

ОРГАНІЗАЦІЯ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ ПРОЄКТНОЇ КОМАНДИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

ORGANIZATION OF REMOTE WORK OF THE PROJECT TEAM IN THE CONDITIONS OF DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION

Чупріна М.О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Пермінова С.О.

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Chuprina Margaryta, Perminova Svitlana
National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kiev Polytechnic Institute"

У статті обґрунтовано взаємозв'язок між цифровою трансформацією бізнесу і завданнями підвищення ефективності управління інноваційними та стартап-проектами. Зазначено, що застосування проєктного підходу в межах певної діяльності передбачає формування проєктної команди. Доведена необхідність використання можливостей діджиталізації за усіма можливими напрямками та формами задля підвищення ефективності впровадження проєктів, а саме: клієнтський досвід, партнерство та співпраця, робота з даними, впровадження інновацій, HR-стратегія та культура, управління цінністю тощо. Розглянуто принципи, на яких базується процес організації віддаленої роботи проєктної команди та здійснено уточнення переваг віддаленої роботи для компанії та для працівника. Визначені основні етапи процесу організації віддаленої роботи проєктної команди. Розглянуто складнощі віддаленого формату роботи та запропоновано комплекс заходів для їх подолання та успішного переходу на новий формат роботи. Здійснено аналіз можливостей для розвитку бізнесу в умовах діджиталізації та доведена необхідність розроблення стратегії цифрової трансформації економіки України на довгострокову перспективу.

Ключові слова: цифрова трансформація бізнесу, діджиталізація, проєктна команда, віддалений офіс, дистанційна робота.

The article substantiates the relationship between the digital transformation of business and the objectives of improving the management of innovation and startup projects. It is noted that the application of the project approach within a certain activity involves the formation of a project team. The need to use digitalization opportunities in all possible directions and forms to increase the effectiveness of innovation and startup projects, namely: customer experience, partnership and collaboration, data management, innovation, HR strategy and culture, value management, and more. Emphasis is placed on key aspects and benefits of digital business transformation. It is proved that the formation of the project team and the organization of its effective work require special attention of the chief project manager. It was indicated that when organizing the work of the project team it is necessary to take into account certain features of the innovation or startup project, such as novelty, uniqueness, risk, ephemerality, staff adaptation, development of common values and traditions, understanding of the psychological characteristics of employees and their values and competencies, the complexity of staff cooperation in project teams. The principles on which the process of organizing remote work of the project team is based are considered and the advantages of remote work for the company and for the employee are specified. It is noted that the use of remote access to individual workplaces during the quarantine of Covid-19, opened a convenient way to work throughout the company for many companies. The main stages of the process of organizing remote work of the project team are identified: choosing a reliable and responsible cloud service provider for all important indicators and getting acquainted with

the main stages of migration and organization of work in the cloud. The difficulties of the remote format of work are considered and a set of measures for overcoming them and successful transition to a new format of work is proposed. An analysis of opportunities for business development in the context of digitalization and the need to develop a strategy for the digital transformation of Ukraine's economy, in the long run, is provided.

Keywords: digital business transformation, digitalization, project team, remote office, remote work.

