

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**Факультет інформаційних технологій**

Кафедра технологій управління

Спеціальність 122 «Комп'ютерні науки»  
Освітньо-наукова програма «Управління проєктами»

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему:

«Управління проєктом з впровадження автоматизованої системи управління процесами підбору та адаптації персоналу у компанії»

**Студентки 2-го курсу групи УП-21**

Федюк Валентини Анатоліївни

---

*(підпис студента)*

**Науковий керівник:**

к.т.н., доцент

---

Єременко Богдан Михайлович

---

*(дата)*

*(підпис)*

**Попередній захист:**

---

*(Висновок: «До захисту в Екзаменаційній комісії»)*

Завідувач кафедри

технологій управління, проф. \_\_\_\_\_

*(підпис)*

Морозов В.В.

*(прізвище, ініціали)*

*(дата)*

**Київ – 2023**

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**Факультет інформаційних технологій**

Кафедра технологій управління

Освітній рівень Магістр

Спеціальність 122 Комп'ютерні науки

Освітня програма Управління проектами

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

професор Морозов В.В.

\_\_\_\_\_  
“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 202\_ року

**ЗАВДАННЯ  
НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Студентка: Федюк Валентина Анатоліївна

Група: УП-21

**1. Тема кваліфікаційної роботи**

«Управління проектом з впровадження автоматизованої системи управління процесами підбору та адаптації персоналу у компанії» затверджена наказом від Протокол № 5 від 08.12.2022р.

**2. Строк подання студентом готової роботи** - “15” травня 2023 р.

**3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:** дослідження характеристики об'єкту управління, планування, виконання проєкту (календарне планування, зміст, бюджет, ресурси) та планування управління іншими галузями управління проєктами.

**4. Зміст роботи:** опис організації, яка виконує проєкт, макроекономічний аналіз, аналіз 5 конкурентних сил Портера, виконання маркетингових досліджень, розробка проєктної пропозиції, ідентифікація зацікавлених сторін та дослідження їх впливу на проєкт, побудова дерева проблем та дерева цілей, формалізація продуктів проєкту, побудова організаційної структури підприємства та проєкту, визначення складу проєкту та розподіл відповідальностей, аналіз проєктних альтернатив, обґрунтування доцільності використання обраної методології управління проєкту, визначення hr-метрик, формування економіко-математичної моделі вартості найму та адаптації одного працівника, інвестиційні дослідження проєкту, розробка життєвого циклу, формування змісту проєкту, декомпозиція робіт проєкту, розробка концептуальної моделі та опис архітектури системи, що використовується у продуктах проєкту впровадження, формування сценарію клієнта, ідентифікація ролей користувачів продукту проєкту, створення історій користувачів та їх реалізація, планування комунікацій, календарне планування, моделювання бізнес-процесів найму та адаптації, управління якістю, ризиками.

**5. Перелік графічного матеріалу (слайдів):** титульна сторінка, вступ, маркетингові дослідження, дерево проблем та дерево цілей, методологія управління проєктом, економіко-математична модель вартості, результати інвестиційних досліджень, календарне планування проєкту, моделювання бізнес-процесів найму та адаптації, управління якістю проєкту, управління ризиками проєкту, висновки.

## 6. Календарний план виконання роботи

№	Назва частин роботи	План виконання
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи	15.11.2022 – 06.12.2022
2	Затвердження теми дипломної роботи та призначення наукового керівника	08.12.2022
3	Формування переліку літератури з проблематики дипломної роботи	08.12.2022 – 10.01.2023
4	Розробка плану дипломної роботи і його погодження з науковим керівником	15.01.2022 – 21.01.2023
5	Написання розділу 1 дипломної роботи «Формування концепції проекту»	22.01.2023 - 28.02.2023
6	Написання розділу 2 дипломної роботи «Процеси планування проекту. Використання інструментів ІТ для планування»	29.03.2023 - 04.03.2023
7	Написання розділу 3 дипломної роботи «Управління проектом на етапі планування»	05.03.2023 - 11.04.2023
8	Написання розділу 4 дипломної роботи «Практична реалізація результатів дослідження»	12.04.2023 - 07.05.2023
9	Підготовка висновків	07.05.2023-10.05.2023
10	Оформлення кваліфікаційної роботи	10.05.2023-12.05.2023
11	Передача кваліфікаційної роботи рецензенту для рецензування, перевірка на антиплагіат. Передача кваліфікаційної роботи науковому керівникові	12.05.2023-16.05.2023
12	Захист кваліфікаційної роботи	26.05.2023

Дата видачі завдання “08” грудня 2022 р.

Керівник роботи к.т.н., доцент, Єременко Богдан Михайлович

*(посада, прізвище, ім'я, по батькові)*

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Завдання прийняла до виконання студентка групи УП-21

Федюк Валентина Анатоліївна

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

\_\_\_\_\_  
(підпис)

## ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ .....	9
ВСТУП .....	12
РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ ГАЛУЗІ ПІДПРИЄМСТВА .....	16
1.1 Опис організації, яка виконує проєкт .....	16
1.2 Макроекономічний аналіз.....	19
1.3 Аналіз 5 конкурентних сил Портера .....	24
1.4 Виконання маркетингових досліджень .....	28
РОЗДІЛ 2 ПРОЦЕСИ ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТУ .....	32
2.1 Розробка проєктної пропозиції .....	32
2.1.1 Первинні та вторинні зацікавлені сторони, їх вплив на проєкт .....	32
2.1.2 Дерево проблем, дерево цілей .....	33
2.1.3 Опис продуктів проєкту .....	38
2.1.4 Організаційна структура підприємства та проєкту .....	39
2.1.5 Склад команди проєкту та розподіл відповідальностей .....	39
2.1.6 Аналіз проєктних альтернатив.....	42
2.1.7 Методологія управління проєкту .....	47
2.2 Проведення економіко-математичних досліджень .....	49
2.2.1 Визначення HR-метрик до автоматизованої системи процесів найму та адаптації .....	49
2.2.2 Формування економіко-математичної моделі вартості найму та адаптації одного працівника .....	51
2.2.3 Інвестиційні дослідження проєкту .....	52

2.3	Створення життєвого циклу проєкту .....	53
2.4	Формування змісту проєкту .....	56
2.5	Використання ІТ інструментів для побудови WBS проєкту .....	69
2.6	Концептуальна модель та опис архітектури системи .....	69
2.6.1	Концептуальна модель бази даних.....	69
2.6.2	Опис архітектури системи SAP SuccessFactors.....	70
2.7	Формування опису проєкту у вигляді сценарію клієнта .....	74
2.8	Ролі користувачів продукту.....	75
2.9	Створення первинного переліку історій користувачів .....	76
2.10	Реалізація запитів від замовника .....	78
РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ НА ЕТАПІ ПЛАНУВАННЯ .....		81
3.1	Планування комунікацій проєкту .....	81
3.2	Використання Microsoft Project для календарного планування проєкту .	84
3.2.1	Календарне планування проєкту .....	85
3.2.2	Планування ресурсів проєкту .....	90
3.2.2.1	Перелік ресурсів проєкту .....	90
3.2.2.2	Вирішення ресурсних перевантажень .....	90
3.2.2.3	Завантаженість ресурсів .....	91
3.3	Моделювання бізнес-процесів найму та адаптації.....	95
3.4.1.	Опис стандарту нотації моделювання бізнес-процесів.....	95
3.3.1	Створення логічної схеми процесів для пакетної пропозиції найму	

3.3.2	Створення логічної схеми процесів для пакетної пропозиції адаптації .....	99
РОЗДІЛ 4 ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ.....		101
3.4	Управління якістю проєкту .....	101
3.4.1	Вимоги до якості .....	101
3.4.2	Контроль якості .....	104
3.4.3	Вартість забезпечення якості .....	104
3.4.4	Аудит якості проєкту .....	104
3.5	Управління ризиками проєкту .....	106
ВИСНОВКИ.....		108
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ .....		112
ДОДАТКИ.....		118
	Додаток А. Довідка про впровадження результатів науково-дослідної роботи .....	118
	Додаток Б. Дерево цілей проєкту .....	119
	Додаток В. WBS проєкту за фазами життєвого циклу .....	120
	Додаток Г. WBS проєкту за процесами .....	121
	Додаток Д. WBS проєкту за продуктами .....	122
	Додаток Е. Архітектура системи SAP SuccessFactors .....	123
	Додаток Ж. План комунікацій проєкту .....	124
	Додаток К. План управління комунікаціями проєкту .....	126
	Додаток Л. Модель і нотація бізнес-процесів .....	127
	Додаток М. Вимоги зацікавлених сторін до проєкту .....	128

Дадаток Н. Вимоги зацікавлених сторін до якості проєкту та продукту проєкту .....	129
Дадаток П. Пріоритети зацікавлених сторін проєкту .....	132
Дадаток Р. Пріоритетність вимог до якості зацікавлених сторін та продукту .....	134
Дадаток С. Заходи, необхідні для задоволення вимог до якості проєкту .....	139
Дадаток Т. Бюджет забезпечення якості.....	144
Дадаток У. Характеристика системи оцінки ризиків .....	150
Дадаток Ф. Комплексна оцінка ризиків.....	151
Дадаток Х. Протиризові заходи для найбільш вагомих ризикових подій .	153

## АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної магістерської роботи на тему:

«Управління проектом з впровадження автоматизованої системи управління процесами підбору та адаптації персоналу у компанії»

Студентка: Федюк Валентина Анатоліївна

Науковий керівник: Єременко Богдан Михайлович

Рік захисту - 2023

Темою даної роботи було обрано «Управління проектом з впровадження автоматизованої системи управління процесами підбору та адаптації персоналу у компанії», предметною областю якої є управління процесами підбору та адаптації.

Метою підготовки роботи є формування календарного плану проекту, аналітичні дослідження щодо галузі проекту, аналіз внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін, розробка концепції проекту, створення організаційної структури компанії та проектної команди і структури робіт проекту, аналіз ризиків проекту, розробка моделі вартості найму та адаптації на одного працівника.

Ціль проекту – формалізувати та стандартизувати процеси найму та адаптації для компанії «Soft» у єдиній системі управління кадрами за 8 місяців.

Об'єктом дослідження в роботі є процеси автоматизації системи управління персоналом.

Предметом дослідження є процеси управління проектом з впровадження автоматизованої системи управління процесами підбору та адаптації персоналу у компанії, зокрема управління вартістю, часом, змістом, якістю, інтеграціями, процесами організації та планування проекту та ресурсів з використанням сучасних методів і засобів проектного менеджменту та програмного забезпечення MS Project та MS Visio.

Наукова новизна роботи полягає у формалізації нових підходів до управління проектом з впровадження автоматизованої системи управління процесами підбору та адаптації персоналу у компанії, а також у економіко-математичній моделі вартості найму та адаптації одного працівника, за якою можна визначити ефективність процесів управління наймом.

Робота складається з анотації, вступу, основної частини, яка включає чотири розділи, висновку, переліку використаних джерел та додатків.

В першому розділі проводяться аналітичні дослідження щодо галузі проекту, виконується макроекономічний аналіз, аналіз за силами Портера та маркетингові дослідження для обраного проекту.

Другий розділ присвячено дослідженням процесів планування проекту. Тут виконується розробка проектної пропозиції, економіко-математичні дослідження, формалізація життєвого циклу проекту, формування змісту проекту, побудова концептуальної моделі для найму та формалізація архітектури системи, формування опису проекту у вигляді сценарію клієнта, ідентифіковано ролі користувачів продукту, сформовано первинний перелік історій користувачів.

Третій розділ має назву «Управління проектом на етапі планування». Тут описано планування комунікацій проекту, календарне планування та моделювання бізнес-процесів найму та адаптації за стандартами BPMN 2.0.

В четвертому розділі описується управління якістю проекту та управління ризиками проекту.

За результатами досліджень, розробленій проектній пропозиції та процесах планування і управління проектом, які було виконано у цій роботі, проект є готовим до запуску та має високу ймовірність на успішне завершення.

Робота містить 155 сторінок з додатками, 37 рисунків та 12 таблиць.

Ключові слова: управління проектами, управління наймом, управління адаптацією, Agile, Scrum, WBS, SAP SuccessFactors, Microsoft Project, Microsoft Visio.

## ВСТУП

Робота з персоналом – важлива частина будь-якого бізнесу. Ефективне управління кадрами важливе не лише для самого підприємства, а й для взаємодії з контролюючими органами, тому дана робота є актуальною.

Ротація кадрів та неефективне управління персоналом можуть негативно вплинути на ефективність компанії. Наразі відслідковується тенденція до суттєвих змін у сфері управління кадрами шляхом автоматизації HR-процесів [1]. Серед причин: перезавантаження заявками, значні витрати часу на затвердження вимог до кандидатів під час процесу рекрутингу, помилки у аналітиці, неефективно організована адаптаційна програма для співробітників.

Результатом одного з проведених компанією «Делойт» досліджень став висновок, що впровадивши автоматизовану систему, підприємство може економити понад 20% витрат на кожного співробітника [2].

За прогнозами американської компанії Grand View Research, до 2025 року світовий ринок технологій для HR досягне 30 мільярдів доларів. Передбачається, що понад 20 мільйонів людей, які знаходитимуться в пошуку роботи, будуть отримувати персоналізовані поради для того, щоб підняти свій рейтинг в алгоритмах підбору роботи [3].

Компанія McKinsey ще у 2018 році стверджувала, що більше ніж половину HR-процедур можна модернізувати. Пандемія прискорила процес переходу до більш автоматизованої роботи у сфері управління персоналом [4, 5].

*Актуальність* роботи полягає в тому, що реалізований проєкт забезпечить підвищення ефективності працівників компанії над організацією роботи процесів підбору та адаптації.

*Темою* даної роботи було обрано «Управління проектом з впровадження автоматизованої системи управління процесами підбору та адаптації персоналу у компанії», *предметною областю* якої є управління процесами підбору та адаптації.

*Метою* роботи є формування календарного плану проекту, аналітичні дослідження щодо галузі проекту, аналіз внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін, розробка концепції проекту, створення організаційної структури компанії та проектної команди і структури робіт проекту, аналіз ризиків проекту, розробка моделі вартості найму та адаптації на одного працівника.

Основними *завданнями* дослідження є:

- проаналізувати наукові джерела області управління проектами та управління персоналом;
- виконати макроекономічний аналіз оточення проекту;
- провести маркетингові дослідження проекту
- виконати попередній опис ідеї проекту;
- розробити матрицю відповідальностей для учасників проекту;
- визначити цілі та завдання проекту;
- сформулювати та обрати альтернативи проекту;
- виконати моделювання показників ефективності процесів найму та адаптації працівників;
- обґрунтувати доцільність інвестування у проект, визначити показники ефективності проекту;
- виконати ідентифікацію потенційних ризиків проекту та створити план протиризикових заходів;
- підготувати презентацію та доповідь, що передають основний зміст роботи з ключовими ідеями;
- сформулювати висновки дослідження.

*Об'єктом дослідження* в роботі є процеси автоматизації системи управління персоналом.

*Предметом дослідження* є процеси управління проектом з впровадження автоматизованої системи управління процесами підбору та адаптації персоналу у компанії, зокрема управління вартістю, часом, змістом, якістю, інтеграціями, процесами організації та планування проекту та ресурсів з використанням сучасних методів і засобів проектного менеджменту та програмного забезпечення MS Project та MS Visio.

*Методи дослідження*, що використані в роботі: метод аналізу літературних джерел, загальнонаукові принципи проведення досліджень, теоретичні та методичні основи системного підходу, методи управління проектами та програмами, методи управлінської діяльності, методи управління персоналом, візуальні методи тощо. Використано порівняння, загальнонаукові методи аналізу та синтезу при дослідженні існуючих продуктів та конкурентів компанії. Також було використано метод декомпозиції при розробці структури робіт проекту. Для визначення переможної альтернативи проекту був корисним метод експертних оцінок. Для ідентифікації та аналізу потенційних причин або несправностей продукту було використано метод Ішикави.

*Наукова новизна* роботи полягає у формалізації нових підходів до управління проектом з впровадження автоматизованої системи управління процесами підбору та адаптації персоналу у компанії, а також у розробці економіко-математичної моделі вартості найму та адаптації одного працівника, за якою можна визначити ефективність процесів управління наймом.

*Практичне значення* отриманих результатів полягає у розробленому детальному плані управління проектом з впровадження автоматизованої системи управління процесами підбору та адаптації персоналу у компанії, аналізі макроекономічного середовища, розробці економічної моделі проекту, що дає

можливість обґрунтувати ініціацію даного проекту з фінансової точки зору оцінивши витрати та доходи від реалізації. Внаслідок впровадження автоматизованої системи у компанії очікується підвищення ефективності системи підбору персоналу та адаптації. Стратегія управління ризиками дозволить пом'якшити вплив негативних чинників на проєкт.

*Апробація результатів* роботи була проведена у ТОВ «БЕНОЙ», довідку наведено у додатку А. Результати дослідження доповідались на міжнародній конференції “Information Technology and Implementation” (IT & I-2021).

## РОЗДІЛ 1

### ДОСЛІДЖЕННЯ ГАЛУЗІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Опис організації, яка виконує проєкт

Проєкт щодо покращення процесів найму та адаптації планується впроваджувати у компанії «Soft». «Soft» - це ІТ-компанія, що займається консалтингом та надає послуги у сфері цифрових технологій. Головними сферами, для яких компанія розробляє програмні рішення, є охорона здоров'я, роздрібна торгівля, фінансові послуги та програмне забезпечення. Компанія надає послуги з таких напрямів: програмне забезпечення, хмарні технології, штучний інтелект, сервісний дизайн, цифрові платформи.

Структура компанії передбачає наступні функції:

- мобілізаційна (залучення капіталу та трудових ресурсів),
- організаційна (дослідження ринку, розробка стратегій, маркетинг, залучення інвестицій, управління проєктами),
- інноваційна (вдосконалення бізнес-процесів, проведення досліджень),
- соціальна (покращення умов роботи).

Результати проведення декомпозиції виділених функцій компанії «Soft», наведені на рисунках 1.1-1.4, що відображають фрагменти діаграми декомпозиції [6].

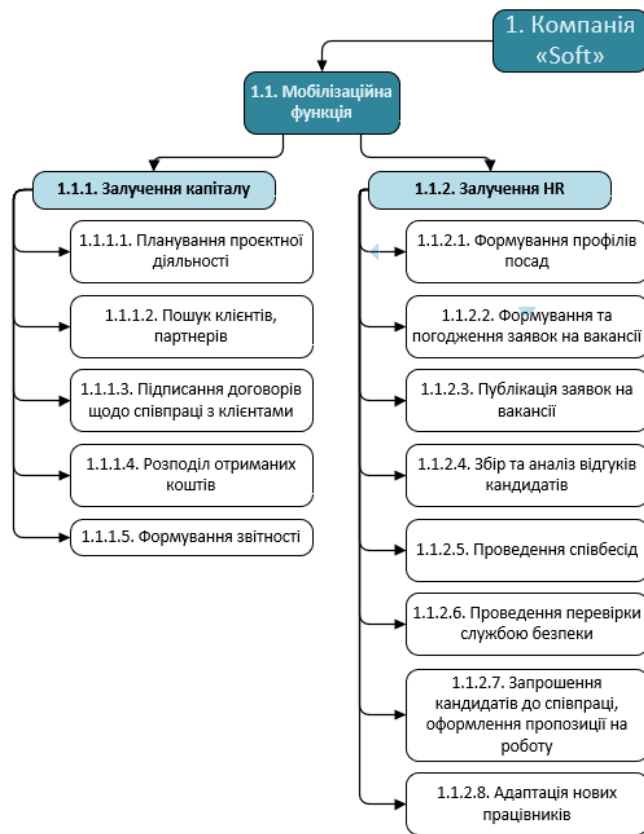


Рисунок 1.1. Діаграма декомпозиції. Мобілізаційна функція

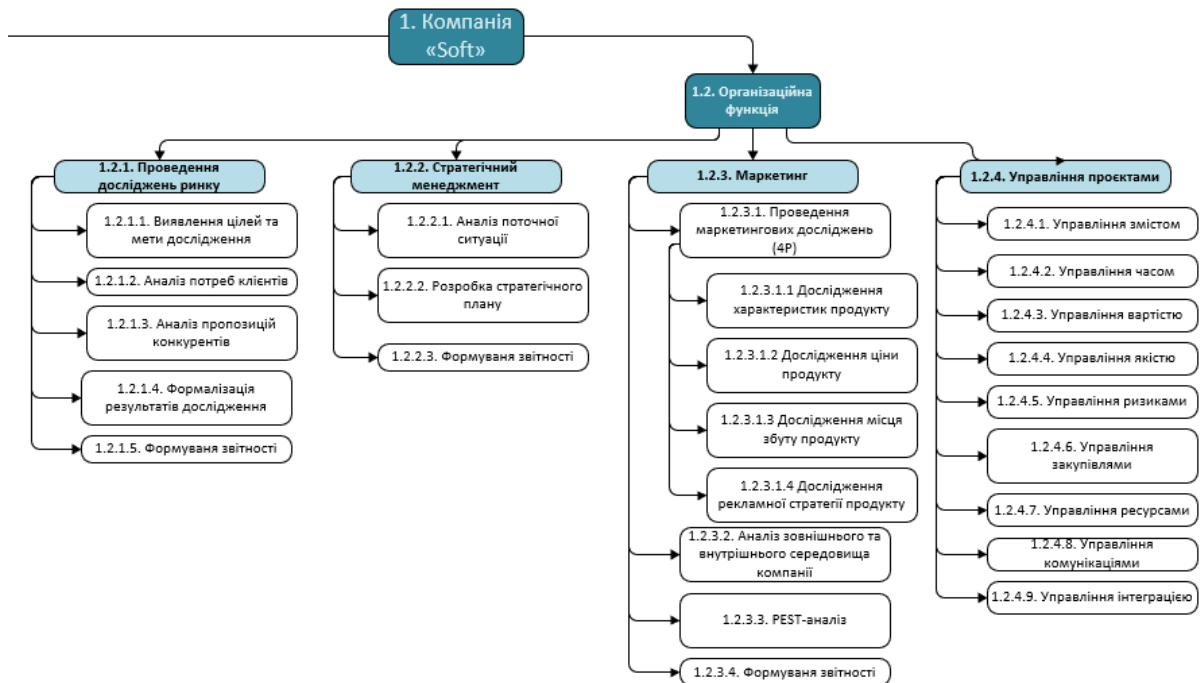


Рисунок 1.2. Діаграма декомпозиції. Організаційна функція

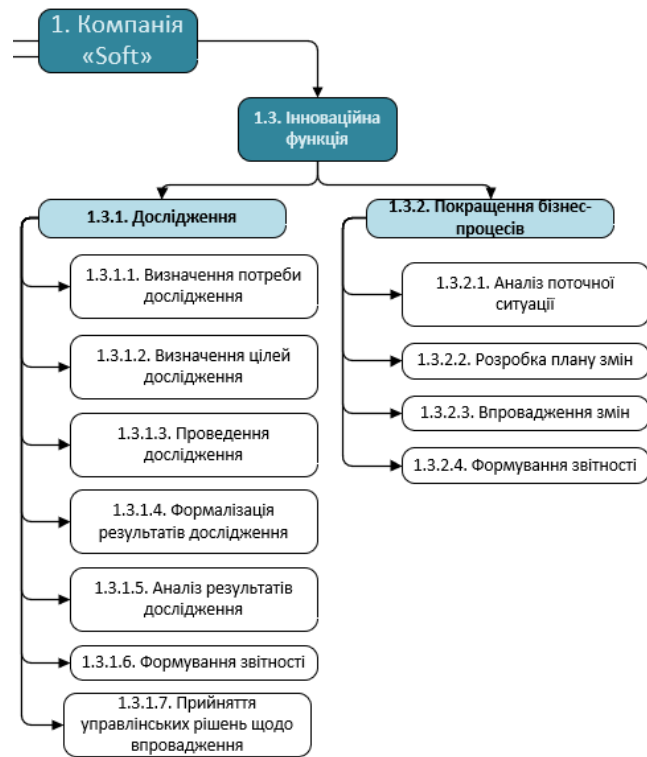


Рисунок 1.3. Діаграма декомпозиції. Інноваційна функція

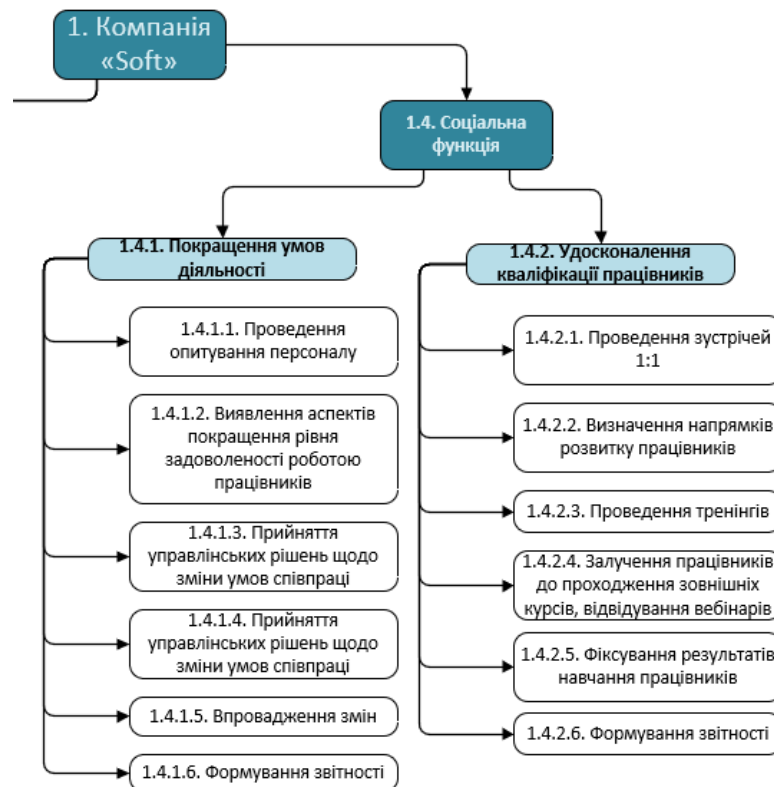


Рисунок 1.4. Діаграма декомпозиції. Соціальна функція

Компанія вже має досвід виконання аналогічних проєктів в інших процесах: управління продуктивністю, управління системою навчання. Вона характеризується лінійною структурою, застосовує в роботі гнучку методологію Agile. “Soft” функціонує у віддаленому та гібридному форматах роботи. Організація використовує формальні та неформальні канали комунікації.

До формальних каналів комунікації компанії належать:

- Microsoft Teams - для проведення зустрічей із записом, зберігання проєктної документації;
- Microsoft Outlook - для планування зустрічей, офіційного листування;
- Jira - для планування завдань за спринтами, формування беклогу, звітності продуктивності проєктних команд.

До неформальних джерел комунікації можна віднести Telegram та Viber (меседжери для особистого спілкування) [7, 8].

## 1.2 Макроекономічний аналіз

Для якісного аналізу зовнішнього середовища організації та експертного оцінювання його впливу за шкалою від 1 до 10, де 1 – найменший вплив, 10 – найбільший вплив, було проведено PEST-аналіз, результати якого зазначені у таблиці 1.1. Знак «-» у таблиці означає негативний вектор впливу, а «+» - позитивний [9, 10].

Таблиця 1.1. Макроекономічні фактори впливу на проєкт

Фактор впливу	Характер впливу	Експертна оцінка 1	Експертна оцінка 2	Загальна оцінка
1	2	3	4	5
<b>Політичні фактори впливу</b>				
Високий рівень бюрократизації і корупції	-	7	7	7
Стійкість політичної влади та уряду	-	6	7	6,5

Продовження табл.1.1.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Військові дії на території України	-	10	9	9,5
Антимонопольне та трудове законодавство з високими вимогами для підприємців	-	6	8	7
Підтримка інноваційних кампаній	+	6	6	6
Політика щодо безпеки розміщення персональних даних, Закон про захист даних	-	7	8	7,5
<b>Економічні фактори впливу</b>				
Стабільність курсу валют	+	8	8	8
Високий рівень інфляції	-	7	7	7
Високий ступінь глобалізації та відкритості економіки	-	5	7	6
Сталий розвиток підприємництва та бізнесу	+	10	10	10
Цінова конкуренція з боку іноземних компаній	-	4	4	4
Позитивний інвестиційний клімат в галузі	+	8	6	7
<b>Соціально-культурні фактори впливу</b>				
Високі вимоги до якості продукції та рівня сервісу	-	7	6	6,5
Велика частка суспільства, що готова до використання хмарних технологій при пошуку роботи	+	8	8	8
<b>Технологічні фактори впливу</b>				
Високий рівень технологічного розвитку населення	+	7	5	6
Великі витрати на покращення функціоналу HR-платформ	-	9	9	9
Високий рівень інновації та технологічного розвитку галузі	+	8	8	8

У таблиці 1.2 зібрано фактори, що мають найбільший вплив на галузь.

Таблиця 1.2. Найвпливовіші макроекономічні фактори впливу на проєкт

<b>Фактори</b>	<b>Вага</b>	<b>Фактори</b>	<b>Вага</b>
<b>Політичні</b>		<b>Економічні</b>	
Військові дії на території України	-9,5	Сталий розвиток підприємництва та бізнесу	+10
Підтримка інноваційних кампаній	+6	Високий рівень інфляції	-7
<b>Соціально-культурні</b>		<b>Технологічні</b>	
Велика частка суспільства, що готова до використання хмарних технологій при пошуку роботи	+8	Високий рівень інновації та технологічного розвитку галузі	+8
Високі вимоги до якості продукції та рівня сервісу	-6,5	Великі витрати на покращення функціоналу HR-платформ	-9

Отже, з проведеного дослідження випливає, що у кожному з напрямів присутні як фактори, що позитивно впливають на проєкт, так і фактори, що мають негативне спрямування.

У таблиці 1.3. описано як кожен із найбільш значущих факторів впливає на зміни в галузі та в організації, а також які дії можна виконати для мінімізації впливу негативних факторів та максимізації вигоди від позитивних.

Таблиця 1.3. Підсумки здійсненого PEST-аналізу для компанії

Фактори впливу	Зміни в галузі	Зміни в організації	Дії для пом'якшення впливу
1	2	3	4
Політичні	Зміна величини податку для підприємств. Зміна вимог щодо ліцензій для продуктів. Державна підтримка для розвитку сфери. Перехід на дистанційний формат роботи через комендатську годину	Необхідність у закупівлі альтернативних джерел живлення. Використання електронного документообігу. Перегляд заробітної плати для працівників	Відслідковувати зміни у законодавстві та резулюванні галузі, щоб уникнути порушення законів. Вивчати та аналізувати політичні тенденції та зміни в законодавстві, щоб забезпечити своєчасну реакцію та адаптацію бізнесу до змін
Економічні	Інфляція може призвести до підвищення цін на продукти та послуги. Зміни в попиті та пропозиції на ринку можуть впливати на вартість продукції та послуг в галузі.	Знецінення інфестицій компанії. Ускладнення просування товару. Збільшення вкладів у маркетинг.	Розробити стратегію зниження витрат. Розвивати нові продукти та послуги, які відповідають змінам в економічному середовищі та вимогам споживачів. Розробити план дій на випадок кризи або рецесії.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
Соціально-культурні	<p>Зміни у вимогах до якості продуктів.</p> <p>Потреба у інформаційних технологіях, що зменшать використання паперу. Перехід на дистанційний формат роботи</p>	<p>Покращення процесів найму завдяки високому дівню діджиталізації населення.</p> <p>Створення умов для управління компанією онлайн.</p>	<p>Розробляти та просувати оновлені маркетингові кампанії. Використовувати соціальні мережі для підвищення впізнаваності бренду.</p> <p>Планувати комунікації з використанням інструментів ІТ</p>
Технологічні	<p>Виникнення нових рекомендацій щодо управління проектами.</p> <p>Поява трендів маркетингової кампанії</p>	<p>Моніторинг змін у технологічному аспекті управління проектом, наприклад, застосування нового програмного забезпечення для календарного планування.</p> <p>Відстежування маркетингових трендів</p>	<p>Підтримувати постійний розвиток працівників. Забезпечувати безпеку та захист інформації компанії.</p> <p>Використовувати соціальні мережі та інші інтернет-ресурси для просування продуктів та послуг компанії.</p>

### 1.3 Аналіз 5 конкурентних сил Портера

Для глибокого аналізу потенційних загроз підприємства було виконано аналіз 5 конкурентних сил Портера у таблиці 1.4. Оцінка параметрів здійснювалася за шкалою від 1 до 30, де 1-10 - низький рівень загрози, 11-20 - середній рівень загрози, 21-30 - високий рівень загрози [11, 12] .

Аналіз 5 конкурентних сил Портера - це методологія, яку розробив професор Майкл Портер для оцінки конкурентної ситуації в галузі або ринковому сегменті. Цей аналіз враховує п'ять факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства: потенційних конкурентів, загрозу заміщення продуктів, владу постачальників, владу покупців та рівень конкуренції в галузі. Визначення цих факторів дозволяє підприємствам розробити стратегії для збільшення своєї конкурентоспроможності та зменшення загроз від конкурентів.

Таблиця 1.4. Аналіз 5 конкурентних сил Портера

Параметр оцінки	Оцінка параметра та її значення
1	2
<b>Загрози з боку товарів-замінників</b>	
“Ціна-якість” товарів-замінників	<b>23</b>
<b>Підсумкова оцінка</b>	<b>23</b>
<b>Висновок</b>	<b>Високий рівень загрози з боку товарів-замінників. Товари-замінники існують і займають значну частку на ринку</b>
<b>Загрози внутрішньогалузевої конкуренції</b>	
Кількість учасників ринку	24 - високий рівень насичення ринку
Темп росту ринку	6 - високий темп розвитку ринку, загроза мала

Продовження таблиці 1.4.

