

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ
КОМАНДАМИ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК М'ЯКИХ НАВИЧОК»**

Виконав: здобувач 2-го курсу магістерського рівня

галузі знань 07 – Управління та адміністрування,

спеціальності 073 – Менеджмент

Максим ВОЛКОВ

Керівник: д.е.н., проф. Ольга КІБІК

Рецензент: д.е.н., проф. Ольга СЛОБОДЯНЮК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ.....	8
1.1. Сутність та особливості управління проєктними командами	8
1.2. Роль і значення м'яких навичок у сучасному проєктному менеджменті ..	12
1.3. Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду розвитку м'яких навичок у проєктних командах.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ ТА РОЗВИТКУ М'ЯКИХ НАВИЧОК У КОМПАНІЯХ СФЕРИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	25
2.1. Особливості управління проєктами в провідних галузях економіки України	25
2.2. Організаційні засади формування та функціонування проєктних команд у компаніях сфери інформаційних технологій	32
2.3. Оцінка стану розвитку м'яких навичок і проблем управління проєктними командами у компаніях сфери інформаційних технологій	38
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ М'ЯКИХ НАВИЧОК У ПРОЄКТНИХ КОМАНДАХ В ІТ СФЕРІ	47
3.1. Концептуальні засади проєкту розвитку м'яких навичок у проєктних командах в ІТ сфері.....	47
3.2. Організаційно економічне забезпечення реалізації проєкту розвитку м'яких навичок у проєктних командах в ІТ сфері.....	51
3.3. Оцінка ефективності та ризиків реалізації проєкту розвитку м'яких навичок у проєктних командах в ІТсфері.....	61
ВІСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82

ВСТУП

Стрімка цифрова трансформація економіки, поширення проєктно-орієнтованих форм організації роботи та зростання ролі знаннєвих галузей, насамперед сфери інформаційних технологій, істотно змінюють вимоги до системи управління. У таких умовах ефективність компаній дедалі більше залежить не лише від якості технічних рішень, а й від здатності проєктних команд працювати скоординовано, гнучко та відповідально. Світові дослідження майбутнього ринку праці підкреслюють, що провідну роль у забезпеченні конкурентоспроможності починають відігравати саме поведінкові й комунікативні компетентності працівників, які доповнюють фахові знання та цифрові навички.

Розвиток проєктного менеджменту як ключового інструмента реалізації стратегічних цілей компаній відображений у працях вітчизняних дослідників, які аналізують методологію управління організаційним розвитком і людськими ресурсами, зокрема у роботах Виноградського М. Д., Крушельницької О., Хміля Ф., Щокіна Г. В., Раєвської О. В., Ткаченка А. М. та Морщенко Т. С. Значний внесок у дослідження специфіки проєктного менеджменту здійснено також Кібік О. М., Котлубаєм В. О., які акцентують увагу на особливостях управління організаціями в умовах проєктно-орієнтованого підходу.

У науковій літературі сформувався окремий напрям досліджень, присвячений м'яким навичкам (soft skills) та їхньому місцю в системі сучасної професійної компетентності. До його розвитку долучилися Каламан О. Б., Курило Л. І., Краснокутська Н. та Осетрова Т., Ніколаєва С. з колегами, а також зарубіжні дослідники, серед яких Avença I., Domingues L. та Carvalho H., Carmen Iriarte i Sussy Bayona Orè, Jena A. та Suvasweta Satpathy S., Pachura A., Lewis Y. R. і Boucher L. У їхніх працях обґрунтовується, що м'які навички стають ключовим чинником ефективної командної взаємодії, обміну знаннями, лідерства, управління конфліктами та адаптації до змін, особливо в проєктно-орієнтованому середовищі. Довгань Л. Є. та Малик І. П. засвідчують високу

стійкість та адаптивність IT-індустрії навіть в умовах воєнного стану, проте одночасно фіксують загострення конкуренції за кваліфіковані кадри, розширення форматів дистанційної роботи, зростання вимог клієнтів до якості сервісу й дотримання строків виконання проєктів. За таких умов людський капітал проєктних команд, зокрема рівень розвитку їхніх м'яких навичок, перетворюється на стратегічний ресурс IT-компаній.

Актуальність теми магістерської роботи зумовлюється сукупністю теоретичних і практичних чинників. По-перше, у сучасному проєктному менеджменті спостерігається зміщення акцентів від суто технічного контролю параметрів проєкту до орієнтації на командну взаємодію, лідерство та управління знаннями. Навіть найкращі методики планування та контролю, відображені у стандартах на кшталт PMBOK та практиках Agile, не забезпечують очікуваних результатів без належного рівня комунікації, довіри й відповідальності всередині команди. По-друге, IT-компанії України функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, зумовленої воєнними ризиками, нестабільністю зовнішніх ринків, змінами у структурі попиту на цифрові послуги. У таких умовах здатність проєктних команд швидко адаптуватися, зберігати продуктивність та якість роботи безпосередньо залежить від сформованості м'яких навичок їхніх учасників. Також актуальність підсилюється наявністю розриву між декларованою важливістю soft skills та реальним рівнем їхнього розвитку в проєктних командах. Галузеві опитування, аналітичні звіти міжнародних організацій, а також досвід українських компаній засвідчують, що значна частина проблем у реалізації проєктів пов'язана не з браком технічної експертизи, а з конфліктами, неузгодженістю дій, слабкою комунікацією, недостатньою готовністю до співпраці та взаємопідтримки. За умов зростаючого дефіциту кваліфікованих фахівців для IT-сфери можливості «закривати» організаційні проблеми шляхом простого розширення команд істотно обмежені. Потрібні комплексні підходи до розвитку м'яких навичок як елемента системи управління проєктними командами, орієнтованої на довгострокове підвищення ефективності.

Актуальність посилюється ще й тим, що існуючі підходи до розвитку soft skills в українських компаніях часто мають фрагментарний характер: проводяться разові тренінги без належної інтеграції результатів у HR-процеси, системи оцінювання та мотивації. Високий рівень мультизадачності, обмежені ресурси на навчання, а також потреба підтримувати безперервність проєктної діяльності призводять до того, що розвиток м'яких навичок розглядається як другорядний напрям. У цих умовах поєднання теоретичного узагальнення ролі soft skills у проєктному менеджменті, аналізу практики ІТ-сфери та розроблення комплексного проєкту впровадження системи розвитку м'яких навичок у проєктних командах набуває особливої значущості як для науки, так і для практики управління.

Метою дослідження є розробка проєкту впровадження системи розвитку м'яких навичок у проєктних командах компаній сфери інформаційних технологій для підвищення ефективності управління проєктами.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність та особливості управління проєктними командами в сучасних умовах;
- з'ясувати роль і значення м'яких навичок у проєктному менеджменті та систематизувати основні підходи до їх класифікації;
- проаналізувати зарубіжний і вітчизняний досвід розвитку м'яких навичок у проєктних командах;
- охарактеризувати особливості управління проєктами в провідних галузях економіки України та визначити місце й роль компаній сфери інформаційних технологій;
- дослідити організаційні засади формування та функціонування проєктних команд у компаніях ІТ-сфери;
- оцінити стан розвитку м'яких навичок і виявити ключові проблеми управління проєктними командами в компаніях сфери інформаційних технологій;

- розробити концепцію, цілі та структуру проєкту впровадження системи розвитку м'яких навичок у проєктних командах ІТ-сфери;
- обґрунтувати організаційно-економічне забезпечення реалізації проєкту, включно з формуванням бюджету та ресурсного плану;
- здійснити оцінку ефективності та ризиків реалізації проєкту розвитку м'яких навичок у проєктних командах компаній сфери інформаційних технологій і сформувати практичні рекомендації щодо його впровадження.

Об'єктом дослідження є процес управління проєктними командами в компаніях.

Предметом дослідження є організаційно-економічні засади, моделі та інструменти забезпечення ефективного управління проєктними командами на основі розвитку м'яких навичок їхніх учасників.

У магістерській роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Логіко-діалектичний та системний підходи застосовано для розкриття сутності управління проєктними командами та місця м'яких навичок у сучасному проєктному менеджменті. Методи аналізу, синтезу, порівняльного та структурно-функціонального аналізу використано для узагальнення теоретичних підходів і вивчення зарубіжного та вітчизняного досвіду розвитку soft skills. Статистичні методи застосовано для оцінки стану й тенденцій розвитку проєктних команд у компаніях ІТ-сфери. Методи проєктування та аналізу ризиків використано для розробки й обґрунтування проєкту впровадження системи розвитку м'яких навичок у проєктних командах.

Цінність магістерської роботи полягає в систематизації та оцінці підходів і практичних рішень щодо забезпечення ефективного управління проєктними командами через розвиток м'яких навичок.

Структура магістерської роботи визначається метою та завданнями дослідження і включає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ

1.1. Сутність та особливості управління проєктними командами

Управління проєктною командою – це цілеспрямований процес організації, координації та мотивації групи фахівців, об'єднаних спільною метою виконання конкретного проєкту в межах визначених ресурсів, термінів і стандартів якості. Його сутність полягає в забезпеченні ефективної взаємодії між учасниками, створенні сприятливого психологічного клімату та досягненні синергії, коли сукупний результат перевищує індивідуальні зусилля кожного члена команди.

Нині проєктне управління перетворилося на один із найважливіших інструментів реалізації стратегічних завдань компаній. Його головна мета полягає не лише в технічному контролі чи розподілі обов'язків, а у злагодженій роботі тимчасово сформованих команд, які мають досягти конкретного результату, використовуючи обмежені ресурси. Управління проєктними командами передбачає поєднання зусиль фахівців із різними компетенціями, які взаємодіють заради спільної мети, забезпечуючи створення доданої цінності для бізнесу.

Водночас ефективність такого управління не зводиться лише до організаційних аспектів. Вона охоплює психологічні, комунікаційні та соціальні чинники, адже саме від гармонійної взаємодії між членами команди залежить здатність компанії адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та зміцнювати свої конкурентні позиції.

Особливість проєктних команд полягає в їхній тимчасовості: вони швидко формуються, діють у динамічному середовищі та припиняють існування після досягнення мети. Саме ця нестабільність вимагає високої

гнучкості управління та чітко продуманої структури взаємодії. Як зазначає Пешко А., неефективний добір кадрів часто призводить до перевитрати бюджету на понад 80% і затримок у виконанні майже на 90%, що, у свою чергу, знижує мотивацію більш ніж у трьох чвертей учасників команди [60].

Подібною думки дотримуються Куценко М. та Бойо Є., які підкреслюють, що успішність проекту є прямим відображенням ефективності команди [54]. Сутність управління проєктними командами у бізнесі полягає у перетворенні індивідуальних зусиль на колективну синергію, спрямовану на досягнення результатів.

Проєктне управління розглядається як аналітичний інструмент, який допомагає визначити повний обсяг робіт і забезпечити узгодження дій команди з потребами підприємства. Основними елементами цього процесу є визначення завдань, узгодження із загальною стратегією та розподіл ролей між учасниками [52].

Дженсон П. зазначає, що під час планування команда визначає основні потреби, цілі, очікувані результати та обов'язки кожного учасника. Це свідчить про те, що головна мета полягає не лише у виконанні завдань, а у створенні доданої цінності через ефективну взаємодію між членами команди [52].

Пачура А. наголошує, що управління проєктними командами є ключовим чинником успішної реалізації будь-якого проєкту. Дослідниця визначає команду як групу осіб, які забезпечують творчість, обмін інформацією та ефективне прийняття рішень [59]. Вона також підкреслює, що успішне управління проєктом потребує керівника-фасилітатора, який координує роботу, підтримує динаміку взаємодії та сприяє досягненню спільної мети [59].

Інші науковці зазначають, що лідерство в проєктних командах є еволюційним переходом від звичайного управління до справжнього лідерства. Вони підкреслюють, що роль керівників швидко змінюється – від контролю процесів до надихаючого лідерства, що потребує розвитку управлінських і комунікативних навичок.

Лідерство виступає основою ефективної командної роботи: без нього колектив не здатен досягти синергії, тобто гармонійного поєднання зусиль, знань і творчого потенціалу учасників. Саме ця синергія визначає успіх проєкту та конкурентоспроможність організації в сучасному середовищі.

Загалом, сутність – у балансі індивідуальних компетенцій та групової динаміки, де команда стає тимчасовою організацією, орієнтованою на цінність.

Формування проєктних команд у сучасному бізнесі є вкрай важливим процесом, який визначає близько 50% успіху всього проєкту.

За даними Пешко А., одним із найважливіших завдань менеджера є відбір, навчання та розвиток працівників, які здатні забезпечити досягнення цілей проєкту. Дослідник підкреслює, що під час формування команди необхідно враховувати як *substantive competences* (знання, досвід, професійні навички), так і *social competences* (уміння працювати в команді, стресостійкість, креативність, комунікабельність) [60].

На його думку, команда, яка має високий рівень професійної компетентності, але низький рівень соціальних навичок, часто перетворюється на групу окремих індивідуалістів, нездатних до ефективної взаємодії, що зрештою призводить до конфліктів і фрустрації. Натомість колективи з менш глибокими технічними знаннями, але з розвиненими соціальними навичками, виявляють більшу стійкість і здатність до співпраці, особливо в умовах криз і стресових ситуацій [60].

У дослідженні Куценко М. та Бойо Є. процес формування команд поділяється на організаційні фактори (взаємодія в групі, динаміка, структура) та зовнішні фактори середовища (тип організаційної культури, підтримка топменеджменту). Автори наголошують, що сумісність є одним із ключових чинників узгодженості в команді та визначає ефективність її спільної діяльності. Вони підкреслюють, що для формалізованих, рутинних завдань найкращих результатів можна досягти, коли між членами команди існує певна схожість у підходах, стилі роботи та мисленні.

Натомість для неформалізованих, творчих або інноваційних завдань ефективнішою виявляється доповнюваність учасників, коли різноманіття досвіду, ідей і способів мислення сприяє генерації нових рішень і підвищує креативний потенціал команди [54].

У бізнес-контексті це означає, що різні за досвідом, мисленням і культурним фоном люди здатні створити інноваційне середовище. Оптимальний розмір команди, за висновками авторів, становить 3–10 осіб, із високим рівнем згуртованості та визнанням лідера більш ніж 50% учасників [54].

На структурну організацію команди звертає увагу Дженсон П., який підкреслює необхідність чіткого визначення складу як внутрішньої, так і зовнішньої команд. На його думку, важливо одразу встановити, хто саме входить до команди, їхню доступність та ролі, а також окреслити зовнішніх учасників – представників корпорації чи сторонніх організацій [52]. Дослідник подає типову ієрархію управління проектом, що включає такі рівні: керівник проекту, інженер проекту, команда проекту та керівники окремих напрямів. Дженсон П. наголошує, що залучення ключових учасників уже на ранніх етапах реалізації проекту є надзвичайно важливим, адже саме це формує підтримку спільних цілей (buy-in), сприяє згуртованості колективу та підвищує загальну ефективність командної роботи [52].

Пачура А. визначає п'ятнадцять факторів успішності команд, серед яких особливу роль відіграють когнітивний, культурний та операційний контексти. Під час проведення брейнштормінгу за методом Philips 66 було виявлено ключові чинники ефективності, серед яких – спільна платформа комунікації, довіра та єдність ментальності. Свідчить про те, що саме ці елементи формують основу ефективної взаємодії та стабільного розвитку команди [59].

Особливої актуальності, за словами дослідниці, набуває формування мультикультурних команд у глобальному бізнес-середовищі. Пачура зазначає, що управління проектами стало «безмежним», адже сучасні проєктні команди дедалі частіше складаються з представників різних країн і культур. У таких

умовах ефективність визначається не лише професійними компетентностями, а й розвиненими навичками міжкультурної комунікації, мережевої взаємодії (networking) та застосуванням інструментів типу Belbin Team Roles, які допомагають досягти балансу ролей, запобігти конфліктам і підвищити продуктивність спільної роботи.

У віртуальних або змішаних командах особливого значення набуває інтеграція культурних відмінностей, описана в моделях GLOBE, що впливає на вибір стилю лідерства, комунікаційні підходи та систему мотивації учасників проєкту [59].

Отже, управління проєктними командами є багатовимірним процесом, який охоплює як технічні, так і соціально-психологічні аспекти. Його ефективність базується на збалансуванні професійних і комунікативних компетенцій, ролі лідерства та врахуванні культурного контексту. Саме гармонійна взаємодія, гнучкість і здатність до синергії визначають, чи стане команда рушійною силою успішного проєкту в умовах глобальної економіки

1.2. Роль і значення м'яких навичок у сучасному проєктному менеджменті

Аналіз сучасних наукових джерел показує, що роль м'яких навичок у професійному середовищі постійно зростає, особливо в управлінні проєктами. Дослідники наголошують: успіх проєкту залежить не лише від технічної підготовки менеджера, а й від його здатності налагоджувати комунікацію, ефективно працювати в команді, проявляти лідерські якості та розв'язувати конфлікти [53].

