

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Управління командою проекту в ІТ компанії ТОВ «ЮБІСОФТ
ЮКРЕЙН»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Managing Project Team in IT company "UBISOFT UKRAINE" LLC

Виконав: студентка 2 курсу магістратури, групи 8.0730 -мо
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми менеджмент організацій і адміністративня
А.В. Бахмут
Керівник проф. каф. ПМОіЛ, доц., д.е.н. Н.М. Гуржій
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін

Запоріжжя
2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С. _____

« _____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Бахмут Анастасії Валеріївни

1. Тема роботи Управління командою проекту в ІТ компанії ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН»

керівник роботи Гуржій Наталя Миколаївна, д.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від «__» _____ 20__ року №__

2. Строк подання студентом роботи «__» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності компанії «ЮБІСОФТ»

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретико-методологічні основи управління командою проекту – складається з 3 підрозділів: 1.1. Сутність, значення та характеристика процесу управління проектами; 1.2 Організація і побудування ефективної команди проекту; 1.3. Особливості проектного управління в ІТ-сфері; 2 Розділ – Дослідження процесу управління командою проекту з розробки відеоігор компанії ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН» – складається з 3 підрозділів: 2.1. Організаційно економічна характеристика компанії ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН»; 2.2. Оцінка роботи команди в розробці відеоігор; 2.3 Аналіз факторів продуктивності команди в розробці відеоігор; 3 Розділ – Напрямки

вдосконалення управління командами проектів розробки відеоігор ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН» – складається з 3 підрозділів: 3.1. Використання гнучкої системи проектного управління Agile; 3.2. Розробка стратегії управління талантами команд ; 3.3 Вдосконалення управління командами на засадах корпоративної соціальної відповідальності

5. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------|--|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Гуржій Н.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ | 11.10.2021 р. | 11.10.2021 р. |
| 2 | Гуржій Н.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ | 29.10.2021 р. | 29.10.2021 р. |
| 3 | Гуржій Н.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ | 29.11.2021 р. | 29.11.2021 р. |

6. Дата видачі завдання 11.10.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент _____ А.В.Бахмут
(підпис)

Керівник роботи _____ Н.М. Гуржій
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 105 с., 14 рис., 6 табл. , 61 джерело.

Об'єктом дослідження є ІТ компанія ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН»

Предметом виступає весь процес становлення команди та управління проектом, від підбору фахівців до організації їх спільної роботи.

Мета роботи - узагальнення теоретично-методичних засад умов, етапів та особливостей формування ефективної команди проекту та розробки управлінських інструментів, які можуть бути використані в цьому процесі.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи визначається тим, що для успішної реалізації проекту підприємству необхідно мати ефективну команду проекту.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи управління проектами.

На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано роботу команд ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН» з розробки відеоігор та запропоновано заходи щодо підвищення ефективності командної роботи.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних ІТ компаній.

ПРОЕКТ, КОМАНДА ПРОЕКТУ, УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ, ІТ
КОМПАНІЯ, РОЗРОБКА КОМП'ЮТЕРНИХ ІГОР, ЕФЕКТИВНІСТЬ
КОМАНДИ

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 105 pp., 14 fig., 6 tab., 61 sources.

About 'uktom doslidzhennya e IT company TOV "YUBISOFT UKRAINE"

The subject of this is the whole process of becoming the command and control of the project, from the selection of fakhivts to the organization of the social robotics.

The meta of robots is the use of theoretical and methodical ambushes of the minds, stages and features of the formulation of an effective command to the project and the distribution of management tools, which can be victorious in the whole process.

Methods of dosage - descriptive, analytical, analytical, tabular, graphical, balance, method of statistical analysis, grouping and publication of data, expert assessments.

The relevance of those given to the qualified robot is meant by the fact that for the successful implementation of the project, the enterprise needs a mother of an effective project team.

The theoretical basis of project management has been revealed for an hour.

On the basis of the theoretical material, it was analyzed for the robot of the teams of YUBISOFT UKRAINE TOV, from the distribution of video files, and it was prompted to come in to improve the efficiency of the team robot.

Otrimania in the quality of robots results and can be a victorian company of the company "YUBISOFT UKRAINE" in practical efficiency and at the same time at the same time as perfection of the efficiency of working IT companies.

PROJECT, PROJECT TEAM, MANAGEMENT TEAM, IT COMPANY,
ROSE OF COMPUTERS IGOR, EFFICIENCY OF THE TEAM

ЗМІСТ

| | |
|---|-----|
| ВСТУП..... | 7 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ПРОЕКТУ | 10 |
| 1.1. Сутність, значення та характеристика процесу управління проектами... 10 | |
| 1.2 Організація і побудова ефективної команди проекту..... | 15 |
| 1.3. Особливості проектного управління в ІТ-сфері..... | 26 |
| РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ПРОЕКТУ 3 РОЗРОБКИ ВІДЕОІГОР КОМПАНІЇ ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН» | 34 |
| 2.1. Організаційно економічна характеристика компанії ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН» | 34 |
| 2.2. Оцінка роботи команди в розробці відеоігор..... | 47 |
| 2.3 Аналіз факторів продуктивності команди в розробці відеоігор..... | 58 |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ ПРОЕКТІВ РОЗРОБКИ ВІДЕОІГОР ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН»..... | 43 |
| 3.1. Використання гнучкої системи проектного управління Agile..... | 63 |
| 3.2. Розробка стратегії управління талантами команд | 71 |
| 3..3.Вдосконалення управління командами на засадах корпоративної соціальної відповідальності | 85 |
| ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ..... | 94 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 100 |

ВСТУП

Історія проектів налічує багато століть, задовго до нашої ери люди об'єднували зусилля з метою досягнення цілей, які вимагали значну координацію дій. Згодом зростаюча складність проектів, з одного боку, і накопичення та розвиток знань в управлінській сфері, з іншого, призвели до усвідомлення необхідності створення загальних правил та методології управління проектами.

Специфіка нашого часу полягає у тому, що ринкове середовище за рахунок своєї динамічності та конкуренції надає помітне посилення впливу на організації, і ефективне управління будь-яким економічним об'єктом передбачає наявність відповідної організаційної структури, з одного боку, та її забезпечення кадровим складом – з іншого. На сьогоднішній день активно розвиваються виробничі технології, але спостерігається значне відставання у розвитку організаційних систем, тому необхідно ясне розуміння сучасних концептуальних підходів та парадигм, які могли б сприяти виживанню, розвитку та функціонуванню будь-якої організації

Виникнення та розвиток інформатики та кібернетики дозволили створити ряд математичних моделей, які становлять теоретичну та практичну основу управління проектами.

Швидкість розвитку та зміни ринкового середовища в останні десятиліття багаторазово збільшилася, що призвело до того, що основний рисою компаній, які намагаються вижити в даних умовах, є здатність до змін. Змінюватися за часом має все – продукти, працівники, сама організація. Зростаюча популярність організації проектних команд у компаніях є не просто даниною моді, а необхідною умовою існування. Ця тенденція закономірно призвела до утворення компаній, орієнтованих на проекти – проектна група в них є основним осередком і замінює звичні відділи. До такого радикальному варіанту їх підштовхує існуюча реальність: проекти стають буденністю та основою роботи організацій.

Таким чином, стає безсумнівною теоретична та практична актуальність та важливість проектної роботи та досягнення цілей, які ставляться перед командами проектів. Одним з найважливіших факторів для досягнення цих цілей є формування професійних команд спеціалістів, покликаних за допомогою своєї спільної роботи вирішувати важкі завдання, розробляти унікальні продукти, досягати високих результатів в передових галузях науки та техніки. Але зараз дана проблема не набула широкого поширення в вітчизняній науці. Формування команди проекту розглядається лише як невелика частина управління проектом, і не є матеріалом для окремої розробки, удостоюючись лише окремого розділу у підручниках з проектного менеджменту. Також не проводилось фундаментальних досліджень самого феномена команди проекту, як окремого виду персоналу організації.

В даний час у рамках управління проектами зростає увага до діяльності команди проекту. Під нею розуміється тимчасова група працівників організації, яка в умовах обмежених ресурсів реалізує роботи з проекту задля досягнення його цілей.

Як у кожній організації важливо визначити кадрову політику, вибудувати систему управління персоналом, так і в команді проекту важливо правильно сформулювати та спланувати її управління. Хоча б тому що люди – це головний ресурс організації та проекту, отже, не приділяючи увагу роботі з людськими ресурсами, не можна розраховувати на успішні результати діяльності та проекту, та організації в цілому.

Саме тому команда проекту обрана як об'єкт дослідження.

Мета роботи – виявити умови, етапи та особливості формування ефективної команди проекту та розробка управлінських інструментів, які можуть бути використані в цьому процесі.

Предметом виступає весь процес становлення команди та управління проектом, від підбору фахівців до організації їх спільної роботи.

Завданнями роботи є:

- виявлення особливостей складу, підбору та функціонування команди проекту;
- виділення основних параметрів та факторів, що впливають на формування команди проекту;
- розробка програми формування команди проекту, що складається з таких інструментів, як тести, тренінг та бізнес-кейси.

У формуванні ефективної команди проекту найбільше важливу роль відіграє процес відбору учасників та програма продуктивного навчання та організації спільної діяльності

Наукова новизна та теоретична значущість дослідження полягає в тому, що в ньому встановлено специфіку технології управління проектами та динаміка взаємозв'язків найважливіших компонентів формування команди проекту

Запропоновані автором висновки та практичні рекомендації розширюють і поглиблюють уявлення про управління проектами та можуть бути корисними: керівникам та власникам комерційних організацій, які застосовують у своїй діяльності проектний підхід; у роботі консалтингових та кадрових компаній, що займаються розробкою рекомендацій та безпосередньо підбором персоналу для проектних робіт; спеціалістам у галузі управління персоналом та іншим спеціалістам, які беруть участь у процесі формування та організації роботи команди проекту;

Робота складається зі вступу трьох розділів, кожна з яких включає три параграфи, висновки, бібліографії що нараховує 72 найменування наукових джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ПРОЕКТУ

1.1. Сутність, значення та характеристика процесу управління проектами;

Поняття "проект" в даний час є дуже часто вживаним, у науковій, а й у повсякденній промові. Це породило явище багатозначності даного слова, надання йому різних залежно від контексту смислових навантажень. Наприклад, поза рамками управління проектами поняття «проект» може визначатися наступним чином:

- 1.Добірка документів для створення чогось.
- 2.Задум, прототип чогось.
- 3.Підготовчий текст будь-якого документа.

У проектному менеджменті найбільш загальноприйнятим є визначення, наведене в книзі «A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)», що видається Інститутом з управління проектами. Згідно з цією книгою, проект це «тимчасове підприємство, призначене для створення унікальних продуктів, послуг або результатів» .

З цього визначення впливають такі характеристики проекту:

1) Тимчасовість. Ця властивість означає, що у кожного проекту є чітко визначені початок і завершення, що відбувається при досягненні поставлених цілей або при розумінні того, що ці цілі не можуть бути досягнуті.

2) Унікальність. Ця властивість означає, що досягнуті в ході реалізації проекту продукти, послуги чи результати або є чимось новим, чи суттєво відрізняються від своїх аналогів.

Також до них можна додати ще три властивості, що не впливають прямо з вищезгаданого визначення, але є неодмінними атрибутами проекту:

3)Послідовність. Ця властивість означає, що проект реалізується як ланцюжок стадій, у ході яких досягаються окремі результати, які, зрештою, повинні призвести до виконання цілей всього проекту.

4) Окремий разовий бюджет. Ця властивість пов'язана з тимчасовістю та унікальністю проекту з тим, що виконуються в його ході роботи не є постійними, та фінансування проектів у організації дискретно.

5)Проектна команда складається із різнопланових фахівців.

Проектна робота не є звичайною рутинною підприємства, її виконання відбувається на стику різних областей, тому у проектній групі потрібна наявність фахівців з різними спеціальностями. Наприклад, для впровадження системи стимулювання потрібна команда різнопланових спеціалістів, таких, як експерти з різних областей, системні адміністратори, програмісти та менеджер проекту.

Поняття «проект» слід відрізнити від звичайної операційної діяльності підприємства чи установи, незважаючи на те, що існують і певні спільні риси. У загальному вигляді співвідношення цих діяльностей виглядає так:

Загальні риси:

Виконуються людьми;

Обмежені доступними ресурсами;

Плануються, виконуються, керуються.

Відмінності:

Проект:

Завдання – досягнення поставленої мети.

Завершуються після виконання поставлених завдань.

Робляться всіх рівнях організації.

Операційна діяльність:

Завдання – забезпечення нормального перебігу бізнесу.

Отримують нові цілі та продовжують виконуватися.

Здійснюється у рамках функціональних підрозділів

Стрімкий розвиток проектних методик і все частіш застосування проектної форми вирішення завдань організаціями із різних сфер виробництва та різних ринків призвели до значного збільшення кількості видів проектів. Можна виділити безліч різновидів проектів в залежності від різних ознак, представлених в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Типологія проектів

| Критерій | Типи |
|--------------------------------------|---|
| У напрямку: | проекти, спрямовані на внутрішнього споживача проекти, спрямовані на зовнішнього споживача |
| За цілями | проекти створення – досягнення нових результатів проекти розвитку – розвиток нинішніх результатів |
| За рівнем учасників: | міжнародний державний інвестиційний |
| За рівнем: | стратегічні проекти – впливають на довгостроковий розвиток функціональні проекти – використовуються для вирішення поточних завдань |
| За складністю розв'язуваних завдань: | прості складні комплексно складні |
| По тривалості | короткострокові – до року виконання: середньострокові – 1-3 довгострокові – понад 3 |
| За масштабом: | малий середній мегапроект |
| За характером завдань: | фінансовий маркетинговий і інвестиційний виробничий |

На підставі викладених вище класифікацій, було виділено наступні найбільш загальні види проектів:

1. Інноваційний – відкритий складний проект знову створюваному середовищі, спрямований на середньострокову перспективу, важливий для організації та призначений для запуску нових процесів.

2. Стратегічний – відкритий складний проект у рамках діючої компанії, спрямований на довгострокову перспективу, важливий для організації та призначений для запуску нових процесів.
3. Організаційний – закритий функціональний простий проект рамка чинної компанії, спрямований на короткострокову перспективу, призначений у розвиток існуючих процесів.

У Сполучених Штатах предком управління проектами став Р.Гантт, - «батько планування та методів контролю», який використовував діаграми як пристосування для управління проектом. Відомий також внесок А. Файоля, який визначив шість управлінських функцій, які є базисом знань про управління проектами та програмне управління.

Загальноприйнятою початковою точкою відліку історії управління проектами є проект «Манхеттен» – американський проект зі створення атомної бомби, яка мала місце в 1943-1945 роках. У ході реалізації цього проекту, в якому було задіяно безліч вчених із різних країн, які були вперше знайдені та застосовані багато методів проектного менеджменту.

У рамках методології Інституту управління проектами, операції проекту, об'єднані у групи, разом становлять п'ять стадій реалізації проекту:

1. Ініціація – остаточне рішення щодо початку проекту;
2. Планування - на цій стадії визначаються цілі проекту, критерії його успішного виконання, а також визначаються можливі шляхи їх здійснення;
4. Виконання – скоординовані дії людей та використання ресурсів проекту задля досягнення його цілей;
5. Моніторинг та контроль - робота з відстеження прогресу в виконання плану проекту, аналіз дій щодо їх відповідності процедурам, необхідним для досягнення цілей та критеріїв успіху, а також вироблення необхідних коригувальних процесів;
6. Оцінка та закриття - формальне завершення проекту, підбиття підсумків завершальних фаз проекту, оформлення документації та приймання проекту замовником.

Потрійна обмеженість проекту використовується багатьма теоретиками управління проектами, вона вказує на те, що можливості проекту щодо жодного ресурсу не безмежні, і існує три типу обмежень :

1. Обмеження розкладу (час);
2. Обмеження вартості;
3. Обмеження продукту (якість)

На основі аналізу проектної діяльності я додав до існуючих обмеженням ще три типи, які, на мою думку, суттєво впливають на якість проекту. Цими обмеженнями є:

- Обмеження кваліфікації менеджера проекту;
- Обмеження ринку (в даному випадку – всіх зовнішніх умов щодо по відношенню до проекту, кон'юнктури);
- Обмеження кваліфікації та ефективності команди проекту.

Ці обмеження можуть впливати один на одного. Основним завданням менеджера проекту є знаходження балансу між цими обмеженнями.

Нині у світі з'явилися десятки національних стандартів управління проектами, стандартів управління проектами певних сферах діяльності та стандартів оцінки компетенції менеджера.

Ось деякі з них: Projects in Controlled Environments 2nd edition (PRINCE2) – метод проектного менеджменту, який регулює організацію, контроль та менеджмент проекту.

ISO 9000 – сім'я стандартів, що регулюють керування системами якості.

P2M Japan – японська версія системи проектного менеджменту

Але, в цілому, у всіх системах виділяються певні функції, ефективно виконання є запорукою успішності проекту.

Вітчизняні теоретики склали докладний список подібних функцій, включивши до них планування, контроль проекту, аналіз, прийняття рішень, складання та супровід бюджету проекту, організацію здійснення, моніторинг, оцінку, звітність, експертизу, перевірку та приймання, бухгалтерський облік

та адміністрування.

Всі ці функції можна об'єднати у п'ять великих груп:

- 1) Аналіз (робіт, економічної та соціально-політичної ситуацій та інш.);
- 2) Визначення (того, що має бути зроблено під час виконання проекту, що є важливим фактором для його успішного завершення);
- 3) Планування;
- 4) Управління та контроль (головне завдання - відстеження проблем на ранній стадії);
- 5) Прийняття рішень.

1.2. Організація і побудова ефективної команди проекту

Для того, щоб проект завершився успішно, необхідне досягнення оптимального стану певної групи факторів. Чинниками успішності управління проектом є:

- 1) Згода між членами проектної команди, клієнтами та керівництвом фірми у питаннях цілей проекту.
- 2) План, що відображає процес реалізації проекту в цілому та чіткі обов'язки кожного з учасників, і який буде використовуватись для оцінки ходу реалізації проекту
- 3) Постійна ефективна взаємодія між усіма учасниками проекту.
- 4) Контроль над змістом та реалізацією проекту.
- 5) Підтримка із боку вищого керівництва організації.

Як видно з цих факторів, відповідальність за виконання проекту лежить на кількох групах, які разом складають групу так званих учасників проекту.

Учасники проекту - це особи або організації, які беруть активну участь у проекті, які мають інтереси, на які можуть вплинути результати виконання чи завершення проекту. Їх відрізняє те, що здійснення проекту вплине на їхнє життя, у тому числі, можливо, негативно, і це потрібно враховувати.

Основними учасниками проекту є :

Замовник/користувач – ті, хто користуватиметься об'єктами постачання проекту. Це може бути як організація, і окремі особи;

Виконуюча організація підприємство, що виділяє співробітників для безпосереднього виконання проекту;

Команда проекту - група, яка виконує роботи з проекту;

Джерела впливу - особи або групи, не пов'язані безпосередньо з проектом, але чиє положення дозволяє їм вплинути на хід його виконання.

Спонсор проекту - людина, яка має авторитет, щоб забезпечити проектній команді необхідні ресурси та можливість діяти у масштабі всієї організації. Зазвичай прерогативою цієї людини або групи осіб є

Участь у складанні статуту проекту;

Участь у розробці матриці відповідальності;

Розгляд та затвердження опису змісту проекту;

Розгляд та затвердження плану проекту;

Надання рекомендацій менеджеру та обговорення поточного стану проекту;

Відстеження та підтримка пріоритетності проекту;

Надання підтримки у подоланні організаційних перешкод.

Крім того, слід розрізняти:

Людей, які несуть відповідальність у питаннях, пов'язаних з пред'явленням вимог до товару.

Людей, із якими необхідно консультиватися.

Людей, яких потрібно інформувати.

Також необхідно враховувати думку кінцевих споживачів продукту.

Команду проекту утворюють менеджер проекту, члени команди з управління проектом та рядові члени команди, зайняті своїми функціональними обов'язками та які не беруть участь в управлінській діяльності.

Команда управління проектом – група членів команди проекту, зайнята лише управлінням його операціями.

Менеджер проекту – особа, відповідальна за управління проектом. Він виконує наступні функції:

Керує очікуваннями учасників проекту (формує та коригує);

Приймає рішення;

Керує людьми;

Управляє бюджетом;

Планує діяльність із проекту (оновлює проектний план);

Контролює хід проектних робіт та їх відповідність проектному плану;

Вирішує конфлікти;

Здійснює взаємодію з учасниками проекту.

При здійсненні цих функцій менеджер проекту грає наступні ролі:

Каталізатор;

Мотиватор;

натхненник;

Організатор.

Головне завдання менеджера проекту – досягти цілей проекту, вклавшись у заплановані витрати та тимчасові рамки, домігшись прийнятної якості продуктів, не утискаючи при цьому інтересів працівників.

Менеджеру проекту не обов'язково виконувати ті чи інші функціональні завдання проекту, однак йому необхідно бути спеціалістом у тій галузі, в якій реалізується проект.

Менеджер проекту повинен мати лідерські якості, що дозволяють йому стати на чолі учасників проекту.

Команда проекту є одним із головних понять управління проектами. Це група співробітників, які займаються виконанням проекту та підкоряються його керівнику. Вона становить основу його структури, оскільки саме команда проекту забезпечує реалізацію його цілей.

Відмінною ознакою команди проекту є специфічність організаційної структури, яка, з одного боку, відбиває вплив організаційної структури підприємства, у межах якої вона утворилася, а з іншого – необхідність вибудовування таких організаційних зв'язків, які б дозволили найефективніше досягати цілей проекту.

Кожна команда проекту має свої унікальні характеристики, які можна розділити на характеристики власне групи та, що визначають становище людини у групі. До перших відносяться склад групи, її структура та групові процеси, а до других - групові очікування, система статусів та ролей членів групи.

Для того, щоб почати формувати команду проекту, менеджер проекту повинен визначити потребу проекту у персоналі, тобто, скласти організаційну структуру проекту, спираючись на згадувану

у першому розділі структуру декомпозиції робіт, а також список робітників ролей, які мають виконувати команди проекту. Крім того, важливо підібрати психологічно сумісних виконавців. При виборі учасників команди менеджер проекту повинен мати свободу дій. У процесі підбору команди корисно користуватися різними тестами оцінки особистості, щоб спробувати заздалегідь оцінити сумісність учасників команди та їх здатність працювати один з одним.

Наявність типізованих обов'язків членів проекту дозволила теоретикам скласти зразкову структуру усередненої команди проекту.

Іншою складовою планування команди є системою командних ролей. Зазвичай менеджери проекту наголошують на робочі ролі співробітників, їхню професію – інженер, програміст, прибиральниця. це також важливий аспект формування команди, але він не єдиний.

Згідно з Р. Томсетом, існують вісім головних ролей у проекті;

Голова (chairman) – лідер команди, що забезпечує її рух до досягнення командних цілей. Зазвичай він здатний розпізнати сильні та слабкі сторони своїх колег і використовувати їх самим ефективним чином. Останнє справедливо також щодо ресурсів проекту.

