

ПРОЄКТНЕ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЯМИ «ЄДИНОРОГАМИ» В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

А. В. Бардась, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка», bardas.a.v@ntu.one, orcid.org/0000-0002-8309-3796,

М. В. Бойченко, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка», bojchenko.m.v@ntu.one, orcid.org/0000-0002-9874-3085,

К. С. Богач, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», bogach.k.s@ntu.one, orcid.org/0000-0002-7359-7747,

А. В. Дудник, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», dudnik.a.v@ntu.one, orcid.org/0000-0001-7921-2548

Методологія дослідження. Результати отримані за рахунок застосування методів: порівняння – при визначенні переваг різних підходів до проєктного менеджменту в конкретно-історичному контексті; статистичного аналізу – при визначенні темпів цифровізації підприємницької діяльності в Україні та світі; індукції та дедукції – при формуванні рекомендацій стосовно побудови системи проєктного менеджменту високотехнологічних компаній.

Результати. Виявлено тенденції зміни моделі проєктного менеджменту в організаціях-стартапах, які пов'язані з їхнім переходом до переважно гнучких методів управління, зокрема, тих сучасних моделей проєктного менеджменту, які отримали розвиток у провідних країнах світу. Проаналізовано різні методології проєктного менеджменту, що застосовується компаніями-«єдинорогами». Встановлено, що прагнення поєднати інтереси різних груп зацікавлених осіб в умовах визначених часових, фінансових та технологічних можливостей зумовлює перехід від традиційних каскадних методів планування та організації діяльності до розбиття робіт на окремі складові з їх асинхронним виконанням.

Новизна. У процесі дослідження продемонстровано збільшення числа підприємницьких структур, які здійснюють цифровізацію власної бізнес-моделі, що супроводжується поступово відмовою від класичних адміністративних підходів (зокрема тих, що були притаманні каскадному плануванню), а також переходом до гнучких форм проєктного менеджменту, відомих як еджайл. Описано ключові драйвери цифрової трансформації компаній.

Практична значущість. Запропоновано опис тенденцій цифрової трансформації підприємницьких структур шляхом адаптування компаніями-стартапами власних бізнес-моделей до динамічних змін ринкового середовища як у глобальному, так і локальному вимірі. Застосування гнучких методів менеджменту дозволяє високотехнологічним компаніям запускати нові проєкти, використовуючи аутсорсинг та застосовуючи інкрементальний підхід до розробки нових продуктів. Завдяки цьому компанії впроваджують «бета-версії» продуктів набагато раніше і з меншими витратами ресурсів, поступово удосконалюючи їх.

Ключові слова: проєктний менеджмент, управління, діджиталізація, стартапи, компанії-«єдинороги».

Постановка проблеми. Питання про цифрову трансформацію бізнеса набуло актуальності ще на початку століття, коли стрімкий розвиток телекомунікацій зробив їх

доступними для широкого загалу, а на ринку виникали (і продовжують створюватися) нові маркетингові ніші, що мають на меті задовольнити зростаючі потреби споживачів у

якісних, відносно дешевих та оперативних послугах. Саме початок 2000-х років став новою ерою, коли на зміну вже потужним гігантам з Кремнієвої долини прийшла величезна кількість стартапів з усього світу, яка орієнтувалася на високотехнологічні послуги та їх адаптацію до широких потреб шляхом масштабування пілотних бізнес-моделей.

Цього разу шлях цих нових компаній-змагунів до ринкової капіталізації у сотні мільйонів доларів США та світового визнання зайняв не десятиліття, а лише роки. Сама їх поява змінила усталені уявлення про те, як мають виглядати та як мають працювати солідні фірми, а зокрема й уявлення про те, як мають втілюватися у життя ділові проекти. Такі компанії, відомі нам як «унікорни» або «єдинороги» і саме на їх прикладі будуть розглянуті зміни підходів до проектного управління діяльністю сучасних організацій. Не в останню чергу швидкість появи та еволюції зазначених організацій зумовлена процесом поширення цифрових технологій, відомого як діджиталізація економіки.

