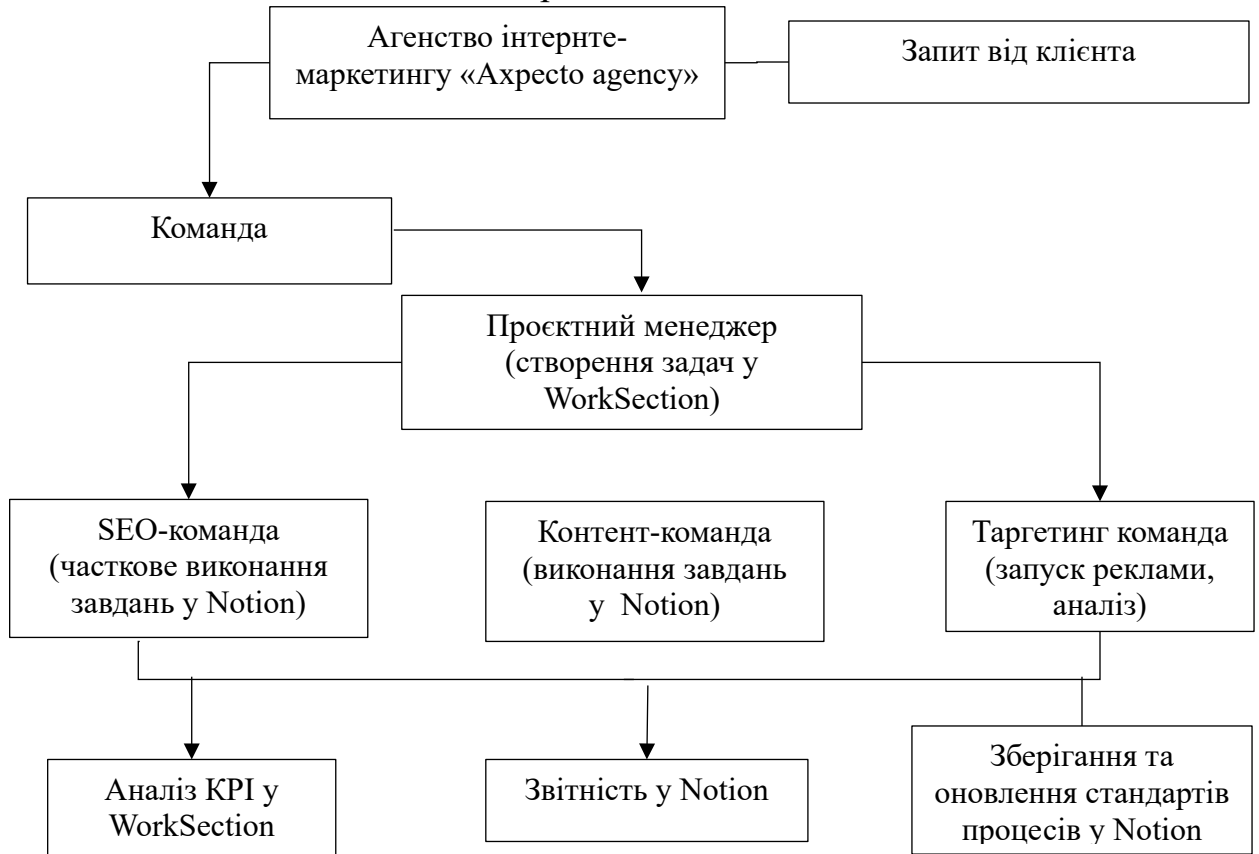
- управління задачами – створення шаблонів задач за такими напрямками: таргетована реклама, SEO, контент-маркетинг тощо;
- встановлення корпоративних дедлайнів;
- регламентування комунікації характеризується чіткою структурою коментарів, статусів та відповідальних осіб;
- контроль якості супроводжується чік리스트ами та перевіркою на відповідність корпоративним стандартам;
- аналіз ефективності характеризується використанням тайм-трекінгу та звітності оцінки KPI.

Агентству інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» для ефективної роботи рекомендується використати сучасний цифровий простір для стандартизації та знань Notion. Це гнучка платформа, яка дозволяє побудувати внутрішню базу знань, стандартні операційні процедури, управління контентом та візуалізації процесів. Перевагами використання даного інструменту є те, що простір зручно інтегрується з іншими сервісами, швидко оновлюється внутрішня документація, є всі необхідні інструменти для роботи (таблиці, діаграми, канбан-дошки) та його можна легко інтегрувати в роботу Агентства (рис. 3.1.1).

Після впровадження Notion прибуток Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» збільшиться на 20%.

Прибуток Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» збільшиться завдяки структуризації SOP, кількість проєктів також збільшиться завдяки прискоренню внутрішніх процесів, час на адаптацію нових кадрів зменшиться завдяки внутрішній базі знань у Notion, чіткі шаблони та інструкції дозволять організації зменшити час на виконання завдань на 35%, а кількість внутрішніх помилок може зменшитись майже на 50% завдяки стандартизації процесів (таблиця 3.2.1).

Рис. 3.2.2. Удосконалене організаційно-методичне забезпечення



впровадження гнучких технологій управління проектами у Агентстві інтернет-маркетингу «ЕХРЕСТО АGENCY»

*Розроблено автором

Також Агентству інтернет-маркетингу «ЕХРЕСТО АGENCY» постійне використання діаграми Ганта в плануванні проектів може допомогти агенції працювати ефективніше. Оскільки більшість послуг за своїми процесами майже не відрізняються, то буде дуже корисним створити готові шаблони діаграми Ганта під кожну послугу, щоб не створювати їх щоразу «з нуля». Шаблони потім можна вже адаптувати під вимоги клієнта до проекту. Прикладом може бути створення бренд буку, де буде одразу чітко розписано, скільки триває кожне завдання, які є залежності між ними та хто є відповідальним за їх виконання (рис. 3.2.2)

Використовуючи даний інструмент Агентство інтернет-маркетингу «ЕХРЕСТО АGENCY» допоможе ефективно планувати діяльність організації протягом року.