Оформлювач (shaper) - каналізує дії команди, направляє їх у певне русло, як під час командних дискусій, так і під час роботи, не дає їй збитися зі шляху.

Генератор ідей (plant) – його сильною стороною є пропозиція нових ідей, стратегій та тактик, які можуть допомогти вирішити основні проблеми групи.

Критик (monitor-evaluator) – проводить прагматичний аналіз ідей та пропозицій інших з погляду реалістичності та ефективності, забезпечує ухвалення збалансованих рішень.

Робоча бджілка (company worker) – реалізує теоретичні плани та концепції у повсякденній роботі, знаходить їм практичне застосування.

Опора команди (team worker) є моральною опорою команди, намагається згладити всі проблеми і шорсткості, що зустрічаються на її шляху, запобігти та загасити конфлікти, сприяє підняттю командний дух.

Видобувач (resource investigator) - його завданням є відшукування нових ідей та ресурсів та їх доведення до групи, налагодження контактів з оточенням.

Завершальний (completer) – людина, яка підтримує рішучість команди на шляху до досягнення мети, що займається самими важливими ділянками роботи.

Німецькі дослідники запровадили два принципи, за якими відбувається розподіл командних ролей – компетентності та переваги. Принцип компетентності визнає правильним лише такий розподіл ролей, при якому відповідальність кожної ролі не перевищує рівня професіоналізму члена команди, якому вона дісталася. При цьому члени команди воліють ролі, які

відповідають їх індивідуальним схильностям, і це підводить нас до другого принципу – принципу переваги, який свідчить, що найефективніше розподіл ролей, при якому більшість членів групи набувають роль, яку вони віддають перевагу.

Принципи переваги та компетентності можуть конфліктувати один з одним, якщо, наприклад, співробітник, який має навички в одній галузі, воліють виконувати роботу з іншої галузі. Така ситуація зазвичай не приводить ні до чого доброго, якщо начальнику не вдасться збалансувати цю нестиківку.

Команда проекту має свій життєвий цикл, у якому теоретики виділяють п'ять основних стадій: формування, спрацьовування, нормальне функціонування, реорганізацію та розформування.

На першому етапі формування команди зазвичай відбувається зустріч незнайомих один одному людей, які не мають досвіду спільної роботи.

Відбувається соціальна адаптація членів команди один до одного, якої повинен вищою мірою посприяти менеджер проекту, чією метою є формування сприятливих та ефективних робітників і, найчастіше, позаробочих взаємин. У цей період відбувається «притирання» людей один одному, вони впізнають цілі та цінності один на одного та на їх основі відбувається становлення загальної цілісно-ціннісної бази. Цей етап можна назвати дуже вдалим, якщо після нього члени команди починають усвідомлювати себе єдиним цілим.

На стадії спрацьовуваності, у період початку спільної роботи команда починає вирішувати загальне завдання. При цьому природним чином починають виникати конфлікти, зумовлені різницею поглядів, методах, підходах, стилях, характерах та темпераменті. В той же час, група розвивається, загальні цілі посилюють її згуртованість, відбувається визначення та розподіл ролей між працівниками, з'являються лідери. За дотримання конструктивного підходу до дозволу конфліктів та проблем, це дозволяє групі їх подолати.

Далі настає зазвичай найтриваліша стадія з усіх, стадія нормального функціонування, коли робота команди переходить у штатний режим. На той час атомізована спочатку група людей вже усвідомлює себе як команду, розуміє цілі, що стоять перед собою.

Робота розподілена, і співробітникам видається можливість спокійно додавати свої індивідуальні можливості для досягнення максимального результату. Також починає виявляти синергетичний ефект від командної роботи.

Етап реорганізації характеризується змінами у команді, кількісними чи якісними. Це може відбуватися з різних причин – працівники можуть вибувати як через виявлену профнепридатності, так і через завершення їхньої ділянки роботи. На їхнє місце можуть залучатися інші, можливе залучення експертів чи сторонніх спеціалістів для окремих видів робіт. Таким чином, у різних масштабах цей етап повторює етапи формування та спрацьовуваності.

Завершальним етапом, як відомо з його назви, є етап розформування команди. При цьому можливі різні варіанти, залежні від того, яким чином команда формувалася та яких результатів досягла. Якщо команда складалася із співробітників різних підрозділів компанії, делегованих у проект, вони можуть просто повернутись на робоче місце. Якщо проектна команда спочатку була стійкою, наприклад, представляла консалтингове агентство, вона візьметься за пошуки нового проекту. Можливий варіант, коли всі працівники були фрілансерами, зібраними менеджером проекту під конкретний проект. У такому разі вони можуть просто розійтись за іншими проектами, або, якщо досвід виявився вдалим і є можливість, продовжити спільну роботу над іншим проектом. Насправді команда зазвичай утворюється з використанням усіх наведених вище принципів.

Формування кваліфікованої та дієздатної команди проекту є основним завданням менеджера проекту на першому етапі його виконання, будучи багато в чому фундаментом та запорукою його успішного завершення. Цей процес є дуже складним і розтягнутим в часі, тому має сенс при його розгляді

розбити його на кілька етапів. Формування кваліфікованої та дієздатної команди проекту включає наступні етапи.

На першому етапі відбувається вибір принципу формування команди для керування проектом. У практиці управління проектами існують два основні принципи формування команди: створення єдиної команди з представників усіх учасників проекту та створення двох команд – команди замовника та команди підрядника. Ця команда (або команди) визначає, які завдання та цілі проекту.

Потім, на другому етапі, визначаються кількість необхідних працівників, ролі, які вони виконуватимуть, та кваліфікація, якою вони повинні мати для роботи над проектом. На цьому етапі слідує скласти психологічні та професійні профілі посад, яким мають відповідати майбутні кандидати, щоб полегшити у майбутньому процедуру відбору.

Грамотний підбір учасників проекту передбачає знання наступних аспектів:

- майбутніх обов'язків, функцій та відповідальності учасників проекту;
- необхідний рівень освіти, досвід та навички, необхідні для продуктивного виконання завдань;
- особистісні якості, необхідні для ефективної роботи в команді. Серед них слід, перш за все, оцінювати аналітичні та творчі здібності кандидата, манеру прийняття рішень, навички спілкування та взаємодії з людьми, мотивованість;
- відповідність управлінського стилю менеджера проекту та безпосередніх керівників.

Далі відбувається узгодження планів на персонал з власниками ресурсів, матеріальних (спонсор чи замовник проекту), і людських (наприклад, лінійні менеджери організацій). За підсумком цих переговорів виділяються ресурси та створюються умови, необхідні для виконання завдань у рамках проекту.

І на фінальному етапі відбувається остаточне формування команди, розподіл ролей, завдань, відповідальності, виробляються стратегія та тактики наступних процесів.

Після формування команди підбір для неї нових членів та введення їх у усталений колектив відбувається набагато складніше. В цьому випадку складати вимоги до нового працівника та приймати рішення про найм кандидата слід спільно чи порадившись із членами команди, з'ясувавши, які їх пріоритети щодо його якостей та здібностей.

Найважливішою частиною формування команди є найм персоналу.

Це процес залучення необхідної кількості персоналу певної якості задля досягнення цілей проекту.

До етапів найму та відбору персоналу відбуваються попередні процеси.

Проектування робочих місць і ролей може включати загальне планування та перепланування всієї структури, але частіше воно має справу з організацією конкретних функцій та видів діяльності та створенням основи, у яких складаються відносини з-поміж них.

Планування персоналу визначає, які співробітники необхідні в команді проекту задля досягнення його цілей. У його процесі інтерпретуються потреби бізнесу з погляду вимог до людей.

Завдання планування персоналу:

- Залучення та утримання працівників з необхідними знаннями, навичками та вміннями;
- Передбачення можливих проблем із дефіцитом чи надлишком трудових ресурсів;
- Створення добре підготовленого та гнучкого штату;
- Оптимізація використання робочої сили.

На даний момент існує два підходи до планування персоналу:

1. Традиційний підхід наголошує на кількості співробітників.
2. Сучасний підхід наголошує на необхідних навичках.

Прогнозування попиту це процес оцінки кількості та якості людей, які будуть нам потрібні в майбутньому. Воно виробляється на основі довгострокових цілей, бізнес-плану, бюджету.

Традиційно, джерела підбору кандидатів ділять на дві великі групи: внутрішні джерела (існуючий персонал) та зовнішні джерела (Ринок праці, кадрові агенції). Вони різняться по потенційному рівню персоналу, що підбирається, зусиллям, які потрібно докласти для пошуку, та витрат.

Для того щоб розпочати пошук працівників, необхідно провести попередню роботу, яка дозволить скласти грамотне оголошення про роботу та опис вакансії. Вони складаються на основі таких документів, як опис робочого місця, посадова інструкція та профіль кандидата на посаду, а також інформації про винагороди та пільги. У свою чергу, опис робочого місця та посадова інструкція ґрунтуються на аналізі роботи та профілі компетенцій працівника.

Аналіз роботи це процес збору, аналізу та викладу інформації про зміст робіт, що виконуються співробітником на одному робочому місці.

Профіль кандидата на посаду складається з переваги компанією інформації з наступних пунктів:

Біографія (особисті дані);

Освіта;

Досвід роботи (переважна галузь, компанія, відділи та інше); □

Професійно - кваліфікаційні характеристики;

Особистісні якості (профіль компетенцій);

Провідні мотиви кандидата.

Слідом за підбором кандидатів настає наступний етап - відбір з них, хто стане співробітниками організації. Відбір кандидатів є основою наступного етапу – відбору майбутніх співробітників організації.

Незважаючи на те, що зміст цього етапу багато в чому залежить від особливостей організації, її традицій та культури, а також посади, яку

передбачається заповнити, існує схема зі стандартних етапів, що є практично у всіх практиках.

Стадія первинного відбору завершується складанням шорт-листа кандидатів посаду. Далі з цього списку необхідно вибрати одного, найбільш відповідного фахівця.

Найбільш поширеним методом відбору цієї стадії є інтерв'ю. За допомогою нього можна отримати інформацію про знання, досвід, навички, компетенції та психологічні особливості кандидата.

На основі співбесіди та довідок співробітники відділу кадрів складають відгук про кандидата, на основі якого лінійний керівник, чиєму відділу знаходиться відкрита вакансія, приймає рішення про проведення або не проведення особистого інтерв'ю з претендентом.

У ході цього інтерв'ю керівник намагається насамперед з'ясувати професійні можливості кандидата, його здатність аб нездатність виконувати необхідні виробничі функції, а також оцінити особисту та професійну сумісність із здобувачем себе та працівників свого відділу.

Після цього приймається рішення про наймання будь-якого кандидата та про відмови іншим у прийомі працювати. У деяких випадках для прийняття остаточного рішення кандидатам влаштовуються випробування, які дають можливість переглянути їх у реальній роботі. У результаті лінійний керівник, спільно з фахівцями з відділу кадрів обирають найбільш відповідного, на їхню думку, кандидата, і роблять йому пропозицію про роботи. Зазвичай це відбувається з використанням листа-пропозиції про роботи, що містить назву його передбачуваної посади та структурного підрозділу, рівень підпорядкованості, функціональні обов'язки, структуру доходу та соціальний пакет, пропонований компанією на цю посаду, і навіть дату виходу працювати.

При цьому компанії, які бажають добре виглядати в очах громадськості, не обділяють увагою та кандидатів, які не пройшли відбір. Зазвичай вони надсилають листи про відмову, в якій дякують

кандидатів за виявлений інтерес до компанії та надають мотивацію своєї відмови.

1.3 Особливості проектного управління в ІТ-сфері

У сучасному світі інформаційні технології проникли практично у всі сфери нашої життєдіяльності, промисловості та бізнесу.

Щоденно зростає кількість користувачів Інтернету, різних гаджетів, з'являються «розумні» будинки, «розумні» машини тощо. У зв'язку з цим збільшується потреба у високоякісних технологіях та програмному забезпеченні, яке ці технології використовують.

Управління ІТ-проектом є процес планування, організації та розмежування відповідальності за завершення конкретних цілей, пов'язаних з інформаційними технологіями (ІТ) організації [23, с. 10].

Управління ІТ-проектами включає, здійснення нагляду над проектами з розробки програмного забезпечення, встановлення апаратного забезпечення, модернізації мережі, хмарних обчислень, бізнес-аналітики, управління даними та впровадження ІТ-послуг.

У доповнення до звичайних проблем, які можуть призвести проект до провалу, до факторів, які можуть негативно вплинути на успіх ІТ-проекту, відносять досягнення в технології під час виконання проекту, зміни інфраструктури, що впливають на управління безпекою та даними та свідомо невідомі залежності відношення між апаратним. забезпеченням, програмним забезпеченням, мережевою інфраструктурою та даними. Оскільки ІТ-проекти як правило, являють собою нові технології, які не були реалізовані або використані раніше в організації, практично завжди існує ймовірність ускладнення, яка вплине на успішність проекту [31, с. 17].

Існують п'ять груп процесів, що включають життєвий цикл управління проектом, і є універсальними для всіх проектів. Однак конкретні етапи в

межах ІТ-проекту є унікальними для кожного проекту і є життєвим циклом проекту. Ці п'ять груп представлені на рис. 1. 3

Розглянемо детальніше кожен елемент процесу проектного управління в ІТ-компанії:

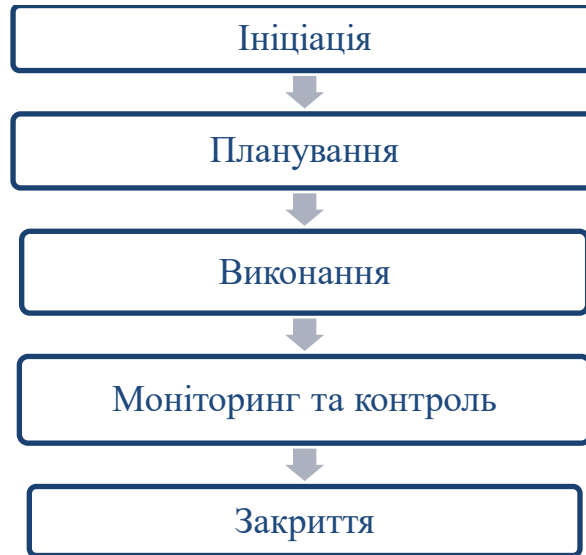


Рис.1.3. Процес проектного управління в ІТ-компанії

1. Ініціалізація – визначено цілі проекту, потреби чи проблеми. Призначено менеджера проекту та створено статут проекту;
2. Планування - керівник проекту та команда проекту працюють разом, щоб спланувати всі необхідні кроки для досягнення успішного завершення проекту. Процеси планування проекту мають ітеративний характер і очікується, що планування проходитиме часто протягом усього проекту;
3. Виконання – як тільки план проекту було створено, команда проекту проходить за планом виконання проекту для досягнення результатів проекту. Проект може перейти до планування проекту в міру потреби протягом реалізації проекту;
4. Моніторинг та контроль - у міру виконання проекту командою проекту, менеджер проекту моніторить та контролює роботу за часом, витрат, якості, ризиків та інших факторів проекту. Моніторинг та контроль

також є безперервним процесом, для гарантування того, що проект вирішує свої завдання з кожної мети проекту;

5. Закриття - в кінці кожного етапу і в кінці всього проекту відбувається закриття проекту для того, щоб перевірити та переконатися у завершеності всіх робіт, після чого відбувається здача проекту [34, с. 33].

Поряд із життєвим циклом управління проектом, є десять областей знань з управління проектами. Ці десять областей знань сегментують різні дії, які здійснюються менеджером проекту протягом усього проекту. Ці галузі знання управління, наступні:

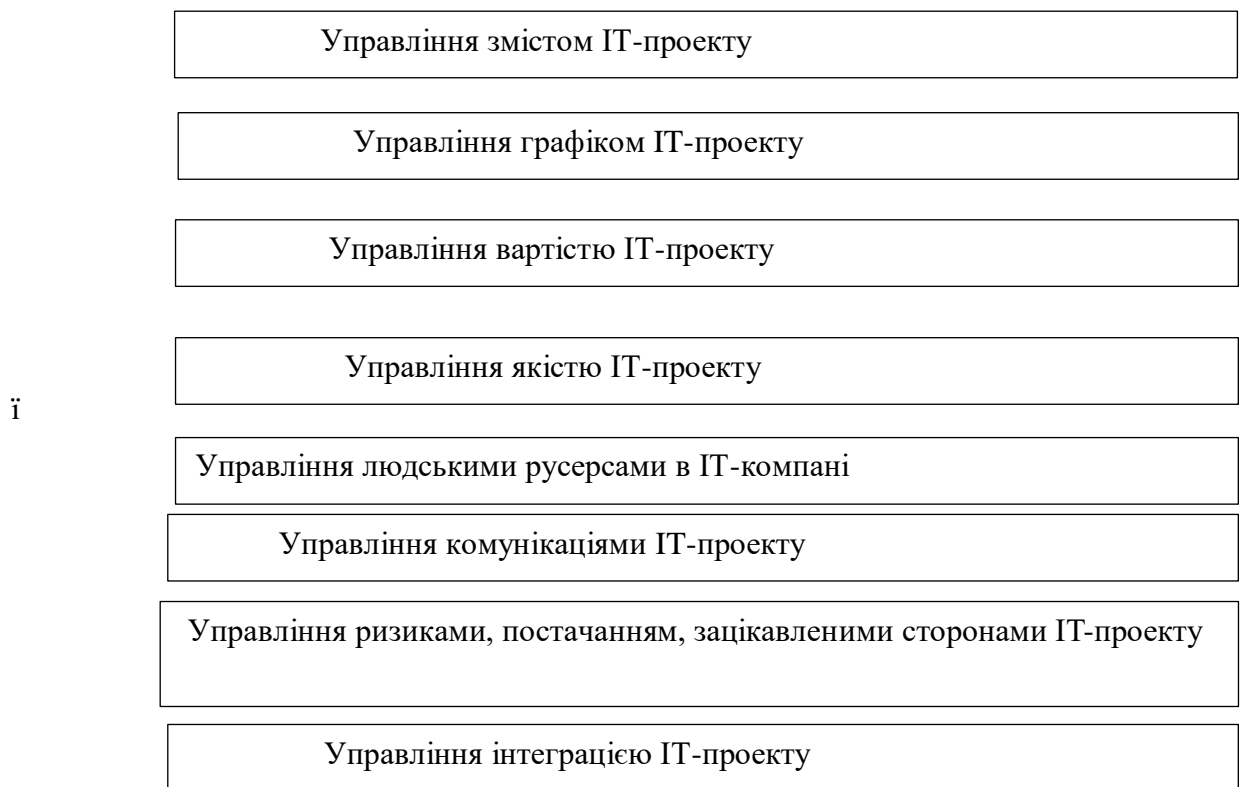


Рис. 1.2 Области знань менеджера проекту в ІТ-сфері

Розглянемо більш детально кожен область знань менеджера проекту. в ІТ-сфері:

1. Управління змістом проекту: зміст проекту визначено, документовано та затверджено. Зміст проекту захищено від несанкціонованих змін, відредаговано із затвердженими змінами та підтверджено учасниками проекту для прийняття проекту.

2. **Управління графіком проекту:** графік проекту визначається в першу чергу робочим годинником, етапами проекту, і в кінцевому рахунку терміном виконання проекту. Доступність команди проекту протягом усього проекту документується та планується. Керівник проекту працює з командою проекту, щоб визначити завдання проекту та оцінити тривалість завдань для того, щоб створити графік реалізації проекту.

3. **Управління вартістю проекту:** вартість проекту оцінюються так, щоб міг бути призначений бюджет проекту. Вартість проекту включає в себе матеріали, послуги, засоби, ліцензії на програмне забезпечення та інші витрати, що безпосередньо віднесені до проекту.

Управління якістю проекту: якість проекту узгоджується та визначається, у конкретних метриках, між зацікавленими сторонами, на початковому етапі проекту. Програма та політика забезпечення якості направляють проектну роботу, тоді як контроль якості перевіряє перевірку того, щоб необхідна якість була встановлена в процесі проектної роботи.

5. **Управління людськими ресурсами:** керівник проекту працює з командою проекту, щоб переконатися, що кожен член команди виконує відведені йому завдання, кооперує з іншими працівниками, і що інформація про їх участь та продуктивність доводиться до відома відповідних керівників [23, с. 10].

Управління комунікаціями проекту: ця галузь знань створює план управління комунікаціями, яка визначає, яка інформація, кому і коли знадобиться, а також хто відповідає за певну інформацію.

7. **Управління ризиками проекту:** ризики – це ситуації, обставини, умови, які можуть загрожувати, а іноді й бути корисними, для цілей ІТ проекту. Ризики повинні бути визначені, проаналізовані, та створені заходи, які можуть бути вжиті, для усунення небезпеки, що походить від ризикової події. Імовірність та вплив кожної ризикової події оцінюється для створення показників ризиків, щоб виправдати витрати, необхідні для управління ризиковими подіями [37, с. 44].

8. Управління поставками проекту: як правило, під час виконання проекту, виникає необхідність купівлі товарів та послуг, призначених для нього, для цього має бути створений формальний процес закупівлі товару.

9. Управління заінтересованими сторонами проекту: Заінтересовані сторони, це хтось, хто має узаконений інтерес у проекті. Управління заінтересованими сторонами включає виявлення, облік та зв'язок із групами заінтересованих сторін проекту.

10. Управління інтеграцією проекту: це спеціальна галузь знань, яка здійснює координацію заходів у всіх інших галузях знань. Те, як добре менеджер проекту виконує свої обов'язки в одній галузі знань, безпосередньо впливає на продуктивність інших галузей знань. Управління інтеграцією проекту розглядає взаємодії та непередбачені обставини між рештою областей знань, щоб гарантувати, що проект адекватно спланований, виконаний, проконтрольований та закритий [37, с. 44].

Ці десять областей знань мають бути ітеративно проведені протягом усього проекту. За винятком закупівель, керівник проекту, найімовірніше, зіткнеться з усіма десятима з цих галузей знань у кожному проекті.

Поряд із загальними принципами управління проектами, проекти з ІТ-сфери мають свої особливості. Існує кілька різних підходів до управління ІТ-проектом, які впливають на життєвий цикл проекту.

Організації можуть вибрати один з цих популярних підходів, що має допомогти зменшити ризики дорогих переробок, ризики, пов'язані з технологіями, що швидко змінюються, або допомогти ретельному плануванню при запуску проекту [37, с. 44].

Життєвий цикл типового ІТ-проекту проходить через стадії планування, виконання та контролю, поки проект не буде в кінцевому підсумку закритий та переданий в експлуатацію. Тим не менш, існує три різні життєві цикли управління ІТ-проектами:



Рис. 1.3 Життєвий цикли проектів у ІТ сфері

Розглянемо детальніше життєві цикли проектів у ІТ-сфері:

1. Прогнозований життєвий цикл: це найпоширеніший і найтрадиційніший життєвий цикл для ІТ-проектів. При такому підході менеджер проекту та команда проекту спочатку, до початку виконання проекту, визначають рамки проекту, графік реалізації проекту та очікувані витрати на проект. У межах планування проекту визначаються фази проекту. Для того, щоб проект пройшов від його початку до його закриття, кожна фаза має бути запущена та завершена у визначеному порядку, згідно з плануванням. Такий підхід іноді називають "водоспад" або "waterfall" [72, с. 4].