Постановка проблеми у нашій роботі зводиться до формулювання Q1: «Яким чином цифрова трансформація бізнес-моделей впливає на підходи компаній до управління проектами?» Ще одне формулювання проблеми дослідження Q2: «Які особливості цифровізації притаманні компаніям з високою капіталізацією (понад 1 млрд доларів США), що активно розвиваються на багатьох ринках?»

Для відповіді на поставлені запитання авторами було проаналізовано актуальні наукові публікації українських та іноземних дослідників, вивчено звіти з результатів цифровізації бізнесу у провідних країнах світу та особливості ведення проектною діяльністю у цих країнах з подальшою екстраполяцією отриманих даних на український ґрунт.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед робіт вітчизняних авторів, які досліджують питання цифровізації економіки та вплив цих процесів на різні аспекти діяльності організацій варто відзначити роботу Л. Федулової [1], в якій аналізується роль діджиталізації у досягненні цілей сталого розвитку, зокрема описано тенденції змін лан-

цюжків створення вартості на прикладі промислового виробництва. Заслуговує на увагу дослідження впливу діджиталізації на бізнес-моделі компаній, описане у праці Р. Лісової [2], де детально описано етапи та інструменти цифрової трансформації бізнес-моделей компаній. Більш ґрунтовно вплив діджиталізації саме на бізнес-моделі промислових підприємств описано у публікації В. Гурочкиної [3]. У статті М. Руденка [4] проаналізовано позиції України у глобальних індексах цифрової економіки у динаміці та у порівнянні з найближчими сусідами.

Серед закордонних вчених, що досліджували вплив процесів діджиталізації на бізнес-моделі підприємств варто відзначити роботу Боумена зі співавторами [5], де досліджено внутрішні та зовнішні аспекти інноваційних змін бізнес-моделей комерційних організацій та вплив такого роду змін на результати діяльності фірм. Подібні ж питання розглянуто у праці Крістофа Бака та Давіда Елдера [6], де увагу зосереджено на еволюції уявлень дослідників про феномен діджиталізації шляхом систематизації літературних джерел за визначеною тематикою.

Окремо варто виділити ґрунтовне дослідження українського вченого Р. Будинського, який у своїй науковій праці розглянув питання економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств [7].

Формулювання мети статті. Метою даної статті є визначення особливостей проектного менеджменту у фірмах-стартапах у умовах переходу до цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. У загальному вигляді бізнес-модель описує те, яким чином організація створює цінність для клієнтів та механізми, що застосовуються для підтримання цієї цінності, отримання частки її вартості у вигляді власного доходу [8]. Іншими словами, архітектура бізнес-моделі фірми має відповідати на запитання: «що робить організація», «що пропонує організація своїм клієнтам», «як вона пропонує свої товари і послуги своїм клієнтам».

Як зазначає авторка у своїй роботі [2], цифрова трансформація бізнес-моделей організації може відбуватися шляхом :

- 1) оптимізації чинних бізнес-моделей;

2) трансформації існуючих бізнес-моделей;

3) розроблення нових бізнес-моделей

Розвиток комп'ютерної техніки, її інтегрування зі стільниковими та оптоволоконними інтернет-мережами, виникнення потужних хмарних сервісів створило передумови для проривного розвитку технологій, які дозволяють розвивати інтернет речей та аналізувати великі масиви даних для створення персоналізованих підходів до управління як клієнтами, так і організацією в цілому. З точки зору менеджменту, організації як об'єкти його вивчення постійно проходять періоди внутрішніх трансформацій, зумовлених валютними, фінансовими, технологічними причинами. Подібні трансформації загалом змінюють умови конкуренції та конфігурацію ринків, наслідком чого стає зміна компаніями способів створення цінності для споживача, або іншими словами – архітектури та механізмів створення споживчої цінності своїх товарів і послуг, включно з комунікаціями з громадськістю, плануванням бізнес-процесів та їх постійним удосконаленням. Таким чином, компанії обирають цільовий сегмент ринку (споживачів), здійснюють диференціацію пропонованих товарів (послуг), оптимізують розподіл ресурсів між бізнес-напрямами, створюють нову цінність, намагаючись максимально контролювати весь ланцюжок її формування на шляху від початку створення і до кінцевого споживача, отримуючи від цього прибуток [9]. Глобалізація економіки все більшою мірою стимулює компанії до управління процесами цифровізації як складової стратегічного менеджменту, наслідком чого стає оптимізація існуючих способів ведення бізнесу, реконфігурація існуючих моделей або розроблення нових бізнес-моделей.