Постановка проблеми. Застосування проєктного підходу в межах певної діяльності передбачає формування проєктної команди, яка буде реалізовувати інноваційний чи стартап-проєкт. Перспективність проєктного управління актуалізує необхідність опрацювання теоретичних аспектів щодо управління командою проєкту та організації її ефективної роботи метою пошуку інноваційних шляхів розвитку вітчизняної економіки. Цифрова трансформація бізнесу або діджиталізація, яка позиціонується як якісно новий тип інформаційних та телекомунікаційних технологій, що охоплюють і змінюють всі сфери підприємницької діяльності, володіє потужним потенціалом, що надає при його реалізації шанс на досягнення і компаніями лідируючих позицій за ключовими напрямками соціально-економічного розвитку. В умовах нової економіки, під час жорсткої конкуренції, швидкого старіння технологій, професій, ідей, проникнення Інтернету в усі частини економіки, цифрова трансформація вийшла на новий рівень важливості для бізнес-організацій. Задля підвищення ефективності впровадження інноваційних та стартап-проєктів необхідно використовувати можливості діджиталізації за всіма можливими напрямками та формами: клієнтський досвід; партнерство та співпраця; робота з даними; впровадження інновацій; HR-стратегія та культура; управління цінністю тощо. Дослідників підтверджують, що близько 80% опитаних проєкт-менеджерів висувають фактор організації роботи команди та людських відносин на перші місця з усіх факторів, що впливають на успішне здійснення проєкту, тому пріоритетність цієї сфери діяльності не викликає сумнівів [1; 2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Слід зазначити, що проблематика цифровізації економіки, завдання, які в зв'язку з цим стоять перед бізнесом і суспільством в цілому, є об'єктом інтенсивного осмислення в середовищі фахівців. Питання впровадження інформаційно-телекомунікаційних технологій в контексті управління командою проєкту та організації її ефективної роботи розкрито в наукових працях зарубіжних та вітчизняних вчених, як Бушуєва Н. С., Ярошенко Ю. Ф., Ярошенко Р. Ф., Гудзь О. Є., Жосан Г., Євтушенко Г. І., Коляденко С. В., Соколова Г. Б. та ін. [1–6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне теоретичній та практичній цінностям попередніх здобутків, існує потреба у дослідженні перспективних напрямів використання хмарних

технологій задля підвищення ефективності проєктних команд інноваційних та стартап-проєктів та підвищення якості та унікальності створених продуктів.

Постановка завдання. Метою статті є формулювання завдань, які вирішують в процесі впровадження інформаційно-телекомунікаційної системи та технології задля підвищення ефективності віддаленої роботи проєктних команд та дослідження специфіки застосування хмарних сервісів на ринку інноваційних та стартап-проєктів.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах ресурсних обмежень та нестійкого економічного середовища великого значення набувають питання вивчення проблем цифрової трансформації бізнесу та викликів, що породжуються діджиталізацією. Йдеться про аналіз взаємозв'язку цифрової трансформації бізнесу, що спирається на комплекс радикальних інновацій 4-й промислової революції, і завданнями підвищення ефективності управління інноваційними та стартап-проєктами. Слід звернути увагу на ключові аспекти цифрової трансформації бізнесу:

1. Зовнішня комунікація. Необхідно переосмислення моделі вибудовування відносин з клієнтами і партнерами, тобто потрібно розробляти продукт під конкретного клієнта, його потреби і ситуацію споживання.

2. Бізнес-модель. Сучасні бізнес-моделі мають на увазі гнучку налаштованість як під клієнта, так і під обставини і ситуації. Бізнес-модель стає шерінговою, тобто бізнес-моделлю спільного споживання (Collaborative Consumption), а не товарної, і стає омніканальною, а не нав'язує ринку визначеного каналу.

3. Проєктні процеси. До проєктного управління в умовах діджиталізації переходять до Agile і Lean-технологій, або до технологій гнучких змін.

4. Бережливе виробництво (від англ. Lean production) – управління сконцентроване на мінімізації втрати, до оптимізації бізнесу долучають кожного працівника і максимально орієнтується на споживача.

5. Робота з даними. Перехід від BigData на Deep machine learning, використання штучного інтелекту дозволяє приймати рішення в ситуації з неповною і несиметричною інформацією.

6. Внутрішні комунікації і взаємини. В умовах цифрової трансформації потрібно по іншому вибудовувати роботу з людьми. З'являється формат віддаленої роботи, аутсорсинг і фріланс [3].

Отже, впровадження інформаційних та телекомунікаційних технологій надає ряд переваг, а саме: а) економія часу та підвищення продуктивності за рахунок автоматизації виробництва та інших бізнес-процесів компаній; б) оптимізація та вдосконалення як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій; в) можливості кросс-продажів/upsell-продаж – вихід на новий рівень обслуговування клієнтів; г) конкурентні можливості за рахунок збільшення клієнтського досвіду та загальної оптимізації робочого процесу. За прогнозними оцінками фахівців обсяги світових інвестицій в діджитал-технології мають тенденцію до зростання та у 2025 році можуть досягнути 2,5 трл. дол. США [7].