2. Повторюваний життєвий цикл: такий підхід до управління ІТ проектами вимагає, щоб управління проектом було визначено на початку проекту, але оцінка вартості та тривалості діяльності плануються на вищому рівні на початку проекту. У ході виконання проекту оцінюються витрати та час, необхідні для виконання найголовніших робіт. Наприклад, цикл життя може створити нове програмне забезпечення з великою кількістю функцій з кожним новим випуском у рамках проекту.

Адаптований життєвий цикл: цей життєвий цикл проектів також використовує повторення планування та реалізації, але планування, як правило, триває протягом двох тижнів. Цей підхід використовує зміну планування та реалізації короткими чергами. При такому підході очікуються зміни, тому він чудово підходить для ІТ-проектів з розробки програмного

забезпечення. Яскравими прикладами адаптованого життєвого циклу є методології Agile та Scrum [72, с. 4].

Усі, представлені вище, життєві цикли використовують поняття фаз просування проекту вперед. Фаза описує тип роботи, яка буде здійснюватися у певній частині проекту. Загалом керівник проекту, організаційні вимоги, і навіть вимоги замовника можуть вплинути на те, який тип життєвого циклу проекту керівник проекту адаптуватиме під нього.

З усього вищесказаного можна зробити такий висновок, що управління ІТ-проектом є процес планування, організації та розмежування відповідальності за завершення конкретних цілей, пов'язаних з інформаційними технологіями (ІТ) організації. Тому управління ІТ-проектами включає здійснення нагляду над проектами з розробки програмного забезпечення, встановлення апаратного забезпечення, модернізації мережі, хмарних обчислень, бізнес-аналітики, управління даними та впровадження ІТ-послуг.

Отже, проектне управління - це рішення, спрямоване на визначення та досягнення поставлених цілей при одночасному збалансуванні обсягу робіт, ресурсів, якості робіт, часом та ризиками. Проектне управління дозволяє організації обдумано формулювати цілі та оптимально визначати стратегію компанії, а також враховувати ризики, оптимізувати витрати ресурсів та контролювати відповідність дійсності затвердженому плану. Крім того, різні методи управління проектами допомагають в аналізі фактичних показників та у своєчасному коригуванні ходу процесів.

В рамках цього дослідження нами була розроблена структура системної моделі проектного управління в організації, яка включає в себе такі елементи: суб'єкти управління; об'єкти керування; процес керування проектами. Кожен із цих елементів має свою власну ієрархічну структуру та свої функції. Важливу роль побудові проектного управління відводиться менеджеру проектів.

Також у рамках першого розділу було виявлено особливості проектного управління в ІТ-сфері. ІТ-проекти як правило, являють собою нові технології, які не були реалізовані або використані раніше в організації, практично завжди існує ймовірність ускладнення, яка вплине на успішність проекту. Управління ІТ-проектами включає, здійснення нагляду над проектами з розробки програмного забезпечення, встановлення апаратного забезпечення, модернізації мережі, хмарних обчислень, бізнес-аналітики, управління даними та впровадження ІТ-послуг.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ПРОЕКТУ З РОЗРОБКИ ВІДЕОІГОР КОМПАНІЇ ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН»

2.1. Організаційно економічна характеристика компанії ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН»

Компанія Ubisoft є лідером в індустрії відеоігор. Її бізнес-діяльність зосереджена навколо виробництва, видавництва, розповсюдження та «експлуатація» відеоігор для консолей, ПК та смартфонів.

Ubisoft виділяється завдяки унікальній продукції організації, що дозволяє Групі продовжувати успішне створення нових брендів, щоб утримувати всі свої найбільш значущі франшизи, і регулярно випускати новий високоякісний контент та ігри.

Це стратегія дозволила Ubisoft активно й органічно розвиватися протягом останніх п'яти років, при цьому значно збільшивши обсяги своїх доходів. Користуючись перевагами цих активів, Група значною мірою трансформувалася і розширив свій портфель франшиз, який зараз більше зосереджений на довгостроковій взаємодії гравців: Assassin's Creed®, The Crew®, Far Cry®, For Honor®, Just Dance®, Immortals Fenyx Rising™, Mario + Rabbids®, Tom Clancy's Ghost Recon®, Tom Clancy's Rainbow Six® Siege, Tom Clancy's The Division® та Watch Dogs®.

Завдяки стрімкому зростанню цифрового бізнесу компанія Ubisoft зуміла успішно трансформувати свою бізнес модель у більш прибуткову та стійку. Завдяки глибині свого портфеля франшиз, повному володінню своїми брендами, сучасним фаховим виробничим командам та культурі, яка глибоко орієнтована на стійку довгострокову перспективу, інновації та співробітництво, компанія стабільно забезпечує повноцінний розвиток

талантів своїх співробітників та для створення довгострокового зростання вартості своїм акціонерам.

У другому кварталі 2021 році компанія отримала прибуток 392,1 мільйона євро, що значно перевищує цільовий показник в 340 мільйонів євро в порівнянні з двома попередніми роками.

Таблиця 2.1

Фінансові показники Ubisoft за I півріччя 2019 -2021 р.р.

| | Мільйони євро | зміни порівняно з 1 півріччям 2020 р.- 2021 рік | зміни порівняно з 1 півріччям 2019 р.- 2020 рік | У % від загальної кількості замовлень | |
|---------------------------------|---------------|---|---|---------------------------------------|--------------------|
| | | | | 1 півріччя 2021-22 | 1 півріччя 2020-21 |
| Продажі | 751.3 | -0,7% | 7,7% | NA | NA |
| Чисті бронювання | 718.2 | -4,8% | 8,6% | NA | NA |
| Цифрові чисті бронювання | 557.4 | -15,0% | 3,8% | 77,6% | 86,8% |
| Бронювання PRI net | 348.6 | -6,2% | 12,5% | 48,5% | 49,2% |
| Нетто-бронювання за каталогом | 596.2 | -15,5% | 18,1% | 83,0% | 93,5% |
| Операційний дохід за МСФЗ | 25.9 | NA | NA | NA | NA |
| Операційний прибуток не за МСФЗ | 44.1 | -61,4% | 539,8% | 6,1% | 15,1% |

Кількість унікальних активних гравців за півріччя та щомісячні активні користувачі зросла відповідно на 15% і 9% порівняно з 2020 р.

Це зумовлено глибиною та потужністю портфолію власних IP-адрес, включаючи успіх Assassin's Creed Valhalla та тенденції з попереднього каталогу: зростання на 23% в порівнянні з 2020 фінансовим роком. Гравці чудово проводять час у Far Cry 6, яку багато хто вважає однією з найкращих у серії, і пропозиції потужної лінійки ігор преміум-класу.

Організаційні потреби індустрії відеоігор не повністю зрозумілі, використовуючи дані з інших категорій індустрії, і навіть відрізняються від традиційної індустрії розробки програмного забезпечення. Більше того, як відносно нова галузь, компанії комп'ютерних ігор ще не об'єдналися навколо єдиної організаційної форми. Натомість компанії використовують різноманітні організаційні структури для задоволення потреб кожного проекту. Electronic Arts, наприклад, використовує міждисциплінарні команди різного розміру для досягнення своїх організаційних цілей; команди організовані за завданнями, а не за дисципліною чи географією.

Вся увага компанії зосереджена на спільноті гравці. Цифрова трансформація, яка спостерігається за останні 10 років, дозволила Ubisoft встановити безпосередній зв'язок з цими групами. Ubisoft прагне створити ігровий досвід, який покращить життя та середовище, в якому вони можуть сповна насолоджуватися грою зі своїми друзями в повній безпеці. Для цього потрібно:

- створювати ігри, які пропонують більше, ніж просто розваги:
- з Assassin's Creed® гравці можуть зануритися в історію, подорожуючи до часів набігів вікінгів на Англія, хрестові походи, італійський ренесанс, американський або французької революції, промислової революції під час правління королеви Вікторії, і навіть стародавнього Єгипту або стародавньої Греція. Вони також можуть спілкуватися з відомими особами, такими як Леонардо да Вінчі, Наполеон, Джордж Вашингтон, Клеопатра або Сократ тощо,
- Just Dance® – це фітнес-гра, якою насолоджується вся родина сьогодні, такі ігри, як The Division, Ghost Recon Wildlands та Rainbow Six Siege вимагає від гравців розвивати тактичні та навички співпраці, ігри з відкритим світом, такі як Far Cry®, The Crew, Watch Dogs® або Immortals Fenyx Rising™ пропонують гравцям свободу визначити власний досвід,

Ubisoft гарантує різноманітність представлена в іграх: Assassin's Creed Freedom Cry, Assassin's Creed Одісея, Поза межами добра і зла, Дитя Світла, Принц Персії,

Гра Dig Rush™, розроблена спільно з лікарями, допомагає лікувати амбліопія (захворювання очей), в той час як Rocksmith® є відмінним способом навчитися грі на гітарі;

- прийняття політики монетизації та залучення поважають досвід гравців і залишаються стійкими протягом тривалого часу термін.

У Ubisoft є золоте правило при розробці ігор - дозволити гравцям насолоджуватися грою в повному обсязі без зростання витрат. Пропозиція монетизації в іграх з оплатою за ігри дозволяє гравцям отримувати більше задоволення, персоналізувати свої аватари або прогресувати швидше, однак це не завжди обов'язково;

- розвиток безпечного середовища для гравців.

Ubisoft постійно інвестує у впровадження ефективних рішень для захисту конфіденційності та даних гравців, а також для запобігання токсичності поведінки в Інтернеті.

Органічне зростання протягом 35 років компанії Ubisoft забезпечила створена система командних цінностей. Довгостроковий потенціал групи Ubisoft в значній мірі залежить від здатності її керівництва залучати та утримувати найкращі таланти у висококонкурентному середовищі. Спираючись на ці досягнення, керівництво прагне постійно вдосконалювати та адаптувати свою організацію, забезпечивши співробітникам безпечне та інклюзивне робоче середовище, щоб його команди могли навчатися, проявляти весь свій потенціал і якнайкраще реалізовувати свої можливості.

Саме тому Ubisoft зміцнює корпоративну культуру за рахунок:

- орієнтації на інновації;
- з довгостроковим підходом, щоб дати своїм командам можливість втілити в життя свої бачення та адаптуватися до змін на ринку;

- шляхом забезпечення стимулюючого робочого середовища, в якому кожна особистість поважається;
- шляхом розвитку автономії для забезпечення процвітання кожній команді та реалізації нею свого потенціалу і постійного вдосконалення своїх процесів;
- шляхом заохочення до ефективної співпраці на основі спільного використання навичок, ноу-хау та технологій;
- з особливою увагою до індивідуального та колективного благополуччя та всередині команд.

Протягом найближчих років Ubisoft отримає прибуток від численних солідів

драйверами зростання, зокрема, за рахунок значних можливостей в цифровому секторі, які отримані шляхом розширення для кількох гравців

і досвід соціальних ігор і ще більшою інтеграцією Група також виграє від сильного потенціалу зростання сегменту мобільних і ПК, особливо на азійському ринку, і зростанню кіберспорту. Потенціал, створений ці можливості мають бути збалансовані з певними ризиками, такими як регуляторні ризики в Китаї, зокрема, і ті, що стосуються ігор час і монетизація.

Ubisoft уважно стежить за цими темами щоб повністю відповідати чинним правилам і пропозиції позитивний досвід гравців.

Нові методи гри та форми монетизація з'явилася в останні роки на ПК і консолях, традиційних сегментах Ubisoft. Це, зокрема, стосується щодо "безкоштовної гри" та варіантів підписки, які в паралельно з моделлю «преміум», пропонують можливість досягнення а ширша та різноманітніша громадськість та посилення залучення гравців.

Це означає, що ігри Ubisoft повинні бути достатньо гнучкими, щоб адаптуватися до цих трьох форм монетизації (преміум, безкоштовна гра, та передплата). Цей вплив слід посилити за допомогою потокової передачі, яку група розглядає як довгострокову можливість.

По-перше, це дозволить розширити потенційний ринок, пропонуючи опцію гри в будь-якому місці, у будь-який час, на будь-якому екрані (включаючи мобільні телефони), без зобов'язань купувати дорогу консоль або ПК для гри.

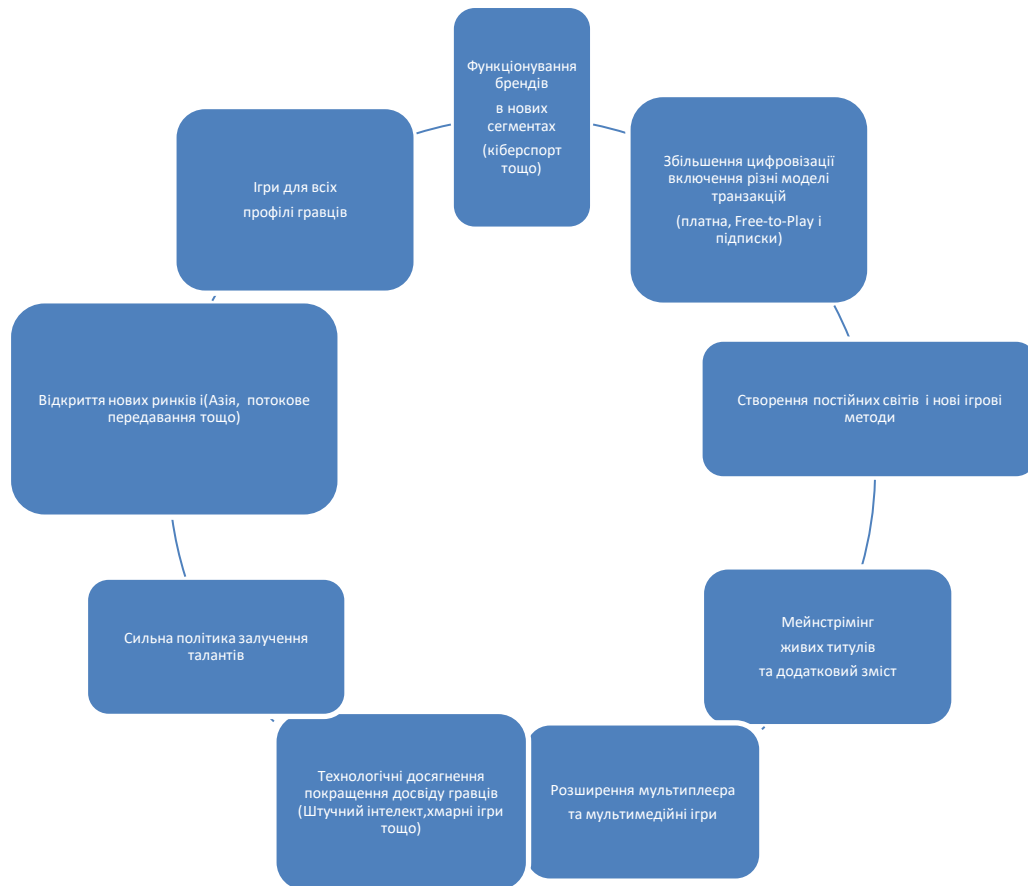
По-друге, індустрія відеоігор завжди розвивалася. Технічний прогрес і хмарні обчислення забезпечать розробникам безпрецедентні розрахункові потужності, які вони зможуть використовувати для створення постійних світів, які все більше захоплюють, різноманіттям та якістю. Хоча на сьогодні потенціал представлений використанням хмарних ігор є значущим, однак це обумовлює питання щодо моделі монетизації. Ubisoft також уважно стежить за цим впливом цифрового потоку на навколишнє середовище, оскільки це вимагає інтенсивного використання сервера.

Відеоігри – це, безумовно, найбільша індустрія розваг у світі і її зростання продовжиться завдяки її унікальним характеристикам: інтерактивність, соціальні зв'язки з спільнотами, а також те, що гравці є радше активними, ніж пасивними. Розвиток цієї галузі буде дозволить отримувати прибутки від нових технологічних розробок і все більше впливати на повсякденне життя людей.

Завдяки своїй здатності діяти спритно і швидко реагувати Ubisoft ідеально позиціонує себе для отримання прибутку від цієї довгострокової тенденції, як це вже було перевірено протягом останніх 30 років.

Завдяки повному контролю своїх брендів і студій, компанія створила унікальну організаційну культуру, яка дозволяє талановитим людям розвиватися та повністю розкрити свій потенціал.

Великий і різноманітний портфель франшиз, які пропонує Ubisoft та глибоке бажання збільшити цінність в житті гравців з довгостроковою орієнтацією на їх талантів, побудований на поєднанні інтересів гравців та своїх акціонерів забезпечує компанії довгострокові конкурентні переваги на ринку відеоігор.



Рисю 2.2. Тенденції/Перспективи для бізнесу Ubisoft

Щоб збагатити життя гравців через розваги і набагато більше
 Завдяки корпоративу орієнтована на культуру на довгострокову перспективу, творчість і інновації
 Повноцінна робота середовище
 Тривалий термін відносини з нашими ділові партнери
 Розвиваючи наше місцеве коріння і шляхом оптимізації екологічного впливу.

Проекти поглинання ПГ з партнерами
 Зобов'язання зробити внесок у глобальну вуглецеву нейтральність
 Кількісно визначена ціль для скорочення наших викидів на одного працівника до 2023 року

План декарбонізації для наших прямих операцій передбачає: збільшення оцифровки наших продуктів; активну участь у захисті планети; натхнення діяти в рамках ігрового альянсу.

Створення середовища цінності ресурсів для зацікавлених сторін за рахунок високої якості та різноманітності ігор та переживань:

- 141 мільйон активних гравців гри, які пропагують стратегію та колективне мислення, навчання, когнітивні навички тощо.
- Бренди, визнані за їх якість і їхні стосунки зі своїми громадами
- Залучені спільноти гравців, які є зацікавлені сторони в наших всесвітах
- Попередження токсичної поведінки та проблемного використання ігор
- Політика монетизації в іграх преміум-класу виключно необов'язковий
- Захист даних посилений GDPR
- Ігри, доступні для людей з обмеженими можливостями
- Ігри, підібрані індивідуально що дозволяє позитивно і без ризику відсутності досвіду.

Трансформаційні глобальні процеси інформатизації суспільства зумовлюють динамічне зростання масштабів та різноманітності інформаційних завдань компанії, для вирішення яких необхідна розробка ефективної методології управління IT-проектами відповідно до цілей і стратегій організації.

Якщо розглядати індустрію відеоігор у світових масштабах, то вона є відносно молодою. Відеоігрові консолі з'явилися в США у 1972 році. По мірі розвитку індустрії відеоігор вони перейшли до розміщення в будинках споживачів, а тепер вони навіть доступні з мобільних смартфонів.

До COVID-19, як свідчать дані Gartner, глобальні витрати на IT зростали протягом чотирьох років. У 2015 році глобальні витрати на інформаційні технології та послуги склали більше \$3,3 трлн. За 2016 рік вартість зросла до \$3,4 трлн, у 2018 році - \$3,7 трлн., у 2019 році, зросли до \$3,8 трлн., але у 2020 році локдаун COVID-19 зменшення витрат до \$3,6 трлн. Зростання витрат у 2020 - 2021 роках обумовлене зростанням попиту на комп'ютерну техніку та гаджети під час пандемії від COVID-19.

Щоб керувати зростанням обсягів продажів, розробники відеоігор шукають шляхи покращення своїх продуктів і конвеєрів, підвищуючи ефективність своїх команд. З цією метою вони можуть посилатися на існуючі дослідження з інших галузей щодо створення більш ефективних організацій шляхом розробки високоефективних.

Розвитокком п'ютерних технологій обумовлює розвиток відеоігор. Дослідження доводять, що організаційні потреби індустрії відеоігор не повністю зрозумілі, оскільки використовують інші категорії індустрії, і навіть відрізняються від традиційної індустрії розробки програмного забезпечення.

Преважна більшість вітчизняних компаній до сьогодні не сформували відповідні організаційній структури. Натомість компанії використовують різноманітні оргструктури для задоволення потреб кожного проекту. Electronic Arts, наприклад, використовує міждисциплінарні команди різного розміру для досягнення своїх організаційних цілей; команди організовані за завданнями, а не за дисципліною чи географією.

Індустрія комп'ютерних ігор включає розробку, просування та реалізацію відеоігор. Підтвердженням актуальності і своєчасності обраної для дослідження тематики є постійне зростання загального доходу ігрової продукції у світі. Про це свідчать дані відображені на рисунку 2.1.

В умовах сьогодення керівники повинні формувати організаційні навички за рахунок відповідності вимогам глобального економічного середовища. В умовах мінливої світової економіки застарілі відомості підштовхують до невірних стратегічних рішень і уповільнюють процес прийняття управлінських рішень.

Відсутність належного рівня кваліфікації і знань, а також психологічна невідповідність керівників до швидких змін, боязнь нового є додатковими перешкодами. Таким чином, можна зробити висновок, що ротація кадрового складу в ряді випадків позначається на якості загальних можливостей проектною організацією.

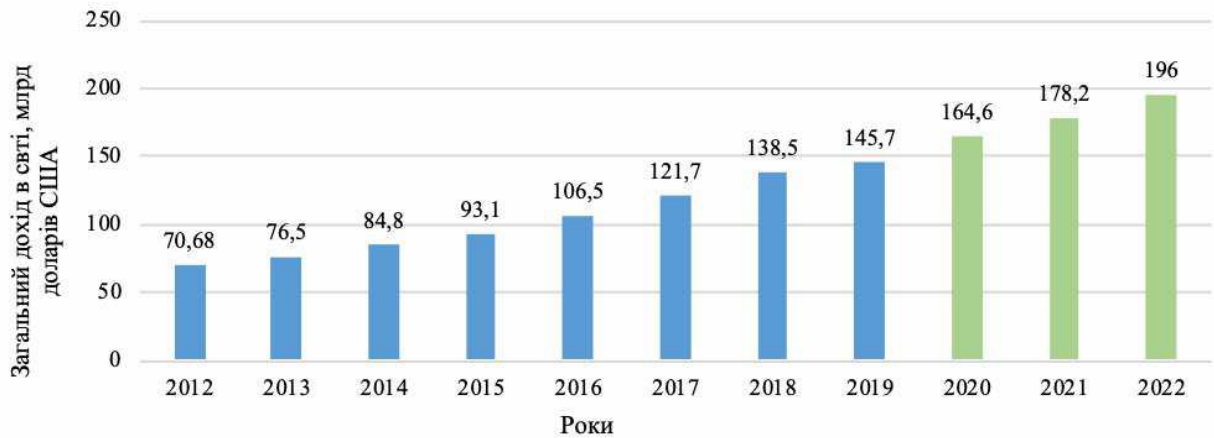


Рис. 2. 1. Прогнозні показники світового доходу індустрії ігор 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано з використанням даних [41; 42; 43]

Дані, представлені на рис. 2.1 свідчать про зростання доходу більше, ніж у 2 рази в період 2012 -2019 р.р. Це вказує на постійний розвиток та розширення ринку, тобто збільшується кількість виробників якісної продукції, і розширюється аудиторія, яка її споживає. Розраховані прогнозні показники до 2022 року підтверджують тенденцію попередніх років, та дають можливість зробити висновок про продовження тенденції зростання індустрії комп'ютерних відеоігор. Отримані результати дослідження підтверджують тенденції зростання значимості даного сектору.