У праці німецьких дослідників [10] підкреслюється, що цифрова трансформація бізнес-моделі може стосуватися як її окремих елементів, усієї бізнес-моделі в цілому, ланцюжків створення доданої вартості, а також об'єднання різних суб'єктів господарювання у спільну мережу створення доданої вартості. У процесі діджиталізації бізнес-моделей інструменти та технології використовуються для створення нових програм або послуг на

основі збирання та обміну даними, аналізування та оцінювання варіантів дій, ініціювання нових процесів всередині організації, які реалізуються з урахуванням впливу управлінських рішень на час, фінансові показники та якість. З точки зору того самого Д. Шалльмо та його колег [10] дорожня карта для цифрової трансформації бізнес-моделі складається з таких етапів:

1. Цифрова реальність: містить узагальнене описання актуального бізнесу фірми з урахуванням інтересів зацікавлених сторін та аналізуванням процесу створення доданої вартості.

2. Цифрові амбіції: на основі усвідомлення цифрової реальності визначаються цілі стосовно просторового, фінансового, якісного розвитку компанії протягом визначеного періоду часу.

3. Цифровий потенціал: для кожного елемента бізнес-моделі визначаються різні варіанти розвитку та комбінуються між собою з метою створення майбутньої архітектури підприємницької діяльності.

4. Цифрова сумісність: розглядаються варіанти дизайну цифрової бізнес-моделі, які оцінюються для визначення цифрової відповідності існуючій бізнес-моделі, досягненню бізнесових цілей організації та вигодам клієнтів.

5. Цифрове впровадження: розглядаються різні варіанти розроблення моделі цифрового клієнтського досвіду та цифрової мережі створення цінності, визначаються ресурси та можливості для доопрацювання та застосування цифрової бізнес-моделі.

Поширення цифрових технологій є об'єктивним процесом, завдяки якому фірми отримують змогу удосконалити або кардинально змінити існуючі бізнес-моделі. Такі управлінські дії з цифрової трансформації бізнесу супроводжуються застосуванням технологічних рішень, пов'язаних із використанням комп'ютерної техніки, програмного забезпечення та штучного інтелекту, внаслідок яких фірми набувають ознак, притаманних високотехнологічним інноваційним компаніям. Відповідно до дослідження [11], лише 36,9% досліджених фірм розглядають цифрову трансформацію власного бізнесу як засіб адаптування власних бізнес-мо-

делей до новітніх ринкових тенденцій, натомість решта учасників ринку зазвичай намагаються або очолити тренди, або реагувати на зміни, що спричинені виникненням такого роду трендів, виступаючи творцями проривних технологій [6]. Водночас, переважна більшість організацій (47,9%), що реалізовували цифрову трансформацію власного бізнесу, виділяли на це порівняно скромні бюджети – від 1 до 5 млн. доларів США, що є свідченням консервативного ставлення до процесів діджиталізації та обережності з очікуванням повернення інвестованих коштів [11]. Водночас, 29,7% компаній витрачали від 5 до 15 млн доларів США щорічно на аналогічні проекти [11], розглядаючи діджиталізацію як потужний чинник посилення власних конкурентних позицій та можливість здобуття додаткових конкурентних переваг; згідно з очікуваннями експертів розміри бюджетів, спрямованих на реалізацію таких заходів лише зростатимуть з часом. Успішність цифрової трансформації бізнес-моделі прямо визначається позицією керівників та їхньою залученістю до цих процесів, зокрема й шляхом створення керівних комітетів, завданням яких формулювання та поширення візії, розподіл повноважень, урахування поведінки, очікувань та уподобань клієнтів та інвесторів. Переважна частина таких комітетів складається з 4-5 осіб, до числа яких входять як представники адміністрації фірми, так і представники найбільш важливих структурних підрозділів, зокрема інформаційних технологій та маркетингу. Очевидно, що для оцінювання результативності діяльності таких груп, а також успішності цифровізації мають існувати показники вимірювання, до числа яких можуть відноситися [11]: показники організаційної ефективності (граничний дохід, грошовий потік, тощо); рівень задоволеності споживачів (NPS, CSAT); контрольована частка ринку; активність залучених споживачів; обсяг продажів; бізнесові інновації (створення нових продуктів та сервісів, генерування ідей, розроблення концепцій); життєвий цикл цифрових клієнтів; залученість та задоволеність співробітників; цифрова грамотність; акціонерна вартість.