1	2
Рівень диференціації продукту на ринку	16 - товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється додатковими перевагами
Обмеження в підвищенні цін	6 - завжди є можливість до підвищення ціни для покриття зростання витрат і підвищення прибутку
<b>Підсумкова оцінка</b>	<b><math>(24+6+16+6)/4 = 13</math></b>
<b>Висновок</b>	<b>Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції</b>
<b>Загрози входу нових учасників ринку</b>	
Економія на виробництві чи масштабі товару чи послуги	9 - присутня
Сильні бренди з високим рівнем впізнаваності чи лояльності	17 - крупні гравці тримають близько 50% ринку
Диференціація продукту	20 - існують мікро-ніші
Рівень інвестицій та затрат для входу в галузь	10 - високий (окупається більш ніж за 1 рік роботи)
Доступ до каналів розподілу	29 - доступ до каналів розподілу повністю відкритий
Політика уряду	26 - немає обмежень з боку держави
Готовність існуючих учасників до зниження цін	24 - крупні учасники не застосовують зниження цін
Темп росту галузі	25 - високий зростаючий

1	2
<b>Підсумковий бал</b>	<b><math>(9+17+20+10+29+26+24+25)/8=20</math></b>
<b>Висновок</b>	<b>Середній рівень загрози входу нових учасників ринку</b>
<b>Загрози ринкової влади покупців</b>	
Частка покупців з значним обсягом продажів	22 - продажі більшою мірою належать уже наявним партнерам. Третина продажів належить новим клієнтам.
Схильність до переключення на товари-субститути	18 - товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики
Чутливість до ціни	11- покупець буде переключатись лише при значній різниці в ціні
Незадоволення користувачів якістю нинішньої продукції	17 - незадоволеність другорядними характеристиками товару
<b>Підсумковий бал</b>	<b><math>(22+18+11+17)/4=17</math></b>
<b>Висновок</b>	<b>Середній рівень загрози відтоку клієнтів</b>
<b>Загрози з боку постачальників</b>	
Кількість постачальників	30 – постачальником продукту є одна компанія-вендор
Обмеженість ресурсів постачальників	27 – обсяги ресурсів обмежені
Пріоритетність напрямку для постачальника	9 - висока пріоритетність галузі для постачальника
<b>Підсумковий бал</b>	<b><math>(30+27+9)/3=22</math></b>
<b>Висновок</b>	<b>Високий рівень впливу постачальників</b>

Підсумки та рекомендовані заходи для компанії, що сформовані внаслідок аналізу методом 5 сил конкуренції Портера для компанії «Soft» відображені у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5. Підсумки та рекомендації за аналізом 5 сил конкуренції Портера

Параметр	Значення рівня	Характеристика	Рекомендовані заходи для компанії
1	2	3	4
Загрози товарів-замінників	Високий	Існує велика кількість товарів-замінників і вони займають значну частку на ринку	Створення стратегії розвитку унікальності та інноваційності послуг і стратегії лідерства
Загрози внутрішньо-галузевої конкуренції	Середній	Ринок компанії є високо конкурентним і перспективним. Наявні обмеження в підвищенні цін	Зосередження основних зусиль компанії на побудові високого рівня обізнаності з її послугами і на побудові сильного бренду, усвідомлення конкурентних переваг.
Загрози входу нових учасників ринку	Середній	Середній ризик входу нових учасників ринку. Нові компанії з'являються не часто через високий рівень початкових інвестицій	Регулярний моніторинг ринку, відстеження появи нових гравців для збереження конкурентоздатності. Дослідження нових розробок в галузі для можливого їх використання для підтримки високого рівня новизни у продукті.

1	2	3	4
Загрози ринкової влади покупців	Середній	Портфелю клієнтів притаманна середня ризикованість (при відтоку ключових клієнтів – значне, але не критичне падіння продажів). Існування менш якісних, але дешевших пропозицій.	Сприяння зниженню впливу цінової конкуренції на продажі продукту. Посилення маркетингової кампанії. Зацікавлення наявних користувачів новим функціоналом.
Загрози з боку поставальників	Високий	Відносини з поставальниками стабільні, проте при втраті партнерства проводити продаж та впровадження системи на основі продуктів партнера будуть заборонені.	Проводити моніторинг щодо вимог успішного партнерства. Своєчасна здача сертифікації консультантів з впровадження. Успішне проходження усіх перевірок компанії-партнера.

#### 1.4 Виконання маркетингових досліджень

Концепція 4P - це стратегічний підхід до маркетингу, що базується на чотирьох основних елементах: продукт, ціна, промоція та місце (розташування на ринку). В рамках досліджень маркетингу, концепція 4P допомагає визначити і аналізувати різні аспекти маркетингової стратегії компанії, такі як:

- Продукт: характеристики продукту, його унікальність, переваги порівняно з конкурентами, поведінка споживачів щодо продукту тощо.

- Ціна: стратегія ціноутворення, цінові категорії товарів, співвідношення ціни та якості продукту, рівень конкуренції на ринку тощо.
- Промоція, просування: маркетингові комунікації, які включають рекламу, PR, прямий маркетинг, співпрацю зі спонсорами, відносини з громадськістю тощо.
- Місце: маркетингова стратегія, що визначає розташування продукту на ринку, канали збуту, розподіл та логістику [13].

Перейдемо до маркетингового дослідження продуктів нашого проєкту.

### **Продукти проєкту (product)**

Налаштована автоматизована система для найму та адаптації, яка є унікальною та задовольняє потреби конкретного замовника продукту у проєкті, тобто підходить лише для компанії «Soft». Ця система дозволить ефективніше управляти HR-процесами та зберігати усю необхідну інформацію у єдиному місці. Цей продукт підвищить рівень стандартизації процесів компанії та дозволить отримувати реальні дані з системи за короткий проміжок часу.

Особливістю системи є неможливість встановлення дат з минулого періоду, наприклад, неможливо поставити вручну, чи змінити дату закриття заявки. Це підвищує рівень достовірності даних звітності та HR-метрик, що дозволить якісніше приймати управлінські та стратегічні рішення.

Сформовані концепції пакетної пропозиції для рекрутингу та онбордингу, які містять у собі шаблони та налаштування для впровадження базових налаштувань у інших компаніях, що скоротить тривалість майбутніх проєктів, зменшить вартість впровадження та розширить перелік потенційних покупців.

### **Місце (place) або дистрибуція (розповсюдження)**

Збут буде здійснюватися каналами нульового рівня, тобто він складається з виробника, який самостійно реалізовує свій товар кінцевому споживачеві [14].

### **Просування (promotion) або маркетингова комунікація**

Реклама буде розміщена у віртуальному середовищі. Планується просування в пошукових системах (SEO) та контекстна реклама, просування у соціальних мережах та спільнотах, тематичних сайтах та форумах. Буде проведено тематичні вебінари щодо продуктів впровадження, де буде зібрано потенційних покупців.

### **Ціна (price)**

Вартість товару, що виводиться на ринок, формується у відповідності до вартості вкладень, фінансового плану та з огляду на цінову політику ринку та платоспроможності аудиторії. Вартість пакетної пропозиції для процесу найму становитиме 1 500 000 грн., в той час як вартість пакетної пропозиції для адаптації становитиме 800 000 грн.

Компанія буде використовувати диференційований маркетинг за продуктом, оскільки це допоможе відрізнити товари чи послуги компанії від конкурентів. Успішна диференціація товару включає виявлення та передачу унікальних якостей пропозицій компанії, одночасно підкреслюючи чіткі відмінності між цими пропозиціями та іншими на ринку. Маркетингові особливості стратегії: *«наші продукти — найкращі серед інших»* [15].

Ресурси проєкту мають дві категорії: трудові та матеріальні.

Трудові - проєктна команда. Для реалізації проєкту необхідно задіяти компетентного керівника проєкту, який контролюватиме своєчасне та якісне виконання завдань з усіх етапів та нести відповідальність за виконання результатів проєкту, чотирьох консультантів з впровадження, керівника відділу найму та адаптації, методологів з відділу найму та адаптації, маркетолога та менеджера з продажів з достатнім рівнем кваліфікації та досвідом.

Матеріальні - приміщення, де працюватиме команда, повинне бути розташоване у доступній локації для більшості членів команди. В офісі повинно бути все необхідне обладнання для повноцінної роботи, а також передбачається

забезпечення зонами відпочинку, всіма необхідними зручностями і місцем для обіду. У випадку віддаленої роботи компанія повинна проконтролювати, чи працівник має все необхідне для повноцінної роботи у себе вдома, та у разі необхідності організувати доставку потрібних елементів робітникам.

**Із наявних технологій проєкту** – ліцензія на продукти SAP SuccessFactors Recruiting і SAP SuccessFactors Onboarding, ліцензії на продукти MS Office, якісне Інтернет-з'єднання.

### **Конкуренти:**

Benou та Infopulse є конкурентами, адже виконують послуги з автоматизації найму та адаптації з використанням продуктів SAP SuccessFactors:

**Benou** впроваджує рішення SAP в Україні, надає послуги з консалтингу та сервісного обслуговування з 2017 року. Клієнтами є фармацевтичні, нафтопереробні та енергетичні компанії, ритейл та виробництво, банківські та фінансові установи, транспорт та логістика. Benou є сертифікованим SAP PartnerEdge Sell Partner і має статус SAP Gold Partner.

Компанія надає послуги з впровадження наступних модулів: Recruiting, Onboarding, Learning, Development, Employee Central, Time and Attendance management, Workforce Planning and Analytics, Performance and goals, Compensation [16].

**Infopulse** — це українська компанія, яка заснована у 1991 році, та надає послуги з розробки ПЗ, інформаційної безпеки та ІТ-операцій. Більшість клієнтів знаходяться в Україні, Німеччині, Швейцарії, Бельгії, Франції, Нідерландах, Швеції, Данії, Норвегії та США. Infopulse має статус SAP Gold Partner.

Компанія надає послуги з впровадження наступних модулів: Recruiting, Onboarding, Employee Central, Performance and Goals, Workforce Analytics, Workforce Planning, Learning, Succession, and Development [17].

## РОЗДІЛ 2

### ПРОЦЕСИ ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТУ

#### 2.1 Розробка проєктної пропозиції

##### 2.1.1 Первинні та вторинні зацікавлені сторони, їх вплив на проєкт

У процесі аналізу були виявлені зацікавлені сторони проєкту. У таблиці 2.1 наведено дослідження щодо первинних зацікавлених сторін [18].

Таблиця 2.1 Первинні зацікавлені сторони проєкту

№	Зацікавлена сторона	Вплив зацікавленої сторони на проєкт
1	Проектна команда	Це основні виконавці проєктних задач, від продуктивності та ефективності їхньої роботи значною мірою залежить успіх проєкту. Займаються формалізацією та стандартизацією бізнес-процесів компанії. Готують продукти проєкту до виходу на ринок.
2	Замовник продукту	Ставить основні вимоги до продукту проєкту. Забезпечує узгодженість результатів проєкту із стратегічними цілями компанії, забезпечує контроль виконання проєкту. Створює умови для роботи проєктної команди
3	Спонсор проєкту	Надає кошти, що формують бюджет проєкту. Основною вигодою для спонсора є зменшення витрат на організацію роботи у компанії. Також спонсор отримує прибутки від продажу пакетних пропозицій.

У таблиці 2.2 містить наведено дослідження щодо вторинних зацікавлених сторін та описано їхній вплив на проєкт.

Таблиця 2.2. Вторинні зацікавлені сторони проєкту

№	Зацікавлена сторона	Вплив зацікавленої сторони на проєкт
1	Користувачі системи	Виявляють недоліки системи та надають пропозиції щодо покращення продукту. Працюють у системі.
2	Конкуренти	Переманювання клієнтів або працівників, крадіжка ідей маркетингової кампанії
3	Партнери (SAP)	Видання ліцензій на використання продуктів SAP SuccessFactors. Третя лінія підтримки системи.

### 2.1.2 Дерево проблем, дерево цілей

Дерево причин і проблем - це графічний інструмент для аналізу, який дозволяє визначити головні причини проблеми, враховуючи всі можливі фактори та зв'язки між ними.

Переваги використання дерева причин і проблем:

- Дозволяє ідентифікувати головні та додаткові причини проблеми.
- Допомагає зорієнтуватися у зв'язках між різними причинами та факторами.
- Дозволяє зосередитися на основних причинах проблеми та розробити ефективний план дій для її вирішення.
- Забезпечує можливість використання колективної інтелектуальної праці, оскільки група може спільно аналізувати та визначати причини та пропозиції щодо їх вирішення.

На рисунку 2.1 відображено дерево проблем та причин.

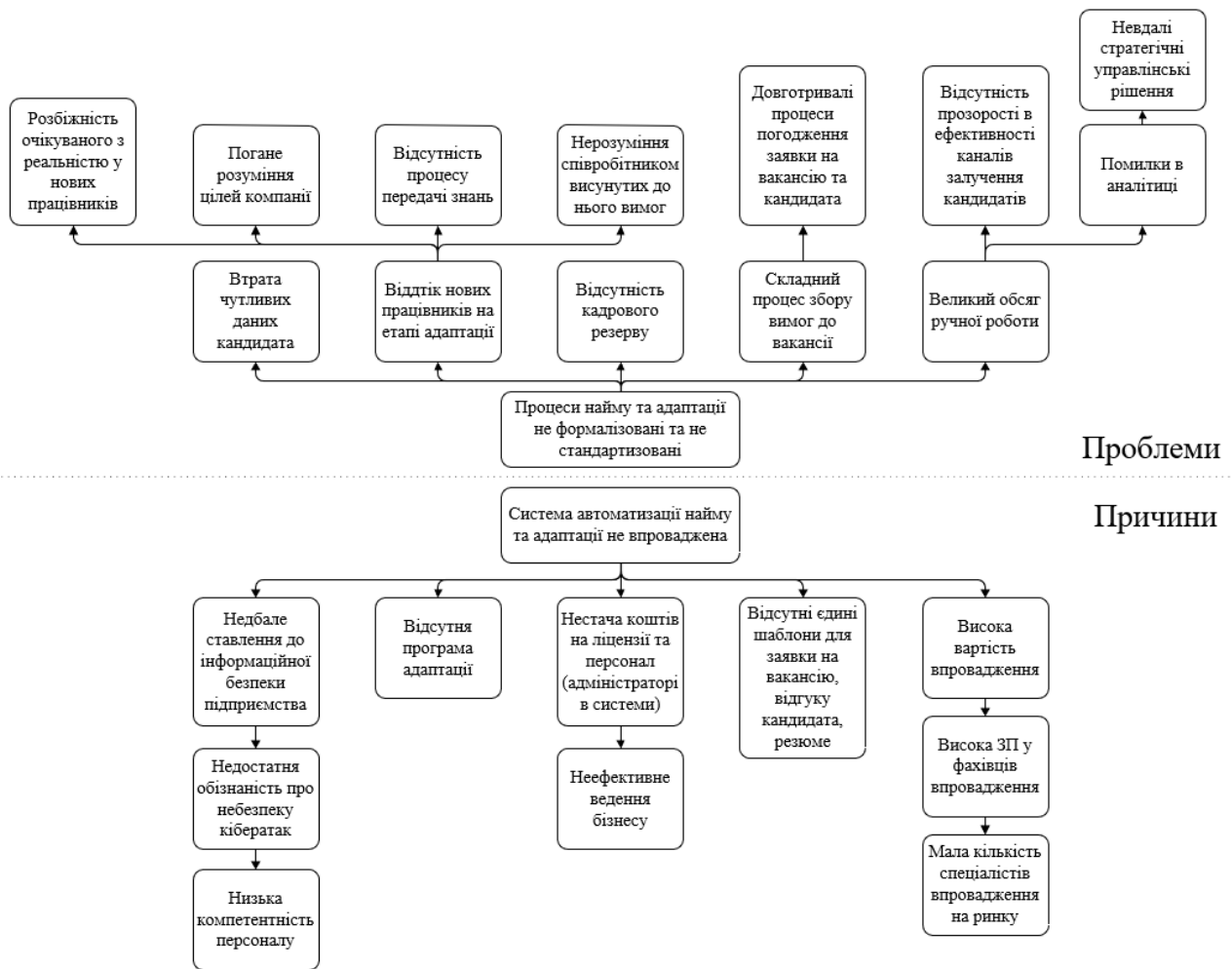


Рисунок 2.1. Дерево проблем та причин

Дерево цілей проєкту - це інструмент стратегічного планування, що допомагає описати ієрархічну структуру цілей проєкту, визначити їх взаємозв'язки та зрозуміти, як вони сприяють досягненню більш великих цілей організації або бізнесу.

Дерево цілей проєкту відображає взаємозв'язок між головною метою проєкту та підцілями, які допомагають її досягнути. Ці підцілі в свою чергу можуть мати свої власні підцілі, тобто дерево цілей проєкту складається з ієрархічних рівнів, кожен з яких має свої цілі та відповідальних за їх досягнення.

Ключовим елементом дерева цілей є "головна ціль" проєкту, яка повинна бути чітко визначена та максимально конкретизована. Далі, ця головна ціль

розбивається на менші підцілі та проміжні результати, які необхідні для досягнення головної цілі.

Переваги використання дерева цілей проєкту:

- дозволяє чітко визначити та організувати цілі проєкту та їх взаємозв'язки;
- забезпечує візуальний інструмент для планування та відстеження проєкту;
- дозволяє визначити пріоритетність та важливість різних підцілей та проміжних результатів;
- допомагає досягнути однозначного розуміння цілей та орієнтуватися в їх досягненні для всіх учасників проєкту.

Розглянемо схему з з глобальною ціллю компанії та глобальними цілями для проєктів компанії (рис.2.2)

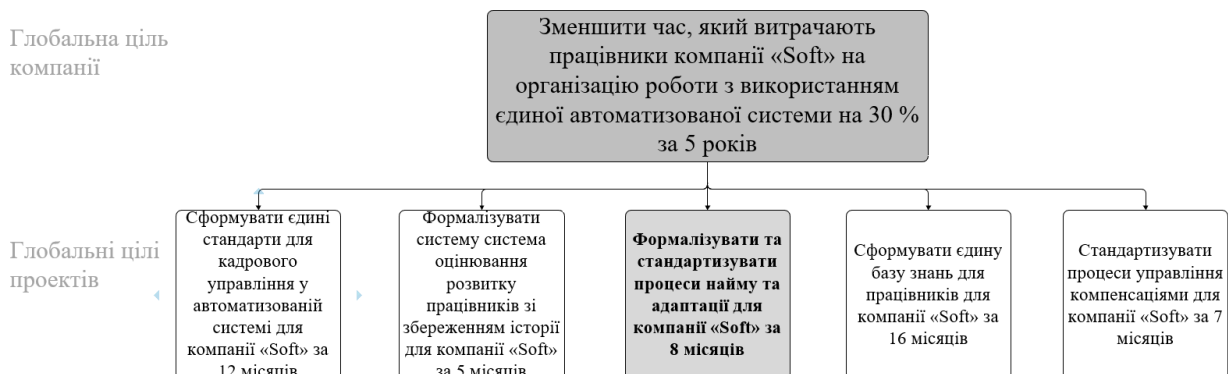


Рисунок 2.2. Схема глобальних цілей

На основі дерева проблем було побудовано дерево цілей (додаток Б).

**Основною метою** досліджуваної компанії є зменшення часу, що витрачається на організацію роботи працівниками компанії з використанням єдиної автоматизованої системи на 30%.

**Глобальною ціллю проєкту** є формалізація та стандартизація процесів найму та адаптації для компанії з використанням єдиної автоматизованої системи за 8 місяців.

### **Основні цілі проєкту:**

- забезпечити абсолютний захист чутливих даних про кандидата;
- зменшити відтік нових працівників на етапі адаптації на 45% за 12 місяців після впровадження;
- за допомогою кадрового резерву закривати 20% заявок за 10 днів після їх відкриття;
- зменшити час погодження для 80% заявок до 4 робочих днів;
- зменшити час формування 1 звіту до 1 години;
- сформуванати пакетні пропозиції для процесів найму та адаптації;
- продати 5 пакетних пропозицій з найму протягом дії проєкту;
- продати 5 пакетних пропозицій з адаптації протягом дії проєкту;
- зменшити витрати на найм та адаптацію одного працівника на 30% за 12 місяців після початку проєкту.

### **Основні завдання проєкту:**

- зібрати команду проєкту протягом перших 3 тижнів проєкту;
- створити календарний план проєкту;
- побудувати WBS проєкту;
- сформуванати шаблони для документів Fit-Gap, матриці відповідальностей, протоколів зустрічей, інструкцій користувача, робочих книг
- створити та погодити статут проєкту;
- створити план комунікацій проєкту;
- скласти та забезпечити виконання плану ведення контролю за проєктом протягом усього періоду проєкту;
- забезпечити доступ до середовищ системи (тестове та продуктивне).
- налаштувати систему доступу до персональної інформації для обмеженого кола працівників;

- налаштувати інструмент «Згода на обробку персональних даних» на кар'єрному сайті;
- створити програму адаптації для працівників;
- налаштувати систему управління профілями посад;
- налаштувати тегування кандидатів;
- налаштувати групування кандидатів за пулами талантів;
- сформувати шаблон для заявки на вакансію;
- налаштувати систему сповіщень для погоджувачів заявки на вакансію;
- налаштувати плитку із поточними завданнями для учасників процесу, налаштувати шаблони для звітів;
- створити динамічні плитку для візуальної демонстрації метрик рекрутингу;
- створити презентації та робочі книги з основними налаштуваннями модуля;
- запуснути таргетовану та контекстну рекламу в Інтернеті;
- сформувати економіко-математичну модель вартості найму і адаптації та визначити вартість найму і адаптації на початку проєкту;
- налаштувати звіт для відстеження метрик вартості.

### **Результати проєкту**

Для того, щоб проєкт було успішно завершено, потрібно досягти наступних результатів: забезпечено 100% захист чутливих даних про кандидата, зменшено відтік нових працівників на етапі адаптації на 45% за 12 місяців після впровадження, за допомогою кадрового резерву закрито 20% заявок за 10 днів після їх відкриття, зменшено час погодження для 80% заявок до 4 робочих днів, зменшено час формування 1 звіту до 1 години, сформовано 2 пакетні пропозиції для процесів найму та адаптації, продано 5 пакетних пропозицій з найму

протягом дії проєкту, продано 5 пакетних пропозицій з адаптації протягом дії проєкту, зменшено витрати на найм та адаптацію одного працівника на 30%.

### **2.1.3 Опис продуктів проєкту**

У результаті проєкту буде створено наступні продукти: Налаштована автоматизована система для найму та адаптації для компанії «Soft», сформовані концепції пакетної пропозиції для процесів найму та адаптації, проєктна документація.

**Налаштована автоматизована система для найму та адаптації**, яка є унікальною та задовольняє потреби конкретного замовника продукту у проєкті, тобто підходить лише для компанії «Soft». Цей продукт допоможе зменшити компанії-замовнику витрати на найм працівників.

Сформована **концепція пакетної пропозиції для процесу найму**, яка містить у собі шаблони та налаштування для впровадження базових налаштувань у інших компаніях, що скоротить тривалість майбутніх проєктів та розширить перелік потенційних партнерів. Впровадження за такою конфігурацією займе орієнтовно 2 місяці. Вартість даного продукту становитиме 1 500 000 грн. (враховує заробітну плату консультантів з впровадження).

Сформована **концепція пакетної пропозиції для процесу адаптації**, яка містить у собі шаблони та налаштування для впровадження базових налаштувань у інших компаніях, що скоротить тривалість майбутніх проєктів та розширить перелік потенційних партнерів. Впровадження за такою конфігурацією займе орієнтовно 1 місяць. Вартість даного продукту становитиме 800 000 грн. (враховує заробітну плату консультантів з впровадження).

Також продуктом проєкту є **проєктна документація**, що містить інформацію щодо управління змістом проєкту, управління якістю, управління ресурсами, управління часом, управління комунікацією тощо.

## 2.1.4 Організаційна структура підприємства та проєкту

Організаційна структура компанії зображена на рисунку 2.3, де сірим кольором позначено департаменти, тобто організаційні одиниці вищого рівня. Блакитним кольором виділено позиції, що будуть залучені до проєкту.

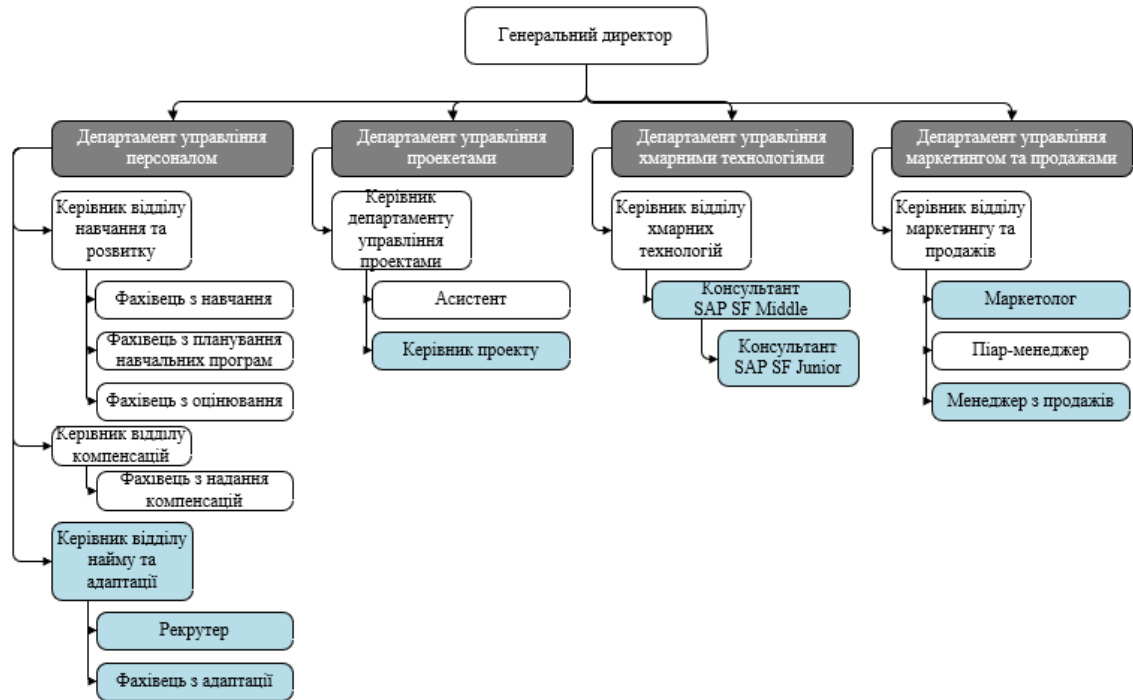


Рисунок 2.3. Організаційна структура компанії

На рисунку 2.4 зображено організаційну структуру проєкту.

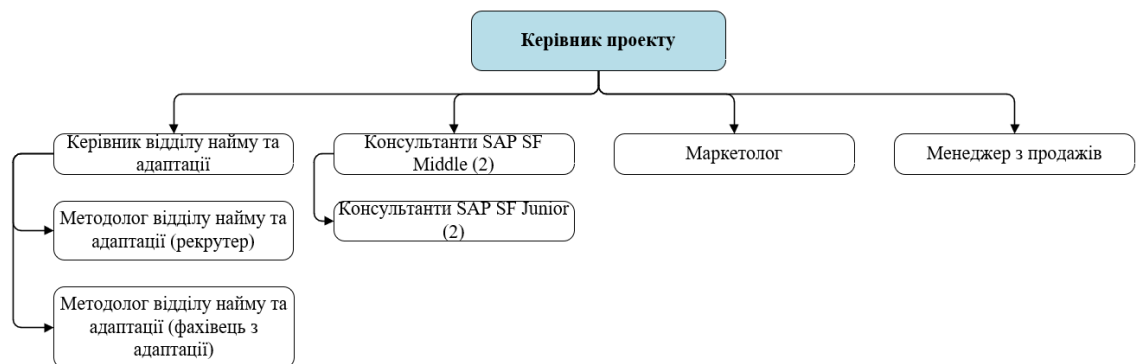


Рисунок 2.4. Організаційна структура проєкту

## 2.1.5 Склад команди проєкту та розподіл відповідальностей

У проєкт буде залучено керівника проєкту, керівника відділу найму та адаптації, двох методологів з відділу найму та адаптації (а саме: рекрутер та

фахівець з адаптації), двох консультантів SAP SuccessFactors Middle, двох консультантів SAP SuccessFactors Junior, маркетолога та менеджера з продажів. Роль, функції та відповідальності для кожного з учасників проектної команди описані у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. Склад команди проекту

№	Учасник команди	Роль, функції, відповідальності
1	2	3
1	Керівник проекту	Збирає команду проекту та управляє нею, створює календарний план, заповнює документи Fit-Gap, матриці відповідальностей. Створює статут проекту. Виконує побудову WBS проекту. Створює план комунікацій проекту. Аналізує бізнес-процеси AS-IS компанії, створює процеси TO-BE. Здійснює моніторинг ресурсів проекту. Слідкує за плановими витратами та доходами проекту. Управляє бюджетом проекту Складає та забезпечує виконання плану ведення контролю за проектом протягом усього періоду проекту.
3	Керівник відділу найму та адаптації	Залучений до формалізації та стандартизації бізнес-процесів найму та адаптації. Бере участь у стратегічних рішеннях проекту.
4	Методологи з відділу найму та адаптації	Залучені до формалізації та стандартизації бізнес-процесів найму та адаптації. Заповнюють робочі книги з вимогами до продукту. Проводять рецензування інструкцій користувача. Проводять тестування інструментів та функцій системи.

Продовження таблиці 2.3

1	2	3
5	Консультанти SAP SuccessFactors Middle	Аналізують бізнес-процеси AS-IS компанії, створюють процеси TO-BE, проводять складні конфігурації системи. Проводять семінари типу А та семінари типу Б для навчання ключових користувачів. Налаштовують міжмодульну інтеграцію SuccessFactors. Створюють шаблони звітів для аналітики. Проводять вебінари щодо пакетних пропозицій.
6	Консультанти SAP SuccessFactors Junior	Виконують збір та аналіз вимог до системи. Виконують ручне тестування системи. Здійснюють конфігурацію системи відповідно до робочих книг. Створюють інструкції користувача. Заповнюють робочі книги для пакетних пропозицій. Створюють детальні презентації щодо вмісту пакетних пропозицій для лідів. Ведуть протоколи зустрічей.
7	Маркетолог	Виконує оглядові презентації для потенційних клієнтів. Готує маркетингові матеріали для реклами продуктів проекту. Готує матеріали щодо пакетної пропозиції для публікації на корпоративному сайті компанії. Допомагає у організації та проведенні вебінарів.
8	Менеджер з продажів	Здійснює комунікацію з потенційними клієнтами та поточними партнерами щодо продажу пакетних пропозицій.

## 2.1.6 Аналіз проєктних альтернатив

Зважаючи на глобальну ціль компанії та глобальні цілі проєктів програми автоматизації HR-процесів компанії було запропоновано наступні альтернативи проєкту:

### 1.Впровадження системи SAP SuccessFactors.

Це автоматизована система з управління талантами. Ця система складається з модулів, які охоплюють усі аспекти роботи в HR. Будь-який модуль може бути використано як окреме рішення [19].

Розглянемо основні складові системи:

- Рекрутинг. Завдяки даному модулю відбувається набір персоналу, тут можна відображати прозору історію комунікації з кандидатами, планувати співбесіди та оцінювати кандидатів за об'єктивними показниками - компетенціями. Є інтеграція з сайтами кар'єри та соціальними мережами для публікації вакансій та залучення кандидатів.

- Адаптація. Це інтеграція нового працівника у компанію. Даний модуль готує компанію до виходу нового працівника з формалізованими програмами адаптації та відповідальними за кожне завдання. Саме тут відбувається збір документів та даних про нового працівника ще до першого робочого дня.

- Навчання - рішення для розвитку талантів. Гейміфікація та цифрове навчання підвищують мотивацію працівників.

- Розвиток і кадровий резерв - системне управління цілями для розвитку кандидатів та для досягнення цілей компанії, управління ризиками втрати працівників, формування кадрового резерву.

- Винагорода допомагає створювати стратегії щодо компенсаційних програм.

Система складається з модулів, які можуть бути впроваджені по черзі в міру потреби. Ці модулі у випадку впровадження працюють у синергії, тобто з'являється можливість використання додаткових функцій. Також особливістю даної системи є адаптація до вимог замовника, тобто команда з впровадження може модифікувати шаблони для того, щоб покращити досвід використання замовником. Це хмарне рішення, яке дозволяє працювати з будь-якого девайсу маючи доступ до інтернету через будь-який браузер та мобільний додаток.

Відмінною рисою є наявність захищеного HR-порталу для нових працівників, що проходять адаптацію. Тобто користувачі ще на етапі онбордингу знайомляться із системою, в якій ведуться усі кадрові операції, постановка цілей та щоденних завдань.

Використання даної системи реалізує ефективність на масштабі, тобто чим більша компанія - тим більшою є економія від використання даного продукту.

## **2. Купівля доступу до системи Nurma.**

Nurma System – це програма для покращення рутинної роботи HR-відділу. Система спрощує наступні процеси [20]:

- онбординг нових працівників внаслідок автоматичного призначення запланованих зустрічей,
- розвиток працівників за допомогою створення та дотримання індивідуальних планів розвитку,
- формування бази кандидатів,
- підбір персоналу. Система має інтеграцію з порталами для пошуку роботи, що у свою чергу оптимізує процеси роботи із заявками на вакансію
- облік кадрів,
- фіксація відпусток та лікарняних
- оцінка ефективності роботи працівників
- опитування співробітників для отримання зворотного зв'язку.

Одним із недоліків системи є обмежений функціонал, у порівнянні з SAP SuccessFactors. Ця система не покриває усі потреби HR-працівників, оскільки тут відсутні процеси погодження документів, що дозволило б більшою мірою перейти на електронний документообіг та пришвидшити процеси прийняття рішень.

### **3. Купівля доступу до системи PeopleForce.**

PeopleForce - модульна онлайн-платформа для управління персоналом. Вартість використання залежить від кількості працівників та модулів, які буде впроваджено на підприємстві [21].

У системі функціонують наступні модулі:

- PeopleHR - це модуль, який фокусується на наступних процесах: кадровий облік, управління відпустками, адаптація нових працівників, корпоративна комунікація, HR-календар із усіма важливими датами, такими як дні народження, річниця виходу на роботу, свята, а також відпустки.

- PeopleRecruit - модуль щодо набору персоналу, який об'єднує наступні завдання: тестування при працевлаштуванні, інтеграція з сайтами пошуку роботи, управління процесом набору персоналу. У даному модулі збирається уся необхідна інформація із різних порталів пошуку роботи в одному місці. Також система підтримує електронний підпис для погодження пропозицій на роботу.

- PeoplePerform - Оцінка продуктивності у двох вимірах: 360 та 180 градусів, а також зустрічі 1:1 з керівником. Оцінка 360 градусів дає можливість співробітнику отримати зворотний зв'язок, що допоможе зрозуміти працівнику як його сприймає колектив. Цей засіб дозволяє уникнути втрати цінних кваліфікованих фахівців та збільшити лояльність співробітників до роботодавця в цілому.

- PeoplePulse - Опитування співробітників, які дозволяють правдиво показувати індекс лояльності співробітників. Також до даного блоку системи входить кадрова аналітика та звітність.

- PeopleTime створено для систематизації обліку робочого часу та витрат. Цей блок системи впорядковує всі завдання, дозволяючи витратити менше часу на координацію роботи, пошук інформації і моніторинг прогресу.

Для якісного порівняння альтернатив проекту використаємо наступні критерії: час впровадження, вартість впровадження/використання, можливість кастомізації системи за вимогами замовника, можливість інтеграції системи з SAP HCM. Вагові коефіцієнти критеріїв порівняння описані у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. Вагові коефіцієнти критеріїв порівняння альтернатив проекту

№	Назва критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Час впровадження	0,1
2	Вартість впровадження/використання	0,1
3	Можливість кастомізації системи за вимогами замовника	0,6
4	Можливість інтеграції системи з SAP HCM	0,2
Всього		1

Для проведення аналізу сформуємо таблицю з оцінками експертів.

Оцінювання відбувається у 10-бальній шкалі, де 1 – найменш привабливий, 10 – найбільш привабливий . Загальна оцінка критерію добутку суми оцінок експертів на ваговий коефіцієнт критерію у той час, як загальна оцінка альтернативи дорівнює сумі загальних оцінок критеріїв. Оцінювання відображене у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. Порівняння альтернатив проекту

№	Назва критерію	Оцінка експерта 1	Оцінка експерта 2	Ваговий коефіцієнт критерію	Загальна оцінка
1	2	3	4	5	6
<b>1</b>	<b>Впровадження системи SAP SuccessFactors</b>				<b>16,5</b>
	Час впровадження	4	2	0,1	0,6
	Вартість впровадження/використання	3	2	0,1	0,5
	Можливість кастомізації системи за вимогами замовника	10	9	0,6	11,4
	Можливість інтеграції системи з SAP HCM	10	10	0,2	4
<b>2</b>	<b>Купівля доступу до системи Hurta</b>				<b>6,9</b>
	Час впровадження	10	9	0,1	1,9
	Вартість впровадження/використання	8	8	0,1	1,6
	Можливість кастомізації системи за вимогами замовника	2	3	0,6	3
	Можливість інтеграції системи з SAP HCM	1	1	0,2	0,4

1	2	3	4	5	6
3	<b>Купівля доступу до системи PeopleForce</b>				<b>9,4</b>
	Час впровадження	10	9	0,1	1,9
	Вартість впровадження/використання	6	5	0,1	1,1
	Можливість кастомізації системи за вимогами замовника	2	2	0,6	2,4
	Можливість інтеграції системи з SAP HCM	10	10	0,2	4

Переможною є альтернатива 1, а саме: Впровадження системи SAP SuccessFactors. Основною її перевагою є адаптація системи до вимог замовника. Найменше балів ця альтернатива набрала за критеріями щодо часу та вартості впровадження, проте для замовника надзвичайно важливою є гнучкість системи, яка би дозволила налаштувати найкращі бізнес-процеси компанії. Підприємство очікує отримати вигоди в майбутньому у підвищеній кваліфікації працівників, підвищенню лояльності працівників, зменшенню витрат на департамент управління персоналом.