Таблиця 3.2.1

Ефективність від застосування Notion в діяльності Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY»

№	Показники	2024 рік	2025 (впровадження Notion)
1.	Прибуток, грн	2450000,00	2940000,00
2.	Кількість завершених проєктів, шт	7	11
3.	Час на адаптацію нових співробітників, днів	15	4
4.	Кількість внутрішніх помилок, шт в місяць	11	6
5.	Середній час на виконання завдань, год	6	4

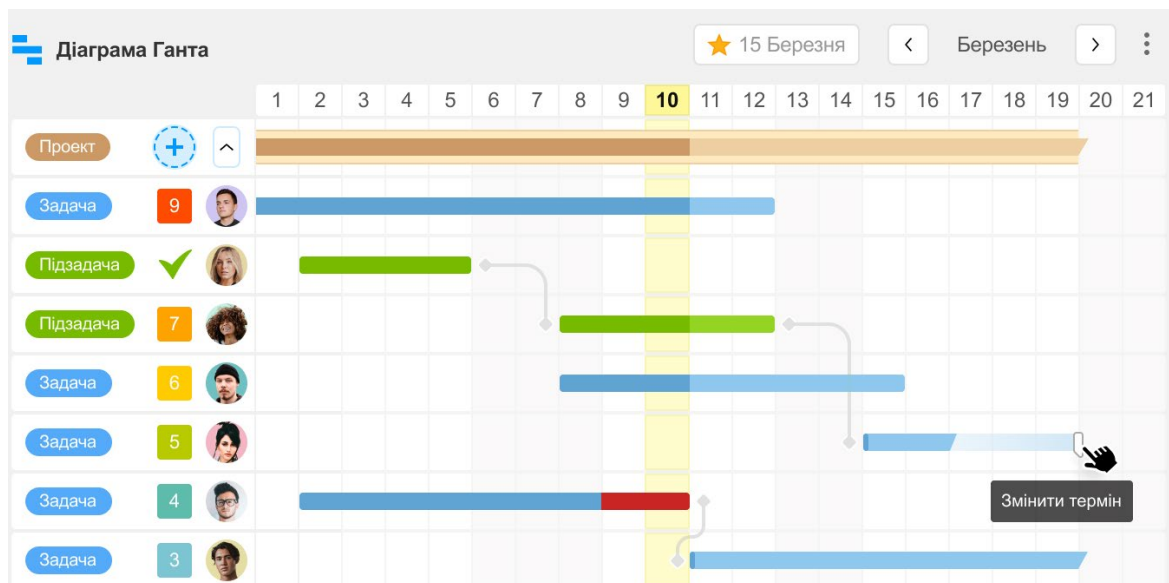


Рис. 3.2.3. Візуалізація прикладу шаблону діаграми Ганта у Worksection

Таким чином, вдосконалення системи управління завданнями не тільки проєкtnими, а й внутрішніми з допомогою Канбан, стандартизація виконання послуг сприятимуть скороченню часу на організаційні процеси та забезпеченню стабільної якості виконання проєктів. Правильне розуміння методології та впровадження сучасних інструментів в робочий процес дозволить Агентству інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» підвищити свою ефективність, зменшити час виконання завдань, сприяти покращенню комунікації в команді та забезпеченню прозорості у взаємодії з клієнтами. Відповідно до цього підходу, команда може оперативно коригувати свої дії та адаптуватися до нових вимог ринку, що є критичним для успіху в галузі інтернет-маркетингу, де умови постійно змінюються.

ВИСНОВКИ

Динамічні зміни в зовнішньому середовищі постійно вимагають удосконалення форм і методів управління. В таких умовах виникає проблема зміни підходів до управління проектами, оскільки старі схеми управління вже не забезпечують ефективних рішень.

Було проведено дослідження на тему «Гнучкі технології управління проектами підприємства у сфері інтернет-маркетингу» за матеріалами Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY». Тому, підводячи підсумок, можна зазначити, що:

1. Проектна діяльність є самостійною формою управління, яка локалізована в часі та має певний унікальний результат. Для організацій важливо правильно вибрати методологію управління проектами, оскільки саме вона буде визначати, як буде працювати команда над поставленими задачами. Система управління проектами має забезпечувати структуру, яка призведе до успіху при реалізації проекту. Зрештою, вибір сучасного та гнучкого методу управління має обиратись відповідно до вимог клієнта та щоб він отримав максимальний ефект від виконаної роботи. Можна сказати, що універсального методу управління не існує. Кожний метод можна використовувати комплексно, їх можна змінювати відповідно до вимог замовника.

2. EXPECTO AGENCY» – агентство інтернет-маркетингу, яке орієнтоване на клієнтів в різних сферах діяльності. Організація надає безліч видів послуг з просування бізнесу, маркетингу та реклами, зокрема налаштовує ефективні кампанії з контекстної реклами в Google, просуває сайти в пошукових системах методами SEO, щоб підвищити позиції та залучити цільовий органічний трафік на ресурси замовника, охоплює цільових клієнтів в соціальних мережах за допомогою таргетованої реклами в Instagram та Facebook. Для всіх своїх проєктів Агентство інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» використовує систему управління задачами Worksection – український онлайн-сервіс для проєктного менеджменту, який

допомагає командам підвищити продуктивність за допомогою інтуїтивних інструментів та подолати хаос у проєктах.

3. Агентство інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» в своїй діяльності найбільше використовує Scrum методика, яка вважається одною із найпопулярніших гнучких методів управління і значно підвищує продуктивність команд. Вона допомагає досліджуваній організації контролювати робочу ситуацію, за короткі терміни знаходити та реалізовувати нові ідеї. Канбан методологія використовується для невеликих проєктів та внутрішніх процесів агенції. Етапи поставлених задач візуалізуються на спеціальній дошці, де всі учасники команди можуть бачити поточний стан завдань у будь-який час.

Для забезпечення ефективного управління проєктами Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» має використати комплекс запропонованих заходів, які допоможуть досліджуваній організації підвищити свої конкурентні переваги:

1. Гібридний підхід, що об'єднує елементи Scrum і Kanban, набуває все більшої популярності в сучасному світі. Він дозволить Агентству інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» досягти балансу між стратегічним плануванням і оперативним управлінням завданнями в реальному часі.

2. Використання цифрових інструментів таких, як Notion, Агентству інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» дасть можливість значно зменшити рутинні процеси, мінімізувати людський фактор у виконанні повторюваних завдань і підвищити ефективність роботи команди. Це також дозволить менеджерам та спеціалістам сфокусуватися на стратегічних аспектах проєкту, а не витрачати час на організаційні дрібниці.

3. Штучний інтелект відіграє дедалі важливішу роль у процесах управління проєктами, оскільки дозволяє автоматизувати складні аналітичні процеси, які раніше вимагали значних людських ресурсів. Алгоритми AI можуть аналізувати великі обсяги даних, визначати ефективність рекламних кампаній та рекомендувати оптимальні стратегії. З їхньою ж допомогою також

можна впровадити чат-ботів у процес обслуговування клієнтів дозволить значно скоротити час реагування на запити, забезпечити цілодобову підтримку та підвищити рівень взаємодії з аудиторією. Це особливо важливо для Агентства інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY», де оперативність відповідей та персоналізований підхід відіграють ключову роль у залученні та утриманні клієнтів.