Застосування великих масивів, штучного інтелекту, інтернету речей змінює звичний ринок послуг, актуалізуючи здатність

фірм здійснювати успішне управління змінами бізнес-моделей до умов цифрової економіки [6]. Якщо представити ключові показники потенційних проривних змін внаслідок діджиталізації діяльності фірми, то їх можна узагальнити у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1

Потенційні індикатори цифрових змін

Показник	Описання
Рівень інвестицій	фінансові ресурси, спрямовані на використання цифрових технологій для «проривних змін» у промисловості. Є індикатором того, на що інвестори роблять ставку та де вони бачать най-більше можливостей для цифрового зриву для збільшення економічної вартості
Час	період часу, необхідний для суттєвого впливу на галузь та прискорення змін у ній
Засоби	Кількість проривних бізнес-моделей та інших засобів просування проривних технологій в залежності від рівня бар'єрів, що захищають ринок від появи нових фірм
Вплив	Ступінь трансформації ринку (масштаб змін), яка визначає рівень загроз, що фірми становлять для галузі

Джерело: [5]

Варто відзначити, що у компаніях-стартапах активно застосовуються різні підходи до проектного менеджменту. Особливої уваги заслуговують ті з них, які мають високу капіталізацію бізнесу (перевищує 1 млрд доларів США) та носять неофіційну назву «єдинорогів» («Unicorn»). При порівнянні приросту числа фірм-«єдинорогів» у 1 кварталі 2021 року з аналогічним періодом 2020 року помітно, що їхня кількість зросла на 438,1 %, а у 2 кварталі 2021 року – 492,3% [12], як можна побачити з рис. 1.

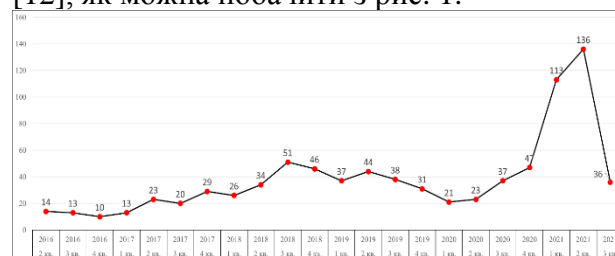


Рис. 1 Динаміка приросту кількості компаній-«єдинорогів» у 2016–2021 роках
Джерело: [12]

Найдорожчою приватною компанією у світі є китайська ByteDance, яка займається дослідженням штучного інтелекту та керує контент-платформами, такими як TikTok і Toutiao. Її капіталізація досягла 140 мільярдів доларів після інвестицій з боку Tiger Global Management у березні 2020 року та залучення прямого капіталу від China Internet Investment Fund у серпні 2021 року [12]. Замикають п'ятірку найдорожчих приватних компаній: аерокосмічний виробник SpaceX (вартістю у 127 мільярдів доларів США), компанія швидкої моди SHEIN (оцінена у 100 мільярдів доларів), оператор електронних безготівкових платежів Stripe (95 мільярдів доларів) і компанія надання послуг з придбання товарів у розстрочку (принцип «купуй зараз, плати пізніше» – BNPL) Klarna з ринковою капіталізацією у 45,6 млрд доларів [12]. Найбільше компаній «єдинорогів» знаходиться у США (53,7%), на КНР припадає 14,9% таких фірм, Індія посідає третю позицію (5,8%), а у Великій Британії «єдинороги» складають 3,8% від загального числа комерційних організацій. В силу специфіки діяльності усі компанії-«єдинороги» постійно розробляють та реалізують нові проекти, проте в їхніх підходах до організації проектної діяльності можуть простежуватися регіональні та локальні особливості, зумовлені історичними умовами еволюції підходів до проектного менеджменту, що будуть описані нижче.