### 2.1.7 Методологія управління проєкту

Оскільки переможною альтернативою для проєкту впровадження є SAP SuccessFactors, то проєктній команді варто дотримуватися рекомендацій від вендора системи. Для продуктів SAP вендор рекомендує використовувати методологію SAP Activate як підхід до управління проєктами, який пропонує наперед визначені бізнес-процеси, що стосуються конкретного рішення [22].

SAP Activate - це дуже гнучка структура, що має перелік обов'язкових дій для кожної з основних фаз проєкту. За цією методологією проєкт має містити наступні етапи: відкриття, підготовка, дослідження, реалізація, розгортання і запуск. SAP Activate містить набір інструментів, що дозволяють швидко впровадити рішення у системі SAP. До інструментів можна віднести: найкращі практики та рекомендації щодо впровадження, конфігураційні шаблони, план проєкту, дорожня карта впровадження.

Однією з основних особливостей SAP Activate є наявність готових до запуску бізнес-процесів, для яких уже сформована документація щодо налаштувань системи, взаємодії учасників проєкту і сценаріїв тестування системи. Найкращі практики вже визначено. Для того, щоб учасники проєкту могли працювати ефективніше методологія уже містить шаблони документів, на основі яких можна формувати артефакти проєкту.

Команда проєкту буде комбідувати методологію SAP Activate зі фреймворком Scrum [23, 24].

Scrum - це ітераційний фреймворк для розробки програмного забезпечення. Його використовують для ефективної комунікації, співпраці та зміни фокусу у команді. Ітераційність означає, що розробка відбувається в короткі періоди часу, зазвичай, тривалістю від 1 до 4 тижнів, які називають спринтами. Кожен спринт має конкретні цілі та результати, які мають бути досягнуті командою [25].

Scrum складається з трьох основних ролей: Product Owner, Scrum Master та Development Team. Product Owner відповідає за формування вимог до продукту та пріоритетів їх виконання. Scrum Master забезпечує дотримання процесу та допомагає команді розвиватися та покращуватися. Development Team складається з розробників, які працюють над реалізацією вимог та задач [26].

У нашому проєкті маємо наступний розподіл учасників команди за ролями:

- Scrum Master – керівник проєкту;

- Product Owner - керівник відділу найму та адаптації;
- Development Team – методологи з відділу найму та адаптації, консультанти SAP SuccessFactors, маркетолог, менеджер з продажів.

Scrum використовує також різноманітні інструменти, які допомагають команді взаємодіяти та співпрацювати. Наприклад, Daily Scrum - щоденна коротка зустріч команди, під час якої розробники обговорюють проблеми, які вони зустріли, або які завдання планують виконати. Також використовуються Backlog Grooming, Sprint Planning, Sprint Review, та Retrospective, які допомагають команді краще розуміти вимоги до продукту, планувати свою роботу та аналізувати результати своєї діяльності.

Scrum дозволяє команді ефективно працювати та досягати поставлених цілей, покращувати якість продукту та процесу розробки, а також забезпечує високий рівень взаємодії.

## **2.2 Проведення економіко-математичних досліджень**

### **2.2.1 Визначення HR-метрик до автоматизованої системи процесів найму та адаптації**

Для того, щоб визначити чи було досягнуто глобальну ціль компанії, а саме зменшення часу, що витрачається на організацію роботи працівниками компанії на 30% за 3 роки, потрібно визначити початкові значення HR-метрик.

HR-метрики – індикатори, за допомогою яких вимірюється ефективність та продуктивність роботи працівників відділу кадрів. Внаслідок аналізу HR-метрик компанія приймає стратегічні та управлінські рішення, зокрема стратегічні рішення можуть бути спрямовані на стандартизацію та автоматизацію процесів, тоді як управлінські рішення можуть змінити кількість працівників відділу управління кадрами. Успіх аналізу метрик ефективності корелює з послідовністю

їх виміру та даними/індикаторами для порівняння. Аналітика процесів дозволяє виявити закономірності та прийняти рішення щодо управління ними [27-29].

Розглянемо основні метрики процесів найму та адаптації.

**Час пошуку кандидата** – це середня кількість днів від відкриття заявки на роботу, тобто її публікації, до найму кандидата на роботу. На цей параметр впливає впізнаваність бренду роботодавця, вдале формулювання публікації про вакансію та ефективність роботи відділу кадрів. Чим менше днів витрачається на пошук кандидата тим менше витрат, пов'язаних з його наймом, тому для компанії важливо мінімізувати час пошуку кандидата [30].

**Вартість каналів найму** – це індикатор, який показує вартість джерел найму, для оцінки якого потрібно поділити витрати джерела, на якому публікується заявка на вакансію, на кількість найнятих кандидатів [31].

$$\text{Вартість каналу найму на одного працівника} = \frac{\text{Витрати на каналі найму}}{\text{Кількість найнятих кандидатів}}$$

**Ефективність воронки рекрутингу** показує поетапний коефіцієнт проходження кандидата. Для того, щоб визначити ефективність воронки потрібно кількість успішних кандидатів, які перейшли наступний етап відбору поділити на загальну кількість кандидатів, що ввійшли у цей етап. Аналіз цього параметра дозволить покращити процес підбору коригуванням набору стадій відбору [32].

$$\text{Ефективність воронки} = \frac{\text{Кількість успішних кандидатів}}{\text{Загальна кількість кандидатів на етапі}}$$

**Час для адаптації** – час, який потрібен новим працівникам компанії для успішної інтеграції на новій посаді та для старту ефективної роботи.

**Швидкість погодження заявки на вакансію** вимірюється у середній кількості днів, що витрачаються на збір вимог заявки на вакансію, тобто на її створення та погодження [33].

**Час на формування звіту** – це час, який витрачають HR-працівники на збір даних за фіксований проміжок часу (рік, квартал, місяць) та формування звіту з метриками ефективності рекрутингу.

## **2.2.2 Формування економіко-математичної моделі вартості найму та адаптації одного працівника**

Для того, щоб виявити чи досягнуто ціль компанії щодо зменшення витрат на найм та адаптацію працівника на 30% потрібно сформулювати економіко-математичну модель, яка визначатиме витрати, пов'язані з цими процесами на одного працівника.

Економіко-математична модель вартості найму та адаптації одного працівника має вигляд:

$$Y = \frac{1}{n} \left( \sum_{i=1}^p x_i + \frac{\sum_{j=1}^m y_j}{m} * c1 + \sum_{k=1}^n z_k * c2 + \sum_{k=1}^n q_k * c3 \right), \quad (1)$$

де

$Y$  – середня вартість найму та адаптації одного кандидата,

$x_i$  – вартість публікування 1 вакансії на джерелі  $i$ ,

$p$  – кількість джерел публікації вакансій,

$n$  – кількість найнятих кандидатів,

$y_j$  – час, що витрачається на погодження заявки  $j$ ,

$m$  – кількість погоджених заявок на вакансію,

$c1$  – заробітна плата погоджувача заявки на вакансію,

$z_k$  – час, що витрачається на найм кандидата  $k$ ,

$c2$  – заробітна плата рекрутера,

$q_k$  – час, що витрачається на адаптацію та навчання кандидата  $k$ ,

$c3$  – заробітна плата ментора/наставника, який проводить адаптацію.

Компанія не може зменшити витрати на заробітну плату персоналу, також не може вплинути на вартість публікації заявки на вакансію, тому для зменшення

витрат потрібно оптимізувати час, що витрачається на процеси найму та адаптації.

Завдяки впровадженню автоматизованої системи для найму та адаптації працівники компанії зменшать витрати часу на погодження заявки, відбір та адаптацію кандидатів, які у моделі (1) позначені як  $y_j$ ,  $z_k$  та  $q_k$ .

### 2.2.3 Інвестиційні дослідження проєкту

Для створення моделі економічної ефективності проєкту використовувалися наступні припущення [34]:

- тривалість проєкту – 8 місяців;
- інтервал планування - місяць;
- заробітна плата виплачується персоналу 1 раз на місяць;
- ставка дисконтування становить 20%;
- ставка податку на додану вартість становить 20%;
- ставка податку на доходи фізичних осіб становить 18%;
- ставка податку на прибуток підприємства становить 18%;
- військовий збір становить 1,5%;
- єдиний соціальний внесок становить 22%.

Протягом проєкту маємо наступні витрати:

- Прямі матеріальні витрати. До цієї категорії входять ліцензії на продукти SAP SuccessFactors Recruiting, SAP SuccessFactors Onboarding, Microsoft Office. Закупівля відбувається на початку проєкту. Загальна сума таких витрат становить 80702,48 грн.

- Витрати на оренду приміщення для офісу. Команда буде орендувати офіс з генераторами та стабільним інтернет-з'єднанням для можливості безперебійної роботи у випадку проблем з електропостачанням. Загальна вартість оренди офісу за 8 місяців становить 207000 грн..

- Витрати на маркетингову кампанію. Для того, щоб швидко продати продукти проекту потрібно вкласти 50000 грн на маркетингову кампанію.

- Витрати на заробітну плату. З першого місяця у проект буде залучено 8 осіб, на 5 місяці проекту до команди долучиться маркетолог і на 6 місяці – менеджер з продажів. Загальні витрати на заробітну плату для команди проекту (разом з податками) становлять 2981405 грн..

Протягом дії проекту планується продаж пакетних пропозицій для найму та адаптації, загальна виручка від продажу яких становить 11 500 000 грн. Проект планується фінансувати коштом акціонерного капіталу. Загальна вартість таких інвестицій становить 2 379 099,88 грн.

### **Результати моделі економічної ефективності**

Аналіз доцільності інвестицій виконано у MS Excel. Ріст виручки від реалізації спостерігається на 7 місяці проекту через старт продажів продуктів проекту. Протягом усього проекту потреби в чистому оборотному капіталі є від’ємними, через достатній розмір інвестицій акціонерів. За результатами аналізу, строк окупності проекту становить 5,5 місяців, дисконтований період окупності – 5,8 місяців, чиста приведена вартість – 1 389 426 грн., внутрішня норма прибутку – 40%. Отже, цей проект є доцільним для реалізації та принесе прибуток для компанії.

### **2.3 Створення життєвого циклу проекту**

Життєвий цикл проекту - це періодична послідовність етапів, які проект проходить від його початку до завершення [35]. У додатку В наведено WBS проекту за фазами життєвого циклу. Для реалізації цілей проекту необхідно забезпечити успішне та своєчасне завершення наступних етапів проекту [36]:

#### **Етап 1. Підготовка проекту**

Етап включає в себе формування організаційної структури проекту, розробку і затвердження всіх основних проектних процедур. На цій фазі повинні

бути уточнені початкові вимоги замовника до цільових бізнес-процесів в області рекрутингу та адаптації, організовані робочі середовища та надано доступ до середовищ для початку робіт.

**Результатом фази** є випуск і затвердження таких документів: статут, календарний план, план комунікацій, матриця відповідальностей та WBS проекту, реєстр ризиків опрацьовано сторонами, прийнято рішення щодо стратегії управління ризиками, списку ключових користувачів.

### **Етап 2. Концептуальне проєктування**

На цьому етапі повинна бути проведена формалізація бізнес-процесу підбору та адаптації персоналу To-Be. Схеми процесів затверджено. Після проведення консультантами семінарів типу А формується Fit-Gap документ.

**Результатом фази** є випуск і затвердження таких документів: схеми процесів To-Be з описом функціональності, Fit-Gap документ, оновлений план проекту з урахуванням коригувань, оновлений реєстр ризиків. При появі нових проєктних ризиків прийнято рішення щодо стратегії управління ризиками.

### **Етап 3. Реалізація**

На цьому етапі проводиться налаштування рішення SAP SuccessFactors Recruiting відповідно до Fit-Gap документу та робочих книг на середовищі клієнта і проводяться семінари Типу Б відповідно до методології SAP Activate. Консультантами та методологами виконується заповнення робочих книг відповідно до вимог замовника продукту [37].

**Результатом фази** є випуск і затвердження таких документів: план тестування, робочі книги за конфігурацією SuccessFactors, протоколи демо-сценаріїв (Fit-Gap документу), оновлений план проекту з урахуванням коригувань, оновлений реєстр ризиків. При появі нових проєктних ризиків прийнято рішення щодо стратегії управління ризиками.

#### **Етап 4. Тестування**

На етапі «Тестування» Виконавець спільно з Замовником розробляє програму і методику тестування функціоналу, формалізує результати протоколами за результатами приймального тестування.

**Результатом фази** є випуск і затвердження таких документів: інструкції користувача, протокол усунення критичних зауважень, оновлений план проекту з урахуванням коригувань, оновлений реєстр ризиків. При появі нових проектних ризиків прийнято рішення щодо стратегії управління ризиками.

#### **Етап 5. Підготовка до промислової експлуатації**

На етапі «Підготовка до промислової експлуатації» здійснюється перенесення налаштувань до продуктивного середовища [38].

**Результатом фази** є випуск і затвердження таких документів: план переходу до продуктивної експлуатації, сценарій інтеграційного тестування готовий та протестований на одному із середовищ, інструкції користувача, інструкція адміністратора, актуальна версія робочої книги узгоджена проектною групою.

#### **Етап 6. Промислова експлуатація**

На фазі «Промислова експлуатація» проектна команда здійснює функції підтримки користувачів. Робота системи відбувається в штатному режимі відповідно до бізнес-завдань замовника.

**Результатом фази** є випуск та затвердження таких документів: реєстр змін до початкових вимог до системи, який може бути реалізований в рамках додаткової угоди, підсумковий звіт з системи, презентації та робочі книги з основними налаштуваннями модуля для пакетних пропозицій.

#### **Етап 7. Формування пакетної пропозиції**

Формуються пакетні пропозиції відповідно до базових налаштувань модуля. Виконується підготовка презентаційних матеріалів та проводиться

вебінар щодо пакетних пропозицій. Виконується активне рекламування пакетних пропозицій, здійснюється продаж пакетних пропозицій.

**Результатом фази** є випуск та затвердження таких документів: оновлені презентації для пакетних пропозицій, робочі книги для пакетних пропозицій, відео-записи вебінарів з пакетних пропозицій, підписані контракти щодо продажу пакетних пропозицій.

### **Етап 8. Завершення**

Виконується активне рекламування пакетних пропозицій, здійснюється продаж пакетних пропозицій. Виконуються активності щодо закриття проєкту.

**Результатом фази** є випуск та затвердження таких документів: протокол про завершення проєкту, підсумковий звіт з системи, підписані контракти щодо продажу пакетних пропозицій.

## **2.4 Формування змісту проєкту**

Зміст проєкту - це опис того, що буде зроблено в рамках проєкту, які цілі він має, які завдання передбачені для виконання тощо. Як правило, зміст проєкту формулюється на початку проєкту і використовується для оцінки ефективності його виконання та контролю за прогресом.

Далі сформовано пояснення для кожного елементу змісту проєкту.

### **1. Підготовка проєкту**

Ця стадія проєкту включає у себе створення структури проєкту, розробку та узгодження проєктних процедур. У цей час необхідно детально визначити вимоги щодо HR-процесів, до проєкту та продуктів проєкту в цілому. Також варто забезпечити необхідні робочі умови та надати доступ до системи для початку конфігурацій.

### 1.1. Визначення стандартів і процедур управління проектом

Цей крок включає визначення правил, які будуть регулювати роботу команди проекту, встановлення процедур звітності та контролю, визначення процедур управління ризиками, а також стандартів зв'язку та спілкування між учасниками проекту.

### 1.2. Створення та затвердження статуту проекту

У статуті проекту визначаються його мета, цілі, завдання, склад команди проекту, розподіл завдань та відповідальності, бюджет, графік та інші параметри, які допоможуть управляти проектом. Цей документ є важливою частиною управління проектом, оскільки він допомагає забезпечити співпрацю та розуміння між учасниками проекту, а також забезпечує зручний інструмент для контролювання процесу виконання проекту та забезпечення його успішного завершення.

### 1.3. Оцінка ресурсів, необхідних для реалізації проекту

Це процес визначення необхідних ресурсів (людських, матеріальних, фінансових та ін.) для успішного виконання проекту. Оцінка ресурсів зазвичай включає в себе розрахунок бюджету проекту, часового графіка, необхідної кількості працівників та інших ресурсів. Оцінка ресурсів допомагає забезпечити контроль над витратами та ресурсами проекту на кожному етапі. В результаті оцінки ресурсів можуть бути внесені зміни до плану проекту, які допоможуть забезпечити його успішне виконання з мінімальними затримками та ризиками.

### 1.4. Визначення організаційної структури проекту

Визначення організаційної структури проекту - це процес встановлення логічних зв'язків між учасниками проекту, визначення їх ролей та функцій, а також встановлення комунікаційних ланцюгів та ієрархії. Організаційна структура проекту може бути представлена у вигляді організаційної діаграми, матричної структури, процесної моделі тощо.

### 1.5. Формування команди проєкту протягом перших 3 тижнів проєкту

Це процес відбору, набору та організації групи людей, які будуть виконувати завдання та ролі в проєкті. Цей процес включає в себе ідентифікацію потреб проєкту у різних фахівцях, підбір відповідних кандидатів для відповідних ролей та створення згуртованої команди з відповідною мотивацією.

Формування команди проєкту також включає в себе визначення ролей та відповідальності кожного члена команди, організацію зустрічей та комунікації, навчання та розвиток членів команди, а також мотивацію та збереження команди на протязі всього проєкту. Командна робота в проєкті може бути організована у формі функціональної команди, матричної команди, проєктної команди тощо.

### 1.6. Побудова WBS проєкту

Побудова WBS (Work Breakdown Structure або структура розбиття робіт) - це процес розбиття проєкту на менші компоненти (робочі пакети), що допомагає краще управляти проєктом. WBS є ієрархічною структурою, що представляє роботи, які потрібно виконати для досягнення мети проєкту. На першому рівні WBS зазвичай розміщуються фази проєкту або головні види робіт, на другому рівні - менші елементи, що складають кожну фазу або вид робіт, і т.д. WBS допомагає оцінити обсяг робіт, необхідний для завершення проєкту. Структура може бути представлена у вигляді дерева, таблиці, графіка Ганта або іншої форми, що зручна для команди проєкту.

### 1.7. Створення плану комунікацій проєкту

Цей процес включає визначення стратегії та планування комунікацій в рамках проєкту. План комунікацій описує інформацію, що повинна бути передана, коли вона повинна бути передана, які інструменти та технології використовуються для комунікації, а також хто є відповідальним за забезпечення комунікації та управління нею.

Створення плану комунікацій допомагає уникнути непорозумінь забезпечує, що всі зацікавлені сторони проєкту отримують необхідну інформацію вчасно та відповідним чином.

#### 1.8. Розробка та затвердження календарного плану проєкту

Календарний план дозволяє зорієнтуватися в часі, забезпечує контроль та моніторинг виконання робіт та допомагає уникнути затримок та перенавантажень. Розробка календарного плану включає в себе визначення термінів початку та завершення проєкту, термінів виконання окремих етапів та завдань проєкту, оцінку тривалості кожної роботи та визначення критичного шляху проєкту. Календарний план також повинен відображати ресурси, які будуть витрачені на виконання різних завдань, та враховувати можливі затримки та ризики.

#### 1.9. Розробка реєстру ризиків проєкту, ухвалення стратегії щодо ризиків

Реєстр ризиків - це документ, який містить інформацію про можливі ризики, їх опис, вірогідність виникнення, можливий вплив на проєкт та план дій для їх управління. Стратегія щодо ризиків - це план дій для управління ризиками, який включає в себе опис заходів для запобігання виникненню ризиків, зниження їх впливу та дії в разі виникнення ризиків.

#### 1.10. Узгодження списку ключових користувачів

Список ключових користувачів дозволить визначити перелік дозвільних ролей для системи та побудувати бізнес-процеси відповідно до дій, що має виконувати певний ключовий користувач. Наприклад, ключовим користувачем може бути рекрутер, що шукає кандидатів до заявки, планує співбесіду з кандидатом і оцінює рівень компетенцій за заздалегідь визначеною шкалою оцінки.

### 1.11. Розгортання SAP SF Best Practice Recruiting і SAP SF Best Practice Onboarding

На цьому етапі консультанти мають запуснути шаблонні процеси найму та адаптації у системі для того, щоб ознайомити методологів та керівника відділу найму та адаптації з можливостями системи. Ця конфігурація є рекомендованою за методологією SAP Activate.

### 1.12. Проведення наради щодо фактичного початку проєкту

Це зустріч учасників проєкту з метою офіційного запуску проєкту. Нарада може бути проведена як особисто, так і віртуально. Під час наради зазвичай обговорюються основні етапи проєкту, розподіл обов'язків між членами команди, планування термінів виконання робіт та створення плану робіт на наступні етапи проєкту.

## 2. Концептуальне проєктування

На цьому етапі складаються сценарії розвитку проєкту та розглядаються можливі варіанти реалізації проєкту. Після завершення концептуального проєктування зазвичай створюються прототипи, які дозволяють перевірити ефективність та реалізованість ідей, а також скласти детальний план реалізації проєкту.

### 2.1. Підготувати схеми процесу To-Be з описом функціональності

Модель "To-Be" дозволяє зрозуміти, яким має бути бізнес-процес для досягнення найкращих результатів і які конкретні зміни потрібно внести, щоб досягти цієї мети. Модель буде розроблена на основі аналізу існуючого бізнес-процесу і включає в себе визначення ключових вимог та рекомендацій для покращення роботи. Формалізація моделі буде виконана у Microsoft Visio і складено за стандартами BPMN 2.0.

## 2.2. Провести семінари типу А

Буде організовано семінари, де консультанти демонструватимуть методологам та керівнику відділу найму і адаптації можливості системи.

## 2.3. Підготувати та узгодити Fit-Gap документ

Результатом семінарів буде сформований деталізований опис вимог до процесів у системі у вигляді Fit-Gap документу.

## 2.4. Провести оновлення реєстру ризиків проєкту

На цьому етапі проводиться зустріч, у якій беруть участь усі учасники процесу та аналізують поточний вплив ризиків проєкту, допомагають ідентифікувати нові потенційні ризики та виявити їхній вплив на проєкт.

## 3. Реалізація

На цьому етапі здійснюється налаштування системи відповідно досформованого на попередній фазі проєкту документу Fit-Gap. Консультанти спільно з методологами заповнюють робочу книгу. Робоча книга – це ексель-файл з описом конфігурацій модулів системи.

### 3.1. Налаштувати та допрацювати версію рішення відповідно до Fit-Gap документу та робочих книг

Консультанти виконують усі необхідні конфігурації системи та впроваджують процеси інкрементально.

### 3.2. Визначити обсяг тестування

Це процес визначення кількості тестових випадків, які необхідно виконати для перевірки функціональності системи або окремого її компоненту. В результаті визначення обсягу тестування можна забезпечити якість розробленої системи та мінімізувати ризики, пов'язані з її експлуатацією.

### 3.3. Розробити план тестування

У цьому завданні потрібно створити документ, який описує стратегію тестування програмного продукту, включаючи опис тест-кейсів, тест-сценаріїв та критеріїв успішності.

#### 3.4. Затвердити протоколи демо-сценаріїв

Затвердження протоколів демо-сценаріїв означає узгодження детального плану демонстрації функціональності продукту перед методологами та керівником відділу найму та адаптації. Протоколи повинні бути затверджені перед початком демонстрації, щоб усі зацікавлені сторони були ознайомлені з їх змістом.

#### 3.5. Оформити та затвердити робочі книги з впровадження SAP SuccessFactors

На цьому етапі консультанти спільно з методологами оновлюють робочу книгу налаштувань та затверджують налаштування перед початком фази «Тестування».

#### 3.6. Провести оновлення реєстру ризиків проєкту

На цьому етапі проводиться зустріч, у якій беруть участь усі учасники процесу та аналізують поточний вплив ризиків проєкту, допомагають ідентифікувати нові потенційні ризики та виявити їхній вплив на проєкт.

### 4. Тестування

На етапі тестування проводиться перевірка розробленої системи продукту на відповідність вимогам, які були визначені на попередніх етапах проєкту.

#### 4.1. Розробити програму і методику тестування системи

Розробка програми тестування системи передбачає визначення послідовності тестів та їх параметрів, а також відповідних тестових наборів. Методика тестування включає в себе опис процедур та технік, які будуть використовуватися під час тестування системи, а також опис вимог до тестувального середовища.

#### 4.2. Підготувати протоколи приймального тестування

На етапі підготовки до приймального тестування необхідно розробити протоколи, які визначають процедури тестування, описують тестові сценарії та дозволяють оцінити результати тестування. Протоколи приймального тестування повинні містити такі елементи: вступна інформація - назва проекту, дата початку тестування, назва тестової групи; опис процедур тестування - опис процедури запуску тестових сценаріїв, критеріїв оцінки результатів тестування; опис тестових сценаріїв - опис сценаріїв, які будуть виконуватися під час тестування; критерії прийнятності - опис критеріїв, які визначають, коли результат тестування можна вважати успішним; інструкції по веденню журналу тестування - інструкції, які описують, як слід реєструвати результати тестування; висновок - підсумковий висновок про результати тестування.

Підготовка протоколів приймального тестування - це важливий етап процесу тестування, що дозволяє уникнути проблем з якістю продукту після випуску його в експлуатацію.

#### 4.3. Підготувати інструкції користувача

Інструкції користувача допомагають користувачам зрозуміти, як працювати з системою, включаючи розуміння її функцій, елементів і інтерфейсу.

Для підготування інструкцій користувача важливо зрозуміти аудиторію, для якої вони будуть призначені. Інструкції повинні бути зрозумілі і доступні для користувачів з різним рівнем досвіду. Для цього можуть використовуватися візуальні елементи, такі як знімки екрану та діаграми, щоб краще пояснити процеси та дії, які потрібно виконувати в системі.

Інструкції користувача повинні бути розроблені на основі функціональності системи та її інтерфейсу. Після розробки інструкцій користувача, їх слід протестувати на представниках цільової аудиторії, щоб

переконатися, що вони дійсно допомагають користувачам виконувати необхідні завдання в системі.

#### 4.4. Провести навчання ключових користувачів

На цьому етапі проводиться підготовка та проведення навчання для ключових користувачів системи. Для цього розробляються навчальні матеріали, які містять інструкції щодо використання системи, описи робочих процесів та діаграми, які пояснюють послідовність дій. Під час навчання ключові користувачі отримують практичні навички роботи з системою та знання, необхідні для виконання своїх робочих завдань. Також під час навчання можуть вирішуватися питання щодо роботи з системою та виникати нові ідеї для її вдосконалення.

#### 4.5. Усунути зауваження з критичним пріоритетом (за наявності)

Критичні проблеми повинні бути вирішені негайно, оскільки вони можуть серйозно вплинути на функціональність системи і її здатність до ефективної роботи. Цей етап передбачає ідентифікацію критичних проблем та їх пріоритезацію з метою максимально ефективного вирішення. Після того, як проблеми будуть вирішені, необхідно повторно протестувати відповідну функціональність, щоб переконатися, що вони були успішно вирішені.

#### 4.6. Підготувати та затвердити протокол усунення критичних зауважень

На цьому етапі після усунення критичних зауважень підготовлюють та затверджують протокол їх усунення. У протоколі повинна бути детально описана проблема, що була виявлена, та шляхи її усунення, включаючи відповідальних осіб, терміни та інші деталі. Після затвердження протоколу проводиться повторне тестування, щоб переконатися у повному усуненні критичних зауважень та готовності системи до наступних етапів.

#### 4.7. Провести оновлення реєстру ризиків проєкту

На цьому етапі проводиться зустріч, у якій беруть участь усі учасники процесу та аналізують поточний вплив ризиків проєкту, допомагають ідентифікувати нові потенційні ризики та виявити їхній вплив на проєкт.

## 5. Підготовка до промислової експлуатації

Підготовка до промислової експлуатації є одним з етапів проєкту, який передбачає підготовку продукту або системи до використання на постійній основі.

### 5.1. Підготувати план переходу до продуктивної експлуатації

План переходу до продуктивної експлуатації включає в себе ряд кроків, які потрібно виконати перед запуском системи у продуктивне середовище. Основні кроки включають: перенесення системи на продуктивне середовище; проведення тестування системи в продуктивному середовищі для підтвердження її працездатності; проведення навчання користувачів з використання системи у продуктивному середовищі; забезпечення підтримки користувачів після запуску системи у продуктивне середовище.

### 5.2. Затвердити сценарій інтеграційного тестування

Інтеграційне тестування - це процес перевірки взаємодії між компонентами системи, щоб впевнитися, що вони працюють як одне ціле і функціонують у відповідності до вимог.

Для затвердження сценарію інтеграційного тестування необхідно виконати наступні кроки: визначити функціональні вимоги, що потрібно перевірити під час інтеграційного тестування; визначити окремі компоненти системи, які необхідно інтегрувати, розробити тестовий план, що містить опис сценаріїв тестування, зокрема опис взаємодії між компонентами системи, а також очікуваний результат; провести інтеграційне тестування згідно з тестовим планом; зібрати та проаналізувати результати тестування, зробити висновки та прийняти рішення щодо необхідності внесення змін до системи або до процесу інтеграції.

Затверджений сценарій інтеграційного тестування допоможе забезпечити високу якість взаємодії компонентів системи, що є важливим етапом перед переходом до продуктивної експлуатації.

### 5.3. Виконати аналіз схем бізнес-процесів та робочих книг

Для виконання цього завдання поректній команді потрібно виконати аналіз та актуалізацію проєктної документації, зокрема BPMN та робочої книги конфігурацій. Це потрібно для того, щоб у майбутньому процес передачі знань відбувався швидко та якісно.

### 5.4. Розробити інструкцію адміністратора

Інструкції адміністратора - це документ, який містить детальні інструкції з налаштування та управління системою. Адміністратор системи – це перша лінія підтримки користувачів. Інструкції повинні бути зрозумілі і доступні для користувачів з різним рівнем досвіду. Для цього можуть використовуватися візуальні елементи, такі як знімки екрану та діаграми, щоб краще пояснити процеси та дії, які потрібно виконувати в системі.

### 5.5. Оновити інструкції користувача

Це завдання включає актуалізацію інструкцій користувача відповідно до внесених до системи змін. Також зміни можуть з'явитися внаслідок впровадження нової функціональності від вендора продукту – SAP.

## 6. Промислова експлуатація

Основна мета цього етапу проєкту полягає в тому, щоб забезпечити надійну та ефективну роботу системи. Дії, що потрібні для досягнення цієї мети, включають: моніторинг та управління проєктом для забезпечення його ефективної роботи та вирішення проблем, розробка та виконання плану профілактичного обслуговування та оновлення проєкту, надання технічної підтримки користувачам та вирішення їх проблем.

- 6.1. Реалізація замовником процесу найму та адаптації працівників відповідно до потреб бізнесу (початок фази експлуатації)

Клієнт стартує процеси найму та адаптації на продуктивному середовищі і повністю переходить на управління процесами у системі SAP SuccessFactors. Користувачі системи збирають перелік потенційних змін та покращень у єдиний список.

- 6.2. Укладання угоди «Доопрацювання та розвиток»;

На цьому етапі укладається окрема угода для підтримки системи консультантами, щоб забронювати час консультантів як ресурс компанії на підтримку функціонування внутрішньої системи управління кадрами.

- 6.3. Почати підготовку презентацій та робочих книг для пакетних пропозицій

На цьому етапі проєктна команда залучається до формування пакетних пропозицій, визначення обсягу робіт для повного створення продукту та визначення його характеристик: об'єм конфігурацій, час впровадження, вартість впровадження тощо.

## 7. Формування пакетної пропозиції

У цьому процесі створюються пакети пропозицій та готуються матеріали для презентації, проводяться семінари. Також маркетолог займається активним просуванням продуктів на ринку, менеджер з продажів спілкується з потенційними покупцями та укладає контракти купівлі пропозицій.

- 7.1. Оновити презентації та робочі книги з основними налаштуваннями модуля для пакетних пропозицій

Маркетолог спільно з консультантами готує презентації для опису робіт, що входять у пакет продукту та робіт, що можуть бути придбані за додаткову оплату. Керівник проєкту виконує спільно з маркетологом аналіз ринку та формує ціну пакетних пропозицій. Консультанти фіксують налаштування

системи у книзі конфігурацій та готують демо-версію системи з відповідними налаштуваннями для демонстрації партнерам та лідам.

#### 7.2. Провести вебінари щодо пакетних пропозицій

Маркетолог спільно з консультантами проводять вебінари, щоб залучити якомога більше представників бізнесу до переговорів щодо пакетних пропозицій. Консультанти показують демо-версію та відповідають на питання під час конференції.

#### 7.3. Запустити таргетовану та контекстну рекламу пакетних пропозицій

Маркетолог запускає маркетингову кампанію продукту для збільшення потоку бажаючих придбати продукт та підвищити рівень впізнаваності бренду компанії.

#### 7.4. Продати пакетні пропозиції з найму і адаптації

На цьому етапі команда проекту зосереджена на продажі пакетних пропозицій. Консультанти, керівник проекту та емнеджер з продажів проводять багато особистих зустрічей з представниками бізнесу, щоб отримати заплановану виручку.

### 8. Завершення

На цій фазі продовжуються активності з продажу пакетних пропозицій. Також здійснюється остаточний розрахунок фінансових витрат та результатів проекту, а також оцінка досягнутих цілей та результатів роботи команди проекту.

#### 8.1. Підготувати Підсумковий звіт процесів з системи

У цьому звіті потрібно виявити скільки заявок вже створено, скільки кандидатів пройшли адаптацію та успішно найняті та інші HR-метрики.

#### 8.2. Підготувати Підсумковий звіт проекту

У цьому документі потрібно зазначити усі фактичні фінансові витрати, описати та проаналізувати результати проекту, оцінити співставлення цілей та фактичних результатів проекту. У цій задачі потрібно проаналізувати результати

інвестиційних досліджень, що виконані на початку проєкту з фактичними фінансовими показниками.

### 8.3. Розпустити команду проєкту

Потрібно виконати кінцевий розрахунок з усіма учасниками проєкту та провести фінальну зустріч з аналізом роботи кожного працівника під час проєкту.

## **2.5 Використання ІТ інструментів для побудови WBS проєкту**

Microsoft Visio - це програмне забезпечення для створення векторних діаграм та ілюстрацій. Воно дозволяє користувачам створювати професійні схеми, блок-схеми, мережеві діаграми, організаційні діаграми та інші типи діаграм, що можуть використовуватися для візуалізації складних процесів та інформації. Visio має широкі можливості для налаштування, шаблонів та готових елементів, що дозволяє користувачам створювати високоякісні діаграми з мінімальними зусиллями.

