DOI: 10.32347/2412-9933.2025.63.93-103
УДК 005.8

Копанєв Андрій Юрійович
Аспірант кафедри штучного інтелекту та аналізу даних,
https://orcid.org/0000-0002-9115-2346
Національний університет «Одеська політехніка», Одеса
Тесленко Павло Олександрович
Кандидат технічних наук, завідувач кафедри штучного інтелекту та аналізу даних, доцент,
http://orcid.org/0000-0001-6564-6185
Національний університет «Одеська політехніка», Одеса
Майстер Інна Василівна
Завідувачка лабораторією кафедри управління проєктами,
http://orcid.org/0009-0003-1247-9266
Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова, Миколаїв
Перекрестов Ігор Сергійович
Кандидат технічних наук, старший викладач кафедри інженерії програмного забезпечення,
https://orcid.org/0009-0007-3805-8143
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, Одеса

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ЦИФРОВИХ АГЕНЦІЯХ

Анотація. *Індустрія інформаційних технологій стрімко розвивається, і щодня з'являються новітні формати ведення бізнесу. Одним з таких підходів є «цифрова агенція», що передбачає аутсорсингове надання маркетингових послуг і послуг розробки програмного забезпечення. Клієнтами зазвичай стають невеликі компанії, що не мають можливості мати окремий відділ маркетингу та/або розробки. Процеси в таких компаніях є недостатньо дослідженими, і через це існуючі інструменти управління проєктами не враховують усіх особливостей і специфічних проблем, що виникають під час роботи команд над проєктами. Авторами проаналізовано особливості бізнес-підходів компаній типу «цифрова агенція» та управління проєктами в них. Відмічено, що наукові роботи, які описують саме цифрові агенції, недостатньо досліджують особливості, що притаманні цифровим агенціям. В роботі проведено дослідження процесів окремої цифрової агенції для виявлення та підтвердження особливостей, що були виявлені на етапі літературного аналізу. Під час дослідження компанії були виявлені закономірності, що впливають на успішне завершення проєктів у компанії, та що можуть бути екстрапольовані на інші компанії такого ж типу. Показана структура та склад команди портфелю проєктів та структура самого портфелю агенції, підпорядкованість його складових, процедура відбору та ухвалення проєкту до портфелю. Також було проаналізовано процеси управління стейкхолдерами проєктів агенції. В результаті дослідження запропоновано виділяти цифрові агенції з-поміж інших типів IT-компаній, як такі, що мають великий за обсягом портфель проєктів, широку і часту взаємодію зі стейкхолдерами, а також використовують специфічні підходи до формування команди проєкту. Проблеми, що виявлені в цих сферах, мають бути вирішені за допомогою розробки моделей та методів, що використовують новітні технології штучного інтелекту та моделі інтелектуального аналізу даних. Результати дослідження мають розширити наукові дані про роботу цифрових агенцій, управління проєктами в них, та стати підґрунтям для майбутніх досліджень.*

Ключові слова: цифрова агенція; управління проєктами; управління командою; управління стейкхолдерами; портфель; управління портфелем проєктів

Вступ

Теперішній бізнес все більше стає зв'язаним цифровими технологіями та прагне розширювати свою присутність у мережі Інтернет та соціальних мережах, таких як Instagram, Facebook, TikTok тощо. Цифровізація бізнесів в Україні ще обумовлена війною та виїздом великої кількості людей за кордон. Такі запити ринку вимагають специфічних рішень. Малий бізнес, такий як, локальні кав'ярні або перукарні, не мають ресурсів оплачувати послуги великих рекламних компаній та водночас не мають фахівців вирішувати такі складні задачі самотужки.

© А. Ю. Копанєв, П. О. Тесленко, І. В. Майстер, І. С. Перекрестов

Рішенням для таких клієнтів є робота з цифровими агенціями. Цифрова агенція – це компанія, яка спеціалізується на наданні послуг у сфері інтернет-маркетингу, веб-розробки, дизайну, аналітики та інших цифрових послуг. Вона допомагає клієнтам підвищити їхню онлайн присутність, рекламувати їх продукти чи послуги в інтернеті, підвищити конверсію та залучати нових клієнтів. Діяльність цифрової агенції може включати створення веб-сайтів, розробку контенту для соціальних мереж, SEO-оптимізацію, розробку контекстної реклами, аналіз та вдосконалення інтернет-стратегій.

Цифрові агенції використовують новітні технології для створення ефективних маркетингових кампаній, від створення контенту до SEO, управління соціальними мережами тощо. Вони пропонують комплексний підхід до онлайн-просування, що дозволяє компаніям мати справу з одним агентством замість кількох постачальників послуг. Гнучкість і швидка адаптація до змінних трендів є критично важливими, адже цифровий світ розвивається надзвичайно швидко. Цифрові агенції використовують детальний аналіз даних для вимірювання успіху кампаній та забезпечують прозорість у відносинах з клієнтами.

Взаємодія з клієнтами є ключовим аспектом успіху для цифрових агенцій. Це не просто «про продаж» послуг чи виконання задач, це про будівництво міцних, тривалих відносин, що можуть сприяти зростанню та розвитку обох учасників. Взаємодія з клієнтами дозволяє агенціям глибше зрозуміти потреби, бажання та очікування своїх замовників, а також надати їм персоналізовані рішення, що точно відповідають їхнім унікальним вимогам.