В контексті менеджменту проектів усі «єдинороги» у своїй діяльності з управління проектами спираються на узагальнення досвіду практиків з менеджменту, причому таке узагальнення набуває ознак методологічних підходів до організування та реалізації проектної діяльності. Серед найбільш авторитетних європейських організацій тут варто відзначити Міжнародну асоціацію проектного менеджменту (International Project Management Association – IPMA) – неприбуткову організацію, яка працює у 70 країнах світу із головним офісом у Нідерландах.

У глобальному масштабі провідні позиції посідає розташований у Північній Америці Інститут проектного менеджменту (PMI – Project Management Institute), заснований у 1969 році, яка починаючи з 1987 року видає так звані «рекомендації з проектного ме-

неджменту» («PMBOK Guide») [7]. Зокрема саме ця організація запропонувала перехід на стандарт еджайл (PMI-Agile) у таких методологіях як скрам, канбан, лін, екстрім програмінг [7]. В інших країнах світу існують подібні організації: Австралійський інститут проектного менеджменту (AIPM), що розробляє методології у сфері професійного управління бізнес-проектами та проектами місцевої та державної влади. В Японії технології проектного менеджменту почали активно застосовуватися інжиніринговими та будівельними компаніями з 1960 років, проте Японська асоціація управління проектами (PMAJ) була створена лише у 1997 році, а вже у 1998 році було засновано Токійське відділення PMI, ще дещо пізніше – 2003 році – Японську асоціацію менеджменту будівництва [7]. Хоча усі перелічені вище організації активно взаємодіють та поширюють провідний досвід проектної діяльності у різних сферах – від будівництва та машинобудування до інформаційних технологій, розглядаючи питання стратегічного проектного менеджменту, проте варто зазначити декілька особливостей. Зокрема, японська методологія P2M робить акцент на створенні цінності для організації, зокрема стратегія трактується як діяльність, що здійснюється через програми проектів, які створюють, вдосконалюють і накопичують цінності [7].

У Великій Британії та у низці країн ЄС поширення набула методологія Prince2 (Projects In a Controlled Environment), яка розглядається як альтернатива американським стандартам PMBOK. Відмінною рисою цієї методики є процесний підхід до підготовки, реалізації та закриття бізнес-проекту, коли кожний бізнес-проект описується за допомогою елементів входу та виходу разом з ідентифікованими цілями, які мають бути досягнуті, а також завданнями на визначених етапах переходу між окремими фазами [7].

Також відмінною від японської методології P2M є методологія PM2, розроблена Європейською комісією. Повна назва її – «модель зрілості процесу проектного управління» (PMPM – Project Management Process Maturity Model). Зазначена методологія активно застосовується у проектній діяльності інституцій Європейського Союзу описуючи

модель управління проектом (ролі та обов'язки), фази проекту, сукупність процесів та набір базових визначень, представлених на рис. 2 [7]



Рис. 2. Области процесів та підпроцесів протоколу оцінки менеджменту зрілості проекту

Джерело: [13]

Прикладом розвитку даного підходу та адаптації його до потреб бізнесу можна вважати розроблений корпорацією Siemens Протокол оцінки зрілості в управлінні проектами (MPM).

Зазначений протокол складається з детальної анкети та додатку для роботи з електронними таблицями на базі Microsoft Excel. Даний підхід забезпечує графічне представлення рівня зрілості кожної аналізованої області процесу та використовується для їх рейтингування. У розробленій Siemens Моделі зрілості в управлінні проектами (MPM) визначається п'ять рівнів зрілості, як це показано на рис. 3.

