УДК: 65.01
DOI: 10.36919/2312-7812.2.2021.85

О.В. Скляренко, О.І. Федік, Я.О. Колодінська

DIGITAL РІШЕННЯ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасні виклики для бізнесу і економіки, обумовлені пандемією COVID-19, не просто суттєво вплинули на більшість галузей економіки та суспільного життя, а й призвели до значних внутрішніх трансформаційних процесів, без яких подальше функціонування окремих галузей вже складно уявити.

Таку точку зору висловлюють багато аналітиків, в тому числі і цілий ряд старших партнерів компанії McKinsey у спеціальному виданні «The future of business: Reimagining 2020 and beyond» зазначили, що криза COVID-19 спричинить суттєві трансформації цілих індустрій протягом найближчих 12-18 місяців [8].

На нашу думку, одним з найважливіших викликів сучасності є пошук балансу між забезпеченням стабільного функціонування бізнес-процесів та безпекою персоналу компанії, тобто мінімізація кількості випадків інфікування працівників в процесі виконання службових обов'язків. Відповідно, компанії матимуть справу з необхідністю перебудови раніше усталених підходів до організації роботи співробітників. Очевидно, що виникає необхідність у впровадженні певного типу роботи, що буде поєднувати віддалену роботу працівників та періодичне відвідування офісу.

Враховуючи реалії сьогодення, дослідження поняття «віддалена робота», форми її організації та пошуки шляхів її технологічної імплементації є актуальною прикладною задачею сьогодення з точки зору збереження ефективності бізнес-процесів компаній та відкриття нових можливостей для бізнесу.

Метою даної статті є огляд і дослідження сутності, характеристик та способів впровадження віддаленої дистанційної роботи співробітників в умовах сучасних викликів, а також пошук digital рішень для управління проєктами та бізнес-процесами за такої перебудови внутрішніх процесів.

Авторами проведено дослідження сутності понять віддаленої та дистанційної роботи, їх видів і форм організації, аналіз проблем в управлінні проєктами, що можуть виникати в процесі впровадження такого типу організації роботи. Розглянуто етапи процесу управління проєктами та їхню трансформацію в умовах сучасних викликів. Представлено огляд та порівняльний аналіз одних з найбільш розповсюджених на сьогодні digital-рішень для управління проєктами і бізнес-процесами.

The current challenges for business and the economy caused by the COVID-19 pandemic have not only significantly affected most sectors of the economy and public life, but have also led to significant internal transformation processes, without which the continued existence of individual industries is difficult to imagine.

This view is expressed by many analysts, including a number of senior partners of McKinsey in a special issue of "The future of business: Reimagining 2020 and beyond" said that the crisis COVID-19 will cause significant transformations of entire industries over the next 12-18 months [8].

In our opinion, one of the most important challenges of today is to find a balance between ensuring the stable operation of business processes and the safety of the company's staff, ie minimizing the number of cases of infection of employees in the performance of official duties. Accordingly, companies will deal with the need to restructure previously established approaches to

the organization of employees. Obviously, there is a need to introduce a certain type of work that will combine remote work of employees and periodic visits to the office.

Given the realities of today, the study of "remote work", forms of its organization and search for ways to implement it is an urgent application of today in terms of maintaining the efficiency of business processes of companies and opening new business opportunities.

The purpose of this article is to review and study the nature, characteristics and methods of implementing remote remote work of employees in today's challenges, as well as finding digital solutions for project and business process management with such a restructuring of internal processes.

The authors conducted a study of the essence of the concepts of remote and remote work, their types and forms of organization, analysis of problems in project management that may arise in the process of implementing this type of work organization. The stages of the project management process and their transformation in the conditions of modern challenges are considered. An overview and comparative analysis of some of the most common digital solutions for project and business process management is presented.