4. Запровадження практики регулярного аналізу виконаних проєктів дозволить виявляти слабкі місця у процесах, знаходити нові можливості для вдосконалення та адаптуватися до змін у ринку. Проведення ретроспектив після кожного завершеного етапу проєкту допоможе Агентству інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» не лише оцінити власну ефективність, а й покращити внутрішні процеси на основі отриманого досвіду.

5. Правильне розуміння та впровадження в постійний робочий процес методології Канбан дозволить Агентству інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» підвищити свою ефективність, зменшити час виконання завдань, сприяти покращенню комунікації в команді та забезпеченню прозорості у взаємодії з клієнтами. Відповідно до цього підходу, команда може оперативно коригувати свої дії та адаптуватися до нових вимог ринку, що є критичним для успіху в галузі інтернет-маркетингу, де умови постійно змінюються.

6. Стандартизація процесів, підготовка шаблонів також однозначно може дати поштовх для більшої ефективності роботи агенції. Створення посадових інструкцій для всіх ролей у агенції зменшить час онбордингу нових працівників. В той же час структуризація стандартних процесів та створення шаблонів дозволить зменшити час планування та швидше переходити до етапу реалізацію, що в свою чергу неодмінно підвищить задоволеність клієнтів.

Завдяки інтеграції сучасних технологій та постійному вдосконаленню управлінських процесів Агентство інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY» може підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити ефективне виконання маркетингових проєктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова І.Б. Управління освоєним обсягом: кейс моніторингу виконання державної цільової програми в медичній сфері. *Економіка України*. 2021. № 6. С. 50-58.
2. Акуленко К.В. Удосконалення системи управління якістю продукції на вітчизняних агропромислових підприємствах. *Економіка & держава*. 2019. № 4. С. 86-91.
3. Біляк Т.О. Напрями застосування проєктного аналізу в управлінській діяльності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 3(101). С. 3-8.
4. Богданова М., Парашкевова Е., Стоянова М. Гнучке управління проєктами у державному секторі: методологічні аспекти. *Журнал європейської економіки*. 2020. № 2. С. 303-318.
5. Боковець В.В., Заяц О.М. Сучасні методи управління проєктами та їх особливості. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 65. С. 55-57.
6. Бондаренко С. Використання нормального розподілу в управлінні якістю на підприємстві легкої промисловості. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32.
7. Бортнік С.М. Бізнес-планування та оцінка впливу людського чинника в управлінні проєктами розвитку підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 65. С. 58-63.
8. Бурачек І.В., Закапко О.І., Ярмолюк Д.І. Scrum як успішний інноваційний метод управління проєктами. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 51. С. 104-110.
9. Бутко Б.О. Багатокритеріальна модель підвищення ефективності інструментів комерціалізації високотехнологічної продукції. *Економіка, фінанси, право*. 2021. № 1. С. 13-17.
10. Галушка З.І. Agile-менеджмент як інноваційний підхід до управління проєктами. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 76-79.

11. Гальків Л.І., Кулініч Т.В., Сінкевич К.В. Компетентнісний підхід у проєктному управлінні організацією. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 20-25.
12. Гордєєва І.О. Оцінка адаптивності управління організацією методом аналізу ієрархій за критеріями ефективності та своєчасності прийняття рішень. *Ефективна економіка*. 2021. № 7.
13. Гринкевич С., Баховський Л. Використання сучасних технологій для управління проєктами та їх ресурсами у кризовий період. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32.
14. Домейкієне Ю. Управління проєктами у державному секторі: нова загроза чи можливість?. *Держслужбовець*. 2021. № 4. С. 7-8.
15. Дончак Л.Г., Шкварук Д.Г., Чорна З.Ф. Механізм фінансового забезпечення системи управління якістю продукції на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 63. С. 141-145.
16. Дука А.П., Старченко Г.В. Проєктно-орієнтований підхід в системі реалізації інструментів забезпечення розвитку економіки України. *Ефективна економіка*. 2019. № 11.
17. Євчук Л.А. Управління проєктами як інструмент розвитку для суб'єктів бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 3(97). С. 3-7.
18. Завербний А.С., Ільницький В.С. Ощадливе виробництво як інструмент підвищення ефективності проєктного менеджменту. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 65. С. 69-71.
19. Задорожна Р.П., Кепко В.М. Методологія управління проєктами як основа кваліметричного аналізу. *Ефективна економіка*. 2021. № 8.
20. Занора В., Драненко І. Інноваційне управління господарською діяльністю підприємства: методологічний базис. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33.
21. Інжиніринг у ресторанному бізнесі : навч. посіб.. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 488 с. : іл.

22. Катренко А.В. Управління IT-проектами: підручник. Кн.1: Стандарти, моделі та методи управління проектами. 2-ге вид., стер. Львів: Новий Світ-2000, 2021. 550 с.
23. Кен Швабер, Джефф Сазерленд. Посібник зі Скраму: навч. посіб. 2017. с. 21 с.
24. Когут І.В. Актуальні менеджерські компетенції фіхівців з проектного менеджменту для галузі інформаційних технологій. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. С. 63-67.
25. Козловський Є.В. Проблеми розвитку стартап проектів у сфері туризму: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 104–108.
26. Козловський Є.В., Ткаченко Т.І. Особливості управління проектами в сфері туризму на основі застосування механізмів державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 9. С. 78–82.
27. Козловський Є.В., Ткаченко Т.І. Особливості управління регіональними туристичними проектами на основі використання кластерного підходу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 12. С. 107-111.
28. Коломієць А.С., Коломієць С.В. Формування стратегії управління проектом. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 11.
29. Лойко Д.П., Вотченікова О.В., Удовіченко О.П., Котляр М.А. Управління якістю: навч. посіб.. Львів: Магнолія 2006, 2019. 336 с.
30. Майстренко К.М. Управління проектами та програмами у сфері публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 93–96.
31. Мальська М.П., Кізіма В.Л., Жук І.З. Управління сферою готельного господарства: теорія та практика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 336 с.
32. Марченко В.М., Мезенцева О.О. Оптимізація застосування гнучких методик менеджменту в іт-проектах. *Ефективна економіка*. 2020. № 1.