Передусім варто розрізнити поняття hard skills і soft skills. Тверді (hard) навички охоплюють технічні знання та професійні інструменти – наприклад, володіння методологіями управління проєктами (PMBOK, Agile, PRINCE2), навички планування бюджету, контролю ризиків або використання

спеціалізованого програмного забезпечення. М'які (soft) навички, натомість, стосуються поведінкових і соціальних компетенцій: вміння спілкуватися, переконувати, вести переговори, мотивувати колег і адаптуватися до змін. Якщо hard skills забезпечують «що» і «як» виконувати завдання, то soft skills визначають «наскільки ефективно» ці завдання реалізуються у взаємодії з людьми [15].

Багато авторів зазначають, що м'які навички виступають важливим доповненням до технічних компетенцій і забезпечують стабільну та довгострокову ефективність роботи команд. Міжособистісні та соціальні вміння стають ключовими для конкурентоспроможності сучасних організацій. У свою чергу, дослідники [50] підкреслюють, що управлінські soft skills, зокрема лідерство та комунікація, є критично важливими для безпеки та стабільності роботи критичної інфраструктури.

Сьогодні в наукових дослідженнях значна увага приділяється терміну soft skills, однак їхній вплив на формування управлінської компетентності фахівців у сфері безпеки людини досі вивчено не повністю.

Немає єдиного, усталеного переліку м'яких навичок, а підходи до їх класифікації в різних дослідженнях суттєво відрізняються. Кожне джерело пропонує власні категорії та акценти, що підкреслює багатогранність і складність їхнього вивчення.

У сучасному професійному середовищі м'які навички набувають дедалі більшого значення. Здатність ефективно комунікувати, працювати в команді та адаптуватися до змін стає надважливим для досягнення успіху в управлінні проєктами та загалом у професійній діяльності.

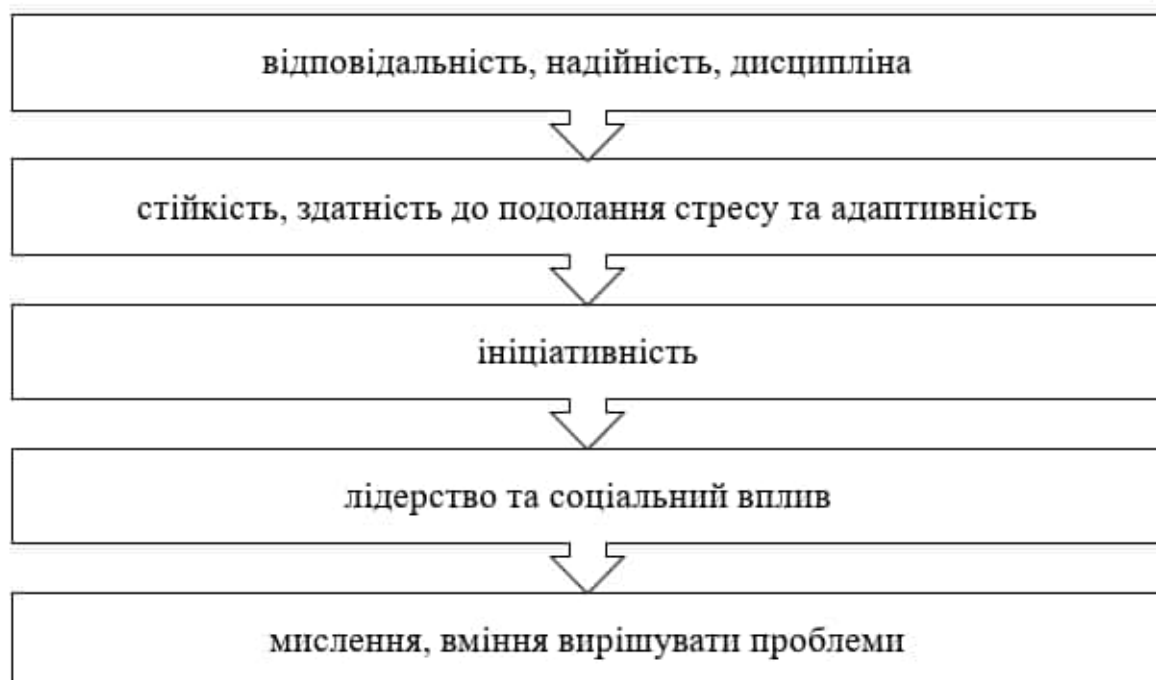


Рис. 1.1. Основні soft skills для ефективної роботи в проєктній команді

Джерело: побудовано автором за [5, 50, 53]

Варто окремо підкреслити, що розвиток м'яких навичок у менеджерів проєктів має не лише індивідуальне, а й системне значення для функціонування всієї організації. Ефективна комунікація, здатність до активного слухання та об'єктивної оцінки інформації допомагають не тільки уникати непорозумінь, а й створюють атмосферу довіри та прозорості, що критично важливо у роботі з різними стейкхолдерами. Лідер, який володіє емоційним інтелектом, може вчасно помітити ознаки конфлікту, правильно реагувати на емоційні прояви співробітників і забезпечити конструктивний діалог, що знижує ризик загострення проблем і підвищує згуртованість команди. Також значною мірою підвищується мотивація та залученість співробітників, оскільки вони відчують підтримку, розуміння та можливість реалізувати свій потенціал.

Особливу увагу варто приділяти здатності менеджера до адаптації та гнучкого мислення. У сучасних умовах швидких змін і невизначеності на ринку здатність швидко реагувати на нові обставини, знаходити нестандартні рішення та ефективно розподіляти ресурси стає критичною. М'які навички, такі як креативність, ініціативність та здатність до самостійного прийняття рішень,

дозволяють менеджеру не лише керувати поточними процесами, а й проактивно запобігати потенційним проблемам, передбачати ризики та шукати оптимальні шляхи досягнення стратегічних цілей.

Також важливим аспектом є вплив *soft skills* на процеси передачі знань і розвитку команди. Менеджер, який ефективно володіє навичками наставництва, створює умови для навчання та розвитку своїх підлеглих, стимулює обмін досвідом та формування внутрішніх лідерів. У результаті організація отримує не лише ефективні проєктні рішення, а й посилення своєї кадрової стійкості, що особливо важливо у складних і кризових ситуаціях.

Сучасні компанії дедалі частіше визнають, що розвиток організації та підвищення її конкурентоспроможності неможливі без врахування цих компетенцій [5]. Під м'якими навичками розуміють міжособистісні, комунікативні, соціальні та емоційні вміння, які дозволяють людям ефективно взаємодіяти та досягати спільних цілей [53].

Навички часто доповнюють технічні компетентності і стають важливим чинником успішного виконання завдань організації. Вони тісно пов'язані з умінням планувати на довгострокову перспективу, упевненістю в собі, мотивацією та широким розумінням емоційного інтелекту.

З огляду на ці фактори, зростає значення *soft skills* у професійній діяльності, адже на ринку праці дедалі частіше відзначають, що технічних знань недостатньо для досягнення високих результатів. До ключових вимірів м'яких навичок у проєктному менеджменті відносять комунікативні навички, уміння формувати команду, гнучкість та креативність, лідерські якості, здатність управляти стресом і конфліктами.

До 2030 року 66% робочих місць вимагатимуть наявності м'яких навичок. Нестача цих компетенцій уже спричиняє труднощі: 45% роботодавців не можуть заповнити вакансії початкового рівня саме через дефіцит *soft skills* у кандидатів. Крім того, згідно зі звітом *The Future of Workforce Development*, 73% менеджерів із найму вважають, що креативне та абстрактне мислення

ставатиме більш значущим, ніж технічні навички, навіть у технічних професіях [62].

У сфері управління проєктами роль м'яких навичок особливо помітна. Науковці підкреслюють, що сьогодні опиратися лише на технічні знання недостатньо: успіх проєкту дедалі більше залежить від розвитку soft skills, адже вони забезпечують ефективну взаємодію в команді, гнучкість керівника в умовах змін, здатність долати конфлікти та підтримувати робочу атмосферу [49].

Аналіз наукових джерел дозволив визначити вісімнадцять основних м'яких навичок для менеджерів проєктів, серед яких провідними є комунікація, лідерство, емоційний інтелект, командна взаємодія та міжособистісні вміння. Найчастіше в літературі наголошується на комунікації – понад 70% робіт підкреслюють її вирішальну роль. Включає не лише здатність чітко висловлювати думки, а й уміння слухати, підтримувати прозорість інформаційних потоків і будувати довіру між усіма сторонами проєкту: командою, клієнтами та замовниками [49].

Лідерство у сучасному розумінні не пов'язане із посадою чи статусом, а означає здатність надихати, мотивувати й направляти людей. Справжній лідер може делегувати повноваження, приймати зважені рішення та формувати відчуття спільної мети. Емоційний інтелект і міжособистісні навички доповнюють цей набір, дозволяючи керівнику контролювати власні реакції, розуміти почуття інших і створювати психологічно комфортне середовище.

Важливо зазначити, що навіть найкраще спланований проєкт може зазнати невдачі, якщо його керівнику бракує м'яких навичок. Відсутність емоційної гнучкості або порушення комунікації часто призводять до конфліктів, непорозумінь і втрати довіри серед стейкхолдерів. Тому рівень розвитку soft skills безпосередньо впливає на якість управлінських рішень і загальний результат проєкту.

У сучасному управлінні проєктами автори виділяють п'ять основних складових м'яких навичок (табл. 1.1).

Складові м'яких навичок у сучасному управлінні проєктами

Складова	Характеристика
Комунікативні навички	Уміння ефективно висловлювати думки, слухати співрозмовників і чітко пояснювати інформацію.
Управління конфліктами	Здатність запобігати суперечкам або конструктивно їх вирішувати.
Побудова команди (team building)	Формування довіри, згуртованості та взаємопідтримки між учасниками команди.
Вирішення проблем	Розвинена креативність, аналітичне мислення та адаптивність у складних ситуаціях.
Лідерство	Уміння надихати, координувати дії команди та створювати спільне бачення мети.

Джерело: складено автором на основі [47]

Саме ці п'ять вимірів визначають ефективність команди та рівень передачі знань у проєктному середовищі. М'які навички завжди складніші за технічні, і найефективніші команди підтверджують, що саме міжособистісні здібності визначають успіх проєктів [55]

Розвинені м'які навички стають особливо важливими у процесах управління знаннями. Недостатній рівень комунікації або небажання ділитися досвідом часто гальмують обмін знаннями, що негативно впливає на ефективність команди. У цьому контексті м'які навички менеджера допомагають долати бар'єри, мотивувати колег і створювати сприятливу атмосферу співпраці [47].

Емпіричні дослідження показують, що лідерські якості керівника значною мірою впливають на готовність членів команди ділитися знаннями. Лідерство сприяє активнішій соціалізації працівників, неформальним обмінам досвідом, а також передачі «прихованих знань» (tacit knowledge), які важко формалізувати, але вони критично важливі для практики [47].

Практикоорієнтоване навчання вважається найбільш ефективним для формування м'яких навичок. Серед підходів виділяють експериментальне, активне та рефлексивне навчання. Особливе місце займає метод project-based learning – навчання через виконання реальних або максимально наближених до реальності проєктів.

Такий підхід допомагає розвивати управлінські та комунікаційні навички, критичне мислення, командну взаємодію та лідерство, що є фундаментальними компетенціями сучасного проєктного менеджера. Без цих навичок ефективно керування командою та досягнення цілей практично неможливе.

Таким чином, м'які навички виступають фундаментальним елементом професійної компетентності сучасного менеджера. Їх системний розвиток стає передумовою успішного управління проєктами, стабільного функціонування команд і довгострокової конкурентоспроможності організацій.

1.3. Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду розвитку м'яких навичок у проєктних командах

Розвиток soft skills у проєктних командах міжнародного рівня значною мірою інтегрується у стратегії управління персоналом та системи корпоративного навчання. Зарубіжні компанії вже давно визнають, що технічні компетенції самі по собі не забезпечують ефективності командної роботи, особливо в умовах мультидисциплінарних проєктів та гнучких методологій управління. На практиці це проявляється через впровадження регулярних тренінгів, коучингових сесій, інтерактивних симуляцій та програм наставництва, які дозволяють учасникам проєктів швидко адаптуватися до змін, покращувати комунікацію та підвищувати рівень колективної продуктивності.

В американських технологічних та консалтингових компаніях розвиток м'яких навичок інтегрується в моделі корпоративного навчання через концепцію «learning by doing». Працівники залучаються до сценарних ігор,

кейс-стаді та симуляцій, що відтворюють складні робочі ситуації. Такі практики дозволяють співробітникам навчатися на помилках у безпечному середовищі, відпрацьовувати навички командної взаємодії, прийняття рішень та управління конфліктами. Інтеграція практичних симуляцій у проєктні команди підвищує ефективність спільного прийняття рішень на 34% і зменшує конфліктність на 28% [8].

У європейському контексті значна увага приділяється поєднанню soft skills із структурованим управлінням проєктами. Наприклад, компанії Німеччини та Нідерландів активно застосовують підходи Agile та Scrum, де навички комунікації, координації та адаптивності стають ключовими критеріями ефективності команд. Працівники регулярно проходять ретроспективи, у рамках яких оцінюються не лише виконані завдання, а й якість взаємодії між членами команди, здатність конструктивно вирішувати проблеми та ділитися знаннями [38].

Варто зазначити, що зарубіжні практики розвитку м'яких навичок орієнтовані на регулярність і системність. Одноразові тренінги або короткі курси не забезпечують стійкого ефекту. Компанії впроваджують комплексні програми розвитку, що включають наступні компоненти:

Інтерактивні тренінги, де учасники відпрацьовують сценарії конфліктних ситуацій, командної взаємодії та прийняття рішень.

E-learning платформи, що дозволяють працівникам повторювати матеріал у зручний час і відстежувати прогрес.

Коучингові сесії, які забезпечують індивідуальне обговорення сильних і слабких сторін та розробку плану розвитку.

Менторські програми, що інтегрують новачків у команду, допомагають швидше адаптуватися та відпрацьовувати комунікативні навички.

Компанії, які системно впроваджують розвиток soft skills, демонструють на 25–30% вищу продуктивність команд та на 40% меншу плинність кадрів у порівнянні з тими, що покладаються лише на технічні тренінги (EPMC, 2022). Особливо це проявляється в мультидисциплінарних командах, де поєднуються

інженери, аналітики, маркетологи та спеціалісти з управління проектами. У таких умовах комунікаційні навички, здатність домовлятися і швидко узгоджувати дії стають визначальними для успіху проекту.

В американських стартапах спостерігається тренд інтеграції soft skills у культуру організації. Наприклад, компанії типу Atlassian та Google запровадили регулярні воркшопи з командної взаємодії, емоційного інтелекту та ефективного спілкування. Працівники отримують можливість обговорювати власні помилки, ділитися досвідом і отримувати зворотний зв'язок, що формує атмосферу довіри та взаємоповаги [49].

Водночас, зарубіжні дослідження показують, що існують певні прогалини у розвитку soft skills навіть у великих компаніях. Наприклад, у проектних командах з високим рівнем технологічної спеціалізації часто недооцінюють важливість комунікаційних компетенцій та навичок міжособистісної взаємодії, що призводить до затримок у виконанні проектів та виникнення конфліктів. Вирішення цих проблем передбачає системне поєднання технічного та соціального навчання.

В Україні розвиток soft skills у проектних командах ще перебуває на етапі становлення. Більшість організацій досі зосереджені на технічних компетенціях, цифрових технологіях та спеціалізованих знаннях. Водночас сучасні виклики, включно з воєнним станом, економічною нестабільністю та високим темпом змін, підвищують значення м'яких навичок як ключового чинника ефективності команд.

Досвід українських ІТ-компаній і консалтингових агентств свідчить, що розвиток комунікаційних та адаптивних навичок відбувається здебільшого через внутрішні тренінги, онлайн-курси та практичні симуляції. Наприклад, компанія SoftServe впровадила серію внутрішніх навчальних програм, де співробітники проектних команд відпрацьовують взаємодію у міждисциплінарних проектах, вирішення конфліктів та прийняття швидких рішень. Ключовою особливістю українських ініціатив є інтеграція soft skills у щоденну роботу: учасники команд отримують зворотний зв'язок після

завершення спринтів, а також обговорюють комунікаційні проблеми під час ретроспектив [26].