Разом з цим, слід зазначити, що важливою складовою процесу управління проектом є саме формування та організація роботи проектною командою. Зусилля керівників проекту і функціональних підрозділів, які беруть участь у реалізації проекту спрямовуються на розв'язання ряду специфічних завдань, пов'язаних із мотивацією працівників, конфліктами, виконанням, контролем, відповідальністю, комунікаціями, владою, лідерством і т. п. [9; 10]. На думку науковців, під час організації роботи команди проекту необхідно враховувати певні особливості інноваційного проекту або стартап-проекту: новизну; унікальність; ризик і швидкоплинність; адаптацією персоналу; напрацюванням загальних цінностей і традицій; розумінням психологічних особливостей працівників і їхніх ціннісних орієнтацій та компетенцій; складність співпраці персоналу у проектній групі.

Автор погоджується з думкою фахівців, в організації процесу побудови проектною командою слід окреслити такі завдання: створення професійно стимулюючого оточення; здійснення ефективного керівництва; забезпечення кваліфікованим персоналом; забезпечення підтримки керівництва і стабільно сприятливого навколишнього середовища [4].

Зазначимо, що компанії, чия корпоративна політика передбачає роботу на результат, давно перестали оцінювати співробітників лише за години, проведені в офісі. Перші «офіси вдома» почали з'являтися в Україні під час кризи 2008 року. Однак у той час ця опція була доступна тільки великим компаніям, тому що вимагала більших витрат на програмне забезпечення та ІТ-інфраструктуру, зокрема, запуск корпоративного порталу, системи електронного документообігу, системи онлайн-комунікацій.

Однак останніми роками технології зробили крок у «хмари» (віддалений сервері), і вартість витрат суттєво зменшилася. Головне побоювання будь-якого роботодавця при словах «віддалена робота» це падіння ефективності праці співробітників. Але досвід свідчить, що все зовсім навпаки. Так, в 2020 році 70% офісних працівників мобільного оператора «Київстар»

перейшли на дистанційну роботу та на сьогодні компанія офіційно перейшла на гібридний формат роботи. При цьому, за 2021 рік прибуток мобільного оператора «Київстар» зріс на 15% та досягнув 10,3 млрд грн [11].

Отже, зазначимо, що до переваги віддаленої роботи для компанії можна також віднести:

- економія офісного простору;
- спрощення трудових відносин (можливість наймати співробітників за договором під-ряду);
- підвищення залучення співробітників до робочого процесу і їхньої продуктивності;
- можливість наймати співробітників у регіонах для виконання конкретного проекту (дослідження, аудит, пошук клієнтів, відкриття філій тощо).

До переваги віддаленої роботи для працівника заслуговують на увагу:

- економія часу і витрат на транспорт;
- можливість працювати не лише з дому, але й з будь-якого місця, де є доступ в інтернет (готель, аеропорт, кафе);
- можливість довільної організації свого робочого дня;
- можливість працювати на кілька компаній із різних регіонів і країн.

Серед принципів, на яких базується процес організації віддаленої роботи можна виділити наступні:

1. Планування. Усі завдання по проектах повинні бути сформульовані чітко, з конкретними дедлайнами, описом очікуваного результату, а також визначенням відповідальних за виконання кожної частини проекту.

2. Створення спільних і індивідуальних цілей. Незалежно від місцезнаходження усі співробітники компанії повинні почувати себе частиною колективу і брати участь у досягненні спільних робочих цілей. Окрім цього важливо встановлювати для співробітників індивідуальні цілі, а також забезпечити менеджерам можливість для відстеження прогресу по кожній з них на регулярній основі.

3. Контроль. При віддаленій роботі кожний співробітник має знати, які завдання вирішують інші члени команди: хто за що відповідає, на якому етапі перебуває виконання конкретного завдання.

4. Розвиток відповідальності. Співробітники повинні мати високий рівень самоорганізації, при цьому їх комунікації з колегами повинні носити регулярний характер і базуватися на принципах довіри та відповідальності.

5. Зв'язок. Щоб співробітники були синхронізовані в часі і могли оперативної здійснювати комунікацію з певних питань.

6. Боротьба з ізоляцією. Необхідно, з одного боку, надати співробітникам усі можливості для ефективної комунікації, а з іншого – постійно контролювати цей процес.