Рівень	Характеристики	Переваги
5 Оптимізування	Постійне управління проектом Процес пошуку помилок Постійне управління технологією	ЯКІСТЬ
4 Кількісно керований	Кількісне описання цілей Моніторинг досягнення цілей на основі вимірювання і статистичного аналізу Повторне використання в різних проектах	
3 Визначений	Визначення стандартів для організаційних процесів Визначення стандартних процесів всередині організації Індивідуалізація проекту	
2 Керований	Доречне управління проектом Визначення сфери відповідальності проектного менеджера за реалізування бізнес-процесу Варіювання процесів в залежності від проектів	
1 Початковий	Невизначений процес, тимчасові методи Успіх залежить від декількох фахівців Витрати, якість та часові реченці незбалансовані між собою	

Рис.3. Стадії зрілості проекту у MPM
Джерело: [13]

Розглядаючи описану вище модель як вкрай пріоритетну для Siemens, підрозділом компанії у Північній Америці задля удосконалення роботи з проектування в умовах переходу ринків до цифровізації було визначено як фундаментальні характеристики

впровадження та підтримання зрілості управління проектами такі ключові фактори успіху [11]:

- 1) підтримку керівництва компанії-єдиного;
- 2) наявність в організації офісу управління проектами;
- 3) наявність інфраструктури управління процесами;
- 4) навчання найкращим практикам проектного менеджменту.

Іншим прикладом ефективного проектного менеджменту є взірцева компанія – «єдиного» SpaceX з її «10 золотими правилами управління ризиками у проектному менеджменті» [14]:

- 1) Зробіть управління ризиками частиною свого проекту.

- 2) Визначайте ризики на ранній стадії проекту.
- 3) Повідомляйте про ризики.
- 4) Беріть до уваги як загрози, так і можливості при реалізації проекту.
- 5) З'ясовуйте питання власності.
- 6) Розподіляйте ризики за пріоритетністю.
- 7) Аналізуйте ризики.
- 8) Плануйте та впроваджуйте заходи реагування на ризики
- 9) Реєструйте ризики проекту
- 10) Здійснюйте моніторинг ризиків та виконання пов'язаних з ними завдань.

У загальному вигляді, успішність та ефективність проектного менеджменту у компанії SpaceX забезпечується поєднанням умов, які описані у таблиці 2.

Таблиця 2

Умови ефективності проектного менеджменту фірми

№	Умова	Описання
1	Комунікації	Комунікація починається з першого дня і триває протягом усього життєвого циклу проекту. Вона має бути ефективною і результативною, щоб здолати серйозні перешкоди, зумовлені, наприклад, спілкуванням в різних робочих групах, проте саме комунікація визначає різницю між провалом проекту та його успіхом
2	Лідерство	Справжнє лідерство є важливою запорукою ефективного управління проектом, завдяки чому забезпечується підтримка команди та клієнта. Серед правил лідерства SpaceX є такі: 1) наймай розумніших за себе людей; 2) не пливи за течією та руйнуй статус-кво; 3) глибоко розумій те, чим ти займаєшся.
3	Здатність домовлятися	Управління проектами чимось схоже на політику: тут часто об'єднуються різні групи людей з конкуруючими інтересами, а завдання проектного менеджера полягає в тому, щоб звести ці різні інтереси на одну сторінку задля досягнення цілей проекту
4	Управління ризиками	Чим масштабніший проект, тим більшими є ризики під час його реалізації
5	Управління часом	Здатність організувати та планувати час, витрачений на діяльність протягом дня. Результатом ефективного тайм-менеджменту є підвищення ефективності та продуктивності. Це ключовий аспект управління проектами та передбачає такі навички, як планування, встановлення цілей і визначення пріоритетів для кращої ефективності. Встановлення реалістичних дат етапів проектів та проекту в цілому надихає як інвесторів, так і власних співробітників.
6	Обізнаність у предметі діяльності	Наявність фахових знань у предметній галузі дозволяє розуміти можливості та обмеження проекту, дозволяє вести професійні розмови з зацікавленими сторонами: клієнтами, постачальниками, інвесторами.
7	Контроль витрат	Правильне бюджетування є визначальним для успіху проекту, а розроблений проект має враховувати справжні потреби та бажання зацікавлених сторін. Наприклад, це може вимагати скорочення витрат на розробку свого продукту (багаторазова ракета) для досягнення відчутної мети (зниження вартості космічних подорожей).
8	Критичне мислення	SpaceX є результатом застосування критичного мислення для розробки творчих рішень для вирішення проблем.

