

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук  
Кафедра управління та організаційного розвитку

**Магістерська робота**

на тему :

**Розвиток підрозділу проектного менеджменту в ІТ компанії**

Виконала: студентка 6 курсу, групи СІП17/М  
спеціальності 073 « Менеджмент»

Лецишин Галина

Керівник: Георгіаді Н. Г.

Рецензент: Корнецький А.О.

Львів 2019

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ	4
ВСТУП	5
Актуальність проблеми	6
РОЗДІЛ I	7
ОПИС СТРАТЕГІЇ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ	7
Формування теоретичної бази знань	9
Формування валідованого набору артефактів	11
Формування команди	14
Урівноваження стану проектів	15
Автоматизація та підтримка	16
Висновки	18
РОЗДІЛ II	19
БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ПРОЕКТУ	19
Споживач	20
Цінність (продукт)	20
Канали збуту (поширення)	20
Стосунки із замовниками (споживачами)	21
Отримання виручки (грошові потоки)	21
Основні ресурси	21
Ключова діяльність	21
Ключові партнери	22

Структура витрат	22
Трансформуючі підходи бізнес моделі	22
Висновки	24
РОЗДІЛ III	25
АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ТА ОПИС СТЕЙКХОЛДЕРІВ ПРОЕКТУ	25
Проектні менеджери / координатори	25
Співвласники компанії (топ-менеджмент)	25
Замовники	26
Керівник функційного офісу РМО	26
Sales & Marketing відділ	27
HR відділ	27
Інші аутсорсингові ІТ компанії	27
Висновки	28
РОЗДІЛ IV	29
Постановка завдань та критерії успішності проекту	29
Крок 3 - Формування команди	31
Крок 4 – Автоматизована база знань	31
Висновки	34
РОЗДІЛ V	35
Обмеження в часі	35
Висновки	37
РОЗДІЛ VI	38
Обмеження в ресурсах	38

РОЗДІЛ VII	40
Оцінка кризових моментів в реалізації стратегії та можливостей їх уникнення	40
РОЗДІЛ VIII	44
Фінансовий розділ	44
Income statement компанії	44
Структура витрат проекту - оптимістичний прогноз	47
Структура витрат проекту - песимістичний прогноз	49
РОЗДІЛ IX	50
Стратегічні перспективи розвитку проекту	50
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ	52
ДОДАТКИ	53
Матрична структура компанії	53
Форма проектного аудиту	55

## ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

- PMO - Project Management Office - Функційний офіс проектного менеджменту
- SDO - Software Development Office - Функційний офіс розробки програмного забезпечення
- QMO - Quality Management Office - Функційний офіс управління якістю програмного забезпечення
- PM - Project Manager - Проектний менеджер
- PC - Project Coordinator - Проектний координатор
- CTO - Chief Technical Officer - Технічний директор компанії
- CEO - Chief Executive Officer - Виконавчий директор компанії
- CMM - Capability Maturity Model - Модель зрілості процесів компанії
- PMI - Project Management Institute - Інститут проектного менеджменту - глобальна неприбуткова професійна організація проектних менеджерів
- PMP - Project Management Professional - сертифікація професійного рівня проектних менеджерів
- CAPM - Certified Associate in Project Management - підготовча сертифікація професійного рівня проектних менеджерів
- EVM - Earned Value Management - Метод оцінки наданого ціннісного об'єму товарів / послуг
- UX Design - User eXperience Design - дизайн взаємодії з користувачем
- KPI - Key Performance Indicator - Ключова метрика ефективності
- COGS - Cost of Goods Sold - Собівартість реалізованих товарів
- EBITDA - Неоподаткований та неамортизований прибуток
- LLC - Limited liability company - Товариство з обмеженою відповідальністю
- T&M - Time and Material Cooperation Model - Контрактуальна модель кооперації на основі спожитих часу та матеріалів

## ВСТУП

Компанія Х - це приватне підприємство, що спеціалізується на аутсорсинг-розробці програмного забезпечення, діджиталізації малого та середнього бізнесу, та наданню консультаційних послуг в сфері ІТ. Компанія заснована у 2008 р. і станом на 2019 р. налічує понад 250 працівників у трьох представництвах у Львові, Івано-Франківську та Києві. Керівництво компанії зосереджене в руках двох співвласників зі Львова, незмінних з моменту заснування компанії, без залучення стороннього капіталу, венчурних інвестицій та зовнішніх адвайзорів, що дозволяє без зайвої бюрократії приймати управлінські рішення, ініційовані працівниками, якщо запропоновані рішення буде обгрунтовано, як ефективні - керівництво компанії відкрите до ініціатив.

За останні два роки кількість працівників компанії зросла більш ніж на 60%, у зв'язку з цим попередня модель управління перестала бути ефективною. Тому у 2018 р. було прийнято рішення перейти на матричну модель управління, де кожен працівник компанії матиме не лише безпосереднього лінійного менеджера, але й функційного керівника, що допомагатиме у розвитку компетенцій.

Початково було обрано розвивати три функційні офіси - SDO (Software Development Office) - функційний офіс розробки програмного забезпечення, QMO (Quality Management Office) - функційний офіс контролю якості програмного забезпечення та PMO (Project Management Office) - функційний офіс управління ІТ проектами.

В основі дипломної роботи описано стратегію розвитку функційного офісу управління ІТ проектами, кроки та ідеї які вже вдалось втілити а також заплановані pivots, що базуються на вимірюванні ефективності вже впроваджених ініціатив.

## Актуальність проблеми

В основі ефективної компанії не лише модель управління а і рівень становлених процесів. У відповідності до Capability Maturity Model[1] - моделі зрілості можливостей створення ПЗ, компанія на стадії переходу з *третього встановленого* (компанія характеризується документованим і встановленим процесом роботи, що не залежить від окремих особистостей) на *четвертий керований* (можна точно передбачити терміни і вартість робіт, є база даних накопичених вимірювань та знань) та в недалекій перспективі *п'ятий оптимізований* процес управління (остійно діюча процедура пошуку і освоєння нових і вдосконалених методів та інструментів). При чому ціль полягає в тому, щоб забезпечити максимально швидкий та безболісний перехід, оскільки компанія перебуває в стадії активного росту. Зі збільшенням кількості працівників рівень *встановлений* перестає бути ефективним. Враховуючи, що амбітні плани компанії передбачають ріст штату компанії щонайменше на 40% до кінця 2019 року, діяти треба швидко, щоб попередити, а не згодом постфактум виправляти управлінські помилки.

Ідея дипломної роботи полягає в тому, що саме РМО офіс має стати якісним рушієм зміни зрілості процесів в компанії, шляхом розробки community-driven процесів та артефактів, єдиної мови всередині функційного офісу, автоматизованих інструментів для швидкої інтеграції нових членів команди та формування духу взаємодопомоги та неформального спілкування між проектними менеджерами.

Всі зазначені нижче ініціативи розроблені та погоджені у співпраці з проектними менеджерами / проектними координаторами компанії та представлені топ-менеджменту компанії з пропозицією подальшого поетапного втілення.

## РОЗДІЛ I

### ОПИС СТРАТЕГІЇ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ

РМО - Project Management office - функційний офіс, що включає 8 проектних менеджерів (з двома і більше роками досвіду в управлінні ІТ проектами) та 4 проектних координатори (в середньому 1-2 роки управлінського досвіду в сфері), а також керівника офісу - Head of РМО, станом на зараз ця посада вакантна.

Керівник РМО офісу підпорядковується СТО (Chief Technical Officer), що дозволяє відмежувати управління компетенціями від безпосередньої операційної діяльності компанії. Детальніше про матричну структуру див. Додаток А.

До недавнього часу РМО офіс залишався чимось більш номінальним, комунікація між проектними менеджерами - не налагоджена, а подекуди й зовсім відсутня. Делівері гілку цікавили фінансові показники, які, власне, і були визначальними метриками ефективності роботи проектного менеджера, а функційна так і не була встановлена. Як результат, набутий проектним менеджером досвід на щоденних операційних помилках чи здобутках залишався за ним, ніхто в компанії (крім, звісно, неформального обміну новинами та чутками) не ділився подібними напрацюваннями - як і в плані документації, так і підходами з вирішення проблем.

Відсутність координації знань та напрацювань призвела до того, що кожен менеджер напрацьовував власні артефакти, та підходи, що зрештою спричинило ряд проблем:

- Відсутність уніфікованої проектної документації - проекти, що містять документацію, що може бути інтерпретована виключно тим, хто її написав, або ж може бути цілком відсутня;
- Залежність від персоналій - делівері ризикує успішністю проекту, покладаючись виключно на компетенцію окремих проектних менеджерів;



- Зайва втрата часу на передачу проекту від одного менеджера іншому - спричинена тим, що стан кожного проекту надто індивідуальний, а не урівноважений в межах компанії;
- Зайва втрата часу на старт проекту - менеджеру необхідний час для створення власних артефактів, адаптованих під реалії нового проекту;
- Зайва втрата часу на інші управлінські активності, такі, як, скажімо, найм нових працівників, підготовка інвойсів, оцінка ризиків нових проектів тощо.