Значний вплив на розвиток soft skills мають також освітні програми. В українських університетах та бізнес-школах з'являються курси, спрямовані на командну роботу, ефективне спілкування, управління конфліктами та розвиток лідерських компетентностей. Наприклад, програми MBA та спеціалізовані курси з управління проектами включають рольові ігри, кейс-стаді та групові проекти, які імітують реальні умови командної роботи. Хоча ці програми поки що переважно теоретичні, вони формують базу для подальшого впровадження практичних ініціатив у корпоративному середовищі.

Однією з особливостей українського контексту є відносна фрагментарність розвитку soft skills. У багатьох компаніях відсутні системні програми навчання, а розвиток навичок відбувається нерегулярно. Працівники часто залучаються до зовнішніх тренінгів без інтеграції отриманих знань у робочий процес. Водночас дослідження вказують, що команди, які впроваджують регулярні внутрішні тренінги, симуляції та сесії з обміну досвідом, демонструють значне покращення ефективності та швидкість виконання завдань.

Серед викликів українського досвіду можна виділити нестачу ресурсів для регулярного навчання, високий рівень мультизадачності та швидкі зміни вимог до проектів. Проте практика показує, що ті команди, які системно інтегрують розвиток soft skills у щоденну роботу, здатні ефективно взаємодіяти між підрозділами, швидко адаптуватися до нових умов і забезпечувати високі результати.

Дослідження підтверджують, що м'які навички безпосередньо впливають на продуктивність проектних команд.

Основні напрями, де soft skills мають вагоме значення:

Командна взаємодія – здатність узгоджувати дії, підтримувати синергію та спільно вирішувати проблеми.

Прийняття рішень у невизначених умовах – можливість швидко оцінювати ситуацію, враховувати альтернативи та обирати оптимальні рішення.

Управління конфліктами – здатність конструктивно вирішувати розбіжності, мінімізуючи негативний вплив на проєкт.

Адаптивність – уміння ефективно реагувати на зміни, що особливо важливо у гнучких методологіях та динамічному середовищі.

Комунікація та передача знань – ефективне обмінювання інформацією всередині команди та між зацікавленими сторонами.

В українських командах ефективність безпосередньо залежить від здатності поєднувати технічні знання з міжособистісними навичками. Команди, які активно інтегрують розвиток soft skills, демонструють кращу взаємодію між учасниками, меншу кількість внутрішніх конфліктів та здатність до швидкого реагування на зміни проєктних умов.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика зарубіжного та українського досвіду

Аспект	Зарубіжний досвід	Український досвід
Системність навчання	Регулярні тренінги, симуляції, наставництво, e-learning	Часто одноразові або фрагментарні тренінги; поява внутрішніх програм у великих компаніях
Методи розвитку	Рольові ігри, кейси, симуляції, ретроспективи, коучинг	Бізнес-симуляції, внутрішні тренінги, групові проєкти в освітніх програмах
Інтеграція у роботу	Soft skills інтегровані у щоденну практику; регулярний зворотний зв'язок	Частково інтегровані; прогалини у регулярності та системності

Вплив на ефективність	Прямий: покращує взаємодію, швидкість прийняття рішень, продуктивність	Виявляється при системному підході, особливо в мультидисциплінарних командах
Виклики	Мультизадачність, дистанційна робота, культурні відмінності	Обмежені ресурси, воєнний стан, економічна нестабільність

Джерело: складено автором на основі [6, 21]

Отже, аналіз міжнародного та українського досвіду демонструє, що розвиток soft skills у проєктних командах має ключове значення для ефективності, продуктивності та здатності адаптуватися до змін. Зарубіжні практики відзначаються системністю, регулярністю та інтеграцією soft skills у повсякденну роботу команд через симуляції, рольові ігри, e-learning та коучингові програми. Український досвід перебуває на етапі формування; основні виклики пов'язані з недостатньою системністю, обмеженими ресурсами та високою швидкістю змін. Проте впровадження регулярних тренінгів, бізнес-симуляцій та освітніх програм дозволяє підвищити ефективність команд, сприяти розвитку міжособистісної взаємодії та швидкій адаптації до нових умов.

Висновки до розділу 1

Узагальнено теоретичні підходи до розуміння управління проєктними командами як багатовимірного процесу, що поєднує організаційні, психологічні та комунікаційні аспекти. Проєктна команда розглядається як тимчасова організаційна форма, орієнтована на досягнення визначених цілей за обмежених ресурсів, де ключову роль відіграють збалансований добір учасників, чіткий розподіл ролей, ефективне лідерство та синергія індивідуальних компетентностей. Акцент зроблено на тому, що успішність

проєкту є прямим відображенням ефективності команди, а сучасний керівник виступає не стільки контролером, скільки фасилітатором взаємодії, який забезпечує узгодженість дій, підтримує конструктивний клімат і сприяє досягненню спільних результатів.

Узагальнення результатів аналізу ролі м'яких навичок показало, що вони формують фундамент професійної компетентності сучасного менеджера проєктів і не можуть розглядатися як другорядне доповнення до технічних знань. Комунікація, лідерство, емоційний інтелект, управління конфліктами, командна взаємодія, адаптивність і креативність визначають якість прийняття рішень, рівень довіри в команді, готовність до обміну знаннями та здатність підтримувати продуктивну робочу атмосферу в умовах невизначеності. Результати досліджень свідчать про зростання запиту на такі компетенції з боку ринку праці та роботодавців, а також про те, що дефіцит м'яких навичок вже сьогодні стає обмежувальним фактором для успішної реалізації проєктів навіть у високотехнологічних галузях.

Порівняльний аналіз зарубіжного та українського досвіду розвитку soft skills у проєктних командах продемонстрував, що провідні міжнародні компанії впроваджують системні, довгострокові програми розвитку м'яких навичок, інтегруючи тренінги, симуляції, коучинг і наставництво у повсякденну практику управління проєктами. Український досвід перебуває на етапі становлення, характеризується фрагментарністю ініціатив і водночас наявністю позитивних прикладів у великих компаніях та освітніх програмах. Зроблені у розділі висновки формують методологічне підґрунтя для подальшого дослідження особливостей проєктних команд у сфері інформаційних технологій та обґрунтування практично орієнтованого проєкту розвитку м'яких навичок, спрямованого на підвищення ефективності командної роботи й конкурентоспроможності компаній.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ ТА РОЗВИТКУ М'ЯКИХ НАВИЧОК У КОМПАНІЯХ СФЕРИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

2.1. Особливості управління проєктами в провідних галузях економіки України

Сучасна економіка України розвивається в умовах одночасної дії кількох потужних трендів: євроінтеграції, цифрової трансформації, воєнних викликів та структурної перебудови традиційних галузей. Проєктноорієнтований підхід у таких умовах перетворюється на базовий інструмент реалізації змін – від відновлення критичної інфраструктури до впровадження цифрових продуктів і сервісів у бізнесі та державному секторі. Згідно з концепціями, закладеними у стандартах PMBOK Guide 7-го видання та ISO 21502:2020, управління проєктами має забезпечувати не лише досягнення заданих показників строків, бюджету та якості, а й створення стійкої довгострокової цінності для стейкхолдерів у конкретних галузях економіки [63].

Провідні галузі економіки України формують основу національної конкурентоспроможності й одночасно задають рамкові вимоги до використання проєктного менеджменту. Традиційно до таких галузей належать аграрний сектор, переробна промисловість, оптова та роздрібна торгівля, транспорт і логістика, інформаційно-комунікаційні технології, а також окремі сегменти публічного сектора (оборона, освіта, охорона здоров'я). За оцінками досліджень Київської школи економіки, аграрний сектор забезпечував близько 11 % ВВП та приблизно 40 % українського експорту станом на 2021 р., що підтверджує його ключову роль у створенні доданої вартості та валютних надходжень [46]. У поєднанні з активним розвитком сфери послуг та цифрової

економіки така структура формує широкий спектр проєктів – від агротехнологічних до IT- та miltech-ініціатив.

Дані Державної служби статистики України та галузевих досліджень свідчать, що протягом 2010–2022 рр. відбулася суттєва зміна структури валової доданої вартості: зросла частка торгівлі й послуг, тоді як частка обробної промисловості скоротилася. Аналіз структури валової доданої вартості за видами економічної діяльності показує, що у 2010–2022 рр. оптова та роздрібна торгівля залишалася провідним сектором, її частка змінювалася в діапазоні від 16,24 % у 2010 р. до 13,95 % у 2022 р., тоді як частка обробної промисловості знизилася з 14,95 % до 8,61 %. Отримані тенденції свідчать про поступовий перехід від індустріальної до сервісно- та знаннєво-орієнтованої моделі розвитку, що створює нові вимоги до управління проєктами – насамперед у сфері гнучкості, інноваційності та управління нематеріальними активами.

Вагому роль у трансформації економічної структури відіграє сектор інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). У 2020–2021 рр. внесок IT у ВВП України оцінювався приблизно на рівні 2 %, а після початку повномасштабної агресії у 2022 р. зріс до близько 4,5 %, компенсуючи втрати в металургії та часткове обмеження аграрного експорту. У 2023–2024 рр. частка IT у ВВП стабілізувалася на рівні приблизно 3,5–3,7 %, тоді як експорт IT-послуг становив 7,3 млрд дол. США у 2022 р., 6,7 млрд дол. США у 2023 р. та 6,45 млрд дол. США у 2024 р. [64]. За результатами дослідження IT Research Ukraine 2024, технологічний сектор забезпечує близько 4,4 % ВВП і є найбільшим експортером послуг, причому комп'ютерні послуги формують орієнтовно 38 % загального експорту послуг. [51]. Така динаміка посилює значення проєктного менеджменту саме в знаннєво-інтенсивних і високотехнологічних сферах.

У табл. 2.1 узагальнено роль ключових секторів у формуванні ВВП України та наведено коротку характеристику типових проєктів, що реалізуються в межах цих галузей з позицій проєктного менеджменту.

Провідні сектори економіки України за часткою у ВВП та проєктні орієнтири (2021 р.)

Сектор економіки	Частка у ВВП, % (2021 р.)	Приклади типових проєктів та управлінські особливості
Оптова та роздрібна торгівля	13,6	Розвиток мережі торгових точок, омніканальні рішення, впровадження CRM та ERP-систем, цифровізація логістики. Управління проєктами здійснюється в умовах високої конкуренції та швидких змін споживчих переваг, що потребує гнучких підходів (agile, hybrid).
Сільське, лісове та рибне господарство	10,8	Інвестиційні проєкти зі створення та модернізації агропарків, елеваторів, логістичних хабів, впровадження систем точного землеробства. Проєктний менеджмент орієнтується на управління сезонними ризиками, кліматичними чинниками та волатильністю світових аграрних ринків
Переробна промисловість	10,2	Модернізація виробничих ліній, проєкти енергоефективності, автоматизація технологічних процесів, впровадження стандартів якості та екологічного менеджменту. Управління проєктами відзначається високою капіталомісткістю та тривалими інвестиційними циклами.
Добувна промисловість і	6,4	Геологорозвідувальні проєкти, відкриття нових родовищ, інфраструктурні проєкти на

розроблення кар'єрів		базі видобувних активів. Проектний менеджмент зосереджується на регуляторних обмеженнях, екологічних вимогах, безпеці праці та значних початкових інвестиціях; частка галузі у ВВП у 2021 році оцінювалася на рівні близько 6,5–6,7 %.
Державне управління та обов'язкове соціальне страхування	6,1	Інфраструктурні та цифрові державні програми, реформи системи соціального страхування, електронне урядування. Управління проектами пов'язане з багаторівневою системою стейкхолдерів, бюджетними обмеженнями та високими вимогами до прозорості використання ресурсів.
Операції з нерухомим майном	5,7	Девелоперські проекти, будівництво житлових та комерційних комплексів, реновація міської інфраструктури, проекти «місто в місті». Менеджмент проектів орієнтується на довгострокові інвестиційні горизонти, партнерські моделі фінансування та управління містобудівними ризиками.

Джерело: створено автором на основі [4, 36, 39]

Наведена структура демонструє, що ключові галузі української економіки мають різні моделі створення доданої вартості, проте для всіх є спільним інтенсивне використання проектної діяльності як інструменту розвитку. Для торгівлі та послуг більш типовими є коротко- та середньострокові проекти з фокусом на клієнтському досвіді та цифрових платформах; для аграрного сектору й переробної промисловості – капіталомісткі інвестиційні проекти з

високим рівнем технологічних та ринкових ризиків; для девелопменту – довгострокові інвестиційно-будівельні програми, що потребують комплексної координації учасників.

В аграрному секторі високий внесок у ВВП (понад 10 % у 2021 році) поєднується з істотною залежністю від зовнішніх шоків – воєнних ризиків, логістичних обмежень, торговельних бар'єрів, що підтверджується аналітичними оцінками щодо частки збиткових агрокомпаній та зниження рентабельності у 2022–2023 роках [1]. За таких умов управління аграрними інвестиційними проєктами потребує посиленого аналізу ризиків, сценарного планування та диверсифікації каналів збуту.

Переробна промисловість, частка якої в економіці скоротилася з близько 10 % у 2021 році до приблизно 8 % у 2022 році, розглядається урядом як один із ключових напрямів майбутнього зростання: офіційні цільові орієнтири передбачають підвищення її частки у ВВП до рівня близько 20 %, що відповідає стандартам держав – членів ОЕСР [29]. Проєктний менеджмент у цьому секторі повинен забезпечити реалізацію великих інфраструктурних, інноваційно-технологічних та кластерних проєктів, спрямованих на формування нової індустріальної бази.

Добувна галузь і надалі відіграє помітну роль у формуванні ВВП, забезпечуючи близько 6,5–7 % доданої вартості, але натомість створює суттєві екологічні, соціальні та регуляторні ризики [7]. Для проєктів у сфері видобутку корисних копалин критичними стають комплаєнс-менеджмент, оцінка довгострокового впливу на довкілля та залучення місцевих громад до процесів прийняття рішень.

Окрему групу становлять галузі, орієнтовані на виробництво та надання послуг з високою доданою вартістю – фінансовий сектор, ІКТ, креативні індустрії, консалтинг та професійні бізнес-послуги. Саме для цих видів діяльності найбільш характерна «проєктна» логіка організації роботи, коли продукти створюються в межах тимчасових кросфункціональних команд, а цикли оновлення рішень є надзвичайно короткими [4; 25; 29; 30].

В інформаційно-комунікаційній сфері проекти є основною формою організації роботи – від розроблення програмних продуктів та впровадження цифрових платформ до проектів з кібербезпеки та інтеграції хмарних рішень. За даними IT Research Ukraine та Міністерства цифрової трансформації, у 2023 році IT-індустрія забезпечувала близько 4,9 % ВВП України, а частка комп'ютерних послуг у структурі експорту послуг становила 41,5 % [45]. Внесок IT-сектора до валової доданої вартості оцінювався на рівні близько 5,5 млрд дол. США, а кількість IT-фахівців перевищила 307 тис. спеціалістів [13]. Крім того, за даними Національного банку України та галузових об'єднань, експорт IT-послуг у 2021–2024 роках формував один із найбільш стабільних потоків валютних надходжень. У 2021 році він досяг 6,8 млрд дол. США, у 2022 році – рекордних 7,3 млрд дол. США, у 2023 році – 6,7 млрд дол. США, а у 2024 році – близько 6,4–6,45 млрд дол. США [13]. Дослідження Digital Tiger 2024 та IT Research Ukraine показують, що частка експорту IT-послуг у ВВП становила близько 4,5 % у 2022 році, 3,7 % у 2023 році та 3,4 % у 2024 році, а частка IT-послуг у загальному експорті послуг коливалася від 45,3 % у 2022 році до 42 % у 2023 році та 37,4 % у 2024 році [41]. Узагальнені дані щодо динаміки IT-сектора наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка ключових показників розвитку IT-сектора України

Рік	Експорт IT-послуг, млрд дол. США	Частка IT у експорті послуг, %	Частка експорту IT-послуг у ВВП, %	Оціночна кількість IT-фахівців, тис. осіб*
2021	6,8	н/д	н/д	н/д
2022	7,3	45,3	4,5	285
2023	6,7	41,5	3,7	307
2024	6,4–6,45	37,4	3,4	302

Джерело: складено автором на основі [45]

Представлена динаміка демонструє кілька важливих тенденцій, що мають прямий вплив на особливості управління проєктами в економіці України:

- по-перше, ІТ-сектор зберігає статус одного з провідних експортерів послуг, навіть попри два послідовні роки зниження обсягів експорту;
- по-друге, частка ІТ у ВВП і структурі експорту послуг залишається суттєвою та порівняно сталою, що свідчить про високу стійкість цього сектора до воєнних та макроекономічних шоків;
- по-третє, зростання кількості ІТ-фахівців і збереження високого рівня середньої винагороди формують потужний ринок висококваліфікованої праці, на якому ключову роль відіграють командний менеджмент, гнучкі методології управління проєктами та розвинуті soft skills [15, 19, 43].