З метою більш детального визначення тенденцій та розробки прогнозів розвитку світової індустрії комп'ютерних відеоігор, доцільним є проведення порівняльного аналізу доходів ігрової індустрії з обсягом ВВП України та Чехії. Із побудованого графіка бачимо, що з 2015 по 2018 роки ВВП України був менший за виручку від реалізації продукції галузі відеоігор загалом у світі. Якщо ж порівняти цей показник із ВВП Чехії, то дохід від ігрової індустрії у 2012 році становив трохи більше 25%, а в період з 2016 по 2019 роки він вже складав більше половини. Як висновок можна сказати про те,

що дане порівняння, як і попереднє, підтверджує розширення індустрії відеоігор та її значимості і ваги у світовому господарстві [8].

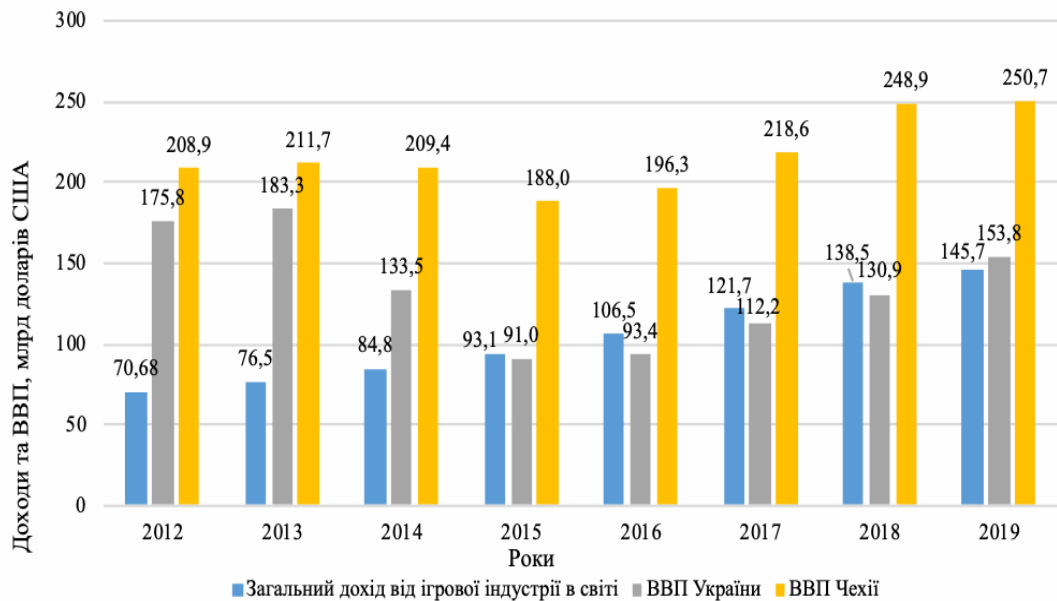


Рис. 2. 2 ВВП України та Чехії в порівнянні з обсягами світових доходів індустрії ігор

Джерело: побудовано з використанням даних [41; 42; 43]

Для створення продукції будь-яке підприємство потребує фінансових ресурсів, які б забезпечили його функціонування. Ця аксіома діє і для ігрових студій. Розробка нового проекту як для великої, так і для малої студій, починається з пошуку таких джерел. Для індустрії відеоігор характерними є як класичні джерела фінансування, які використовуються підприємствами усіх сфер, так і особливі (унікальні), які не можуть бути застосовані до підприємств інших

Для ознайомлення зі специфікою посад, які формують ігрові студії було побудовано таблицю 2.3. Також значна увага була приділена характеристиці цих потенційних робочих місць.

Використання традиційних інструментів не сприяє врахуванню фінансових та стратегічних ризиків при формуванні взаємоузгоджених бізнес-цілей. Тільки за умови проведення аналізу існуючого стану, оцінки

перспективи та прогнозу змін внутрішньо фірмова підготовка буде ефективною.

Таблиця 2.2

Посади в ігровій студії

| Посада | Функціональний опис посади |
|-------------------------|---|
| Програмісти | Особи, які займаються створенням програмного коду для візуалізації світу гри, взаємодію гравця з цим світом та пересування по ньому. |
| Інженери-програмісти | Програмісти, що не тільки займаються розробкою, а й займаються підтримкою та тестуванням програмного обладнання |
| Художники | Фахівці, що займається графічним контентом ігрового світу |
| Аніматори | Фахівці, що займається анімацією тривимірних моделей |
| Моделери | Фахівці, що займається моделюванням персонажів та навколишніх предметів |
| Геймдизайнери | Створення та опрацювання основної концепції гри, її геймплея наповнення контенту і т. д. |
| Продюсер | Фахівець, який забезпечує реалізацію ідеї всіма необхідними ресурсами для релізу готової гри з підтримкою проекту і подальшим постійним зростанням всіх ключових показників |
| Аналітики | Фахівці, які проводять аналіз серед споживачів, що полягає у визначенні правильного вектору розвитку з метою підвищення якості продукції |
| Менеджери | Планують діяльність всієї команди та контролюють виконання розроблених планів |
| Звукоінженери | Займаються звуковими ефектами, музикою і озвучуванням персонажів |
| Тестувальники, QA | Займається пошуком помилок, виявленням помилок в грі і поліпшенням процесу розробки програмного забезпечення |
| Маркетологи | Фахівці, що займаються просуванням проекту на ринку. |
| PR-менеджер | Представники компанії, що працюють з журналістами і розміщує рекламу компанії в ЗМІ |
| Ком'юніті-менеджер (КМ) | Спілкування з аудиторією і допомога користувачам |

Джерело: розроблено на основі [41]

Іншою важливою складовою є проблема плинності кадрів. Кількість висококваліфікованих фахівців з кожним роком зменшується і помітно позначається на продуктивності праці не тільки тих працівників, які звільняються, а й на тих, які продовжують працювати, тобто на функціонування всієї організації. Плинність заважає створювати ефективно

працюючу систему, негативно впливає на корпоративну культуру організації. Крім цього відбувається постійний перерозподіл навантаження.

В силу своєї завантаженості співробітникам не вистачає часу на введення в посаду і навчання новачка. Керівництво нехтує психологічною підтримкою в адаптаційний період, внаслідок чого новий співробітник, бачачи байдуже ставлення адміністрації, може відчувати себе непотрібним компанії. Внаслідок цього спостерігається упущений прибуток через повільне входження в курс справи новачків, низький рівень організаційної культури, відсутність лояльності співробітників, невисока кваліфікація, і як результат - падіння ефективності роботи [9].

Значна плинність кадрів обумовлена не тільки соціальною та побутовою невлаштованістю, але і складністю самоствердження та несприятливим соціально-психологічним кліматом в колективі. Всі перераховані причини призводять до зростання змінних витрат щодо пошуку нових фахівців.

Кадрові перешкоди не сприяють сталому розвитку бізнесу на основі підвищення його конкурентоспроможності та мінімізують стратегічний розвиток організації в конкретний момент діяльності. Таким чином, в процесі дослідження були виявлені істотні недоліки окремих компонентів управлінської діяльності. Висока залежність організаційних перешкод від зовнішніх і внутрішніх факторів обумовлює недосяжність запланованих цілей. Безумовно, ці фактори сприяють пошуку нових підходів до управління в короткостроковій і довгостроковій перспективі, за допомогою усвідомленого аналізу проблемного поля в діяльності компанії.

Таким чином, для ефективного функціонування організації, необхідно прагнути до формування структур, які відображають сучасні тенденції розвитку: скорочення рівнів управління; розвиток колективних методів підготовки і прийняття рішень, орієнтованих на інновації; застосування нових організаційних схем керівництва; формування ефективної моделі управління. Все це говорить про необхідність пошуку варіантів підвищення

віддачі людського потенціалу, в тому числі - управлінського в рамках найбільш доцільних виробничих і управлінських структур компанії.

2.2. Оцінка роботи команди в розробці відеоігор;

Щоб залишатися попереду конкурентів, фірми повинні постійно вчитися у своїх клієнтів і швидко засвоїти ці уроки, щоб покращити свої продукти. Підрозділ Ubisoft, провідного видавця ігор зі штаб-квартирою в Парижі, запровадила тристоронній підхід для стимулювання інноваційних продуктів а трьох методах: дослідження на основі даних, ідей, доповнених даними, та на основі даних підтвердження. Встановивши процеси та можливості для цих практик та поєднавши їх у а портфельний підхід до проектування продукту, вони максимізують потенціал створення цінності даних та розпорядження ними. Розробка продуктів у різних галузях може отримати користь із цих уроків інноваційної практики, що орієнтовані на дані.

У цифрову епоху конкурентна перевага може бути швидкоплинною. Не скоро продукт розробник отримує перевагу, ніж його конкуренти наздоганяють. Щоб випередити конкурентів, фірми повинні постійно вчитися у своїх клієнтів і швидко використовувати ці уроки, щоб покращити їх продуктів. В даний час навчання за допомогою продукту — здатність вчитися з розгорнутих продуктів і зворотний зв'язок користувачів — знаходить своє втілення у різноманітних програмах розробки продуктів, від смартфона та переносних пристроїв для автомобілів і будівель.

Розробники відеоігор були в авангарді навчання за допомогою започаткованих відеопроductів. Розробники роками вчать на моделях використання своїх гравців.

Деякі виробники відеоігор, як-от Ubisoft, змагаються за користувачів, орієнтуючись на інновації для клієнтів на основі діяльності їхніх гравців, від

зворотного зв'язку спільноти до ринку дослідження. Ubisoft є однією з найуспішніших компаній у світі, оскільки є лідером в галузі безперервних інновацій. Використовуючи дані, як Ubisoft постійно впроваджує інновації, які відрізняють її продукцію від конкурентів, оскільки приносить більше задоволення своїм клієнтам та тримає їх задіяними. Ubisoft використовує три методи для стимулювання інноваційних продуктів за допомогою аналітики даних: дослідження на основі даних, доповнені даними ідей і дані на основі даних підтвердження.

Дослідження на основі даних відноситься до відкритого аналізу даних на основі продуктів для ідентифікації поведінкових моделей споживання продуктів, дослідити ці закономірності та виявити аномалії, які потім включити в цикли проектування продукту.

Ідея, доповнена даними, стосується того, як вони використовують свої можливості дані під час інноваційних процесів, щоб допомогти дизайнерам уточнювати свої ідеї щодо продукту покращення.

Перевірка на основі даних відноситься до процесу тестування розуміння дизайну дані про продукти, часто шляхом тріангуляції їх у різних джерелах даних. Встановлюючи процеси і можливості для всіх трьох практик та поєднуючи їх у портфельний підхід до дизайну продукту, Ubisoft максимізує цінність даних, які має в своєму розпорядженні. Вони керують своїми трьома інноваційними практиками, орієнтованими на дані.

Ubisoft конкурує в галузі з високими ставками. Кожен третій грає у відеоігри, індустрія відеоігор оцінюється в 138 мільярдів доларів. Окремі відеоігри можуть отримати дохід у розмірі 6 мільярдів доларів. Але добре відомі ігри «трипл-А» також вимагають інвестицій понад 100 мільйонів доларів, а продажі, як правило, падають незабаром після випуску.

Через ставки у високих- Після завершення відеоігор тиск на швидке та постійне впровадження інновацій є величезним. Втрачені продажі можуть означати значну невдачу. Більше того, такі компанії, як Ubisoft, повинні

дотримуватися різноманітних вимог правила, орієнтовані на дані та конфіденційність, які постійно оновлюються для захисту споживачів.

Як світовий лідер у цій галузі з високими ставками, одна зі стратегічної зброї Ubisoft

Підтримка своєї конкурентної переваги полягає в тому, щоб впроваджувати інноваційну продукцію за допомогою аналізу продуктів на основі даних клієнтів. Протягом багатьох років це призвело до багатьох вічно успішних франшиз надконкурентний ринок, включаючи *Assassin's Creed*, *Watch Dogs*, *Far Cry* і *Tom Фрэнклин Clancy (The Division, Ghost Recon, Rainbow Six Siege* тощо).

Оскільки ставки настільки високі, відеоігри більше не є одноразовими продуктами. Натомість вони це постійний досвід, який змінюється з часом. Видавці забезпечують постійні інновації після запуску гри, щоб задовольнити потреби гравця та продовжити термін життя гри — іноді для 5 років після першого випуску. 8 Ці додаткові зміни можуть варіюватися від простих виправлень помилок до кардинально новий контент, який змінює характер гри. Новий зміст може включати новий місії, нові види персонажів («скіни»), нові карти (тобто віртуальні ігрові простори через які гравці переміщуються), щоб розширити ігровий світ або нові функції. Іноді зовсім нова гра режими запускаються після початкового випуску гри.

Щоб отримати цінну інформацію, Ubisoft покладається на гетерогенні джерела даних, включаючи дані тестів відтворення, дані в грі, дані маркетингових досліджень, комунікаційні дані та відвертий текст на основі зворотного зв'язку від спільноти через форуми спільноти та інші інтерактивні медіа. Вони використовувати це різноманіття джерел даних різними способами, щоб постійно вдосконалювати свій продукт після нього вийшов у прямому ефірі.

Дослідження на основі даних відноситься до підходу до розробки інновацій продукту, наприклад зміни гри, коли розробники продуктів досліджують дані різними відкритими способами виявити закономірності в

даних, які вказують на можливості для покращення продукту. Це зрештою призводить до створення нових дизайнів.

Оскільки відеоігри — це продукти, які повністю працюють у цифровому просторі, клієнти залишають його сліди всього, що вони роблять у грі, і це критично важливо для Ubisoft.

Ігрові дані, зібрані за допомогою відстеження подій, полегшують вивчення цих даних різноманітні методи аналізу та візуалізації. Є два основних фокуси аналізу: орієнтація на гравця і функція орієнтована.

Аналіз, орієнтований на гравця, має на меті допомогти розробникам дізнатися про те, як гравці взаємодіють з ігровим середовищем, а аналіз, орієнтований на функції, дозволяє розробникам вчитися про ефективність конкретних ігрових функцій, режимів гри або активів у ігровому середовищі.

Команда дотримується індуктивного підходу до інноваційних продуктів. Цей процес зазвичай ініціюється аналітиками ігрових даних, які мають глибоке розуміння відстеження подій, структур даних, ігровий дизайн та вимірювання. Після гри аналітики ідентифікують цікаву закономірність, аномалію, або ідею, вони, як правило, більш детально досліджують контекст, що може включати звернення до нього користувачі та самі грають у гру різними способами.

Після того, як процес дослідження генерує ідею продукту, аналітична група повинна отримати увагу команди дизайнерів, щоб визначити пріоритетність змін або покращень. Тобто вони потрібні знайти спонсорів у проектній організації для просування ідеї, подальшої перевірки ідеї та просування це до реалізації.

Цей підхід не позбавлений проблем. Іноді можуть виникнути ідеї, керовані даними бути звільненим. Команда аналітики може бути відмінена дизайнерами, які мають художній авторитет і може мати несумісне бачення цього аспекту гри. Щоб полегшити цей процес в

Продюсерська команда, провідний аналітик ігор, не є частиною творчої командою, але безпосередньо належить до виробничої групи та тісно співпрацює з командою дизайнерів. Коли виробнича група погоджується, що існує потреба (наприклад, проблема, яка не задовольняє користувачів) або можливість (наприклад, потенційна функція гри, яка може зацікавити гравців), вони розвивають прототип і поступово випускають його через серію поетапних оновлень.

Хоча дані є ключовим активом, розробка відеоігор все ще залишається процесом, яким керують художники, що тісно пов'язаний з творчим баченням дизайнерів. Це бачення дає напрямок для вивчення нових дизайнів вмісту, таких як функції, місії, карти або скіни. Коли дизайнерське творче бачення доповнюється даними, проте з'являються нові та більш інноваційні ідеї.

Загалом, оцінка даних з ігрових тестів, прототипів і живих ігор може посилити аргумент дизайнер для реалізації або оновлення нової місії або карти, яку дизайнер уже мав розуміти, а потім постійно вдосконалювати цю ідею в поєднанні з даними до і після звільнень.

Важливо зазначити, що використання даних для розширення творчого процесу є складною роботою. Це вимагає тісної співпраці між командами проектування та обробки даних для розробки спільного розуміння дизайну та його цілей і творче бачення, водночас отримуючи та інтерпретуючи відповідні сигнали дизайну з різних джерел даних. Наприклад, дані спільноти можуть припускати, що деякі гравці незадоволені передбачуваним впливом функції (наприклад, нова зброя) на ігровий баланс, але поглиблений аналіз ігрових даних може показати фактично близьке до ідеально збалансоване співвідношення виграш/програш у ситуаціях, коли використовується нова функція. У таких ситуаціях, дизайнери та аналітики збираються разом — часто сидять пліч-о-пліч — щоб переглянути та адаптувати дизайн ідеї в поєднанні з ігровими даними (наприклад, даними спільноти та в грі). Таким

чином, команди спільно генерує оригінальне дизайнерське рішення, яке відповідає очікуванням спільноти та підтримує баланс гри.

Хоча часто дизайнери запускають цю практику створення ідей, доповнених даними, вона також може бути ініційовані командами аналітики даних.

Ubisoft приймає участь у процесі перевірки на основі даних використання кількох джерел даних, щоб перевірити та дізнатися про свої дизайнерські рішення. Типовий приклад коли розробляється новий предмет і продукт команда хоче дізнатися, як цей предмет, ймовірно, буде прийнятий і використаний базою гравців. Це допоможе команді налаштувати новий предмет до того, як він буде реалізований та розгорнутий у грі. Така перевірка базується на об'єднанні результатів різноманітних аналізів, які підкріплюються різними типами даних.

Наприклад, процес може включати дані, згенеровані за допомогою тестів відтворення, дані відстеження в грі, і дані спільноти, зібрані з форумів гравців. Підтвердження з цих різноманітних джерел підтверджує очікування та висновки дизайну. Використовуючи дані для підтвердження креативної ідеї, важливо, щоб команда мала початкову гіпотезу дизайну, щоб її можна було підтвердити або відхилити. Важливо, щоб дизайнери були відкриті до результатів аналітики і не були надмірно відданими їхнім ідеям, оскільки це іноді вимагає від дизайнерів іншого мислення.

Після того, як буде прийнято рішення продовжити роботу над новою ідеєю, і нова функція буде реалізована, додаткові дані генеруються за допомогою тестів відтворення, запрошуючи цільову групу гравців до лабораторії Ubisoft

Дані Playtest генеруються і можуть бути проаналізовані, щоб збагатити вибір дизайнерів при створенні та вдосконаленні вмісту нового продукту. Після рішення запуснути новий контент, команда впроваджує нові події відстеження, які дозволяють відстежувати та вимірювати успіх нового

змісту і визначити наявні можливості вдосконалення, які можуть бути реалізовані пізніше.

Наприклад, введення багатокористувацького режиму після запуску продукту призвело до включення другої віртуальної валюти, «престижних кредитів», які можна заробити в грі. Гравці вимагали зміни в економіці кредитів і престижу, оскільки вони могли тільки витратити їхні престижні кредити на обмеженому наборі класів і персонажів. При інтеграції двох валют, команда повинна була враховувати прогрес гравців і зароблені кредити, щоб уникнути заниження або переоцінки валют у порівнянні з зусиллями гравців.

Проблема в дизайні продукту, який керується художниками, полягає в тому, що різні дизайнери та інші задіяні зацікавлені сторони часто мають різні, можливо, конкуруючі погляди — наприклад, один дизайнер може очікувати, що певний клас гравця використовуватиме певний набір функцій, тоді як інший дизайнер може очікує, що цей клас використовуватиме інший набір. Перегляд даних може допомогти визначити, яка перспектива є більш точною або дійсно дасть зовсім інший результат, що вимагає альтернативних змін. Використовуючи різні форми даних, дизайнери можуть перевірити креативні ідеї, перш ніж реалізувати їх прототипи та пов'язані з ними ігрові тести.

Ubisoft вдається постійно створювати успішні продукти та бути конкурентоспроможними на ринку відеоігор. Ubisoft робить це за допомогою інноваційної стратегії, яка включає поєднання можливостей в різноманітних підходах до аналізу даних, а також підтримку тісних взаємов'язків і продуктивних робочих відносин між аналітикою даних і командою розробників продуктів. Не дивлячись на різноманітність методів, орієнтованих на дані, Ubisoft постійно створює захоплюючий контент, щоб зацікавити гравців і подовжити термін служби своїх відеоігор, який забезпечує стабільний дохід та довгострокові конкурентні переваги.

Виходячи з того, як Ubisoft змінює свої продукти, можна винести ряд ключових уроків після запуску. Для того, щоб організації розпочали навчання з використанням продуктів, орієнтованих на дані, їм необхідно створювати основні можливості — як з точки зору інфраструктури, так і набору навичок — і їм потрібно навчитися змінювати встановлені процеси проектування.

Підволячи підсумок варто виділити п'ять складових конкурентоспроможності компанії Ubisoft:

- створення відеоігор з орієнтацією на наявні можливості,
- використання різноманітних джерел даних,
- розуміння джерел даних,
- тісний взаємозв'язок між дослідженнями і підтвердженням,
- доповнення бачень дизайнерів щодо відеоігри.

Практика інноваційної продукції, орієнтована на дані, вимагає значних зусиль, знань та досвіду. Дослідження даних для виявлення аномалій і закономірностей вимагає розвитку і деталізації подій відстеження, які генерують безперервний потік даних, що пов'язані з конкретними компонентами продукту та його використанням, що дозволяє компанії побудувати інформаційну основу.

Генерація даних про тестування включає в себе створення лабораторії та використання зворотного зв'язку в грі, опитування або інтерв'ю, щоб охопити досвід користувачів. Очевидно, що ці різноманітні джерела даних потребують широкий спектр аналітичних навичок — від застосування обчислювальних підходів до аналізу неструктурованих даних, таких як текстові дані, для аналізу структурованих даних, таких як дані в грі. Крім того, результати цього аналізу необхідно інтерпретувати, і цю інтерпретацію необхідно впровадити в процеси проектування.

Успіх компанії Ubisoft частково пояснюється її здатністю використовувати з багатьох джерел даних та генерувати додаткові погляди на одне й те саме явище. Дані спільноти, наприклад, представлені у

гетерогенних, переважно неструктурованих формах, стосується широкого кола тем і забезпечують різноманітні точки зору користувачів. З іншого боку, дані відстеження в грі стосуються дуже конкретних активів або рухи гравця і, таким чином, може розглядатися як більш об'єктивний, але також обмежується спостереженням елементи, які є частиною поточної версії продукту. Розгляд тільки одного джерела даних може вводити в оману дизайн, наприклад, задовольнивши потреби лише невеликої частини бази користувачів (наприклад, відгуки громади лише від голосної меншості) або через втрату творчих можливостей (наприклад, коли покладаючись виключно на дані в грі, зібрані за допомогою поточного артефакту, не звертаючись до них база користувачів). З іншого боку, тріангуляція різних джерел даних дозволяє враховувати кілька точок зору, поєднуючи як ендогенні (тобто дані в грі), так і екзогенні перспективи (тобто дані спільноти).