WBS (Work Breakdown Structure) за процесами - це метод створення структури проєкту, який базується на процесах, що виконуються в проєкті. У додатку Г відображено структуру робіт з наступними процесами: ініціалізації, планування, виконання, моніторингу та управління та завершення.

У додатку Д відображено структуру робіт з наступними продуктами: налаштована система для найму та адаптації для компанії «Soft», концепція пакетної пропозиції для найму, концепція пакетної пропозиції для адаптації, управління проєктом.

## **2.6 Концептуальна модель та опис архітектури системи**

### **2.6.1 Концептуальна модель бази даних**

Концептуальна модель бази даних є абстрактним описом структури та взаємозв'язків даних в базі даних. Концептуальна модель бази даних зазвичай використовується на етапі аналізу та проектування бази даних. Основна мета концептуальної моделі бази даних полягає в тому, щоб дати загальне уявлення

про дані, їх взаємозв'язки. Вона служить основою для подальшого розроблення фізичної моделі бази даних, яка визначає, як саме дані будуть зберігатися в реальній базі даних, з урахуванням конкретних технічних деталей та обмежень платформи.

У ході виконання цієї роботи було створено концептуальну модель бази даних (рис. 2.5) для продукту «Концепція пакетної пропозиції для процесу найму».

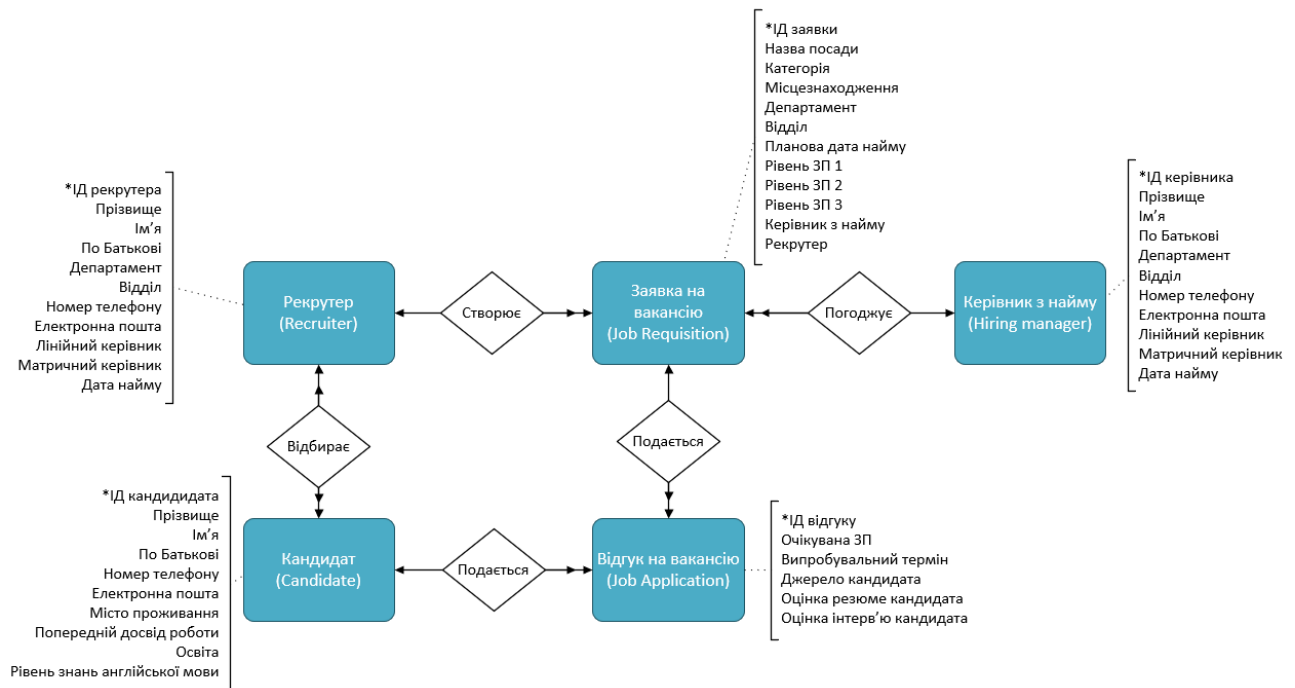


Рисунок 2.5 Концептуальна модель бази даних для найму

У модулі «Набір персоналу» системи SAP SuccessFactors є наступні сутності: керівник з найму, рекрутер, кандидат, заявка на вакансію, відгук на вакансію. У концептуальній моделі описано сутності та їх зв'язки між собою.

### 2.6.2 Опис архітектури системи SAP SuccessFactors

SAP SuccessFactors (SAP SF) - це система з управління талантами компанії. SAP SF поділяється на наступні блоки модулів: Employee experience Management, Core HR and Payroll, Talent Management, HR Analytics and Workforce Planning (додаток Е) [39].

## **Employee experience Management**

Тут основна увага приділяється підтримці тісного зв'язку між працівником та роботодавцем. Дуже важливо зробити щоденну співпрацю ефективною та надати співробітникам персоналізований доступ до їхніх даних. Система SAP SF збирає зворотний зв'язок від працівників, щоб мінімізувати розрив між залученістю працівника та його продуктивністю з використанням наступних інструментів: інформаційні панелі та звітність на основі ролей системи, оцінювання у форматі 360, розширені програми винагород. Також важливими є персоналізовані опитування, за допомогою аналізу яких роботодавець може ідентифікувати фактори, що перешкоджають зростанню. Продуктивності та розвитку працівника.

## **Core HR and Payroll Module**

SAP SF орієнтований на вдосконалення управління заробітною платою, самообслуговування співробітників і дотримання нормативних вимог.

Наприклад, для дотримання нормативних вимог система дозволяє кастомізувати локалізацію та налаштувати коректні переклади для багатьох мов.

Локалізація включає не лише ідентифікатори для певної країни, адреси чи формати банків, а й різноманітні процеси нарахування заробітної плати та юридичної звітності. Можливості SAP SuccessFactors побудовані навколо загальних бізнес-процесів певної країни.

Цей блок реалізується за допомогою наступних компонентів: HR-операції з модуля HR, наприклад оформлення працівника, зберігання його облікової картки; управління заробітною платою; управління табелем відвідуваності тощо.

## **Talent Management Module**

Для управління талантами система дозволяє централізовано займатися пошуком, адаптацією та розвитком працівників з єдиної платформи. Цей блок охоплює наступні модулі системи SAP SuccessFactors: Recruiting, Onboarding,

Learning Management System, Performance and Goals, Compensation, Succession and Development.

*Модуль «Набір персоналу» (Recruiting)* забезпечує рекрутерів необхідними інструментами для заповнення позицій компанії відповідними кандидатами. Рекрутери можуть формувати резерви талантів, створювати заявки на вакансії, публікувати заявки як на кар'єрному сайті компанії, так і на джоб-бордах, з якими налаштована інтеграція, створювати маркетингові кампанії для пасивних кандидатів, планувати інтерв'ю та оцінювати кандидатів за компетенціями, формувати лист-пропозицію та погоджувати його з керівництвом компанії тощо.

*Модуль «Адаптація» (Onboarding)* охоплює процеси адаптації зовнішніх працівників, адаптації працівників при внутрішньому переміщенні (крос-бординг), підготовки до вибуття з компанії (офбординг). Тут система дозволяє актуалізувати інформацію про працівника, запускати електронні сповіщення щодо процесу, планувати зустрічі щодо прибуття чи вибуття, окрім цього тут можна вести облік виданої оргтехніки.

*Модуль «Навчання» (Learning Management System)* з використанням елементів гейміфікації забезпечує сталий розвиток працівників. Компанія може формувати захищені програми навчання для своїх працівників, тут можуть бути описані інструкції для виконання певних робіт та сформовані тести, за результатами яких керівник може аналізувати здатність до навчання та сприйняття нової інформації у своїх підлеглих.

*Модуль «Цілі та продуктивність» (Performance and Goals)* надає можливості для узгодження особистих та корпоративних цілей. Тут можна здійснювати різні види оцінок продуктивності працівників (90 – оцінка керівника, 180 – оцінка керівника та працівника, 360 – оцінка керівника, працівника, колег, партнерів, клієнтів). Окрім цього, можна виконати калібрацію

оцінювання. Цілі для працівника можуть бути створені як вручну (за SMART-алгоритмом) так і з використанням бібліотеки цілей.

«Винагорода» (*Compensation*) допомагає формувати програми компенсації. Також модуль є корисним для підвищення видимості платежів і покращення калібрування компенсації. За допомогою інструментів модуля компанія може налаштувати автоматизоване планування компенсацій, будувати програми винагород на основі даних з інших модулів, керувати поточними витратами на працівників.

«Розвиток і кадровий резерв» (*Succession and Development*) – потрібний, щоб краще виявляти прогалини в талантах і утримувати високоефективних за допомогою розширених можливостей аналітики. З використанням інструментів модуля можна планувати розвиток навичок, будувати програми наставництва, аналізувати тенденції продуктивності, керувати ризиками втрати працівників, формувати кадровий резерв. Система може пропонувати працівникам позиції у компанії за допомогою автоматизованого аналізу відповідності працівника до позиції (за приналежністю до певної ролі (відділу/департаменту), за оцінкою компетенцій працівника тощо)

### **HR Analytics and Workforce Planning**

Впровадження аналітичних можливостей наступного покоління в екосистему організації робить її більш гнучкою та стійкою до зовнішніх факторів.

Сучасна тенденція рекрутингу використання платформ соціальних медіа як нейтрального майданчика для зустрічі з кандидатами може бути посилена за допомогою підходу, який базується на даних пакету Human Experience Management. Він надає потужні інструменти для перетворення даних на інформаційні панелі та візуальні елементи та виявлення непомічених закономірностей. Тут можна створювати списки стратегічних і оперативних

рішень у всій організації. Наприклад, аналітичний звіт про ефективність програми психічного здоров'я, кількість закритих вакансій протягом місяця для кожного відділу.

## **2.7 Формування опису проєкту у вигляді сценарію клієнта**

Сценарій клієнта - це історія про те, як певний користувач взаємодіє з продуктом або послугою в певному контексті використання. Цей сценарій може використовуватись для тестування продукту, визначення його якості та придатності до використання клієнтами. Також сценарій клієнта допомагає консультантам з впровадження краще зрозуміти потреби та очікування клієнтів і забезпечити більш ефективну взаємодію.

Далі описано сценарій клієнта до системи SAP SuccessFactors.

Мені потрібна система, у якій будуть відбуватися 80% робіт з процесів найму та адаптації. Це має бути єдина система, яка відстежуватиме кожен крок усіх учасників. Основною вимогою до системи є адаптація до уже наявних процесів. Усі шаблони форм мають бути стандартизовані та інтуїтивно зрозумілі для заповнення.

Важливо, щоб і рекрутери, і кандидати могли вносити дані про кандидата у систему. Для кожного кандидата має бути можливість самостійного створення облікового запису у системі та подати відгук на вакансію і згодом відстежувати рух по воронці найму. Користувачі мають мати можливість вносити зміни у свій профіль, оновлювати дані, завантажувати файл-резюме і супровідний лист, змінювати та скидати пароль. Потрібна можливість перегляду історії змін та історії відгуків на вакансії.

Рекрутери мають можливість переглядати усі активні заявки на вакансію, шукати кандидатів у внутрішній базі кандидатів, публікувати вакансії на кар'єрному сайті безпосередньо через систему. Рекрутери мають мати

можливість планувати співбесіди з кандидатами та проводити їх оцінку зі збереженням результатів та коментарів.

HR-менеджери можуть переглянути усіх кандидатів, що успішно пройшли відбір для підготовки до найму. Менеджери можуть вносити зміни до облікового запису кандидатів, надсилати інформацію щодо місця роботи, переліку необхідних документів для найму. Адміністратори можуть вносити зміни у шаблони форм, оновлювати списки вибору, формувати звіти.

Система управління наймом та адаптацією має бути хмарним рішенням, щоб забезпечити роботу у системі поза межами локації компанії та надати можливість працювати дистанційно. У продукті має бути система правових доступів, інформація та функції мають бути гранулярно поділені за рівнем доступу користувача.

## **2.8 Ролі користувачів продукту**

У ході дослідження було виділено наступні основні ролі користувачів продукту: керівник з найму, рекрутер, HR-фахівець з адаптації, кандидат, адміністратор.

**Керівник з найму (hiring manager)** – запускає процес найму. Є ініціатором створення заявки на вакансію. Він описує основні деталі позиції, вимоги до кандидата. Згодом керівник проводить співбесіду та оцінює кандидата за компетенціями з профілю посади. Коли кандидат успішно проходить відбір керівник з найму є особою, яка залучена до процесу адаптації, тобто керівник має забезпечити нового працівника робочим місцем та допомогти йому інтегруватися у корпоративну культуру компанії.

**Рекрутер (recruiter)** – погоджує заявку на вакансію, публікує її на кар'єрному сайті. Займається пошуком кандидатів, проводить відбір за телефонним скринінгом і інтерв'ю. Може вручну створювати обліковий запис

кандидата та приєднати його до заявки на вакансію. Може надсилати листи кандидату через систему.

**HR-фахівець з адаптації (HR)** – може переглядати усіх нових працівників, яких варто підготувати до найму, може надсилати нагадування відповідальним особам щодо протермінованих завдань, створити список корисних людей для нового працівника, перевірити якість заповнених онлайн-форм

**Кандидат (candidate)** – може створити обліковий запис, редагувати його, змінити та скинути пароль, подати відгук на вакансію, видалити обліковий запис.

**Адміністратор (administrator)** – може переглядати усі заявки, усі відгуки, усі профілі кандидатів у системі. Може скидати та змінювати пароль для інших користувачів, формувати та вивантажувати звіти.

## **2.9 Створення первинного переліку історій користувачів**

Історія користувача (User Story) - це короткий опис функціональності продукту, який виражений з точки зору користувача або клієнта. Кожна історія користувача містить інформацію про те, що користувач хоче зробити, чому він цього хоче, та який бізнес-ціль вона допоможе досягти.

Історії користувача допомагають команді проєкту краще розуміти потреби користувачів та створювати продукт, який задовольнить їх потреби. Вони також допомагають уникнути зайвих функцій, які не потрібні користувачам і не принесуть користь бізнесу [40].

Кожна історія користувача повинна бути конкретною, міркуваною та вимірюваною, щоб забезпечити можливість оцінити реалізацію функціональності.

### **Приклади історій користувача продукту:**

- Як рекрутер, хочу бачити перелік відкритих заявок, щоб розуміти свою поточну завантаженість.

- Як рекрутер, хочу мати можливість додавання коментарів про кандидата у системі, щоб фіксувати результати відбору.
- Як рекрутер, хочу мати можливість фільтрувати чи сортувати заявки на вакансію, щоб швидко знайти потрібну заявку.
- Як рекрутер, хочу мати можливість побачити деталі заявки на вакансію, щоб пояснити кандидату умови роботи.
- Як рекрутер, хочу мати процес погодження офери в системі, щоб було зрозуміло які пропозиції ще на розгляді, а які вже погоджені.
- Як рекрутер, хочу мати можливість шукати кандидатів у базі за ключовими словами, щоб швидко знайти відповідного кандидата.
- Як рекрутер, хочу мати можливість вказувати причину вакансії за попередньо визначеним списком вибору (нова позиція, вихід на пенсію, звільнення працівника, декретна відпустка, інше), щоб мати можливість будувати звіти про причини виникнення вакансії.
- Як рекрутер, хочу мати можливість вносити дані про заплановані витрати на заробітну плату для посад, щоб формалізувати оплату праці та надавати кандидатам достовірну інформацію щодо зарплати.
- Як кандидат, хочу бачити відкриті вакансії від роботодавця, щоб взяти участь у відборі для підходящої позиції.
- Як кандидат, хочу отримувати листи про просування по воронці найму.
- Як кандидат, хочу мати сповіщення про заплановану співбесіду, щоб планувати свій день.
- Як кандидат, хочу мати можливість видалити персональну інформацію, щоб зберегти конфіденційність даних.
- Як адміністратор, хочу мати можливість сформувати і скачати звіт, щоб виконувати аналіз роботи відділу.

- Як керівник, хочу отримувати резюме кандидатів, щоб проводити первинну оцінку.
- Як керівник, хочу фіксувати результати оцінки кандидата у системі, щоб потім порівнювати кандидатів між собою після інтерв'ю.
- Як керівник, хочу мати можливість скасувати створення заявки, щоб не надсилати помилковий запит на вакансію.
- Як керівник, хочу мати можливість переглядати інформацію щодо планових витрат на заробітну плату для відкритої мною вакансії, щоб мати актуальну інформацію про ЗП на співбесіді з кандидатом.

### **2.10 Реалізація запитів від замовника**

Модуль «Набір персоналу» має 4 xml-шаблони для зберігання та управління даних, які можна налаштувати консультант з впровадження: заявка на вакансію, відгук кандидата, пропозиція для кандидата, профіль кандидата.

Розглянемо як налаштувати систему за історіями користувача:

- Як рекрутер, хочу мати можливість вказувати причину вакансії за попередньо визначеним списком вибору (нова позиція, вихід на пенсію, звільнення працівника, декретна відпустка, інше), щоб мати можливість будувати звіти про причини виникнення вакансії.

Спочатку потрібно налаштувати список вибору для поля. Для цього потрібно звернутися до інструменту «Центр списків вибору» (рис. 2.6) та налаштувати список вибору з ідентифікатором vacRea [41].

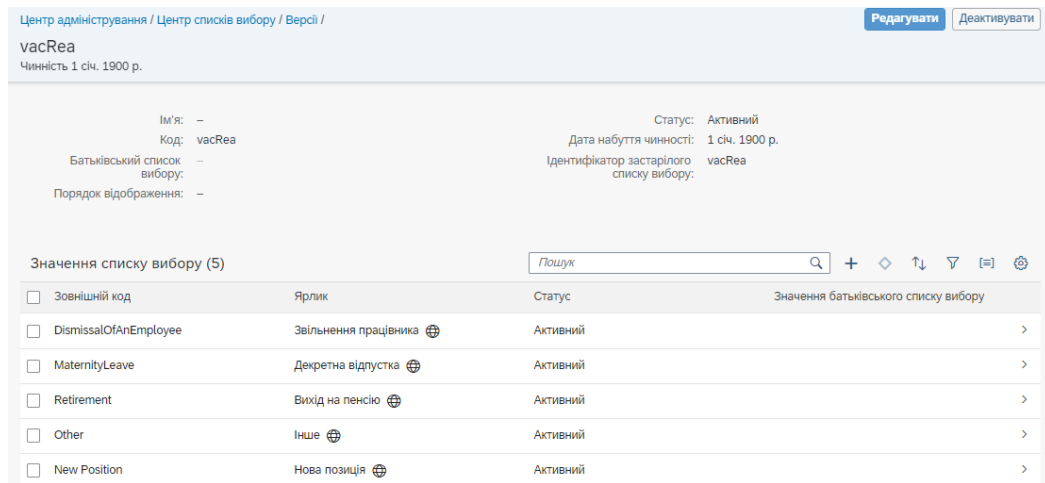


Рисунок 2.6. Створення списку вибору для поля «Причина вакансії»

Лише після налаштованого списку вибору можна переходити до налаштувань поля в xml (рис. 2.7).

```
<field-definition id="rsnVacancy" type="picklist" required="false" custom="true">
  <field-label><![CDATA[Reason for vacancy]]></field-label>
  <field-label lang="en_GB"><![CDATA[Reason for vacancy]]></field-label>
  <field-label lang="en_US"><![CDATA[Reason for vacancy]]></field-label>
  <field-label lang="uk_UA"><![CDATA[Причина вакансії]]></field-label>
  <field-description><![CDATA[Reason for vacancy]]></field-description>
  <field-description lang="en_GB"><![CDATA[Reason for vacancy]]></field-description>
  <field-description lang="en_US"><![CDATA[Reason for vacancy]]></field-description>
  <field-description lang="uk_UA"><![CDATA[Причина вакансії]]></field-description>
  <picklist-id>vacRea</picklist-id>
</field-definition>
```

Рисунок 2.7. Створення поля «Причина вакансії»

Для того, щоб побачити поле у заявці на вакансію потрібно надати права редагування (рис. 2.8), оскільки рекрутер хоче вказувати причину вакансії самостійно. У SAP SuccessFactors є системні ролі для рекрутингу, рекрутер – R – одна з них. Саме тому в рядку <role-name> потрібно вказувати «R».

```
<field-permission type="write">
  <description><![CDATA[]]></description>
  <role-name><![CDATA[R]]></role-name>
  <status><![CDATA[approved]]></status>
  <status><![CDATA[pre-approved]]></status>
  <status><![CDATA[closed]]></status>
  <field refid="rsnVacancy"/>
</field-permission>
```

Рисунок 2.8 Надання прав редагування для поля «Причина вакансії»

Розглянемо наступні історії користувача:

- Як рекрутер, хочу мати можливість вносити дані про заплановані витрати на заробітну плату для посад, щоб формалізувати оплату праці та надавати кандидатам достовірну інформацію щодо зарплати.
- Як керівник, хочу мати можливість переглядати інформацію щодо планових витрат на заробітну плату для відкритої мною вакансії, щоб мати актуальну інформацію про ЗП на співбесіді з кандидатом.

Щоб надати право потрібно знову звернутися до xml-шаблону заявки на вакансію. Із заробітною платою у системі пов'язані наступні поля заявки: "salaryMin", "salaryBase", "salaryMax". Серед системних ролей рекрутингу є роль керівник з найму, у кодї його потрібно позначати літерою «G».

На рис. 2.9 показано як надати права редагування для рекрутера та права перегляду полів з заробітними платами для керівника з найму.

```
<field-permission type="read">
  <description><![CDATA[]]></description>
  <role-name><![CDATA[G]]></role-name>
  <status><![CDATA[pre-approved]]></status>
  <status><![CDATA[approved]]></status>
  <status><![CDATA[closed]]></status>
  <field refid="salaryMin"/>
  <field refid="salaryBase"/>
  <field refid="salaryMax"/>
</field-permission>
<field-permission type="write">
  <description><![CDATA[]]></description>
  <role-name><![CDATA[R]]></role-name>
  <status><![CDATA[pre-approved]]></status>
  <status><![CDATA[approved]]></status>
  <status><![CDATA[closed]]></status>
  <field refid="salaryMin"/>
  <field refid="salaryBase"/>
  <field refid="salaryMax"/>
</field-permission>
```

Рисунок 2.9 Надання прав для полів щодо заробітної плати

## РОЗДІЛ 3

### УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ НА ЕТАПІ ПЛАНУВАННЯ

#### 3.1 Планування комунікацій проєкту

Канали комунікації - це шляхи, якими передається інформація від однієї особи (або групи людей) до іншої. Команда буде комбінувати між собою такі форми комунікації як усна, письмова, електронна, візуальна, невербальна. Розглянемо дефініції цих форм спілкування:

- Усна комунікація - це передача інформації за допомогою слів і мови.
- Письмова комунікація - це передача інформації за допомогою письма, яке може бути надіслане електронною поштою, поштою, чатом тощо.
- Електронна комунікація - це передача інформації за допомогою електронних засобів зв'язку, таких як електронна пошта, соціальні мережі, месенджери тощо.
- Візуальна комунікація - це передача інформації за допомогою графіки, фотографій, відео, малюнків та інших візуальних засобів.
- Невербальна комунікація - це передача інформації за допомогою жестів, міміки, тону голосу тощо, без використання слів.

Також виділяють формальні та неформальні канали зв'язку.

До формальних каналів комунікації команди проєкту належать:

- Microsoft Teams – програмне забезпечення для проведення зустрічей із записом, зберігання проєктної документації;
- Microsoft Outlook – електронна пошта з календарем для планування зустрічей та офіційного листування;
- Jira – веб-платформа для планування завдань за спринтами, формування беклогу, звітності продуктивності проєктних команд.

До неформальних джерел комунікації можна віднести Telegram та Viber – месенджери для особистого спілкування.

У таблиці 3.1 описано план нарад проєкту [42,43].

Таблиця 3.1. План нарад проєкту

<b>Тип наради</b>	<b>Дата, час, частота</b>	<b>Місце</b>	<b>Учасники</b>	<b>Питання</b>	<b>Відповідальний</b>
Stand-Up	Щоденно з 10:00 до 10:15	MS Teams	Усі учасники проєкту	Обговорення у форматі: Що зроблено вчора? Які є проблеми? Що планую зробити за день?	Керівник проєкту
Ретроспектива	1 раз на 3 тижні, п'ятниця з 14:00 до 15:30	MS Teams	Усі учасники проєкту	Обговорення поточного спринта	Керівник проєкту
Планування	1 раз на 3 тижні, п'ятниця з 15:45 до 17:15	MS Teams	Усі учасники проєкту	Планування завдань, історій користувача на наступний спринт	Керівник проєкту
Аналіз ризиків проєкту	1 раз на кожному етапі проєкту	MS Teams	Усі учасники проєкту	Аналіз наявних ризиків проєкту, ідентифікація та аналіз впливу нових ризиків проєкту	Керівник проєкту

Проведемо дослідження щодо ідентифікації потенційних конфліктів та конфліктних ситуацій у проєкті та сформуємо рекомендації щодо їх розв'язання. На мою думку, під час дії проєкту можуть виникати конфлікти, пов'язані з різними поглядами щодо реалізації системи. Також можуть виникати конфлікти через організаційні конфлікти (пов'язані з організацією процесів проєкту, розподілом відповідальностей), міжособові конфлікти (пов'язані з наявністю персональних особливостей кожного працівника) тощо.

Науковці виділяють 5 моделей управління конфліктом: ухилення, пристосування, компроміс, форсування, вирішення проблеми.

Розглянемо їх детальніше:

- Ухилення. Модель є корисною в тих випадках, коли конфлікт не є дуже важливим, або коли немає достатньої інформації для вирішення конфлікту. Проте використання цієї моделі може призвести до накопичення проблем і виростання напруги в майбутньому.

- Пристосування використовується тоді, коли одна сторона вирішує піти на компроміс, щоб уникнути конфлікту. Моделю є корисною тоді, коли потрібно зберегти стосунки між сторонами, або коли потрібно швидко вирішити конфлікт.

- Компроміс - використовується тоді, коли обидві сторони готові піти на певний компроміс для вирішення конфлікту.

- Форсування - використовується тоді, коли одна сторона використовує свою силу або владу, щоб перемогти іншу сторону і вирішити конфлікт.

- Вирішення проблеми – це ідеальний варіант розв'язання конфлікту, оскільки він повною мірою задовільняє інтереси обох сторін.

У таблиці 3.2. визначено рекомендовані моделі управління конфліктами для ідентифікованих потенційних конфліктів та конфліктних ситуацій.

Таблиця 3.2. Рекомендовані моделі управління конфліктами

Тип конфлікту	Учасники конфлікту	Модель управління
Конфлікти щодо розробки системи	Консультанти з впровадження та методологи відділу найму та адаптації	Вирішення проблеми
Міжособові конфлікти	Усі члени команди	Компроміс
Організаційні конфлікти	Керівник проєкту і маркетолог, консультанти, маркетолог, менеджер з продажів	Компроміс або пристосування

У додатку Ж наведено план комунікацій проєкту, а у додатку К описано план управліннями комунікаціями для проєкту.

### **3.2 Використання Microsoft Project для календарного планування проєкту**

Microsoft Project є потужним інструментом управління проєктами, що може бути використаний в ІТ проєктах для планування, виконання та контролю проєктних завдань. Деякі з основних функцій MS Project, які можуть бути корисними для ІТ проєктів, включають:

- **Планування проєкту:** програма дозволяє створювати графіки завдань та планувати ресурси проєкту, що допомагає визначити тривалість проєкту та необхідний бюджет.
- **Відстеження завдань:** програма дозволяє відстежувати хід виконання завдань та визначати, чи вони здійснюються в строк та за запланованою бюджетною лінією.

- Розподіл завдань: MS Project дозволяє призначати завдання різним співробітникам, що допомагає ефективно розподіляти роботу та забезпечувати її виконання вчасно.

- Визначення критичного шляху: програмне забезпечення дозволяє визначати критичний шлях проекту, тобто послідовність завдань, які не можуть бути виконані пізніше, ніж заданий строк завершення проекту. Це дозволяє вчасно виявляти та уникати затримок у проекті.

- Створення звітів: MS Project дозволяє створювати різні звіти про хід проекту, включаючи графіки Ганта, зведені таблиці та інші звіти, які допомагають зберігати відомості про хід проекту та результати його виконання.

Узагалі, MS Project може бути корисним інструментом управління проектами для ІТ-команд та дозволяє забезпечити ефективне та вчасне виконання завдань, а також підвищити продуктивність та уникнути затримок у проекті.

### **3.2.1 Календарне планування проекту**

Для початку виконаємо налаштування календаря для нашого проекту. У параметрах Microsoft Project встановимо, що початок робочого тижня – понеділок, час початку за промовчанням 9:00, час завершення за промовчанням – 18:00, тобто тривалість робочого дня 8 годин з однією годиною перерви на обід, обираємо параметр 40 робочих годин на тиждень та 20 робочих днів на місяць. У проекті заплановано стандартні вихідні: 2 дні на тиждень, а також 5 денний робочий графік для всіх ресурсів (рисунок 3.1) .

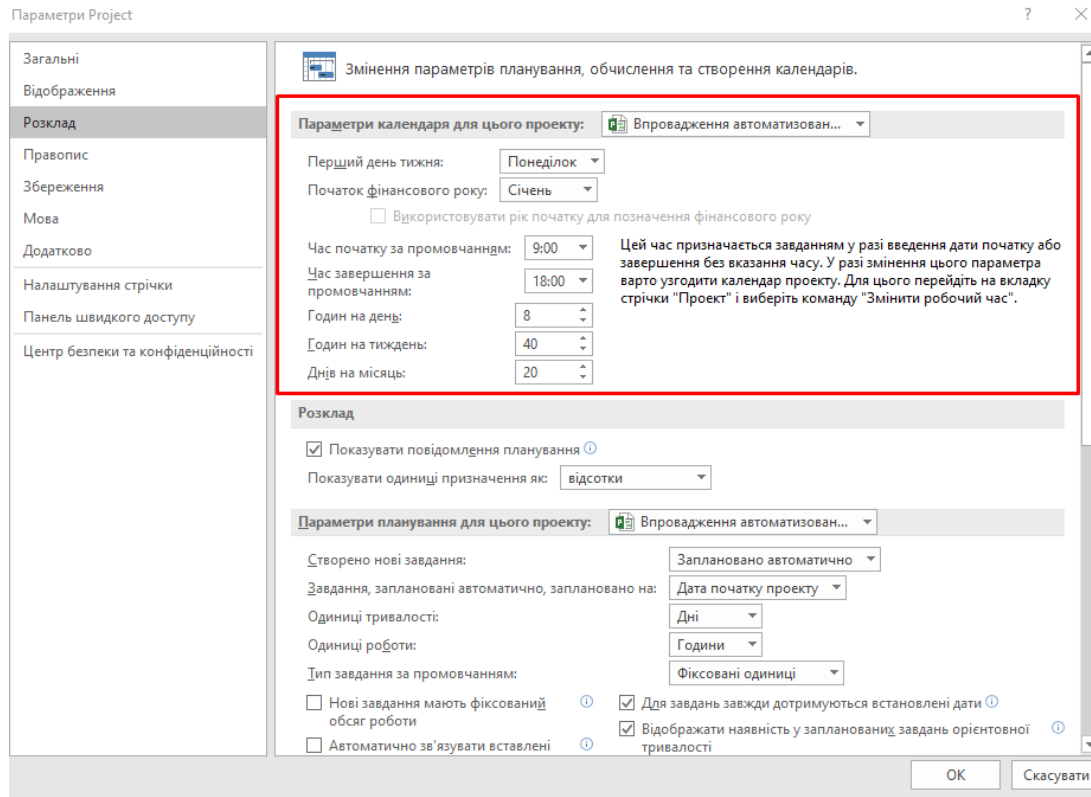


Рисунок 3.1. Параметри розкладу у MS Project

Згідно з ч. 6 ст. 6 Закону № 2136 немає визначених державою святкових та неробочих днів на період дії воєнного стану. Проте керівник проекту спільно з керівником відділу найму та адаптації прийняли рішення, що для працівників проекту вихідними будуть 9 січня 2023 року та 17 квітня 2023 року, у зв'язку зі святами Різдво Христове та Великдень [44].

Це рішення відображене у налаштуваннях «Змінення робочого часу» рисунку 3.2. шляхом додавання вихідних.

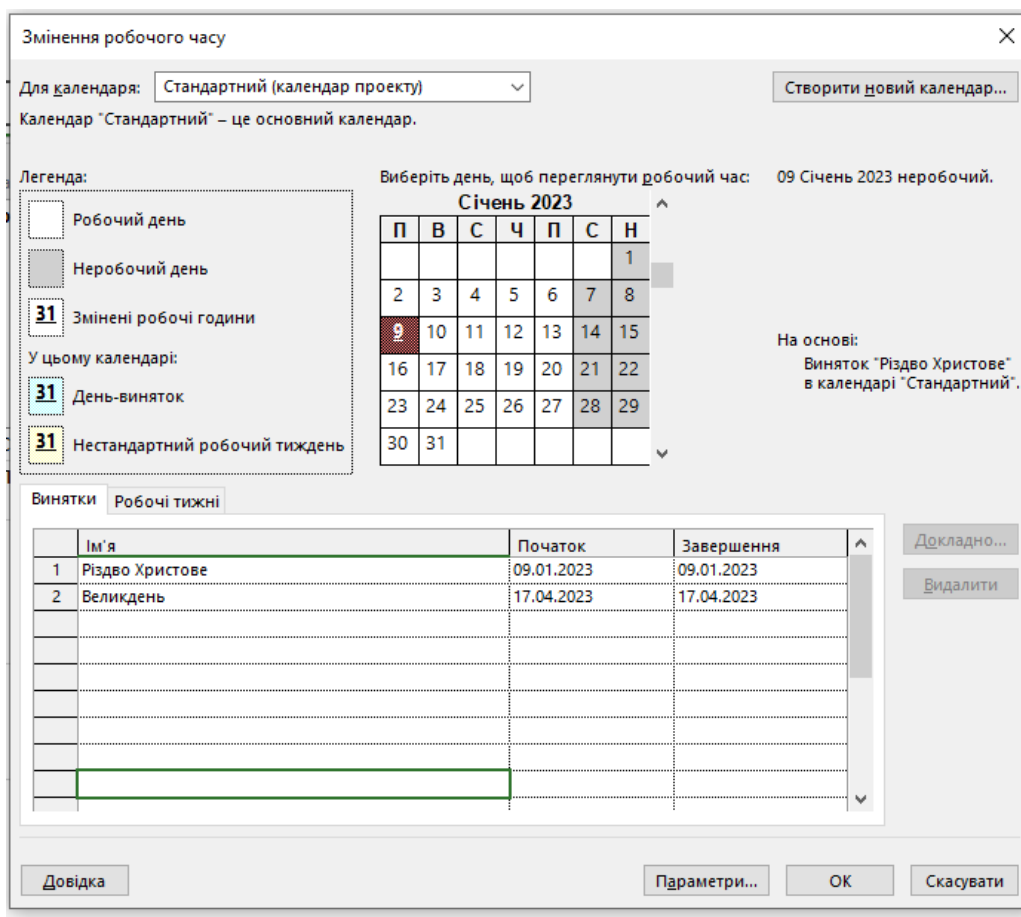


Рисунок 3.2. Змінення робочого часу у у MS Project

Зміст проєкту, що описаний у попередньому підрозділі було перенесено у Microsoft Project у вигляді етапів та завдань до них (рисунки 2.3 та 2.4). Дата старту проєкту – 02.01.2023.