Ключові слова: цифрове (digital) середовище, віддалена, дистанційна робота, гібридна робота, telecommuting, teleworking, COVID-19, CRM, управління проєктами, Jira, Bitrix24, Wrike, Basecamp, WorkSpace.

Key words: digital environment, remote work, Hybrid work, telecommuting, teleworking, COVID-19, CRM, project management, Jira, Bitrix24, Wrike, Basecamp, WorkSpace.

Вступ. За даними Міжнародної організації праці (МОП) на кінець 2019 – початок 2020 року лише 8% світової робочої сили, або приблизно 260 мільйонів працівників, постійно працювали вдома[11]. Відповідно, переважна частина працюючих була задіяна у виробничих процесах, пов'язаних з перебуванням безпосередньо на робочому місці. Але пришвидшення темпів поширення пандемії COVID-19 зумовили суттєвий зсув у відношенні найманих працівників і роботодавців до організації робочого процесу. Так, за оцінками австралійського відділення Delloite, 4 млн працездатних (або ж 31% наявної робочої сили в країні) та близько 50 млн чол. в країнах ASEAN-6 з моменту початку пандемії COVID-19 могли перейти на віддалений режим роботи з річною перспективою [6].

Згідно з панельними даними Gallup, у США в розпал пандемії (березень-квітень 2020 року) вдома працювали дві третини, або майже 62% всіх працюючих [9].

Що ж до України, то за даними дослідження Соціологічної групи «Рейтинг», станом на березень 2020 року близько 29% дорослого населення України працювали дистанційно [5]. А вже у квітні 2020 року серед жителів українських міст із населенням понад 50 тис. працювали віддалено неповний чи повний робочий день 40% осіб (за даними опитування Gradus) [4]. Зміни відбулись і з точки зору структури пропозиції роботи в компаніях за типом зайнятості. На кінець березня 2020 року за даними порталу для пошуку роботи «OLX Робота» кількість вакансій з віддаленою роботою в середньому зросла на 90% в таких областях, як Миколаївська, Одеська, Харківська, Львівська та Дніпропетровська [1].

Отже, на основі наведеної вище інформації можна стверджувати, що стрімко зростаюча кількість працівників, які працюють поза офісом, впливає на існуючі бізнес процеси та ускладнює управління проєктами. Тому застосування новітніх підходів, методів та технологічних рішень для організації робочого процесу та ефективного управління проєктами є актуальною прикладною задачею сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття «віддалена робота» одним із перших описав Джек Ніллес, який на той час використовував терміни telecommuting та teleworking. Власне, ідеї такої організації були викладені у книзі за його авторства - «Телекомунікаційний транспортний компроміс: варіанти для майбутнього».

У той же час, варто зазначити, що фундаментальні дослідження на тему віддаленої роботи у форматі окремо виданих підручників або монографій в Україні знайти досить складно. Як правило, ці поняття розглядаються у комплексі досліджень за напрямом управління персоналом. На нашу думку, це може бути викликано відносною новизною цього явища на теренах України. Серед закордонних авторів та дослідників слід відзначити статті щодо сутності та практичної оцінки ефективності віддаленої роботи, зокрема, роботи Т.Д. Голдена, Й.Ф. Вейга, К.М Аллен, Л.Й. Віл'ямса, С.Е. Андерсон та ін. У свою чергу, серед авторів праць, які описують більш теоретичні засади та підходи до організації віддаленої роботи, відзначимо Р.Е. Краут, Дж.Х. Андріссен, П.Дж. Джексон, Г. Гейл, Н. Елісон, Б. Фенсон, Т. Кейн, Дж.Д. Збар та інші.

Крім того, чимало досліджень та аналітики щодо тенденцій розвитку дистанційної роботи та відповідних трансформацій бізнес процесів здійснюють та публікують всесвітньо відомі консалтингові компанії. Зокрема, до таких можна віднести: Deloitte, Ernst and Young, McKinsey & Company. У своїх інформаційних бюлетенях вони не лише відзначають поточний стан на ринку праці, а й роблять прогнози на майбутні періоди.