Співпраця з клієнтами є не просто компонентом в обслуговуванні, а є ключовою стратегією, що визначає успіх цифрових агенцій. Від якості цієї взаємодії залежить не тільки задоволеність клієнтів, але й загальна ефективність маркетингових кампаній, репутація агенції та її здатність до інновацій і розвитку.

Постановка проблеми

Цифрові агенції є доволі новим типом IT-компаній, тому їх процеси ще недостатньо досліджені. Загалом цифрові агенції можна віднести до типу аутсорсингових компаній. Їх виділяє направленість на зовнішнього клієнта та прагнення до створення максимально ефективних процесів, які дозволять швидко та якісно виконувати взяті на себе проєкти та підтримувати їх на всьому життєвому циклі.

Сучасна теорія управління проєктами пропонує багато рішень для проблемних проєктних задач, однак з них потрібно вибирати такі, що підходять до конкретного процесу, або модифікувати їх для отримання бажаного результату. Це відноситься як до популярних програмних продуктів для розробки проєктної документації, так і до нових рішень на основі систем штучного інтелекту (ШІ), або рішень, що використовуються у інших галузях.

Мета статті

Метою статті є дослідження процесів управління проєктами в компаніях типу «цифрова агенція» та виявлення проблем такого управління. Необхідно провести аналіз літературних джерел та кейс-стаді конкретної організації, формування рекомендацій щодо ефективного управління IT-проєктами.

Аналіз публікацій

Огляд особливостей цифрових агенцій

Стрімке зростання кількості цифрових агенцій на ринку спонукає науковців вивчати такі організації та досліджувати їхні особливості в управлінні проєктами. Дослідження цифрових агенцій в основному базуються на емпіричних даних. Дослідники ставлять собі за мету визначити основні фактори, що є критичними для успіху управління проєктами в них. Під час дослідження варто брати до уваги те, що значна кількість організацій використовує спеціалізовані майданчики для пошуку потенційних клієнтів, а не покладається на більш традиційні методи.

Досвід роботи цифрових агенцій Литви [1] показує необхідність таких компетенцій, як розлоге розуміння технологій, планування задач, правильну комунікацію, як з клієнтами, так і з командою, і здатність швидко адаптуватися до змін під час проєкту. Нестабільність умов, як зі сторони ринку, так і зі сторони клієнтів, спонукає команду агенції гнучко вирішувати проблеми, особливо ті, що складно прогнозувати. Загалом, здатність команди агенції швидко реагувати на зміни виділяється як на рівні проєкту, так і на рівні портфелю. Гнучкість також забезпечують за допомогою залучення однопроєктних підрядників. Дослідження [2] розкриває роль фрілансерів у розробці стартапів, особливо в контексті розробки програмного забезпечення. Автори аналізують, як стратегії стартапів із залученням фрілансерів впливають на покращення метрик розробки. Важливість залучення фрілансерів розглядається як зі сторони послуг агенції, а саме знаходження широкого спектру спеціалістів для покриття всіх вимог клієнтів, так і для покриття одноразової потреби в спеціалістах у проєктах, які вже виконує агенція. Можливість залучення спеціалістів в дуже короткий термін є

важливою характеристикою агенцій, яку слід забезпечувати при управлінні.

Важливість взаємодії з клієнтами іноді відображають в аналітичних звітах [3] як інтегральну частину обслуговування у форматі документації до проєкту чи регулярну синхронізацію з клієнтами, за що більшість агенцій навіть не стягують окрему плату. Взаємодія команди з клієнтами агенції була розглянута в попередніх дослідженнях [4]. Команда проєкту (розробники, дизайнери та інші члени команди) мають взаємодіяти з клієнтом напряму з двох причин. Перша – правила майданчиків, де ведеться бізнес. Зазвичай вони вимагають прямого контакту за будь-яких умов. Друга – це можливість оптимізувати навантаження проєктного менеджера та дозволити йому управляти більшою кількістю проєктів. Такий підхід має як свої переваги, так і недоліки, та він є дуже поширеним серед подібних організацій, тому його треба прийняти як важливу особливість цифрових агенцій загалом.

В дослідженні [5] на прикладі цифрових агенцій показано, що практики гнучкого управління покращують продуктивність організації, сприяють кращим результатам проєктів у порівнянні з традиційними методами водоспаду. Гнучкі практики забезпечили рівень успішності у 55%, ніж 29% при управлінні за водоспадною моделлю. Використання гнучких методологій розробки також слід назвати важливим для розуміння процесів управління. Здатність адаптуватися до примх клієнта є дуже важливою як для успішного завершення проєкту, так і для збереження репутації агенції на майданчиках.

Дослідження цифрових агенцій в США та Великій Британії [6] виділяє тренди, які важливо розуміти для правильного управління проєктами в них. Дослідники стверджують, що більшість підприємств планують розширювати власні команди та мають переважну більшість працівників, що працюють віддалено. Більшість агенцій використовують фрілансерів для виконання проєктних задач. Половина агенцій більше орієнтуються на короткострокові контракти, ніж на довгострокові. З цього можна зробити висновок, що більшість агенцій управляють командою через додавання до неї нових членів за першою потребою та використовують для цього інструменти управління віддаленою роботою. Гнучкість дозволяє агенціям краще відповідати на індивідуальні потреби та очікування клієнтів, що, як зазначено вище, є дуже важливим для успіху цифрових агенцій. Здатність швидко адаптувати підходи та стратегії до конкретних вимог замовників підвищує їх задоволеність та лояльність.