Ім'я завдання	Тривалість	Початок	Завершення	Попередники
<b>Впровадження автоматизованої системи управління процесами підбору та адаптації персоналу у компанії</b>	<b>224 днів?</b>	<b>Пн 02.01.23</b>	<b>Пн 13.11.23</b>	
Старт	0 днів	Пн 02.01.23	Пн 02.01.23	
<b>Підготовка проєкту</b>	<b>32 днів</b>	<b>Пн 02.01.23</b>	<b>Ср 15.02.23</b>	<b>2</b>
Визначення стандартів і процедур управління проєктом	2 днів	Пн 02.01.23	Вт 03.01.23	2
Створення та затвердження статуту проєкту	6 днів	Ср 04.01.23	Чт 12.01.23	4
Оцінка ресурсів, необхідних для реалізації проєкту	2 днів	Пт 13.01.23	Пт 03.02.23	5
Визначення організаційної структури проєкту	3 днів	Пн 06.02.23	Ср 08.02.23	6
Формування команди проєкту протягом перших 3 тижнів проєкту	21 днів	Ср 04.01.23	Чт 02.02.23	4
Побудова WBS проєкту	2 днів	Пн 06.02.23	Вт 07.02.23	6
Створення плану комунікацій проєкту	1 день	Чт 09.02.23	Чт 09.02.23	7
Розробка та затвердження календарного плану проєкту	1 день	Пт 10.02.23	Пт 10.02.23	5;9;10
Розробка реєстру ризиків проєкту, ухвалення стратегії щодо ризиків	1 день	Пн 13.02.23	Пн 13.02.23	11
Узгодження списку ключових користувачів	1 день	Вт 14.02.23	Вт 14.02.23	12
Розгортання SAP SF Best Practice Recruiting і SAP SF Best Practice Onboarding	1 день	Пт 03.02.23	Пт 03.02.23	8
Проведення наради щодо фактичного початку проєкту.	1 день	Ср 15.02.23	Ср 15.02.23	8;13;14
<b>Концептуальне проєктування</b>	<b>11 днів</b>	<b>Чт 16.02.23</b>	<b>Чт 28.03.23</b>	<b>15</b>
Підготувати схеми процесу To-Be з описом функціональності	6 днів	Чт 16.02.23	Чт 23.02.23	15
Провести семінари типу А	3 днів	Пт 24.02.23	Вт 28.02.23	17
Підготувати та узгодити Fit-Гар документ	1 день	Ср 01.03.23	Ср 01.03.23	18
Провести оновлення реєстру ризиків проєкту	1 день	Чт 02.03.23	Чт 02.03.23	19
<b>Реалізація</b>	<b>13 днів</b>	<b>Пт 03.03.23</b>	<b>Вт 21.03.23</b>	<b>20</b>
Налаштувати та допрацювати версію рішення відповідно до Fit-Гар документу та робочих книг	3 днів	Пт 03.03.23	Вт 07.03.23	20
Визначити обсяг тестування	1 день	Ср 08.03.23	Ср 08.03.23	22
Розробити план тестування	2 днів	Чт 09.03.23	Пт 10.03.23	22;23
Затвердити протоколи демо-сценаріїв	4 днів	Пн 13.03.23	Чт 16.03.23	24
Оформити та затвердити робочі книги з впровадження SAP SuccessFactors	2 днів	Пт 17.03.23	Пн 20.03.23	25
Провести оновлення реєстру ризиків проєкту	1 день	Вт 21.03.23	Вт 21.03.23	26
<b>Тестування</b>	<b>19 днів</b>	<b>Ср 22.03.23</b>	<b>Вт 18.04.23</b>	<b>27</b>
Розробити програму і методику тестування системи	1 день	Ср 22.03.23	Ср 22.03.23	27
Підготувати протоколи приймального тестування	1 день	Чт 23.03.23	Чт 23.03.23	29
Підготувати інструкції користувача	5 днів	Пт 24.03.23	Чт 30.03.23	29;30
Провести навчання ключових користувачів	5 днів	Пт 31.03.23	Чт 06.04.23	31
Усунути зауваження з критичним пріоритетом (за наявності)	4 днів	Пт 07.04.23	Ср 12.04.23	32
Підготувати та затвердити протокол усунення критичних зауважень	2 днів	Чт 13.04.23	Пт 14.04.23	33
Провести оновлення реєстру ризиків проєкту	1 день	Вт 18.04.23	Вт 18.04.23	34

Рисунок 3.3. Календарне планування у MS Project. Частина 1

Ім'я завдання	Тривалість	Початок	Завершення	Попередники
<b>Підготовка до промислової експлуатації</b>	<b>17 днів</b>	<b>Ср 19.04.23</b>	<b>Чт 11.05.23</b>	<b>35</b>
Підготувати план переходу до продуктивної експлуатації	5 днів	Ср 19.04.23	Вт 25.04.23	35
Затвердити сценарій інтеграційного тестування	2 днів	Ср 26.04.23	Чт 27.04.23	37
Виконати аналіз схем бізнес-процесів та робочих книг	2 днів	Пт 28.04.23	Пн 01.05.23	38
Розробити інструкцію адміністратора	8 днів	Пт 28.04.23	Вт 09.05.23	39FS-2 днів
Оновити інструкції користувача	2 днів	Ср 10.05.23	Чт 11.05.23	40
<b>Промислова експлуатація</b>	<b>33 днів</b>	<b>Пт 12.05.23</b>	<b>Вт 27.06.23</b>	<b>41</b>
Реалізація замовником процесу найму та адаптації працівників відповідно до потреб бізнесу (початок фа	30 днів	Пт 12.05.23	Чт 22.06.23	41
Укладання угоди «Доопрацювання та розвиток»	3 днів	Пт 23.06.23	Вт 27.06.23	43
Почати підготовку презентацій та робочих книг для пакетних пропозицій	7 днів	Пт 12.05.23	Пн 22.05.23	41
<b>Формування пакетної пропозиції</b>	<b>34 днів</b>	<b>Вт 27.06.23</b>	<b>Пн 14.08.23</b>	<b>45</b>
Оновити презентації та робочі книги з основними налаштуваннями модуля для пакетних пропозицій	5 днів	Ср 28.06.23	Вт 04.07.23	45;43;44
Провести вебінари щодо пакетних пропозицій	4 днів	Вт 27.06.23	Пн 03.07.23	45;43;44
Запустити таргетовану та контекстну рекламу пакетних пропозицій	4 днів	Ср 28.06.23	Пн 03.07.23	45;43;44
Продати пакетні пропозиції з найму і адаптації	30 днів	Вт 04.07.23	Пн 14.08.23	49
<b>Завершення</b>	<b>12 днів</b>	<b>Вт 15.08.23</b>	<b>Ср 30.08.23</b>	<b>50;47;48</b>
Продати пакетні пропозиції з найму і адаптації	10 днів	Вт 15.08.23	Пн 28.08.23	50
Підготувати Підсумковий звіт процесів з системи	1 день	Вт 15.08.23	Вт 15.08.23	50;47;48
Підготувати Підсумковий звіт проєкту	3 днів	Вт 15.08.23	Чт 17.08.23	50;47;48
Розпустити команду проєкту	2 днів	Вт 29.08.23	Ср 30.08.23	53;54;52
Фініш	0 днів	Ср 30.08.23	Ср 30.08.23	55

Рисунок 3.4. Календарне планування у MS Project. Частина 2

Діаграма Ганта - це інструмент для візуалізації ходу проєкту, що дозволяє представити графічно послідовність та тривалість виконання завдань в проєкті. У MS Project діаграма Ганта є одним із головних інструментів для відображення плану проєкту та його виконання.

Для створення діаграми Ганта в MS Project необхідно спочатку визначити всі завдання та їх послідовність в проєкті, а потім вказати тривалість кожного завдання та залежності між ними. Після цього можна створити діаграму Ганта, в якій будуть відображені всі завдання та їх тривалість у вигляді плану та фактичного ходу виконання. На діаграмі Ганта в MS Project кожне завдання відображається у вигляді прямокутника, довжина якого відповідає тривалості завдання. Залежності між завданнями відображаються у вигляді стрілок, що показують послідовність виконання завдань.

Діаграма дозволяє відслідковувати хід виконання проєкту та визначити потенційні затримки та проблеми в реалізації проєкту. Також, за допомогою неї можна забезпечити ефективне планування та розподіл ресурсів проєкту, що допоможе забезпечити його успішне виконання. На рисунках 3.5 та 3.6 зображено діаграму Ганта для проєкту.

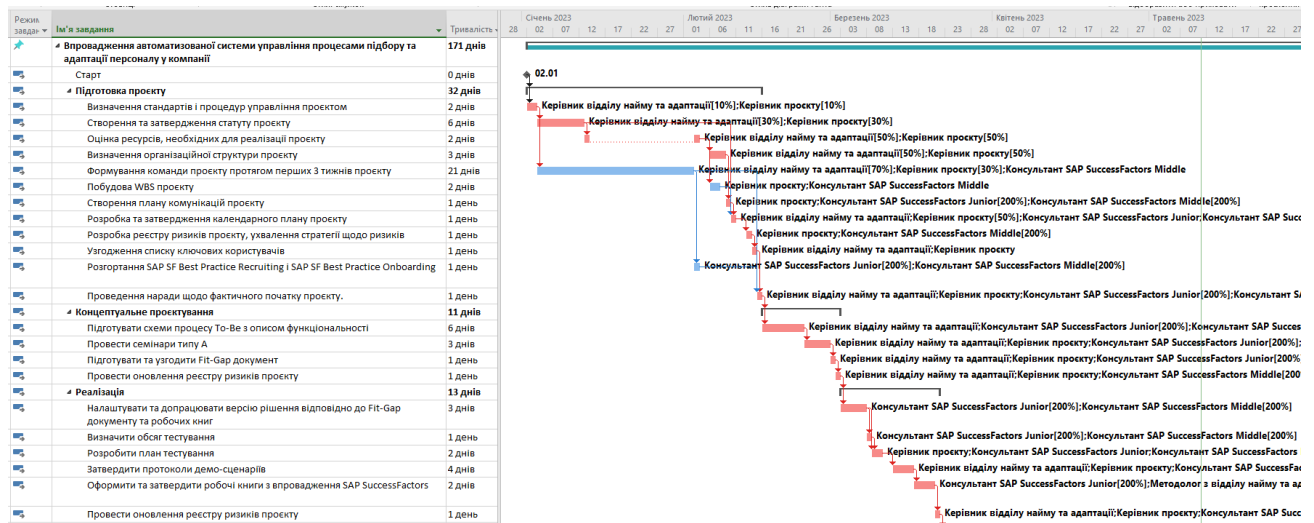


Рисунок 3.5. Діаграма Ганта у MS Project. Частина 1

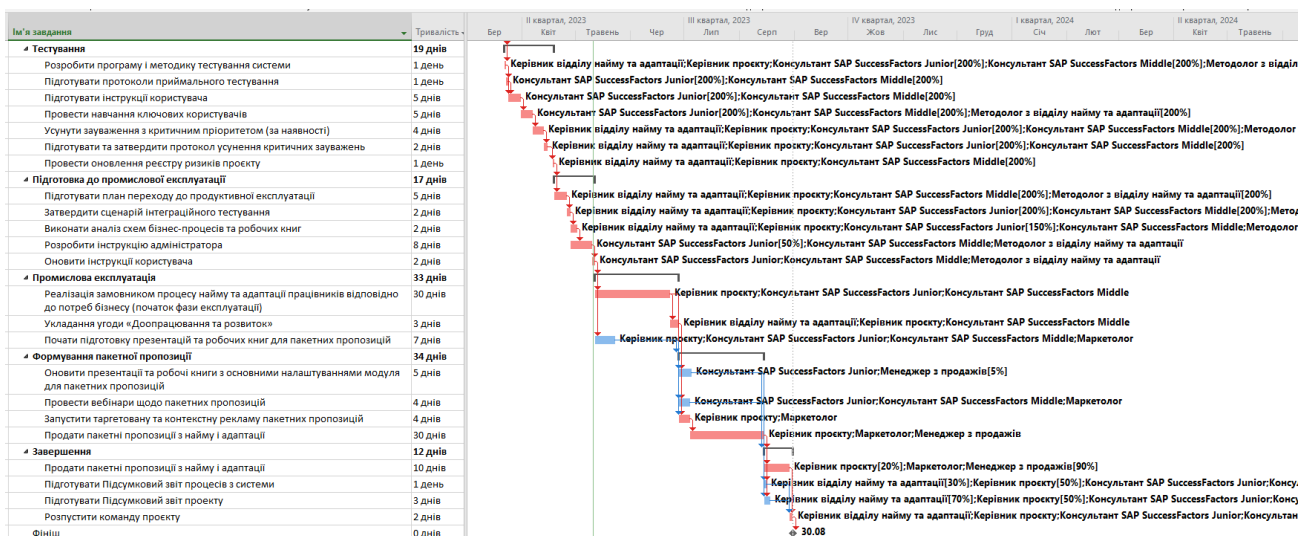


Рисунок 3.6. Діаграма Ганта у MS Project. Частина 2

### 3.2.2 Планування ресурсів проєкту

#### 3.2.2.1 Перелік ресурсів проєкту

На рис. 3.7 наведено перелік трудових ресурсів проєкту із погодинною ставкою кожного з них. Найдорожчими ресурсами є керівник проєкту, керівник відділу найму та адаптації та консультант SAP SuccessFactors Middle.

	Ім'я ресурсу	Тип	Макс. одиниць	Звич. ставка	Основний календар
1	Керівник проєкту	Робота	100%	267,86 ₴/г	Стандартний
2	Керівник відділу найму та адаптації	Робота	100%	226,19 ₴/г	Стандартний
3	Методолог з відділу найму та адаптації	Робота	200%	136,90 ₴/г	Стандартний
4	Консультант SAP SuccessFactors Middle	Робота	200%	226,19 ₴/г	Стандартний
5	Консультант SAP SuccessFactors Junior	Робота	200%	107,14 ₴/г	Стандартний
6	Маркетолог	Робота	100%	136,90 ₴/г	Стандартний
7	Менеджер з продажів	Робота	100%	172,62 ₴/г	Стандартний

Рисунок 3.7. Перелік трудових ресурсів у MS Project

#### 3.2.2.2 Вирішення ресурсних перевантажень

Під час календарного планування проєкту було виявлено перевантаження керівника проєкту. На рисунку 3.8. відображено перелік ресурсів та те, як MS Project сигналізує про перенавантаження.

	Ім'я ресурсу	Тип	Макс. одиниць	Звич. ставка	Понад. ставка	Нарахування	Основний календар
1	Керівник проєкту	Робота	100%	267,86 €/г	0,00 €/г	Пропорційне	Стандартний
2	Керівник відділу найму та адаптації	Робота	100%	226,19 €/г	0,00 €/г	Пропорційне	Стандартний
3	Методолог з відділу найму та адаптації	Робота	200%	136,90 €/г	0,00 €/г	Пропорційне	Стандартний
4	Консультант SAP SuccessFactors Middle	Робота	200%	226,19 €/г	0,00 €/г	Пропорційне	Стандартний
5	Консультант SAP SuccessFactors Junior	Робота	200%	107,14 €/г	0,00 €/г	Пропорційне	Стандартний
6	Маркетолог	Робота	100%	136,90 €/г	0,00 €/г	Пропорційне	Стандартний
7	Менеджер з продажів	Робота	100%	172,62 €/г	0,00 €/г	Пропорційне	Стандартний

Рисунок 3.8. Перевантаження у переліку трудових ресурсів у MS Project

Перейшовши на аркуш завдань (рисунок 3.9) можна побачити, що ресурси перенавантажені на першому етапі проєкту (Підготовка проєкту).

Режим завдань	Ім'я завдання	Тривалість	Початок	Завершення	Попередники
	Впровадження автоматизованої системи управління процесами підбору та адаптації персоналу у компанії	224 днів?	Пн 02.01.23	Пн 13.11.23	
	Старт	0 днів	Пн 02.01.23	Пн 02.01.23	
	Підготовка проєкту	31 днів	Пн 02.01.23	Вт 14.02.23	2
	Визначення стандартів і процедур управління проєктом	2 днів	Пн 02.01.23	Вт 03.01.23	2
	Створення та затвердження статуту проєкту	6 днів	Ср 04.01.23	Чт 12.01.23	4
	Оцінка ресурсів, необхідних для реалізації проєкту	2 днів	Пт 13.01.23	Пт 03.02.23	5
	Визначення організаційної структури проєкту	2 днів	Пн 06.02.23	Вт 07.02.23	6
	Формування команди проєкту протягом перших 3 тижнів проєкту	21 днів	Ср 04.01.23	Чт 02.02.23	4
	Побудова WBS проєкту	2 днів	Пн 06.02.23	Вт 07.02.23	6
	Створення плану комунікацій проєкту	1 день	Ср 08.02.23	Ср 08.02.23	7
	Розробка та затвердження календарного плану проєкту	1 день	Чт 09.02.23	Чт 09.02.23	5;9;10
	Розробка реєстру ризиків проєкту, ухвалення стратегії щодо ризиків	1 день	Пт 10.02.23	Пт 10.02.23	11
	Узгодження списку ключових користувачів	1 день	Пн 13.02.23	Пн 13.02.23	12
	Розгортання SAP SF Best Practice Recruiting і SAP SF Best Practice Onboarding	1 день	Пт 03.02.23	Пт 03.02.23	8
	Проведення наради щодо фактичного початку проєкту.	1 день	Вт 14.02.23	Вт 14.02.23	8;13;14
	Концептуальне проєктування	11 днів	Ср 15.02.23	Ср 01.03.23	15
	Підготувати схеми процесу To-Be з описом функціональності	6 днів	Ср 15.02.23	Ср 22.02.23	15
	Провести семінари типу А	3 днів	Чт 23.02.23	Пн 27.02.23	17
	Підготувати та узгодити Fit-Gap документ	1 день	Вт 28.02.23	Вт 28.02.23	18

Рисунок 3.9. Завдання, що мають конфлікт ресурсів у MS Project

MS Project має функцію інспектора завдань, що допомагає вирішити завдання з перенавантаження двома шляхами: призначенням більшої кількості ресурсів або перенесенням завдання на найближчий доступний час ресурсів. Оскільки бюджет проєкту строго обмежений, і проєкт за планом має запас часу в 9 днів (за вимогою спонсора, проєкт має бути завершено протягом 8 місяців), то прийнято рішення щодо перенесення задачі на найближчу доступну дату завдання, що стосується перенавантаження керівника проєкту.

### 3.2.2.3 Завантаженість ресурсів

До кожної задачі призначено виконавця та відсоток його залученості. MS Project надає можливість перегляду таблиці з використання ресурсів. На рисунку 3.10 зображено завантаженість керівника проєкту.

Ім'я ресурсу	Робота	Початок	Завершення
Керівник проекту	899,4 г	Пн 02.01.23	Вт 29.08.23
Визначення стандартів і процедур управління проектом	1,6 г	Пн 02.01.23	Вт 03.01.23
Створення та затвердження статуту проекту	14,4 г	Ср 04.01.23	Чт 12.01.23
Оцінка ресурсів, необхідних для реалізації проекту	4 г	Пт 13.01.23	Пт 13.01.23
Визначення організаційної структури проекту	8 г	Вт 07.02.23	Ср 08.02.23
Формування команди проекту протягом перших 3 тижнів проекту	50,4 г	Ср 04.01.23	Чт 02.02.23
Побудова WBS проекту	8 г	Пн 06.02.23	Пн 06.02.23
Створення плану комунікацій проекту	8 г	Чт 09.02.23	Чт 09.02.23
Розробка та затвердження календарного плану проекту	4 г	Пт 10.02.23	Пт 10.02.23
Розробка реєстру ризиків проекту, ухвалення стратегії щодо ризиків	8 г	Пн 13.02.23	Пн 13.02.23
Узгодження списку ключових користувачів	8 г	Вт 14.02.23	Вт 14.02.23
Проведення наради щодо фактичного початку проекту.	8 г	Ср 15.02.23	Ср 15.02.23
Провести семінари типу А	24 г	Пт 24.02.23	Вт 28.02.23
Підготувати та узгодити Fit-Gar документ	8 г	Ср 01.03.23	Ср 01.03.23
Провести оновлення реєстру ризиків проекту	8 г	Чт 02.03.23	Чт 02.03.23
Розробити план тестування	16 г	Чт 09.03.23	Пт 10.03.23
Затвердити протоколи демо-сценаріїв	32 г	Пн 13.03.23	Чт 16.03.23
Провести оновлення реєстру ризиків проекту	8 г	Вт 21.03.23	Вт 21.03.23
Розробити програму і методику тестування системи	8 г	Ср 22.03.23	Ср 22.03.23
Усунути зауваження з критичним пріоритетом (за наявності)	32 г	Пт 07.04.23	Ср 12.04.23
Підготувати та затвердити протокол усунення критичних зауважень	16 г	Чт 13.04.23	Пт 14.04.23
Провести оновлення реєстру ризиків проекту	8 г	Вт 18.04.23	Вт 18.04.23
Підготувати план переходу до продуктивної експлуатації	40 г	Ср 19.04.23	Вт 25.04.23
Затвердити сценарій інтеграційного тестування	16 г	Ср 26.04.23	Чт 27.04.23
Виконати аналіз схем бізнес-процесів та робочих книг	16 г	Пт 28.04.23	Пн 01.05.23
Реалізація замовником процесу найму та адаптації працівників відповідно до потреб бізнесу (початок фази	204 г	Пт 12.05.23	Чт 22.06.23
Укладання угоди «Доопрацювання та розвиток»	24 г	Пт 23.06.23	Вт 27.06.23
Почати підготовку презентацій та робочих книг для пакетних пропозицій	28 г	Пт 12.05.23	Пн 22.05.23
Запустити таргетовану та контекстну рекламу пакетних пропозицій	32 г	Ср 28.06.23	Пн 03.07.23
Продати пакетні пропозиції з найму і адаптації	240 г	Вт 04.07.23	Пн 14.08.23
Продати пакетні пропозиції з найму і адаптації	8 г	Вт 15.08.23	Пн 28.08.23
Підготувати Підсумковий звіт процесів з системи	4 г	Вт 15.08.23	Вт 15.08.23
Підготувати Підсумковий звіт проекту	2 г	Вт 15.08.23	Вт 15.08.23
Розпустити команду проекту	3 г	Вт 29.08.23	Вт 29.08.23

Рисунок 3.10. Завантаженість керівника проекту

На рисунку 2.11. зображено завантаженість керівника відділу найму та адаптації.

Ім'я ресурсу	Робота	Початок	Завершення
Керівник проекту	899,4 г	Пн 02.01.23	Вт 29.08.23
Керівник відділу найму та адаптації	472 г	Пн 02.01.23	Вт 29.08.23
Визначення стандартів і процедур управління проектом	1,6 г	Пн 02.01.23	Вт 03.01.23
Створення та затвердження статуту проекту	14,4 г	Ср 04.01.23	Чт 12.01.23
Оцінка ресурсів, необхідних для реалізації проекту	4 г	Пт 03.02.23	Пт 03.02.23
Визначення організаційної структури проекту	8 г	Пн 06.02.23	Вт 07.02.23
Формування команди проекту протягом перших 3 тижнів проекту	117,6 г	Ср 04.01.23	Чт 02.02.23
Розробка та затвердження календарного плану проекту	4 г	Пт 10.02.23	Пт 10.02.23
Узгодження списку ключових користувачів	8 г	Вт 14.02.23	Вт 14.02.23
Проведення наради щодо фактичного початку проекту.	8 г	Ср 15.02.23	Ср 15.02.23
Підготувати схеми процесу To-Be з описом функціональності	48 г	Чт 16.02.23	Чт 23.02.23
Провести семінари типу А	24 г	Пт 24.02.23	Вт 28.02.23
Підготувати та узгодити Fit-Gar документ	8 г	Ср 01.03.23	Ср 01.03.23
Провести оновлення реєстру ризиків проекту	8 г	Чт 02.03.23	Чт 02.03.23
Затвердити протоколи демо-сценаріїв	32 г	Пн 13.03.23	Чт 16.03.23
Провести оновлення реєстру ризиків проекту	8 г	Вт 21.03.23	Вт 21.03.23
Розробити програму і методику тестування системи	8 г	Ср 22.03.23	Ср 22.03.23
Усунути зауваження з критичним пріоритетом (за наявності)	32 г	Пт 07.04.23	Ср 12.04.23
Підготувати та затвердити протокол усунення критичних зауважень	16 г	Чт 13.04.23	Пт 14.04.23
Провести оновлення реєстру ризиків проекту	8 г	Вт 18.04.23	Вт 18.04.23
Підготувати план переходу до продуктивної експлуатації	40 г	Ср 19.04.23	Вт 25.04.23
Затвердити сценарій інтеграційного тестування	16 г	Ср 26.04.23	Чт 27.04.23
Виконати аналіз схем бізнес-процесів та робочих книг	16 г	Пт 28.04.23	Пн 01.05.23
Укладання угоди «Доопрацювання та розвиток»	24 г	Пт 23.06.23	Вт 27.06.23
Підготувати Підсумковий звіт процесів з системи	2,4 г	Вт 15.08.23	Вт 15.08.23
Підготувати Підсумковий звіт проекту	8 г	Вт 15.08.23	Ср 16.08.23
Розпустити команду проекту	8 г	Вт 29.08.23	Вт 29.08.23

Рисунок 3.11. Завантаженість керівника відділу найму та адаптації

На рисунку 3.12. зображено завантаженість методологів відділу найму та адаптації.

Ім'я ресурсу	Робота	Початок	Завершення
▶ Не призначено	0 г	Пн 02.01.23	Вт 29.08.23
▶ Керівник проєкту	899,4 г	Пн 02.01.23	Вт 29.08.23
▶ Керівник відділу найму та адаптації	472 г	Пн 02.01.23	Вт 29.08.23
▲ Методолог з відділу найму та адаптації	392 г	Ср 15.02.23	Вт 29.08.23
Проведення наради щодо фактичного початку проєкту.	8 г	Ср 15.02.23	Ср 15.02.23
Підготувати схеми процесу To-Be з описом функціональності	48 г	Чт 16.02.23	Пн 20.02.23
Провести семінари типу А	24 г	Пт 24.02.23	Пн 27.02.23
Розробити план тестування	16 г	Чт 09.03.23	Пт 10.03.23
Оформити та затвердити робочі книги з впровадження SAP SuccessFactors	32 г	Пт 17.03.23	Пн 20.03.23
Розробити програму і методику тестування системи	16 г	Ср 22.03.23	Ср 22.03.23
Провести навчання ключових користувачів	80 г	Пт 31.03.23	Чт 06.04.23
Усунути зауваження з критичним пріоритетом (за наявності)	32 г	Пт 07.04.23	Пн 10.04.23
Підготувати план переходу до продуктивної експлуатації	40 г	Ср 19.04.23	Пт 21.04.23
Затвердити сценарій інтеграційного тестування	16 г	Ср 26.04.23	Ср 26.04.23
Виконати аналіз схем бізнес-процесів та робочих книг	16 г	Пт 28.04.23	Пн 01.05.23
Розробити інструкцію адміністратора	32 г	Пт 28.04.23	Ср 03.05.23
Оновити інструкції користувача	16 г	Ср 10.05.23	Чт 11.05.23
Підготувати Підсумковий звіт проєкту	8 г	Вт 15.08.23	Вт 15.08.23
Розпустити команду проєкту	8 г	Вт 29.08.23	Вт 29.08.23

Рисунок 3.12. Завантаженість методологів відділу найму та адаптації

На рисунку 3.13 зображено завантаженість консультантів SAP SuccessFactors Middle.

Ім'я ресурсу	Робота	Початок	Завершення
▶ Керівник проєкту	899,4 г	Пн 02.01.23	Вт 29.08.23
▶ Керівник відділу найму та адаптації	472 г	Пн 02.01.23	Вт 29.08.23
▶ Методолог з відділу найму та адаптації	392 г	Ср 15.02.23	Вт 29.08.23
▲ Консультант SAP SuccessFactors Middle	1 160 г	Ср 04.01.23	Вт 29.08.23
Формування команди проєкту протягом перших 3 тижнів проєкту	168 г	Ср 04.01.23	Чт 02.02.23
Побудова WBS проєкту	16 г	Пн 06.02.23	Вт 07.02.23
Створення плану комунікацій проєкту	8 г	Чт 09.02.23	Чт 09.02.23
Розробка та затвердження календарного плану проєкту	8 г	Пт 10.02.23	Пт 10.02.23
Розробка реєстру ризиків проєкту, ухвалення стратегії щодо ризиків	8 г	Пн 13.02.23	Пн 13.02.23
Розгортання SAP SF Best Practice Recruiting і SAP SF Best Practice Onboarding	16 г	Пт 03.02.23	Пт 03.02.23
Проведення наради щодо фактичного початку проєкту.	8 г	Ср 15.02.23	Ср 15.02.23
Підготувати схеми процесу To-Be з описом функціональності	48 г	Чт 16.02.23	Пн 20.02.23
Провести семінари типу А	24 г	Пт 24.02.23	Пн 27.02.23
Провести оновлення реєстру ризиків проєкту	8 г	Чт 02.03.23	Чт 02.03.23
Налаштувати та допрацювати версію рішення відповідно до Fit-Gap документу та робочих книг	48 г	Пт 03.03.23	Вт 07.03.23
Визначити обсяг тестування	16 г	Ср 08.03.23	Ср 08.03.23
Розробити план тестування	16 г	Чт 09.03.23	Пт 10.03.23
Затвердити протоколи демо-сценаріїв	16 г	Пн 13.03.23	Пн 13.03.23
Провести оновлення реєстру ризиків проєкту	8 г	Вт 21.03.23	Вт 21.03.23
Розробити програму і методику тестування системи	16 г	Ср 22.03.23	Ср 22.03.23
Підготувати протоколи приймального тестування	16 г	Чт 23.03.23	Чт 23.03.23
Підготувати інструкції користувача	80 г	Пт 24.03.23	Чт 30.03.23
Провести навчання ключових користувачів	80 г	Пт 31.03.23	Чт 06.04.23
Усунути зауваження з критичним пріоритетом (за наявності)	32 г	Пт 07.04.23	Пн 10.04.23
Підготувати та затвердити протокол усунення критичних зауважень	16 г	Чт 13.04.23	Чт 13.04.23
Провести оновлення реєстру ризиків проєкту	8 г	Вт 18.04.23	Вт 18.04.23
Підготувати план переходу до продуктивної експлуатації	40 г	Ср 19.04.23	Пт 21.04.23
Затвердити сценарій інтеграційного тестування	16 г	Ср 26.04.23	Ср 26.04.23
Виконати аналіз схем бізнес-процесів та робочих книг	16 г	Пт 28.04.23	Пн 01.05.23
Розробити інструкцію адміністратора	32 г	Пт 28.04.23	Ср 03.05.23
Оновити інструкції користувача	16 г	Ср 10.05.23	Чт 11.05.23
Реалізація замовником процесу найму та адаптації працівників відповідно до потреб бізнесу (початок фази	240 г	Пт 12.05.23	Чт 22.06.23
Укладання угоди «Доопрацювання та розвиток»	24 г	Пт 23.06.23	Вт 27.06.23
Почати підготовку презентацій та робочих книг для пакетних пропозицій	56 г	Пт 12.05.23	Пн 22.05.23
Провести вебінари щодо пакетних пропозицій	32 г	Ср 28.06.23	Пн 03.07.23
Підготувати Підсумковий звіт процесів з системи	8 г	Вт 15.08.23	Вт 15.08.23
Підготувати Підсумковий звіт проєкту	8 г	Вт 15.08.23	Вт 15.08.23
Розпустити команду проєкту	8 г	Вт 29.08.23	Вт 29.08.23

Рисунок 3.13. Завантаженість консультантів SAP SuccessFactors Middle

На рисунку 3.14. зображено завантаженість консультантів SAP SuccessFactors Junior.

Ім'я ресурсу	Робота	Початок	Завершення
▷ Керівник проекту	899,4 г	Пн 02.01.23	Вт 29.08.23
▷ Керівник відділу найму та адаптації	472 г	Пн 02.01.23	Вт 29.08.23
▷ Методолог з відділу найму та адаптації	392 г	Ср 15.02.23	Вт 29.08.23
▷ Консультант SAP SuccessFactors Middle	1 160 г	Ср 04.01.23	Вт 29.08.23
▲ Консультант SAP SuccessFactors Junior	944 г	Пт 03.02.23	Вт 29.08.23
Створення плану комунікацій проекту	8 г	Чт 09.02.23	Чт 09.02.23
Розробка та затвердження календарного плану проекту	8 г	Пт 10.02.23	Пт 10.02.23
Розгортання SAP SF Best Practice Recruiting і SAP SF Best Practice Onboarding	16 г	Пт 03.02.23	Пт 03.02.23
Проведення наради щодо фактичного початку проекту.	8 г	Ср 15.02.23	Ср 15.02.23
Підготувати схеми процесу To-Be з описом функціональності	48 г	Чт 16.02.23	Пн 20.02.23
Провести семінари типу А	24 г	Пт 24.02.23	Пн 27.02.23
Підготувати та узгодити Fit-Gap документ	8 г	Ср 01.03.23	Ср 01.03.23
Налаштувати та допрацювати версію рішення відповідно до Fit-Gap документу та робочих книг	48 г	Пт 03.03.23	Вт 07.03.23
Визначити обсяг тестування	16 г	Ср 08.03.23	Ср 08.03.23
Розробити план тестування	16 г	Чт 09.03.23	Пт 10.03.23
Оформити та затвердити робочі книги з впровадження SAP SuccessFactors	32 г	Пт 17.03.23	Пн 20.03.23
Розробити програму і методику тестування системи	16 г	Ср 22.03.23	Ср 22.03.23
Підготувати протоколи приймального тестування	16 г	Чт 23.03.23	Чт 23.03.23
Підготувати інструкції користувача	80 г	Пт 24.03.23	Чт 30.03.23
Провести навчання ключових користувачів	80 г	Пт 31.03.23	Чт 06.04.23
Усунути зауваження з критичним пріоритетом (за наявності)	32 г	Пт 07.04.23	Пн 10.04.23
Підготувати та затвердити протокол усунення критичних зауважень	16 г	Чт 13.04.23	Чт 13.04.23
Затвердити сценарій інтеграційного тестування	16 г	Ср 26.04.23	Ср 26.04.23
Виконати аналіз схем бізнес-процесів та робочих книг	16 г	Пт 28.04.23	Пн 01.05.23
Розробити інструкцію адміністратора	32 г	Пт 28.04.23	Вт 09.05.23
Оновити інструкції користувача	16 г	Ср 10.05.23	Чт 11.05.23
Реалізація замовником процесу найму та адаптації працівників відповідно до потреб бізнесу (початок фази)	240 г	Пт 12.05.23	Чт 22.06.23
Почати підготовку презентацій та робочих книг для пакетних пропозицій	56 г	Пт 12.05.23	Пн 22.05.23
Оновити презентації та робочі книги з основними налаштуваннями модуля для пакетних пропозицій	40 г	Ср 28.06.23	Вт 04.07.23
Провести вебінари щодо пакетних пропозицій	32 г	Ср 28.06.23	Пн 03.07.23
Підготувати Підсумковий звіт процесів з системи	8 г	Вт 15.08.23	Вт 15.08.23
Підготувати Підсумковий звіт проекту	8 г	Вт 15.08.23	Вт 15.08.23

Рисунок 3.14. Завантаженість консультантів SAP SuccessFactors Junior

На рисунку 3.15 зображено завантаженість маркетолога.