Ряд наведених вище проблем також збільшував незадоволеність проектних менеджерів власною роботою. Тому на одній з щорічних стратегічних сесій компанії було встановлено потребу в налагодженні міжменеджерської комунікації та напрацюванні спільної бази знань. Проект одержав назву PMO Community.

*PMO Community* - це сукупність ініціатив та заходів, спрямованих на оптимізацію процесів управління проектами, урівноваження проектної екосистеми в межах компанії та зниження залежності успіху проекту від персоналії проектного менеджера.

Стратегія формування Community включає наступні фази:

### **Формування теоретичної бази знань**

Проведення теоретичної підготовки проектних менеджерів до здобуття мінімально необхідного базового рівня.

За відомою цитатою Генрі Форда: “The only thing worse than training your employees and having them leave is not training them and having them stay.” - особливо коли йдеться про працівників з управлінськими та представницькими повноваженнями.

Для початку визначено, які саме сфери компетенцій [2] є важливими для профілю проектного менеджера, зокрема:

- Integration management - управління цілісністю проекту від його ініціації до успішного завершення, разом з щоденним відслідковуванням прогресу
- Scope management - управління обсягом робіт: початкове планування, структура розбиття задач на підзадачі, валідація та контроль змін задля того, щоб в підсумку проектні цілі було досягнуто
- Schedule management - управління проектним графіком, оцінка визначених задач та оптимальне планування їх послідовності
- Cost management - управління бюджетом: початкова оцінка вартості виконання проекту, контроль витрачених коштів у розрізі наближення до проектних цілей

- Quality management - управління якістю: розробка стратегії контролю якості проекту, контроль відповідних метрик, адаптація стратегії з метою досягнення встановлених вимог якості проекту
- Resource management - управління ресурсами: формування ресурс-плану, формування команди, people management
- Communications management - управління проектною комунікацією: розробка плану комунікації, ідентифікація типів інформації та способів її ефективного розповсюдження поміж стейкхолдерами
- Risk management - управління проектними ризиками та можливостями: ідентифікація, їх якісна та кількісна оцінка. Розробка стратегії реагування на ризики / можливості та їх контроль
- Procurement management - управління закупівлями та іншими ресурсами, планування та контроль витрат поза labour cost
- Stakeholder management - управління стейкхолдерами, їх ідентифікація та стратегія роботи з кожною визначеною групою задля забезпечення відповідності встановленим очікуванням

Для оволодіння вищенаведеними компетенціями всі проектні менеджери та координатори компанії зобов'язуються пройти базовий PMI (Project Management Institute) курс. Очікується, що при розширенні команди кандидати в проектні менеджери мають підтвердити пройдений PMP (Project Management Professional) сертифікат, або ж не прив'язаний до досвіду Certified Associate in Project Management (CAPM) - що підтверджує знання стандартизованих практик управління. Для кандидатів на рівень проектного координатора сертифікатів не вимагатиметься, достатнім буде внутрішній контроль знань. Однак при подальшому розвитку, зокрема при бажанні здобути рівень проектний менеджер, сертифікат буде необхідною (однак не достатньою) умовою підвищення.

Окремим привілеєм введення обов'язковості сертифікацій є й додаткова перевага на етапі залучення проекту (продажів), оскільки обрані сертифікації визнаються більшістю країн світу, тож свідчитимуть компетентність наших кадрів.

## **Формування валідованого набору артефактів**

Теоретична база не матиме прикладного значення без напрацьованого інструментарію, що може бути застосованим в щоденній роботі.

Опісля теоретичної підготовки, проектні менеджери, базуючись на стандартизованих практиках проектного управління та практичному досвіді, готові до напрацювання необхідних артефактів. Важливо, щоб кожна з десяти компетенцій вичерпно покривалась підготованими артефактами. Зокрема, проектні менеджери відзначають основними такі артефакти[5]:

- Project Charter - проектний статут - документ, що створюється на початку проекту і декларує проектні цілі, ролі та сфери відповідальності. Проектний статут описує основних стейкхолдерів проекту та визначає повноваження проектного менеджера в прийнятті рішень. Скорочує час при передачі проекту між ПМ-ами
- Project Itinerary - короткий огляд проекту, що містить посилання на базу знань, документацію з тестування та розробки, дизайн файли, канали комунікації, посилання на використовуваний інструмент відстежування задач (task tracking tool) та репозиторії. Зменшує витрати часу необхідного для навчання нових працівників
- Communication Plan - план комунікації - це опис того, як поширюватиметься інформація всередині проекту: опис всіх церемоній, передбачених на проекті, таких, як, до прикладу, статус-дзвінки чи двотижневі планування

завдань, із зазначенням аудиторії, каналу комунікації, періодичності та документації результатів зустрічей та дзвінків. Оптимізує роботу менеджера та скорочує час при передачі проекту

- Stakeholders Matrix - матриця стейкхолдерів - документ, що складається на початку проекту і підтримується до його завершення і містить опис всіх ідентифікованих сторін, канали комунікації, та стратегія роботи з ними базуючись на їх впливі та залученості в роботу. Як і план комунікації, дозволяє оптимізувати роботу ПМа та скорочує час, необхідний на передачу проекту
- Risk Log - реєстр ідентифікованих проектних ризиків, що містить опис тригерів, оцінену ймовірність та осяжність, на основі чого визначається стратегія реагування. Реєстр, як і матриця стейкхолдерів, формується на початку проекту та ведеться впродовж виконання проекту аж до його завершення
- Profitability Tracker - документ для відстежування прибутковості проекту, що дозволяє виокремити основні витрати бюджету та планувати підвищення проектної маржі
- Resource Allocation Plan - зведений ресурсний план, що описує залученість людей на проекті на кожному з етапів проекту. Ведення реєстру ресурсів дозволяє вести ефективне управління ресурсів в юніті або ж в компанії в цілому, оскільки допомагає виявляти потенційні ресурсні простоти, та точніше оцінювати час необхідний на розширення команди
- EVM (Earned Value Management) Tracking Sheet - інструментарій для відстежування того, як використаний бюджет проектується на досягненні проектні цілі. Базуючись на темпах розробки, використаному часі та коштах, інструмент дозволяє прогнозувати успішність проекту у розрізі бюджету, графіку та виконаних завдань

- Project Closure Report - документ, що описує проектні досягнення, підсумовує обмеження та аналізує процес розробки проекту з метою формування рекомендацій на майбутнє не тільки для одного ПМа, але і для юніту чи компанії в цілому

Додаткові допоміжні артефакти:

- Invoices template - шаблон для створення регулярних платіжок, що надсилаються замовникам проекту, стандартизоване оформлення пришвидшує час опрацювання платіжки фінансовим відділом
- Interview template - опитувальник, що дозволяє систематизувати проведення інтерв'ю, оцінюючи кандидатів за встановленими характеристиками, що нівелює потребу кожному проектному менеджеру проводити ПМ-співбесіду окремо на свій проект
- CSAT та NPS опитувальники: анкета, що визначить рівень задоволеності стейкхолдерами проектом або ж процесом розробки проекту, якщо він ще триває. Уніфіковані опитувальники дозволять провінювати результати різних проектів в компанії та бути однозначно інтерпретовними PR & Marketing відділами та том-менеджментом
- Performance snapshot template - формалізований результат р2р-розмови з підопічним працівником. Дозволяє відстежувати прогресію працівника в часі та в межах різних проектів. При ротації працівника з одного проекту компанії на інший, новий проектний менеджер може ознайомитись з його попередніми досягненнями та результатами роботи

Варто зазначити, що в компанії наразі розроблено шаблони деяких з наведених вище документів, однак ніхто не замислювався, звідки вони взялися і чому вони містять саме такі поля, чи подані в такому розрізі, і кожен підправляє їх під свої

проектні потреби. Не менш болісним є і те, що кожен з артефактів є окремою excel-таблицею чи word-документом, що їх ПМи забувають оновлювати, вже зазвичай починаючи з другої ітерації розробки проекту. Тож не тільки формат документів, але і актуальність даних є вкрай сумнівними.

Стратегія РМО Community пропонує командну роботу менеджерів над кожним артефактом поспринтowo. Кожен двотижневий спринт відповідатиме за одну з десяти компетенцій, і таким чином, беручи до уваги реалії проектів та рутинну роботу ПМів, дозволить сформувати ефективний формат документування проектів.

### **Формування команди**

Ціллю РМО Community є не тільки формалізація процесів, ідея полягає у побудові мостів між проектами, щоб цінний досвід перевикористовувався а помилки уникались. Без живої комунікації тут ніяк не обійтись.

Для налагодження неформальної комунікації пропонується сторітеллінг-підхід. Неформальні зустрічі, в основі кожної буде один з проектів, щоразу інший. Проектний менеджер / координатор сам вирішує, чи це буде хороша історія, або ж, навпаки, рефлексія хибних кроків. Не так важливим буде стовідсоткова об'єктивність висвітлення історії, як проширений досвід, чи цікаве вирішення проектної задачі. Аудиторією будуть його колеги - проектні менеджери та проектні координатори.

На зустрічах заохочуватимуть розгляд кейсів як і з попереднього досвіду, так і з інших джерел. Важливо, щоб в основі була історія, що дозволить зробити зустріч живою та предметною.