33. Міненко М.А., Піддубний В.А., Альохін Д.І. Ділова досконалість: вимоги і перспективи для України. *Економіка та держава*. 2019. № 11. С. 9-14.
34. Олійник Р.Ю. Практика проєктного менеджменту в публічному управлінні: досвід Латвії. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. № 28. С. 94-97.
35. Петюх В.М. Управління проєктами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2012, с. 512.
36. Приймак В.І. Управління проєктами: навч. посіб. Київ: КНУ, 2017. С. 464.
37. Приймак В.І, Корж Б. Гнучкі моделі управління командною роботою інжинірингових проєктів. *Економіка*. 2020.С. 21-28
38. Сазонова Т.О., Децюра Т.О. Проєктний підхід у системі управління персоналом. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 60. С. 118-122.
39. Самсоненко М.С., Передало Х.С. Проєктний менеджмент як інструмент управління економічною конкуренцією. *Ефективна економіка*. 2021. № 1.
40. Січка І.І. Управління проєктами на міжнародному готельному ринку. *Бізнес-навігатор*. 2020. № 1. С. 17-21.
41. Старченко Г.В. Семантична архітектоніка проєктно-орієнтованого управління інноваційним розвитком національної економіки. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 51. С. 67-72.
42. Старченко Г.В., Калінько І.В., Косач І.А. Операційний менеджмент : навч. посіб.. Київ : Кондор, 2020. 232 с.
43. Траченко Л.А. Структурні формування систем управління якістю на підприємствах сфери інжинірингових послуг. *Економіка та держава*. 2019. №12. С. 127-131.
44. Ткаченко О., Ткаченко К. Огляд сучасних систем управління ІТ-проєктами. Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері. 2019. Т. 2. №. 1. С. 27– 40.

45. Хадарцев О.В., Моргун А.В. Оцінювання системи управління проектами на підприємстві: методичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020. № 1.

46. Хадарцев О.В., Моргун А.В. Формування структури проектного управління на основі стандартів управління якістю. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 10. С. 100-106.

47. Чайкіна А.О., Кравченко О.М., Похідня Б.А. Інноваційні маркетингові технології управління ІТ-проектами. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 69. С. 118-124.

48. Швець Ф.Д., Пахаренко О.В., Андрійцьо-Рузаєва А.Ю. Побудова технологічних, виробничих та управлінських систем у концепції ощадливого виробництва. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 11-12. С. 8-12.

49. Яковенко В.О., Ульяновська Ю.В., Яковенко Т.Ю., Чупілко Т.А. Адаптація принципів Agile методології для управління проектом розробки програмного застосунку. *Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія*. 2021, 2004. № 3. С. 44-52.

50. Ярош-Дмитренко Л. Роль маркетингового менеджменту в забезпеченні ефективного управління проектами. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36.

51. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Fifth Edition, PMI, 2013. – 589 p

52. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Seventh Edition, PMI, 2021. – 250 p

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

1	ПОДАТКОВА ДЕКЛАРАЦІЯ ПЛАТНИКА ЄДИНОГО ПОДАТКУ -						01	Звітна
	ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ - ПІДПРИЄМЦІ,						02	Звітна нова
	у якого податковий (звітний) період квартал ***						03	Уточнюча
							04	Довідково*
2								
Податковий (звітний) період								
	I квартал		півріччя		три квартали	X	рік	
(необхідне позначити)						(місяць)**		
							2024 року	
3								
Податковий (звітний) період, який уточнюється								
	I квартал		півріччя		три квартали		рік	
(необхідне позначити)								
							року	
4								
ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ХАРКІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ ШЕВЧЕНКІВСЬКА ДПІ (ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ Р-Н М.ХАРКОВА)								
(найменування контролюючого органу, до якого подається звітність)								
Платник								
НІКОЛАЄВ ОЛЕКСАНДР ОЛЕКСАНДРОВИЧ								
5								
(прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) платника податків згідно з реєстраційними документами)								
Податкова адреса								
УКРАЇНА, 61204, ХАРКІВСЬКА ОБЛ., М. ХАРКІВ ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ Р-Н ПР-Г ПЕРЕМОГИ, БУД 64, КВ. 189								
6								
Податкова адреса								
(податкова адреса (місце проживання) платника податку)								
Адреса електронної пошти								
						Телефон	+38(066)-7019206	

9. ВИЗНАЧЕННЯ СУМ НАРАХОВАНОГО ДОХОДУ ЗАСТРАХОВАНИХ ОСІБ ТА СУМ НАРАХОВАНОГО ЄДИНОГО Внеску			
Місяць	Самостійно визначена сума доходу, на яку нараховується єдиний внесок з урахуванням максимальної величини	Розмір єдиного внеску, відсоток ²	Сума єдиного внеску, яка підлягає сплаті на небюджетні рахунки за даними звітного (податкового) періоду (графі 2 x графа 3)
1	2	3	4
Січень	25600,00	20	5120,00
Лютий	25600,00	20	5120,00
Березень	25600,00	20	5120,00
Квітень	25600,00	20	5120,00
Травень	25600,00	20	5120,00
Червень	25600,00	20	5120,00
Листопад	25600,00	20	5120,00
Всього	307200,00	X	61440,00

10. ВИЗНАЧЕННЯ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ІЗ СПЛАТИ ЄДИНОГО Внеску У зв'язку з виправленням самостійно виявлених помилок	
1	Сума єдиного внеску, яка підлягала сплаті на небюджетні рахунки, за даними звітного (податкового) періоду, в якому виявлена помилка (рядок Усього графа 4 розділу 9)
2	Уточнена сума єдиного внеску, яка підлягає сплаті на небюджетні рахунки, за даними звітного (податкового) періоду, у якому виявлена помилка
Розрахунки у зв'язку з виправленням помилок:	
3	Збільшення суми єдиного внеску, яка підлягала сплаті на небюджетні рахунки (рядок 2 - рядок 1, якщо рядок 2 > рядка 1)
4	Зменшення суми єдиного внеску, яка підлягала сплаті на небюджетні рахунки (рядок 2 - рядок 1, якщо рядок 2 < рядка 1)
5	Сума пені, яка нарахована платником самостійно відповідно до статті 25 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування" ⁴¹

⁴¹ Податковий та законодавчий фізичними особами - підприємствами - платниками єдиного податку першої - третьої груп, відповідно до пунктів 296.2 та 296.3 статті 296 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України та які, є платниками єдиного внеску відповідно до пункту 4 частини першої статті 4 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування", Додаток 1 не подається та не заповнюється зазначеними платниками, за умови додержання ними вимог, визначених частинами четвертою та шостою статті 4 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування", що дають право на звільнення таких осіб від сплати за себе єдиного внеску. Такі особи можуть подати Додаток 1 виключно за умови їх добровільної участі у системі загальнообов'язкового державного соціального страхування.