Для менеджменту проєктів у провідних галузях економіки України характерні такі спільні риси:

- домінування командних форм організації роботи та кросфункціональних проєктних команд, що узгоджується з сучасними підходами до командного менеджменту [43];
- посилення ролі людського капіталу, компетенцій та soft skills у забезпеченні результативності проєктів, що відображено у новітніх дослідженнях щодо оцінки та розвитку «м'яких» навичок у проєктних командах [26];
- зростання значення гнучких та гібридних методологій управління проєктами (agile, scrum, kanban), особливо в ІТ-сфері та сфері послуг, де життєвий цикл продукту є коротким, а вимоги клієнтів – мінливими;
- висока невизначеність зовнішнього середовища, пов'язана з воєнними ризиками, руйнуванням інфраструктури, зміною логістичних маршрутів та регуляторних режимів, що підвищує вагу інструментів ризик-менеджменту та сценарного планування [32].

Таким чином, аналіз провідних галузей економіки України свідчить про об'єктивну потребу у проєктно-орієнтованому управлінні на рівні компаній

різних секторів – від аграрного та промислового виробництва до нерухомості, будівництва та високотехнологічних послуг.

2.2. Організаційні засади формування та функціонування проєктних команд у компаніях сфери інформаційних технологій

Організаційні засади формування та функціонування проєктних команд у компаніях сфери інформаційних технологій визначають здатність бізнесу створювати та масштабувати цифрові продукти в умовах високої динаміки середовища, технологічних зрушень і конкурентного тиску. У сучасному менеджменті така команда розглядається як цілісний соціально-професійний організм із власною структурою ролей, механізмами саморегуляції, розподілу відповідальності та колективного прийняття рішень [6]. У працях з управління персоналом і командним менеджментом наголошується, що стійка проєктна команда формується на засадах довіри, спільних цінностей, узгодженого розуміння цілей та високого рівня взаємної підтримки, а не лише через формальні регламенти [20, 42].

Дослідження показують, що компанії, які поєднують формальну структурованість із гнучкими способами роботи (так звані «gymnastic enterprises»), досягають кращих результатів за показниками вчасності, досягнення цілей та організаційної адаптивності порівняно з традиційними організаціями. Акцент переноситься з вибору «єдиної правильної» методології на створення середовища, де використовується широкий набір підходів, а головну роль відіграють «power skills» – командне лідерство, емпатія, здатність до інновацій і ефективної комунікації. Саме такі компетентності стають ключовими для організації роботи проєктних команд у сфері ІТ, де переважають кросфункціональні та автономні команди, орієнтовані на результат [22, 23, 43].

У компаніях сфери інформаційних технологій проєктна та продуктова логіка організації діяльності домінує над класичними функціональними підходами. Значна частина робіт виконується в межах тимчасових або відносно стабільних проєктних (product) команд, які відповідають за повний життєвий цикл програмних продуктів чи цифрових сервісів – від ідеї та проєктування до супроводу й розвитку [19]. Типова команда включає розробників, тестувальників, бізнес-та системних аналітиків, UX/UI-дизайнерів, фахівців з кібербезпеки, DevOps-інженерів, менеджерів продукту й менеджерів проєкту, що забезпечує замкнений цикл створення цінності без постійного звернення до зовнішніх підрозділів [26].

За результатами 16-го State of Agile Report, Scrum залишається домінантним фреймворком на рівні команд: близько 87 % опитаних організацій застосовують Scrum або його модифікації для управління проєктною роботою, а гібридні підходи («Agile and...») поєднують гнучкі та традиційні методи в межах одного портфеля проєктів [61]. Така ситуація сприяє поширенню моделей, у яких автономні кросфункціональні команди відповідають за окремі продукти чи бізнес-напрями, тоді як корпоративний рівень забезпечує узгодження стратегічних пріоритетів, єдині стандарти якості та інтеграційну архітектуру [22, 32].

У практиці IT-компаній можна виокремити кілька типових організаційних моделей формування проєктних команд, які відрізняються ступенем автономії, механізмами координації та розподілом відповідальності. Узагальнена характеристика таких моделей наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Поширені організаційні моделі проєктних команд у компаніях сфери інформаційних технологій

Модель проєктної організації	Коротка характеристика	Основні переваги	Потенційні ризики та обмеження
Проектна команда в межах функціональної структури	Команда формується з фахівців окремих функціональних відділів (розроблення, тестування, аналітика), при цьому формальна підпорядкованість зберігається за функціональними керівниками. Менеджер проєкту координує роботи через міжвідділову взаємодію.	Рациональне використання ресурсів; можливість участі фахівців у кількох проєктах; збереження експертизи у функціональних відділах.	Перевантаження ключових спеціалістів; конфлікти пріоритетів між функціональними та проєктними завданнями; ускладнена горизонтальна комунікація.
Кросфункціональна автономна продуктова команда	Команда містить усі ключові ролі, необхідні для створення та підтримки продукту; працює як відносно самостійна організаційна одиниця, орієнтована на конкретний	Висока швидкість прийняття рішень; тісний зв'язок із користувачами й бізнес-цілями; мінімізація міжфункціональних бар'єрів; підвищена мотивація завдяки	Потреба у достатній чисельності та зрілості команди; ризик дублювання функцій між командами; складність координації портфеля

	продукт чи бізнес-напрям. Власник продукту відповідає за пріоритети, команда – за реалізацію й технічні рішення.	відчуттю причетності до кінцевого результату.	продуктів на рівні всієї компанії.
Гібридна матрична модель (проектно-матрична структура)	Проектні команди формуються з фахівців різних функціональних одиниць на період реалізації проєкту; учасники мають подвійне підпорядкування – менеджеру проєкту та функціональному керівнику. Частина функцій (архітектура, безпека, інфраструктура) централізована в центрах компетенцій.	Гнучкий розподіл ресурсів між проєктами; можливість поєднання стандартизації практик із адаптивністю окремих команд; формування спільнот практиків за компетентностями.	«Розмитість» повноважень; складність розподілу відповідальності; підвищені вимоги до координації та зрілих комунікативних навичок менеджерів і членів команди.

Джерело: складено автором на основі [6, 22, 23, 32]

Вибір конкретної моделі залежить від масштабів і спеціалізації компанії, складності продуктової лінійки, зрілості процесів управління проєктами та сформованої організаційної культури. Для великих міжнародних і національних гравців характерними є гібридні рішення, які поєднують централізовані центри компетенцій (наприклад, з інформаційної безпеки чи архітектури) з автономними продуктовими командами. Малі та середні ІТ-компанії частіше будують організацію навколо декількох кросфункціональних команд, що відповідають за повний життєвий цикл окремих продуктів або сервісів [19].

Суттєвий вплив на організаційні засади формування проєктних команд справляє поширення дистанційних і гібридних форматів роботи. Систематичні огляди засвідчують, що поєднання Agile-методів і глобально розподіленої розробки програмного забезпечення стало стійким трендом: більшість досліджених кейсів передбачають роботу команд у різних часових поясах із використанням Scrum як базового процесу. Окремі огляди наголошують, що перехід до віддаленої роботи в період пандемії посилив попит на практики, які забезпечують прозорість завантаження, чіткий розподіл ролей і синхронізацію команд у цифровому середовищі [48]. Такі результати підтверджуються і новітнім українським дослідженням, де показано, що використання Agile-методів у розподілених командах потребує спеціальних підходів до організації комунікацій, управління знаннями та конфліктами.

За таких умов організаційні практики в ІТ-компаніях передбачають розроблення детальних регламентів онлайн-взаємодії, стандартизацію використання інструментів керування завданнями (Jira, Azure DevOps тощо), формування віртуальних «триб» і спільнот практиків, які підтримують горизонтальний обмін знаннями між командами [48]. Особлива увага приділяється збереженню спільної командної ідентичності та «відчуття команди» в умовах географічної розподіленості, що досягається завдяки регулярним ритуалам (щоденні стендапи, ретроспективи, демо), внутрішньому

наставництву й тимблдинговим активностям у змішаному онлайн-офлайн-форматі.

Важливою складовою організаційних засад виступає формалізація ролей і рівнів автономії проєктних команд. Дослідження великих ІТ-організацій показують, що оптимальний баланс між автономією команд і централізованим контролем досягається через поєднання чітко визначених зон відповідальності, спільних артефактів планування та механізмів міжкомандної координації [36]. У великих масштабованих Agile-середовищах автономні команди, з одного боку, отримують значну свободу в організації власної роботи, а з іншого – зобов'язані узгоджувати ключові рішення в частині архітектури, стандартів якості та інтеграцій через програми, реліз-трейни чи спеціалізовані кроскомандні форуми [58].

Система управління людськими ресурсами в ІТ-компаніях є ще одним базовим елементом організаційного забезпечення проєктних команд. Класичні підходи до управління персоналом доповнюються компетентнісними моделями, де поряд із «hard skills» закріплюються вимоги до м'яких навичок – командної взаємодії, комунікабельності, лідерського потенціалу, адаптивності, здатності до безперервного навчання [9, 20]. Сучасні дослідження підкреслюють, що розвиток soft skills стає визначальним чинником ефективності команд у цифровій економіці, зокрема в контексті роботи в розподілених та міждисциплінарних проєктах [15, 21]. Аналітика РМІ також демонструє, що організації з високою проєктною зрілістю значно більше інвестують у розвиток «power skills», пов'язуючи їх із результативністю портфеля проєктів і успішністю трансформацій.

Практики ІТ-компаній у сфері формування проєктних команд включають багаторівневий відбір персоналу, де оцінюються не лише технічні компетентності кандидатів, а й відповідність корпоративним цінностям, здатність працювати в мультикультурному середовищі, готовність до командної відповідальності за результат [27, 30]. Використання розподілених оцінок м'яких навичок, коли у процес залучаються безпосередні колеги й

менеджери, дозволяє будувати індивідуальні плани розвитку та підтримувати високий рівень командної згуртованості [19, 43].

Узагальнення наведених положень дає підстави стверджувати, що організаційні засади формування й функціонування проєктних команд у компаніях сфери інформаційних технологій базуються на поєднанні:

- кросфункціональної структури та високого рівня автономії команд;
- гнучких методологій управління проєктами, які масштабуються на рівень усієї компанії;
- розвинених систем управління людським капіталом із фокусом на м'яких навичках;
- цифрових інструментів координації в умовах розподіленої й віддаленої роботи.

Такі організаційні особливості створюють сприятливі умови для розвитку м'яких навичок учасників проєктних команд, водночас висуваючи підвищені вимоги до якості командної взаємодії, лідерства й організаційної культури.

2.3. Оцінка стану розвитку м'яких навичок і проблем управління проєктними командами у компаніях сфери інформаційних технологій

Сучасний етап розвитку цифрової економіки характеризується тим, що результативність проєктної діяльності в компаніях сфери інформаційних технологій дедалі більше залежить від м'яких навичок учасників команд – комунікації, креативності, емоційного інтелекту, здатності до співпраці та лідерства. У роботах з управління персоналом та командним менеджментом наголошується, що саме поєднання професійних компетентностей із розвиненими *soft skills* забезпечує стійкість команд до стресу, здатність до самоорганізації та адаптацію до змін [6, 42, 43]. Світовий економічний форум у звіті «Future of Jobs 2023» відносить аналітичне й креативне мислення,

гнучкість та здатність до навчання протягом життя до ключових компетентностей, попит на які зростає найшвидшими темпами; водночас бізнес прогнозує, що до 2027 року 44 % «ядра навичок» працівників зазнає трансформації, а шість із десяти працівників потребуватимуть суттєвого донавчання [65]. Паралельно з цим міжнародні опитування свідчать, що 92 % менеджерів з найму розглядають м'які навички як не менш важливі, ніж технічні, а відсутність розвинених soft skills стає однією з головних причин невдач найму в технічних ролях.

Аналітика глобальних звітів з навчання та розвитку персоналу доповнює цю картину. Згідно з LinkedIn Workplace Learning Report 2023, пріоритетом для більшості організацій стає цілісне формування «людиноцентричної» культури, де розвиток лідерства, комунікації та навичок співпраці інтегрується в бізнес-цілі й стратегії трансформації [56]. У своєму дослідженні Skillsoft IT Skills and Salary Report 2023 підкреслює зростання значущості таких м'яких навичок, як емпатія, гнучкість, креативність та стійкість, у міру того як фахівці сфери ІТ беруть на себе дедалі впливовіші ролі у прийнятті бізнес-рішень. У статтях, присвячених оцінюванню та розвитку soft skills у проєктних командах, наголошується, що м'які навички формують основу для колективного прийняття рішень, конструктивного розв'язання конфліктів і підтримки високого рівня довіри в командах [15, 19, 25, 43].

Узагальнені результати низки міжнародних досліджень подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Індикатори, що відображають роль м'яких навичок у сучасній економіці та сфері ІТ

Індикатор	Кількісне значення	Інтерпретація для управління проєктними командами
Частка компаній, для яких аналітичне мислення є «ядровою» навичкою	9,1 % від сукупного набору ключових навичок, зазначених роботодавцями	Проектні ролі вимагають поєднання технічних компетентностей із здатністю до структурованого аналізу й ухвалення рішень у ситуації невизначеності.
Частка «ядрових» навичок, які зазнають змін до 2027 року	44 %	Регулярне оновлення компетентнісних моделей проєктних ролей та інтеграція навчання в операційну діяльність стають обов'язковими умовами.
Частка працівників, які потребуватимуть суттєвого донавчання до 2027 року	60 %	Запровадження системних програм розвитку м'яких навичок у поєднанні з технічним навчанням набуває стратегічного значення.
Частка компаній, які планують інвестувати у навчання та перепідготовку	82 %	Інвестиції в розвиток soft skills у проєктних командах перестають сприйматися як факультативна активність.

Частка менеджерів з найму, які вважають м'які навички рівними або важливішими за технічні	92 %	Вимоги до м'яких навичок стають критерієм відбору та просування проєктних менеджерів і членів команд.
Орієнтовний ROI від програми розвитку м'яких навичок протягом 12 місяців	250 % протягом восьми місяців після завершення програми	Системні інвестиції в розвиток soft skills здатні створювати значний економічний ефект за рахунок підвищення продуктивності та поліпшення командної взаємодії.

Джерело: складено автором на основі [56, 57, 65]

Наведені дані підтверджують, що м'які навички перестають розглядатися як «додаткова перевага» і перетворюються на один із ключових факторів конкурентоспроможності компаній та їхніх проєктних команд. У працях сучасних українських авторів аналогічно підкреслюється, що розвиток soft skills – комунікації, здатності працювати в команді, лідерського потенціалу, відповідальності – стає необхідною умовою ефективності бізнес-організацій в умовах цифровізації та зростання складності середовища [15, 21, 25]. Командний менеджмент при цьому розглядається як окрема сфера управлінської практики, що вимагає спеціальних підходів до підбору, мотивації та розвитку персоналу [35, 43].

Стан розвитку м'яких навичок у проєктних командах компаній сфери інформаційних технологій України формується під впливом поєднання глобальних тенденцій та специфічних викликів, пов'язаних із війною, високою мобільністю кваліфікованих фахівців, конкуренцією за таланти й розширенням формату віддаленої роботи. Дослідження засвідчує, що ІТ-індустрія залишається однією з ключових для економіки України: частка комп'ютерних послуг становить близько 41,5 % експорту послуг, а внесок галузі у ВВП сягає майже 4,9 %. Водночас наголошується на необхідності адаптивності та стійкості компаній до безпекових та ринкових шоків, що потребує від проєктних команд високого рівня психологічної стійкості, здатності швидко перебудовувати формати взаємодії, підтримувати продуктивність у розподілених і гібридних моделях роботи [57].

У дослідженні Л. Довгань та І. Малік, присвяченому кадровим аспектам розвитку сфери інформаційних технологій в Україні, підкреслюється, що поряд із матеріальними стимулами дедалі більшого значення набувають нематеріальні чинники мотивації – визнання, можливості самореалізації, сприятливий психологічний клімат у команді [11]. Автори зазначають, що в практиці багатьох українських ІТ-компаній спостерігається напруження між необхідністю підвищення продуктивності та збереженням мотивації й залученості працівників: перевантаження, прискорене зростання вимог до

результатів без належної підтримки може призводити до вигорання й пошуку альтернативних можливостей. У контексті управління проєктними командами такі висновки прямо пов'язуються з якістю лідерства, умінням керівників організовувати відкриту комунікацію, справедливо розподіляти навантаження й забезпечувати обґрунтовану підтримку розвитку співробітників [25; 29–30].