Для того, щоб зустріч дійсно була неформальною, планується деякі з них проводити поза межами офісу, а для тих зустрічей, що в офісі - замовляти perks:

піцу, чи скажімо східну їжу. Рішення - за ключовим сторітеллером (спікером) вечора.

Повторюваність таких подій початково пропонується щомісяця, згодом, в залежності від зібраних фідбеків формат та періодичність можуть адаптуватися.

## **Урівноваження стану проектів**

Як тільки проектні менеджери будуть підготовлені теоретично та забезпечені необхідним інструментарієм роботи, вступає в силу елемент контролю стратегії - проектні аудити.

Варто зазначити, що метою аудиту аж ніяк не є “полювання на відьом”, аудит дозволяє відстежувати практичність застосування пропонованих практик в реальному житті і вплив (чи його відсутність) на проекти різних типів.

Проектний аудит - це двоетапна оцінка управління проектом:

- Етап 1: Проектний менеджер самостійно заповнює опитувальник, в якому відповідає на питання щодо наявності і актуальності артефактів та щодо ситуації на проекті в цілому
- Етап 2: зустріч проектного менеджера з керівником функційного ПМО офісу. Під час цієї зустрічі сторони проходяться по відповідях опитувальника і проговорюють потенційні управлінські ризики, якщо такі мають місце.

Результатом двох етапів аудиту є формування рекомендацій щодо управління проектом. Кожній рекомендації присвоюється параметр обов'язковості, пріоритет, час на виконання рекомендації.

Заповнені опитувальники зберігаються з метою відслідковування тенденції управління проектом в часі.



Аудит початково планується проводитись щоквартально. Результати аудиту підсумовуватимуться керівником функційного офісу РМО і надаватимуться у вигляді звіту топ-менеджменту компанії.

## **Автоматизація та підтримка**

Завершальним елементом стратегії, найбільш експериментальним, є розробка автоматизованої бази знань та каналу комунікації, для одержання швидкої відповіді або ж поради.

Підтримку розділимо на чотири типи:

- Інтеграція нового проектного менеджера в РМО команду: в перші робочі дні новенький матиме змогу пройти інтерактивний огляд наявних артефактів та ознайомитись з їх впровадженням на тестовий проект, щоб згодом слідувати колективним практикам. Крок за кроком чат бот вестиме менеджера по десяти РМІ компетенціях та демонструватиме їх практичне застосування
- Чат бот - довідник: у ситуаціях, коли треба швидко відшукати посилання на артефакт чи полісі, чат бот дозволить швидко навігувати РМО базою знань. Крім навігації планується постійно розширювати базу FAQ (питань, що часто задаються) і готувати для них вичерпні відповіді, які поповнюватимуть знання РМО чат бота
- Автоматизована ініціація та завершення проекту: в залежності від типу проекту, визначення типових задач, необхідних для його запуску або ж передачі кінцевому замовнику. Проектні менеджери, навіть маючи теоретичні знання, можуть просто забути про один з важливих артефактів, що потенційно спричиняє ризики в подальшій роботі над проектом. Ідея полягає в тому, що при передачі нового проекту в делівері, проектний менеджер заповнює Project Charter, базуючись на якому, система генерує перелік підзадач, які треба виконати найближчим часом. Head of РМО та

керівництво компанії можуть в будь який момент відслідковувати хід та поточну стадію запуску або ж завершення проекту, базуючись на виконаних проектним менеджером супровідних задачах.

- Проектна документація в одному unified space - при запуску проекту, ініціюється створення директорії з попередньо заповненим набором артефактів, які згодом проектний менеджер заповнить керуючись супровідними задачами запуску проекту.
- Режим порад: крім автоматизованих реплік, передбачається, що деякі питання підтримки вимагатимуть нескриптової відповіді, в такому випадку, чат бот перенаправлятиме питання (за бажання і анонімно) керівнику функційного офісу, щоб він міг надати швидку відповідь. Розмова може перерости у повноцінну консультацію за наявної потреби.

Передбачається, що чат бот знизить поріг входження нового члена команди РМО в робочий процес. Окрім того, за спостереженнями поведінки нових працівників, якщо їм не прокомунікували переваги роботи з наявним інструментарієм, вони, на жаль, не вчитуватимуть про артефакти з Google Drive, Confluence чи SharePoint. Вони перевикористовуватимуть досвід роботи з попередніх місць роботи, який може бути не зовсім релевантним або ж таким, що дисонує з корпоративною культурою компанії, чи, в іншому випадку, перевиначитимуть власні підходи “з нуля” з колосальними затратами часу та без наявної потреби. Тому механізм адаптації повинен бути максимально простим, доступним та оптимізованим з точки зору використання ресурсів.

Економічне обґрунтування та час, необхідний на розробку MVP чат бота, будуть висвітлені у наступних розділах роботи.

## **Висновки**

Підсумовуючи стратегію, хочу звернути увагу на те, що кожна з ініціатив демонструє окремий етап формування РМО Community: теоретична підготовка - як закладання фундаменту майбутніх змін, напрацювання артефактів - як надання змінам практичного сенсу, аудит - як контроль та збір метрик ефективності впроваджених підходів, автоматизація - як ефективна підтримка стратегії після впровадження, сторітелінг - як ключове формування людей, об'єднаних процесами та підходами, в єдину команду.

## РОЗДІЛ II

### БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ПРОЕКТУ

(за О. Остервальдером)

Компанія підтримує кілька бізнес моделей, однак все ж пріоритетним є перехід від аутстафінгу до *аутсорсингу* [3], що теж в свою чергу свідчить про розвиток компанії та спектру пропонованих послуг, оскільки вважають що аутсорсинг є наступним після аутстафінгу щаблем розвитку ІТ компаній.

В базовій моделі аутсорсингова компанія бере на себе відповідальність за управління проектними ресурсами, однак управління процесом розробки в більшості сконцентроване на стороні замовника.

Однак, в процесі співпраці і побудови довіри між сторонами виконавця та замовника або ж специфіка роботи та образності в вибраних саб-доменах у компанії поступово формується не тільки технічна але і галузева експертиза, що в свою чергу надає можливість пропонувати розширений діапазон послуг бізнес аналізу, маркетингу, проектування UX Design та консалтингу.

Варто зазначити, що не лише здатність якісно писати код чи вчасно виконувати поставлені замовником задачі а і пропонувати бізнес-рішення проблем клієнта стає ключовою перевагою на ринку аутсорсингу.

Розвиток РМО Community є похідним від аутсорсингової бізнес моделі, обраної компанією і акцентується на розвитку управлінської експертизи. Однак розглянемо бізнес модель за Остервальдом [6] не компанії в цілому, а саме в розрізі пропонованої трансформації функційного офісу:

## **Споживач**

Основною аудиторією РМО Community є:

- топ-менеджмент компанії;
- проектні менеджери та координатори компанії;

Саме їх проблеми ми вирішуємо описаною нижче цінністю - комплексом заходів трансформації РМО.

## **Цінність (продукт)**

РМО Community - сукупність (комплекс) ініціатив та заходів, спрямованих на:

- оптимізацію та спрощення процесів управління проектами;
- урівноваження проектної екосистеми в межах компанії;
- зниження залежності успіху проекту від персоналії проектного менеджера;

## **Канали збуту (поширення)**

Пропонований комплексний підхід описаний в пункті “Цінність” буде запропоновано а згодом надано кінцевим користувачам шляхами, наведеними нижче:

- Корпоративні відносини: р2р зустрічі з менеджерами та координаторами, загальні РМО збори;
- Позаробочі зустрічі;
- Електронна пошта;
- Microsoft Teams;
- Чат бот додаток;
- Веб система для управління проектними артефактами;

## **Стосунки із замовниками (споживачами)**

Побудова комунікації з ключовою аудиторією:

- Розвиток неформальних особистих стосунків всередині функційного офісу РМО;
- Формальні стосунки між топ-менеджментом та проектними менеджерами;
- Автоматизований інтерфейс взаємодії з чат ботом;
- Інтерфейс взаємодії з системою накопичених знань та проектних артефактів

## **Отримання виручки (грошові потоки)**

Генерований дохід, або те, що переконає погодження впровадження проекту керівництвом компанії:

- Додатковий ріст прибутку одержаного від аутсорсингу;
- Венчурні інвестиції;

## **Основні ресурси**

Ресурси, необхідні для втілення ціннісної пропозиції:

- Бюджет функційного офісу РМО
- Керівник функційного офісу РМО
- Розробники в міжпроектному резерві
- Проектні менеджери, що частково перебувають в резерві
- Канали комунікації: електронна пошта, MS Teams
- Конференц-руми для проведення зустрічей / зборів

## **Ключова діяльність**

- Зниження проектних ризиків;

- Оптимізація затрат часу на управління проектом;
- Оптимізація часу передачі проекту між менеджерами (ротація менеджерів);

### **Ключові партнери**

- Замовники аутсорсингових проектів - джерело коштів;
- Сертифікаційний PMI центр - теоретична підготовка проектних менеджерів;

### **Структура витрат**

- Заробітна плата керівнику PMO офісу;
- Витрати на оплату послуг сертифікаційного центру;
- Кошти для проведення неформальних зустрічей проектних менеджерів;
- Кошти для розробки PMO чат бота (в основному будуть залучені розробники в резерві, однак ймовірно часткове залучення людей з комерційних проектів)

### **Трансформуючі підходи бізнес моделі**

Базуючись на підході запропонованому Алехандро Данилишином (Deloitte Digital - Ten Types of Innovation[4]) в основі описаної бізнес моделі PMO Community пропонується застосувати наступні трансформуючі інновативні підходи:

1 - Process. Configuration. User-Generated:

*“Put your users to work on creating and curating the content that powers your offering”*

- заохотити наших споживачів - у нашому випадку проектних менеджерів та координаторів - розробити і керувати проектні артефакти.