Таким чином, інноваційні продукти повинні визначити потенційні джерела даних, оцінити переваги та взаємодоповнюваність цих джерел даних, оцінити витрати на їх доступність та використання, а потім вирішити, що стане частиною їхнього озера даних.

Об'єднання різнорідних джерел даних вимагає глибокого розуміння джерел цих даних, включаючи їх обмеження. Це включає, наприклад, технічні деталі (наприклад, схему, формат, обсяг), знання про деталізацію (наприклад, конкретні активи проти ширшого бачення) та знання про репрезентативність (наприклад, конкретні групи користувачів, наприклад гравці в пісочниці, які використовувати гру як військовий симулятор проти всіх користувачів). Кожне джерело даних має свої переваги і недоліки. Візьмемо, наприклад, дані спільноти. Хоча джерела даних спільноти надають уявлення про широкий спектр тем, у дискусіях на форумах зазвичай домінують «голосні меншості» — тобто відносно невелика кількість гравців, які дуже інвестують у гру, але можуть також мають тверді думки. Ці голоси не обов'язково репрезентують базу гравців в

цілому. Відстеження внутрішньоігрових даних від мільйонів користувачів дає більш чітке уявлення про те, як продукт використовується, статистично, і чи вокальна меншість справді репрезентативна чи ні.

Підрозділи Ubisoft використовують свої джерела даних двома способами: дослідницьким та підтверджувальним. Дослідження є основою для генерування нових ідей. Розвідка передбачає пошук закономірностей і аномалій, які можуть надихнути на створення нового гравця. З іншого боку, підтвердження за допомогою тестування ідей є основою для реалізації продуктів, які відповідають очікуванням користувачів: просто тому, що щось нове і креатив не означає, що він покращить досвід користувача. Таким чином, суворі протоколи тестування і перевірка є важливими, включаючи визначення ключових залежних змінних або специфікації прийнятних порогів.

Навчання за допомогою продукту включає безперервні ітераційні цикли як дослідження, так і підтвердження. Компанії, які займаються розробкою відеоігор, постійно борються за те, щоб бути на передовій свого бізнесу, впроваджуючи інновації в свої ігри, але в той же час намагаючись цього не робити є вірогідність розчарувати вимогливих користувачів, які можуть легко звернутися до альтернативних продуктів. Цей ітераційний цикл — це постійна спроба зберегти досвід гравця свіжим і уникнути дорогих прорахунків.

Практика, орієнтована на дані, не замінює людське бачення та винахідливість. В Ubisoft на основі даних дослідження надходять сигнали, але дизайнери — це ті, хто втілює своє бачення, і, зрештою, це стиль дизайнерів, які керують розробкою гри. Іншими словами, остаточні рішення приймають дизайнери. З цієї точки зору методи, що ґрунтуються на даних, допомагають розширювати творчість та досягти відповідних нових результатів.

У той же час ідеї та дизайнерські рішення мають бути перевірені на основі даних, гарантуючи, що Ubisoft створює відповідні дизайни та

залучатиме як нових, так і існуючих клієнтів. Це вимагає тісної та ефективної співпраці між дизайнерами та аналітиками даних по всьому проекту та між проектами. Ці відносини співпраці надзвичайно важливі для інноваційної стратегії Ubisoft.

Зрозуміло, що дизайнери Ubisoft використовують дані, щоб інформувати та доповнювати свої проекти, але вони повинні збалансовано використовувати дані та уникати надмірної залежності від них. Розробники вважають, що це значна довіра до даних може поставити під загрозу креативність та оригінальність. Формування конкурентоспроможного, інноваційного продукту вимагає балансування між людським поглядом та аналітикою даних.

Навчання за допомогою продукту за допомогою інноваційних практик, орієнтованих на дані, може здатися давнім капелюх перед цифровими галузями: Google використовує A/B-тестування для всіх своїх продуктів, і Amazon тривалий час використовували дані про читання в своїх електронних книгах, щоб спонукати до змін продукту. Так само, відеоігри Ubisoft – це повністю оцифровані середовища продукту та будь-які зміни в них повністю засновані на програмному забезпеченні. Але досвід і майстерність продукту

Оскільки світ дедалі більше цифровізується, майже всі види діяльності, що базуються на продуктах, залишають цифрові сліди. Фірми, що займаються розробкою розумних продуктів, будуть використовувати дані на основі продуктів для сприяння безперервному впровадженню інноваційних продуктів, дозволяючи їм швидко реагувати на тенденції, визначати та використовувати нові моделі використання.

Практика на основі даних і доповнених даними може служити натхненням для розробки продукту у будь-якій — не тільки в цифровій — організації.

.3 Аналіз факторів продуктивності команди в розробці відеоігор;

Якщо розглядати у великих масштабах, індустрія відеоігор відносно молода. У 1972 році відеоігри прийшли в Америку у вигляді аркадних ігрових консолей. По мірі розвитку індустрії відеоігор відеоігри перейшли від розміщення в аркадах до розміщення в будинках споживачів, а тепер вони навіть доступні з мобільних смартфонів. У 2018 році індустрія відеоігор повідомила про 137,9 мільярдів доларів доходу в усьому світі, причому 30,4 мільярда доларів лише в США [34]. Експерти галузі очікують, що до 2021 року загальний прибуток галузі зросте до 180,1 мільярда доларів. Щоб керувати цим зростанням, розробники відеоігор шукають шляхи покращення своїх продуктів і конвеєрів, підвищуючи ефективність своїх команд [32]. З цією метою вони можуть посилатися на наявні дослідження з інших галузей щодо створення більш ефективних організацій шляхом розробки високопродуктивних команд [14].

Індустрія розробки відеоігор почалася і розвивалася завдяки розвитку комп'ютерних технологій. Вона залежить від інформаційних технологій набагато більшою мірою, ніж багато інших галузей [18]. Дослідження показують, що організаційні потреби індустрії відеоігор не повністю зрозумілі, використовуючи дані з інших категорій індустрії, і навіть відрізняються від традиційної індустрії розробки програмного забезпечення. Більше того, як відносно нова галузь, компанії комп'ютерних ігор ще не об'єдналися навколо єдиної організаційної форми. Натомість компанії використовують різноманітні організаційні структури для задоволення потреб кожного проекту. Electronic Arts, наприклад, використовує міждисциплінарні команди різного розміру для досягнення своїх організаційних цілей; команди організовані за завданнями, а не за дисципліною чи географією.

Незважаючи на те, що є деякі дослідження, які об'єднують індустрію відеоігор із дослідженнями інших галузей з різними організаційними

структурами. Далтон та Стрингер [4] досліджували взаємозв'язок між двома ключовими динаміками команди, ефективністю команди та продуктивністю команди, які впливають на інші типи команд розробників програмного забезпечення. Вони виявили сильну позитивну кореляцію ($r = .75, p < .002$) між ефективністю команди та продуктивністю команди в командах розробників відеоігор.

Самоефективність — це ступінь, до якої людина вірить, що вони здатні працювати на бажаних рівнях продуктивності. З часом самоефективність була популяризована як концепція, і дослідження постійно підтверджували її сильну здатність передбачати майбутні результати. Колективна ефективність, інакше відома як командна ефективність, — це спільна віра групи в її здатність функціонувати спільно на бажаному рівні продуктивності. Однак важливо зазначити, що ефективність команди не еквівалентна сумі чи середнім показникам індивідуальної самоефективності групи. Натомість, ефективність команди — це властивість, що виникає, яка змінюється в групах з часом по мірі зміни внутрішньої групової динаміки.

Сукупність досліджень ефективності команди та ефективності команди показує, що існує багато різних організаційних конструкцій, які працюють разом, щоб впливати на взаємозв'язок між ефективністю команди та продуктивністю команди. Було виявлено, що команди з вищим рівнем моніторингу цілей продемонстрували сильнішу залежність між ефективністю команди та продуктивністю команди, ніж команди з нижчим рівнем моніторингу цілей. Крім того, що коли взаємозалежність завдань була високою, зв'язок між ефективністю команди та продуктивністю був більшим, ніж коли взаємозалежність завдань була низькою. Інші дослідження показують, що такі фактори, як лідерство, інклюзивність та взаємозалежність членів команди, впливають на взаємозв'язок між ефективністю та продуктивністю команди.

Емоційний інтелект розуміється як індивідуальний атрибут, який є поєднанням інтелекту людини та емоційної обізнаності. Провідні дослідники

емоційного інтелекту [22] визначають його як здатність розуміти, керувати та виражати свої емоції, а також емпатично й ефективно керувати міжособистісними стосунками. З метою вивчення емоційного інтелекту дослідники розробили систему для вимірювання індивідуального емоційного інтелекту. У цьому контексті емоційний інтелект вимірювався за допомогою чотирьох конструкцій (наприклад, самосвідомість, соціальна емпатія, самомотивація та соціальні навички), які разом описують розпізнавання та регулювання емоцій як себе, так і інших.

Емоційний інтелект, як і очікувалося, позитивно впливає на продуктивність команди; однак команда отримує таку ж користь від високого емоційного інтелекту, як і від лідера з високим емоційним інтелектом. Команди з обома атрибутами – високим середнім емоційним інтелектом і лідером з високим емоційним інтелектом – не отримали додаткового підвищення продуктивності команди. Ці висновки про взаємосумісність емоційного інтелекту команди та лідера спонукали розглядати лідерство як змінну, що впливає на продуктивність.

Лідерство – це процес розробки ідей та бачення організації, вплив на інших, щоб вони сприйняли ці ідеї та бачення, а також прийняття рішень щодо людських ресурсів та організаційних потреб [27]. У багатьох галузях промисловості компанії все більше покладаються на тимчасові спеціалізовані команди для вирішення проблем. Ці команди часто функціонують незалежно від ієрархії компанії і складаються з членів різної спеціалізації з різних областей компанії. Дослідження показали, що лідерство позитивно впливає на продуктивність команди. Характер і величина цього впливу ґрунтувалися на індивідуальних якостях лідера, що виник, а також на установках та атрибутах команди. Виникаючий лідер має найбільший вплив на продуктивність команди, коли члени команди погодилися на нього як на лідера команди.

Як з'являється лідерство в короткотривалих командах? Нові лідери в командах, які працюють недовго, імовірно, мають особистісні та лідерські

здібності, які члени ідентифікують і вважають цінними. Наприклад, якщо людина визначила вирішення проблем як важливу лідерську компетенцію, вона з більшою ймовірністю визначить когось, хто вміє вирішувати проблеми, як лідера своєї команди, ніж людину, якій не вистачає цієї компетенції.

Команди розробників відеоігор з високою ефективністю команди матимуть більше шансів мати високу командну продуктивність, ніж команди розробників відеоігор з низькою командною ефективністю. Емоційний інтелект має явний вплив на багато аспектів ефективності команди.

В індустрії розробки відеоігор взаємозалежний характер міждисциплінарних команд розробників ігор вимагає високого ступеня довіри та комунікації, щоб досягти успіху. Якщо команди невеликі та дуже взаємозалежні, зриви довіри та спілкування легко помітні. Емоційний інтелект є ключем до ефективного спілкування та збереження довіри в менших командах.

Крім того, було виявлено, що ці порушення довіри та спілкування знижують впевненість членів команди в колективній здатності їхньої команди досягати своїх цілей, що знижує ефективність команди.

Емоційний інтелект команди має пом'якшувальну дію на взаємозв'язок між ефективністю команди та продуктивністю команди в командах розробників відеоігор, таким чином, що команди з високим емоційним інтелектом у команді матимуть міцніший зв'язок між ефективністю команди та продуктивністю команди, ніж команди, які мають низький рівень команди. емоційний інтелект.

Поширеним підходом до розробки відеоігор є використання тимчасових, гнучких міждисциплінарних команд, які формуються для виконання завдання або вирішення проблеми під час розробки. Органічна природа цих тимчасових команд спонукає дослідників вивчати лідерство, що виникає, а не структурне ієрархічне лідерство. Наявність лідерства призведе до підвищення продуктивності команди в командах розробників відеоігор.

Дослідження показують, що лідерство позитивно впливає на ефективність команди. Присутність визнаного лідера в команді підвищує впевненість членів команди в тому, що команда може досягти своїх цілей, позитивно впливаючи на ефективність команди.

Виникне лідерство має помірний вплив на взаємозв'язок між ефективністю команди та продуктивністю команди в командах розробників відеоігор, таким чином, що команди, які мають високий рівень непередбачуваного лідерства, мають міцніший зв'язок між ефективністю команди та продуктивністю команди, ніж команди, які мають низьке надзвичайне лідерство. .

Вивчення проводилося протягом трьох місяців у рамках програми розробки ігор. Учасниками дослідження були розробники ігор, об'єднані в 5 команд по 3-5 учасників, щоб створити мобільну гру для свого першого командного проекту протягом 16 тижнів. Кожні два тижні команди передавали частину проекту експертам-рецензентам. Цими віхами були Proof of Concept Gameplay, Vertical Slice, Alpha, Beta та Launch.

На початку дослідження кожен учасник дослідження пройшов індивідуальне опитування щодо емоційного інтелекту. Під час гри Proof of Concept, альфа-версії та запуску були використані показники ефективності команди, непередбачуваного лідерства та продуктивності команди. Учасники заповнили анкети ефективності команди та невідкладного лідерства, а оцінку проводили керівників роботи команд на кожному етапі. Було зібрано показники, які включали: емоційний інтелект команди, ефективність команди, непередбачене лідерство та продуктивність команди.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ ПРОЕКТІВ РОЗРОБКИ ВІДЕОІГОР ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН»

3.1. Використання гнучкої системи проектного управління AGILE

Безпосередня історія розвитку Agile почалася в 2001 році, коли в США був випущений «Маніфест гнучкої розробки програмного забезпечення». Принципами гнучкої розробки є:

- вищий пріоритет – це задоволення замовника за допомогою частих і безперервних постачань продукту, цінного для нього;

- зміни у вимогах приймаються навіть на пізніх етапах реалізації проекту;

- гнучкі процеси вітають зміни, що є конкурентною перевагою для замовника;

програмне забезпечення з повним функціоналом постачається кожні кілька тижнів або місяців;

представники бізнесу та команда розробки повинні працювати разом над проектом.

Аналіз і регулювання виконання проекту – стадія процесу управління проектом, на якій здійснюється: порівняння фактичного виконання із запланованим, аналіз відхилень, прогноз їх впливу на кінцеві результати, оцінка можливих коригувальних дій і прийняття рішень по необхідним коригувальним діям і змінам. Як зазначається, «волатильність організаційного середовища ІТ-компаній», що у тому числі стосується розробки веб-проектів, перетворює традиційну структуру управління з лінійної на гнучку. Згідно міжнародних даних, використання сучасної методології та інструментарію менеджменту проектів надає можливість «заощадити 20-30 % часу і біля 15-20 % коштів».

Особливого поширення проектний підхід отримав в області розробки програмного забезпечення. Однак, як показали дослідження, у багатьох випадках в IT-проектах вартість і термін реалізації значно перевищують передбачувані, а характеристики якості не відповідають необхідним, що завдає шкоди як замовникам і користувачам, так і самим розробникам. Проблема ефективності управління в процесах розробки програмного забезпечення також ускладнюється внаслідок зростання різноманітності і складності розроблюваних програмних продуктів. Розроблена методологія у межах концепції Agile характеризується як «Scrum – це процес розробки програмного забезпечення в контексті реалізації концепції Agile менеджменту, призначений додати енергії, уваги, ясності та прозорості проектним командам, що розробляють програмні системи».

Багато компаній для вирішення даних проблем активно використовують різні методології управління проектами. Останнім часом особливого поширення набули гнучкі методології управління проекту, як спосіб ефективної організації проектної діяльності в умовах невизначеності і вимог з боку замовника, які постійно змінюються. Як зазначається, для подолання викликів, які існують не тільки у сфері розробки програмного забезпечення, але й в проектах розробки нових продуктів, необхідно використовувати цей підхід «як практики та інструменти, подібні до візії продуктів, ітеративного розвитку, використання візуальних артефактів тощо».

Agile менеджмент допомагає вирішувати дуже багато питань. Спочатку Agile з'явився як альтернатива старим підходам до розробки програмного забезпечення. Початковий задум полягав у формуванні загальних ідей, цінностей і принципів, що втілюють в собі спеціальний образ мислення.

Традиційно при розробці програмного забезпечення використовувався так званий «водоспадний» підхід (Waterfall), згідно з яким команда спочатку визначає вимоги до продукту, планує проект в цілому, розробляє рішення і тестує продукт. Однак, невдачі подібної проектної діяльності, що

виражаються в затягуванні робіт, розростанні бюджету, а так само у випуску на ринок вже неактуального продукту змусили керівників шукати нові шляхи вирішення своїх потреб. Також традиційна методологія включала «задокументовані та зрозумілі елементи, функції та стандарти», а гнучка методологія «розкриває цілісні проектні стандарти шляхом ітеративного виконання проекту, таким чином зменшуючи та видаляючи невизначеність».

Agile не включає конкретних практик, а визначає цінності і принципи, якими повинні керуватися команди. Якщо традиційний підхід передбачає у якості «фінальної мети оптимізацію та ефективність деталізованого плану, щодо виконання його в запланований час, із запланованим бюджетом тощо», то «agile та майже еквівалентні lean, extreme та adaptive підходи фокусуються на комунікаційних процесах та продуктивному співробітництві між членами команди проекту в умовах майже відсутності планування».

Agile менеджмент моделей виділяється модель Scrum, як така, яку найчастіше використовують. Окремі автори намагаються порівняти Agile з традиційною «прескриптивною» моделлю. Систему управління проектами потрібно сприймати як комплексне рішення для впровадження проектного підходу на підприємстві. Саме система, в якій передбачена регламентація процесів, їх автоматизація, а також виділення персоналу, який контролює виконання процесів і забезпечує їх удосконалення, здатна забезпечити визнання значущості проектного підходу для реалізації стратегії організації і зменшити ризик невиконання окремих проектів і всього портфеля проектів організації за допомогою:

- забезпечення збалансованості портфеля при його формуванні (відповідність стратегії, виявлення всіх взаємозв'язків та залежностей, мінімізація конфліктів по ресурсах);
- регулярного моніторингу при реалізації портфеля і прийняття превентивних заходів щодо запобігання реалізації ризиків і зниження впливу реалізувалися ризиків;

– узгодженого прийняття рішення щодо змін в проектах з урахуванням взаємозв'язку за змістом, термінами і ресурсів з іншими проектами.

Залежно від типу організації інвестори, керівники і замовники можуть бути представлені в особі однієї і тієї ж групи людей. Для зручності розглянемо вплив Agile на кожен з цих ролей окремо. Впровадження гнучкої методології тягне за собою кардинальні зміни для керівників. Після впровадження Agile на функціональних керівників фактично лежать тільки завдання моніторингу і контролю, так як команда, що працює за гнучкою методологією, за своєю суттю є саморегульованою. Таким чином, з керівників знімається зайве управлінське навантаження, однак у них може виникнути питання, чи можуть проектні групи продуктивно працювати без постійного контролю начальників. Практичні приклади показують, що ефективність тільки зростає, що є одним з основних перевагою від впровадження гнучкої методології для керівників. Ефективність підвищується за рахунок наступних факторів:

- гнучкі команди є більш продуктивними;
- мінімізуються об'єми непродуктивної і непотрібної роботи;
- за рахунок застосування ітеративних циклів помилки в проектах знаходяться і виправляються на ранніх стадіях.

Для остаточної оцінки пропозицій по впровадженню Agile-методологій потрібно повернутися до проблем сучасних компаній, порівняти їх з рішеннями, пропонованими в гнучкій методології. В якості одного з головних викликів сучасності виділялася гіперконкуренція і, отже, проявилася невідповідність традиційного менеджменту сучасним умовам роботи при гіперконкуренції.

Впровадження гнучкої методології надає можливість компаніям успішно конкурувати в цьому середовищі за рахунок розвитку горизонтальних зв'язків і швидкого випуску саме необхідних ринку продуктів, в результаті чого компанія може отримати необхідну конкурентну

перевагу. Компанія, що володіє подібною гнучкістю, зможе успішно конкурувати на ринках, що характеризуються високою динамікою.

Правильне використання гнучкої методології надає розробника ІТ-проектів наступні переваги:

- підвищення гнучкості організації;
- скорочення циклу розробки продуктів
- залучення персоналу в роботу;
- передача повноважень по проекту членам команди;
- підвищення задоволеності клієнтів.

Крім того, перевагою власне методології lean/agile менеджменту є її універсальність для застосування різними галузями економіки, які використовують проектну структуру організації.

Водночас сьогодні вже існує і критика Agile, яка каже про те, що коли ці методи проявляються на місцях, вони інколи заважають, а не допомагають гарній роботі. Навіть прихильники Agile кажуть, що ця методологія підходить не всім [17]. Називають навіть 85 проблем, що можуть виникнути при впровадженні гнучких методів, які зазвичай належать до впровадження Скраму [1].

Ці проблеми здебільшого пов'язані з недостатнім розумінням особливостей застосування інструментів [5]. Agile не потрібний там, де запорука успіху в проходженні чітко заданому алгоритму дій. Agile буде шкідливий там, де вартість «переробки» або «доопрацювання» продукту колосальна або навіть може бути пов'язана з людськими жертвами.

Крім того, впровадження Скраму не є дешевою процедурою: адже потрібно сформувати повноцінну команду, яка буде зайнята тільки розробкою визначеного продукту; також треба брати до уваги, що мінімум 8 годин за спринт буде витратитися на комунікацію, так як Scrum передбачає серію обов'язкових зустрічей тривалістю 1-2 години. Однак підсумковий вигравш у швидкості і якості, який забезпечує Scrum, дуже великий [5]. Уже доказано на практиці, що використання гнучких методологій допомагає

організаціям розвиватися більше того розміру, який зазвичай не можуть перевершити організації із традиційними методами управління [2]. При цьому базовою вимогою є чітке дотримання правил Аджайл.

Вивчення світового досвіду використання передових методів управління є корисним для запровадження у вітчизняних підприємствах, оскільки ці методології підтвердили свою ефективність. До гнучких методологій ми віднесли Кайдзен та Аджайл, кожна з яких має свої принципи та окремі складові, але спільним ключовим їх аспектом є прагнення до постійних удосконалень та постійної комунікації, в тому числі із споживачами. Використання методології Аджайл сьогодні поширюється у світовому масштабі, не є винятком і Україна. Перевагами прийняття Аджайл є здатність управляти мінливими пріоритетами, наочність проєкту, моральний дух команди тощо. Водночас розходження організаційної культури з гнучкими цінностями є головною перешкодою на шляху запровадження Аджайл.