У якості попереднього висновку можна сказати, що цифрові агенції характеризуються гнучкістю, інноваційністю та клієнтоорієнтованістю. Ці фактори впливають на процеси управління та виокремлюють цифрові агенції з-поміж інших аутсорсингових компаній. Проведений аналіз свідчить про необхідність вдосконалювати процеси управління стейкхолдерами, командою та портфелем проєктів агенції задля забезпечення ефективного управління ними. За проведеним дослідженням [7], управління портфелем проєктів агенції вносить найбільш вагому частку в успіх цифрової агенції як організації.

Управління командою та стейкхолдерами

Вище було показано, що розподілені віддалені штати працівників дозволяють формувати гнучкі та малі за розміром команди. Головним критерієм формування команд є швидке та професійне задоволення очікувань замовників на конкретному проєкті. Іншим важливим важелем є постійна взаємодія всіх членів проєктної команди зі стейкхолдерами (насамперед – клієнтом та його командою).

Розглянемо команду проєкту агенції. Як було зазначено вище, вона є розподіленою та малою за розміром. В умовах відсутності безпосереднього контакту між членами команди потрібно вибудувати модель комунікацій за допомогою інструментів або системи інструментів. Такими інструментами можуть бути різноманітні месенджери або застосунки для спілкування. Кожен з них має в собі певний набір функцій, але він не покриватиме повний цикл роботи організації. Такі додатки мають працювати в організованій системі, де кожний з елементів не дублює інший та кожен елемент має ясне для команди призначення. Приклад такої системи розглянутий в роботі [8] Юрія Триуса. Вона охоплює потреби організації і може служити прикладом створення інфраструктури для розподіленої команди.

Важливим для такої команди є також прямий і непрямий контроль ефективності роботи, забезпечення її зростання в цілому та ефективності роботи кожного окремого члена команди. Основними способами контролю є систематичні інтерв'ю та метрики, отримані з систем контролю версій та управління проєктами. В статті [9] досліджуються такі метрики в контексті малих команд, з яких для роботи цифрової агенції найважливішими можна назвати метрики відповідності затраченого часу на задачу відносно запланованого. Такі метрики дозволяють розуміти недоліки кожного члена команди в плануванні, що, в свою чергу, впливає на портфель проєктів агенції. З питання підвищення ефективності команди, найефективнішим інструментом можна назвати кроскомандну взаємодію, що завдяки різноманіттю проєктів організації показує себе дуже вдало.

Окрім команди, важливим фактором в управлінні цифровою агенцією є якісне управління стейкхолдерами. Через численність проєктів у портфелі агенції потрібно брати до уваги підходи, що стандартизують таку роботу на всіх етапах. Автори [10] розглядають процеси управління стейкхолдерами в контексті комунальних підприємств. Модель, що розглянута в статті, враховує багато факторів, деякі з яких не притаманні цифровим агенціям, але структура моделі дуже вдало описує її процеси.

Управління портфелем проєктів

Важливою складовою управління проєктами цифрових агенцій є управління її портфелем проєктів. Основною задачею такого портфелю є забезпечення рівномірного завантаження співробітників, які є на балансі агенції, враховуючи усі коливання ринку. Такий портфель проєктів має бути гнучким за загальною сукупністю та строками виконання, при тому, що кожен проєкт є малим за обсягом. До того ж, кожний з проєктів є складно прогнозованим за фактичним обсягом, враховуючи пострелізну підтримку продукту, тому що пріоритетом агенції є постійне розширення співпраці з уже залученим клієнтом, на противагу залученню нових клієнтів.

Важливість портфельного управління в цифрових агенціях вже досліджувалося авторами в роботі [7], де було розглянуто вплив якісного портфельного менеджменту на успішність проєктів організації.

Гнучкість портфельного управління слід розуміти як використання процесів та методів Agile. Він дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змін, забезпечувати узгодженість між стратегією та виконанням, та фокусуватися на створенні цінності для клієнтів. Agile Portfolio Management дозволяє керувати проєктами як живою системою – адаптивно, стратегічно і орієнтовано на результат. Цю систему застосовують великі компанії задля зрівняння з гнучкими та більш рухомими малими та середніми (SME – Small and Medium Enterprise [11]) компаніями. Однак, підхід, що лежить в основі такого гнучкого управління портфелями, дуже вдало описує усі потреби цифрових агенцій [12 – 15].

Гнучке управління портфелями має свої переваги, однак разом з тим створює додатковий шар вимог до управлінського персоналу, саме через постійне переосмислення та адаптацію всього портфелю. Значною перевагою підходу є здатність досить легко розширювати портфоліо порівняно з традиційними підходами до портфельного управління. До того ж, такий підхід до управління добре поєднується з гнучким управлінням окремими проєктами, використовуючи ті ж самі принципи та даючи проєктним менеджерам використовувати свої знання і в управлінні портфелем.

В дисертації Олексія Дудника [16] розглянуто процеси управління портфелями у аутсорсингових компаніях. Автор досліджував різні типи компаній, деякі з яких мають схожу структуру управління з цифровими агенціями. Робота надає широке осмислення проблем портфельного управління в аутсорсингових компаніях та виокремлює задачі, що стоять перед менеджерами в таких компаніях.