## 2 - Structure. Configuration. Knowledge Management:

*“Share relevant information internally to reduce redundancy and improve job performance”*

- напрацювати прикладний набір артефактів та зручний інтерфейс оперування з ними; спонукати обмін знаннями як через цифрові інтерфейси так і неформальну живу комунікацію

## 3 - Brand. Experience. Certification:

*“Develop a brand or mark that signifies and ensures certain desirable characteristics in third-party offerings”*

- наголошувати нашим кінцевим замовникам на тому, що проектні менеджери компанії є сертифікованими професіоналами, і апелювати до того, що це мінімізує ризики аутсорсу та підвищує ймовірність успішного виконання проекту. Для компанії це стане додатковою selling point її послуг вцілому та оплачуваного стафінгу проектних менеджерів зокрема.

## 4 - Structure. Configuration. Corporate University:

*“Provide job-specific or company-specific training for managers”*

- крім додаткової selling point у співпраці з кінцевим клієнтом, корпоративний університет та сертифікація описана в попередньому пункті підкреслять високий професійний рівень працівників компанії на ринку праці, що дозволить зацікавити увагу нових якісних кадрів. Конкуренція на вакантні місця дозволить наймати кваліфіковані кадри та підвищувати якість пропонованих компанією послуг.



## **Висновки**

Попри те, що РМО є частиною компанії і унаслідуює її аутсорсингову бізнес модель, якщо поглянути виключно на проект РМО Community, то можна виокремити конкретно його споживачів, генеровану цінність, канали збуту, ключових партнерів, та потік коштів та витрат. В основі запропонованої бізнес моделі використовуються чотири трансформуючі інноваційні підходи класифіковані за підходом презентованим Алехандро Данилишином в рамках курсу “Digital Disruption”, що дозволять не лише підвищити якість пропонованих послуг але й створити додаткові selling points та підняти імідж компанії на ринку праці.

## РОЗДІЛ ІІІ

### АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ТА ОПИС СТЕЙКХОЛДЕРІВ ПРОЕКТУ

Стейкхолдерів РМО Community можна розділити на такі групи:

- Проектні менеджери / координатори
- Співвласники компанії (топ-менеджмент)
- Замовники
- Керівник функційного офісу РМО
- Sales & Marketing відділ
- HR відділ
- Інші аутсорсингові компанії

Розглянемо кожну з груп детально:

#### **Проектні менеджери / координатори**

*Вплив* - Високий;

*Категорія* - Участь / Зміна ставлення;

*Стратегія* - Акцент на професійному розвитку та дружній підтримці з боку Community;

*Канал комунікації* - Особисті зустрічі, загальні збори, листування та корпоративний месенджер;

*Очікувана поведінка* - Повномасштабна підтримка змін, залученість у командний процес формування Community: участь в курсах, неформальних зустрічах, артефакт-спринтах.

#### **Співвласники компанії (топ-менеджмент)**

*Вплив* - високий;

*Категорія* - підтримка;

*Стратегія* - акцент на мініфікації проектних ризиків та оптимізації проектного управління;

*Канал комунікації* - особисті зустрічі, загальні збори, листування;

*Очікувана поведінка* - повномасштабна підтримка змін, фінансування запланованих витрат.

## **Замовники**

*Вплив* - високий;

*Категорія* - інформування;

*Стратегія* - інформування про покращення процесів проектного менеджменту та про сертифікацію проектних менеджерів (як додатковий знак якості компанії-вендора);

*Канал комунікації* - листування, Конференц-дзвінки;

*Очікувана поведінка* - ріст довіри до вендора, що проектується на більшу кількість замовлень та довготривалу співпрацю;

## **Керівник функційного офісу РМО**

*Вплив* - високий;

*Категорія* - участь;

*Стратегія* -заохочення побудови успішного функційного офісу;

*Канал комунікації* - особисті зустрічі, загальні збори, листування та корпоративний месенджер;

*Очікувана поведінка* - лідер змін, що заохочує менеджерів до ініціатив та підтримує їх в процесі адаптації;

## **Sales & Marketing відділ**

*Вплив* - низький;

*Категорія* - інформування;

*Стратегія* - донесення ідеї, що якісні зміни РМО спрощують продаж проектних менеджерів та прихід нових проектів в цілому;

*Канал комунікації* - особисті зустрічі, загальні збори, листування;

*Очікувана поведінка* - висвітлення професійної та сертифікованої РМО

Community в зовнішніх каналах промоції компанії та в ході продаж;

## **HR відділ**

*Вплив* - низький;

*Категорія* - інформування;

*Стратегія* - донесення важливості підтримки працівників в час змін;

*Канал комунікації* - особисті зустрічі, загальні збори, листування;

*Очікувана поведінка* - особисті розмови з проектними менеджерами в період змін, їх заохочення до участі в розвитку РМО Community;

## **Інші аутсорсингові ІТ компанії**

*Вплив* - низький;

*Категорія* - моніторинг;

*Стратегія* - відслідковування тенденцій розвитку РМО;

*Канал комунікації* - особисті зустрічі, Інтернет-ресурси;

*Очікувана поведінка* - спільний розвиток ІТ галузі країни;

## **Висновки**

Серед визначених стейкхолдерів проекту, ключовими є проектні менеджери/координатори (зацікавленість - висока, вплив - низький), співвласники компанії, Head of РМО (зацікавленість - висока, вплив - високий) та замовники (зацікавленість - низька, вплив - високий), тож саме на них буде сконцентрована увага при підготовці та втіленні проекту.

Загальним підходом до перших буде підтримка поінформованості (*keep informed*), до других - *manage closely*, до останніх - *keep satisfied*.

## РОЗДІЛ ІV

### Постановка завдань та критерії успішності проекту

Стратегія формування РМО Community включає чотири основні етапи:

- підготовка теоретичної бази проектних менеджерів;
- напрацювання прикладних артефактів та підходів;
- формування команди;
- автоматизація підтримки бази знань,

Втілення кожного з етапів вимагає застосування специфічної методології та стратегії, зокрема:

#### **Крок 1 - Сертифікація та підготовка кадрів**

PMI Certification заплановано провести одночасно для всіх проектних менеджерів та координаторів компанії, що буде ініціювати початок трансформації РМО.

Заняття проводитимуться щоп'ятниці впродовж п'яти тижнів. Після проходження курсу відбуватиметься сертифікаційний екзамен - обов'язковий для проектних менеджерів та опційний для проектних координаторів.

Подальші екзаменації координаторів, що планують підвищення до рівня менеджера, відбуватимуться на вимогу.

11 з 12 проектних менеджерів (координаторів) станом на кінець лютого погодились на участь в курсах та погодили графік занять.

Для проведення PMI підготовки існує домовленість з сертифікаційним провайдером Tenstep.

## Крок 2 - Проектування здобутих знань на практичні завдання

Розробка артефактів передбачається в доволі інтенсивному ритмі із залученням безпосередніх споживачів - проектних менеджерів та координаторів.

Для підтримки інтенсивного ритму розробки та групуванню поставлених завдань в цілісні ітерації планується застосувати методологію Scrum:

- Обсяг робіт розділяємо на двотижневі ітерації - спринти;
- Керівник функційного офісу візьме на себе роль Product Owner-а
- Product Owner відповідатиме за наповнення беклогу спринта та вичерпного опису поставлених завдань - компетенції, які треба опрацювати, інформацію, яку треба висвітлити в артефактах, критерії прийняття артефакта
- Проектні менеджери виконуватимуть роль команди, яка має розробити відповідний артефакт, або ж процес в обмежений час та в скоупі того ж спринта провалідувати його на реальних проектах і сформуванню фідбек
- Одержані дані та шаблони документів передаються Product Owner-у в ході демо на подальше опрацювання і формування остаточного результату
- Grooming, що передуює плануванню спринта буде організований у вигляді brainstorming сесії щодо можливої форми артефакта - борд в джирі чи, скажімо, таблицка в zoHo, wiki-сторінка на SharePoint, чи може взагалі щось неформатне, але прикладне - це, власне, і буде вирішуватись на grooming-сесіях

Заплановано проведення десяти ітерацій, по окремій ітерації на кожну РМІ компетенцію, однак цей план може бути адаптовано в залежності від одержаних результатів після перших спринтів.

### **Крок 3 - Формування команди**

Найменш методичний та найбільш неформальний етап. Планується, що зустрічі зі сторітеллінг-сесіями згрупують команду для одностайної роботи над РМО Community.