Джерело: складено авторами на основі [14]

Висновки. Таким чином, аналіз різних методологій проєктного менеджменту, що застосовується компаніями-«єдинорогами» має на меті поєднати інтереси різних груп зацікавлених осіб в умовах визначених часових, фінансових та технологічних можливостей, що зумовлює перехід від традиційних каскадних методів планування та організування діяльності до розбиття робіт на окремі складові з їх асинхронним виконанням. У зазначених випадках зростають вимоги до моніторингу ходу виконання робіт, резервування часу на випадок виникнення різного роду незапланованих затримок, зокрема в умовах, коли виникають конфлікти за термінами виконання завдань між організаціями-замовниками, що вимагають дотримання чітких термінів виконання робіт, та власними проєктними групами, що застосовують методи еджайлу та орієнтуються на більш гнучкі графіки. Трансформаціями компаніями власних бізнес-моделей сприяє моніторингу ходу виконання завдань та організаційному навчанню, коли нагромаджуються дані щодо виконання робіт, типових помилок у дотриманні тайм-менеджменту, які стають підґрунтям розроблення рекомендацій з метою подальшого удосконалення діяльності компанії. Важливу роль у цьому відіграють керівники компанії, завданням яких є створення комітетів з цифрової трансформації бізнес-моделей та супроводу проєктної діяльності.

Література

1. Федулова Л. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. 2020. № 7 (26). С. 6-14.
2. Лісова Р.М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 24, ч. 2. С. 114-118.
3. Гурочкіна В.В. Цифрова трансформація бізнес-моделі промислових підприємств. *Подільський науковий вісник*. 2020. № 1(13). С.28-35.
4. Руденко М.В. Аналіз позицій України в глобальних індексах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2021. №2. С. 11-18.
5. Bouwman, H., Nikou, S., Molina-Castillo, F. J., & de Reuver, M. (2018). The impact of digitalization on business models. *Digital Policy, Regulation and Governance*. 20(2). 105-124.
6. Buck, Christoph, and David Eder. (2018). The Impact of Digitization on Business Models: A Systematic

Literature Review. *Proceedings of the 25th Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*. 3185-3194.

7. Будинський Р.З. Економічне оцінювання та управління бізнес-проєктами підприємств: *Дисертація доктора філософії зі спеціальності 073 Менеджмент*. НУ «Львівська політехніка». 2020. 237 с.
8. Чмерук Г. Особливості формування бізнес-моделі підприємства. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2016. Вип. 12. С. 170-178.
9. Osterwalder, Alexander, and Pigneur, Yves. (2011). Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. *African journal of business management* Vol. 5 (7). 22-30.
10. Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2020). Digital transformation of business models – best practice, enablers, and roadmap. *Digital Disruptive Innovation*. 119-138.
11. Solis, B., Littleton, A., (2017). The 2017 state of digital transformation. *Altimeter Group*, 1(1). 1-38.
12. Unicorns Are Seeing Valuations Take Off. Retrieved from <https://www.cbinsights.com/research/unicorn-valuation-growth/>
13. Strausser, G., Sopko, J. A., Barney, S., & Core, I. S. (2008). Improving organizational project management maturity: A Siemens case study. In *2008 PMI Global Congress Proceedings*. 1-7.
14. What SpaceX Can Teach Us About Effective Project Management. Retrieved from <https://www.itonlinelearning.com/blog/what-spacex-can-teach-us-about-effective-project-management/>