Важливим для цифрових агенцій є якісний підбір саме управляючих менеджерів. В статті [17] автори розглядають спільні для всіх компаній проблеми та рішення під час цього процесу. В роботі зроблений акцент на важливість якісного управління процесами в умовах великого за обсягом портфелю проєктів.

В статті [18] автор пропонує узагальнений підхід до використання систем аналітики та планування, що складається з декількох підсистем. Зроблено висновок, що застосування систем штучного інтелекту позитивно впливає на якість управління та доводить необхідність створення спеціалізованої системи, що увібрала би у себе усі інструменти, які необхідні для зваженого прийняття управлінських рішень.

В роботі [19] пропонується інше рішення проблеми формування команд. Автор розробив інформаційну систему на основі ШІ, що пропонує підходи до автоматизованого підбору фахівців і може спростити процес створення команд для різних проєктів. Використання рекомендаційних систем дозволяє аналізувати попередній досвід кандидатів, їхні технічні та комунікаційні навички, що дає змогу формувати збалансовані команди. За результатами впровадження, подана система дозволяє підвищити залученість сформованої команди до розробки, та, як наслідок, підвищити імовірність успішного завершення проєкту.

У висновку до підрозділу варто сказати, що адаптивність, гнучкість у підходах до управління цифровою агенцією є надважливою складовою ефективного управління. Однак, в той самий час, автоматизація процесів роботи менеджерів і організації є також не менш важливою. Створення правильної структури в комбінації з програмними або іншими засобами підтримки впливає на роботу команди, дозволяючи розширювати бізнес організації навіть з проблемними проєктами та бізнесовими ситуаціями.

Виклад основного матеріалу

Процеси управління портфелем проєктів цифрової агенції

Цифрова агенція як проєктно-орієнтована організація має досить складну структуру портфелів, які пов’язані між собою. Проєкти цифрової агенції

є малими за обсягом, за бюджетом, тривалістю та розміром команди. Зазвичай команда окремого проєкту складає 2-4 члени. Це проєктний менеджер та програмісти/дизайнери. Агенція в переважній більшості отримує проєкти через інтернет-майданчики замовлень. Весь штат агенції складає приблизно 40 осіб. Розглянемо учасників портфелю проєктів агенції.

1. *Сейлз-менеджери*. Їх основні функції – це пошук та залучення нових проєктів через інтернет-майданчики замовлень або за рекомендаціями клієнтів. Вони аналізують клієнтів на основі історії їх активності, рейтингу, відгуків та досвіду взаємодії за іншими контрактами. Також вони здійснюють попередній відбір виконавців відповідно до їхніх навичок і завантаженості та координують початковий етап комунікації між клієнтом і розробником.

– Ключова роль: забезпечення надходження до портфелю якісних проєктів та їх початковий розподіл між розробниками.

2. *Проєктні менеджери (ПМ)* – зазвичай управляють портфелем проєктів, в середньому 20 проєктів одночасно.

– Основні функції. Проєктні менеджери відповідають за ухвалення остаточного рішення щодо старту проєкту після погодження всіх деталей і формування команди для його реалізації. Вони займаються створенням проєктної документації та організовують процес розробки, визначають завдання й розподіляють їх між членами команди. ПМ контролюють своєчасне виконання завдань, дотримання встановлених термінів, забезпечують якісну комунікацію між командою та клієнтом і вирішують конфліктні ситуації, які можуть виникати під час роботи. Крім того, вони керують публічним портфоліо агенції, демонструючи успішно завершені проєкти для залучення майбутніх клієнтів. Важливим напрямком діяльності проєктних менеджерів також є забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів процесом роботи, отримання позитивних відгуків та підтримання репутації агенції на відповідних платформах.

– Ключова роль: управління виконанням проєктів, контроль термінів, якості та взаємодії всіх учасників.

3. *Розробники (програмісти, дизайнери та інші спеціалісти).* Агенція має штатних розробників з різними спеціалізаціями, однак у разі необхідності може знаходити та включати в роботу над проєктом зовнішніх розробників. У разі успішної співпраці зовнішні розробники можуть бути включені до штату агенції.

– Основні функції: відповідають за виконання конкретних завдань в рамках проєкту відповідно до технічного завдання. Вони регулярно оцінюють свою завантаженість та ведуть щоденні звіти в Notion [20]. Також спеціалісти підтримують комунікацію з клієнтами й активно беруть участь у командній роботі, якщо проєкт передбачає співпрацю кількох фахівців.

– Ключова роль: безпосереднє виконання технічних завдань і реалізація проєкту.

4. *Директор агенції*. Він відповідає за управління загальним портфелем проєктів та внутрішніми процесами. Директор агенції займається внутрішніми проєктами та інструментами, такими як створення шаблонів документації в Notion або розробкою програмного забезпечення для автоматизації роботи з платформами замовлень. Також директор контролює діяльність менеджерів (сейлз-менеджерів та проєктних менеджерів) через аналіз звітів про їхню роботу, перерозподіляє навантаження між ними за потреби та здійснює остаточний контроль репутації агенції на інтернет-майданчиках замовлень. Він відповідає за якість публічного портфоліо, адмініструє профілі агенції на різних платформах, а також забезпечує ведення фінансового обліку та складання звітності.