7. Мотивація. Варто застосовувати при віддаленій роботі ті ж мотиваційні і штрафні санкції, що й при роботі в офісі [10; 11].

Організація віддаленої роботи проєктної групи та підвищення її ефективності можлива завдяки застосуванню хмарних технологій: на віддаленому термінальному сервері (або групі серверів) розміщуються всі необхідні програми та дані для роботи тієї або іншої компанії. Наприклад, у «хмарах» можна працювати з:

- додатками для автоматизації бізнес-процесів та роботи всієї команди в єдиному просторі (зокрема CRM- та ERP-системи);

- програмами для ведення бухгалтерського обліку, електронного документообігу та подання фінансової звітності (скажімо, М.Е.Дос, різні версії 1С:Підприємство);

- практично будь-якими іншими спеціалізованими додатками та програмним забезпеченням;

- IP-телефонією;

- корпоративною поштою, веб-сайтом компанії;

- резервними копіями важливих даних;

- архівами, документами, файлами будь-яких форматів тощо.

Отже, процес організації віддаленої роботи проєктної команди умовно поділяється на два етапи: вибір надійного і відповідального постачальника (провайдера) хмарних послуг та ознайомлення з головними кроками міграції та організації роботи у «хмарах» [12].

Слід враховувати, що при віддаленому форматі роботи команди, можуть виникати певні проблеми, наприклад: труднощі з самоорганізацією у колег; проблема запобігання вигоранню; складнощі, пов'язані з браком спілкування; труднощі в роботі з персоналом; віддалений найм співробітників. З метою запобігання та подолання зазначених проблем доцільно застосовувати комплекс заходів, а саме: 1) допомагати колегам в організації робочого дня; 2) регулярно організуємо загальні онлайн-зустрічі для

всіх, хто працює у віддаленому доступі; 3) перебудова HR-активності під віддалену роботу (наприклад, friendly-розсилки для колег, кавабрейки в Zoom, чемпіонати з кіберспорту та ін.); 4) співбесіди доцільно проводити із застосуванням відеозв'язку; 5) приємні сюрпризи на відстані (зібрання на одній великій зустрічі в Zoom, щоб відсвяткувати подію або «смачні» посилки кур'єром).

Для віддаленого зв'язку доцільно використовувати такі застосунки, як віртуальне середовище Citrix и VMware, віртуальні приватні мережі (VPN), платформи для корпоративної співпраці, наприклад, HighQ, а також інструменти для презентацій: Zoom, Webex, GoToMeeting и Skype.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок в цьому напрямку. Отже, саме впровадження цифрові технологій розглядається як засіб, що забезпечує трансформацію практики регулювання економіки, моделей бізнесу та суспільства в цілому. Особливого значення набуває взаємозв'язок між цифровою трансформацією бізнесу і завданнями підвищення ефективності управління інноваційними та стартап-проєктами. Складність організація співпраці персоналу у проєктній команді безпосередньо пов'язана зі особливостями проєктної роботи. Перехід компаній у віддалений формат роботи слід розглядати як актуальну задачу сьогодення. Віддалена робота дозволяє більш гармонійно керувати своїм часом та надає безліч переваг як для компанії, так і для співробітників. Пристосуватися до віддаленої роботи не так вже й складно, якщо експериментувати або використовувати перевірені методи інших компаній. Перенесення роботи компанії у «хмари» допоможе команді працювати зручно, стабільно та безпечно, а бізнесу - додатково заощадити кошти на утриманні ІТ-обладнання.

Виходячи з цього, подальші дослідження доцільно спрямувати в напрямку розробки стратегії цифрової трансформації бізнесу на довгострокову перспективу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бушуєва Н. С., Ярошенко Ю. Ф., Ярошенко Р. Ф. Управління проєктами та програмами організаційного розвитку. Київ : Самміт-Книга. 2010. 198 с.
2. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2(24). С. 4–12.
3. Жосан Г. Стан розвитку діджиталізації в Україні. Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 1. Частина 2. С. 44–52.
4. Євтушенко Г.І. Формування команди проєкту та організації її ефективної роботи (теоретичний аспект). *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 4 (21) 2019. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/14.pdf (дата звернення: 16.05.2022).
5. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105–112.
6. Соколова Г. Б. Деякі аспекти розвитку цифрової економіки в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 1(51). С. 92–96.
7. The IMD World Digital Competitiveness Ranking 2021 URL: https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2021/digital_2021.pdf. (дата звернення: 06.05.2022).