Ім'я ресурсу	Робота	Початок	Завершення
▷ Керівник проекту	899,4 г	Пн 02.01.23	Вт 29.08.23
▷ Керівник відділу найму та адаптації	472 г	Пн 02.01.23	Вт 29.08.23
▷ Методолог з відділу найму та адаптації	392 г	Ср 15.02.23	Вт 29.08.23
▷ Консультант SAP SuccessFactors Middle	1 160 г	Ср 04.01.23	Вт 29.08.23
▷ Консультант SAP SuccessFactors Junior	944 г	Пт 03.02.23	Вт 29.08.23
▲ Маркетолог	368 г	Пт 12.05.23	Ср 30.08.23
Почати підготовку презентацій та робочих книг для пакетних пропозицій	56 г	Пт 12.05.23	Пн 22.05.23
Провести вебінари щодо пакетних пропозицій	0 г	Пн 03.07.23	Пн 03.07.23
Запустити таргетовану та контекстну рекламу пакетних пропозицій	32 г	Ср 28.06.23	Пн 03.07.23
Продати пакетні пропозиції з найму і адаптації	208 г	Пн 10.07.23	Пн 14.08.23
Продати пакетні пропозиції з найму і адаптації	64 г	Вт 15.08.23	Чт 24.08.23
Розпустити команду проекту	8 г	Ср 30.08.23	Ср 30.08.23

Рисунок 3.15. Завантаженість маркетолога

На рисунку 3.16. зображено завантаженість менеджера з продажів.

Ім'я ресурсу	Робота	Початок	Завершення
▸ Керівник проєкту	899,4 г	Пн 02.01.23	Вт 29.08.23
▸ Керівник відділу найму та адаптації	472 г	Пн 02.01.23	Вт 29.08.23
▸ Методолог з відділу найму та адаптації	392 г	Ср 15.02.23	Вт 29.08.23
▸ Консультант SAP SuccessFactors Middle	1 160 г	Ср 04.01.23	Вт 29.08.23
▸ Консультант SAP SuccessFactors Junior	944 г	Пт 03.02.23	Вт 29.08.23
▸ Маркетолог	368 г	Пт 12.05.23	Ср 30.08.23
▣ Менеджер з продажів	312,4 г	Ср 28.06.23	Вт 29.08.23
Оновити презентації та робочі книги з основними налаштуваннями модуля для пакетних пропозицій	2 г	Ср 28.06.23	Вт 04.07.23
Продати пакетні пропозиції з найму і адаптації	238 г	Вт 04.07.23	Пн 14.08.23
Продати пакетні пропозиції з найму і адаптації	62 г	Вт 15.08.23	Пт 25.08.23
Підготувати Підсумковий звіт проєкту	2,4 г	Вт 15.08.23	Чт 17.08.23
Розпустити команду проєкту	8 г	Вт 29.08.23	Вт 29.08.23

Рисунок 3.16. Завантаженість менеджера з продажів

### 3.3 Моделювання бізнес-процесів найму та адаптації

#### 3.4.1. Опис стандарту нотації моделювання бізнес-процесів

BPMN 2.0 (Business Process Model and Notation) - це стандарт графічного представлення бізнес-процесів, призначений для стандартизації та покращення якості процесів у будь-якій сфері діяльності. Він дозволяє зображувати процеси від їх початку до кінця в чіткій та зрозумілій формі [45].

BPMN 2.0 має набагато більше можливостей порівняно з попереднім стандартом BPMN 1.0. Він має розширену набір символів та можливостей для моделювання різних типів бізнес-процесів (додаток Л).

Основні елементи BPMN 2.0:

- Flow Objects - елементи, які відображають кроки процесу, наприклад, завдання (Task), події (Event) та ворота (Gateway).
- Connecting Objects - елементи, які забезпечують зв'язок між Flow Objects, наприклад, стрілки (Sequence Flow), повідомлення (Message Flow) та асоціації (Association).
- Swimlanes - елементи, які дозволяють групувати Flow Objects та Connecting Objects відповідно до функціональних або організаційних одиниць [46].

Окрім цього, BPMN 2.0 містить велику кількість різноманітних символів та елементів, які можуть використовуватися для моделювання складних бізнес-процесів. Наприклад, у BPMN 2.0 є такі елементи, як Multiple Instances, Ad Hoc Sub-Processes, Parallel Gateway, Inclusive Gateway, Exclusive Gateway тощо [47].

Застосування BPMN 2.0 дозволяє [48]:

- стандартизувати та спростити моделювання бізнес-процесів;
- забезпечити зрозумілість та однозначність процесів для всіх учасників;
- покращити комунікацію між різними відділами та компаніями;
- забезпечити можливість автоматизації та оптимізації бізнес

Microsoft Visio має шаблон «Схема BPMN» (рисунок 3.17) , який можна використовувати для побудови логічних схем у проєкті [49].

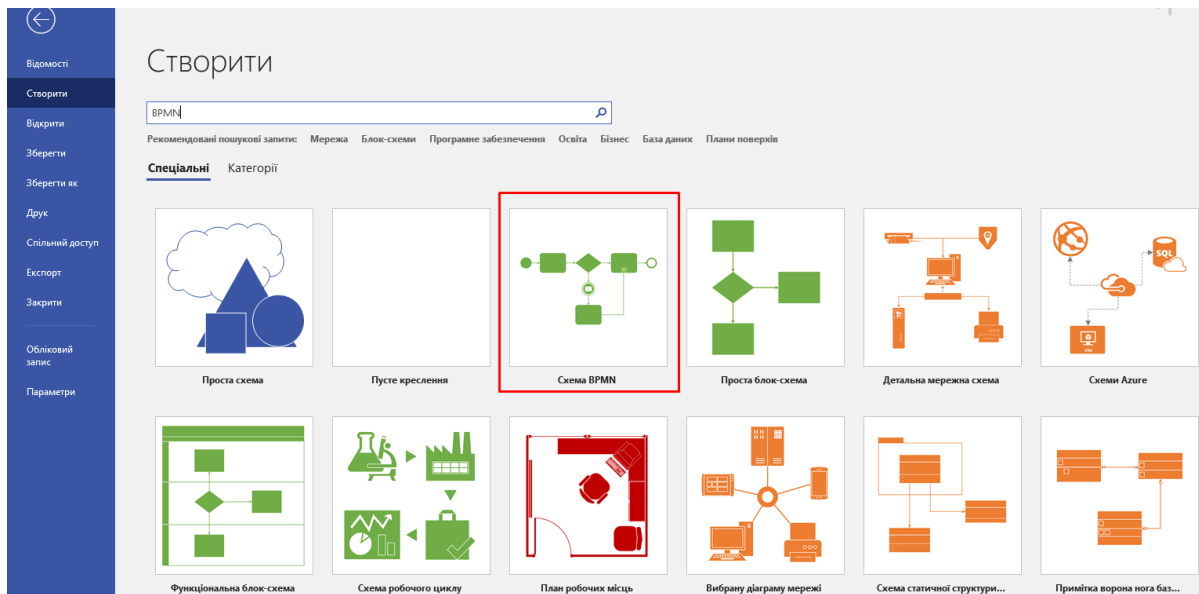


Рисунок 3.17. Шаблон «Схема BPMN» у Microsoft Visio

Використання цього шаблону дозволяє створити блок-схему, що відповідає стандарту нотації моделювання бізнес-процесів версії 2.0 (рисунок 3.18).

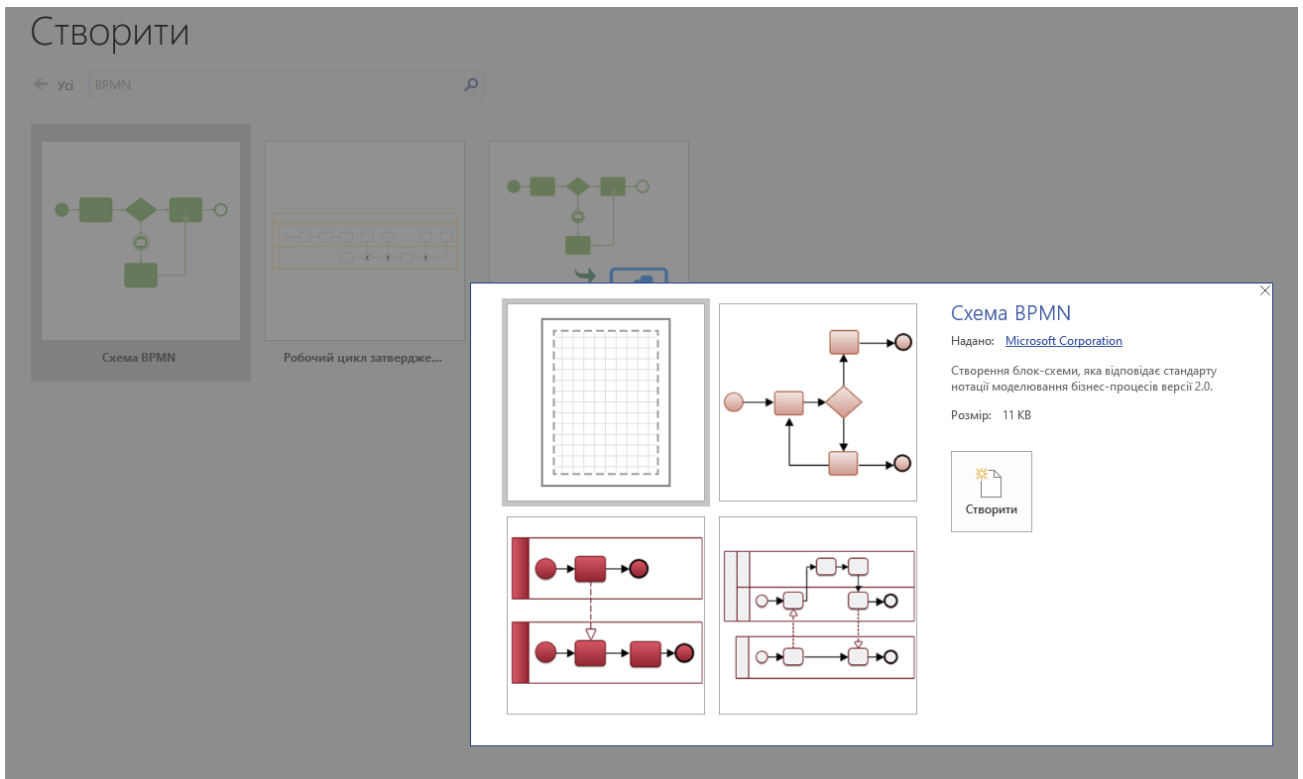


Рисунок 3.18. Використання шаблону «Схема BPMN» у Microsoft Visio

### 3.3.1 Створення логічної схеми процесів для пакетної пропозиції найму

У процесі створення та погодження заявки на вакансію беруть участь дві ролі: рекрутер та керівник (рисунок 3.19). Рекрутер створює заявку у системі, керівник її погоджує і лише після цього рекрутер може опублікувати оголошення про вакансію на джоббордах та кар'єрному сайті. Далі процес рухається до управління кандидатами у заявці та прямує до завершення, тобто до закриття заявки [50].





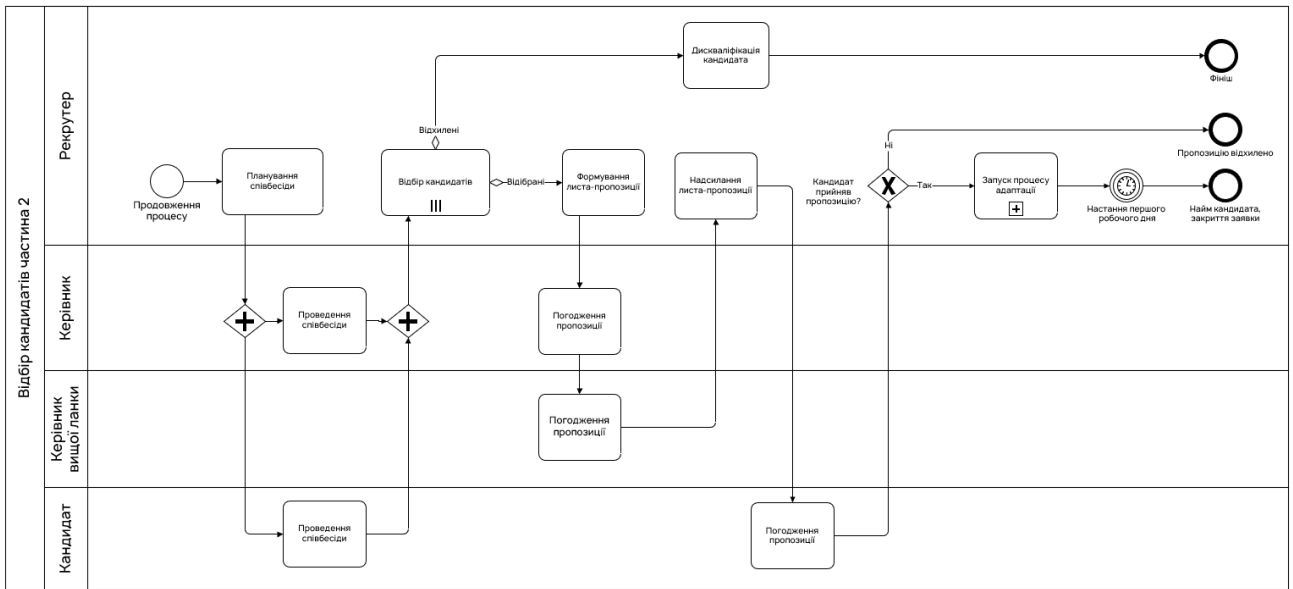


Рисунок 3.21. Логічна схема зв'язків процесу відбору кандидатів (ТО BE).

## Частина 2

### 3.3.2 Створення логічної схеми процесів для пакетної пропозиції адаптації

Ефективний процес адаптації дозволяє швидше вийти на робочий темп. Головна задача онбордингу – це зробити все так, щоб працівник не відволікався на організаційні питання роботи компанії, а міг зосередитися на своїх безпосередніх задачах [51].

Модуль дозволяє надати доступ захищеного порталу новим співробітникам ще до початку їх роботи, використовувати онлайн-форми для збору інформації також керувати внутрішніми завданнями щоб повідомити ключові підрозділи про вихід нового співробітника. Також є можливість відстежувати процеси, використовуючи автоматизовані тригери завдань і нагадування для нових співробітників [52].

Для того, щоб налаштувати бізнес-процес було побудовано схему ТО-ВЕ з використанням нотації BPMN 2.0 (рис. 3.22):



## РОЗДІЛ 4

### ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

#### 4.1 Управління якістю проєкту

##### 4.1.1 Вимоги до якості

У додатку М описано вимоги зацікавлених сторін до якості проєкту

Продуктами проєкту є налаштована автоматизована система для найму та адаптації для компанії «Soft», сформовані концепції пакетних пропозицій для найму та адаптації, проєктна документація. На рисунку 4.1 виконано розподіл продукту проєкту на модулі.

У проєкті виділено наступні модулі:

- Платформа SAP SF, у якій визначаються основні налаштування системи, такі як права, конфігурації пароллю та облікового запису користувачів та звітність;
- Маркетингова кампанія, яка допомагає залучити більше клієнтів;
- Набір персоналу, який охоплює бізнес-процеси найму персоналу, їх стандартизацію та формалізацію;
- Адаптація, яка охоплює бізнес-процеси онбордингу, їх стандартизацію та формалізацію;
- Документація проєкту, зокрема договори щодо співпраці, артефакти проєкту відповідно до методології SAP Activate.

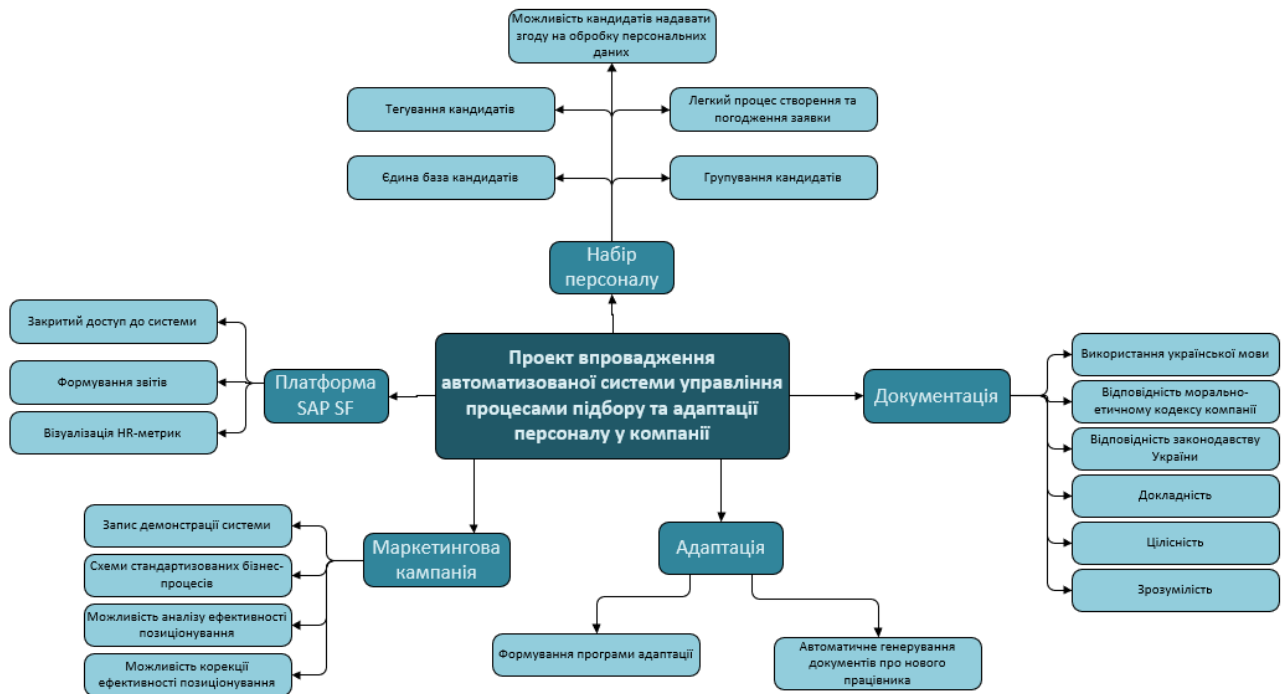


Рисунок 4.1. Модулі продукту проекту

### **Вимоги до якості продукту проекту**

#### **До модуля Платформа SAP SF визначено наступні вимоги до якості:**

- Можливість створення автоматичних звітів;
- Візуалізація HR-метрик;
- Автоматизація процесів управління профілями посад;
- Можливість зміни пароля у налаштуваннях облікового запису;
- Можливість відновлення пароля користувача;
- Можливість перегляду системи з ПК;
- Можливість перегляду системи з планшета;
- Можливість перегляду системи з телефону;
- Можливість налаштування системи доступу до дій та інформації.

#### **До модуля Маркетингова кампанія визначено наступні вимоги до якості:**

- Можливість аналізу ефективності позиціонування;
- Можливість корекції ефективності позиціонування;

- Запис демонстрації системи виконано українською мовою.

**До модуля Набір персоналу визначено наступні вимоги до якості:**

- Зручний процес створення та погодження заявки на вакансію;
- Відповідність схем стандартизованих бізнес процесів реальності;
- Легкий процес створення та погодження заявки;
- Створення заявки на вакансію на основі існуючого профілю посади;
- Можливість отримувати нагадування про співбесіду у СМС;
- Можливість отримувати лист про відмову;
- Можливість отримати лист на електронну пошту із запрошенням на співбесіду;
- Можливість отримати лист на електронну пошту із запрошенням на зустріч з поліграфологом;
- Можливість отримати лист на електронну пошту із пропозицією на роботу;
- Можливість публікації заявки на вакансію.

**До модуля Адаптація визначено наступні вимоги до якості:**

- Формалізація стандартів онбордингу;
- Відповідність схем стандартизованих бізнес процесів реальності;
- Можливість отримання інформації у обліковому записі щодо компанії.

**До модуля Документація проєкту визначено наступні вимоги до якості:**

- Докладність проєктної документації;
- Зрозумілість проєктної документації;
- Цілісність проєктної документації;
- Відповідність юридичної документації законодавству;
- Повнота опису аспектів в юридичній документації;
- Використання української мови;
- Відповідність морально-етичному кодексу компанії.

У додатку Н співставлено вимоги до якості зацікавлених сторін та вимоги до якості продукту проєкту. Додаток П має інформацію щодо пріоритетів зацікавлених сторін проєкту. У додатку Р визначено пріоритетність вимог до якості зацікавлених сторін та продукту та описано вимоги до якості проєкту та продукту.

#### **4.1.2 Контроль якості**

Заходи, необхідні для задоволення вимог до якості проєкту, визначено у додатку С.

Якість продукту визначається за показниками: стандартність, шаблонність, відсутність помилок, реальність. Для того, щоб рівень якості був необхідним потрібно, щоб усі показники відповідали дійсності у 95% випадків.

#### **4.1.3 Вартість забезпечення якості**

Бюджет забезпечення якості зазначено у додатку Т. У таблиці знак «-» стоїть у колонці бюджет у тих позиціях, де зустрічаються дублікати дій для забезпечення виконання вимог до якості.

Загальний плановий бюджет реалізації проєкту становить 2 379 099,88 грн., з яких на задоволення вимог до якості можливо виділити лише 55 440 гривень. Виконання вимоги щодо публікації заявки на вакансію на кар'єрному сайті та дашбордах є трудомістким по часу та вартості (45 000 гривень), отже є недоцільним для інвестування в умовах обмеженого бюджету. Усі інші вимоги зацікавлених сторін буде покрито за кошти, виділені на задоволення вимог до якості.

#### **4.1.4 Аудит якості проєкту**

Метод Ішикави є інструментом якісного управління, що дозволяє систематично виділяти та аналізувати причини проблеми або несправності в продукті або процесі.

Діаграма Ішикави складається з основної лінії, що відображає проблему, і риб'ячих кісток (гілок), які виходять з цієї лінії. Кожна риб'яча кістка представляє певний фактор, який може бути причиною проблеми. Кожна риб'яча кістка може мати свої власні риб'ячі кістки, що представляють більш детальні фактори, які призводять до цього фактору. Метод Ішикави дозволяє аналізувати проблему в більш широкому контексті та ідентифікувати її корінні причини, що дозволяє розробити ефективні стратегії її вирішення. Діаграма Ішикави є корисним інструментом [53].

На рисунку 4.2. Зображено потенційні причини, що можуть призвести до зниження ефективності впровадженої системи SAP SuccessFactors

Об'єктом аналізу є ефективність впровадженої системи SAP SuccessFactors. Основними причинами зниження ефективності роботи у системі є:

- Масштаб системи - наявність помилок, відсутність єдності системи, низька доступність системи.
- Персонал - недостатня кваліфікація як користувачів системи, так і внутрішніх адміністраторів.
- Архітектура рішень - складна інтеграція з SAP HCM, відхід від шаблонів і стандартів, тощо.
- Організація проєкту - слабкий контроль ризиків, довгий процес вирішення проблеми через 3 лінію підтримки, відсутність системи контролю якості тощо.
- Тривалість проєкту - невчасно сформована проєктна команда, залученість замовника проєкту на пізніх стадіях, особливості виходу релізів системи тощо.

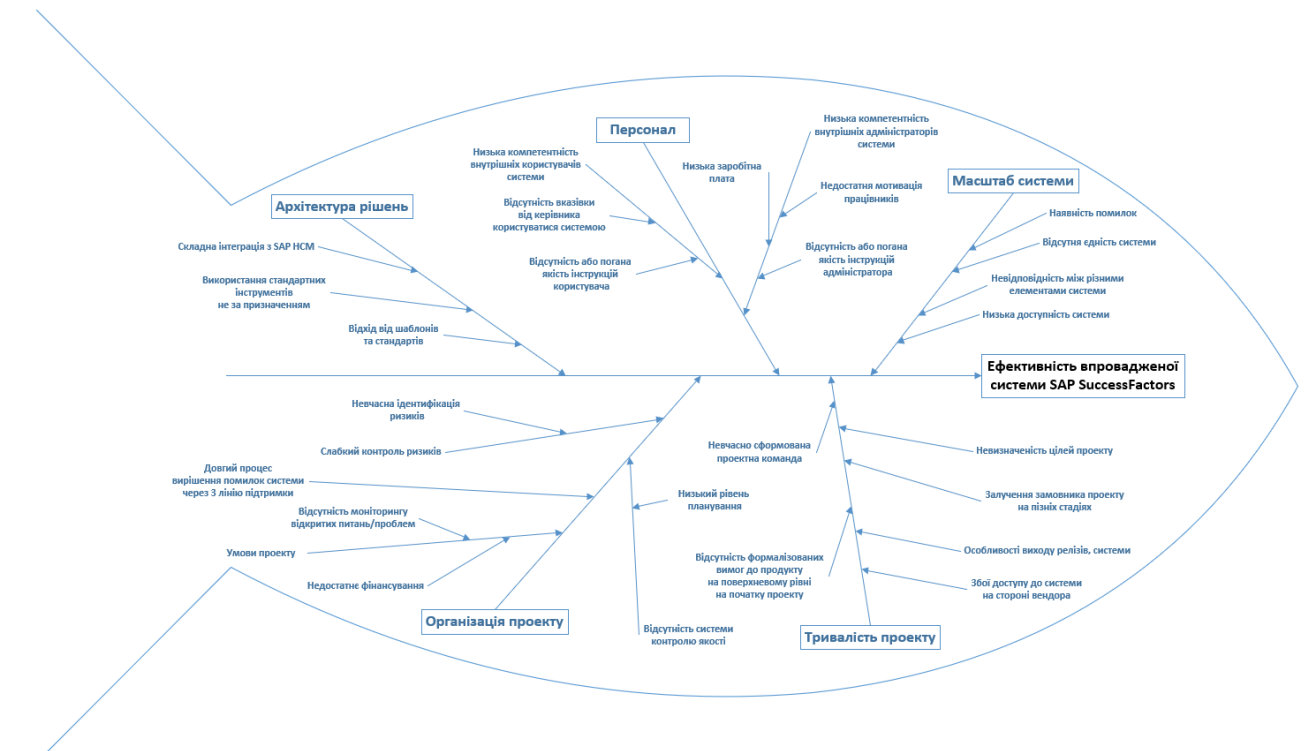


Рисунок 4.2. Діаграма Ішикави

Проаналізувавши причинно-наслідкові зв'язки для потенційної проблеми – зниження ефективності впроваджені системи SAP SuccessFactors, можна зробити висновок, що більшість з них пов'язана з процесами планування проєкту, отже їхній вплив не варто недооцінювати.

## 4.2 Управління ризиками проєкту

Для зменшення негативного впливу настання ризикових подій проєкту було ідентифіковано та оцінено 18 ризиків (таблиця 3.3). Також було розроблено рекомендаційні заходи для профілактики, при симптомі та при проблемі для 6 найбільш впливових ризикових подій.

Таблиця 4.1. Ідентифікація ризиків

№	Тип ризику	Ризикова подія	Сила впливу	Керованість
1	Програмні ризику	Велика кількість помилок у програмному продукті	Висока	Висока
2		Велика кількість несумістостей продукту з вимогами чинного законодавства України	Висока	Низька
3		Складність підтримки програмного продукту	Висока	Середня
4	Апаратні ризику	Відмова в доступі через перенавантаження	Висока	Низька
5		Вихід з ладу дата-центрів вендора (SAP)	Висока	Низька
6		Мережеві помилки	Висока	Низька
7	Внутрішні ризику проєкту (команда)	Недостатня кваліфікація персоналу	Висока	Висока
8		Внутрішні конфлікти у команді	Висока	Середня
9		Низький рівень комунікацій у команді	Висока	Середня
10	Зовнішні (оточення)	Судові справи, пов'язані з діяльністю компанії, партнерів	Висока	Середня
11		Скандал в ЗМІ	Висока	Середня
12		Чорна реклама від конкурентів	Середня	Низька
13	Форс мажори	Розвиток повномасштабної війни в Україні	Висока	Низька
14		Перепад електропостачання	Висока	Низька
15		Інфляція національної валюти на більше ніж 15%	Висока	Низька
16		Погіршення епідеміологічної ситуації,	Середня	Низька
17	Ризик порушення кібербезпеки	Низький рівень захищеності артефактів проєкту	Середня	Висока
18		Втрата конфіденційної інформації	Середня	Висока

Додатку Ф наведено перелік ризиків, яким були надані кількісна та якісна оцінка за наступними параметрами: затримки у часі, фінансові втрати,

ймовірність, частота (за проєкт), важливість ризику (комплексний показник), у додатку У наведено характеристику шкали оцінювання [54].

Найбільш вагомими є такі ризики: розвиток повномасштабної війни в Україні, мережеві помилки, втрата конфіденційної інформації, чорна реклама від конкурентів, погіршення епідеміологічної ситуації, скандал в ЗМІ. У додатку Х описані протиризові заходи для найбільш вагомих ризикових подій.

## **ВИСНОВКИ**

Ефективне управління кадрами важливе не лише для самого підприємства, а й для взаємодії з контролюючими органами, тому дана робота є актуальною. Наразі відслідковується тенденція до суттєвих змін у сфері управління кадрами шляхом автоматизації HR-процесів.

Основними цілями проєкту є: забезпечення абсолютного захисту чутливих даних про кандидата, зменшення відтоку нових працівників на етапі адаптації на 45% за 12 місяців після впровадження, закриття 20% заявок за 10 днів після їх відкриття за допомогою кадрового резерву, зменшення часу погодження для 80% заявок до 4 робочих днів, зменшення часу формування 1 звіту до 1 години, формування пакетних пропозицій для процесів найму та адаптації, продаж 5 пакетних пропозицій з найму та 5 з адаптації протягом дії проєкту, зменшення витрат на найм та адаптацію одного працівника на 30% за 12 місяців після початку проєкту.

Під час дослідження було проаналізовано зацікавлені сторони проєкту, а саме: проєктна команда, замовник продукту, користувачі системи, спонсор проєкту. Серед проєктних альтернатив обрано найкращу – впровадження SAP SuccessFactors. Для управління проєктом з впровадження буде використовуватися методологія SAP Activate у комбінації з SCRUM.

У роботі побудовано економіко-математичну модель, яка дозволяє визначити вартість найму та адаптації одного працівника. Також проведено

інвестиційні дослідження, за результатами яких, строк окупності проекту становить 5,5 місяців, дисконтований період окупності – 5,8 місяців, чиста приведена вартість – 1 389 426 грн., внутрішня норма прибутку – 40%. Отже, цей проект є доцільним для реалізації та принесе прибуток для компанії.

Життєвий цикл проекту налічує 8 етапів, а саме: підготовка проекту, концептуальне проектування, реалізація, тестування, підготовка до промислової експлуатації, промислова експлуатація, формування пакетної пропозиції та завершення. Виконано формування змісту проекту. Використання Microsoft Visio дозволило виконати декомпозицію робіт за наступними процесами: ініціалізації, планування, виконання, моніторингу та управління та завершення, а також виконати структуру робіт за продуктами проекту.

У роботі було формалізовано концептуальну модель бази даних, архітектуру системи та сценарій клієнта, що допомагає консультантам з впровадження краще зрозуміти потреби та очікування клієнтів і забезпечити більш ефективну взаємодію. У ході дослідження було виділено наступні основні ролі користувачів продукту: керівник з найму, рекрутер, HR-фахівець з адаптації, кандидат, адміністратор. У роботі було створено первинні історії користувача, тобто це означає, що з часом цей список історій буде збільшуватися, оскільки з кожною демонстрацією системи клієнт краще розумітиме можливості та функції продукту. Для кількох історій користувача було запропоновано алгоритм конфігурацій у шаблоні заявки на вакансію.

Команда проекту використовуватиме як формальні, так і неформальні канали комунікації. До формальних належать: Microsoft Teams, Microsoft Outlook, Jira, а до неформальних - Telegram та Viber. Команда проекту має регулярні зустрічі: Stand-Up, ретроспектива, планування, аналіз ризиків проекту. У роботі розглянуто рекомендовані моделі управління конфліктами та наведено

план управління комунікаціями проєкту. З використанням Microsoft Project було виконано календарне планування проєкту та планування ресурсів проєкту.

Було досліджено стандарт BPMN 2.0, який призначений для графічного опису бізнес-процесів. Він дозволяє зображувати процеси від їх початку до кінця в чіткій та зрозумілій формі. Застосування BPMN 2.0 дозволяє: стандартизувати та спростити моделювання бізнес-процесів, забезпечити зрозумілість та однозначність процесів для всіх учасників, покращити комунікацію між різними відділами та компаніями, забезпечити можливість автоматизації та оптимізації бізнес. Також було створено логічні схеми процесів найму та адаптації, що відповідають стандарту нотації моделювання бізнес-процесів.

Також розглянуто управління якістю та управління ризиками проєкту. Для задоволення вимог до якості проєкту було описано перелік заходів. Варто зауважити, що якість продукту визначається за показниками: стандартність, шаблонність, відсутність помилок, реальність. Для того, щоб рівень якості був необхідним потрібно, щоб усі показники відповідали дійсності у 95% випадків. Для ідентифікації та аналізу потенційних причин або несправностей продукту було використано метод Ішикави, де об'єктом аналізу є ефективність впровадженої системи SAP SuccessFactors. Основними причинами потенційного зниження ефективності роботи у системі може бути: великий масштаб системи, некваліфікований персонал, складна архітектура рішень, низький рівень організації проєкту, мала тривалість проєкту. Проаналізувавши причинно-наслідкові зв'язки для потенційної проблеми – зниження ефективності впровадженої системи SAP SuccessFactors, можна зробити висновок, що більшість з них пов'язана з процесами планування проєкту, отже їхній вплив не варто недооцінювати.