На рівні практик управління персоналом у сфері інформаційних технологій в Україні формується парадоксальна ситуація. З одного боку, у корпоративних комунікаціях, описах вакансій та програмах адаптації активно декларується важливість командної роботи, комунікабельності, гнучкості, емоційного інтелекту, орієнтації на клієнта [57]. З іншого боку, за результатами аналізу наукових публікацій та галузевих оглядів спостерігається фрагментарність та епізодичність програм розвитку м'яких навичок: навчання часто обмежується разовими тренінгами чи воркшопами без подальшого супроводу, системного оцінювання та інтеграції результатів у процеси управління кар'єрою [15, 27].

Значна частина досліджень акцентує увагу на тому, що під час відбору персоналу та оцінювання результативності в ІТ-компаніях домінує фокус на технічних компетентностях, досвіді роботи з конкретними технологіями та інструментами, тоді як оцінювання м'яких навичок залишається менш формалізованим [19, 38]. Навіть у випадках застосування інструментів 360-градусної оцінки або розподіленого оцінювання *soft skills* членів команди результати не завжди трансформуються в індивідуальні плани розвитку, зміну системи мотивації чи корекцію ролей у проєктах [19, 38]. Така ситуація посилюється в умовах дефіциту кваліфікованих фахівців, коли компанії вимушено фокусуються на швидкому закритті критичних технічних позицій, а питання розвитку м'яких навичок відсуваються на другий план.

До системних проблем управління проєктними командами у компаніях сфери інформаційних технологій, пов'язаних із м'якими навичками, доцільно віднести:

- дефіцит структурованих моделей компетентностей, у яких м'які навички описані через чіткі поведінкові індикатори, що ускладнює як оцінювання, так і планування розвитку;
- обмежене використання даних HR-аналітики для виявлення взаємозв'язків між рівнем розвитку soft skills, плинністю персоналу, результативністю проєктів і задоволеністю клієнтів;
- недостатню інтеграцію програм розвитку м'яких навичок у загальну систему управління проєктами, коли навчання не підкріплюється змінами в процедурах планування, прийняття рішень, розподілу ролей та відповідальності в командах;
- високу залежність ефективності команд від індивідуальних лідерських якостей окремих менеджерів, що створює ризики для стабільності результатів у разі їхнього переходу до інших організацій.

Війна й пов'язана з нею безпекова нестабільність посилили ще один вимір проблеми – потребу в розвитку психологічної стійкості, навичок управління стресом і конструктивної комунікації в умовах підвищеного емоційного навантаження. У звіті IT Research Ukraine 2023 підкреслюється, що адаптивність та стійкість є ключовими характеристиками української IT-галузі, однак підтримання цих якостей у довгостроковій перспективі неможливе без цілеспрямованих програм підтримки ментального здоров'я, розвитку емоційного інтелекту та створення безпечного комунікаційного середовища в командах [46]. У працях з управління проєктами та персоналом наголошується, що нематеріальні аспекти мотивації – довіра, визнання, справедливість, можливість впливати на рішення – стають визначальними в утриманні талановитих фахівців [11].

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що стан розвитку м'яких навичок у проєктних командах компаній сфери інформаційних технологій можна охарактеризувати як суперечливий: із одного боку, спостерігається високе деклароване розуміння важливості soft skills, наявність окремих успішних практик оцінювання й розвитку, а також сформований глобальний

тренд на «людиноцентричні» підходи в управлінні. З іншого боку, відзначаються фрагментарність та нерівномірність цих практик, недостатня інтеграція результатів розвитку м'яких навичок у HR- та проєктні процеси, брак системної аналітики та ризик-орієнтованого підходу до управління людським капіталом у проєктних командах.

Висновки до розділу 2

Провідні галузі економіки України функціонують у форматі виразно проєктноорієнтованої діяльності, а реалізація стратегічних змін здебільшого здійснюється через портфелі інвестиційних, інноваційних та організаційно-трансформаційних проєктів. Структура валової доданої вартості, динаміка експорту та посилення ролі секторів із високою доданою вартістю демонструють об'єктивну потребу в професійному управлінні проєктами як у традиційних (аграрний сектор, переробна промисловість, транспорт, логістика), так і у знаннєвоінтенсивних галузях, насамперед у сфері інформаційних технологій. Виявлена роль IT-галузі як одного з ключових драйверів економічного зростання та експорту послуг, а також високий рівень проєктної орієнтації IT-компаній обґрунтовують доцільність фокусування подальших досліджень саме на цьому сегменті як показовому прикладі сучасного проєктного середовища.

Аналіз організаційних засад формування та функціонування проєктних команд у компаніях сфери інформаційних технологій показав домінування кросфункціональних, автономних і гібридних матричних моделей, інтегрованих із гнучкими методологіями управління проєктами (Scrum, Agile, гібридні підходи). Високий рівень автономії проєктних команд поєднується з необхідністю узгодження їхньої діяльності зі стратегічними пріоритетами бізнесу, що зумовлює створення внутрішніх центрів компетенцій та офісів управління проєктами.

Оцінка стану розвитку м'яких навичок та проблем управління проєктними командами засвідчило суперечливий характер ситуації: з одного боку, зафіксовано високе деклароване розуміння важливості soft skills і наявність окремих успішних практик їхнього розвитку, з іншого – виявлено фрагментарність програм, недостатню формалізацію моделей компетентностей, обмежене використання HR-аналітики та слабку інтеграцію результатів навчання у процеси підбору, оцінювання й просування персоналу. Додатковим викликом для IT-компаній стали наслідки війни, що посилили вимоги до психологічної стійкості, здатності працювати в умовах високої невизначеності та підтримувати продуктивну командну взаємодію.

РОЗДІЛ 3.

ПРОЄКТ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ М'ЯКИХ НАВИЧОК У ПРОЄКТНИХ КОМАНДАХ В ІТ СФЕРІ

3.1. Концептуальні засади проєкту розвитку м'яких навичок у проєктних командах в ІТ сфері

Дослідження довели, що компанії сфери інформаційних технологій функціонують у виразно проєктноорієнтованому середовищі, де більшість бізнес-процесів реалізується через кросфункціональні команди, які створюють і розвивають цифрові продукти та сервіси. Результативність такої діяльності залежить не лише від технічної компетентності фахівців, а й від якості командної взаємодії, здатності до відкритої комунікації, лідерства, гнучкості, відповідальності та стійкості до стресу [19, 43]. Разом з тим виявлено, що підходи до розвитку м'яких навичок у багатьох компаніях залишаються фрагментарними: застосовуються епізодичні тренінги, компетентнісні моделі недостатньо формалізовані, зв'язок між навчанням і реальними управлінськими рішеннями ослаблений [15, 27]. Такий стан створює потребу в концептуально цілісному проєкті, який позиціонує розвиток м'яких навичок як системну складову управління людським капіталом і проєктною діяльністю.

Запропонований проєкт розвитку м'яких навичок у проєктних командах ІТ-компаній спирається на поєднання підходів командного менеджменту, управління персоналом і корпоративного навчання. У працях, присвячених командній роботі, наголошується, що стійко ефективні команди формуються за умови узгодженого складу, чіткого розподілу ролей, довіри між учасниками та розвинених *soft skills*, які забезпечують конструктивне обговорення, спільне прийняття рішень і відповідальність за результат [22, 43]. Міжнародні дослідження ринку праці й навчання персоналу підкреслюють, що аналітичне

та креативне мислення, гнучкість, співпраця, самоменеджмент та емоційна стійкість стають серед ключових навичок, на які компанії планують спрямовувати інвестиції протягом найближчих років. Врахування цих висновків у рамках проєкту означає орієнтацію не на формальне «закриття тренінгових потреб», а на цілеспрямоване формування поведінкових моделей, що визначають якість командної роботи.

Загальна ідея проєкту полягає в тому, щоб перетворити розвиток м'яких навичок із розрізнених ініціатив на структурований, багатоетапний процес, інтегрований у систему управління проєктними командами. Основою такого підходу виступає компетентнісна модель *soft skills* для ключових проєктних ролей, що описує очікувану поведінку в типових робочих ситуаціях. На цій основі формуються навчальні модулі, інструменти оцінювання, механізми зворотного зв'язку та елементи мотиваційної політики. У межах концепції розвиток м'яких навичок розглядається як інвестиція, яка має приносити відчутні організаційні та економічні результати – підвищення продуктивності команд, зниження конфліктності, скорочення затримок у проєктах, поліпшення якості взаємодії з клієнтами.

Зміст проєкту доцільно структурувати через систему взаємопов'язаних елементів, які відображають його стратегічну ідею, мету, завдання, цільові групи, фокусні компетентності, очікувані результати, часові горизонти та коло стейкхолдерів. Узагальнення цих елементів наведено у табл. 3.1.

Узагальнення концепції в табличному форматі дозволяє чітко побачити логіку проєкту як системної зміни, а не набору несумісних заходів. Стратегічна ідея та мета задають загальний вектор: розвиток м'яких навичок має розглядатися як інструмент підвищення якості проєктного менеджменту та конкурентоспроможності ІТ-компаній. Сформульовані завдання відображають ключові напрями роботи – від опису цільових компетентностей до визначення ресурсів і організаційних механізмів. Окреслення цільових груп і груп м'яких навичок забезпечує адресність проєкту та можливість адаптації змісту програм до потреб різних категорій працівників [15, 43].

Таблиця 3.1

Ключові елементи концепції проєкту розвитку м'яких навичок у
проєктних командах ІТ-компаній

Елемент	Зміст
Стратегічна ідея	Формування системної програми розвитку м'яких навичок, інтегрованої в управління проєктами та персоналом, із фокусом на довгостроковому підвищенні результативності й стійкості проєктних команд, а не на разових тренінгах.
Мета	Підвищення ефективності та надійності роботи проєктних команд ІТ-компаній через цілеспрямований розвиток м'яких навичок учасників, зниження ризиків, пов'язаних із людським чинником, і зміцнення конкурентних позицій компаній на ринку.
Основні завдання	1) Формування компетентнісної моделі soft skills для ключових проєктних ролей. 2) Розроблення модульної програми розвитку м'яких навичок з урахуванням специфіки ІТ-проєктів. 3) Створення інструментів оцінювання й моніторингу рівня сформованості м'яких навичок. 4) Вбудовування результатів розвитку soft skills у процедури підбору, оцінювання та мотивації персоналу. 5) Визначення організаційних, ресурсних та економічних параметрів реалізації проєкту.
Цільові групи	Менеджери проєктів і продуктів, технічні лідери, члени кросфункціональних команд (розробники, тестувальники, аналітики, дизайнери, DevOps-фахівці), молоді спеціалісти та стажери, які готуються до координаційних і лідерських ролей.
Ключові групи м'яких навичок	Комунікативні (усна й письмова комунікація, конструктивний зворотний зв'язок, фасилітація групових

	обговорень); командні (співпраця, орієнтація на спільний результат, робота в кроскультурному середовищі); лідерські (ініціювання змін, прийняття рішень, делегування, управління конфліктами); самоменеджмент (стресостійкість, тайм-менеджмент, навчання протягом життя); клієнтоорієнтовані та підприємницькі навички (орієнтація на цінність для клієнта, здатність пропонувати поліпшення).
Очікувані результати	Зростання рівня сформованості визначених м'яких навичок у цільових групах; зниження плинності персоналу в проєктних ролях; скорочення кількості й тривалості проєктних затримок, пов'язаних із комунікаційними та конфліктними чинниками; підвищення задоволеності клієнтів якістю взаємодії з командами; формування умов для економічної доцільності інвестицій у розвиток персоналу.
Горизонт планування	Середньостроковий період (3–5 років), що включає поетапне розгортання програми: стартову діагностику, базові модулі, поглиблені курси, підтримувальні заходи та періодичну переоцінку рівня м'яких навичок.
Основні стейкхолдери	Вищий менеджмент ІТ-компанії, керівники проєктів і напрямів, HR-служба та фахівці з навчання й розвитку, офіс управління проєктами (за наявності), учасники проєктних команд, ключові клієнти та зовнішні партнери, зацікавлені в підвищенні якості командної взаємодії.

Джерело: сформульовано автором

Опис очікуваних результатів і горизонту планування підкреслює довгостроковий, інвестиційний характер проєкту. Ідеться не лише про короткострокове підвищення мотивації учасників навчання, а про стале

посилення людського капіталу проєктних команд, що має відобразитися як у якісних змінах командної взаємодії, так і в конкретних показниках результативності проєктів. У колі стейкхолдерів поєднуються внутрішні та зовнішні зацікавлені сторони, що вимагає продуманої комунікації, узгодження очікувань і прозорості рішень щодо змісту й формату програми. Такий підхід задає концептуальну рамку, в межах якої можуть формуватися конкретні організаційні, змістові та економічні рішення щодо розвитку м'яких навичок у проєктних командах компаній сфери інформаційних технологій.

3.2. Організаційно економічне забезпечення реалізації проєкту розвитку м'яких навичок у проєктних командах в ІТ сфері

Організаційно-економічні засади задають рамки, у межах яких проєкт розвитку м'яких навичок перетворюється з концептуальної ідеї на керовану зміну в діяльності ІТ-компанії. Йдеться про визначення структури управління проєктом, ролей і відповідальності учасників, поетапної логіки впровадження, ресурсного забезпечення, джерел фінансування та механізмів координації між залученими підрозділами. У сучасних підходах до проєктного менеджменту підкреслюється, що організаційна модель реалізації проєкту має відповідати його стратегічній важливості, складності та тривалості, а також забезпечувати прозорість ухвалення рішень і залучення ключових стейкхолдерів [22, 32]. У сфері інформаційних технологій додатковим чинником виступає розподілений характер командної роботи та висока динаміка змін, що вимагає гнучких, але водночас структурованих організаційних рішень.

Проєкт розвитку м'яких навичок доцільно організовувати у форматі внутрішнього організаційно-економічного проєкту, ініційованого вищим менеджментом і підтриманого керівництвом ключових функціональних напрямів (розроблення, тестування, аналітика, DevOps, консалтинг тощо).

Центральним елементом виступає проєктна команда, до складу якої входять представники HR-служби, офісу управління проєктами (за наявності), операційних підрозділів і, за потреби, зовнішні експерти у сфері навчання дорослих та командного менеджменту [3, 27, 32, 38]. Така конфігурація дозволяє поєднати методичну експертизу з практичним розумінням специфіки ІТ-проєктів та очікувань бізнесу. Структура органів управління проєктом може бути представлена у вигляді матричної схеми, де стратегічні рішення ухвалює керівний комітет, оперативне управління забезпечує менеджер проєкту, а окремі робочі групи відповідають за розроблення змісту програм, організацію навчання та моніторинг результатів.

Зміст організаційної структури доцільно узагальнити у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Основні учасники проєкту та їх функції в системі управління

Роль / учасник	Ключові функції
Ініціатор проєкту (вищий менеджмент компанії)	Прийняття рішення про запуск проєкту, визначення стратегічних цілей і очікуваних результатів, затвердження бюджету, забезпечення політичної та організаційної підтримки.
Керівний комітет	Узгодження ключових рішень щодо змісту програми, пріоритетів впровадження, ресурсного розподілу; розгляд проміжних результатів, підтримка змін на рівні політик і процедур компанії.
Менеджер проєкту	Загальне планування, координація та контроль реалізації проєкту; управління календарним планом і бюджетом; комунікація зі стейкхолдерами; організація роботи робочих груп; підготовка звітності.
HR-служба / фахівці з навчання та розвитку	Розроблення компетентнісної моделі та навчальних програм; організація навчальних заходів; супровід

	процесів оцінювання; збір та аналіз HR-аналітики щодо плинності, залученості, результативності.
Офіс управління проектами (за наявності)	Методичний супровід проектного підходу; інтеграція ініціативи у портфель проектів компанії; узгодження підходів до планування, управління ризиками й моніторингу; підтримка менеджера проекту.
Керівники проектів, продуктів і напрямів	Уточнення вимог до м'яких навичок у командах; участь у розробленні кейсів і практичних завдань; створення умов для участі співробітників у програмі; інтеграція набутих навичок у робочі процеси.
Внутрішні тренери / фасилітатори	Проведення навчальних модулів, воркшопів, групових обговорень; адаптація матеріалів до специфіки проектів компанії; підтримка учасників у застосуванні навичок на практиці.
Зовнішні експерти (за потреби)	Надання методичної підтримки, передавання кращих практик, проведення окремих модулів, пов'язаних із специфічними аспектами командної взаємодії та лідерства.
Учасники проектних команд	Участь у навчальних активностях; виконання практичних завдань; застосування отриманих знань у повсякденній роботі; надання зворотного зв'язку щодо якості та релевантності програми.