Початково зустрічі плануємо проводити кожного місяця. Попередньо обиратиметься keynote спікер вечора - він готує історію про свій поточний, або ж один зі своїх минулих / паралельних проєктів. Як було окреслено раніше, не так важлива документальність та достовірність фактів, донесених у історії, як основний message до аудиторії: засвоєний урок (до прикладу, лейтмотивом може слугувати урок, що варто офіційним мейлом підтверджувати всі плановані зміни ресурсів на проєкті, або ж чому не варто заставляти розробників описувати юзер сторі) чи success story і те, що призвело до неї.

Заходи анонсуватимуться завчасно, щоб якомога більша кількість проєктних менеджерів змогла відвідати подію, також відбуватиметься відеозапис розповіді ключового спікера для надання доступу всім зацікавленим

### **Крок 4 – Автоматизована база знань**

Найбільш комплексний та стратегічно важливий елемент втілення проєкту.

Включає декілька підсистем:

- Ресурс, що містить в собі посилання на всі артефакти проєкту - project itinerary;
- Інструмент (покроковий guide) для ініціалізації та закриття проєкту з наперед визначеним переліком необхідних активностей;
- Шаблон типових проєктів, що може бути використаний за основу при ініціації нового проєкту;



- Тестовий проект, розроблений з метою інтеграції нових членів команди функційного офісу – PM Playground. Тестовий проект слугує тренувальним майданчиком для ознайомлення з наявним інструментарієм;
- Чат-бот плагін, що допоможе швидко відшукати відповідь на типові запитання пов'язані з ініціацією чи завершенням проекту а також з проектними артефактами;

В ході кроку 2 стратегії розвитку функційного офісу передбачається напрацювання концепту кожного з артефактів проекту у відповідності до PMBOK компетенцій [1][6]. Концепт і стане точкою відліку user experience автоматизованої бази знань.

## Початковий пропонований вигляд організації бази знань:

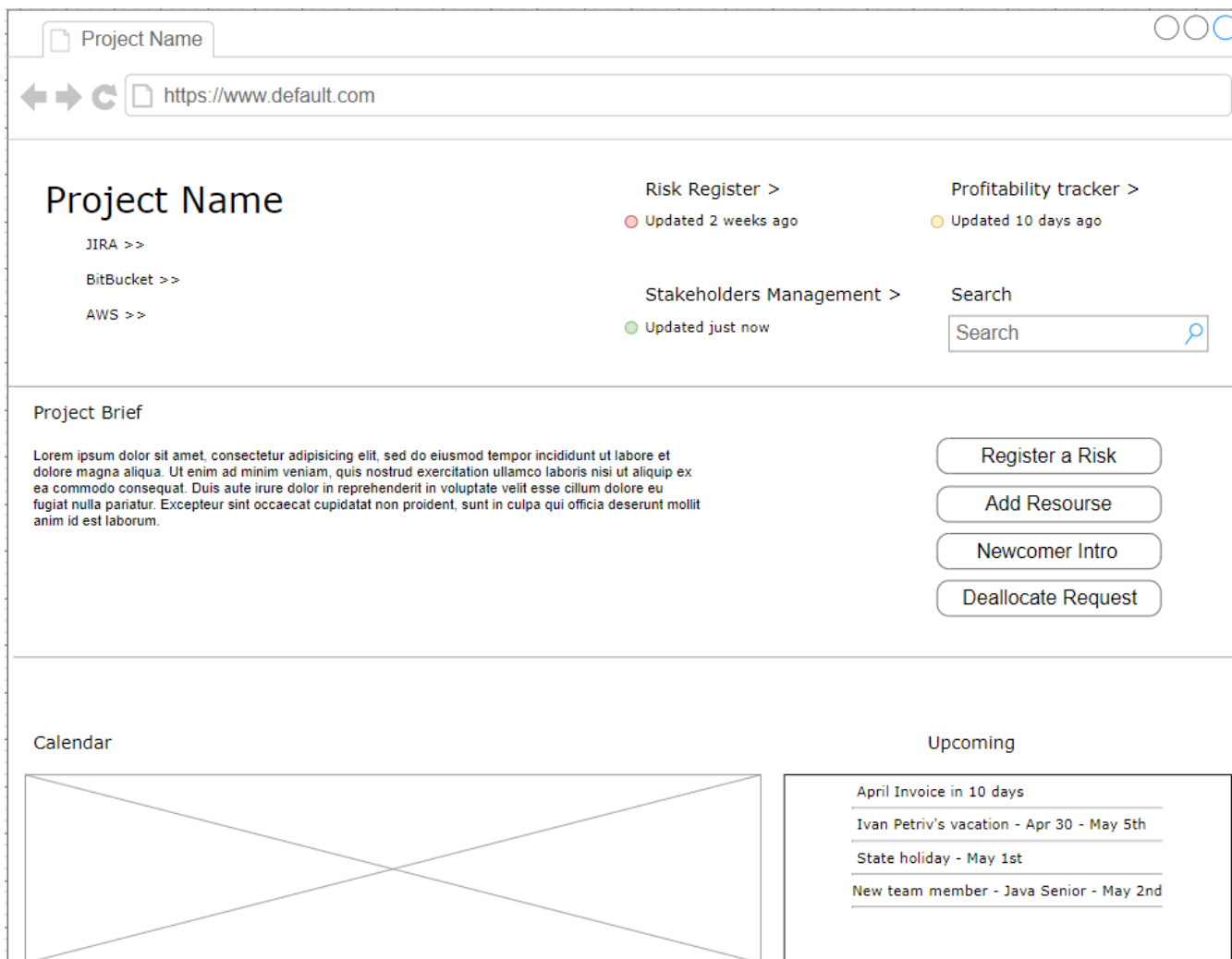


Рис. 1 – Попередній вигляд пропонованої бази знань проекту

Планується, що крок другий стратегії завершиться наприкінці третього кварталу, що зазвичай є періодом навних ресурсів розробників та UI/UX дизайнерів в резерві. У відповідності до бюджету, розробка системи буде вестись виключно резервними кадрами.

Управління розробкою автоматизованої бази знань РМО вестиме безпосередньо Head of РМО із залученням членів РМО відділу з резерву для швидкої валідації прототипів.

## **Висновки**

Підсумовуючи кроки реалізації стратегії, хочу звернути увагу на те, що кожна з ініціатив є своєрідним підпроектом формування функційного офісу: теоретична підготовка - як закладання фундаменту майбутніх змін, напрацювання артефактів - як надання змінам практичного сенсу, аудит - як контроль та збір метрик ефективності впроваджених підходів, автоматизація - як ефективна підтримка стратегії після впровадження, сторітелінг - як ключове формування людей, об'єднаних процесами та підходами, в єдину команду.

## РОЗДІЛ V

### Обмеження в часі

– опис часових рамок виконання кожного з етапів проекту, прогностичні моделі змін та результати, які планується досягти на момент захисту магістерської роботи;

Для втілення комплексу заходів, спрямованих на розвиток PMO Community пропонується наведена нижче хронологічна послідовність його етапів:

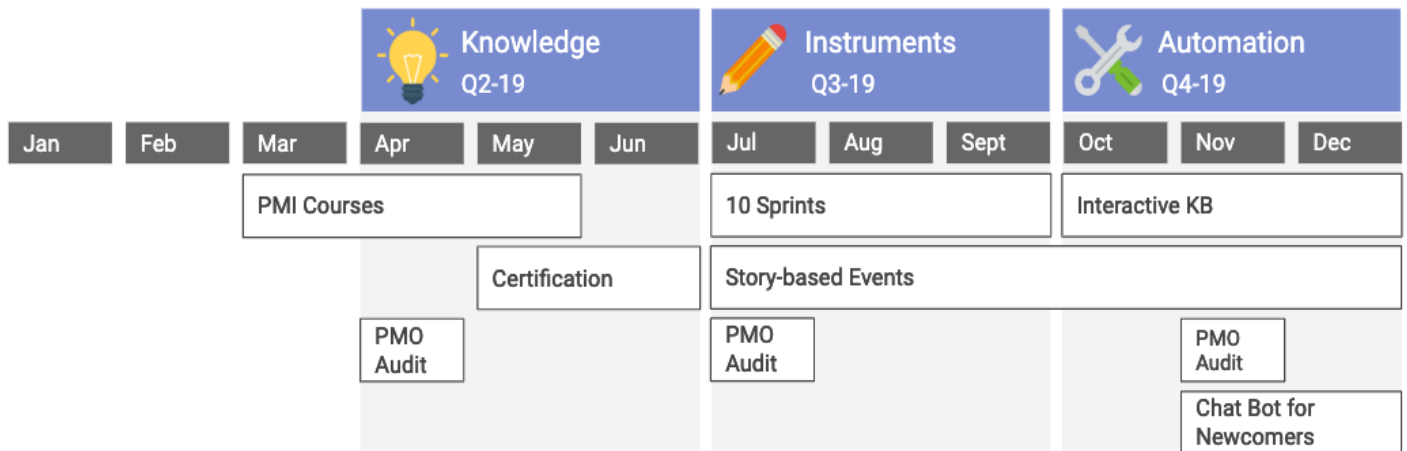


Рис. 1 - Діаграма послідовності етапів проекту

- Курси РМІ - очікувана тривалість - 2,5 місяці. На момент захисту магістерської роботи планується провести більшість занять. КРІ буде відвідування курсів проектними менеджерами, що свідчитиме про їх зацікавленість в розвитку функційного офісу.