Для зменшення негативного впливу настання ризикових подій проєкту було ідентифіковано та оцінено 18 ризиків. Також було розроблено

рекомендаційні заходи для профілактики, при симптомі та при проблемі для 6 найбільш впливових ризикових подій. Найбільш вагомими є такі ризики: розвиток повномасштабної війни в Україні, мережеві помилки, втрата конфіденційної інформації, чорна реклама від конкурентів, погіршення епідеміологічної ситуації, скандал в ЗМІ.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. HR System or HRIS/HRM – Automation of HR processes [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://hurma.work/en/capabilities/hr/>
2. HR trends 2021: expert opinions, 2021 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://hurma.work/blog/6-hr-trendiv-2021-dumki-ekspertiv/>
3. Riya Sand. HR and Cloud Computing: How the Cloud is Transforming HR [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.hrtechnologist.com/articles/digitaltrans-formation/hr-and-cloud-computing-how-the-cloud-is-transforming-hr/>
4. 15 трендів у диджиталізації HR і рекрутингу [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://hurma.work/blog/15-trendiv-u-dydzhytalizacziyi-hr-i-rekrutyngu/>
5. Тренди в HR: нова реальність 2021 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://peopleforce.io/uk/blog/trendi-v-hr-nova-realnist-2021-roku-2/>
6. Чередниченко І.В., Морозов В.В., Доценко Н.В., Чередніченко А.М., Управління проектами: процеси планування проектних дій. Київ – 2014. – 674 с.
7. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами: навчальний посібник. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.
8. Корі Когон, Сьюзетт Блекмор, Джеймс Вуд. Керування проектами:.. – К.: Фабула, 2018
9. Химич І.Г. VIII Міжнародна науково-методична конференція Форум молодих економістів-кібернетиків — «Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід», Оцінка впливу макроекономічних факторів на ефективність проекту, 2017
10. PEST-аналіз, [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://pidru4niki.com/15800119/marketing/pest-analiz>

11. 5 сил Портера, [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/5-sil-portera>
12. 5 сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bakertilly.ua/news/id48375>
13. Бушуєв С.Д. Інноваційне мислення при формуванні нових методологій управління проектами – 2016. – №26 – С. 50 – 57.
14. Канали розподілу товарів. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://library.if.ua/book/42/2951.html>
15. Маркетингові стратегії охоплення ринку. Процес оцінки цільового сегмента, [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://buklib.net/books/24014/>
16. Корпоративний сайт компанії Benou [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://benou.com.ua/>
17. Корпоративний сайт компанії Inforpulse [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.inforpulse.com/>
18. Проект ЄС- Розробка Концептуальної Ноти проекту [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://regionet.org.ua/files/06.PCM\\_Ososinska\\_Materials\\_Part2.1\\_Project\\_Concept\\_Development\\_Manual\\_UA.pdf](https://regionet.org.ua/files/06.PCM_Ososinska_Materials_Part2.1_Project_Concept_Development_Manual_UA.pdf)
19. Сайт компанії SAP [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://sapsf.com.ua/>
20. Сайт компанії HURMA [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://hurma.work/capabilities/hr/>
21. Сайт компанії PeopleForce [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://peopleforce.io/uk>
22. The Beginner’s Guide to SAP Activate – Best Practices, Guided Configuration

- and SAP Activate Methodology [Електронний ресурс] – Режим доступу: – <https://blogs.sap.com/2020/12/08/the-beginners-guide-to-sap-activate-best-practices-guided-configuration-and-sap-activate-methodology/>
23. Буткевич В. В. Еволюція методології управління ІТ-проєктами в сучасних економічних умовах. Причорноморські економічні студії. – 2016. – №11. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_11\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_11_53)
  24. Scrum.org. The home of Scrum [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://www.scrum.org/>
  25. Scrum Україна [Електронний ресурс] – режим доступу <https://www.scrum.ua/>
  26. Сазерленд, Джеф. Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час:.. – К.:«Клуб сімейного дозвілля», 2016.
  27. Мальована А. Г. Використання HR-метрик для оцінки ефективності діяльності кадрової служби [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/>
  28. Are you measuring the top 5 recruitment metrics? [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.peoplehum.com/blog/recruitment-metrics-you-should-be-measuring>
  29. Сайт рекрутингової агенції ІТExpert - Аналітика та КРІ в ІТ-рекрутингу: які метрики важливі та як їх визначити для ефективного найму [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://itexpert.work/uk/analitika-ta-kpi-v-it-rekrutyngu-yaki-metryky-vazhlyvi-ta-yak-yih-vyznachyty-dlya-efektyvnogo-najmu/>
  30. 21 Recruiting Metrics You Should Know About [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.aihr.com/blog/recruiting-metrics/>
  31. Сайт школи бізнесу Нова пошта: HR-метрики: як виміряти ефективність

- персоналу? [Електронний ресурс] – Режим доступу:  
<https://online.novaposhta.education/blog/hr-metriki>
32. Сайт компанії Laba - 6 ключових метрик у HR [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://laba.ua/blog/481-6-klyuchovih-metrik-u-hr>
  33. Як виміряти ефективність найму або основні метрики рекрутингу [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://benou.com.ua/blog/yak-vimiryati-efektivnist-najmu-abo-osnovni-metriki-rekrutingu/>
  34. Оцінка ефективності інвестицій в EXCEL. Розрахунок NPV, PP, DPP, IRR, ARR, PI [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://sgv.in.ua/off-lifaq/28-otsinka-efektivnosti-investitsij-v-excel-rozrakhunok-npv-pp-dpp-irr-arr-pi>
  35. Життєвий цикл проекту [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://stud.com.ua/21039/menedzhment/zhittyeviy\\_tsikl\\_proektu](https://stud.com.ua/21039/menedzhment/zhittyeviy_tsikl_proektu)
  36. Павлова С.І. Підходи до поділу життєвого циклу проекту в проектному менеджменті [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/192.pdf>
  37. Фази життєвого циклу проекту [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://buklib.net/books/34070/>
  38. SAP Cloud Application Services [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.sap.com/services/cloud.html>
  39. HR in the Cloud: Introduction to the SAP SuccessFactors Solution [Електронний ресурс] – Режим доступу: – <https://www.infopulse.com/blog/introduction-sap-success-factors>
  40. Сайт компанії QATestLab - Що таке user story і як її писати [Електронний ресурс] – Режим доступу: – <https://training.qatestlab.com/blog/technical-articles/user-story/>
  41. The Best Run. SAP SuccessFactors. Setting Up and Maintaining SAP

SuccessFactors Recruiting. 2H 2022

42. 5 steps to master sprint planning [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://plan.io/blog/sprint-planning/>
43. A simple way to run sprint retrospective [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://www.mountangoatsoftware.com/blog/a-simple-way-to-run-a-sprint-retrospective>
44. Сайт Верховної Ради України. Закон України Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
45. BPMN 2.0 — Модель і нотація бізнес-процесів [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.bpmb.de/images/BPMN2\\_0\\_Poster\\_UA.pdf](http://www.bpmb.de/images/BPMN2_0_Poster_UA.pdf)
46. Jakob Freund, Bernd Rücker. Real-Life BPMN: Using BPMN 2.0 to Analyze, Improve, and Automate Processes in Your Company
47. Сайт компанії РМВ - Нотація BPMN 2.0: що це таке і з чого почати [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://pmb.com.ua/uk/blog/notatsiya-bpmn-2-0-shho-tse-take-i-z-chogo-pochaty/>
48. Thomas Allweyer. Bpmn 2.0: Introduction to the Standard for Business Process Modeling
49. Сайт компанії Microsoft - Посібник для початківців із використання нотації BPMN у повсякденній роботі [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/the-guide-to-using-bpmn-in-your-business>
50. Рекрутинг здорової людини: як рекрутерам та кандидатам налагодити стосунки, [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://happymonday.ua/jak-maje-povodytysja-z-kandydatom-horoshyj-rekruter>
51. Миронова О.М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх

вирішення на підприємствах. [Електронний ресурс] – Режим доступу:  
[https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/101.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/101.pdf)

52. The Best Run. SAP SuccessFactors. Implementing Onboarding. 2H 2022
53. Business Process Improvement Group - Вирішення проблем. Метод “5 Чому”, 5W1H і діаграма Ішікави [Електронний ресурс] – Режим доступу:  
<https://bpi-group.com.ua/uk/blog/virishennya-problem-metod-5-chomu-5w1h-i-diagrama-isikavi/>
54. Jeff Sutherland, James O. Coplien and The Scrum Patterns Group. A Scrum Book: The Spirit of the Game

## ДОДАТКИ

### Додаток А. Довідка про впровадження результатів науково-дослідної роботи

#### Довідка

#### Про впровадження результатів науково-дослідної роботи

Стельмах Валентини Анатоліївни

#### «Впровадження автоматизованої системи управління процесами підбору та адаптації персоналу у компанії»

ТОВ «БЕНОЙ» використала дослідження Стельмах В. А. для проекту впровадження системи управління підбору та адаптації персоналу. Наукова робота дозволила виявити зацікавлених сторін проекту, побудувати організаційну структуру проекту, сформуванати матрицю відповідальностей, а також описати життєвий цикл проекту з урахуванням вимог до впровадження системи та глобальних цілей компанії. Виконане економічне моделювання у роботі вплинуло на оцінку витрат на проект впровадження.

У результаті, впровадження системи дозволило покращити процеси управління підбору та адаптації нових працівників. Загалом можна стверджувати, що наукові напрацювання Стельмах В. А., характеризуються практичною значимістю.

«БЕ» шостого 2022 р.

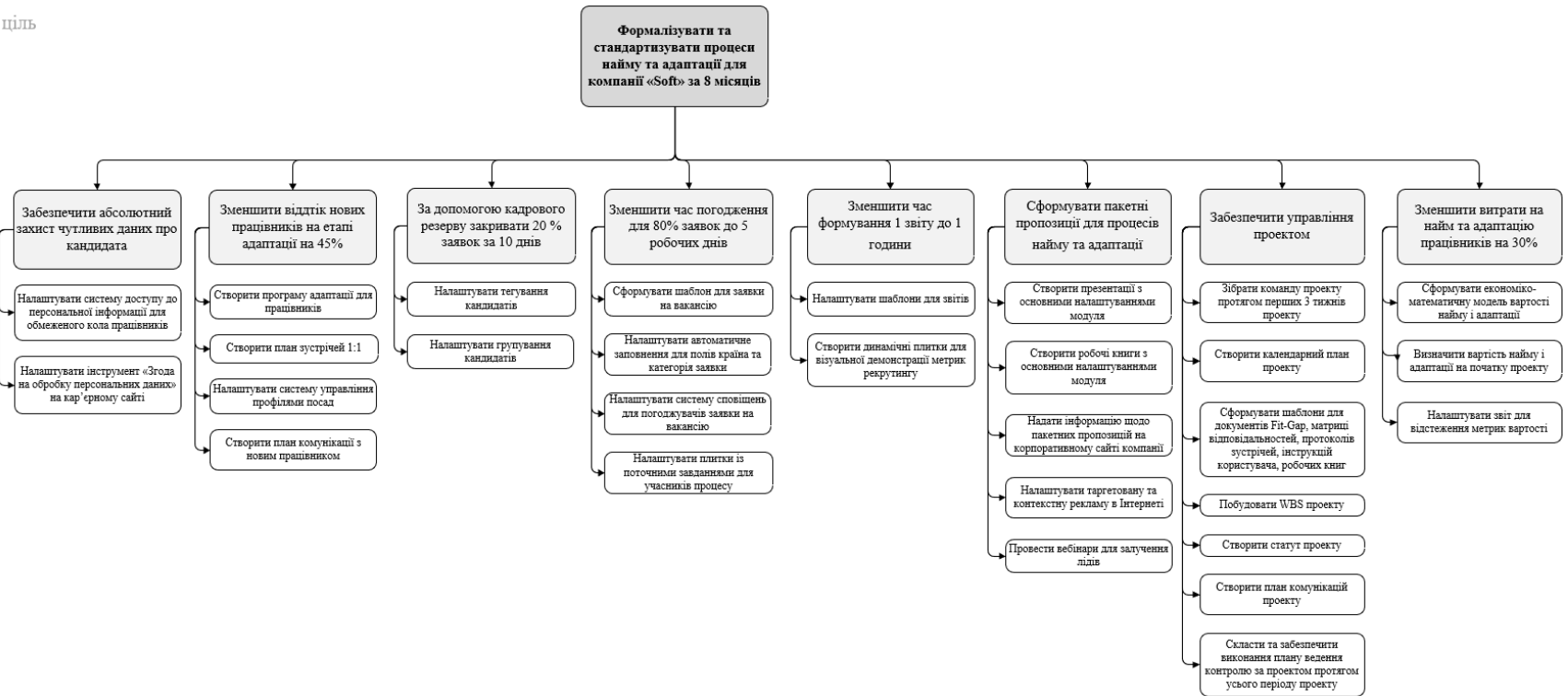


## Додаток Б. Дерево цілей проєкту

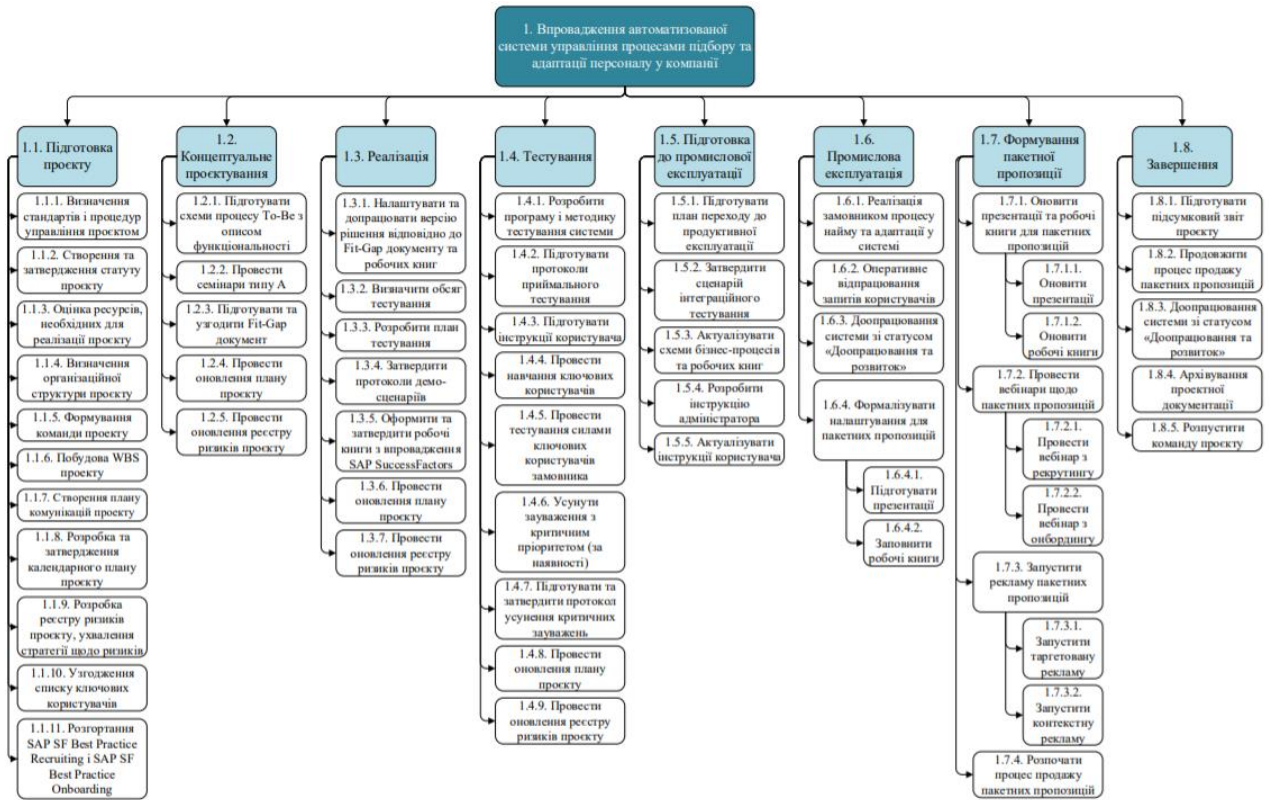
Глобальна ціль проєкту

Цілі проєктів

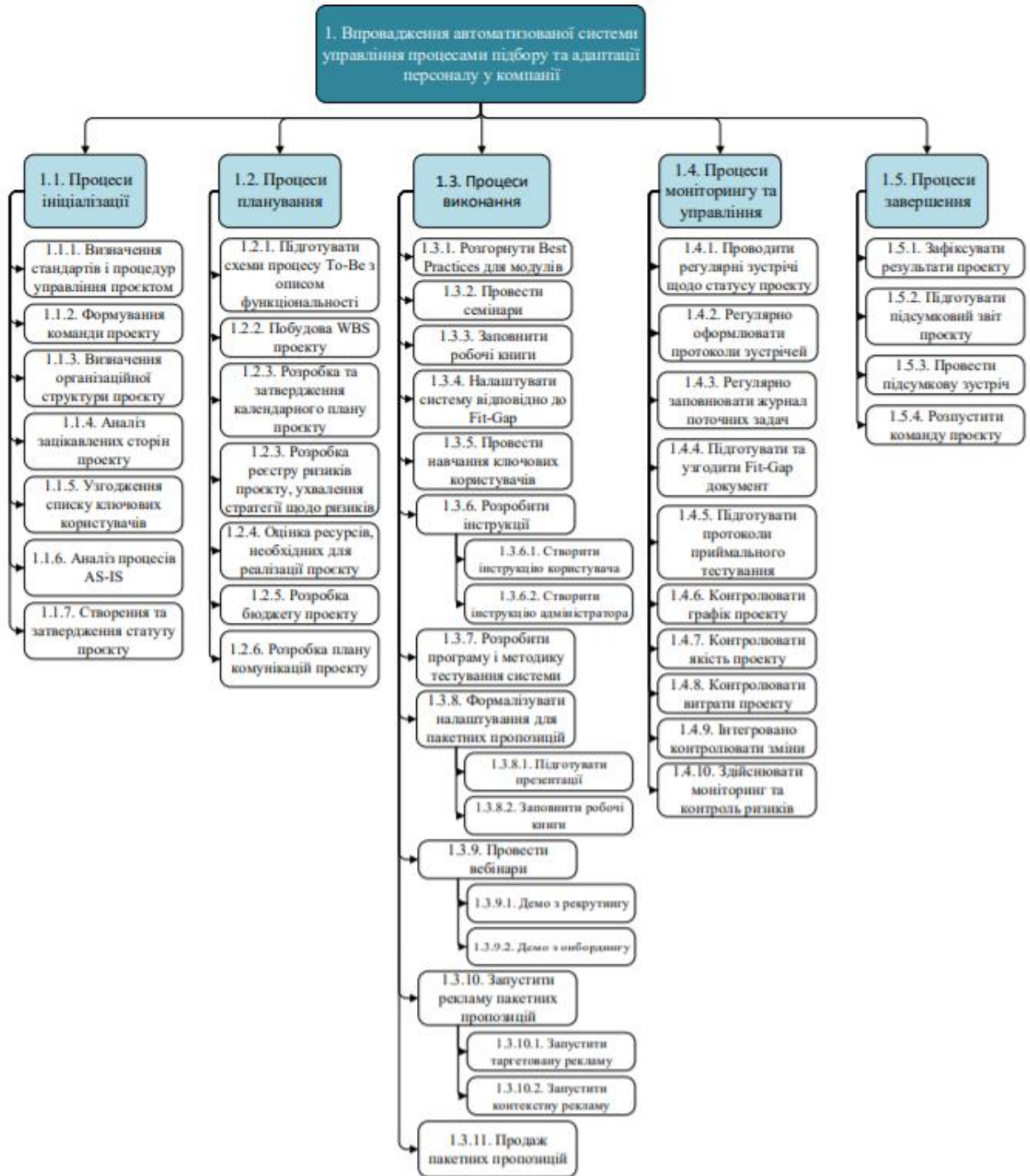
Завдання проєктів



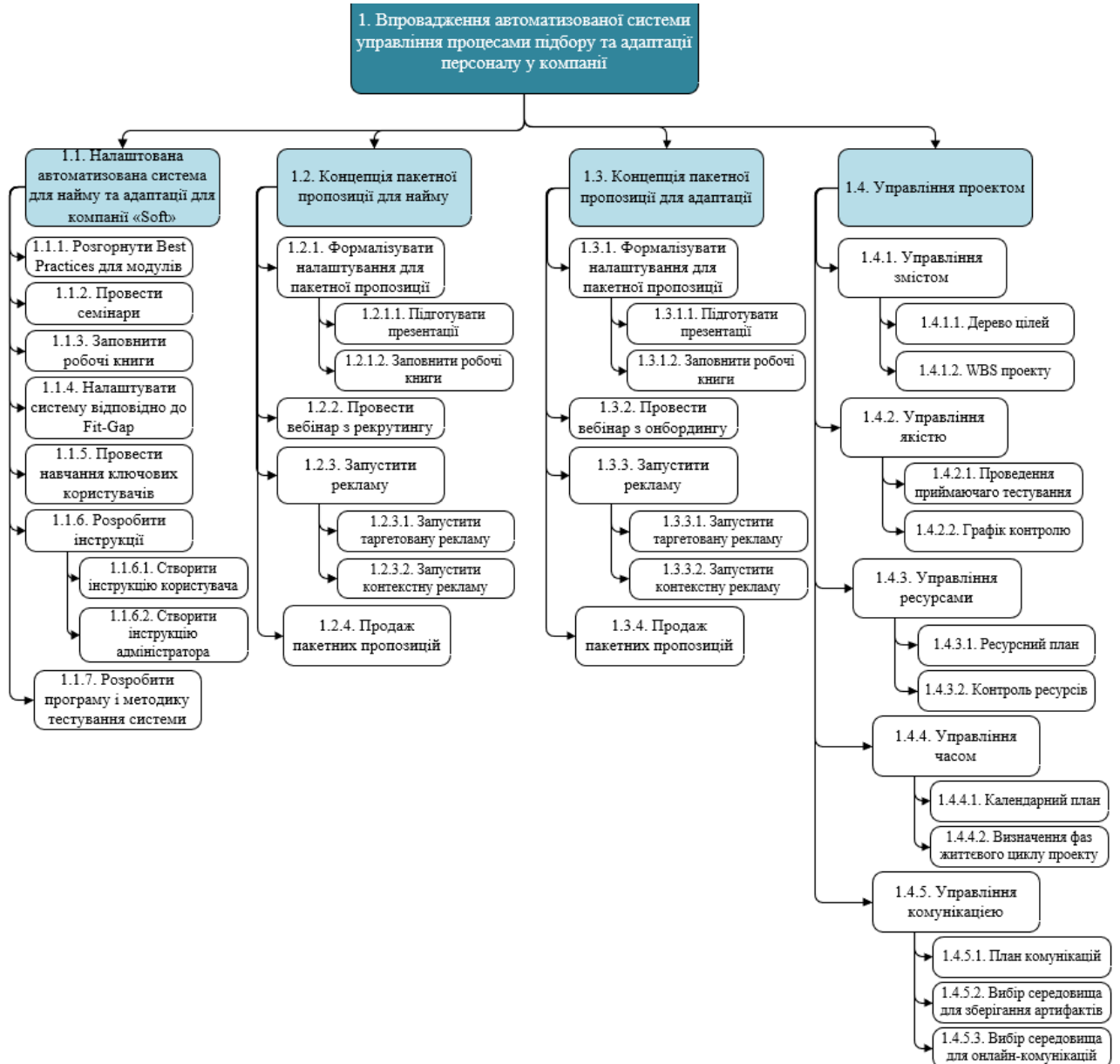
## Додаток В. WBS проєкту за фазами життєвого циклу



## Дадаток Г. WBS проекту за процесами



## Додаток Д. WBS проекту за продуктами



## SAP SuccessFactors Suite



Додаток Ж. План комунікацій проекту

Назва роботи	Дата, час, частота	Відправник	Одержувач	Зміст повідомлення	Форма	Засіб передачі
1	2	3	4	5	6	7
Формування проєктної команди	04.01.23 - 02.02.23	Керівник проєкту, керівник відділу найму та адаптації (ВНтаА)	Проєктна команда	Опис посади для найму нових членів команди	Звіт про створення проєктної команди	Співбесіда
Формування матриці відповідальностей	06.02.23	Керівник проєкту	Консультанти, працівники ВНтаА	Визначення обов'язків для кожного члена команди	Схема з описом обов'язків	Електронна пошта
Схеми процесів To-Be з описом функціональності	23.02.23	Керівник проєкту, консультанти	працівники ВНтаА	Аналіз поточних процесів компанії, пропозиції до налаштувань	Схема BBMN	Онлайн-зустріч з демонстрацією схеми
Аналіз вимог клієнта до системи, коригування налаштувань	Кожні 3 тижні, починаючи з 24.02.23	Керівник проєкту, консультанти	працівники ВНтаА	Фіксація вимог до системи	Fit-Gap документ, робоча книга	Онлайн-зустріч з демонстрацією документа, ел. пошта

## Продовження таблиці з додатку Ж

1	2	3	4	5	6	7
Налаштування системи відповідно до вимог, тестування	щоденно	консультанти	працівники ВНтаА	Обговорення щодо реалізації вимог у системі	Робоча книга, інструкції користувача	Онлайн-зустріч
Надання шаблонів документів та іншої інформації по процесах найму та адаптації	За вимогою	працівники ВНтаА	Консультанти, керівник поректу	Обговорення щодо реалізації вимог у системі	Документація з найму та адаптації	Електронна пошта
Проведення тренінгів	За вимогою	консультанти	працівники ВНтаА	Навчання працівників	Інструкції користувача	Онлайн-зустріч з демо системи
Вебінар з демонстрацією системи	За вимогою	Менеджер з продажів, консультанти	лідери	Демонстрація продуктів проекту	Презентація та демонстрація системи	Онлайн-зустріч

Додаток К. План управління комунікаціями проєкту

Назва роботи	Дата, час та частота	Відправник	Одержувач	Зміст повідомлення	Форма	Засіб передачі
1	2	3	4	5	6	7
<b>Поширення інформації всередині компанії</b>	Щоденно 10:00 -10:30	Всі працівники проєкту	Всі працівники проєкту	Звіт менеджерів перед керівництвом; звіт менеджерів та керівництва компанії перед працівниками	Презентації	Наради, щоденні зустрічі, Jira, Telegram
<b>Поширення інформації зовнішніми суб'єктами</b>	За необхідністю	Керівник проєкту, консультанти, маркетолог, менеджер з продажів	Партнери, інвестори, клієнти	Запрошення до співпраці, створення зв'язку з клієнтами	Електронне листування поштою, надавання зворотного зв'язку	Особисті зустрічі, електронна пошта, MS Teams
<b>Звітність по виконанню плану проєкту</b>	1 раз в 3 тижні (по закінченню спринта), понеділок 16:00-18:00	Менеджер проєкту, головний консультант	Генеральний директор компанії, відповідальна за проєкт особа з боку клієнта	Статус звіту	Шаблон статус звіту в електронному вигляді з необхідною аналітикою,	Особисті зустрічі, електронна пошта, MS Teams

# Дадаток Л. Модель і нотатія бізнес-процесів

## BRMN 2.0 – Модель і нотатія бізнес-процесів

<http://bpmn.de/poster>

### Дії

**Задача**  
Задача є одиницею роботи. Якщо задача позначена символом [Z], то задача є підпроцесом і може бути деталізована.

**Транзакція**  
Транзакція є набором логічно пов'язаних дій. Для транзакції може бути визначений протокол виконання.

**Підкаси підпроцес**  
Підкаси підпроцес розміщується всередині іншого процесу або підпроцесу. Він починає виконуватися, якщо відбулося його початкова подія. Підкаси підпроцес може перериватися більшістю підпроцесу або виконуватися паралельно з ним.

**Викликаюча дія**  
Викликаюча дія є викликом глобально визначеної дії або процесу, що потім використовується в даному процесі. Виклик глобального процесу позначається символом [G].

**Маркери дії**  
Маркер відображає певні дії під час її виконання:

- Маркер підпроцесу
- Маркер цілю
- Маркер паралельних екземплярів
- Маркер послідовних екземплярів
- Маркер ситуаційного виконання (ad hoc)
- Маркер компенсації

**Типи задач**  
Тип виконання сукупість дій, що буде виконано:

- Задача відправлення повідомлення
- Задача отримання повідомлення
- Задача користувача
- Неавтоматизована задача
- Задача-бізнес-правило
- Задача-сервіс
- Задача-сценарій

**Потік керування**  
виконання порядку виконання дій.

**Потік за замовчуванням**  
виконавас потік, що буде виконаний, якщо умови всіх інших потоків розгалуження невірні.

**Умовний потік**  
виконавас потік, що буде виконаний, якщо подія пов'язана з цим потоком умовка вірна.

### Діалоги

Інформаційна взаємодія задає послідовність логічно пов'язаних обмінів повідомленнями між учасниками діалогу. Якщо інформаційна взаємодія позначена символом [I], то вона може бути деталізована.

Викликаюча інформаційна взаємодія є викликом глобально визначеної інформаційної взаємодії. Виклик деталізованої інформаційної взаємодії позначається символом [I].

Зав'язок послугу інформаційну взаємодію з одним учасником.

#### Схема діалогу

### Хореографії

**Задача хореографії**  
Задача хореографії (обмін повідомленнями) між двома учасниками.

**Підпроцес хореографії**  
Підпроцес хореографії містить деталізацію хореографії, що викликає декілька взаємодій.

**Викликаюча хореографія**  
Викликаюча хореографія є викликом глобально визначеної задачі або підпроцесу хореографії. Виклик глобальної хореографії позначається символом [H].

#### Схема хореографії

### Події

**Проста: неініціалізована подія**  
звичайний вказує на початок, зміну стану, чи завершення процесу.

**Поділення: Отримання і відправлення повідомлення**

**Таймер: циклічні події, моменти часу, часові періоди і тайм-аут.**

**Ескаляція: пороговими розгляду задачі на більш високій рівень організаційної ієрархії.**

**Умова: реакція на зміну бізнес-умови або інтеграція бізнес-правил.**

**Посилання: пара відповідних послань, що емілюються неперервним потоком керування.**

**Помилка: генерація й обробка помилок заданого типу.**

**Скасування: обробка скасування транзакції або інфілювання скасування.**

**Компенсація: обробка або інфілювання компенсації.**

**Сигнал: інформаційні сигнали процесами та може оброблятися доповільною одержувачем односторонньо.**

**Складена: обробка однієї події із багатьох або генерація всіх виконавас потік.**

**Паралельна складена: обробка всіх виконавас паралельних подій.**

**Зупинення: виклик негативного припинення виконання процесу.**

Символ	Стандарт	Що перериває виконання процесу	Що не перериває виконання процесу	Обробка	Граничні умови переривають виконання процесу	Граничні умови не переривають виконання процесу	Генерація	Зупинення
[Start]	○							
[End]	○							
[Message In]	✉							
[Message Out]	✉							
[Timer]	⌚							
[Escalation]	⬆️							
[Event-based]	⚖️							
[Error]	⚠️							
[Cancellation]	⏏️							
[Signal]	📡							
[Complex]	⊕							
[Parallel]	⊕							
[Stop]	⏹️							

### Логічні оператори

**Оператор виключного АБО, що керується даними**  
При розгалуженні оператор активує один із вихідних потоків. При об'єднанні – очікує завершення одного вхідного потоку і активує вихідний потік.

**Оператор виключного АБО, що керується подіями**  
Передус тільки обробленим подіям або заданим отримання повідомлення. Виконуються тільки той потік, де подія сталася раніше.

**Оператор І**  
При розгалуженні оператор активує всі вихідні потоки. При об'єднанні – очікує завершення всіх вхідних потоків і активує вихідний потік.

**Оператор АБО**  
При розгалуженні активує один або більше вихідних потоків. При об'єднанні всі запуски вхідні потоки повинні бути завершені.

**Складний оператор**  
Моделює складні умови розгалуження та злиття.

**Оператор виключного АБО, що керується даними**  
Настання кожної події, вони передус оператор, створює екземпляр процесу.

**Оператор І**  
що керується подіями (створює новий екземпляр)  
Настання всіх подій, вони передус оператор, створює екземпляр процесу.

### Роли

Потік повідомлень описує інформаційну потік між учасниками процесу. Потік повідомлень може прислужуватися до пулів, дій чи подій повідомлень.

Порядок обміну повідомленнями може бути заданий за допомогою потоку повідомлень і потоку керування.

### Дані

**Вхідні дані** – це вхідний параметр процесу. Вихідні дані – результат виконання процесу (вихідний параметр). Під час виконання дії використовують вхідні дані та продукують вихідні дані.

**Об'єкт даних** представляє інформацію, що оброблюється в ході процесу, наприклад документ або лист.

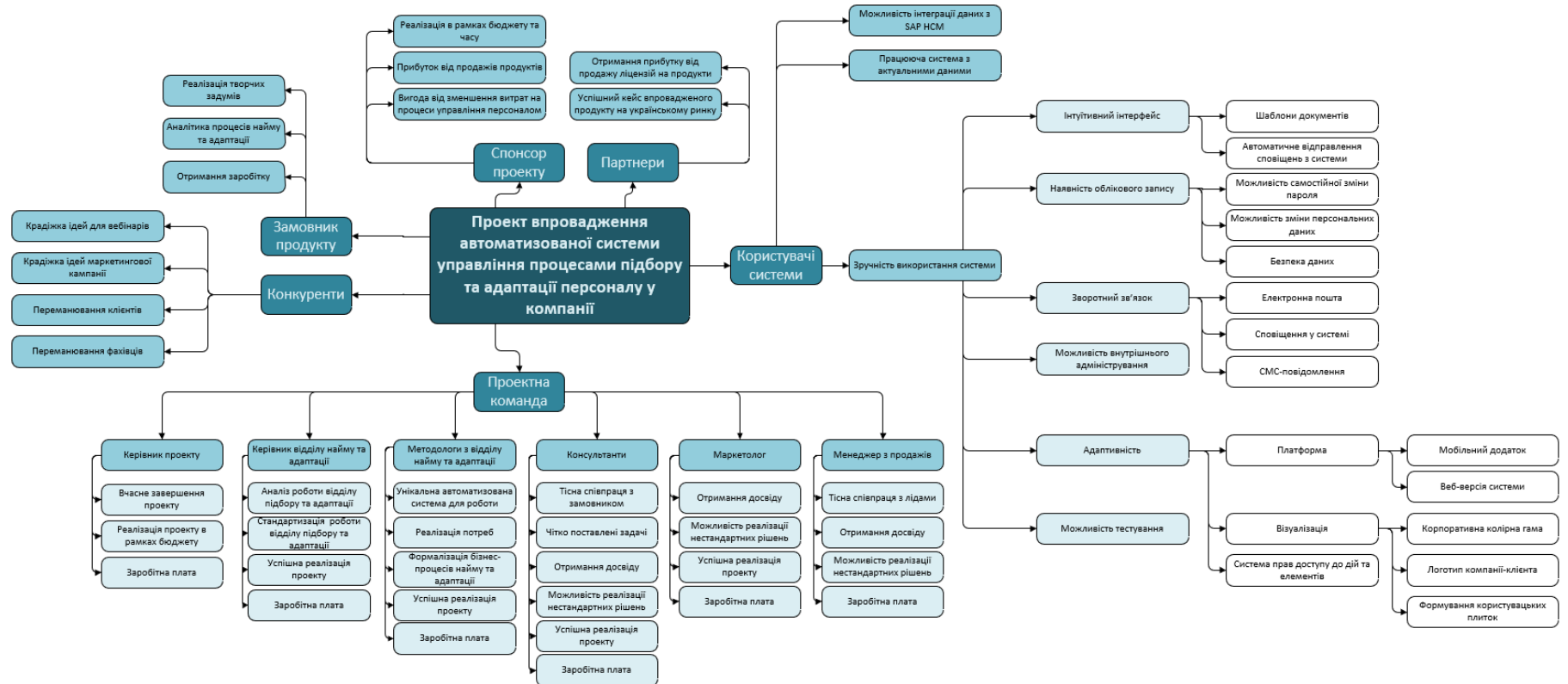
**Коллекція об'єктів даних** представляє групу об'єктів, що несуть інформацію, наприклад перелік замовлених товариш.

**Скопичення даних** – це об'єкт, який процес може використовувати для запису та вибору даних, наприклад база даних. Скопичення даних має змогу зберігати дані після закінчення життєвого циклу екземпляра процесу.

**Повідомлення** має змогу або продемонструвати порядок інформації в ході спілкування між учасниками. Біль повідомлення надсилається інфілютором спілкування, сире – іншим учасником.