У разі подання нової декларації з виправленням помилок до закінчення граничного строку подання декларації за такий самий звітний період зазначається тип декларації "Звітна нова". При цьому обов'язково заповнюються всі рядки та графи розділу 9 Додатка 1 за період визначений у графі 8.

² У разі подання декларації з виправленням помилок після закінчення граничного строку подання декларації зазначається тип декларації "Уточнююча". При цьому обов'язково заповнюються всі рядки та графи розділу 9 Додатка 1 за період визначений у графі 8. Для визначення уточнених зобов'язань зі сплати єдиного внеску заповнюється розділ 10 Додатка 1.

ДОДАТОК Б

expecto

КЕЙСИ ТА ІНФОРМАЦІЯ



Активация Windows
Перейдіть до розділу "Настройки", щоб активувати Windows.

НАШІ ПОСЛУГИ

- MR** аналітика та маркетингові дослідження
- LG** лідогенерація та налаштування рекламних кампаній (Instagram, Facebook, Google тощо)
- MC** консалтинг у галузі маркетингу

Активация Windows
Перейдіть до розділу "Настройки", щоб активувати Windows.

expecto
expecto
expecto



КЕЙС БІРЖА



0,55 USD

за реєстрацію з проходженням KYC

9,48%

проходять KYC із загального платного трафіку на сайт

ВИКОНАНІ ДІЇ:

1. Розробили маршрут клієнта для підвищення відсотка проходження KYC
2. Провели ряд брейнштормів для пошуку рішень щодо виходу на нову аудиторію та нові джерела залучення трафіку.
3. Налаштували рекламні кампанії у Facebook та Instagram
4. Розробили стратегію для збільшення учасників Airdrop
5. Оптимізували рекламні кампанії, зменшили вартість усіх основних конверсій (проходження KYC, участь у Airdrop, реєстрація)





КЕЙС ОБМІНКА



в 2,3 рази
знизили вартість залучення клієнта

на 18,3%
збільшили кількість конверсій

ВИКОНАНІ ДІЇ:

1. Налаштували систему аналітики проекту (web, app)
2. Провели ряд брейнштормів для пошуку рішень щодо виходу на нову аудиторію та нові джерела залучення трафіку.
3. Налаштували та оптимізували рекламні кампанії у Facebook та Instagram
4. Налаштували та оптимізували рекламні кампанії у Twitter
5. Розробили понад 60 рекламних банерів для реклами у Facebook/Instagram та Twitter



НАШІ РЕКОРДИ

8300% (ROI - повернення інвестицій у рекламу для крипто-біржі)

0,28 USD за 1 ліда у крипто-обмінці

3845 реєстрацій за 1 день у крипто-біржі

в 12,5 раз зменшення вартості 1 реєстрації в блокчейн-сервісі

Активувати Windows
Перейдіть до розділу "Налаштування", щоб
активувати Windows.



ДОДАТОК В

Затверджено
Виконавчий директор

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ

НАЗВА ПОСАДИ: Менеджер з управління проектами

1. Загальні положення

1.1. Ця посадова інструкція (надалі – «Посадова інструкція») визначає функціональні обов'язки, права та відповідальність Менеджера проектів (надалі – «Менеджер проектів») Агентства нерухомості Axresto Agency (надалі – «Організація»).

1.2. Менеджер проектів належить до категорії «Менеджери (управителі)».

1.3. Менеджер проектів призначається на посаду та звільняється з неї наказом Виконавчого Директора Організації з дотриманням вимог законодавства України про працю.

1.4. Менеджер проектів підпорядковується безпосередньо Виконавчому Директору Організації.

1.5. Менеджер проектів у своїй діяльності керується законодавством України, Правилами внутрішнього трудового розпорядку Організації, іншими внутрішніми нормативними актами, наказами та розпорядженнями Виконавчого Директора Організації, цією Посадовою інструкцією.

2. Завдання та обов'язки Менеджера проектів

2.1. Менеджер проектів:

2.1.1. готує та подає на розгляд Виконавчого Директора концепції нових проектів;

2.1.2. узгоджує плани реалізації проектів, в т.ч. усі необхідні технічні завдання та договори для реалізації проектів;

2.1.3. відповідає за реалізацію проектів відповідно до затверджених планів їх реалізації;

2.1.4. складає бюджет проектів і контролює його виконання;

2.1.5. відповідає за вчасну підготовку звітів щодо виконання проектів та досягнених результатів;

2.1.6. налагоджує та підтримує партнерські стосунки з іншими організаціями, які відіграють ключову роль для досягнення цілей проектів;

2.1.7. виконує інші завдання Виконавчого Директора Організації.

2.2. Менеджер проектів повинен:

2.2.1. виконувати добросовісно, професійно, чесно і сумлінно та у повній мірі свої обов'язки за цією Посадовою інструкцією та законодавством України, а також діяти з максимальним урахуванням інтересів Організації;

2.2.2. ознайомлюватися з правилами, положеннями і іншими внутрішніми нормативними актами Організації та дотримуватися їх, в тому числі з Правилами внутрішнього трудового розпорядку, наказами та розпорядженнями Виконавчого Директора Організації, цією Посадовою інструкцією;

2.2.3. здійснювати заходи щодо збереження та відповідати за будь-яке майно та інші матеріальні цінності (технічні засоби, матеріали тощо) Організації, які він використовує або до яких він має доступ, а також здійснювати всі необхідні заходи щодо захисту такого майна від крадіжки, збитків чи псування;

2.2.4. знати і виконувати вимоги нормативних актів про охорону праці;

2.2.5. працювати чесно і сумлінно, дотримуватися трудової дисципліни, правил охорони праці, техніки безпеки, санітарних правил на виробництві та гігієни праці, правил пожежної безпеки;

2.2.6. добросовісно та вчасно виконувати розпорядження та інструкції Виконавчого Директора Організації;

2.2.7. постійно вдосконалювати організацію своєї праці, професійний рівень та кваліфікацію;

2.2.8. повідомляти Організацію про всі зміни, які сталися щодо його даних, які внесені до особової справи Менеджера проектів.