Agile – інноваційний підхід до створення продукту або послуги, який базується на проектному підході до управління та передбачає переосмислення теорії та практики менеджменту. В його основі лежить проста ідея: кожний виконавець повинен усвідомити свою роль у спільній справі, кожен може зупинити систему і внести свої раціональні пропозиції [1]. Ця методологія менеджменту насамперед дає можливість реагувати і враховувати пріоритети у вимогах споживачів, що постійно змінюються в умовах ринку, збільшує наочність і прозорість стану справ в проєкті та збільшує продуктивність команди. Внаслідок цього компанія отримує більш якісний результат за рахунок відсутності бюрократичного розподілу ролей, який накладає штучні обмеження на висококваліфікованих фахівців, скорочення терміну виконання проєкту та чіткого контролю за якістю виконання завдань. Для того щоб досягти більшої ефективності від використання Agile-менеджменту, необхідно дотримуватися принципів, які розкривають його особливості як сучасного інструментарію управління.

Саме змістове наповнення принципів відображає усю цінність цього засобу менеджменту. Отож, на основі аналізу матеріалу Agile-маніфесту, який у 2001 році підписали 17 незалежних експертів з різних практик програмування в штаті Юта, США[2], ми виокремили такі принципи Agileменеджменту:

1. Гнучкості. Agile дає можливість постійно реагувати на запити мінливого середовища та адаптуватися до них, змінювати вимоги до кінцевого продукту протягом усього циклу його розроблення (завдяки цьому кінцевий продукт буде більш конкурентоспроможним);
2. Безперервності. Команда повинна виробити оптимальний темп роботи і підтримувати його, оскільки клієнти більш задоволені, якщо вони отримують якісну продукцію саме тоді, коли у ній є необхідність;
3. Єдності. Особливістю Agile є співробітництво між розробниками і замовником протягом усього циклу розроблення, що допомагає ґрунтовно зрозуміти бажання клієнта;
4. Мотивації працівників. Цей підхід до управління передбачає велику увагу до мотивації працівників та корпоративної культури. Цей принцип закладає правила взаємодопомоги, підтримки, чесності між працівниками. Моральне та матеріальне заохочення сприяють бажанню працювати, що впливає на результат кінцевого продукту.
5. Простоти. Потрібно намагатися зробити робочий процес максимально простим, а продукт – простим і зрозумілим.
6. Системності. Цей принцип закладає розуміння того, що від якості та вчасності виконання завдання одного працівника залежить якість виконання іншого завдання та кінцевого результату. Тобто учасники проекту розглядаються як елементи системи, що повинні постійно взаємодіяти між собою у процесі роботи;
7. Автономії. Дозволяти членам команди самостійно приймати рішення. Якщо розробники можуть самі приймати рішення, самоорганізовуватися і спілкуватися з іншими членами колективу, обмінюючись з ними ідеями, ймовірність створення якісного продукту істотно зростає.
8. Відповідальності. Кожен член команди повинен нести відповідальність за свої рішення та якість виконаної роботи. Щоб успішно

реалізувати на практиці методологію Agile, необхідно дотримуватися кількох правил, тільки тоді Agile-менеджмент буде максимально ефективний. Agile ґрунтується насамперед на візуальному контролі. Найчастіше учасники проекту, працюючи над досягненням результату, користуються спеціальними кольоровими картками. Один колір сигналізує про завершення планування якогось елементу кінцевого продукту, інший – про завершення його розроблення, третій – про готовність тощо. Візуальний контроль дозволяє команді мати наочне уявлення про поточний стан процесу і гарантує однакове бачення проекту всіма її членами. Члени команди і клієнт здебільшого працюють разом і поруч. Завдяки цьому істотно прискорюються робочі процеси, які пов'язані з інформуванням учасників проекту. Крім того, спільна робота сприяє створенню здорової атмосфери для плідної та ефективної співпраці і якнайшвидшого досягнення результатів. Коли керівник проекту, команда і клієнт діють спільно, виключається небезпека непорозуміння цілей і втрати інформації. Керівник тут виступає скоріше в ролі лідера, який задає напрям і визначає правила співпраці та роботи. Всі робочі процеси стають максимально прозорими, а це означає, що будь-які виникаючі проблеми можна вирішувати практично миттєво і знаходити найкращі варіанти їх вирішення. Важливим моментом Agile-менеджменту є поділ усього обсягу проекту на кілька дрібних складових частин. Такий підхід спрощує процес розроблення, а окремі групи можуть фокусуватися кожна на своєму конкретному завданні. Працюючи над одним циклом, учасники проекту опановують нові навички й отримують нові знання, а також аналізують допущені в процесі помилки. Все це зводить ймовірність здійснення подібних помилок в майбутньому практично до нуля. Ще один значущий елемент напряму – це спринти і щоденні зустрічі. Спринтом називаються обмежені конкретними термінами (дедлайнами) відрізки часу, протягом яких команда встигає виконати певні завдання. Саме завдяки спринту команда може бачити результати своїх дій [3]. Ці правила та принципи, власне, і забезпечують певні переваги цієї методології управління.

Для того щоб краще простежити переваги використання Agile, порівняємо Agile-менеджмент та традиційні методи управління. Отже, у цій таблиці чітко видно переваги застосування Agile-менеджменту порівняно з традиційними підходами до управління. Є декілька інструментів, заснованих на ідеях Agile: Lean, Kanban, Extreme Programming, Crystal, Dynamic Systems Development Methodology, але найпопулярнішим з них є метод – Scrum. Серед усіх інструментаріїв системи Agile, Scrum відрізняється тим, що робить основний акцент на якісному контролі робочого процесу.

3.2. Розробка стратегії управління талантами команд

Формування команди проекту й організація її ефективної роботи – це ключові завдання, які потребують особливої уваги головного менеджера проекту.

Першоосною побудови проектної команди є визначення цілей та завдань її створення (рис.3.1).



Рис. 3.1. Цілі створення проектної команди

В організації побудови проектної команди окреслюють такі завдання:

- створення професійно стимулюючого оточення ;
- здійснення ефективного керівництва;
- забезпечення кваліфікованим персоналом;

– забезпечення підтримки керівництва і стабільно сприятливого навколишнього середовища.

Розглянемо фактори, що визначають принципи формування команди проекту.

Специфіка проекту – один із факторів, що визначає формальну структуру команди, рольовий склад, перелік знань, вмінь, навичок, якими повинні володіти члени команди.

Організаційно-культурне середовище включає: зовнішнє середовище – це всі фактори, які не залежать від команди проекту, але впливають на її роботу; внутрішнє середовище – це організаційна культура команди, що включає способи розподілу влади, способи організації взаємодії між членами команди, способи розв’язання конфліктів, організацію зовнішніх зв’язків тощо.

Особистий стиль відносин керівника з членами команди залежить від типу лідера. Говорячи про цілі проекту та команду, постає питання часу та тривалості існування проекту. Завдання менеджера полягає в тому, щоб забезпечити конструктивний перехід команди проекту з однієї стадії його життєвого циклу в іншу в межах проектної діяльності та довести проект до успішного завершення [7].

Формування проектної команди зазвичай відбувається на основі принципів, що спрямовують діяльність колективу на ефективну, обмежену конфлікти співпрацю, включаючи розвиток, професійно-мотиваційну задоволеність кожного члена команди (рис. 3.2).

Важливим завданням управління проектом, як уже зазначалося вище, є формування команди, яке включає три етапи [5]:

1- й – стратегія підприємства (бачення, місія, цілі), чітке визначення ідеї проекту;

2- й – визначення вимог до персоналу проекту;

3- 3-й – завершення проекту.

Будь-яка діяльність, зокрема і в проектному менеджменті, має починатися зі стратегії.



Рис. 3.2. Принципи формування проектної команди

Під час підбору членів команди, визначення лідера, розподілу обов'язків і відповідальності має бути відображено професійну структуру команди проекту. Для підбору управлінської команди, яка буде ефективною в умовах певного проекту, необхідно визначити як професійні, так і рольові вимоги до кожного з членів команди проекту. Значну увагу на другому етапі варто приділити формуванню комунікаційних зв'язків, плануванню розвитку команди, визначенню всіх процедурних питань, а також враховувати можливі зміни вимог до персоналу під час реалізації проекту.

Важливою складовою частиною в проектному менеджменті є

постійний аналіз результатів командної взаємодії.

Після завершення проекту сформована під цей проект команда розпускається.

Специфіка управління командою полягає в тому, що вона не є традиційною організацією, відповідна організаційна форма повинна бути індивідуально підібрана під конкретний проект. Загалом організаційні структури управління проектами належать до гнучких структур управління (рис. 3.3).

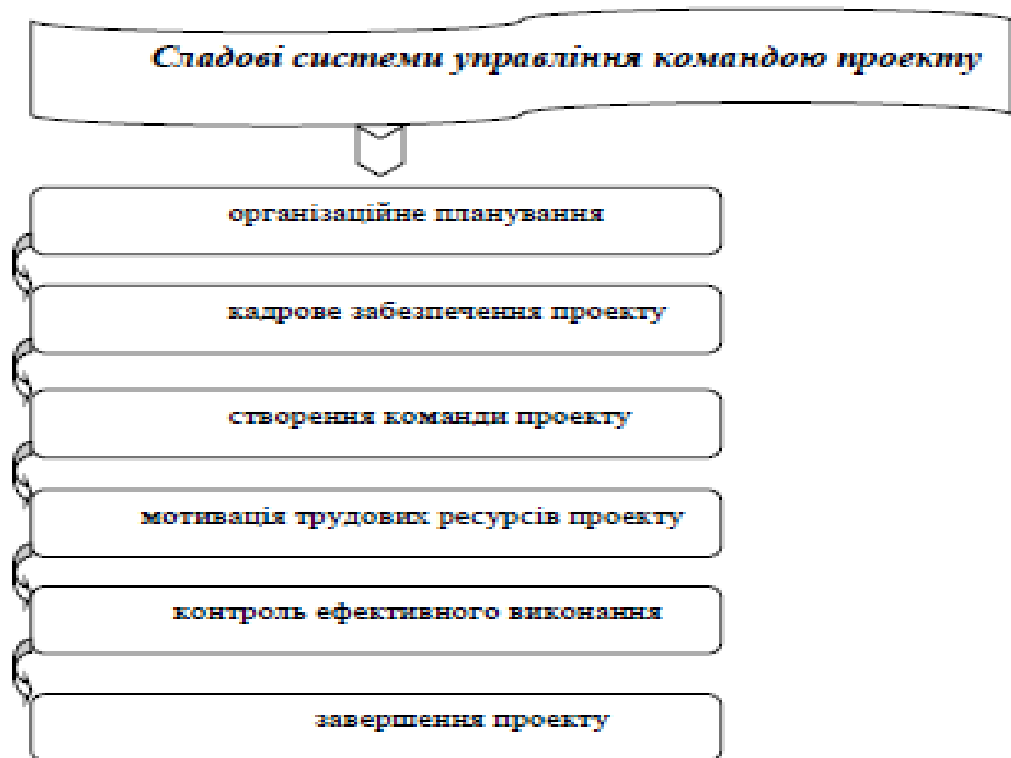


Рис. 3.3. Складові системи управління командою проекту

Система управління командою проекту націлена на керівництво і координацію діяльності команди проекту і реалізується через її життєві стадії.

Команда проекту має такі ж життєві стадії, як і складники життєвого циклу проекту, в якому виділяють п'ять основних стадій: формування, спрацювання, функціонування, реорганізацію, розформування.

Є концепції, згідно з якими ефективна команда повинна бути

збалансована в плані системи своєрідних ролей, які в спільній діяльності додатково до основних приймають на себе люди. Щодо обов'язків і ролей кожного члена команди, то кожний член команди повинен розуміти, у чому полягають його функції і як вони зістиковуються з функціями всіх інших її членів [9].

Ролі в команді умовно можна розділити між генераторами ідей і рішень, аналітиками, контролерами, завершувачами.

Традиційно виділяються два типи ролей: функціональні ролі та командні ролі.

Для успішної реалізації проекту окрім обґрунтованої бізнес-ідеї доцільно зосередити зусилля на підборі висококваліфікованої команди виконавців та створення для них сприятливих умов (стимулів). Часто процеси щодо створення команд є слабо структурованими і невизначеними

У межах команди (робочої групи) проекту функціонують менеджер проекту, менеджери різних груп і підгруп, а також інші працівники, які забезпечують управління проектом. Між ними, з урахуванням зовнішніх учасників проекту, повинні бути сформовані відносини. Особливо це стосується відносин менеджера проекту безпосередньо з підлеглими. Це ставлення до підлеглого з урахуванням його індивідуальних якостей має практичне значення і дозволяє диференційно підійти до кожного працівника. Керівник проекту повинен детально знати участь підлеглого на кожній життєвій фазі проекту.

Найважливішою задачею керівника проекту є налагодження ефективної співпраці великої кількості людей в проектній діяльності, а саме членів команд, працівників організації та учасників проекту з мінливим зовнішнім середовищем прямої і непрямой дії, з використанням дієвих методів управління персоналом в процесі командної роботи. Серед них варто відзначити найбільш значущі в даній ситуації соціально-психологічні методи.

Працюючи з людьми, менеджер проекту повинен розуміти механізм формування їхніх вчинків, мотиви поведінки і причини, викликані тими чи іншими їхніми діями. Усе це дозволяє керівнику-менеджеру знаходити ефективні шляхи впливу на людей та взаємодію з ними.

Керівнику проекту необхідно вивчати психологію членів своєї команди, оскільки тільки володіння навичками психолога сприятиме встановленню за певними ознаками ступеня сприйняття його інформації та очікуваних відповідних дій.

Визначаючи проблеми в забезпеченні ефективного управління командою проекту, варто пам'ятати передусім про те, що командний принцип організації управління набув значної поширеності останніми десятиліттями [38].

Л.Л. Калініченко в своїх наукових працях запропонував власну систему показників, що може засвідчувати факт ефективної командної роботи і під час реалізації будь-якого проекту [31]. Перераховані показники результативності процесу управління командою дають можливість оцінити наскільки в роботі керівника проекту представлені всі ключові фактори успіху та наскільки він сприяв розвитку командних компетенцій за рахунок впровадження наступних елементів управління:

- цілепокладання;
- досягнення мети командної діяльності;
- формування у команді ефективної взаємодії;
- процес делегування повноважень;
- командна робота над проектом;
- конкурентоспроможність команди;
- гнучкість та адаптивність команди;
- удосконалення та зростання компетенцій членів команди [27].

Ефективним управління командою проекту буде за умови управлінням проектом з урахуванням вищезначених критеріїв, якщо воно відповідає визначеним проміжкам часу, коли безпосередньо здійснюється реалізація

проекту. Інакше кажучи, ефективним необхідно вважати управління командою проекту, коли найкращі результати досягаються за менший проміжок часу.

Узагальнюючи досвід практиків проектного менеджменту, виділимо такі риси, якими характеризуються ефективні команди (рис. 3.4):

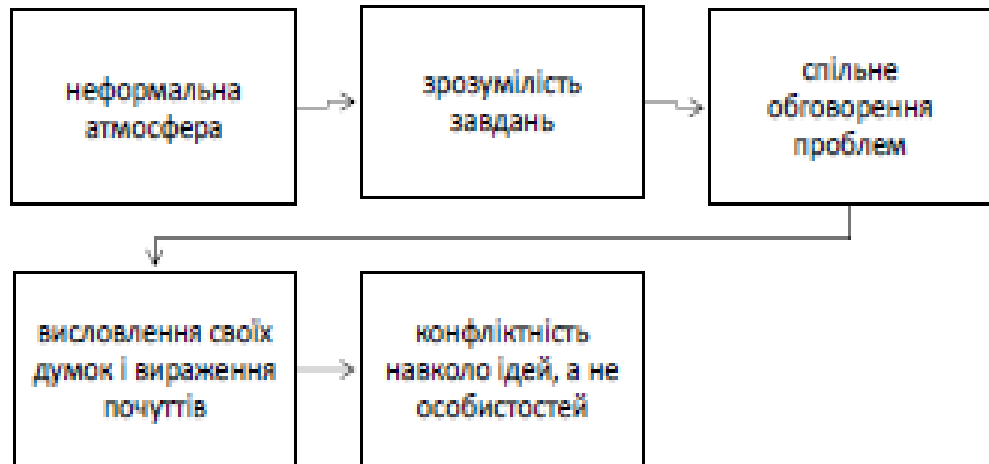


Рис. 3.4. Риси, якими характеризуються ефективні команди

Описані вище тенденції змін у формуванні та розвитку проектних команд зумовлюють розбіжності між проектними командами традиційного типу з пасивним лідерством і жорсткою структурою команди і нового типу (команда X) з активним лідерством і гнучкою структурою команди [6].

Розробка тренінгу формування ефективної команди проекту. На наступному етапі розробки програми формування ефективної команди проекту, переді мною стояло завдання створити механізм перетворення групи відібраних на першому етапі формування команди працівників у згуртовану групу. Вирішення цього завдання можливе за допомогою розробки процедури тренінгів, які б познайомили учасників команди один з одним, підвищити групову згуртованість та налагодити командну взаємодію.

У результаті з урахуванням специфіки організації роботи та завдань компанії «UBISOFT» була створена наступна процедура:

Обґрунтування проведення тренінгу:

Визначивши та підібравши людей, які підходять для реалізації проекту,

На наступному етапі необхідно вирішити проблему створення з них згуртованої та ефективно працюючої групи – команди проекту. Вирішити цю задачу можна з допомогою проведення тренінгів.

Цільова аудиторія : всі співробітники компанії.

Цілі тренінгу : знайомство учасників команди один з одним, підвищення згуртованості, налагодження командної взаємодії.

Кількість учасників : 5-7 осіб.

Приміщення : кімната розміром приблизно 7x7 метрів

Необхідні матеріали : папір, ручки, біла дошка, різнокольорові маркери, столи, стільці, баскетбольний м'яч

Структура тренінгу : розминка, основні вправи, завершення

Тривалість тренінгу : 2-3 години, залежно від кількості учасників та вправ

I. Розминка У розминку я включив одну вправу. Його мета – познайомити учасників тренінгу один з одним, «зламати лід» між ними та налаштувати на позитивну взаємодію.

Вправа: «Подання»

Тип вправи: встановлення контакту (основне)

Тривалість: 20 хвилин

Опис: учасники тренінгу збираються в одному приміщенні та розсідають за столи, утворюючи один ряд. Ведучий тренінгу представляється сам, потім пропонує представитися по черзі учасникам, називаючи тільки ім'я та прізвище, але не посаду, щоб уникнути професійні стереотипи. Потім ведучий роздає папір і ручки, і пропонує учасникам написати щойно почуті імена майбутніх колег. Через 5-7 хвилин він збирає листи та аналізує результати. Потім, за підсумками, він оголошує загальний, знеособлений результат. Після оголошення результату, у разі потреби, ведучий просить усіх ще раз представитися.

Коментар: як показала практика, рідко кому вдається відразу запам'ятати всі імена, здебільшого через те, що на початку тренінгу учасники

ще не приділяють достатньо уваги. Ця вправа дозволяє його залучити та познайомити учасників.

II. Основна частина

У цій частині тренінгу проводяться безпосередньо вправи, спрямовані на створення або збільшення групової згуртованості.

Вправа: «Самопрезентація»

Тип вправи: розвиток умінь уявити себе адекватно (основне)

Тривалість: 20 хвилин

Опис: ведучий просить учасників вийти без підготовки за півтори-дві хвилини розповісти основну інформацію про себе

Коментар: необхідність розповісти про себе експромтом, без підготовки, змушує учасників розповідати про себе відразу ж на думку дані, які, зазвичай, є найправдивішими.

Вправа: «Оперативне прийняття рішень»

Тип вправи: формування навичок взаємодії (основне)

Тривалість: 20 хвилин

Опис: учасники стають у коло діаметром приблизно три метра, ведучий дає одну з них у руки баскетбольний м'яч і пояснює правила. Їм потрібно протягом 15 хвилин передавати один одному м'яч з якомога вищою швидкістю. При цьому вони не можуть передати м'яч учаснику, який передав м'яч їм, та учаснику, якому вони передавали м'яч минулого разу.

Коментар: дана вправа є ігровою, вона добре розряджає атмосферу, стимулює командну взаємодію та прийняття якнайшвидше і точніших рішень.

Вправа: «Намалюй команду»

Тип вправи: розвиток навичок розуміння своєї ролі у команді (основне)

Тривалість: 30 хвилин

Опис: учасникам видаються різнокольорові маркери та виділяється частина дошки. За 25-30 хвилин вони повинні намалювати себе та інших учасників тренінгу у процесі спільної роботи.

Коментар: ця вправа стимулює ідентифікацію учасник себе з командою. Як показала практика, часто малюнки виходять досить характерними і дають уявлення про образ майбутньої командної роботи, що є в учасників. При цьому результат також буває досить забавним, що породжує загальну причину для сміху та доброго настрою.

Вправа: «Розмова у курилці»

Тип вправи: основна

Тривалість: 20 хвилин

Опис: ведучий пояснює учасникам правила – на початку вправи в приміщенні залишаються лише два учасники і він, інші виходять. Два учасники, що залишилися, повинні завести розмову на вільну тему. Потім, після 3-4 хвилин ведучий впускає в приміщення ще одного учасника, який має приєднатися до розмови, а вже розмовляючі повинні ввести його в курс справи, розповісти, про що вони говорили до його парафії. Так триває доти, доки у розмові не будуть брати участь усі учасники тренінгу.

Коментар: дана вправа дуже ефективна і діє на кількох рівнях. По-перше, воно допомагає зав'язати спілкування між учасниками, дізнатися їм щось нове одне про одного. По-друге, воно допомагає налагодити ефективність комунікації, змушуючи учасників вказувати суть справи, не переказуючи всі деталі. По-третє, воно дає початок корисною звичкою вести обговорення всією групою, а не окремими купками.

Вправа: «Слова з роботи»

Тип вправи: додаткова

Тривалість: 30 хвилин

Опис: учасники один за одним виходять та пишуть на дошці одне або два слова, що позначають рід їх занять чи професію. Разом ці слова повинні складатися щонайменше, ніж із 10 букв. Інші учасники повинні за 5 хвилин скласти з літер цих слів якнайбільше інших слів. Символічним переможцем оголошується той, із чийх слів складено найменша кількість слів.

Коментар: ця вправа дозволяє, по-перше, дізнатися, чим займаються решта учасників команди, і, по-друге, налагодити командна взаємодія.

III. Завершення

На заключному етапі учасники перед розставанням підводять підсумки роботи та прощаються один з одним.

Вправа: «Прощання»

Тип вправи: основна

Тривалість: 10 хвилин.

Опис: ведучий просить учасників одного за іншим виходити з- за столу та прощатися з рештою учасників команди. При цьому, прощання має бути конкретним, тобто він повинен звернутися до кожного учаснику на ім'я та сказати «До побачення». Також слід висловити слова подяки, радість від знайомства та спільної діяльності. Насамкінець виходить ведучий, також прощається з усіма учасниками та підбиває якийсь підсумок всього тренінгу, відзначаючи досягнуті результати.

Коментар: ця вправа ще раз закріплює в пам'яті учасників імена та образи один одного, пережиті разом моменти та емоції, а також дозволяє розлучитися на спокійній ноті та в піднесеному настрої.