© 2013

## Додаток М. Вимоги зацікавлених сторін до проекту



Додаток Н. Вимоги зацікавлених сторін до якості проєкту та продукту проєкту

Зацікавлені сторони	Вимоги до якості проєкту	Модуль продукту	Вимоги до якості продукту
1	2	3	4
Замовник продукту	Аналітика процесів найму та адаптації	Платформа SAP SF	Можливість створення автоматичних звітів
Замовник продукту	Аналітика процесів найму та адаптації	Платформа SAP SF	Візуалізація HR-метрик
Проектна команда	Аналіз роботи відділу підбору та адаптації	Платформа SAP SF	Можливість створення автоматичних звітів
Проектна команда	Можливість реалізації нестандартних рішень	Платформа SAP SF	Автоматизація процесів управління профілями посад
Проектна команда	Аналіз роботи відділу підбору та адаптації	Платформа SAP SF	Візуалізація HR-метрик
Проектна команда	Реалізація проєкту в рамках законів України	Документація	Докладність проєктної документації
Проектна команда	Реалізація проєкту в рамках законів України	Документація	Зрозумілість проєктної документації
Проектна команда	Реалізація проєкту в рамках законів України	Документація	Цілісність проєктної документації
Проектна команда	Реалізація проєкту в рамках законів України	Документація	Відповідність юридичної документації законодавству
Проектна команда	Реалізація проєкту в рамках законів України	Документація	Повнота опису аспектів в юридичній документації
Проектна команда	Реалізація проєкту в рамках законів України	Документація	Використання української мови
Проектна команда	Реалізація проєкту в рамках законів України	Документація	Відповідність морально-етичному кодексу компанії
Користувачі системи	Доступність системи з будь-якого пристрою	Платформа SAP SF	Можливість перегляду системи з ПК
Користувачі системи	Доступність системи з будь-якого пристрою	Платформа SAP SF	Можливість перегляду системи з планшета
Користувачі системи	Доступність системи з будь-якого пристрою	Платформа SAP SF	Можливість перегляду системи з телефону
Користувачі системи	Можливість здійснювати внутрішнє адміністрування системи	Платформа SAP SF	Можливість налаштування системи доступу до дій та інформації
Користувачі системи	Управління паролями	Платформа SAP SF	Можливість зміни пароля у налаштуваннях облікового запису
Користувачі системи	Управління паролями	Платформа SAP SF	Можливість відновлення пароля користувача
Проектна команда	Можливість реалізації нестандартних рішень	Набір персоналу	Створення заявки на вакансію на основі існуючого профілю посади
Проектна команда	Можливість реалізації нестандартних рішень	Набір персоналу	Легкий процес створення та погодження заявки
Спонсор проєкту	Прибуток від продажів продуктів	Маркетингова кампанія	Можливість корекції ефективності позиціонування

## Продовження таблиці з додатку Н

1	2	3	4
Спонсор проєкту	Прибуток від продажів продуктів	Маркетингова кампанія	Можливість аналізу ефективності позиціонування
Спонсор проєкту	Реалізація проєкту в рамках законів України	Маркетингова кампанія	Запис демонстрації системи виконано українською мовою
Партнери (SAP)	Отримання прибутку від продажу ліцензій на продукти SAP SF	Документація	Повнота опису аспектів в юридичній документації
Конкуренти	Переманювання клієнтів	Документація	Відповідність юридичної документації законодавству
Конкуренти	Переманювання клієнтів	Документація	Повнота опису аспектів в юридичній документації
Конкуренти	Крадіжка ідей для маркетингової кампанії	Маркетингова кампанія	Можливість аналізу ефективності позиціонування
Конкуренти	Крадіжка ідей для маркетингової кампанії	Маркетингова кампанія	Можливість корекції позиціонування на ринку
Користувачі системи	Можливість отримувати зворотний зв'язок	Набір персоналу	Можливість отримувати нагадування про співбесіду у СМС
Користувачі системи	Можливість отримувати зворотний зв'язок	Набір персоналу	Можливість отримувати лист про відмову
Користувачі системи	Можливість отримувати зворотний зв'язок	Набір персоналу	Можливість отримати лист на електронну пошту із запрошенням на співбесіду
Користувачі системи	Можливість отримувати зворотний зв'язок	Набір персоналу	Можливість отримати лист на електронну пошту із запрошенням на зустріч з поліграфологом
Користувачі системи	Можливість отримувати зворотний зв'язок	Набір персоналу	Можливість отримати лист на електронну пошту із пропозицією на роботу
Користувачі системи	Можливість працювати у системі з інтуїтивним інтерфейсом	Набір персоналу	Можливість публікації заявки на вакансію
Замовник продукту	Отримання заробітку в результаті зменшення витрат на управління персоналом	Адаптація	Формалізація стандартів онбордингу
Спонсор проєкту	Вигода від зменшення витрат на процеси управління персоналом	Адаптація	Відповідність схем стандартизованих бізнес процесів реальності
Користувачі системи	Доступність інформації про нове місце роботи	Адаптація	Можливість отримання інформації у обліковому записі щодо компанії
Спонсор проєкту	Реалізація проєкту в рамках законів України	Документація	Докладність проєктної документації

Продовження таблиці з додатку Н

1	2	3	4
Спонсор проєкту	Реалізація проєкту в рамках законів України	Документація	Зрозумілість проєктної документації
Спонсор проєкту	Реалізація проєкту в рамках законів України	Документація	Цілісність проєктної документації
Спонсор проєкту	Реалізація проєкту в рамках законів України	Документація	Використання української мови
Спонсор проєкту	Реалізація проєкту в рамках законів України	Документація	Відповідність морально-етичному кодексу компанії
Замовник продукту	Отримання заробітку в результаті зменшення витрат на управління персоналом	Набір персоналу	Зручний процес створення та погодження заявки на вакансію
Спонсор проєкту	Вигода від зменшення витрат на процеси управління персоналом	Набір персоналу	Відповідність схем стандартизованих бізнес процесів реальності

Додаток П. Пріоритети зацікавлених сторін проекту

ЗС - зацікавлена сторона

<b>ЗС</b>	<b>Пріоритет по ЗС</b>	<b>Вимоги до якості проекту</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Замовник продукту	1	Аналітика процесів найму та адаптації
Замовник продукту	1	Отримання заробітку в результаті зменшення витрат на управління персоналом
Замовник продукту	1	Реалізація творчих задумів
Спонсор проекту	2	Реалізація проекту в рамках законів України
Спонсор проекту	2	Прибуток від продажів продуктів
Спонсор проекту	2	Реалізація в рамках бюджету та часу
Проектна команда	3	Успішність запуску проекту
Проектна команда	3	Реалізація в рамках бюджету та часу
Проектна команда	3	Аналіз роботи відділу підбору та адаптації
Проектна команда	3	Формалізація бізнес-процесів найму та адаптації
Проектна команда	3	Стандартизація бізнес-процесів найму та адаптації
Проектна команда	3	Отримання заробітку
Проектна команда	3	Можливість реалізації нестандартних рішень
Проектна команда	3	Широкий креативний спектр
Проектна команда	3	Можливість тісної співпраці з замовником
Проектна команда	3	Можливість тісної співпраці з лідами
Проектна команда	3	Отримання досвіду
Користувачі системи	4	Працююча система з актуальними даними
Користувачі системи	4	Можливість працювати у системі з інтуїтивним інтерфейсом
Користувачі системи	4	Можливість отримувати зворотний зв'язок через систему

## Продовження таблиці з додатку П

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Користувачі системи	4	Можливість здійснювати внутрішнє адміністрування системи
Користувачі системи	4	Можливість зберігати усю інформацію про кандидата у одному місці
Користувачі системи	4	Можливість отримати необхідну інформацію про нове місце роботи онлайн
Користувачі системи	4	Можливість заповнення онлайн-форми для збору інформації
Партнери (SAP)	5	Отримання прибутку від продажу ліцензій на продукти SAP SF
Партнери (SAP)	5	Успішний кейс впровадженого продукту на українському ринку
Конкуренти	6	Крадіжка ідей для вебінарів
Конкуренти	6	Крадіжка ідей для маркетингової кампанії
Конкуренти	6	Переманювання клієнтів
Конкуренти	6	Переманювання працівників

Додаток Р. Пріоритетність вимог до якості зацікавлених сторін та продукту

Пріоритет по зацікавленим сторонам	Зацікавлені сторони	Вимоги до якості проєкту	Пріоритет по модулям продукту	Модуль продукту	Вимоги до якості продукту
1	2	3	4	5	6
1	Замовник продукту	Отримання заробітку в результаті зменшення витрат на управління персоналом	1	Набір персоналу	Зручний процес створення та погодження заявки на вакансію
1	Замовник продукту	Отримання заробітку в результаті зменшення витрат на управління персоналом	2	Адаптація	Формалізація стандартів онбордингу
1	Замовник продукту	Аналітика процесів найму та адаптації	3	Платформа SAP SF	Можливість створення автоматичних звітів
1	Замовник продукту	Аналітика процесів найму та адаптації	3	Платформа SAP SF	Візуалізація HR-метрик
2	Спонсор проєкту	Вигода від зменшення витрат на процеси управління персоналом	1	Набір персоналу	Відповідність схем стандартизованих бізнес процесів реальності
2	Спонсор проєкту	Вигода від зменшення витрат на процеси управління персоналом	2	Адаптація	Відповідність схем стандартизованих бізнес процесів реальності
2	Спонсор проєкту	Прибуток від продажів продуктів	4	Маркетингова кампанія	Можливість аналізу ефективності позиціонування

## Продовження таблиці з додатку Р

1	2	3	4	5	6
2	Спонсор проекту	Прибуток від продажів продуктів	4	Маркетингова кампанія	Можливість корекції ефективності позиціонування
2	Спонсор проекту	Реалізація проекту в рамках законів України	4	Маркетингова кампанія	Запис демонстрації системи виконано українською мовою
2	Спонсор проекту	Реалізація проекту в рамках законів України	5	Документація	Докладність проектної документації
2	Спонсор проекту	Реалізація проекту в рамках законів України	5	Документація	Зрозумілість проектної документації
2	Спонсор проекту	Реалізація проекту в рамках законів України	5	Документація	Цілісність проектної документації
2	Спонсор проекту	Реалізація проекту в рамках законів України	5	Документація	Відповідність юридичної документації законодавству
2	Спонсор проекту	Реалізація проекту в рамках законів України	5	Документація	Повнота опису аспектів в юридичній документації
2	Спонсор проекту	Реалізація проекту в рамках законів України	5	Документація	Використання української мови
2	Спонсор проекту	Реалізація проекту в рамках законів України	5	Документація	Відповідність морально-етичному кодексу компанії
3	Проектна команда	Можливість реалізації нестандартних рішень	1	Набір персоналу	Легкий процес створення та погодження заявки

## Продовження таблиці з додатку Р

1	2	3	4	5	6
3	Проектна команда	Можливість реалізації нестандартних рішень	1	Набір персоналу	Створення заявки на вакансію на основі існуючого профілю посади
3	Проектна команда	Аналіз роботи відділу підбору та адаптації	3	Платформа SAP SF	Можливість створення автоматичних звітів
3	Проектна команда	Аналіз роботи відділу підбору та адаптації	3	Платформа SAP SF	Візуалізація HR-метрик
3	Проектна команда	Можливість реалізації нестандартних рішень	3	Платформа SAP SF	Автоматизація процесів управління профілями посад
3	Проектна команда	Реалізація проекту в рамках законів України	5	Документація	Докладність проектної документації
3	Проектна команда	Реалізація проекту в рамках законів України	5	Документація	Зрозумілість проектної документації
3	Проектна команда	Реалізація проекту в рамках законів України	5	Документація	Цілісність проектної документації
3	Проектна команда	Реалізація проекту в рамках законів України	5	Документація	Відповідність юридичної документації законодавству
3	Проектна команда	Реалізація проекту в рамках законів України	5	Документація	Повнота опису аспектів в юридичній документації
3	Проектна команда	Реалізація проекту в рамках законів України	5	Документація	Використання української мови

Продовження таблиці з додатку Р

1	2	3	4	5	6
3	Проектна команда	Реалізація проєкту в рамках законів України	5	Документація	Відповідність морально-етичному кодексу компанії
4	Користувачі системи	Можливість отримувати зворотний зв'язок	1	Набір персоналу	Можливість отримувати нагадування про співбесіду у СМС
4	Користувачі системи	Можливість отримувати зворотний зв'язок	1	Набір персоналу	Можливість отримувати лист про відмову
4	Користувачі системи	Можливість отримувати зворотний зв'язок	1	Набір персоналу	Можливість отримати лист на електронну пошту із запрошенням на співбесіду
4	Користувачі системи	Можливість отримувати зворотний зв'язок	1	Набір персоналу	Можливість отримати лист на електронну пошту із запрошенням на зустріч з поліграфологом
4	Користувачі системи	Можливість отримувати зворотний зв'язок	1	Набір персоналу	Можливість отримати лист на електронну пошту із пропозицією на роботу
4	Користувачі системи	Можливість працювати у системі з інтуїтивним інтерфейсом	1	Набір персоналу	Можливість публікації заявки на вакансію
4	Користувачі системи	Доступність інформації про нове місце роботи	2	Адаптація	Можливість отримання інформації у обліковому записі щодо компанії

## Продовження таблиці з додатку Р

1	2	3	4	5	6
4	Користувачі системи	Управління паролями	3	Платформа SAP SF	Можливість зміни пароля у налаштуваннях облікового запису
4	Користувачі системи	Управління паролями	3	Платформа SAP SF	Можливість відновлення пароля користувача
4	Користувачі системи	Доступність системи з будь-якого пристрою	3	Платформа SAP SF	Можливість перегляду системи з ПК
4	Користувачі системи	Доступність системи з будь-якого пристрою	3	Платформа SAP SF	Можливість перегляду системи з планшета
4	Користувачі системи	Доступність системи з будь-якого пристрою	3	Платформа SAP SF	Можливість перегляду системи з телефона
4	Користувачі системи	Можливість здійснювати внутрішнє адміністрування системи	3	Платформа SAP SF	Можливість налаштування системи доступу до дій та інформації
5	Партнери (SAP)	Отримання прибутку від продажу ліцензій на продукти SAP SF	5	Документація	Повнота опису аспектів в юридичній документації
6	Конкуренти	Крадіжка ідей для маркетингової кампанії	4	Маркетингова кампанія	Можливість аналізу ефективності позиціонування
6	Конкуренти	Крадіжка ідей для маркетингової кампанії	4	Маркетингова кампанія	Можливість корекції позиціонування на ринку
6	Конкуренти	Переманювання клієнтів	5	Документація	Відповідність юридичної документації законодавству
6	Конкуренти	Переманювання клієнтів	5	Документація	Повнота опису аспектів в юридичній документації

Додаток С. Заходи, необхідні для задоволення вимог до якості проєкту

Зацікавлені сторони	Модуль продукту	Вимоги до якості продукту	Заходи необхідні для задоволення вимог
1	2	3	4
Замовник продукту	Набір персоналу	Зручний процес створення та погодження заявки на вакансію	Створення шаблонів заявки на вакансію, налаштування автоматичного заповнення полів до заявок за бізнес-правилами, визначення маршруту погодження документа, налаштування системи сповіщень про погодження документа
Замовник продукту	Адаптація	Формалізація стандартів онбордингу	Побудова BPMN схем бізнес-процесів у розрізі AS IS та TO DO
Замовник продукту	Платформа SAP SF	Можливість створення автоматичних звітів	Визначити перелік ключових звітів, необхідних для аналізу. Визначити перелік полів для звітних таблиць. Створити звіти з налаштованими полями та датами генерування.
Замовник продукту	Платформа SAP SF	Візуалізація HR-метрик	Визначити ключові HR-метрики процесів найму та адаптації. Вивести звітні таблиці та діаграми на домашню сторінку відповідним працівникам.
Спонсор проєкту	Набір персоналу	Відповідність схем стандартизованих бізнес процесів реальності	Побудова BPMN схем бізнес-процесів у розрізі AS IS та TO DO. Тестування системи. Регулярна актуалізація стандартів бізнес-процесів.
Спонсор проєкту	Адаптація	Відповідність схем стандартизованих бізнес процесів реальності	Побудова BPMN схем бізнес-процесів у розрізі AS IS та TO DO. Тестування системи. Регулярна актуалізація стандартів бізнес-процесів.
Спонсор проєкту	Маркетингова кампанія	Можливість аналізу ефективності позиціонування	Збір даних з корпоративного сайту. Аналіз комунікації менеджера з продажів із лідами, потенційними клієнтами.
Спонсор проєкту	Маркетингова кампанія	Запис демонстрації системи виконано українською мовою	Усі інструменти в системі локалізовані, спікер, що здійснює демонстрацію системи, володіє українською мовою на рівні носія.
Спонсор проєкту	Документація	Докладність проєктної документації	Створення опису формалізованої методики оформлення документації

Продовження таблиці з додатку С

1	2	3	4
Спонсор проекту	Документація	Зрозумілість проектної документації	Створення опису формалізованої методики оформлення документації
Спонсор проекту	Документація	Цілісність проектної документації	Створення опису формалізованої методики оформлення документації
Спонсор проекту	Документація	Відповідність юридичної документації законодавству	Створення опису формалізованої методики оформлення документації
Спонсор проекту	Документація	Повнота опису аспектів в юридичній документації	Створення опису формалізованої методики оформлення документації
Спонсор проекту	Документація	Використання української мови	Створення опису формалізованої методики оформлення документації
Спонсор проекту	Документація	Відповідність морально-етичному кодексу компанії	Створення опису формалізованої методики оформлення документації
Проектна команда	Набір персоналу	Легкий процес створення та погодження заявки	Створення шаблонів заявки на вакансію, налаштування автоматичного заповнення полів до заявок за бізнес-правилами, визначення маршруту погодження документа, налаштування системи сповіщень про погодження документа
Проектна команда	Набір персоналу	Створення заявки на вакансію на основі існуючого профілю посади	Створення шаблонів заявки на вакансію, налаштування автоматичного заповнення полів до заявок за бізнес-правилами. Налаштування системи управління посадами. Внесення усіх актуальних профілів до системи.
Проектна команда	Платформа SAP SF	Можливість створення автоматичних звітів	Визначити перелік ключових звітів, необхідних для аналізу. Визначити перелік полів для звітних таблиць. Створити звіти з налаштованими полями та датами генерування.
Проектна команда	Платформа SAP SF	Візуалізація HR-метрик	Визначити ключові HR-метрики процесів найму та адаптації. Вивести звітні таблиці та діаграми на домашню сторінку відповідним працівникам.

Продовження таблиці з додатку С

1	2	3	4
Проектна команда	Платформа SAP SF	Автоматизація процесів управління профілями посад	Визначення шаблону профілю посади. Внесення усіх актуальних профілів посади у систему. Призначення осіб, відповідальних за актуалізацію інформації.
Проектна команда	Документація	Докладність проектної документації	Створення опису формалізованої методики оформлення документації
Проектна команда	Документація	Зрозумілість проектної документації	Створення опису формалізованої методики оформлення документації
Проектна команда	Документація	Цілісність проектної документації	Створення опису формалізованої методики оформлення документації
Проектна команда	Документація	Відповідність юридичної документації законодавству	Створення опису формалізованої методики оформлення документації
Проектна команда	Документація	Повнота опису аспектів в юридичній документації	Створення опису формалізованої методики оформлення документації
Проектна команда	Документація	Використання української мови	Створення опису формалізованої методики оформлення документації
Проектна команда	Документація	Відповідність морально-етичному кодексу компанії	Створення опису формалізованої методики оформлення документації
Користувачі системи	Набір персоналу	Можливість отримувати нагадування про співбесіду у СМС	Оформлення шаблону нагадування. Налаштування умов відправки повідомлення
Користувачі системи	Набір персоналу	Можливість отримувати лист про відмову	Оформлення шаблону листа. Налаштування умов відправки листа

Продовження таблиці з додатку С

1	2	3	4
Користувачі системи	Набір персоналу	Можливість отримати лист на електронну пошту із запрошенням на співбесіду	Оформлення шаблону листа. Налаштування умов відправки листа. Налаштування інтеграції з MS Outlook.
Користувачі системи	Набір персоналу	Можливість отримати лист на електронну пошту із запрошенням на зустріч з поліграфологом	Оформлення шаблону листа. Налаштування умов відправки листа
Користувачі системи	Набір персоналу	Можливість отримати лист на електронну пошту із пропозицією на роботу	Оформлення шаблону листа. Налаштування умов відправки листа
Користувачі системи	Набір персоналу	Можливість публікації заявки на вакансію	Налаштування кар'єрного сайту. Налаштування системи управління профілями посад: визначення шаблону та внесення у систему актуальних значень. Надання прав відповідним користувачам на публікацію. Налаштування інтеграції з джоббордами.
Користувачі системи	Адаптація	Можливість отримання інформації у обліковому записі щодо компанії	Налаштування програми адаптації. Визначення стандартів подання інформації. Створення шаблонних повідомлень
Користувачі системи	Платформа SAP SF	Можливість зміни пароля у налаштуваннях облікового запису	Надання повноважень користувачам у системі
Користувачі системи	Платформа SAP SF	Можливість відновлення пароля користувача	Надання повноважень адміністраторам у системі
Користувачі системи	Платформа SAP SF	Можливість перегляду системи з ПК	Завантажити сертифікат безпеки. Активувати з ключовим словом.
Користувачі системи	Платформа SAP SF	Можливість перегляду системи з планшета	Завантажити сертифікат безпеки. Активувати з ключовим словом.

Продовження таблиці з додатку С

1	2	3	4
Користувачі системи	Платформа SAP SF	Можливість перегляду системи з телефона	Завантажити сертифікат безпеки. Активувати з ключовим словом.
Користувачі системи	Платформа SAP SF	Можливість налаштування системи доступу до дій та інформації	Визначення переліку адміністраторів системи. Створення інструкцій адміністратора. Проведення навчання відповідним працівникам.
Партнери (SAP)	Документація	Повнота опису аспектів в юридичній документації	Створення опису формалізованої методики оформлення документації
Конкуренти	Маркетингова кампанія	Можливість аналізу ефективності позиціонування	Збір даних з корпоративного сайту. Аналіз комунікації менеджера з продажів із лідами, потенційними клієнтами.
Конкуренти	Маркетингова кампанія	Можливість корекції позиціонування на ринку	Збір даних з корпоративного сайту. Аналіз комунікації менеджера з продажів із лідами, потенційними клієнтами.
Конкуренти	Документація	Відповідність юридичної документації законодавству	Створення опису формалізованої методики оформлення документації
Конкуренти	Документація	Повнота опису аспектів в юридичній документації	Створення опису формалізованої методики оформлення документації

Додаток Т. Бюджет забезпечення якості

Зацікавлені сторони	Модуль продукту	Вимоги до якості продукту	Заходи необхідні для задоволення вимог	Бюджет, грн.	Бюджет інкрементально, грн.
1	2	3	4	5	6
Замовник продукту	Набір персоналу	Зручний процес створення та погодження заявки на вакансію	Створення шаблонів заявки на вакансію, налаштування автоматичного заповнення полів до заявок за бізнес-правилами, визначення маршруту погодження документа, налаштування системи сповіщень про погодження документа	8000	8000
Замовник продукту	Адаптація	Формалізація стандартів онбордингу	Побудова BPMN схем бізнес-процесів у розрізі AS IS та TO DO	6720	14720
Замовник продукту	Платформа SAP SF	Можливість створення автоматичних звітів	Визначити перелік ключових звітів, необхідних для аналізу. Визначити перелік полів для звітних таблиць. Створити звіти з налаштованими полями та датами генерування.	7500	22220
Замовник продукту	Платформа SAP SF	Візуалізація HR-метрик	Визначити ключові HR-метрики процесів найму та адаптації. Вивести звітні таблиці та діаграми на домашню сторінку відповідним працівникам.	2100	24320
Спонсор проєкту	Набір персоналу	Відповідність схем стандартизованих бізнес процесів реальності	Тестування системи рекрутингу. Регулярна актуалізація стандартів бізнес-процесів.	4200	28520

Продовження таблиці з додатку Т

1	2	3	4	5	6
Спонсор проекту	Маркетингова кампанія	Можливість аналізу ефективності позиціонування	Збір даних з корпоративного сайту. Аналіз комунікації менеджера з продажів із лідами, потенційними клієнтами.	2100	32930
Спонсор проекту	Маркетингова кампанія	Можливість корекції ефективності позиціонування		2520	35450
Спонсор проекту	Маркетингова кампанія	Запис демонстрації системи виконано українською мовою	Усі інструменти в системі локалізовані, спікер, що здійснює демонстрацію системи, володіє українською мовою на рівні носія.	630	36080
Спонсор проекту	Документація	Докладність проєктної документації	Створення опису формалізованої методики оформлення документації	5000	41080
Спонсор проекту	Документація	Зрозумілість проєктної документації			
Спонсор проекту	Документація	Цілісність проєктної документації			
Спонсор проекту	Документація	Відповідність юридичної документації законодавству			
Спонсор проекту	Документація	Повнота опису аспектів в юридичній документації			
Спонсор проекту	Документація	Використання української мови			
Спонсор проекту	Документація	Відповідність морально-етичному кодексу компанії			

## Продовження таблиці з додатку Т

1	2	3	4	5	6
Проектна команда	Набір персоналу	Легкий процес створення та погодження заявки	Створення шаблонів заявки на вакансію, налаштування автоматичного заповнення полів до заявок за бізнес-правилами, визначення маршруту погодження документа, налаштування системи сповіщень про погодження документа	-	41080
Проектна команда	Набір персоналу	Створення заявки на вакансію на основі існуючого профілю посади	Створення шаблонів заявки на вакансію, налаштування автоматичного заповнення полів до заявок за бізнес-правилами. Налаштування системи управління посадами. Внесення усіх актуальних профілів до системи.	420	41500
Проектна команда	Платформа SAP SF	Можливість створення автоматичних звітів	Визначити перелік ключових звітів, необхідних для аналізу. Визначити перелік полів для звітних таблиць. Створити звіти з налаштованими полями та датами генерування.	-	41500
Проектна команда	Платформа SAP SF	Візуалізація HR-метрик	Визначити ключові HR-метрики процесів найму та адаптації. Вивести звітні таблиці та діаграми на домашню сторінку відповідним працівникам.	-	41500
Проектна команда	Платформа SAP SF	Автоматизація процесів управління профілями посад	Визначення шаблону профілю посади. Внесення усіх актуальних профілів посади у систему. Призначення осіб, відповідальних за актуалізацію інформації.	8400	49900

## Продовження таблиці з додатку Т

1	2	3	4	5	6
Проектна команда	Документація	Докладність проектної документації	Створення опису формалізованої методики оформлення документації	-	49900
Проектна команда	Документація	Зрозумілість проектної документації			
Проектна команда	Документація	Цілісність проектної документації			
Проектна команда	Документація	Відповідність юридичної документації законодавству			
Проектна команда	Документація	Повнота опису аспектів в юридичній документації			
Проектна команда	Документація	Використання української мови			
Проектна команда	Документація	Відповідність морально-етичному кодексу компанії			
Користувачі системи	Набір персоналу	Можливість отримувати нагадування про співбесіду у СМС	Оформлення шаблону нагадування. Налаштування умов відправки повідомлення	420	50320
Користувачі системи	Набір персоналу	Можливість отримувати лист про відмову	Оформлення шаблону листа. Налаштування умов відправки листа	210	50530
Користувачі системи	Набір персоналу	Можливість отримати лист на електронну пошту із запрошенням на співбесіду	Оформлення шаблону листа. Налаштування умов відправки листа. Налаштування інтеграції з MS Outlook.	210	50740

## Продовження таблиці з додатку Т

1	2	3	4	5	6
Користувачі системи	Набір персоналу	Можливість отримати лист на електронну пошту із запрошенням на зустріч з поліграфологом	Оформлення шаблону листа. Налаштування умов відправки листа	105	50845
Користувачі системи	Набір персоналу	Можливість отримати лист на електронну пошту із пропозицією на роботу	Оформлення шаблону листа. Налаштування умов відправки листа	105	50950
Користувачі системи	Набір персоналу	Можливість публікації заявки на вакансію	Налаштування кар'єрного сайту. Налаштування системи управління профілями посад: визначення шаблону та внесення у систему актуальних значень. Надання прав відповідним користувачам на публікацію. Налаштування інтеграції з джоббордами.	45000	95950
Користувачі системи	Адаптація	Можливість отримання інформації у обліковому записі щодо компанії	Налаштування програми адаптації. Визначення стандартів подання інформації. Створення шаблонних повідомлень	2000	97950
Користувачі системи	Платформа SAP SF	Можливість зміни пароля у налаштуваннях облікового запису	Надання повноважень користувачам у системі	105	98055
Користувачі системи	Платформа SAP SF	Можливість відновлення пароля користувача	Надання повноважень адміністраторам у системі	105	98160
Користувачі системи	Платформа SAP SF	Можливість перегляду системи з ПК	Завантажити сертифікат безпеки. Активувати з ключовим словом.	200	98360
Користувачі системи	Платформа SAP SF	Можливість перегляду системи з планшета	Завантажити сертифікат безпеки. Активувати з ключовим словом.	200	98560

## Продовження таблиці з додатку Т

1	2	3	4	5	6
Користувачі системи	Платформа SAP SF	Можливість перегляду системи з телефона	Завантажити сертифікат безпеки. Активувати з ключовим словом.	200	98760
Користувачі системи	Платформа SAP SF	Можливість налаштування системи доступу до дій та інформації	Визначення переліку адміністраторів системи. Створення інструкцій адміністратора. Проведення навчання відповідним працівникам.	1680	100440
Партнери (SAP)	Документація	Повнота опису аспектів в юридичній документації	Створення опису формалізованої методики оформлення документації	-	100440
Конкуренти	Маркетингова кампанія	Можливість аналізу ефективності позиціонування	Збір даних з корпоративного сайту. Аналіз комунікації менеджера з продажів із лідами, потенційними клієнтами.	-	100440
Конкуренти	Маркетингова кампанія	Можливість корекції позиціонування на ринку			100440
Конкуренти	Документація	Відповідність юридичної документації законодавству	Створення опису формалізованої методики оформлення документації	-	100440
Конкуренти	Документація	Повнота опису аспектів в юридичній документації			100440

Додаток У. Характеристика системи оцінки ризиків

Проста якісна оцінка	Деталізована якісна оцінка	Шифр оцінки	Відповідна квазі-кількісна оцінка
1	2	3	4
Відсутній	Відсутній	Немає	0
Низький	Низько-низький	НН	1
	Низько-середній	НС	2
	Низько-високий	НВ	3
Середній	Середньо-низький	СН	4
	Середньо-середній	СС	5
	Середньо-високий	СВ	6
Високий	Високо-низький	ВН	7
	Високо-середній	ВС	8
	Високо-високий	ВВ	9

Додаток Ф. Комплексна оцінка ризиків

№	Ризикова подія	Затримки у часі		Фінансові втрати		Ймовірність		Частота		Важливість ризику
		Якісна оцінка	Кількісна оцінка	Якісна оцінка	Кількісна оцінка	Якісна оцінка	Кількісна оцінка	(за проєкт)		(компл.показник)
								Якісна оцінка	Кількісна оцінка	Результат
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Розвиток повномасштабної війни в Україні	вв	9	вн	7	вн	7	нн	1	49
2	Мережеві помилки	сс	5	сн	4	св	6	вн	7	24
3	Втрата конфіденційної інформації	св	6	вв	9	нс	2	нн	1	18
4	Чорна реклама від конкурентів	нс	2	св	6	нв	3	нн	1	18
5	Погіршення епідеміологічної ситуації,	вн	7	вн	7	нс	2	нн	1	14
6	Скандал в ЗМІ	нв	3	вн	7	нс	2	нн	1	14
7	Відмова в доступі через перенавантаження	сн	4	сн	4	нв	3	нс	2	12
8	Недостатня кваліфікація персоналу	вв	9	св	6	нс	2	нс	2	12
9	Низький рівень захищеності артефактів проєкту	вс	8	св	6	нс	2	нс	2	12
10	Перепад електропостачання	вв	9	св	6	нс	2	сн	4	12
11	Інфляція національної валюти на більше ніж 15%	сс	5	вв	9	нн	1	нн	1	9

## Продовження таблиці з додатку Ф

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	Низький рівень комунікацій у команді	св	6	нв	3	нв	3	нв	3	9
13	Складність підтримки програмного продукту	св	6	сн	4	нс	2	нс	2	8
14	Судові справи, пов'язані з діяльністю компанії, партнерів	вв	9	вс	8	нн	1	нн	1	8
15	Велика кількість несумістостей продукту з вимогами чинного законодавства України	сн	4	сн	4	нн	1	нс	2	4
16	Велика кількість помилок у програмному продукті	сс	5	сн	4	нн	1	нв	3	4
17	Внутрішні конфлікти у команді	вн	7	нс	2	нс	2	нс	2	4
18	Вихід з ладу дата-центрів вендора (SAP)	св	6	нс	2	нн	1	нн	1	2

Додаток X. Протиризикові заходи для найбільш вагомих ризикових подій

№	Ризикова подія	ПРЗ 1	Симптом (рання ознака)	ПРЗ 2	ПРЗ 3
		профілактика		при симптомі	при проблемі
1	2	3	4	5	6
1	Розвиток повномасштабної війни в Україні	Проведення тренінгів для персоналу із залученням психологів. Проведення тренінгів для персоналу з кібербезпеки. Зберігання усіх артефактів проєкту у хмарних застосунках. Підготовка до дистанційного формату роботи	Персонал демотивований, важко приймати важливі рішення щодо проєкту.	Налагодження стабільного каналу комунікації. Перерозподіл відповідальностей працівників за потреби.	Забезпечити допомогу у евакуації працівників із зони бойових дій. Прийняти кадрові рішення щодо учасників проєкту.
2	Мережеві помилки	Вибір інтернет-провайдера з хорошою репутацією	Сторінка SAP SF не завантажується або завантажується довго (більше 30 секунд). Система SAP SF опрацьовує зміни у налаштуваннях більше 10 хвилин.	Перезавантажити роутер, відновити стандартні налаштування підключення, переглянути налаштування VPN, звернутися до інтернет-провайдера	Купівля тарифу з підвищеною швидкістю у провайдера або ж заміна постачальника інтернету
3	Втрата конфіденційної інформації	Проведення тренінгів для персоналу з кібербезпеки. Використання захищених ресурсів для збереження інформації. Встановлення сертифікатів безпеки	Конфіденційна інформація доступна конкурентам (наприклад, вартість послуг та інші умови співпраці з клієнтами).	Виявити джерело втрати конфіденційної інформації. Провести розмову з колегами	Прийняти управлінське рішення щодо працівника, через якого відбулася втрата конфіденційної інформації

Продовження таблиці з додатку X

1	2	3	4	5	6
4	Чорна реклама від конкурентів	Створення позитивного іміджу проекту.	Зниження попиту на послуги впровадження хмарних продуктів САП.	Аналіз анти-реклами. Створити нову інформаційну причину для обговорень у сфері роботи для того, щоб "очистити" репутацію.	Запуск рекламної компанії для покращення іміджу проекту. Запис референс-вебінарів з участю клієнтів, які вже впровадили схожі продукти
5	Погіршення епідеміологічної ситуації	Проведення тренінгів від HR-фіхівця з рекомендаціями щодо роботи. Дотримання правил поведінки за пандемії. Підготовка до дистанційного формату роботи	Збільшення кількості хворих на ковід, мавпячу віспу тощо. Заборонено рух громадським транспортом. Зниження продуктивності та ефективності роботи працівників	Проведення усіх зустрічей онлайн. Забезпечити дистанційний формат роботи. Проведення моніторингу звітності продуктивності працівників та розподілу витрат часу за завданнями проекту.	Дистанційний формат роботи. Перерозподіл відповідальностей працівників за потреби.
6	Скандал в ЗМІ	Створення позитивного іміджу проекту.	Поява негативної реклами продукту. Зниження попиту на послуги впровадження хмарних продуктів САП.	Звернутися до юриста на консультацію для виявлення причини та пом'якшення наслідків скандалу.	Запуск рекламної компанії для покращення іміджу проекту. Запис референс-вебінарів з участю клієнтів, які вже впровадили схожі продукти