3. Права Менеджера проектів

Менеджер проектів має право:

- 3.1. знайомитися з проектами рішень, наказами, розпорядженнями, постановами керівництва Організації, що стосуються його діяльності;
- 3.2. знайомитися з документами, що визначають його права й обов'язки по займаній посаді, критерії оцінки якості виконання посадових обов'язків;
- 3.3. брати участь в обговоренні питань щодо обов'язків, що виконуються ним;
- 3.4. в межах своєї компетенції, діяти від імені Організації, представляти інтереси Організації у взаємовідносинах з іншими юридичними та фізичними особами, органами державної влади;
- 3.5. повідомляти Виконавчому Директору Організації про усі недоліки, виявлені у процесі виконання своїх посадових обов'язків та у господарській діяльності Організації і вносити пропозиції по їх усуненню;
- 3.6. вносити Виконавчому Директору Організації пропозиції щодо удосконалення роботи, пов'язаної з виконанням обов'язків передбачених цією Посадовою інструкцією.

4. Відповідальність

Менеджер проектів несе відповідальність за:

- 4.1. невиконання або неналежне виконання посадових завдань і обов'язків, визначених цією Посадовою інструкцією;
- 4.2. розголошення інформації з документів з грифом «конфіденційно», персональних даних які стали відомі у зв'язку з виконанням обов'язків на посаді Менеджера проектів;
- 4.3. завдання шкоди діловій репутації Організації, а також матеріальних збитків з власної провини (у межах, встановлених законодавством України);
- 4.4. недотримання правил і норм охорони праці, протипожежного захисту, виробничої санітарії;
- 4.5. порушення Правил внутрішнього трудового розпорядку Організації, інших внутрішніх нормативних актів Організації.

5. Кваліфікаційні вимоги до Менеджера проектів

- 5.1. Менеджер проектів повинен знати:
 - цілі і мету діяльності Організації;
 - розпорядження, накази, положення, інструкції та інші внутрішні нормативні документи, пов'язані з діяльністю Організації;
 - стан і перспективи розвитку Організації;
 - господарське, трудове та договірне законодавство;
 - порядок розробки бізнес-планів і комерційних угод, договорів, контрактів;
 - правила і норми охорони праці, техніки безпеки.

6. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою

- 6.1. Роботу Менеджера проектів оцінює Виконавчий Директор Організації з урахуванням повноти, якості та своєчасності виконання ним своїх посадових обов'язків;
- 6.2. Для виконання посадових обов'язків та реалізації своїх прав Менеджер проектів співпрацює з іншими працівниками Організації.

З посадовою інструкцією ознайомлений (на) та зобов'язуюсь виконувати:

_____ «__» _____ 202_ року.

ДОДАТОК Г

Затверджено
Виконавчий директор

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ**НАЗВА ПОСАДИ: Копірайтер****1. Загальні положення**

1.1. Ця посадова інструкція (надалі – «Посадова інструкція») визначає функціональні обов'язки, права та відповідальність Копірайтера (надалі – «Копірайтер») Агентства нерухомості Ахресто Agency (надалі – «Організація»).

1.2 Копірайтер відноситься до категорії спеціалістів.

1.2 На посаду копірайтера призначається особа, яка має вищу професійну освіту (журналістську, філологічну), досвід роботи в рекламній сфері не менше 2-3 років

1.3. Копірайтер повинен знати:

- Законодавство про рекламу, про захист прав споживачів, про авторське право та суміжні права, про здійснення підприємницької діяльності.

- кон'юнктуру ринку товарів, робіт, послуг, у т.ч. рекламні послуги.

- теорію та практику рекламного маркетингу та менеджменту.

- принципи організації рекламної діяльності.

Загальні та спеціальні вимоги до реклами.

- способи, засоби та носії реклами.

- основи естетики, етики, загальної та спеціальної психології, соціології, філології.

- Техніку та основні інструменти складання рекламних текстів.

- Основні засади медіа-планування.

Комп'ютер та рекламне програмне забезпечення.

1.4. Основи трудового законодавства.

Правила та норми охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежного захисту.

1.5 Призначення на посаду копірайтера та звільнення з посади провадиться у порядку, визначеному внутрішніми документами організації.

2. Посадові обов'язки Копірайтера

2.1. Відповідно до медіа-плану створює слогани (sloganeering), вигадує назви (naming), пише сценарії для телевізійних роликів (scripting), сценарії для відео- та аудіореклами, спрямовані на цільову аудиторію.

2.2. Розробляє контент (зміст) реклами, рекламні тексти (в т.ч. іноземною мовою), пише рекламні та PR-статті.

2.3 Розробляє позитивний імідж компанії.

2.4 Забезпечує інформаційне заповнення реклами.

2.5 Організовує презентацію слоганів, найменувань, сценаріїв та статей керівництву чи представникам замовників.

2.6 Готує новинні та прес-релізи.

2.7. Створює "інформаційні приводи".

Готує промову для публічних виступів керівництва компанії на конференціях, прес-клубах, телебаченні, радіо.

2.8 Здійснює інформаційно-аналітичну та редакторську роботу.

2.9. Бере участь у виданні інформаційного бюлетеня.

2.10. Складає звіти про виконану роботу.

3. Права

Копірайтер має право:

3.1 На зарахування рекламних оголошень, текстів, ін. у свій власний портфоліо як авторських розробок.

3.2 Вимагати надання достовірної інформації щодо об'єкта реклами.

3.3. Вимагати від керівництва забезпечення організаційно-технічних умов, необхідні виконання посадових обов'язків.

3.4 Знайомитися з документами, що визначають його права та обов'язки з посади, критерії оцінки якості виконання посадових обов'язків.

3.5 Вносити на розгляд керівництва пропозиції щодо вдосконалення роботи, пов'язаної з передбаченими цією посадовою інструкцією обов'язками.

4. Відповідальність

Копірайтер притягується до відповідальності:

4.1 За неналежне виконання чи невиконання своїх посадових обов'язків, передбачених цією посадовою інструкцією, — у межах, встановлених чинним трудовим законодавством України.

4.2 За правопорушення, скоєні у процесі своєї діяльності, — у межах, встановлених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.

4.3 За заподіяння матеріальних збитків організації — у межах, встановлених законодавством України.

З посадовою інструкцією ознайомлений (на) та зобов'язуюсь виконувати:

_____ «__» _____ 202_ року.

ДОДАТОК Д

Затверджено
Виконавчий директор

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ**НАЗВА ПОСАДИ: Менеджер з продажу****1. Загальні положення**

- 1.1. Фахівець (з продажу) відноситься до категорії “Фахівці”.
- 1.2. Фахівець (з продажу) приймається на роботу і звільняється наказом директора підприємства, за поданням директора філіалу у відповідності із Кодексом законів про працю України.
- 1.3. На посаду фахівця (з продажу) призначається особа, що має вищу або середньо-технічну чи економічну освіту, і досвід роботи в сфері продажу від 1-го року.
- 1.4. Фахівець (з продажу) входить в склад філіалу і підпорядковується безпосередньо директорові філіалу.
- 1.5. На час відсутності фахівця (з продажу) його обов’язки виконує особа, призначена директором філіалу у встановленому порядку. Дана особа набуває відповідні права і несе відповідальність за якісне і своєчасне виконання покладених на неї обов’язків.