Джерело: складено автором

Організаційна модель реалізації проекту має спиратися на поетапну логіку впровадження, що відповідає загальним вимогам до управління життєвим циклом проекту. Доцільно виділити кілька взаємопов'язаних етапів: діагностика й планування; проектування програми; впровадження навчальних модулів; підтримка та закріплення результатів; моніторинг і удосконалення. Такий підхід дозволяє послідовно переходити від аналізу вихідного стану до

розроблення інструментів і подальшого оцінювання ефективності. Узагальнена характеристика етапів наведена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Основні етапи реалізації проєкту розвитку м'яких навичок

Етап	Зміст основних робіт	Ключові результати
Діагностика й планування	Аналіз наявних практик розвитку м'яких навичок; опитування керівників і співробітників щодо проблем командної взаємодії; аналіз HR-даних (плинність, залученість, конфліктні ситуації); формування цілей і критеріїв успіху проєкту	Опис вихідного стану, сформульовані цілі й індикатори успіху, затвердженій попередній план проєкту
Проектування програми	Розроблення компетентнісної моделі soft skills; визначення цільових груп; добір і структурування навчальних модулів; визначення форм навчання (онлайн, офлайн, змішаний формат); планування навчального навантаження	Компетентнісна модель, навчальна програма, календарний план навчальних заходів, концепція оцінювання результатів
Впровадження навчальних модулів	Проведення тренінгів, воркшопів, коучингових сесій; використання кейсів із реальних проєктів; організація практичних завдань і групових обговорень; проміжне опитування учасників щодо якості програми	Реалізовані навчальні модулі, сформований первинний вплив на поведінку учасників, зібраний зворотний зв'язок щодо програми

Підтримка та закріплення результатів	Наставництво та коучинг; інтеграція нових поведінкових моделей у щоденні практики команд; внутрішні професійні спільноти; повторні сесії зворотного зв'язку; включення аспектів soft skills у регулярні one-to-one-зустрічі	Закріплення навичок у повсякденній роботі, підвищення стійкості поведінкових змін, формування культури відкритої комунікації
Моніторинг і удосконалення	Аналіз динаміки HR-показників і показників результативності проєктів; періодичні опитування; коригування програми; уточнення компетентнісної моделі; ухвалення рішень щодо продовження, масштабування чи адаптації програми	Актуалізована програма, прийняті управлінські рішення щодо подальшого розвитку ініціативи, підготовлений звіт про результати

Джерело: складено автором

Організаційно-економічна складова передбачає також визначення структури витрат і ресурсного забезпечення проєкту. У спеціальній літературі інвестиції в навчання та розвиток персоналу розглядаються як особливий вид інвестицій у нематеріальні активи, що потребують такого самого системного обґрунтування, як і капіталовкладення у матеріальну інфраструктуру. Для проєкту розвитку м'яких навичок основні групи витрат охоплюють: розроблення змісту програми; оплату роботи внутрішніх і зовнішніх тренерів; ліцензії на використання навчальних платформ і цифрових інструментів; організаційні витрати (оренда приміщень, технічне забезпечення, сервісна підтримка); непрямі витрати, пов'язані з використанням робочого часу учасників у навчальних активностях. Структуру витрат доцільно подавати у

розрізі груп, що дозволяє надалі розрахувати загальний бюджет і здійснити порівняння з очікуваними вигодами.

Економічна модель проекту має враховувати, що частина витрат має одноразовий характер (розроблення програми, первинна адаптація контенту, налаштування платформ), тоді як інша частина є регулярною (проведення циклічних модулів, оновлення матеріалів, супровід менторських програм). Поділ витрат на інвестиційні та операційні полегшує планування грошових потоків у часі, а також створює основу для подальших розрахунків показників NPV, IRR, PI та дисконтованого строку окупності. Окрему увагу доцільно приділити оцінці непрямих витрат, пов'язаних з участю працівників у навчанні, оскільки для IT-компаній критичним є баланс між навчальним навантаженням і продуктивністю виконання проектних завдань.

Фінансування проекту зазвичай здійснюється за рахунок внутрішніх ресурсів компанії, закладених у бюджети на навчання та розвиток персоналу, а також спеціальні програми трансформації чи підвищення операційної ефективності. Для компаній, що співпрацюють з міжнародними партнерами або беруть участь у програмах підтримки цифрової економіки, додатковим джерелом можуть бути грантові кошти чи спільні програми розвитку з клієнтами. Важливим завданням організаційно-економічного забезпечення виступає узгодження обсягів фінансування з очікуваними результатами і ступенем ризику проекту, що відповідає загальним підходам до управління інвестиціями в людський капітал.

Реалізація проекту розвитку м'яких навичок потребує також налагодженої системи внутрішніх комунікацій. Від того, наскільки прозоро сформульовано цілі, очікування та правила участі, залежить рівень залученості співробітників та готовність керівників підтримувати зміни [35, 43]. Комунікаційна складова включає стартову інформаційну кампанію, регулярне інформування про хід програми, публікацію історій успіху команд, що демонструють позитивні результати, а також зворотний зв'язок від учасників і керівників щодо якості й практичної корисності навчання. У такому підході розвиток м'яких навичок

перетворюється на спільну відповідальність усіх залучених сторін, а не лише HR-служби чи окремих ентузіастів.

Комплексний характер організаційно-економічних засад проєкту дозволяє розглядати його як інтегровану управлінську ініціативу, що поєднує зміни в культурі взаємодії, структурі відповідальності, використанні ресурсів і підходах до оцінювання результатів. Чітко сформована структура управління, поетапна логіка реалізації, продумана система фінансування та внутрішніх комунікацій створюють передумови для того, щоб розвиток м'яких навичок у проєктних командах компаній сфери інформаційних технологій став стійким елементом організаційної практики, а не короткочасною кампанією.

Важливою складовою організаційно-економічного забезпечення виступає формування бюджету проєкту розвитку м'яких навичок. Для обґрунтування економічної доцільності доцільно виходити з реалістичних припущень щодо масштабу програми та вартості ресурсів. Орієнтовний розрахунок може базуватися на моделі середньої української ІТ-компанії, у якій до програми залучається 60 учасників із проєктних команд, а тривалість проєкту становить три роки. Структура програми передбачає три навчальні модулі на рік по 8 академічних годин кожен для кожного учасника (24 години на рік), поєднання роботи внутрішніх і зовнішніх тренерів, використання спеціалізованої платформи електронного навчання та елементів наставництва.

Бюджет проєкту формується за кількома основними групами витрат: одноразові витрати на розроблення програми та налаштування інфраструктури; регулярні витрати на проведення навчання та супровід програми; непрямі витрати, пов'язані з використанням робочого часу учасників. Для розрахунку непрямих витрат приймається припущення, що середня вартість години роботи фахівця проєктної команди становить 420 грн, а участь у навчанні займає 24 години на рік. Розрахунок дає змогу отримати річний обсяг непрямих витрат на рівні близько 604,8 тис. грн ($60 \text{ учасників} \times 24 \text{ год} \times 420 \text{ грн}$), а за три роки – 1814,4 тис. грн. Решта статей бюджету враховує розроблення компетентнісної моделі та навчальних модулів, налаштування платформи, оплату внутрішніх і

зовнішніх тренерів, оренду приміщень і технічну підтримку, ліцензії на електронне навчання, оновлення контенту та аналітичний супровід з боку HR-служби.

Орієнтовну структуру бюджету проєкту подано в табл. 3.4. Розрахунки наведено в цінах умовного базового року без урахування інфляційних коригувань; суми згруповано у тис. грн для зручності аналізу.

Таблиця 3.4

Орієнтовний бюджет проєкту розвитку м'яких навичок у проєктних командах ІТ-компаній (за трирічний період), тис. грн

Стаття витрат	Характер витрат	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Разом
Аналіз потреб та розроблення компетентнісної моделі soft skills	Одноразові	74,6	—	—	74,6
Розроблення навчальних модулів (5 модулів, методична робота)	Одноразові	95,0	—	—	95,0
Налаштування та адаптація платформи електронного навчання	Одноразові	48,9	—	—	48,9
Оплата роботи внутрішніх тренерів	Щорічні	52,0	52,0	52,0	156,0
Оплата роботи зовнішніх тренерів і запрошених експертів	Щорічні	84,0	84,0	84,0	252,0
Оренда приміщень, технічне забезпечення, сервісна підтримка	Щорічні	44,8	44,8	44,8	134,4

Ліцензія платформи для онлайн-навчання	Щорічні	52,3	52,3	52,3	156,9
Підтримка та оновлення навчального контенту	Щорічні	23,7	23,7	23,7	71,1
Моніторинг і HR-аналітика (збір та обробка даних, звітність)	Щорічні	31,4	31,4	31,4	94,2
Непрямі витрати, пов'язані з участю співробітників у навчанні (втрачені години продуктивної роботи)	Щорічні	604,8	604,8	604,8	1814,4
Усього		1111,5	893,0	893,0	2897,5

Джерело: складено автором

Наведені значення мають орієнтовний характер і демонструють логіку побудови бюджету проєкту. Помітно, що найбільшу частку становлять непрямі витрати, пов'язані з часом учасників, які беруть участь у навчальних активностях. Така структура є типовою для проєктів розвитку персоналу в галузях із високою вартістю робочого часу, зокрема в сфері інформаційних технологій. Водночас одноразові витрати на розроблення програми та налаштування інфраструктури (близько 218,5 тис. грн) формують базу, яка може використовуватися довше за трирічний період за рахунок подальшої експлуатації створених матеріалів і платформ.

Варто зазначити, що наведений у табл. 3.4 бюджет має характер орієнтовної модельної оцінки для умовної української IT-компанії середнього розміру. Для реальної IT-компанії з ринковими ставками оплати праці та послуг окремі статті витрат (насамперед винагорода зовнішніх тренерів, вартість використання навчальної платформи, а також «ціна» залучення співробітників до навчального процесу) можуть і, ймовірно, мають бути помітно вищими. У практиці IT-бізнесу ринкова вартість тренінгових програм для персоналу зазвичай є суттєво більшою, тому з погляду реального ринку наведені значення

певною мірою є заниженими. Водночас у межах навчального розрахунку вони є прийнятними, оскільки дозволяють продемонструвати структуру бюджетування та логіку формування витрат, не претендуючи на роль детального кошторису конкретної компанії.

Відносно невеликі суми, передбачені на оплату зовнішніх та внутрішніх тренерів за участі 60 співробітників, пояснюються тим, що в даній моделі припускається використання змішаного формату навчання: частина модулів реалізується залученими зовнішніми експертами на умовах довгострокової співпраці, що знижує середню вартість години тренінгу, а значна частка контенту та супроводу забезпечується внутрішніми тренерами й менторами компанії. Передбачається, що основний обсяг їхньої діяльності з розвитку персоналу інтегрований у посадові обов'язки та врахований у базовій заробітній платі, а у бюджеті проекту відображено лише додаткові витрати на преміювання, надбавки та окремі залучення.

Окрема стаття витрат на управління проектом (координація робіт, комунікації, підготовка звітності тощо) в бюджеті не виділяється, оскільки в рамках запропонованої моделі вважається, що відповідні функції виконуються наявними співробітниками (HR-відділ, керівник напряму, адміністратори платформи) без додаткової фінансової винагороди. Організаційні та адміністративні витрати частково включено до рядків, пов'язаних з HR-аналітикою та підтримкою платформи, а частково – «розмазано» у структурі загальних непрямих витрат. Для реального бізнес-кейсів таке спрощення може розглядатися як слабе місце бюджету, однак для цілей магістерського дослідження воно є допустимим за умови чіткої фіксації припущень щодо використання наявних ресурсів компанії без додаткового навантаження на фонд оплати праці.

Аналіз структури бюджету показує, що економічна доцільність проекту значною мірою залежить від здатності компанії конвертувати інвестиції в розвиток м'яких навичок у вимірювані ефекти – скорочення плинності персоналу, зниження кількості проєктних затримок, пов'язаних із

комунікаційними проблемами, підвищення задоволеності клієнтів, зменшення витрат на виправлення помилок і конфліктні ситуації. Рациональне планування навчального навантаження, поєднання онлайн- та офлайн-форматів, використання внутрішніх тренерів і модульний характер програми дозволяють оптимізувати витрати без втрати якості змісту. З урахуванням такої структури бюджету проєкт розвитку м'яких навичок набуває чітко окреслених фінансових параметрів, що створює підґрунтя для подальшої оцінки його економічної ефективності та ризиків.

3.3. Оцінка ефективності та ризиків реалізації проєкту розвитку м'яких навичок у проєктних командах в ІТ сфері

Фінансове оцінювання дає змогу інтерпретувати розвиток м'яких навичок не як «соціальну ініціативу», а як повноцінний інвестиційний проєкт із визначеними витратами, грошовими потоками та рівнем дохідності. Логіка розрахунків спирається на бюджет проєкту, сформований для умовної української ІТ-компанії, у якій до програми залучено 60 учасників із проєктних команд, а тривалість проєкту становить три роки. Одноразові витрати на розроблення компетентнісної моделі, навчальних модулів та налаштування платформи електронного навчання зосереджені на початковому етапі (218,5 тис. грн), далі щорічні витрати на реалізацію програми та супровід становлять 893,0 тис. грн на рік з урахуванням оплати тренерів, ліцензій, організаційних витрат і непрямих витрат, пов'язаних з участю співробітників у навчанні.

Для обґрунтування економічного ефекту використано три основні джерела вигід, які прямо пов'язані з якістю командної взаємодії: зниження плінності персоналу в проєктних ролях, скорочення втрат від затримок проєктів та зменшення непродуктивних витрат часу на конфлікти та переробки. Припущення побудовано таким чином, щоб зміни виглядали помірними й

реалістичними для ІТ-компанії середнього розміру, а отримані оцінки – скоріше консервативними, ніж завищеними. Структура річного економічного ефекту подана в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Основні джерела річного економічного ефекту від проєкту

Джерело ефекту	Вихідні припущення	Зміна показників завдяки проєкту	Орієнтовний річний економічний ефект, тис. грн
Зниження плинності персоналу в проєктних командах	До програми залучено 60 учасників. Базовий рівень плинності – 17,8 % на рік ($\approx 10,68$ звільнень). Середні витрати на заміщення одного фахівця (пошук, найм, адаптація, втрата продуктивності) – близько 262,0 тис. грн.	Унаслідок розвитку м'яких навичок (поліпшення лідерства, комунікації, командного клімату) рівень плинності знижується до 14,3 % ($8,58$ звільнень), тобто на 2,1 фахівця на рік.	$2,1 \times 262,0 = 550,2$
Скорочення втрат від затримок і неузгодженості в реалізації проєктів	Річний маржинальний дохід від проєктів, у яких залучені 60 учасників,	Завдяки розвитку навичок командної взаємодії, фасилітації обговорень та	1,8 % від 36800,0 тис. грн = 662,4

	становить орієнтовно 36 800,0 тис. грн. До впровадження програми через комунікаційні збої та координаційні проблеми втрачається близько 6,7 % потенційного маржинального доходу.	управління конфліктами частка втрат зменшується до 4,9 %, тобто на 1,8 відсоткового пункту.	
Зменшення непродуктивного часу через конфлікти та переробки	Річний фонд оплати праці 60 фахівців (базова заробітна плата з нарахуваннями) становить близько 43 920,0 тис. грн.	Частка часу, яка витрачається на неконструктивні конфлікти, переробки через помилки комунікації й неузгоджені очікування, знижується орієнтовно з 1,5 % до 1,0 %.	0,5 % від 43 920,0 тис. грн = 219,6
Разом річний економічний ефект			1432,2

Джерело: розраховано автором

Наведені оцінки показують, що навіть відносно невелика зміна у поведінкових параметрах (зменшення плинності на 3,5 відсоткового пункту, скорочення втрат маржинального доходу на 1,8 відсоткового пункту та непродуктивного часу на 0,5 відсоткового пункту) для проєктних команд з 60 осіб формує сумарний прямий економічний ефект близько 1432,2 тис. грн на рік. Важливо, що до розрахунків не включено додаткові непрямі вигоди – зміцнення бренду роботодавця, зростання залученості, поліпшення якості взаємодії з клієнтами, можливості перехресного продажу послуг тощо, хоча на практиці вони також є суттєвими.

Для фінансового оцінювання проєкту прийнята ставка дисконту 20 % річних. Такий рівень відповідає поєднанню ключової облікової ставки Національного банку України 15,5 % річних, зафіксованої у 2025 році, та премії за ризик, пов'язаної з воєнними та ринковими умовами функціонування ІТ-компаній в Україні. На основі бюджету, наведеного вище, та структури вигід прийнято такі припущення щодо грошових потоків: одноразові витрати на розроблення програми та інфраструктури в обсязі 218,5 тис. грн здійснюються на початковому етапі (умовно рік 0), щорічні витрати на реалізацію та супровід програми становлять 893,0 тис. грн упродовж трьох років. Економічний ефект від програми частково проявляється вже в перший рік (60 % від розрахованого річного ефекту), оскільки навички та поведінкові зміни формуються поступово; у другий та третій роки ефект досягає повного розрахункового рівня.