– Ключова роль: забезпечує контроль роботи менеджерів та агенції в цілому. Контролює перерозподіл задач у командах проєктів. Забезпечує функціонування робочих інструментів та належної репутації агенції.

5. *Клієнт.* Він формує запит на виконання проєкту та публікує його на біржі. Клієнт надає всі необхідні вихідні дані, а також висуває конкретні вимоги й побажання щодо продукту. Клієнт бере участь в узгодженні оцінки вартості та термінів розробки, а також активно взаємодіє з менеджерами і розробниками під час виконання робіт.

В роботі агенції використовуються такі інструменти:

1. Notion [20] – багатоцільова платформа, що виконує функції інтегрованої системи управління проєктами, бази знань та середовищем для звітності всіх учасників одночасно.

– Використовується як головний інструмент внутрішньої документації.

– Дозволяє структурувати процеси, відстежувати статус задач, зберігати інформацію про проєкти.

– Має в собі базу даних про завантаженість розробників та їх спеціалізацію, активні проєкти, проєкти на етапі обговорення, клієнтів.

– Використовується для зв’язання звітів розробників та менеджерів з проєктами, до команд яких вони належать.

2. Інтернет-майданчики замовлень (Upwork [21] та інші) призначені для залучення клієнтів, отримання проєктів та аналітики про клієнтів. Це веб-сайт, де клієнти можуть розміщувати оголошення про пошук виконавців для конкретного проєкту.

– Основне джерело отримання нових проєктів та пошуку клієнтів.

– Використовується для аналізу клієнтів (рейтинг, історія замовлень, відгуки, фінансова дисципліна).

– Має в собі програмне забезпечення для урахування часу, що використовує розробник, засоби для управління фінансами, укладання контрактів з клієнтами, збору статистики, чатів та відеодзвінків.

3. Програмне забезпечення на базі API інтернет-майданчика замовлень, власної розробки.

– Поєднує відправлення даних з інтернет-майданчика замовлень у Notion та у Skype.

– Дозволяє автоматизувати контроль за контрактами, статусами проєктів та перепискою. Також передає дані про робоче завантаження розробників у відповідну базу даних Notion.

– Дозволяє менеджерам отримати доступ до чатів усіх проєктів, на які вони призначені.

4. Системи комунікації (Skype, Telegram, Slack, e-mail тощо). Вони забезпечують комунікації між командою та з клієнтами. Використовуються для оперативного спілкування в команді.

– Команда для спілкування використовує Skype. У кожного з проєктів присутня окрема кімната, де відбувається спілкування і обговорюються поточні задачі і процеси проєкту. Також присутні кімнати для спілкування управлінських команд.

– Спілкування з клієнтами може відбуватися за допомогою різних систем комунікації, найчастіше це Telegram або Slack. Спілкування переходить з чатів інтернет-майданчиків замовлень тільки за побажанням клієнта.

Процес управління проєктами в агенції ґрунтується на адаптації Scrumban [22] до специфіки роботи через інтернет-майданчики замовлень. Спринти є гнучкими за часом і зумовлені здебільшого процесом роботи з клієнтом, швидкістю його відповідей тощо. Задачі від клієнта направляються розробнику, і далі він може виконувати їх на свій розсуд. Пріоритизація задач зазвичай не виконується явно, але у випадку необхідності використовується стандартний підхід Scrumban. Процес починається з отримання проєктів, що здійснюється здебільшого через спеціалізовані інтернет-майданчики замовлень, де сейлз-менеджери займаються активним пошуком та відбором відповідних проєктів. Додатковим джерелом надходження проєктів є рекомендації від існуючих клієнтів.

1. Етап аналізу клієнта та підготовка до запуску

Перед початком роботи над проєктом проводиться аналіз клієнта на основі його попередньої активності на платформі. Аналіз включає:

– Вивчення історії взаємодії з іншими розробниками на майданчику, включаючи відгуки, середній рейтинг, репутацію та частоту замовлень.

– Регіональну приналежність клієнта, що може впливати на специфіку роботи та комунікацію.

– Стиль взаємодії клієнта, рівень залучення у процес та дотримання фінансових зобов'язань.

Після цього відбувається вибір відповідного розробника для виконання завдання. Вибір здійснюється на основі таких критеріїв:

– Наявність відповідних технічних навичок та досвіду в аналогічних проєктах.

– Рівень завантаженості: агенція використовує систему щоденних звітів, де розробники фіксують свою плановану та фактичну зайнятість на тиждень.

– Попередня співпраця: якщо розробник уже співпрацював з клієнтом, то більш ефективним є залучення його і на наступні проєкти.

На цьому етапі сейлз-менеджер передає проєкт проєктному менеджеру, який надалі узгоджує всі необхідні деталі. Якщо проєкт вимагає командної роботи, менеджер визначає структуру команди, підбираючи оптимальний склад розробників для забезпечення максимальної ефективності.

2. Запуск проєкту та управління виконанням

Після узгодження всіх деталей з клієнтом проводиться формальна оцінка (estimate) вартості та обсягу робіт, після чого укладається контракт. Команда починає розробку, а менеджер створює проєктну дошку в Notion, куди заносяться завдання, які розбиті за етапами робіт, наприклад, етапи дизайну, програмування і тестування.