2. Завдання та обов’язки

- 2.1. Виконувати всі планові заходи щодо просування продукції відповідно до системи збуту.
- 2.2. Проводити роботу по виявленню й обліку потенційних клієнтів, вивчати їхні потреби.
- 2.3. Здійснювати обслуговування покупців: пропонувати товар, що реалізується, надавати допомогу у виборі товару, консультувати з питань технічних і споживчих характеристик продукції.
- 2.4. Оперативно і коректно виписувати розхідні накладні, рахунки на попередню оплату, надсилати рахунки на замовлення.
- 2.5. Досконало знати технологічний процес різних схем роботи (повернення, переміщення товару по філіях та ін.).
- 2.6. Проводити переговори з клієнтами про умови продажу і надання супутніх послуг.
- 2.7. Надавати консультації клієнтам з питань гарантійних зобов’язань і сервісних послуг.
- 2.8. Оформляти паспорт на товар, що має гарантійний строк користування.
- 2.9. Укладати від імені підприємства договори, приймати замовлення на доставку клієнту продукції.

3. Права

- 3.1. Знайомитися з проектами рішень, наказами, розпорядженнями, постановами керівництва підприємства, що стосуються його діяльності.
- 3.2. Знайомитися з документами, що визначають його права й обов’язки по займаній посаді, критерії оцінки якості виконання посадових обов’язків.
- 3.3. Брати участь в обговоренні питань щодо обов’язків, що виконуються ним.
- 3.4. Повідомляти безпосередньому керівнику про усі недоліки, виявлені у процесі виконання своїх посадових обов’язків та у господарській діяльності підприємства (його структурних підрозділах) і вносити пропозиції по їх усуненню.
- 3.5. Вимагати від безпосереднього керівника та інших посадових осіб підприємства сприяння у виконанні своїх посадових обов’язків.
- 3.6. Підписувати і візувати документи в межах своєї компетенції.
- 3.7. Вимагати від керівників структурних підрозділів підприємства інформацію і документи, необхідні для виконання своїх посадових обов’язків.

3.8. Вносити безпосередньому керівникові пропозиції щодо удосконалення роботи, пов'язаної з виконанням обов'язків передбачених цією посадовою інструкцією.

4. Повинен знати

Фахівець (з продажу) повинен знати:

- 4.1. Методичні, нормативні й інші керівні документи з питань організації та здійснення своєї роботи.
- 4.2. Накази, постанови, розпорядження директора підприємства, що стосуються його діяльності.
- 4.3. Номенклатуру продукції, стандарти та технічні характеристики продукції, що реалізується підприємством.
- 4.4. Прейскуранти оптових та роздрібних цін на продукцію, що реалізується підприємством.
- 4.5. Відомості, що становлять комерційну таємницю підприємства, які стосуються його діяльності.
- 4.6. Організацію складського господарства і реалізації продукції.
- 4.7. Збутові потужності, технологію постачання та збуту на підприємстві.
- 4.8. Методи і техніку ефективного продажу.
- 4.9. Передовий вітчизняний і закордонний досвід по організації й удосконалюванню продажу продукції.
- 4.10. Правила і методи роботи з існуючими і потенційними замовниками, конкурентами.
- 4.11. Методи вивчення попиту на продукцію.
- 4.12. Методи передачі, обробки і збереження інформації з використанням сучасних технічних засобів комунікації і зв'язку, комп'ютера, а також знання програмного забезпечення (пакет MS Office).
- 4.13. Етику ділового спілкування.
- 4.14. Правила оформлення документації.
- 4.15. Економіку, основи організації праці і управління.
- 4.16. Основи маркетингу і кон'юнктуру ринку.
- 4.17. Основи трудового законодавства.
- 4.18. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
- 4.19. Правила і норми охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії, протипожежного захисту при роботі з оргтехнікою й у службових приміщеннях підприємства.
- 4.20. Вимоги даної посадової інструкції.

5. Відповідальність

Фахівець (з продажу) несе відповідальність:

- 5.1. За невиконання та неналежне виконання своїх посадових обов'язків, передбачених даною посадовою інструкцією, у межах, визначених чинним законодавством України про працю.
- 5.2. За здійснення в процесі своєї діяльності правопорушення в межах, визначених діючим адміністративним, кримінальним і цивільним законодавством України.
- 5.3. За заподіяння матеріальної шкоди підприємству – у межах, визначених діючим

6. Критерії ефективності

- 6.1. Виконання планових показників з об'ємів реалізації.
- 6.2. Наявність повної і достовірної інформації про клієнтах і конкурентах.
- 6.3. Виконання нормативних показників по кредиторській і дебіторській заборгованостях.
- 6.4. Відсутність скарг із боку клієнтів.

З посадовою інструкцією ознайомлений (на) та зобов'язуюсь виконувати:

«__» _____ 202_ року.

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ

НАЗВА ПОСАДИ: Event менеджера

1. Загальні положення

- 1.1. Event-менеджер належить до категорії спеціалістів.
- 1.2. Призначення на посаду event-менеджера та звільнення від неї провадиться наказом генерального директора компанії.
- 1.3. Event-менеджер підпорядковується безпосередньо генеральному директору компанії.
- 1.4. На час відсутності event-менеджера його права та обов'язки переходять до іншої посадової особи, яка набуває відповідних прав та несе відповідальність за належне виконання покладених на неї обов'язків.
- 1.5. На посаду event-менеджера призначається особа, яка має середню професійну освіту у сфері індустрії розваг, а також досвід роботи на аналогічній посаді не менш як два роки або вищу професійну освіту та стаж роботи за спеціальністю не менше року.