На основі цих припущень розраховано чисті та дисконтовані грошові потоки проєкту (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Чисті та дисконтовані грошові потоки проекту (ставка дисконту 20 %)

Рік	Опис грошового потоку	Загальні витрати, тис. грн	Економічні вигоди, тис. грн	Чистий грошовий потік (CF), тис. грн	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтований грошовий потік (DCF), тис. грн	Кумулятивний CF, тис. грн	Кумулятивний DCF, тис. грн
0	Одноразові витрати на розроблення програми та налаштування платформи	218,5	0,0	-218,5	1,000	-218,5	-218,5	-218,5
1	Перший рік реалізації програми (60 % ефекту)	893,0	859,3	-33,7	0,833	-28,1	-252,2	-246,6
2	Другий рік реалізації	893,0	1432,2	+539,2	0,694	+374,4	+287,0	+127,9

	програми (повний ефект)							
3	Третій рік реалізації програми (повний ефект)	893,0	1432,2	+539,2	0,579	+312,0	+826,2	+439,9

Примітка: у рік 1 економічний ефект становить 60 % від розрахункового річного ефекту, тобто 859,3 тис. грн ($0,6 \times 1432,2$)

Джерело: розраховано автором

Сукупний недисконтований грошовий потік за три роки становить 826,2 тис. грн, а сукупний дисконтований потік (з урахуванням ставки 20 %) – 439,9 тис. грн. На основі отриманої моделі грошових потоків розраховано основні показники ефективності інвестиційного проєкту, результати яких наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Узагальнені показники ефективності проєкту розвитку м'яких навичок

Показник	Зміст	Розрахункове значення	Інтерпретація
Чиста приведена вартість (NPV)	Різниця між сумою дисконтованих вигід і дисконтованих витрат проєкту за ставкою 20 % річних	439,9 тис. грн	Додатне значення свідчить про приріст вартості компанії; інвестиції у проєкт генерують дохідність, вищу за вартість капіталу.
Внутрішня норма дохідності (IRR)	Дисконтна ставка, за якої NPV дорівнює нулю	87,0 % річних	Значення суттєво перевищує ставку дисконту 20 %, що характеризує проєкт як високодохідний і фінансово привабливий.
Строк окупності (PP, простий)	Кількість років, необхідна для покриття початкових інвестицій сукупними чистими грошовими	1,47 року	Початкові вкладення повертаються менш ніж за півтора року, що є прийнятним показником для HR- та

	потоками (без дисконтування)		організаційних проектів.
--	------------------------------------	--	-----------------------------

Джерело: розраховано автором

Показник NPV у розмірі 439,9 тис. грн підтверджує, що проєкт створює додану вартість для компанії за обраних припущень щодо витрат і вигід. Значення внутрішньої норми дохідності на рівні близько 87,0 % річних істотно перевищує як ставку дисконту 20 %, так і потенційні альтернативні варіанти вкладення капіталу в інших напрямках діяльності. Строк окупності близько 1,47 року демонструє швидке повернення інвестицій, що є особливо важливим для рішень у сфері розвитку персоналу, де топменеджмент часто очікує відчутних результатів у відносно короткі терміни.

Позитивний фінансовий результат проєкту пояснюється насамперед підвищенням ефективності використання людського капіталу. Зменшення плинності персоналу знижує витрати на рекрутинг, адаптацію та втрати продуктивності, пов'язані з вибуттям досвідчених працівників. Скорочення затримок і неузгодженості в проєктах зменшує недоотриманий маржинальний дохід, який виникає через прострочення, «вузькі місця» та повторні переробки. Зменшення непродуктивного часу, пов'язаного з конфліктами та помилками комунікації, дозволяє перерозподілити робочі години в бік створення нової цінності, а не усунення наслідків організаційних проблем.

Поряд із прямим фінансовим ефектом важливим є стратегічний вимір результатів. Посилення м'яких навичок формує більш стійкі проєктні команди, здатні працювати в умовах високої невизначеності, розподілених форматів роботи та зростаючих вимог клієнтів до якості сервісу. Такий людський капітал важко копіювати конкурентам, тому інвестиції в розвиток м'яких навичок створюють довгострокову конкурентну перевагу. Навіть за консервативного підходу до оцінки вигід проєкт демонструє додатний NPV, високу IRR і прийнятний строк окупності, що дозволяє трактувати розвиток м'яких навичок

у проєктних командах компаній сфери інформаційних технологій як економічно обґрунтовану й фінансово доцільну управлінську ініціативу.

Для повноцінного обґрунтування доцільності проєкту фінансова ефективність повинна доповнюватися ризик-орієнтованим аналізом. Проєкт розвитку м'яких навичок, як і будь-який організаційно-економічний проєкт, стикається з низкою ризиків, пов'язаних із поведінкою стейкхолдерів, ресурсними обмеженнями, специфікою ІТ-сфери та зовнішнім середовищем (зокрема воєнною ситуацією в Україні). Вчасна ідентифікація таких ризиків та розроблення превентивних заходів дозволяють знизити імовірність негативних подій, обмежити їх наслідки і, відповідно, захистити очікувану економічну віддачу проєкту.

Найбільш критичними для проєкту є ризики недостатньої підтримки з боку топменеджменту, перевантаження учасників, низької релевантності навчального контенту, опору змінам, ресурсно-фінансових обмежень, несприятливих зовнішніх умов (безпекові фактори, перебої з інфраструктурою) та слабого моніторингу результатів. Узагальнена карта основних ризиків і відповідних заходів реагування наведена в таблиці.

Таблиця 3.8

Основні ризики реалізації проєкту та напрями їх мінімізації

Ризик	Сутність ризику	Можливі наслідки для проєкту	Напрями мінімізації та подолання
Недостатня підтримка топменеджменту	Формальне схвалення проєкту без реальної готовності керівництва змінювати політики, KPI та процеси	Згорання ініціативи після пілотного етапу, урізання бюджету, відсутність пріоритету для участі співробітників	Чітке пов'язання цілей проєкту з цілями компанії; презентація економічних розрахунків (NPV, IRR, PP) у зрозумілому для менеджменту форматі; включення представників топменеджменту до керівного комітету; регулярна звітність про проміжні результати з акцентом на фінансових і нефінансових ефектах
Перевантаження ключових співробітників	Поєднання інтенсивної участі в програмі з високим проєктним навантаженням	Вигорання, зниження продуктивності, формальне відвідування занять без реальної залученості	Планування навчання з урахуванням пікових періодів проєктів; розбиття програми на короткі модулі та мікронавчання; частковий перехід у асинхронні онлайн-формати; узгодження участі з керівниками

			проектів, щоб навчальне навантаження було інтегроване в робочі плани
Опір змінам з боку працівників	Сприйняття програми як «чергової HR-ініціативи», яка не вплине на реальні управлінські рішення	Пасивна участь, імітація діяльності, збереження старих моделей поведінки в командах	Комунікація сенсу програми мовою вигод для працівників (кар'єра, комфорт у команді, запобігання конфліктам); залучення «агентів змін» із числа авторитетних технічних лідерів; демонстрація швидких позитивних результатів на прикладі окремих команд; включення елементів розвитку м'яких навичок у регулярні one-to-one та performance-review
Низька релевантність навчального контенту	Відірваність тренінгів від реальних задач ІТ-компаній, «загальні» кейси без прив'язки до конкретних проєктів	Відсутність практичного застосування навичок, зниження мотивації до участі, негативне сприйняття програми	Спільна розробка контенту HR-служби з менеджерами проєктів та технічними лідерами; використання кейсів із реальних проєктів компанії; регулярне оновлення матеріалів з урахуванням зворотного зв'язку учасників;

			пілотування модулів на невеликих групах з подальшим удосконаленням
Ризики недофінансування або скорочення бюджету	Перерозподіл ресурсів компанії на користь «терміновіших» ініціатив, обмеження витрат у кризові періоди	Зменшення охоплення програми, скорочення модулів, зниження якості тренерського складу й інструментів	Формування кількох сценаріїв бюджету (мінімальний, базовий, розширений); пріоритизація критичних елементів програми; пошук коворкінгових або онлайн-рішень замість оренди дорогих площадок; використання внутрішніх тренерів; можливе залучення спільних програм із клієнтами або партнерами
Зовнішні безпекові та інфраструктурні ризики	Військові загрози, перебої з електроенергією, зв'язком, вимушене переміщення співробітників	Переривання навчального процесу, зриви запланованих сесій, зниження регулярності занять	Перехід на гібридний формат навчання з можливістю асинхронного проходження модулів; дублювання ключових занять у записі; резервні графіки сесій; узгодження навчального плану з планами безперервності бізнесу; використання хмарних рішень, стійких до локальних перебоїв

Недостатня інтеграція результатів у HR- і проєктні процеси	Результати навчання не враховуються під час підбору, оцінювання та просування працівників	Відсутність мотивації до реальних змін поведінки, розрив між декларованими цінностями та практикою	Включення компетентнісної моделі м'яких навичок у профілі посад, процедури оцінювання, систему преміювання керівників за розвиток команд; фіксація прояву soft skills як окремого блоку в performance-review; використання даних про прогрес у навичках під час ухвалення кар'єрних рішень
Слабкий моніторинг результатів і відсутність аналітики	Дані про участь, успішність та вплив програми на бізнес-показники збираються нерегулярно чи фрагментарно	Неможливість довести економічну та організаційну цінність проєкту, ризик скорочення або згортання програми	Побудова системи показників ефективності (HR, проєктних, фінансових); автоматизація збору даних через HR-системи та системи управління проєктами; регулярна підготовка аналітичних звітів для керівництва; використання результатів для корекції програми

Нестійкість поведінкових змін у часі	Частина учасників повертається до попередніх моделей взаємодії після завершення активної фази навчання	Зменшення довгострокового ефекту від інвестицій, ерозія нових практик	Запровадження менторських програм; створення внутрішніх спільнот практиків; періодичні «refresh»-сесії для ключових тем; включення елементів розвитку м'яких навичок у внутрішні стандарти, регламенти та командні ритуали; підтримка лідерів, які демонструють бажані моделі поведінки
--------------------------------------	--	---	---

Джерело: сформульовано автором

Такий підхід до ризиків дозволяє побачити, що головна загроза успіху проєкту полягає не стільки в технічних чи методичних аспектах, скільки в поведінці стейкхолдерів і здатності компанії інтегрувати програму в щоденну практику. Недостатня підтримка топменеджменту, перевантаженість команд, опір змінам і слабка інтеграція результатів у HR-процеси поступово знижують ефективність навіть добре розроблених навчальних програм. Запропоновані заходи мінімізації прямо пов'язані з концепцією проєкту: акцент на економічному обґрунтуванні, залучення лідерів думок, адаптація контенту до реальних кейсів, створення системи показників і вбудовування soft skills у процедури оцінювання та мотивації.

Ризики зовнішнього середовища та інфраструктурні обмеження мають особливе значення для українських IT-компаній. Гарантувати їх повне усунення неможливо, однак гнучка організація програми (гібридні й онлайн-формати, асинхронне навчання, резервування сесій, використання хмарних сервісів) дозволяє зменшити вплив форс-мажорних факторів на досягнення цілей. У підсумку якісно вибудована система управління ризиками підсилює фінансові результати, продемонстровані в розрахунках NPV, IRR та строку окупності, і збільшує ймовірність того, що проєкт розвитку м'яких навичок стане стійким елементом організаційної практики, а не разовою ініціативою.

Висновки до розділу 3

Концепція проєкту ґрунтується на розумінні soft skills як ключового компонента професійної компетентності учасників проєктних команд, що безпосередньо впливає на якість командної взаємодії, ефективність ухвалення рішень, рівень конфліктності, плинність персоналу та задоволеність клієнтів. У рамках розділу сформовано стратегічну ідею, окреслено цільові групи, визначено ключові групи м'яких навичок, сформульовано очікувані організаційні та економічні результати, а також описано системний підхід до

інтеграції розвитку soft skills у практику управління проектами й людським капіталом ІТ-компаній.

Організаційно-економічні засади реалізації проекту відображають логіку внутрішнього організаційно-економічного проекту змін, який охоплює формування проектної структури управління, розподіл ролей і відповідальності, визначення послідовних етапів упровадження та детальне бюджетування. Розроблено модель організації проекту з участю вищого менеджменту, керівного комітету, менеджера проекту, HR-служби, офісу управління проектами, внутрішніх і зовнішніх тренерів та учасників проектних команд. Сформовано орієнтовний бюджет на трирічний період з урахуванням одноразових і поточних витрат, включно з непрямими витратами на робочий час учасників. Запропоновано систему показників для моніторингу результативності та описано ключові ризики реалізації проекту разом із інструментами їх мінімізації, що забезпечує відповідність підходу сучасним принципам ризик-орієнтованого управління.

Фінансове оцінювання продемонструвало економічну доцільність інвестицій у розвиток м'яких навичок у проектних командах. На основі розрахунку чистих і дисконтованих грошових потоків отримано додатне значення чистої приведеної вартості, що свідчить про приріст вартості компанії за рахунок реалізації проекту, внутрішню норму дохідності, яка суттєво перевищує прийнятну ставку дисконту, та строк окупності інвестицій, менший за половину трирічного горизонту реалізації. Позитивний ефект зумовлений, передусім, зниженням плинності персоналу, скороченням втрат від затримок і неузгодженості проєктів, зменшенням непродуктивних витрат часу на конфлікти та переробки. З урахуванням поєднання організаційних, економічних і ризик-менеджментних аргументів проєкт розвитку м'яких навичок у проектних командах компаній сфери інформаційних технологій може розглядатися як економічно обґрунтована та стратегічно значуща управлінська ініціатива.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно розглянути управління проєктними командами в сучасних умовах розвитку економіки знань та цифрової трансформації, зосередивши увагу на ролі м'яких навичок у забезпеченні результативності командної роботи в компаніях сфери інформаційних технологій. Послідовно вирішено поставлені завдання – від теоретичного узагальнення й систематизації наукових підходів до управління проєктними командами та soft skills до розроблення практично орієнтованого проєкту розвитку м'яких навичок у проєктних командах українських ІТ-компаній та оцінювання його економічної ефективності й ризиків.

Теоретичні узагальнення щодо управління проєктними командами засвідчили, що в сучасному менеджменті проєктна команда розглядається як тимчасове, цілеспрямоване об'єднання фахівців із різними компетенціями, діяльність яких спрямована на досягнення конкретних результатів у межах визначених ресурсних, часових і якісних обмежень. Вітчизняні та зарубіжні автори підкреслюють, що успішність реалізації проєктів залежить не лише від методології управління, а й від здатності команди до синергії, довіри, прозорої комунікації та взаємної відповідальності. Узагальнення наукових позицій дозволило уточнити, що ефективне управління проєктною командою включає поєднання організаційних, психологічних і соціальних складових: грамотний добір учасників, баланс професійних і соціальних компетенцій, чіткий розподіл ролей, лідерство фасилітаційного типу, ефективні комунікаційні канали та спрямованість на обмін знаннями.

Значну увагу приділено осмисленню природи й змісту м'яких навичок у проєктному менеджменті. Систематизація наукових підходів показала, що soft skills трактуються як сукупність міжособистісних, комунікаційних, емоційних, адаптивних та лідерських компетенцій, які забезпечують якість взаємодії в команді, здатність працювати в умовах невизначеності, ухвалювати зважені

рішення та підтримувати конструктивний психологічний клімат. Виявлено, що ключовими компонентами м'яких навичок для менеджера проєктів є комунікація, управління конфліктами, здатність до командування, креативність, емоційний інтелект, стресостійкість та лідерство, орієнтоване на підтримку участі та залученості членів команди. Сформовано висновок, що технічні (hard) компетенції створюють основу професійної діяльності, однак саме м'які навички визначають якість командної взаємодії та стійкість результатів у динамічному проєктному середовищі.

Аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду розвитку м'яких навичок у проєктних командах дозволив виявити низку закономірностей. Практика провідних міжнародних компаній демонструє, що soft skills інтегруються в системи корпоративного навчання на постійній основі за допомогою комбінування інтерактивних тренінгів, симуляцій, коучингу, наставництва, e-learning платформ, ретроспектив і практикоорієнтованих підходів типу learning by doing та project-based learning. У таких моделях наголос робиться на регулярності, системності й тісному зв'язку розвитку м'яких навичок із повсякденними управлінськими та проєктними процесами, що сприяє підвищенню продуктивності, якості командної взаємодії й зменшенню плинності персоналу.