Щодо теоретичних основ управління проєктами, то цю тематику активно досліджують українські вчені, а саме І.В. Чумаченко, В.В. Морозов, Н.В. Доценко, А.М. Чередниченко, А.В. Катренко, І.В. Гонтарева, О.В. Ульянченко, П.Ф. Цигікал, Н.О. Петренко, Л.О. Кустріч, М.О. Гоменюк, Л. Логачова та інші. Серед іноземних авторів можна відзначити, як класиків-науковців з менеджменту — Пітера Друкера, Ф. Тейлора, Р. Емерсона, Мері Паркер Фоллетт, так і сучасних авторів, що пишуть на тему управління проєктами, — Дж. Хігні, Корі Когон, Джеймс Вуд, Сьюзетт Блейкмор, Джеф Сазерленд, Ерік Верзух, Брет Харнед, Сюзет Блейкмор, Джеймс Вуд, Джулі Чжуо та ін.

Таким чином, бачимо недостатньо широке висвітлення українськими авторами теми віддаленої роботи в умовах сучасних викликів та дослідження пов'язаних з цим процесів трансформації в організації та управлінні бізнесом і проєктами, а отже це поняття потребує додаткового висвітлення і розгляду .

Постановка проблеми. Кардинальна перебудова внутрішніх процесів компаній, що зумовлена впливом пандемії COVID-19, на нашу думку, матиме багато проявів. Один із таких проявів є перехід до раніше не властивих для більшості компаній форм організації роботи, зокрма і віддаленої праці, що, в свою чергу, призводить до порушення вже налагоджних зв›язків та форм взаємодій та комунікацій між співробітниками. Як результат, може страждати загальна продуктивність команд та бізнес одиниць, що залучені до роботи над одним визначеним завданням/проєктом. Тому необхідно більш детально розглянути не лише суть поняття «віддалена робота» та її типи, а й основні етапи життєвого циклу проєкту, дослідивши можливі digital-рішення для спрощення процесу управління ним в умовах дистанційної роботи.

Виклад основного матеріалу. Старші партнери консалтингової компанії McKinsey and Company Аарон де Смет, Боб Стернфелс зазначають, що однією з важливих

задач бізнесу в умовах COVID-19 трансформації є створення «нової нормальності» в організації робочого процесу – впровадження гібридної роботи, тобто такої, що буде поєднувати віддалену роботу працівників та періодичне відвідування офісу [10].

У таких оновлених структурах працівники компанії, в залежності від типу виконуваних робіт та їх специфіки, можуть бути розподілені на наступні сегменти [11]:

- повністю віддалені;
- гібридно віддалені (поєднують роботу віддалено та періодичне відвідування офісу);
- гібридно віддалені у виключних випадках (працюють переважно в офісі, але переводяться на віддалену роботу в окремих випадках);
- без можливості працювати віддалено.

Проте перехід до гібридно віддаленої роботи працівників вимагає переулаштування окремих бізнес процесів та підходів до управління проєктами. Якщо до пандемії вище зазначені речі часто включали в себе періодичні особисті та загальні зустрічі, брейнштормінги, стратегічні сесії, передачу документів особисто в руки, то в нинішніх умовах є потреба у діджиталізації (цифровізації) цих робочих процесів.

Аби зрозуміти можливість застосування digital рішень в управлінні проєктами, для початку розглянемо основні етапи цього процесу.

Виділяють наступні етапи життєвого циклу проєкту [7]:

I. Ініціація/запуск проєкту.

II. Планування проєкту.

III. Реалізація проєкту.

IV. Закриття проєкту (здача готового продукту).

Якщо проаналізувати ці етапи більш детально за процесними складовими, то можна відмітити, що всі вони пов'язані з:

- постановкою задач командам;
- трекінгом робочого часу команд;
- можливістю роботи одразу декількох осіб над однією задачею;
- обміном даними та інформацією;
- календарним плануванням та фіксуванням дедлайнів;
- контролем виконання задач;
- наданням зворотного зв'язку.