Стратегія управління талантам Стратегія управління талантами. Компанії проводять самі та беруть активну участь у заходах для студентів профільних вузів з гарною репутацією, в яких є «справді дуже талановиті люди, цілеспрямовані та зацікавлені». Для залучення найкращих студентів компанії вкладають зусилля та засоби у розвиток HR-бренду та впізнаваність своїх компаній. Для пошуку фахівців усередині фірм діють сильні рекрутингові підрозділи, до пошуку часто залучаються самі співробітники. У окремих випадках залучаються кадрові агентства.

Можна також відзначити притаманний усім компаніям розрив у вимогах до студентів, які приймаються на позиції стажистів (відсутні вимоги до досвіду та глибоких професійних знань), і до професій, що вже склалися, або випускників з дипломом, але без досвіду роботи, які претендують на

посади фахівців. Відбір проводиться з використанням різноманітних та сучасних інструментів (тести, відеоінтерв'ю та ін.). За високопродуктивних працівників ведеться боротьба. Орієнтація компаній на співробітників з визначними здібностями та трудовими показниками свідомо зужує поле пошуку, що, своєю чергою, веде до посилення конкуренції за той самий пул талантів. Нарешті, специфіка галузі, що полягає у короткому життєвому циклі продукту, накладає свій відбиток на швидкість підбору та адаптації нових співробітників.

Більшість компаній зосереджені на створенні навчального середовища: компанія забезпечує користування бібліотеками, системами online-освіти та іншими формами навчання. Створення середовища для навчання передбачає не тільки професійне навчання але й розвиток ключових професійних компетенцій. В компаніях не має жорсткої прив'язки статусу фахівця компанії з потребою навчатися за спеціальною програмою. Працівник проходить навчальний курс за власною ініціативою.

Розвиток технологій, постійна поява чогось нового, нових напрямків, поява абсолютно нового устаткування для розширення старих напрямків роботи. З'являються нові дослідження впровадження старих продуктів. Якщо людина в online цим не займається, не слідкує за тим, щоб її знання не застаріли, вона абсолютно точно не буде ефективною.

Один із інструментів практики розвитку – ротація між проектами, функціональна та територіальна ротація, навчання іноземних мов. Такий підхід спрямований на розвиток процесів обміну знаннями та побудову команд. Компанія володіє власним технопарком, який проводить навчання новим та поточним співробітникам, що включає технічний, управлінський та комунікаційний напрямок. Є спеціальний комітет, який займається розробкою кар'єрних траєкторій працівників. Компанія відома створенням унікального проекту, що позиціонує нестачу талантів не як проблему, а як можливість і пропонує перекваліфікацію людям з непрофільним бекграундом [33].

Мотивація талантів. З опису експертами мотивації, яку мають співробітники, складається портрет людини, яка орієнтована на власний розвиток та вирішення непростих, що потребують кмітливості та інтелекту завдань, на можливості створення чогось унікального та реалізації власного проекту.

Іншою складовою внутрішньої мотивації діяльності таланту та креативу працівників визначається процес розвитку, формування та зміцнення індивідуального його «особистого бренду професіонала»[17].

Компанія UBISOFT використовує мотивацію кар'єрою як такою, а зосереджена на впровадженні складних та амбітних завдань щодо внутрішньої мобільності фахівців від одного проекту до іншого. Проектна робота створює можливості для навчання у процесі обміну знаннями між членами проектної команди та дозволяє талантам виражати себе та розвиватися професійно, тобто реалізувати внутрішню мотивацію талановитих співробітників.

Мотивуючим чинником також не лише бренд роботодавця, а й експертний імідж компанії, тобто. репутація у сегменті галузі. Гіацинтова пропонує також більш детально розглядати мотивацію, виходячи з профілю діяльності ІТ спеціаліста (інженера, консультанта, продажу, бек-офіс та ін.). З боку талантів є уявлення, що спроби будувати штучні мотиваційні схеми найчастіше є зайвими.

Висококваліфіковані та затребувані на ринку праці професіонали можуть залишати компанію через пошук більш масштабних проектів та цікавих завдань. У зв'язку з цим побоювання втрати найцінніших співробітників існують, і тому компанії вживають превентивних заходів. Як безпосередні механізми утримання використовується надання співробітниками більших повноважень, додаткових відпусток зі збереженням робочого місця за співробітником на тривалий період (до року), переміщення на нові проекти, радикальна зміна діяльності в рамках компанії та її філій.

Як практику та свідоцтво утримання компанія розглядає зворотню мобільність співробітників та приймає знову на роботу тих, хто йшов попрацювати в іншій компанії. «Є ще історія «повернених». Люди роблять свій циклічний розвиток, кар'єрний, професійний, і на новому витку повертаються в компанію на якийсь час, з повернутими інвестиціями, у тому числі в них, які були зроблені раніше, у новій ролі, у новій якійсь якості.

Від програміста потрібна здатність вирішувати проблеми. У широкому значенні цього слова. Дивись, як людина вирішує проблеми, якою б формою вони не виникали. Один, у команді – не важливо». Практики утримання як протидія добровільним звільненням цінних працівників можуть викликатися як зовнішніми, так і внутрішніми факторами

У жодній компанії не використовують комплексну оцінку ефективності системи управління талантами. Багато хто орієнтується на показник плинності серед співробітників, яких у компанії вважають талантами, у порівнянні з рівнем плинності серед інших співробітників. ефективність оцінюється в основному на основі тих стандартних інструментів, які успадковані від системи управління персоналом/людськими ресурсами.

Крім традиційної мети згуртування та зміцнення корпоративної культури, зниження напруженості між індивідуальними амбіціями та цілями командної роботи, комунікаційні заходи спрямовані на формування мережевих зв'язків між співробітниками всередині компанії, між членами професійних спільнот та між справжніми та потенційними співробітниками. Комунікації вишиковуються за допомогою проведення різноманітних конкурсів, у тому числі для дітей співробітників компанії, підтримки компаніями клубів, професійних блогів. Така діяльність розсуває рамки компанії та ще більше розмиває межі між внутрішніми та зовнішніми талантами. Безумовно, специфіка галузі сприяє отриманню оперативного зворотного зв'язку від співробітників через Інтранет, через додатки та чати, оскільки, як зауважила експерт однієї з компаній, «серед співробітників

багато інтровертів, їм комфортно в цьому середовищі, їхнє життя все там». З боку талантів практики комунікації виявляються важливими кожному етапі їх розвитку у межах організації.

3.3 Вдосконалення управління командами на засадах корпоративної соціальної відповідальності

В умовах бурхливого розвитку цифрових технологій та поширення діджиталізації усіх сторін життя суспільства, особливого значення набуває діяльність фахівців, які створюють цифрові технології, тобто ІТ-спеціалісти. Для будь-якої галузі економіки співробітники - це ключовий ресурс, ІТ сфера не є виключенням. Кваліфіковані кадри є головним ресурсом ІТ-компанії як виробника та творця процесу діджиталізації в економічному просторі, та її головною конкурентною перевагою. Майже 60-80% собівартості послуг ІТ-компаній складає оплата послуг програмістів та розробників, тому їх професійна підготовленість напряму впливає на якість проекту та імідж компанії.

Незважаючи на розвиток ІТ-сектору, в ІТ-сфері гостро стоїть питання підбору кваліфікованого персоналу з необхідними знаннями, рівнем кваліфікації та досвідом. Це обумовлює питання зниження плинності кадрів, різноманітність підходів до організації праці, дотримання принципів та норм соціально відповідального бізнесу з позицій оплати праці, соціальних гарантій, кар'єрного росту спеціалістів.

Для кожної конкретної ІТ-компанії важливо поєднання матеріальної й нематеріальної мотивації співробітників. Немає універсального набору мотивацій, з яких би вийшов ідеальний рецепт для утримання будь-якого розробника. Збіг сподівань внутрішньої мотивації з тим, що може запропонувати компанія є запорукою успіху для їх довгострокового

співробітництва.

Особливістю роботи в ІТ-компаніях є командна робота. Тому все більш набирає актуальності питання не тільки підбору кваліфікованого персоналу, а і його мотивація, злагоженість праці та комфортні соціально-психологічні обставини. В останній час ще слід додати віддаленість роботи персоналу, що накладає свої особливості в управлінні персоналом та ефективністю його роботи.

В теорії управління вже давно вчені звернули увагу на людський капітал, як головний чинник ефективної роботи та конкурентоспроможності організації. Зокрема, основоположник концепцій школи «людських відносин» Е. Мейо звернув увагу на відносинах між членами трудового колективу. Подальший розвиток концепцій даної школи був забезпечений дослідниками теорій мотивації, а саме: теорії ієрархій потреб та засновниками деяких сучасних теорій мотивації, що засновані на залежності від задоволення або незадоволення своєю роботою.

Якщо ваш персонал працює з віддачею, з підвищеною емоційною установкою, то може виникнути емоційне вигорання персоналу

Ефективність проектів в ІТ-сфері безпосередньо залежить від того наскільки процес управління персоналом є основоположним аспектом в діяльності та як цей процес виконуються в щоденній діяльності компанії в цілому. В залежності від масштабів самої компанії зростає значущість процесу підбору виконавців для проектів та злагоженість їх роботи стає все більш актуальнішою, а її вирішенням займається окремий підрозділ – Human Resource (HR) відділ. Значущість процесу управління персоналом обумовлює процес інтеграції рекрутингу до бізнес-процесів в більшості ІТ компаній. З метою підвищення ефективності роботи фахівців HR-відділів використовують відповідні інформаційні системи, які автоматизують накопичення та обробку кадрової інформації. За даних умов доцільно зосередитись на розробці методичних рекомендації щодо формування ефективних комунікацій в процесі управлінні проектами, що

стане запорукою успішної роботи команди в ІТ-проектах [6]. Одне з основних завдань фахівців HR-відділів це забезпечення компанії фахівцями відповідно до виставлених вимог щодо знань, компетенцій вмінь та досвіду. В умовах мінливості зовнішнього середовища та стрімкого розвитку технології, особливо в ІТ сфері, на передній план виходить питання актуальності отриманих знань сучасним вимогам ринку. Як вже зазначалось, у сфері ІТ існує брак досвідчених фахівців в силу молодості галузі. Тому доцільним буде в ІТ компаніях проводити стажування молодих фахівців. Це надає ряд переваг для майбутніх проектів:

- реально оцінити здібності кандидатів, їх кваліфікацію та працездатність;
- надати інформацію щодо тенденцій в ІТ сфері;
- представити можливість включення в роботу над реальними проектами;
- вивчити інформацію щодо компанії, особливостей реалізації проектів, що мінімізує витрати часу при подальшій співпраці щодо залучення до наступних проектів компанії;
- дозволить мати креативні ідеї щодо реалізації деяких поточних та перспективних завдань компанії [31].

Однією з ефективних форм залучення, відбору та підготовки персоналу відповідно вимогам ІТ-проектів є стажування студентів старших курсів ІТ-спеціальностей ВУЗів. Також стажування дає можливість професійним розробникам виступати у ролі менторів, ділитися своїм досвідом та формувати імідж компанії на ринку праці. Це відповідає принципам корпоративної соціальної відповідальності, тому що майбутні фахівці на етапі стажування знайомляться з колективом, умовами праці, оплати, соціальними гарантіями, приймають участь у діючих ІТ-проектах, оцінюють рівень привабливості компанії як роботодавця. В даний час ефективність роботи в ІТ-проектах визначається не тільки досконалим володінням професійними навичками та знаннями, а ще й особистісними

якостями ІТ-фахівця (комунікабельність, креативність, емпатія, вміння розставляти пріоритети та інше). Попит на ІТ-фахівців з кожним днем росте, кількість фахівців на ринку праці теж кожен рік поповнюються молодими випускниками ВУЗів, а разом з цим росте й конкуренція. Вимоги до сучасних ІТ-фахів та компетенції які вони повинні опанувати детально розглядалися у попередніх публікаціях [28].

Робота в проектах це командна робота, ось чому роботодавці все більше зосереджені на створенні в командах сприятливої атмосфери та на особистих якостях кандидатів. З метою мінімізації між особистих конфліктів в майбутньому проводять відповідні тестування.

Але і фахівці вимагають від керівництва дотримання ряду умов: умови до устаткування, умови встановлення тривалості робочого тижня у відповідності до законодавства, встановлення здійснених дедлайнів, додаткова оплата за понаднормову працю, за навчання і підвищення кваліфікації нових членів команди і т. ін. Таким чином, учасники проектних команд виступають ініціаторами впровадження норм та вимог корпоративної соціальної відповідальності базисного рівня [11].

Розробнику потрібно бути готовим до змін зовнішнього середовища та вимог замовника й вміти приймати рішення в нестабільній ситуації. Саме гнучкість розуму і креативність, нестандартне мислення – це головні фактори конкурентоспроможності та лідерства на ринку. У свою чергу керівникам компаній та проектів потрібно мотивувати розвиток креативності й творчості та створювати відповідні умови для персоналу, враховуючи інтереси співробітників і створюючи нові стимули. Таким чином, компанії шукають талановитих професіоналів, перевіряють і оцінюють в першу чергу їх професійні навички. Але тільки коли професійні та особисті якості гармонійно поєднуються в одній людині, він виростає видатним професіоналом. Досвідчені фахівці в свою чергу прагнуть участі не тільки у проектах з високою оплатою, але й у соціально значущих, відомих проектах, співпрацювати з трендовими ІТ-компаніями [9].

Ще одна проблема в управлінні персоналом в ІТ-проектах полягає в збереженні кваліфікованих фахівців. Проектні команди по своїй природі мають тимчасову структуру. Вони формуються під конкретний проект та відповідно по його закінченню розпадаються. Завдання компанії знайти інше заняття фахівцям, що звільнилися. В іншому випадку в пошуках роботи фахівці можуть перейти до іншої компанії. Нестабільність проектної команди ще раз підкреслює важливість особистих якостей розробників, бо кожний проект це різні виконавці та різні задачі.

Так, згідно проведеним опитуванням, плинність кадрів в ІТ-компаніях становить близько 37% за рік. Основні причини звільнення фахівців – закінчення проектів (35%), незадоволеність умовами праці (18%), незадоволеність оплатою праці (12%). Відповідно, керівники ІТ-компаній змушені постійно шукати нових фахівців та залучати сторонніх виконавців для нових проектів. З іншого боку, ІТ-спеціалісти висловлюють відповідні вимоги не тільки до умов праці та заробітку, а і до змісту виконуваних проектів. Згідно опитуванню, тільки 20% програмістів не цікавляться загальним змістом виконуваних завдань, 17% мотивуються тільки розміром заробітної плати (опитування проводились серед працівників ІТ-компаній Одеси, випускників та студентів старших курсів ІТ спеціальностей в 2020–21 роках). Тобто, більше третини всіх ІТ-фахівців працюють над створенням невідомого, можливо некорисного, вразливого програмного забезпечення. Навпроти, 53% виконавців в ІТ-проектах зацікавлені в змісті завдань та в визначені суспільного та економічного внеску. Якщо керівництво ІТ-компаній активно впроваджує в діяльність основні норми та принципи корпоративної соціальної відповідальності базового рівня, підключається до громадських проектів, інформує громадськість та суспільство про виконані ІТ-проекти та участь у майбутніх, цим створюючи більш високий рейтинг як соціально-відповідального бізнесу. Ці дії підвищують загальний рейтинг ІТ-компанії, привертають увагу стейкхолдерів, створюють додаткові замовлення, зменшують плинність кадрів, грають на додаткову мотивацію

фахівців. Кожен рік міжнародна асоціація IAOP публікує рейтинг кращих аутсорсингових компаній світу. Компанії потрапляють до рейтингу на основі заявок, в яких оцінюються прибутковість, зростання команди, кращі проекти, рекомендації замовників, рівень корпоративної соціальної відповідальності, інновації в схемі постачання послуг замовнику. Список складається в допомогу для компаній, які хочуть віддати послуги на аутсорсинг і шукають кращих і надійних партнерів для цього [12].

Аналіз показує, що все більше українських компаній присутні в цьому рейтингу, та займають доволі високі позиції. Не малу роль в оцінках грають пункти зростання команди та рівень корпоративної соціальної відповідальності. На діаграмі представлено загальний зріст кількості ІТ-фахівців в тис. чол. в українських ІТ-компаніях взагалі та кількість українських ІТ-компаній які увійшли до рейтингу (рис. 3.5) [11].

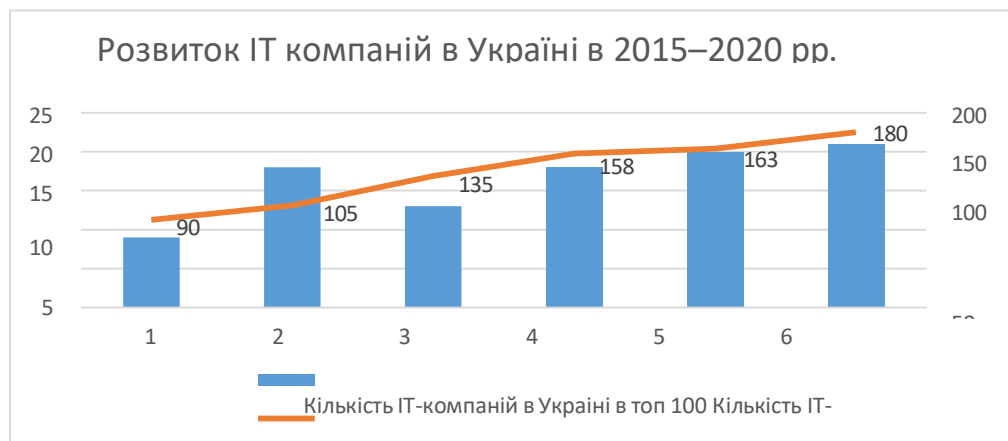


Рис. 3.5. Розвиток українських ІТ-компаній в 2015–2020

Мотивація ІТ-фахівців, на відміну від інших професій має свої особливості. ІТ-сфера пропонує фахівцям достатньо великий рівень заробітної плати, тому для ІТ-персоналу оплата праці, соціальні гарантії, територіальна доступність офісу це обов'язкові, але не достатні критерії обрання майбутнього місця роботи. Найчастіше, це молоді люди, як показує дослідження, середній вік ІТ-фахівців 25-28 років, які освідченні та стежать за світовими тенденціями як у професійній так і в суспільній сфері [5]. Тому

керівникам проектів та компаній необхідно відповідати сучасним трендам ведення бізнесу для залучення найкращих фахівців.

ІТ-персонал це більш творчі люди, тому швидше відгукнуться на такі фактори як:

- участь в цікавих проєктах, новий досвід;
- участь у соціально важливих проєктах;
- можливість отримати унікальні знання, вивчати нові технології;
- робота з командою професіоналів;
- прозоре кар'єрне зростання [11].

Сама сфера високих технологій передова, це обумовлює присутність в ній сильних, яскравих, амбітних людей, які бажають управляти своєю кар'єрою самостійно, для яких найголовніше – це самореалізація. Ї ще одна умова: для творчих людей важливі мінімум бюрократії та папірців. Їх приваблює демократичність та відкритість керівництва, й безперечно загальний позитивний клімат в організації в загалі та в команді особливо.

Одним з методів та засобів реалізації таких вимог є корпоративний портал ІТ-компанії. Він виступає як основне джерело інформування про діяльність компанії, майбутні та існуючі розробки, питання корпоративного управління, трудових відносин, прав людини, охорону праці, чесні операційні практики, турботу про навколишнє середовище, роботу із зацікавленими сторонами, з якими взаємодіє компанія (співробітниками, партнерами, споживачами, державними органами, акціонерами і т.д.) [11]. Для ІТ-проектів завжди було актуальним питання згуртованості та мотивування команди при віддаленій роботі. А в теперішній час карантинних обмежень питання здатності керівництва змотивувати персонал та налаштувати їх на роботу стоїть ще гостріше. В таких умовах багато залежить ще й від професійних вмінь керівництва. Задача керівників:

- чітко сформулювати завдання;
- ставити персоналу досяжні і зрозумілі цілі;
- вірно організувати роботу персоналу, щоб всі чітко знали що

робити, як та в який термін;

- налагодити ефективний та регулярний комунікаційний зв'язок з персоналом;
- посилити контроль та звітність по виконуваним роботам[11].

Також слід відзначити важливість комунікаційної складової та контролю при роботі в командах та на відстані. Основні завдання керівників відображені на діаграмі використання користувачами-керівниками інформаційної HR-системи, з якою вони працюють (рис. 3.6).

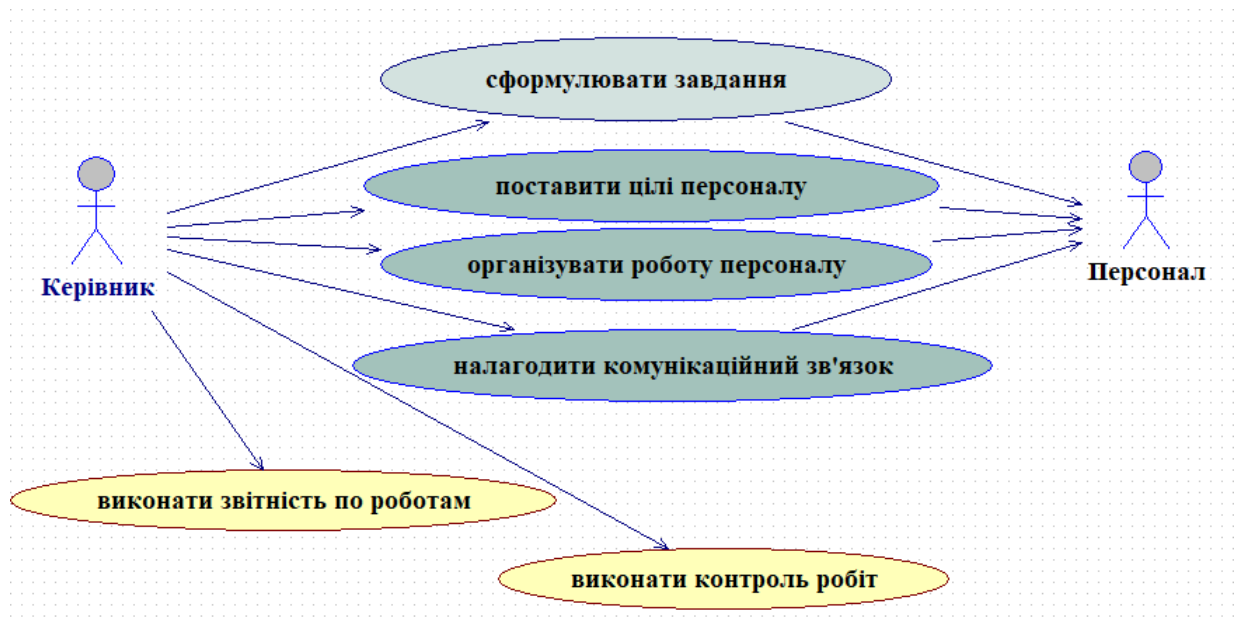


Рис. 3.6 Основні завдання керівників команд проектів

В протилежному випадку неузгодженість дій команди призведе до зниження продуктивності та якості виконуваних завдань, відсутності нових креативних ідей та зриву термінів виконання роботи. Без ефективної комунікації та контролю виконання робіт керівник проекту втрачає відчуття реальності, якій поточний стан сьогодні проекту, що виконується. А в свою чергу не дає змоги вчасно прийняти необхідні запобіжні заходи та коригуючі дії [11].