У порівнянні з міжнародними практиками український досвід розвитку soft skills характеризується меншою системністю та фрагментарністю. Багато компаній обмежуються разовими тренінгами або епізодичними навчальними заходами без належного продовження у вигляді зміни HR-процедур, оцінювання, мотиваційних систем та стандартів командної роботи. Разом із тим позитивним чинником виступає поява внутрішніх програм навчання, бізнес-симуляцій і курсів, орієнтованих на командну взаємодію, у великих компаніях, а також розвиток освітніх ініціатив у закладах вищої освіти. Узагальнення наукових і практичних джерел дає підстави стверджувати, що перехід до системного розвитку м'яких навичок у проєктних командах є необхідною

умовою підвищення конкурентоспроможності українських компаній на глобальному ринку.

Сучасні тенденції свідчать про те, що ІТ-сектор став одним із ключових драйверів експорту, інновацій та доданої вартості, водночас зіткнувшись із викликами, пов'язаними з воєнними ризиками, релокацією персоналу, посиленням конкуренції за кваліфіковані кадри, зростанням ролі дистанційних форматів роботи та підвищенням очікувань клієнтів щодо якості сервісу. За таких умов проєктні команди ІТ-компаній несуть підвищене навантаження, а вимоги до їхнього професійного та поведінкового профілю істотно зростають.

Проведений аналіз дав змогу сформулювати висновок, що дефіцит м'яких навичок, слабо розвинені механізми командної взаємодії, недостатня системність у розвитку лідерського потенціалу, комунікацій та управління конфліктами є одним із головних «невидимих» джерел ризиків для ІТ-проєктів. Значна частина проблем – від затримок виконання завдань і переробок до втрати клієнтів – обумовлена не браком технічної експертизи, а саме організаційно-поведінковими чинниками. У поєднанні з високою вартістю часу висококваліфікованих фахівців такі дисфункції набувають виразного економічного виміру.

На цій основі сформовано необхідність переходу до цілеспрямованого програмного підходу до розвитку м'яких навичок у проєктних командах ІТ-компаній. Концептуальна модель такого підходу побудована як внутрішній управлінський проєкт, який має чітко визначені цілі, завдання, цільові групи, етапи реалізації, очікувані організаційні та економічні результати. Розроблена концепція передбачає створення системи розвитку soft skills, інтегрованої з процесами управління проєктами й персоналом, що включає компетентнісну модель для проєктних ролей, програму навчання та розвитку, інструменти оцінювання прогресу, механізми знаннявого обміну та зворотного зв'язку.

Обґрунтовано організаційно-економічні засади впровадження такого проєкту для типової української ІТ-компанії. Описано структуру управління, ролі основних стейкхолдерів, логіку послідовних етапів – від діагностики

поточного стану м'яких навичок і потреб команд до проєктування навчальних модулів, їх реалізації, моніторингу результатів і коригування програми. Важливим елементом стала побудова бюджету проєкту з урахуванням одноразових витрат на розроблення програми та інфраструктури, а також поточних витрат на проведення навчання, супровід, адміністрування та непрямі витрати, пов'язані з участю співробітників у навчальних заходах.

На основі припущень щодо масштабів програми, кількості учасників, структури витрат і джерел економічного ефекту розраховано грошові потоки, пов'язані з реалізацією ініціативи. Визначальними джерелами економічного результату виступають зменшення плинності персоналу проєктних команд, скорочення втрат від затримок і неузгодженості виконання проєктів, зниження частки непродуктивного часу, пов'язаного з конфліктами та переробками. Отримані оцінки демонструють, що навіть помірне покращення цих параметрів для команди середнього розміру формує відчутний річний економічний ефект.

Дисконтування грошових потоків за ставкою, яка враховує поєднання вартості капіталу та ризиків функціонування ІТ-компаній в українських умовах, показало, що проєкт розвитку м'яких навичок має додатну чисту приведену вартість, внутрішню норму дохідності, яка суттєво перевищує прийнятну ставку дисконту, та строк окупності, менший за половину горизонту реалізації програми. Таким чином, інвестиції у розвиток м'яких навичок у проєктних командах не лише виправдані з організаційної та соціальної точок зору, а й мають чітко виражений економічний сенс, що важливо для аргументації таких ініціатив перед вищим менеджментом.

Ідентифікація основних ризиків, пов'язаних із реалізацією проєкту розвитку soft skills (недостатня підтримка з боку керівництва, перевантаженість співробітників, опір змінам, нерелевантність навчального контенту, бюджетні обмеження, зовнішні безпекові та інфраструктурні фактори, слабкий моніторинг результатів, нестійкість поведінкових змін), дозволила визначити напрями їхньої мінімізації. Запропоновано комплекс організаційних,

комунікаційних та методичних заходів, що підвищують ймовірність досягнення запланованих результатів і забезпечують стійкість впроваджених змін.

Зведення результатів у цілісну систему дає змогу стверджувати, що в ході дослідження сформовано концептуально й практично обґрунтований підхід до забезпечення ефективного управління проєктними командами в ІТ-сфері на основі цілеспрямованого розвитку м'яких навичок. Отримані теоретичні узагальнення поглиблюють розуміння ролі soft skills у проєктному менеджменті, а практичні розробки демонструють можливість перетворення «нематеріальних» компетенцій на об'єкт інвестиційного аналізу з реальними вимірюваними ефектами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahraryy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta>.
2. Бондар С. Від рядового співробітника до керівника: кар'єрний шлях. *Перша кадрова газета «Консультант кадровика»*. 2017. №5. С. 108-115.
3. Борщ В. І. Оцінка ефективності управлінської команди в бізнесорганізації : навчальний посібник К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 36 с. 3.
4. Будівельна галузь України: показники першого півріччя 2024. URL: <https://www.profbuild.in.ua/uk/vsi-statti-zhurnala-prof-build/6311-budivelna-galuz-ukrajini-pokazniki-pershogo-pivrichchya-2024>.
5. Ващенко Н.В. Адаптація принципів та методів управління персоналом у процесі управління підприємством. *Економічний часопис ХХІ*. 2014. № 1-2(1). С. 98-101.
6. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації: навч. посіб. Кіїв: КОНДОР., 2004. 598 с.
7. Внесок у формальний сектор економіки. URL: https://eiti.gov.ua/ekonomichni-ta-socialni-efekti/vnesok-v-ekonomiku-ukrayini/vnesok_u_formalniy_sektor_ekonomiki/.
8. Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Випуск 501 (05). С. 113-117.
9. Гриньова В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Кіїв: Знання, 2010. 310 с.
10. Добренко О. О. Деякі методологічні підходи професійнокваліфікаційного збалансування робочої сили на професійному ринку праці. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 10. С.179-184.

11. Довгань Л. Є., Малик І. П. Тенденції та проблеми розвитку сфери інформаційних технологій в Україні: кадрові аспекти. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2017. № 14. С. 437-443. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.14.2017.10871>.
12. Експорт ІТ-послуг України в червні скоротився на 3,5%, до \$526 млн – НБУ. URL: <https://forbes.ua/news/eksport-it-poslug-ukraini-v-chervni-skorotivsya-na-35-do-526-mln-nbu-31072025-31686>.
13. Експорт українських ІТ-послуг у 2023 році скоротився до \$6,7 млрд після рекорду у \$7,3 млрд у 2022-му. URL: <https://forbes.ua/news/eksport-ukrainskikh-it-poslug-u-2023-rotsi-skorotivsya-do-67-mlrd-pislya-rekordu-u-73-mlrd-u-2022-mu-01022024-18917>.
14. Етапи підготовки та проведення корпоративного бізнес тренінгу. URL: <https://faraon-training.com/services/treninhy>.
15. Каламан О. Б. Що таке soft skills і чому це є важливим. URL: <https://studlifeod.ontu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/soft-skills.pdf>.
16. Кейтеринг (виїзне обслуговування банкетів) в Києві. URL: <https://kabanchik.ua/ua/kyiv/category/keiterynh>.
17. Кібік О. М., Редіна Є. В., Хаймінова Ю. В., Котлубай В. О., Белоус К. В., Скринник М. О. Менеджмент організацій. Проєктний менеджмент. Одеса: Фенікс, 2020. 143 с.
18. Кібік О.М., Мамич М.В., Котлубай В.О. Методологічні принципи аналізу та презентації управлінських рішень для публічного фінансування проєктів безпечного розвитку. *Успіхи і досягнення у науці*, 2025, № 7(17). С. 439-450. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-7\(17\)-439-450](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-7(17)-439-450).
19. Краснокутська, Н., та Осетрова, Т. Розподілена оцінка м'яких навичок членів проєктної команди. *Європейське співробітництво*, 2020. 3 (47), с. 53-67.
20. Крушельницька О. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-е вид., перероб. й доп. Київ: Кондор, 2005. 304 с.

21. Курило Л. І. Оцінка та напрями розвитку soft skills у сучасному бізнесі. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: Економічні науки. 2024. № 10(2). С. 93-100.
22. Лайнбек К., Хілл Л., Брандо Г., Трулав Е. Командна робота. Як впровадити зміни в компанії, щоб вас підтримали. Київ : Наш формат, 2019, 328 с.
23. Маккрістал С., Фасселл К., Коллінс Т., Сільверман Д. Команда команд. Київ : Моноліт-Bizz. 2018. 416 с.
24. Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник, 2-ге вид., стереотип. Київ: Знання, 2006. 311 с.
25. Муха Р. А. Особливості мотивації роботи в команді. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 1. С. 94-98.
26. Ніколаєва С., Черниш В., Бойко Г., Галинська О. Ігри-симуляції бізнесу для розвитку компетенції мовленнєвої взаємодії у менеджерів ресторанів перед початком обслуговування за допомогою GPT-Chat. *Advanced Education*. 2023. № 10 (22). С. 27-37.
27. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харків: Хар. нац. акад. міськ. госп-ва, 2012. 261 с.
28. Ніколаєва С.Ю., Черниш В., Бойко Г., Галинська О. Business simulation games in developing pre-service restaurant managers' speech interaction competence using GPTChat. *Advanced Education*. 2023. № 22. Р. 27–37. DOI: 10.20535/2410-8286.276166. URL: <https://ae.fl.kpi.ua/article/view/276166>.
29. Перехід з сировинної економіки на переробну: ми маємо бути країною, яка виробляє та експортує. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/perekhid-z-syrovynnoi-ekonomiky-na-pererobnu-my-maemo-buty-krainoiu-iaka-vyrobliiae-ta-eksportuie-tetiana-berezhna>.
30. Петюх В.М. Ринок праці: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2008. 288 с.
31. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073

«Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.

32. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2016. 496 с.

33. Романенко О. В. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 420 с.

34. Ставицький А. В. Агіл-менеджмент: концепції гнучкого управління в українських організаціях. Київ : КНЕУ, 2023. 185 с.

35. Сазонова Т.О. Роль командного менеджменту в ефективній діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2021. №1. С. 147-153.

36. Солоп А. Аналіз векторів ключових макроекономічних трансформацій України в період сучасних викликів та загроз. *Економіка та суспільство*, 2023. №56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-13>.

37. Тімблдінг на природі Київ 2025. URL: <https://big.travel/uk/korporativnye-meropriyatiya/timbilding/kiev>.

38. Ткаченко А.М., Морщенко Т.С. Стратегічні напрямки удосконалення управління персоналом : монографія. Запоріжжя : Вид-во Запорізької державної інженерної академії, 2018. 234 с.

39. Торік понад 10% ВВП виробили у сільському господарстві. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3400937-torik-ponad-10-vvp-virobili-u-silskomu-gospodarstvi-lesenko.html>.

40. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник. Київ: Академвидав, 2006. 487 с.

41. Частка ІТ в експорті України зменшується – дослідження. URL: <https://speka.ua/news/castka-it-v-eksporti-ukrayini-zmensujetsya-doslidzennya-pokn2y?>.

42. Шавкун І.Г. Командний менеджмент: аксіологічний вимір. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2010. Вип. 42. С. 218-226.

43. Шевченко Л. С. Команда як бізнес-модель: нові виклики менеджменту та ІТ-консалтингу. *Економічна теорія і право*. 2020. №4(1). С. 69-90.
44. Щокін Г.В. Теорія і практика управління персоналом. Київ: МАУП, 2003. 280 с.
45. Як розвивається ІТ-індустрія під час війни: результати IT Research Ukraine 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/yak-rozvivaetsya-it-industriya-pid-chas-viyni-rezultati-it-research-ukraine-2023>.
46. AgroDigest Ukraine. 2025. URL: https://kse.ua/AgroDigest_Ukraine_January_2025.pdf.
47. Avenca I., Domingues L., Carvalho H. Project Managers soft skills influence in knowledge sharing. *Procedia Computer Science*. 2023. DOI:10.1016/j.procs.2023.01.464.
48. Bogolii O. Agile Software Development in a Remotely Working Geographically Distributed Team: A Systematic Review. *European Project Management Journal*. 2023. Vol. 13, Iss. 1. P. 23–36. DOI: 10.56889/idnv2224. URL: <https://epmj.org/journals/agile-software-development-in-a-remotely-working-geographically-distributed-team-a-systematic-review/>.
49. Carmen Iriarte, Sussy Bayona Ore. Soft Skills for IT Project Success: A Systematic Literature Review. *Advances in Intelligent Systems and Computing*. 2018. DOI:10.1007/978-3-319-69341-5_14.
50. Chowdhury N., Gkioulos, V. 2021. Key competencies for critical infrastructure cybersecurity: a systematic literature review. *Information and Computer Security*, 29(5), p. 697-723. DOI:10.1108/ICS-07-2020-0121.
51. Dynamics of Ukraine's Tech Industry: Results from IT Research Ukraine 2024. Resilience as the New Reality. URL: <https://itcluster.lviv.ua/en/dynamics-of-ukraines-tech-industry-results-from-it-research-ukraine-2024-resilience-as-the-new-reality/>.
52. Jansson P. The essence of project management: The 20% that creates 80% of the value. 2018. URL: <https://www.scribd.com/document/396253701/The-Essence-of-Project-Management>.

53. Jena A., Suvasweta Satpathy S. Importance of Soft Skills in Project Management. *International Journal of Scientific Research and Management*, 2017. 5(7), p. 6173-6180. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/284621.pdf>.
54. Kutsenko, M., Boiko, Y. Features of forming a successful IT project team and method of team leader choosing. In Proceedings of the 2nd International Workshop IT Project Management. Kyiv National University of Construction and Architecture. 2021. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-2851/paper23.pdf>.
55. Lewis Y. R., & Boucher L. PM–people management or project management? Paper presented at PMI® Global Congress 2012 – North America, Vancouver, British Columbia, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/interpersonal-abilities-soft-skill-people-project-6095>.
56. LinkedIn Learning. 2023 Workplace Learning Report: Building the Agile Future. LinkedIn Corporation, 2023. URL: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report-2023>
57. Lviv IT Cluster. IT Research Ukraine 2023: Adaptability and Resilience Amidst War. Lviv IT Cluster, 2023. URL: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research/>.
58. Moe N. B., Smite D., Paasivaara M., Lassenius C. Finding the sweet spot for organizational control and team autonomy in large-scale agile software development. *Empirical Software Engineering*. 2021. Vol. 26, Article 101. DOI: 10.1007/s10664-021-09967-3. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10664-021-09967-3>.
59. Pachura, A. What matters in project team management? *Polish Journal of Management Studies*, 2018. 17(2), p. 211-221. URL: <https://bibliotekanauki.pl/articles/953235.pdf>.
60. Peszko A. The role of the team in project implementation. *Decision Making in Manufacturing and Services*, 2020. №14(2). Pp.165-180. URL: <https://bazekon.uek.krakow.pl/rekord/171655560>.

61. Scrum Inc. 2022 State of Agile Report – 5 Takeaways. Blog post. 07.12.2022. URL: <https://www.scruminc.com/2022-state-agile-report-takeaways/>.
62. Social report. 2017. The Future of Workforce Development. Salesforce Research, p. 3-11. URL: <https://branden.biz/wp-content/uploads/2019/01/future-of-workforce-development-salesforce-research.pdf>.
63. The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK® GUIDE). Seventh Edition. URL: <https://tegnum.edu.pe/wp-content/uploads/2023/09/Project-Management-Institute-A-Guide-to-the-Project-Management-Body-of-Knowledge-PMBOK-R-Guide-PMBOK%C2%AE%E8%8F-Guide-Project-Management-Institute-2021.pdf>.
64. Ukraine's IT Shift: From Outsourcing to Innovation. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-shift-from-outsourcing-to-innovation>
65. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva: World Economic Forum, 2023. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>.