ПМ контролює дотримання дедлайнів та виступає посередником між клієнтом і розробником. Особливість роботи через біржу передбачає пряму комунікацію розробників з клієнтами (при укладанні командного контракту кожний розробник повинен укласти окремий контракт з клієнтом і фіксує свій прогрес за допомогою інструментів майданчику), тому ПМ виконує функцію гаранта вчасної та прозорої взаємодії. При виникненні суперечливої ситуації менеджер виконує роль арбітра, оперативно вирішуючи конфлікти та узгоджує зміни в проєкті.

Після завершення проєкту менеджер фокусується на підтримці авторитету агенції на майданчику, що включає аналіз відгуків клієнтів, коригування внутрішніх процесів, а також роботи з публічним портфоліо агенції.

Протягом роботи над проєктом директор агенції контролює роботу менеджерів та втручається в процес для оптимізації та коригування роботи агенції. Також директор перевіряє звітність співробітників агенції. При завершенні проєкту разом з командою бере участь у підготовці проєктів для публічного портфоліо з метою ефективного відображення спеціалізації агенції на майданчику та в інтернеті.

Процеси роботи над проєктом показано на рис. 1, 2.

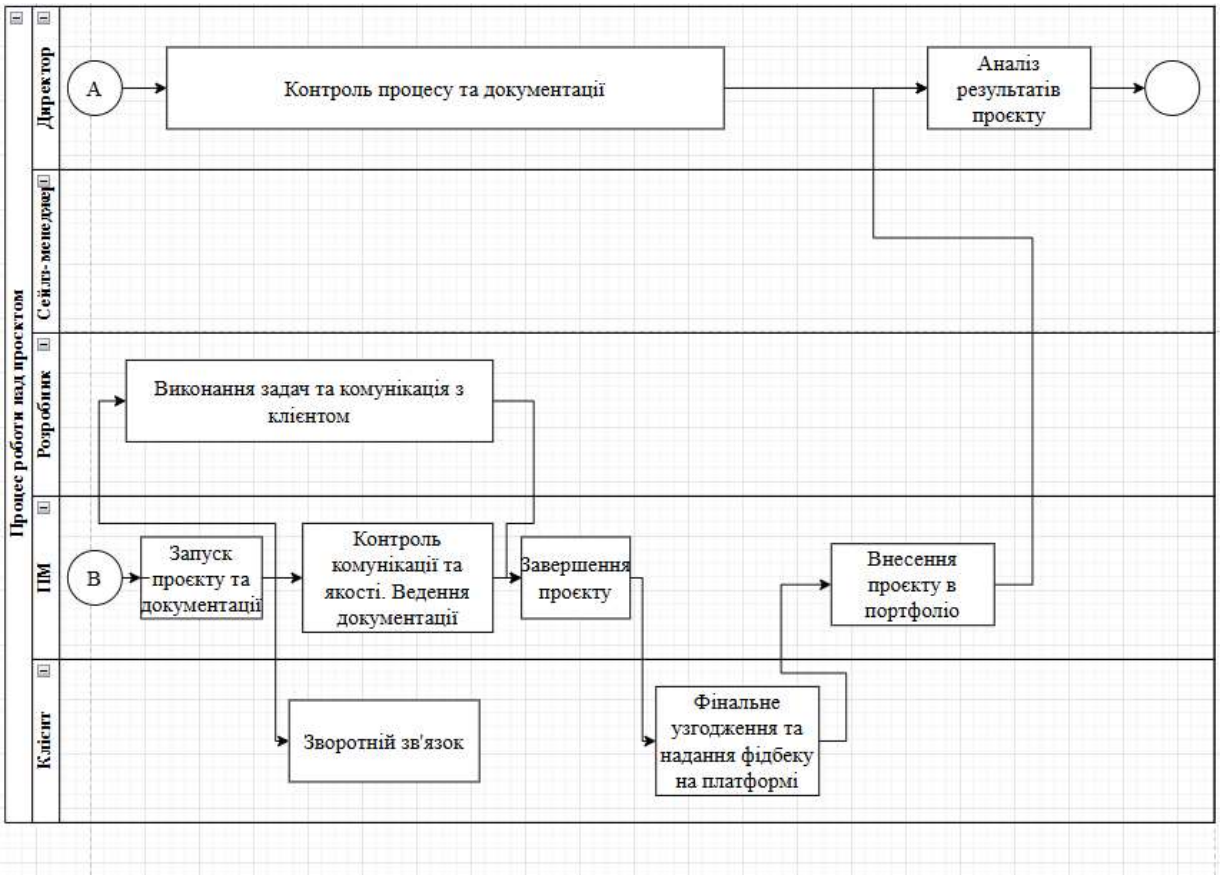

Рисунок 1 – Процеси управління проєктом. Частина1

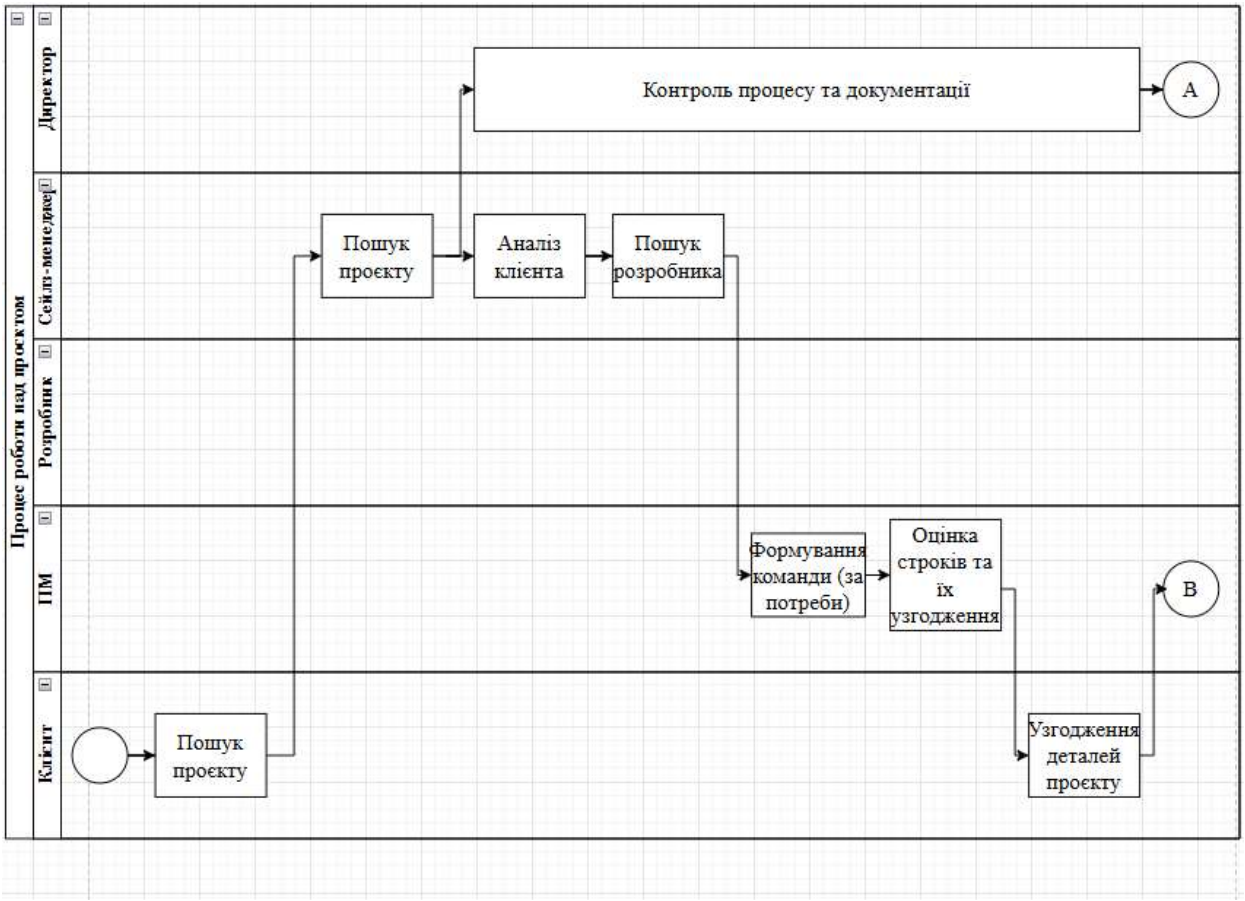

Рисунок 2 – Процеси управління проєктом. Частина 2

Агенція має досить складну структуру портфелів. Їх можна умовно розділити на три рівні. На верхньому знаходиться загальний портфель агенції, який підпорядкований безпосередньо директору. Під ним знаходяться портфелі проєктних менеджерів, а ще нижче – портфелі розробників, тому що кожен з них може брати участь у декількох проєктах одночасно.