Діджиталізація бізнес-середовища це сучасний тренд, який останнім часом набуває характеру єдиного цифрового простору [6, с. 14]. Одночасно стандарти соціальної відповідальності бізнесу впливають на визначення

нових підходів до діяльності ІТ-компаній в контексті розвитку цифрового суспільства та цифрової економіки. Тому ІТ-фахівці та ІТ-проекти завжди потрібні як компаніям – розробникам, так і бізнес-структурам. Розробка соціально значущих ІТ-проектів вимагає від розробників залучення кваліфікованих ІТ-фахівців, дотримання норм трудового законодавства, використання нових, нестандартних підходів до мотивації робітників, базуючись на нових формах соціальної відповідальності. Підбиваючи підсумки, слід підкреслити, що управління персоналом в ІТ-проектах це непросте завдання. Для ефективної та якісної праці команді в проектах слід враховувати велику кількість факторів. Саме для полегшення рутинної роботи по підбору персоналу до проектів доцільно використовувати відповідні інформаційні системи. На сьогодні їх достатньої велике різноманіття представлено на ринку програмного забезпечення, тому компанії можуть обирати за своїми потребами та фінансами.

Ефективність управління персоналом напряму залежить від вміння керівника грамотно керувати накопиченим досвідом, знаннями та вміння персоналу, слідкувати за мікрокліматом в команді.

Найбільш вагомими мотиваційними факторами для ІТ-персоналу буде можливість працювати за новітніми технологіями й впроваджувати свої, правильно побудовані процеси взаємодії всередині команди та компанії, компетентний і адекватний керівник проекту та вище керівництво компанії.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Компанія Ubisoft є лідером в індустрії відеоігор. Її бізнес-діяльність зосереджена навколо виробництва, видавництва, розповсюдження та «експлуатація» відеоігор для консолей, ПК та смартфонів.

Ubisoft виділяється завдяки унікальній продукції організації, що дозволяє Групі продовжувати успішне створення нових брендів, щоб утримувати всі свої найбільш значущі франшизи, і регулярно випускати новий високоякісний контент та ігри.

Це стратегія дозволила Ubisoft активно й органічно розвиватися протягом останніх п'яти років, при цьому значно збільшивши обсяги своїх доходів. Користуючись перевагами цих активів, Група значною мірою трансформувалась і розширила свій портфель франшиз, який зараз більше зосереджений на довгостроковій взаємодії гравців: Assassin's Creed®, The Crew®, Far Cry®, For Honor®, Just Dance®, Immortals Fenyx Rising™, Mario + Rabbids®, Tom Clancy's Ghost Recon®, Tom Clancy's Rainbow Six® Siege, Tom Clancy's The Division® та Watch Dogs®.

Завдяки стрімкому зростанню цифрового бізнесу Ubisoft зуміла успішно трансформувати свою бізнес модель у більш прибуткову та стійку. Завдяки глибині свого портфеля франшиз, повному володінню своїми брендами, сучасним фаховим виробничим командам та культурі, яка глибоко орієнтована на стійку довгострокову перспективу, інновації та співробітництво, компанія стабільно забезпечує повноцінний розвиток талантів своїх співробітників та для створення довгострокового зростання вартості своїм акціонерам.

У другому кварталі 2021 році компанія отримала прибуток 392,1 мільйона євро, що значно перевищує цільовий показник в 340 мільйонів євро в порівнянні з двома попередніми роками.

Це зумовлено глибиною та потужністю портфоліо власних IP-адрес, включаючи успіх Assassin's Creed Valhalla та тенденції з попереднього

каталогу: зростання на 23% в порівнянні з 2020 фінансовим роком. Гравці чудово проводять час у Far Cry 6, яку багато хто вважає однією з найкращих у серії, і пропозиції потужної лінійки ігор преміум-класу.

Організаційні потреби індустрії відеоігор не повністю зрозумілі, використовуючи дані з інших категорій індустрії, і навіть відрізняються від традиційної індустрії розробки програмного забезпечення. Більше того, як відносно нова галузь, компанії комп'ютерних ігор ще не об'єдналися навколо єдиної організаційної форми. Натомість компанії використовують різноманітні організаційні структури для задоволення потреб кожного проекту. Electronic Arts, наприклад, використовує міждисциплінарні команди різного розміру для досягнення своїх організаційних цілей; команди організовані за завданнями, а не за дисципліною чи географією.

Професійна ефективність є професійним, серйозне ставлення до справи, націленість на результат, застосування всіх своїх знань та вмінь для досягнення цілей.

Ефективність у професійному плані, перш за все, оцінюється за продуктивністю роботи команди.

У соціально-психологічному плані команда вважається ефективною, якщо вона має наступні ознаки:

1. Постійні зустрічі членів команди та відсутність спізень.
2. Єдине уявлення про загальнокомандні цілі та завдання, їх пріоритет над особистими здобутками.
3. Почуття особистої зацікавленості у досягненні загальнокомандних цілей.
4. Відсутність труднощів і спотворень під час передачі інформації, її своєчасність.
5. Існування єдності цінностей серед членів команди проекту, чітка система правил.
6. Наявність одного загальновизнаного лідера, формального та неформального, що спрямовує активність інших.

7. Чіткий розподіл сфер відповідальності та функціональних обов'язків між членами команди.

Командна ефективність, — це спільна віра групи в їх здатність функціонувати на бажаному рівні продуктивності. Однак важливо зазначити, що ефективність команди не еквівалентна сумі чи середнім показникам індивідуальної самоефективності групи. Натомість, ефективність команди — це властивість, що виникає, яка змінюється в групах з часом у міру зміни внутрішньої групової динаміки.

Проведене дослідження виявило, що команди з вищим рівнем моніторингу цілей продемонстрували сильнішу залежність між ефективністю команди та продуктивністю команди, ніж команди з нижчим рівнем моніторингу цілей. Крім того, коли взаємозалежність завдань була високою, зв'язок між ефективністю команди та продуктивністю був більшим, ніж коли взаємозалежність завдань була низькою.

Такі фактори, як емоційний інтелект, лідерство, та взаємозалежність членів команди, впливають на взаємозв'язок між ефективністю та продуктивністю команди. Емоційний інтелект розуміється як здатність розуміти, керувати та виражати свої емоції, а також емпатично й ефективно керувати міжособистісними стосунками. Він вимірювався за допомогою чотирьох компонентів: самосвідомість, соціальна емпатія, самомотивація та соціальні навички, які разом описують розпізнавання та регулювання емоцій як своїх, так і інших.

Лідерство – це процес розробки ідей та бачення організації, вплив на інших, щоб вони сприйняли ці ідеї та бачення, а також прийняття рішень щодо людських ресурсів та організаційних потреб. У компанії покладаються на тимчасові спеціалізовані команди для вирішення проблем. Ці команди часто функціонують незалежно від ієрархії компанії і складаються з членів різної спеціалізації з різних областей компанії. Дослідження показали, що наявність лідера позитивно впливає на продуктивність команди. Характер і величина цього впливу ґрунтується на індивідуальних якостях лідера, а

також на установках та атрибутах команди. Лідер має найбільший вплив на продуктивність команди, коли члени команди погодилися на нього як на лідера команди. Дослідження показують, що емоційний інтелект має явний вплив на багато аспектів ефективності команди.

В індустрії розробки відеоігор взаємозалежний характер міждисциплінарних команд розробників ігор вимагає високого ступеня довіри та комунікації, щоб досягти успіху. Якщо команди невеликі та дуже взаємозалежні, зриви довіри та спілкування легко помітні. Емоційний інтелект є ключем до

ефективного спілкування та збереження довіри в менших командах.

Крім того, було виявлено, що ці порушення довіри та спілкування знижують впевненість членів команди в колективній здатності їхньої команди досягати своїх цілей, що знижує ефективність команди.

Виявлено, що команди з високим емоційним інтелектом матимуть міцніший зв'язок між ефективністю команди та продуктивністю команди, ніж команди, які мають низький рівень команди. емоційний інтелект.

Поширеним підходом до розробки відеоігор є використання тимчасових, гнучких міждисциплінарних команд, які формуються для виконання завдання або вирішення проблеми під час розробки.

Команди розробників відеоігор з високим лідерством, матимуть більше шансів мати високу продуктивність команди, ніж команди розробників відеоігор з низьким лідерством.

Проекти стають невід'ємною, іноді основною частиною діяльності організацій. Все це вимагає пошуку оптимальних шляхів формування проектних команд. Саме від них залежить успішне виконання проекту та досягнення поставлених цілей.

Результати теоретичного аналізу та узагальнення специфіки управління проектами дозволили описати змістовні, функціональні і динамічні характеристики процесу формування згуртованої і продуктивної команди проекту, організації продуктивної діяльності учасників проекту.

Було детально розглянуто усі процеси, що відбуваються під час виконання проекту з розробки відеоігор, наведено різні алгоритми цього процесу.

На основі результатів теоретичного аналізу та узагальнення практичного досвіду роботи в компанії UBISOFT, розроблено та апробовано спеціальний інструментарій, за допомогою якого можна вирішити частину завдань для забезпечення досягнення найбільш збалансованого складу команди.

Все це має допомогти у вдосконаленні проектного менеджменту в конкретній організації та може бути враховано в управлінні проектами в інших організаціях України, оскільки управління проектами отримує дедалі більший імпульс розвитку нашої країни

Утримання ІТ-фахівців є найбільш складним завданням для керівництва компаній. Плинність кадрів часто тягне за собою не тільки серйозні економічні втрати, а й технологічні та організаційні проблеми, а отже, вкрай негативно позначається на ефективності роботи всієї компанії. Якщо ж йдеться про ІТ-фахівців, то важливість проблеми стає ще очевиднішою, оскільки область інформаційних технологій є життєво важливим для діяльності сучасного підприємства [8].

Особливість професії відбивається на так званій «міграції» ІТ спеціалістів: робота в ІТ не прив'язує спеціаліста до певного місця, і він може легко переміщатися країною і світом, продовжуючи виконувати свої обов'язки. Згідно з дослідженням Brainspotting, близько третини ІТ фахівців зацікавлені у зміні місця роботи, у той час як лише 16% не погодяться на це за жодних умов [9]. Зазвичай співробітники ІТ-сфери працюють на одному місці близько двох або трьох років, але є й ті, хто змінюють робочі місця щорічно, якщо знаходять цікавіший проект і прагнуть набути нових знань.

Як бачимо, отримання нових знань, рух уперед, розвиток, обмін досвідом – ті цінності, які можуть вплинути на вибір співробітника ІТ-компанії або ІТ-фахівця бути частиною команди, а не допоміжною ланкою в

ланцюзі колективу. Проведення послідовного навчання паралельно із заходами з мотивації персоналу можуть сприяти не тільки ефективному засвоєнню теоретичного матеріалу, а також підвищення ефективності професійної діяльності працівників

ІТ-компанії, а також скорочення негативних факторів у процесі управління персоналом (плинність кадрів, вибуття персоналу, конфлікти в колективі). Більш того, отримання нових знань та навичок може стати одним із способів мотивації до трудової діяльності, тому що це є запорукою просування кар'єрними сходами у великих ІТ-компаніях фотомайстрів, музичні та поетичні вечори, прем'єри та спектаклі минулих сезонів. Театр відрізняє креатив у постановках, сценаріях. Жанрова тематика вистав різноманітна (вистава-притча, квест, трагіфарс, драма, романтична казка, слем, фантасмагорія, моновистава, драматична поема та ін.). Постановки розраховані на різнопланову аудиторію. Театр "VIE" приймає заявки на проведення корпоративних, національних, новорічних та інших свят. Можлива робота театру на виїзді. Талановита молодь запрошується до студії акторської майстерності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анкона Д., Бресман Х. Команды прорыва: источники инноваций и лидерства в отрасли. Минск : Гревцов Паблицер, 2009. 336 с
2. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 231 с.
3. Бушуєва Н.С., Ярошенко Ю.Ф., Ярошенко Р.Ф. Управління проектами та програмами організаційного розвитку. Київ : Самміт- Книга, 2010. 198 с.
4. Виноградський М.Д. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016.
5. Воропаев В.И. Управление проектами. / Воропаев В.И. // - М.: Алане, 1995 18
6. Гавриш О.А. Управління персоналом сучасної організації. Київ : НТУУ «КПІ», 2015.
7. Демиденко М.А. Управління проектами інформатизації за методологією SCRUM : навч. посіб. / М.А. Демиденко. Д.: Нац. гірн. ун-т., 2016. – 80 с.
8. Гречко А. В. Захаров Н. В. Фалько М. О. Аналіз динаміки розвитку ринку відеоігор, джерел його фінансування та особливостей монетизації продукції в даній сфері ЕФЕКТИВНА ЕКОНОМІКА.2021.№5.
9. Журан О.А., Філатова Т.В., Чернишов О.О. Модель формування сучасних компетенцій ІТ-фахівців. Інформатика та математичні методи в моделюванні. 2019. № 9(3). С. 195–202. DOI: <https://doi.org/10.15276/imms.v9.no3.195>
10. Журан О.А., Донченко К.В. Управління співробітниками в умовах віддаленої роботи. Матеріали науково-практичної інтернет-конференції «Економічна кібернетика: Теорія, практика та напрямки розвитку» (Одеса, 24–25 листопада, 2020 р.). С. 58–62. Одеса : ОНПУ.
11. Журан О. А., Лінгур Л. М., Філатова Т. В. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності.

- Економіка та суспільство. - 2021. - Випуск # 30.
12. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд. / Зинкевич-Евстигнеева Т.Д., Фролов Д.Ф., Грабенко Т.М. // - СПб.: Речь, 2004. 304 с
13. Катценбах Д. Р. Мудрость команд. / Джон Р. Катценбах, Смит Дуглас // - Тверь, 1997.- 232 с.
14. Изменить мир – заработать кучу денег. Топ-20 лучших стартапов Украины. 2021. URL: <https://focus.ua/ratings/478494-luchshie-startapy-ukrainy-rejting-fokusa>
15. 5Ильянов Д.С., Чернышева Т.К., Юревич М.А. Источники роста экономики в XXI веке: индустрия видеоигр. *Теоретическая и прикладная экономика*. 2020. № 3. Режим доступа до ресурсу: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=31693.
16. Ковардакова О. Особенности работы HR-специалистов в ИТ-сфере. Информационно-образовательный портал HR-tv.ru. URL: <https://hr-tv.ru/articles/osobennosti-raboty-hr-spetsialistov-v-it-sfere.html>
17. Козырь Н.С. Индустрия видеоигр в современной отраслевой экономике. *Региональная экономика: теория и практика*. 2017. №5. Т.15. Режим доступа до ресурсу: <https://cyberleninka.ru/article/n/industriya-videoigr-vsovremennoy-otraslevoy-ekonomike/viewer>.
18. Калініченко Л.Л. Формування та оцінювання ефективності проектного менеджменту. [Електронний ресурс]. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 4. С. 169–179. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>.
19. . Лінгур Л.М. Корпоративна соціальна відповідальність малого та середнього бізнесу в умовах діджиталізації економіки : автореф. дис. канд. екон. наук. Одеса, 2021.
20. Лінгур Л.М., Кособуцька Р.О. Корпоративний портал як інструмент корпоративної соціальної відповідальності співробітників : Матеріали науково-практичної інтернет-конференції «Економічна кібернетика: Теорія, практика та напрямки розвитку» (Одеса, 27–28 листопада, 2019 р.). С. 81–84.

Одеса : ОНПУ.

21. Москаленко В. О. Сучасні підходи до формування команди проекту. *Інтелект XXI*. 2014. № 5. С. 78–86.
22. Новиков Д.А. Механизмы стимулирования в организационных системах. / Новиков Д.А. // - М.: ИПУ РАН, 2003.- 147 с.
23. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами./ Новиков Д.А.// - М.: МПСИ, 2005. – 584 с.
24. Оленіч А.В., Шацька З.Я. Формування і розвиток проектної команди в сучасних умовах. *Актуальні про- блеми економіки*. 2012.№ 10 (136). С. 136–142.
25. Разу М.Л., Воропаев В.И, Якутин Ю.В. Управление программами и проектами. Москва: Инфра, 2000. 364 с.
26. Савельева Н.Ф. Особенности управления кадрами трудовым потенциалом предприятия Известия ЮФУ. Технические науки. 2005. № 8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-kadramitrudovym-potentsialom-predpriyatiya>
27. Седых И.А. Индустрия компьютерных игр-2020. Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики. Центр развития. 2020. Режим доступа до ресурсу: <https://ict.moscow/research/industriiakompiuternykh-igr-2020/>.
28. Симионова Н.Е. Оценка стоимости предприятия (бизнеса). /Симионова Н.Е., Симионов Р.Ю.// – М.: Март, 2007. – 464 с.
29. Синявский Н.Г. Оценка бизнеса: гипотезы, инструментарий, практические решения в различных областях деятельности. / Синявский Н.Г. // – М.: Финансы и статистика, 2007. – 240 с.
30. Том ДеМарко. Человеческий фактор: успешные проекты и команды. / Том ДеМарко, Тимоти Листер // - Спб.: Символ-Плюс, 2005 – 250 с..
31. . Щёкин Г. Система управления человеческими ресурсами : монография. Київ : ГП «Издат. дом «Персонал», 2009. 10.

32. .Сразу 21 компания из Украины вошла в мировой топ-100 лучших аутсорсеров. 2020. URL: <https://ain.ua/2020/02/18/global-outsourcing-100-2020/>
33. Чайкова О.І. Застосування Agile-управління та Agile-маркетингу на підприємствах в міжнародному бізнесі / О.І. Чайкова, А.Ю. Подмокова, П.О. Губанов // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПИ", 2018. № 19 (1295). С. 84–88.
34. Харазий А.В. Модели и методы выбора методологии управления. Харьков : Харьковский национальный университет городского хозяйства им. А.Н. Бекетова, 2016. 215 с.
35. Якокка Ли. Карьера менеджера / пер. с англ. Минск: Парадокс, 1996. 432с.
36. GamesIndustry.biz. GamesIndustry.biz presents... The Year in Numbers 2020. 2020. Режим доступа до ресурсу: <https://www.gamesindustry.biz/articles/2020-12-21-gamesindustry-biz-presents-the-year-in-numbers-2020>.
37. AGILE – гибкая система управления проектами URL: <https://4brain.ru/blog/agile/>.
38. Agile: как и когда применять этот метод URL: <https://hbr-russia.ru/management/operatsionnoeupravlenie/p17368/>.
39. Agile в действии: для каждой ли компании это пригодится? URL: <https://mind.ua/ru/publications/20178767-agile-v-dejstvii-dlya-kazhdoj-li-kompanii-etoprigoditsya>.
40. Burisch, M. (1994) Ein integrierendes Burnout-Modell. Das Burnout-Syndrom, 117–210. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-662-06456-6_4
41. Mescon, M.H., Albert, M.& Khedouri, F. Management. 3rd ed. Cambridge : Harper&Row, 1988.
41. Newzoo. Mobile Revenues Account for More Than 50% of the Global Games Market as It Reaches \$137.9 Billion in 2018. 2018. Режим доступа до ресурсу: <https://newzoo.com/insights/articles/global-games-marketreaches-137-9-billion-in-2018-mobile-games-take-half/>.

42. Newzoo. The Global Games Market Will Generate \$152.1 Billion in 2019 as the U.S. Overtakes China as the Biggest Market. 2019. Режим доступа до ресурсу: <https://newzoo.com/insights/articles/the-global-games-market-will-generate-152-1-billion-in-2019-as-the-u-s-overtakes-china-as-the-biggest-market/>.
43. Newzoo. Newzoo Global Games Market Report 2020 Light Version. Режим доступа до ресурсу: <https://newzoo.com/insights/trend-reports/newzoo-global-games-market-report-2020-light-version/>.
44. Manifesto for Agile Software Development URL: <http://agilemanifesto.org/>.
45. Market Report 2020 Light Version. Режим доступа до ресурсу: <https://newzoo.com/insights/trend-reports/newzoo-global-games-market-report-2020-light-version/>
46. Newzoo. The Global Games Market Will Generate \$152.1 Billion in 2019 as the U.S. Overtakes China as the Biggest Market. 2019. Режим доступа до ресурсу: <https://newzoo.com/insights/articles/the-global-games-market-will-generate-152-1-billion-in-2019-as-the-u-s-overtakes-china-as-the-biggest-market/>. /game-project-funding-aligning-youropportunitys-timing-with-source/.
47. . Newzoo. Mobile Revenues Account for More Than 50% of the Global Games Market as It Reaches \$137.9 Billion in 2018. 2018. Режим доступа до ресурсу: <https://newzoo.com/insights/articles/global-games-marketreaches-137-9-billion-in-2018-mobile-games-take-half/>.
48. [137-9-billion-in-2018-mobile-games-take-half/](https://newzoo.com/insights/articles/global-games-marketreaches-137-9-billion-in-2018-mobile-games-take-half/).
49. SuperData Research. Digital games spending reached \$127 billion in 2020. Режим доступа до ресурсу: <https://www.gamesindustry.biz/articles/2021-01-06-digital-games-spending-reached-USD127-billion-in-2020>.
50. The Entertainment Software Association. Video games in the 21st century: The 2020 Economic Impact Report. Режим доступа до ресурсу: <https://www.theesa.com/wp-content/uploads/2019/02/Video-Games-in-the-21stCentury-2020-Economic-Impact-Report-Final.pdf>.

51. Czech Game Developers Association. Czech video game industry PC, console and mobile game developers in Czech Republic 2020. Режим доступу до ресурсу: https://gda.cz/wpcontent/uploads/2020/07/GDACZ_Study_2020.pdf.
52. VersionOne 12th Annual State of Agile Report. URL: <https://explore.versionone.com/state-of-agile/> versionone-12th-annual-state-of-agile-repor
53. Wikipedia. Video game monetization. Режим доступу до ресурсу: https://en.wikipedia.org/wiki/Video_game_monetization.
54. Whitson, J. R., The New Spirit of Capitalism in the Game Industry, *Television & New Media*. 2019. Vol.20(8). P. 789–801.
55. World Bank Open Data. GDP (current US\$). Режим доступу до ресурсу: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.МКТР.CD>.
56. Polish Agency for Enterprise Development. The game industry of Poland — Report 2020. Режим доступу до ресурсу: <https://gic.gd/polish-game-industry/>.
57. WN Media Group. Польша выделит €23 млн разработчикам игр. Режим доступу до ресурсу: <https://app2top.ru/industry/pol-sha-vy-delit-e23-mln-razrabotchikam-igr-135382.html>.
58. Фінансова платформа Investing.com. Режим доступу до ресурсу: <https://ru.investing.com/>.
59. ACHIEVERS HUB, UNIT.City. Game Development in Ukraine: Industry Guide. Режим доступу до ресурсу: https://data.unit.city/gamedev/tr74_25/game_dev_en_F.pdf.
60. Офіційний сайт GSC Game World. Вакансії. Режим доступу до ресурсу: <https://www.gscgame.com/index.htm?lang=ua&tab=career>
61. Офіційний сайт UBISOFT Режим доступу до ресурсу: <https://ubisoftconnect.com/uk-UA/>