Тому, в умовах гібридної роботи команд або ж їх переході на повністю віддалений формат компаніям необхідно забезпечити можливість максимального виконання таких задач також у віддаленому режимі. Одним із інструментів вирішення таких трансформаційних проблем є впровадження digital-рішень для управління проєктами та бізнес-процесами.

Наразі на ринку програмного забезпечення існує багато пропозицій таких рішень, наприклад:

- Jira;
- Bitrix24;
- Wrike;
- Basecamp;
- WorkSpace.

Розглянемо можливості деяких із них та порівняємо цінові пропозиції.

Jira — це сукупність продуктів для організації роботи команди. Jira пропонує ряд продуктів і варіантів розгортання, спеціально розроблених для команд розробників програмного забезпечення (ПЗ), IT-команд, бізнес-команд, операційних команд і т.п. Програмний продукт має наступні функції [3]:

- Kanban та Scrum дошки;
- побудова плану дій (Roadmap);
- Agile-звіти;
- оптимізація Jira Software за рахунок функції Automation;
- багатофункціональне API;
- інтеграція з інструментами розробки.

Bitrix24 — багатофункціональна платформа для організації [2]:

- CRM - система управління продажами і комунікаціями з клієнтами;
- відеодзвінків до 24 осіб;
- онлайн-офісу;
- управління проєктами та завданнями;
- впровадження контакт-центру;
- розробки сайтів та інтернет-магазинів.

З точки зору управління проєктами Bitrix24 має наступні, досить широкі, можливості: Канбан в проектах, особисте планування, діаграма Ганта, створення «Проєктів» під конкретні задачі, чек-листи, швидкий пошук та фільтри, облік часу та завдань, шаблони завдань, інтеграція з електронною поштою, оцінка завдань, конструктор звітів, HR функції.

Якщо порівняти цінові пропозиції вище розглянутих digital-рішень, то для компанії на 50 працівників вартості найбільш повних пакетів послуг будуть наступні [2,3]:

Jira — 98 000 грн на рік станом на листопад 2020 року;

Bitrix24 — 42 240 грн на рік станом на листопад 2020 року.

Як бачимо, з двох запропонованих digital-рішень Bitrix24 має більш вигідну цінову пропозицію за приблизно рівного функціоналу з точки зору управління проєктами.

Висновки. За правильної перебудови робочих процесів та підбору відповідних digital-рішень можна не лише спростити управління проєктами та бізнес процесами, незважаючи на карантинні обмеження та кризові виклики, а й зберегти їх бізнес-ефективність.

1. Віддалена робота набирає обертів: де та які вакансії пропонують «блакитним комірцям». URL: https://blog.olx.ua/22511/viddalena-robota-nabiraye-obertiv-de-ta-yaki-vakansii-proponuyut-blakitnim-komircyam/#; 2. Сайт сервісу Bitrix24 URL:https://www.bitrix24.ua/features/ (дата звернення 15.11.2020). — Назва з екрану; 3. Сайт сервісу Jira URL: https://www.atlassian.com/ru/software/jira/features (дата звернення 15.11.2020). — Назва з екрану; 4. *Тимофій Брік, Максим Обрізан,* Ковід, карантин та ринок праці в містах України. URL: https://voxukraine.org/uk/kovid-karantin-ta-rinok-pratsi-v-mistah-ukrayini/; 5. Україна на карантині: моніторинг суспільних настроїв. URL: http://ratinggroup.ua/research/ukraine/ukraina_na_karantine_monitoring_obschestvennyh_nastroeniy.html?fbclid=IwAR3Ige1LaAFAA7gtP5wMJ7_vvdtPNoEVWpHthPhg2pl9HXpQ1DIZHjIIA_Q; 6. *Elise Sharply, Kirsty Miller, Sophie Simpson, Liz Dunne* Re-architecting Work Models Four Future Worlds of Work. URL : https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-re-architecting-work-models-121120.pdf;