– Портфель директора агентства – включає всі підпорядковані портфелі ПМ та фрілансерів, а також окремі внутрішні проєкти, як, наприклад, уже згадану розробку програмного забезпечення для роботи з біржою.

– Портфель проєктного менеджера – містить набір проєктів, з якими наразі працює ПМ. Цей портфель не обов'язково включає в себе повний портфель одного чи декількох розробників, так як проєкти в агенції перерозподіляються між менеджерами у вільному порядку.

– Портфель розробника – складається з проєктів, у яких він працює самостійно або у команді.

– Всі проєкти попередньо обробляються сейлз-менеджерами. Ці проєкти на етапі так званого пресейлу можна також розглядати як окремий портфель проєктів.

Структура портфелів подана на рис. 3.

Ключовим принципом організації процесу управління портфелем є рівномірний розподіл навантаження між розробниками для забезпечення стабільного виконання проєктів без перевантаження окремих співробітників агенції.

Управління портфелем агенції включає в себе декілька етапів:

1. *Попередній відбір*, в якому ухвалюється рішення щодо проєкту. Його здійснює сейлз-менеджер на основі аналізу клієнта та специфіки проєкту.

2. *Призначення розробників*. Сейлз підбирає відповідного розробника з урахуванням його зайнятості та професійних навичок. У разі, якщо в процесі передачі проєкту, ПМ вважає вибір розробника неправильним, він може перепризначити проєкт на іншого розробника та/або розширити команду додатковими членами. На цьому етапі найчастіше відбувається включення в команду позаштатних розробників. Ідеальна стратегія полягає у формуванні збалансованого навантаження, а саме закріплення за розробником кількох великих та кількох малих проєктів із мінімальним рівнем ресурсних витрат.