Станом на момент написання роботи - відвідуваність становить не менше 83%, 10 з 12 проектних менеджерів / координаторів, до них на заняття доєднуються також делівері менеджери.

- Certification - етап, що слідує за успішним проходженням курсів, очікувана тривалість 1,5 - 2 місяці.
- PMO Audit - тривалість 3 тижні на всі проекти на початку кожного кварталу (за винятком 4 де є зміщення на 1 місяць, що надається як додатковий час для приведення проектної документації до погодженого стандартизованого вигляду). Перший аудит запланований до захисту дипломної роботи.  
Станом на момент написання роботи планується провести перший пробний аудит для розуміння ситуації на проектах.
- 10 Sprints - по тривалості це 10 тижневих ітерацій та 2 фінальні тижні для огляду та погодження одержаних результатів - проектних артефактів. Активність відбуватиметься опісля захисту
- Story-based events - щомісячні кількогадинні неформальні зустрічі представників функційного офісу. Планується провести щонайменше 6 подій. Формат буде змінюватись в залежності від фітбеку учасників. Активність відбуватиметься після захисту диплому.
- Interactive Knowledge Base - інформаційна система для зручної підтримки документації проекту та відслідковування його статусу. Відведений час на розробку - 3 місяці. Активність відбуватиметься після захисту диплому.
- Chat Bot for Newcomers - додаткова складова Interactive Knowledge Base, для інтеграції нових членів РМО. Відведений час на розробку - 2 місяці. Активність відбуватиметься після захисту диплому.

## **Висновки**

Кожен з етапів проекту має чітко визначені часові рамки, які контролюватимуться і за потреби розвороту pivot в стратегії - корегуватимуться;

Станом на захист дипломної роботи буде завершено попередній проектний аудит, проведено та практично завершено PMI курси для проектних координаторів і менеджерів та розпочато етап сертифікації.

## РОЗДІЛ VI

### Обмеження в ресурсах

– *вартість проекту, джерела залучення капіталу, персонал, необхідний для виконання проекту, матеріальні та інші ресурси;*

Для оцінки вартості проекту, розглянемо в деталях кожен з етапів його втілення:

#### 1 - Теоретична підготовка кадрів:

Вартість проходження сертифікаційного PMI курсу - \$600

Кількість осіб - 12

$12 * \$600 = \$7,200$

Коши плануємо залучити з бюджету функційних офісів.

Для проведення курсів залучено Київський сертифікаційний PMI центр.

#### 2 - Сертифікація:

Вартість проведення PMI сертифікації - \$500

Кількість осіб - 8

$8 * \$500 = \$4000$

Коши плануємо залучити з бюджету функційних офісів.

Для проведення сертифікації залучено Київський сертифікаційний PMI центр.

#### 3 - Розробка артефактів РМО:

(видатки на інтенсивну поспринтову роботу над артефактами та практичними підходами) враховано, що проектні менеджери витратять на РМО діяльність 15% тижневого окладу, що становить  $40 * 0.15 = 6$  робочих годин в тиждень, не беручи до уваги додатковий час, який можуть витратити проектні менеджери / координатори, що перебувають в резерві.

Компанія витратить: 480 (робочих годин в кварталі) \* 0.15 (відсоток залучення ПМів) \* 12 (кількість РМ/РС) \* \$17.6 (COGS per Sale item) = \$15,202.08

Кошти, залучені з резервного бюджету компанії.

Компанія потенційно недоотримує: 480 (робочих годин в кварталі) \* 0.15 (відсоток залучення ПМів) \* 12 (кількість РМ/РС) \* \$45 (COGS per Sale item) = \$38,800 - \$15,202.08 (COGS) = \$24,840

#### 4. Ведення проекту, затвердження та правки проектних артефактів:

До цієї активності плановано залучення Head of РМО та членів РМО з резерву.

заробітна плата Head of РМО - включена в OPEX

заробітна плата менеджерів в резерві - включена в OPEX

#### 5. Розробка автоматизованої бази знань:

До цієї активності плановано залучення Head of РМО та розробників в резерві.

заробітна плата Head of РМО - включена в OPEX

заробітна плата розробників у резерві - включена в OPEX

Зі зведеною структурою витрат та бюджетом детальніше можна ознайомитись у

[Фінансовому Розділі VIII](#)



## РОЗДІЛ VII

### Оцінка кризових моментів в реалізації стратегії та можливостей їх уникнення

*опис можливих змін в впровадженні ідеї у зв'язку з непередбаченими чинниками, умови виходу з проекту. Повинні бути враховані оптимістичні та песимістичні прогнози.*

Розглянемо кризові моменти у розрізі кожного з етапів втілення проекту:

#### **Теоретична підготовка:**

Кризовий момент №1 - низька відвідуваність курсів працівниками. Регулюється:

- Комунікацією ідеї переформатування РМО
- Перенесенням занять на робочі години
- Встановленням курсів умовою успішного проходження Performance Evaluation
- Зміною викладача

Кризовий момент №2 - невідповідна якість викладання.

Регулюється:

- Зміною вендора, що надає підготовчі курси

#### **Сертифікація:**

Кризовий момент №1 - неуспішне проходження сертифікації працівниками

Регулюється:

- Пробними сертифікаціями
- Фінансовий стимул: вартість сертифікації компенсується лише при успішній задачі
- Фінансовий стимул: успішна задача сертифікації є підставою для одержання премії

Кризовий момент №2 - відмова працівників складати сертифікацію:

Регулюється:

- Комунікацією ідеї переформатування РМО
- Встановленням сертифікації умовою успішного проходження Performance Evaluation
- Комунікація того, що перспективні проекти з більшою ймовірністю призначатимуться проектним менеджерам з сертифікацією
- При виникненні ризику втрати цінних кадрів - запровадити внутрішній сертифікаційний центр, зовнішня сертифікація стає опційним, однак кращим варіантом.

Кризовий момент №3 - незацікавленість замовників у сертифікованих проектних менеджерах

- Комунікація цінності сертифікованих кадрів
- Успішні історії проектів
- Інформування про РМІ інститут та його визнання у провідних країнах
- Відміна правила обов'язкової сертифікації

### **Напрацювання проектних артефактів**

Кризовий момент №1 - надмірна загруженість окремих представників функційного офісу:

Регулюється:

- Делегуванням більшої кількості завдань кадрам з резерву, залучення кадрів з проектів лиш до консультацій та обговорень
- Понаднормово оплачуваними годинами роботи (овертайми) за бажанням працівників
- Узгодження з лояльними замовниками того, що працівника буде тимчасово виведено з проекту з метою підвищення рівня кваліфікації, що в перспективі принесе замовнику цінність.

Кризовий момент №2 - відмова застосування створених артефактів

Регулюється:

- Допомога керівника функційного офісу або працівників з резерву у переході на новий набір інструментів і артефактів
- Проектний аудит

Сприятливий момент №1 - на одному з проектів вже використовується інструмент або артефакт, що може бути перевикористаний на всі проектах з несуттєвими змінами

Регулюється:

- Зменшенням навантаження на одному (декількох спринтах), що здешевить вартість даного етапу проекту

### **Автоматизація бази знань**

Кризовий момент №1 - відсутність відповідних розробників у резерві

Регулюється:

- Тимчасовим використанням альтернативних баз знань типу SharePoint, Confluence, Zoho People
- Перенесення етапу розробки на непопулярні сезони новорічних свят та літніх відпусток, коли продажі палають і резерв збільшується

### **Формування команди**

Кризовий момент №1 - небажання працівників відвідувати заплановані події

Регулюється:

- Зміною формату
- Відеозапис проектних історій, який буде доступний всім учасникам функційного офісу

- Тімблдінг без підняття робочих питань для формування міжособистісних приятних стосунків - похід в гори, сплав, велоквест, тощо.

Кризовий момент №2 - надмірна неформальність зустрічей, що не приносить користі

- Модератор, що контролюватиме дотримання агенди
- Проведення зустрічі в офісі у робочі години для підтримки формальної атмосфери

## РОЗДІЛ VIII

### Фінансовий розділ

*Бюджет проекту та оцінка прибутковості (ефективності). Оптимістичні та песимістичні прогнози. Стратегічні перспективи розвитку проекту.*

#### **Income statement компанії**

Перед розбором бюджету проекту (дивитись табл. 1), розрахуємо Rough Income Statement компанії станом на Квартал 1 і апроксимуємо наступні чотири квартали, припускаючи, що параметри несуттєво змінюватимуться за урахуванням сезонних коливань.

Варто зазначити, що в дипломній роботі наведено наближені до реальних цифр з використанням коефіцієнтів для обфускації реального фінансового стану справ компанії.