References

1. Fedulova, L. (2020). Tendentsii rozvytku ta vprovadzhenia tsyfrovyykh tekhnologiy dlia realizatsii tsilei staloho rozvytku. *Ekonomika pryrodokorystuvannia I stalyy rozvytok*, 7(26). 6-14.
DOI [https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/7\(26\)/1](https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/7(26)/1)
2. Lisova, R.M. (2019). Vplyv didzhytalizatsii na biznes-modeli: etapy ta instrumenty tsyfrovoy transformatsii. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Vyp. 24, ch. 2, 114-118.
3. Hurochkina, V.V. (2020). Tsyfrova transformatsiya biznes-modeli promyslovykh pidpryyemstv. *Podilskyi naukovyy visnyk*. 1(13), 28-35.
4. Rudenko, M.V. (2021). Analiz pozytsiy Ukrainy v hlobalnykh indeksakh tsyfrovoy ekonomiky. *Ekonomika ta derzhava*, (2), 11-18.
DOI: [10.32702/2306-6806.2021.2.11](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.2.11)
5. Bouwman, H., Nikou, S., Molina-Castillo, F. J., & de Reuver, M. (2018). The impact of digitalization on business models. *Digital Policy, Regulation and Governance*. 20(2). 105-124.
doi.org/10.1108/dprg-07-2017-0039
6. Buck, Christoph, and David Eder. (2018) The Impact of Digitization on Business Models: A Systematic Literature Review. *Proceedings of the 25th Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*. 3185-3194.
7. Budynskyy, R.Z. (2020). Ekonomichne otsynuvannya ta upravlinnya biznes-proektamy pidpryyemstv. Doctor's thesis. Lviv: NU «Lvivska politehnika».

8. Chmeruk, H. Osoblyvosti formuvannya biznes-modeli pidpryyemstva. (2016). *Ekonomichni nauky. Seriya «Oblik i finansy»*. Issue 12, 170-178. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201910018>
9. Osterwalder, Alexander, and Pigneur, Yves. (2011). Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. *African journal of business management* Vol. 5 (7). 22-30.
10. Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2020). Digital transformation of business models—best practice, enablers, and roadmap. *Digital Disruptive Innovation*. 119-138. doi.org/10.1142/9781786347602_0005
11. Solis, B., Littleton, A., (2017). The 2017 state of digital transformation. *Altimeter Group*, 1(1). 1-38.
12. Unicorns Are Seeing Valuations Take Off. Retrieved from: <https://www.cbinsights.com/research/unicorn-valuation-growth/>
13. Strausser, G., Sopko, J. A., Barney, S., & Core, I. S. (2008). Improving organizational project management maturity: A Siemens case study. In *2008 PMI Global Congress Proceedings*. 1-7.
14. What SpaceX Can Teach Us About Effective Project Management. Retrieved from <https://www.itonlinelearning.com/blog/what-spacex-can-teach-us-about-effective-project-management/>

PROJECT MANAGEMENT OF «UNICORN» COMPANIES UNDER DIGITALIZATION CONDITIONS

A. V. Bardas, D.E., Professor, M. V. Boichenko, D.E., Professor, K. S. Bohach, Ph. D (Econ.), Associate Professor, A. V. Dudnyk, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Dnipro University of Technology

Methods. The results were obtained through the use of the following methods: comparison – when determining the advantages of different approaches to project management in a specific historical context; statistical analysis – when determining the rates of digitization of business activity in Ukraine and in the world; induction and deduction – when forming recommendations regarding the construction of the project management system of high-tech companies.

Results. Trends in the change of project management model in startup organizations have been identified. They are associated with their transition to agile management methods, in particular, those modern project management models that have been developed in the leading countries of the world. Various project management methodologies used by «unicorn» companies are analyzed. It has been established that the desire to combine the interests of various groups of interested parties in the conditions of defined time, financial and technological possibilities leads to the transition from traditional cascade methods of planning and organizing activities to the division of works into separate components with their asynchronous execution.

Novelty. The research has demonstrated an increase in the number of business structures that are digitizing their own business model, which is accompanied by a gradual rejection of classic administrative approaches (in particular, those that were inherent in cascade planning), as well as a transition to flexible forms of project management, known as agile. The key drivers of digital transformation of companies are described.

Practical value. There is offered the description of the trends in the digital transformation of business structures by adapting startup companies of their own business models to dynamic changes in the market environment in both the global and local dimensions. The application of flexible management methods allows high-tech companies to launch new projects, using outsourcing and applying an incremental approach to the development of new products. Thanks to this, companies introduce «beta versions» of products much earlier and with less expenditure of resources, gradually improving them.

Keywords: project management, management, digitization, startups, «unicorn» companies.

Надійшла до редакції 28.05.22 р.