2. Функціональні обов'язки event-менеджера

Event-менеджер виконує такі посадові обов'язки:

- 2.1. Проводить необхідні зустрічі та переговори з клієнтами з метою з'ясування побажань замовника щодо запланованого заходу, вимог, складу учасників та для затвердження програми заходу.
- 2.2. Забезпечує клієнта необхідною усною та письмовою інформацією та консультує клієнтів.
- 2.3. Здійснює пошук найбільш вигідних за вартістю, термінами та якістю обслуговування організації, що надають послуги з розваги та обслуговування клієнтів (надання необхідного обладнання для проведення конференцій та семінарів, культурно-екскурсійне обслуговування, харчування, проживання, транспортні послуги, концертні програми тощо).
- 2.4. Встановлює контакти з організаціями, які надають послуги, необхідних виконання проєктів; узгоджує з ними основні умови договорів на надання послуг та забезпечує їх укладання.
- 2.5. Відстежує сучасні тенденції та нововведення щодо організації корпоративних заходів та подій.
- 2.6. Веде статистику організованих заходів та готує аналітичні довідки та звіти щодо проєктів.
- 2.7. негайно інформує керівника організації та заінтересованих осіб про надзвичайні події з учасниками під час заходу.

3. Права event-менеджера

Event-менеджер має право:

- 3.1. Проходити перепідготовку та підвищення кваліфікації у порядку, встановленому трудовим законодавством та локальними нормативними актами організації.
- 3.2. Знайомитись з проєктами рішень керівництва організації щодо його професійної діяльності.
- 3.3. Запитувати та одержувати від керівника організації та інших фахівців документи, інформацію, у тому числі програмне забезпечення, необхідні для виконання його посадових обов'язків.
- 3.4. Вносити на розгляд керівництва пропозиції щодо вдосконалення роботи, пов'язаної з обов'язками, передбаченими цією посадовою інструкцією.
- 3.5. Повідомляти керівника про всі недоліки, виявлені в процесі роботи, та вносити пропозиції щодо їх усунення.

3.6. Взаємодіяти з усіма службами організації з питань професійної діяльності.

4. Відповідальність event-менеджера

Event-менеджер несе відповідальність за:

- 4.1. Неякісне та невчасне виконання покладених на нього посадовою інструкцією обов'язків у межах, визначених чинним трудовим законодавством України;
- 4.2. Заподіяння матеріальних збитків роботодавцю — не більше, визначених чинним трудовим і цивільним законодавством України;
- 4.3. Правопорушення, скоєні у процесі своєї діяльності, — не більше, визначених чинним адміністративним, кримінальним, цивільним законодавством України.

З посадовою інструкцією ознайомлений (на) та зобов'язуюсь виконувати:

_____ «__» _____ 202_ року.

АНОТАЦІЯ

Врасій О.Г. Гнучкі технології управління проєктами підприємства у сфері Інтернет-маркетингу. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Метою роботи є дослідження та вдосконалення процесів управління проєктами у сфері інтернет-маркетингу на основі гнучких технологій з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Магістерська робота присвячена питанням впровадженню сучасних гнучких підходів до управління проєктами в умовах високої динаміки та конкуренції в цифровому середовищі. Розглянуто доцільність застосування методологій Agile, Scrum, Kanban для оптимізації планування, виконання та контролю проєктної діяльності в маркетингових агентствах.

У роботі систематизовано підходи до розуміння гнучких методів управління проєктами, зокрема таких понять як «Agile», «Scrum», «Kanban», їх місце та значення в сучасному проєктному менеджменті. Розкрито сутність і переваги впровадження гнучких підходів у сфері інтернет-маркетингу як засобу підвищення адаптивності та ефективності діяльності підприємства.

Проаналізовано сучасні підходи до організації проєктної діяльності на прикладі агенції інтернет-маркетингу «EXPECTO AGENCY». Здійснено діагностику системи управління проєктами в умовах динамічного середовища, охарактеризовано ключові функціональні ролі в команді, виявлено недоліки існуючої структури та визначено способи її оптимізації. З огляду на високу мінливість ринку цифрових послуг, обґрунтовано необхідність інтеграції гнучких методологій як інструменту підвищення ефективності роботи проєктних команд, скорочення строків реалізації завдань та підвищення прозорості процесів управління.

У межах роботи запропоновано організаційно-методичне забезпечення для впровадження гнучких технологій управління проєктами, яке включає рекомендації щодо ролей, регламентів, цифрової звітності та методів контролю. Проведено апробацію рекомендацій у межах реальних проєктів агенції, що охоплюють напрямки брендингу, створення дизайн-систем та розробки комунікаційних стратегій.

На основі отриманих результатів сформульовано висновки щодо ефективності запропонованих змін та можливостей їх подальшого масштабування для інших організацій у сфері маркетингу. Надано практичні рекомендації щодо адаптації управлінських моделей у відповідь на потреби ринку та розвитку командної взаємодії.

***Ключові слова:** гнучкі технології управління проєктами, інтернет-маркетинг, проєктна команда, Agile, Scrum, Kanban, цифрові інструменти управління, ефективність управлінських процесів, адаптивне управління.*

SUMMARY

Vrasii Olena H. Agile Technologies for Managing Enterprise Projects in Internet Marketing – Manuscript.

Master's qualification work, by specialty 073 "Management", educational and professional program "Management of Organizations and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The purpose of the thesis is to explore and improve project management processes in the field of Internet marketing based on agile technologies to enhance the efficiency of enterprise operations.

The master's thesis is devoted to the implementation of modern agile project management approaches under conditions of high dynamism and competition in the digital environment. The applicability of Agile, Scrum, and Kanban methodologies is considered for optimizing the planning, execution, and control of project activities in marketing agencies.

The thesis systematizes approaches to understanding agile project management methods, particularly the concepts of "Agile," "Scrum," and "Kanban," as well as their role and significance in modern project management. The essence and benefits of implementing agile approaches in the field of Internet marketing are disclosed, positioning them as tools for enhancing adaptability and operational efficiency within enterprises.

Modern approaches to organizing project activities are analyzed using the case of the Internet marketing agency "EXPECTO AGENCY." A diagnostic assessment of the project management system under dynamic conditions is conducted, key functional roles within the team are described, weaknesses in the current structure are identified, and ways to optimize it are proposed. Considering the high volatility of the digital services market, the integration of agile methodologies is justified as a tool for improving project team performance, reducing task execution time, and increasing the transparency of management processes.

The thesis proposes organizational and methodological support for implementing agile project management technologies, including recommendations on roles, regulations, digital reporting, and control methods. These recommendations were tested in real projects of the agency, covering areas such as branding, design system development, and communication strategy creation.

Based on the obtained results, conclusions are drawn regarding the effectiveness of the proposed changes and their potential scalability to other organizations in the marketing sector. Practical recommendations are provided for adapting management models to market needs and for developing team collaboration.

Keywords: agile project management technologies, Internet marketing, project team, Agile, Scrum, Kanban, digital management tools, management process efficiency, adaptive management.