Таблиця 1. Rough Income statement компанії

<b>Total Company Budget</b>						
	<b>Q4 2018</b>	<b>Q1 2019</b>	<b>Q2 2019</b>	<b>Q3 2019</b>	<b>Q4 2019</b>	<b>Q1 2019</b>
<b>Sales budget</b>						
Working hours (Q)	512	488	480	520	512	488
Billable postions	147	154	162	170	157	164
Sales items	75,264	75,323	77,792	88,489	80,157	80,220
Blanded labour rate	39.1	39.1	39.1	39.1	39.1	39.1
<b>Revenue</b>	<u>\$2,942,822.40</u>	<u>\$2,945,121.48</u>	<u>\$3,041,682.84</u>	<u>\$3,459,914.23</u>	<u>\$3,134,150.00</u>	<u>\$3,136,598.55</u>
COGS	\$1,324,270.08	\$1,325,304.67	\$1,368,757.28	\$1,556,961.40	\$1,410,367.50	\$1,411,469.35
<b>Gross profit</b>	<u>\$1,618,552.32</u>	<u>\$1,619,816.81</u>	<u>\$1,672,925.56</u>	<u>\$1,902,952.83</u>	<u>\$1,723,782.50</u>	<u>\$1,725,129.20</u>
Administrative costs	\$662,135.04	\$662,652.33	\$684,378.64	\$778,480.70	\$705,183.75	\$705,734.67
Marketing & Sales	\$397,281.02	\$397,591.40	\$410,627.18	\$467,088.42	\$423,110.25	\$423,440.80
<b>EBITDA</b>	<u>\$559,136.26</u>	<u>\$559,573.08</u>	<u>\$577,919.74</u>	<u>\$657,383.70</u>	<u>\$595,488.50</u>	<u>\$595,953.73</u>
D&A	0	0	0	0	0	0
<b>EBIT</b>	<u>\$559,136.26</u>	<u>\$559,573.08</u>	<u>\$577,919.74</u>	<u>\$657,383.70</u>	<u>\$595,488.50</u>	<u>\$595,953.73</u>
Taxes	\$27,956.81	\$27,978.65	\$28,895.99	\$32,869.19	\$29,774.42	\$29,797.69
<b>Net Income</b>	<u>\$531,179.44</u>	<u>\$531,594.43</u>	<u>\$549,023.75</u>	<u>\$624,514.52</u>	<u>\$565,714.07</u>	<u>\$566,156.04</u>

Розгорнутий опис звіту про доходи:

Оскільки компанія є сервісною, в основі розрахунку одержаного Revenue використовувались людино-години.

Для початку наведемо кількість робочих годин в кварталі, які перемножимо з кількістю billable працівників компанії, тобто тих, хто активно задіяний на проекти.

Оскільки проекти компанії відрізняються за рейтами, а також ми надаємо градацію цін в залежності від експертності, досвіду і профілю людини (проектний менеджер, інженер, інженер з якості, дизайнер, автоматизатор, верстальник, тощо) - найкраще використовувати усереднений (так званий, blanded) рейт.

Добуток усередненого рейта та кількості годин, що будуть виставлені в інвойсі замовнику, формують revenue.

COGS обраховано на основі фактичної заробітної плати. В проектних менеджерів є вимога дотримуватись 55% маржі для значення GROSS profit.

$$\text{Gross Profit} = \text{Net Sales} - \text{Cost of Goods and Services}$$

Для обрахунку EBITDA від GROSS віднімемо витрати на продажі та маркетинг а також адміністративні витрати, що включають видатки на HR, офіс менеджмент, технічну підтримку, клінінг, видатки на приміщення, комунальні послуги.

Крім того, в адміністративні витрати враховано виплату заробітної плати кадрам, що знаходяться в міжпроектному резерві та проектний менеджмент - керівники функційних офісів, делівері менеджмент, ресурс менеджмент, фінансовий відділ.

Net Income репрезентує прямий дохід одержаний після відрахування видатків на оподаткування.

$$\text{Net Profit/Net Income} = \text{Gross Profit} - (\text{Total Operating Expenses} + \text{Interest} + \text{Taxes} + \text{Amortization} + \text{Depreciation})$$

Нижче наведені основні конфігураційні змінні звіту про доходи компанії (див. табл. 2), де Price - це усереднений зовнішній рейт години роботи billable розробника. COGS per sale item - усереднений внутрішній рейт розробника за годину, який використовується для підрахунку заробітної плати.

Таблиця 2. Конфігураційні змінні Income Statement

Rates & variables		
<b>Price</b>	\$39.10	
<b>Margin</b>	\$21.5	55%
<b>COGS per sale item</b>	\$17.60	

## Структура витрат проекту - оптимістичний прогноз

Розглянемо структуру витрат на реалізацію проекту PMO Community (див. табл. 3). Оскільки проект складається з чотирьох фаз, це відображається і на структурі витрат:

- **Q2 2019** - заплановано витрати на курси РМІ для всього РМО відділу та сертифікація для проектних менеджерів;
- **Q3 2019** - видатки на інтенсивну поспринтову роботу над артефактами та практичними підходами, враховано що проектні менеджери та координатори витрачатимуть на РМО діяльність 15% свого тижневого окладу, що становить  $40 * 0.15 = 6$  робочих годин в тиждень, не враховуючи екстра час, який можуть витратити проектні менеджери / координатори, що перебувають в резерві
- **Q4 2019** - розробка автоматизованого рішення для підтримки встановленого процесу та інтеграції нових працівників, планується реалізувати її силами розробників у міжпроектному резерві.  
Крім того, до витрат включені потенційні потреби на додаткову сертифікаційну сесію нових проектних менеджерів, або ж працівників, які йдуть на підвищення
- **Q1 2020** та всі наступні квартали передбачають кошти лиш на додаткові сертифікаційні сесії та РМІ курси для підтримки належного рівня підготовки кадрів функційного офісу.



Таблиця 3. Оптимістична структура витрат проекту

Project Expenses						
Courses Cost		\$7,200.00	\$0.00	\$600.00	\$0.00	\$600.00
Certifications Cost		\$4,000.00	\$500.00	\$0.00	\$500.00	\$0.00
PMO Salary	included in Administrative cost					
PMO Sprints activity			\$15,202.08			
PMO Chatbot	included in Administrative (Reserve) cost					
<b>Total PMO Community Expenc</b>	\$0.00	<b>-\$11,200.00</b>	<b>-\$15,702.08</b>	<b>-\$600.00</b>	<b>-\$500.00</b>	<b>-\$600.00</b>
<b>% of Net Income</b>	0.00%	-2.11%	-2.86%	-0.10%	-0.09%	-0.11%
<b>New Billable PMs</b>			2.08%	4.17%	6.25%	8.33%
<b>Potential Income</b>			\$3,288.60	\$7,125.30	\$10,523.52	\$13,373.64
						<b>BEP</b>

Нижче наведені основні конфігураційні змінні звіту про видатки на проект (див. табл. 4), де Manager External Rate - це усереднений зовнішній рейт години роботи billable менеджера проекту.

Таблиця 4. Конфігураційні змінні витрат

Rates & variables	
<b>Course Unit Price</b>	\$600.00
<b>Managers count</b>	12
<b>Certification Unit Price</b>	\$500.00
<b>Manager external rate</b>	\$45

## Структура витрат проекту - песимістичний прогноз

Таблиця 5. Песимістична структура витрат проекту

Project Expenses						
Courses Cost		\$7,200.00	\$0.00	\$600.00	\$0.00	\$600.00
Certifications Cost		\$4,000.00	\$500.00	\$0.00	\$500.00	\$0.00
PMO Salary	included in Administrative cost					
PMO Sprints activity			\$15,202.08			
PMO Chatbot	included in Administrative (Reserve) cost					
<b>Total PMO Community Expenc</b>	\$0.00	<b>-\$11,200.00</b>	<b>-\$15,702.08</b>	<b>-\$600.00</b>	<b>-\$500.00</b>	<b>-\$600.00</b>
<b>% of Net Income</b>	0.00%	-2.11%	-2.86%	-0.10%	-0.09%	-0.11%
<b>New Billable PMs</b>			2.08%	2.08%	2.08%	2.08%
<b>Potential Income</b>			<b>\$3,288.60</b>	<b>\$3,562.65</b>	<b>\$3,507.84</b>	<b>\$3,343.41</b>
						<b>(14,900)</b>

Основні конфігураційні змінні звіту про видатки на проект (див. табл. 6), залишаються незмінними для песимістичного сценарію.

Таблиця 6. Конфігураційні змінні витрат

Rates & variables	
<b>Course Unit Price</b>	\$600.00
<b>Managers count</b>	12
<b>Certification Unit Price</b>	\$500.00
<b>Manager external rate</b>	\$45

## РОЗДІЛ ІХ

### Стратегічні перспективи розвитку проекту

Попри те, що проект початково концентрується на розвитку функційного офісу конкретної компанії, інструменти автоматизації та набір артефактів, згенерований командними зусиллями, є цінними напрацюваннями для ніші аутсорсингових ІТ компаній.