8. Калініченко Л. Л. Формування та оцінювання ефективності проєктного менеджменту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 4. С. 169–179. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua> (дата звернення: 30.04.2022).
9. Москаленко В. О. Сучасні підходи до формування команди проєкту. *Інтелект XXI*. 2014. № 5. С. 78–86.
10. Оленіч А. В., Шацька З. Я. Формування і розвиток проєктної команди в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 10 (136). С. 136–142.
11. Київстар – Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/ru/profile/kiivstar-244> (дата звернення 05.05.2022).
12. Организация удалённой работы для команды. Краткое руководство пользователя. URL: <https://tucha.ua/uk/blog/business/orhanizatsiia-viddalenoi-roboty-dlia-komandy> (дата звернення 02.05.2022).

REFERENCES:

1. Bushuyeva, N. S., Yaroshenko, Y. F. & Yaroshenko, R. F. (2010) *Upravlinnya proyektamy ta prohramamy orhanizatsiynoho rozvytku* [Management of projects and programs of organizational development]. Kyiv: Summit Book. 198 p. (in Ukrainian)
2. Gudz, O. E. (2018) *Tsyfrova ekonomika: zmina tsinnostey ta oriyentyriv upravlinnya pidpryyemstvamy* [Digital economy: change of values and guidelines of enterprise management]. *Economy. Management. Business*, no. 2(24), pp. 4–12. (in Ukrainian)
3. Zhosan, G. (2020). *Stan rozvytku didzhytalizatsii v Ukraini* [The state of development of digitalization in Ukraine]. *Economic Analysis*, vol. 30, no. 1, pp. 45–52. (in Ukrainian)
4. Yevtushenko, G. I. (2019) *Formuvannya komandy proektu ta orhanizatsiyi yiyi efektyvnoyi roboty (teoretychnyy aspekt)* [Economics and management of the national economy, the formation of the project team and the organization of its effective work (theoretical aspect)]. *Eastern Europe: Economy, Business and Governance*. Issue 4 (21). Available at: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/14.pdf (accessed 10 May 2022).
5. Kolyadenko, S. V. (2016) *Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennya v Ukrayini ta sviti* [Digital economy: preconditions and stages of formation in Ukraine and the world]. *Economy. Finances. Management: current issues of science and practice*, no. 6, pp. 105–112. (in Ukrainian)
6. Sokolova, G. B. (2018) *Deyaki aspekty rozvytku tsyvrovoyi ekonomiky v Ukrayini* [Some aspects of digital economy development in Ukraine]. *Economic Bulletin of Donbass*, no. 1 (51), pp. 92–96. (in Ukrainian)
7. The IMD World Digital Competitiveness Ranking 2021. URL: https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2021/digital_2021.pdf.
8. Kalinichenko, L.L. (2016.) *Formuvannya ta otsynuyannya efektyvnosti proyektynoho menedzhmentu* [Formation and evaluation of project management efficiency]. *Marketing and innovation management*, no. 4, pp. 169–179. Available at: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua> (accessed 10 May 2022).
9. Moskalenko, V. O. (2014) *Suchasni pidkhody do formuvannya komandy proyektu* [Modern approaches to project team formation]. *Intelligence XXI*, no. 5, pp. 78–86. (in Ukrainian)
10. Olenich, A. V. & Shatska, Z. Ya. (2012) *Formuvannya i rozvytok proyektynoyi komandy v suchasnykh umovakh* [Formation and development of the project team in modern conditions]. *Current economic problems*, no. 10 (136), pp. 136–142. (in Ukrainian)
11. *Kyivstar-Forbes.ua*. (2021). Available at: <https://forbes.ua/profile/kiivstar-244> (accessed 10 May 2022).
12. *Organization of remote work for the team. Quick start guide*. (2021). Available at: <https://tucha.ua/ru/blog/business/organiizatsiya-udalyonnoy-raboty-dlya-komandy> (accessed 10 May 2022).