7. *Jason Westland* The Project Management Life Cycle: A Complete Step-by-step Methodology for Initiating Planning Executing and Closing the Project. London: Kogan Page Publishers, 2007. 256 p.; 8. *Kevin Sneader, Bob Sternfels, Vivian Hunt,* The future of business: Reimagining 2020 and beyond. URL: https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/ Featured%20Insights/The%20 Next%20Normal/The-future-of-business-Reimagining-2020-and-beyond-vF; 9. *Megan Brenan, U.S.* Workers Discovering Affinity for Remote Work. URL: https://news.gallup.com/poll/306695/ workers-discovering-affinity-remote-work.aspx; 10. Ready, set, go: Reinventing the organization for speed in the post-COVID-19 era. URL: https://www.mckinsey.com/business-functions/ organization/our-insights/ready-set-go-reinventing-the-organization-for-speed-in-the-post-covid-19-era; 11. Reimagining the office and work life after COVID-19. URL : https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-office-and-work-life-after-covid-19; 12. Working from Home: Estimating the worldwide potential. Retrieved from. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/ briefingnote/wcms_743447.pdf

1. Viddalena robota nabyraie obertiv: de ta yaki vakansii proponuiut «blakytnym komirtsiam». Retrieved from: https://blog.olx.ua/22511/viddalena-robota-nabiraye-obertiv-de-ta-yaki-vakansii-proponuyut-blakitnim-komircyam/#; 2. Web-site of Bitrix24. Retrieved from: https://www.bitrix24.ua/features/ (data zvernennia 15.11.2020). – Nazva z ekranu; 3. Web-site of Jira. Retrieved from: https://www.atlassian.com/ru/software/ jira/features (data zvernennia 15.11.2020). – Nazva z ekranu; 4. *Tymofii Brik, Maksym Obrizan,* Kovid, karantyn ta rynok pratsi v mistakh Ukrainy. Retrieved from: https://voxukraine.org/uk/kovid-karantin-ta-rinok-pratsi-v-mistah-ukrayini/; 5. Ukraina na karantyni: monitorynh suspilnykh nastroiv. Retrieved from: http://ratinggroup.ua/research/ukraine/ukraina_na_karantine_monitoring_obschestvennyh_nastroeniy.html?fbclid=IwAR3Ige1LaAFAA7gtP5wMJ7_vvdtPNoEVWpHthPhg2pI9HXpQ1DIZHjIIA_Q; 6. *Elise Sharply, Kirsty Miller, Sophie Simpson, Liz Dunne* Re-architecting Work Models Four Future Worlds of Work. URL : https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-re-architecting-work-models-121120.pdf; 7. *Jason Westland* The Project Management Life Cycle: A Complete Step-by-step Methodology for Initiating Planning Executing and Closing the Project. London: Kogan Page Publishers, 2007. 256 p.; 8. *Kevin Sneader, Bob Sternfels, Vivian Hunt,* The future of business: Reimagining 2020 and beyond URL: https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/ Featured%20Insights/The%20Next%20 Normal/The-future-of-business-Reimagining-2020-and-beyond-vF; 9. *Megan Brenan, U.S.* Workers Discovering Affinity for Remote Work. URL: https://news.gallup.com/poll/306695/workers-discovering-affinity-remote-work.aspx; 10. Ready, set, go: Reinventing the organization for speed in the post-COVID-19 era– URL: https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/ready-set-go-reinventing-the-organization-for-speed-in-the-post-covid-19-era; 11. Reimagining the office and work life after COVID-19. URL : https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-office-and-work-life-after-covid-19; 12. Working from Home: Estimating the worldwide potential. Retrieved from. URL : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/ briefingnote/wcms_743447.pdf