Тож розвитком проекту може стати комерційний додаток з пілотною назвою “GoPMO” для впорядкування PMO процесів компаній, що перебувають у стані переходу з третього рівня на четвертий та у недалекій перспективі п’ятий за згадану вже класифікацією Capability Maturity Model [1].

Базуючись на прогнозах керівників провідних ІТ компаній[7], в Україні за чотири роки прогнозують подвоєння ринку, оскільки навіть на період початку війни у 2014 ІТ сфера невпинно зростала з приростом не менше 10-18%. Якщо тенденція збережеться надалі, ростиме і попит на ефективну організацію процесів.

Таким чином, рішення, початково орієнтоване на корпоративні потреби функційного офісу проектного менеджменту, за умови успішного проходження валідації в рамках компанії, і може водночас стати першим її продуктом.

## ВИСНОВКИ

В рамках роботи над дипломною роботою було розроблено та проаналізовано стратегію розбудови функційного офісу управління проектами з метою раннього виявлення проектних ризиків, мінімізації впливу персоналії на успіх проекту, підготовки до інтенсивного росту компанії в наступні роки та підвищення оплачуваного залучення менеджерів на проектах. Для ідентифікації можливостей, що стали основою проекту, використано підхід 10 типів інновацій запропонований Deloitte Digital [4].

В ході виконання було детально спроектовано стратегію втілення та можливі її зміни при виникненні критичних моментів, розраховано песимістичний та оптимістичний бюджети реалізації.

Станом на момент захисту, проект вже перейшов у стадію втілення, зокрема було проведено проектний аудит та організовано теоретичні курси підготовки до PMP сертифікації. Відсоток відвідуваності не опускався нижче 80%, що можна вважати успішним початком реалізації. Триває підготовка до наступних кроків - сертифікації менеджерів та розробки прототипу автоматизованої бази знань.

Важливими показниками, над якими здійснюватиметься контроль під час та після втілення стратегії є відсоток оплачуваної залученості менеджерів та координаторів на проектах, показники проектних аудитів не лише PМО але і SDO та QМО, що дозволить сформувати повну картину атмосфери на проектах.

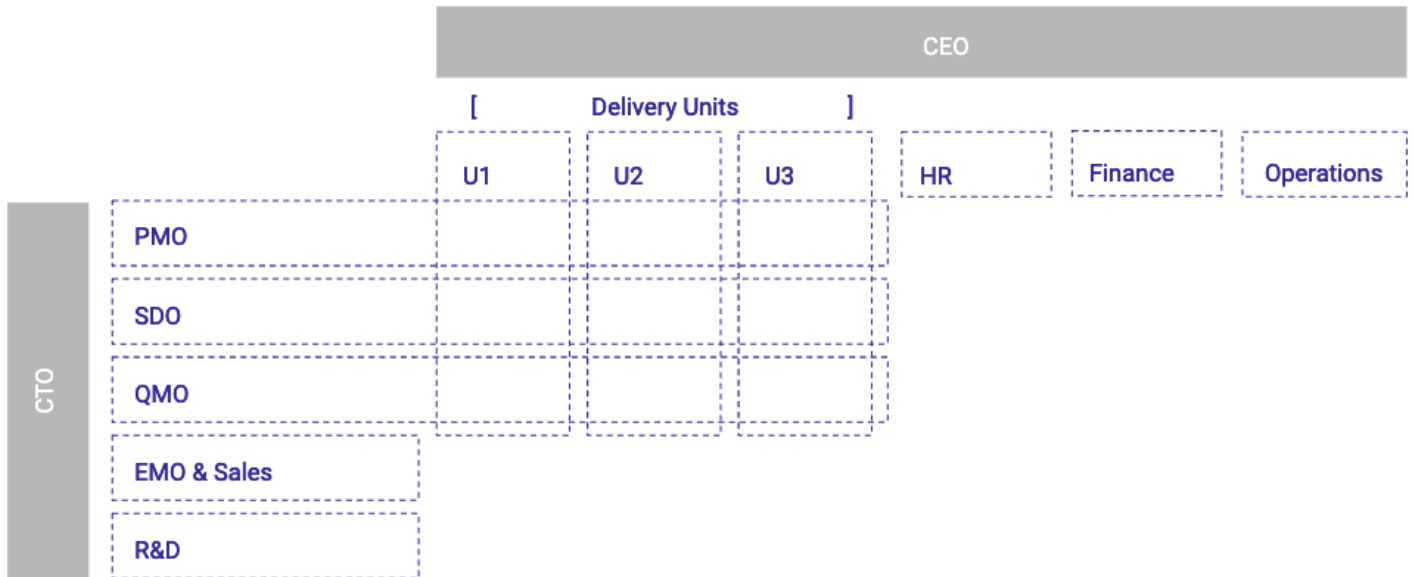
## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ

1. McMahon P. E. Integrating CMMI and Agile Development: Case Studies and Proven Techniques for Faster Performance Improvement (SEI Series in Software Engineering) / Paul E. McMahon., 2011. – 315 с. – (978-0321714107).
2. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) / Project Management Institute. – 756 с. – (6). – (PMBOK® Guide).
3. Twin A. Outsourcing definition [Електронний ресурс] / Alexandra Twin. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.investopedia.com/terms/o/outsourcing.asp>.
4. Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs / L.Keeley, B. Quinn, H. Walters, R. Pikkell., 2013. – 288 с. – (1).
5. Mulcahy R. PMP Exam Prep, Eighth Edition - Updated: Rita's Course in a Book for Passing the PMP Exam / Rita Mulcahy.. – 611 с. – (8).
6. Alexander Osterwalder. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers / Alexander Osterwalder, Yves Pigneur.. – 288 с.
7. Украинский IT-рынок: итоги 2018 и перспективы 2019 [Електронний ресурс] – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://dou.ua/lenta/articles/2018-summary/>

# ДОДАТКИ

## Додаток А.

### Матрична структура компанії



Роз'яснення:

CEO курує роботу операційних відділів:

- HR - відділ кадрів та найму
- Finance - фінансовий і бухгалтерський відділ
- Operations - обслуговування офісу

а також виробничих:

- Delivery U1
- Delivery U2
- Delivery U3

СТО курує роботу функційних:

- PMO - офіс проектного менеджменту
- SDO - офіс розробки програмного забезпечення

- QMO - офіс управління якістю програмного забезпечення
- R&D - дослідницький відділ

Важливо, що до виробничих відділів, які курує CEO відносяться кадри функційних офісів, які підпорядковуються СТО, тож саме тут і втілено матричний принцип: працівники з delivery мають також відповідних функційних керівників що відповідають за розвиток компетенцій в компанії.

Форма проектного аудиту

Process Area	Practice	Question	1 (YES) or 0 (NO)
Risk Management	Risk Log	Is present?	0
	Risk Management Plan	Is up-to-date?	0
Stakeholder Management	Stakeholder Log	Is present?	1
	Stakeholder Management Plan	Is up-to-date?	0
	CSAT/CES/NPS	Last review date and CSAT/CES/NPS results should be demonstrated.	1
Cost Management	Profitability Tracking	Is present?	1
		Is up-to-date?	1
Scope Management	Definition of Ready	Current profitability % vs Goal %	0
		Is present?	1
	Is up-to-date?	1	
	Definition of Done	Is present?	1
		Is up-to-date?	1
	Acceptance Criteria	Is present?	1
		Is up-to-date?	1
Requirements Lifecycle	Is present?	1	
Communication Management	Communication Plan	Is up-to-date? Is there a clearly defined flow for refinement of requirements by the project team? It may be a separate path in JIRA workflow, additional board or spreadsheet, labels for JIRA tickets, separation of them by virtual sprints, etc.	1
		Is present?	1
Integration Management	Earned Value Management	Is up-to-date?	1
		Is present?	1
	Workspace Documentation	Is up-to-date?	0
		Do you have a document which describes the workspace toolkit, so members of the project team can quickly understand what to use in their work? It may include, and not be limited to: OSs, IDEs, editors, VCSs, compilers/runtimes, etc.	1
	Issue Tracking Tool	Do you use any of issue tracking tools, like JIRA, Redmine or Bitbucket Tracker?	1
	Issue Tracking Tool	Do you have your issue tracking tool (like JIRA or Redmine) integrated with	1
	Technical Issues Flow	Do you have a clearly defined way of technical tickets management? It may include, and not be limited to: special types	1
	Release Documentation	Do you produce release documentation (release notes, channels) after every release?	0
	Knowledge Base Tool	Do you have a sole space for all project documents? (i.e., a Confluence space or a Sharepoint page in the corporate account)	1
	PROD Deploy Notification	Do you prepare a caution message addressed to respective stakeholders in view of upcoming	1
	Documentation on Known Issues	Do you have documents on known issues (typical problems, workarounds, quick fixes) for internal use	1
	Maintenance Documentation	Do you have documents which describe recurring procedures related to the maintenance of your product, their triggers, conditions, sequence and so	0
	Disaster Recovery Documents	Do you have documents which outline anticipated disaster recovery (failover scenarios, start-up routines) for PROD environment?	0
	Project Resources Access	Do you have a registry of resources (and credentials) accessed by your team members?	1
Backups	Do you back up valuable digital assets (machines, configs, DBs, documentation, code, etc.) on regular	1	