3. *Перерозподіл запитів від клієнтів*. Іноді проєкти надходять безпосередньо розробнику через особисті запити на майданчику. В таких випадках сейлз-менеджер або проєктний менеджер може перерозподілити проєкт, щоб уникнути перевантаження.

4. *Управління навантаженням* у процесі виконання проєктів. Часто трапляються ситуації, де потрібно докласти більшість зусиль до виконання конкретного проєкту. В такому разі ПМ має напряму або через директора агенції запросити у інших менеджерів, що працюють з конкретним розробником, перерозподілити час з їх проєктів. У цих випадках інші ПМ мають домовитися зі своїми клієнтами про затримку в роботі.

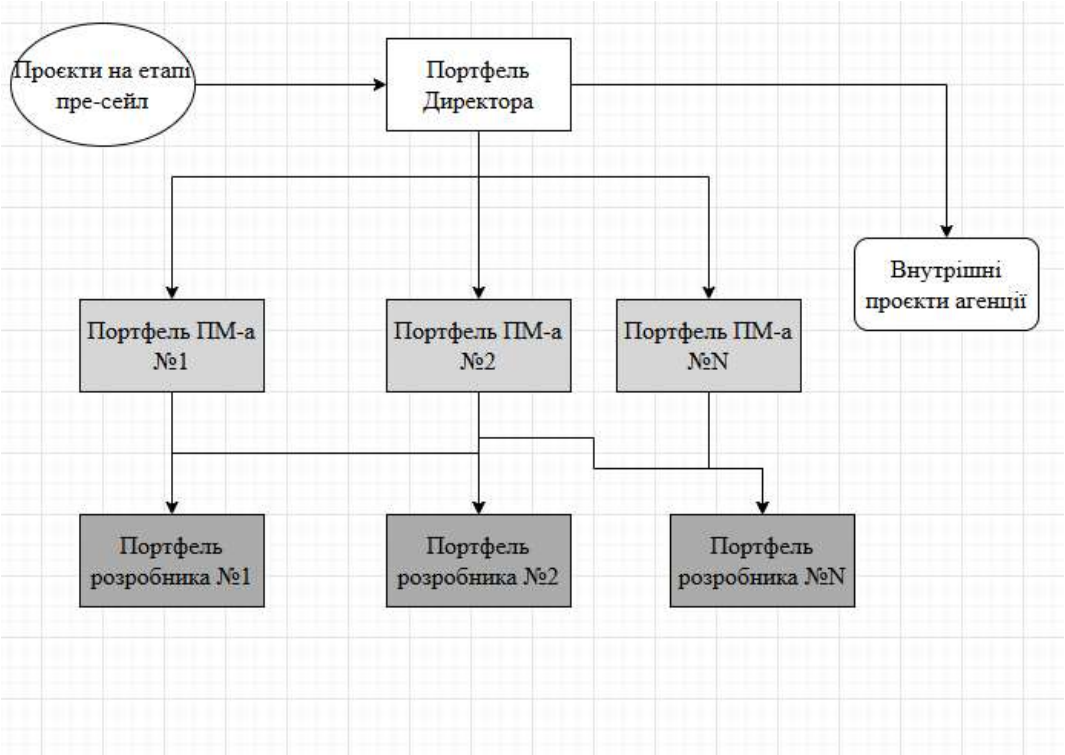

Рисунок 3 – Структура портфелів агенції

Контроль якості та управління репутацією

Менеджери несуть відповідальність за контроль якості виконаних робіт, дотримання строків та задоволеність клієнтів. Це є критично важливим, оскільки майданчики мають систему рейтингів, що безпосередньо впливає на кількість і якість майбутніх замовлень для агенції. Після завершення проєкту проводиться ретроспективний аналіз, оцінюється його ефективність, а успішні кейси додаються до публічного портфоліо агентства. Це сприяє зміцненню репутації агенції та підвищенню довіри з боку потенційних клієнтів.

Розроблена структура управління цифровою агенцією та портфелем її проєктів дозволить ефективно управляти кожним проєктом, забезпечуючи його успішне завершення та задоволеність клієнтів.

Висновок

Процеси роботи цифрової агенції в більшості схожі на процеси роботи будь-якої іншої аутсорсингової компанії, однак мають власні особливості, як то набір команди та обсяг взаємодії з клієнтами та загальна кількість проєктів, що знаходяться в роботі відносно кількості задіяних співробітників. Ці особливості потребують специфічних підходів до управління процесами. Вузькими місцями в процесах управління цифровими агенціями також можна вважати роботу зі стейкхолдерами та ведення портфелю проєктів. Саме ці два напрямки є доречними для подальшого більш докладного дослідження та оптимізації їх процесів.

Цифрова агенція є досить новим способом ведення бізнесу, тому для підвищення ефективності процесів управління ними потрібно розробити моделі та методи, що спираються на інструментарій управління ІТ-проєктами та досвід роботи бізнесів з інших, споріднених галузей.

Як було з'ясовано при проведенні дослідження, однією з таких задач є забезпечення ефективної роботи з клієнтами. Було показано, що необхідно розробити такі механізми, які створювали б відношення з клієнтами, що основані на довірі і якісній взаємодії. Для клієнтів, що хочуть бути включеними в розробку, потрібно створювати умови для цього, що можна досягти за допомогою інструментів відображення ефективності команди, частого спілкування і звітів. Для оптимізації роботи з усією базою клієнтів пропонується використовувати системи на кшталт систем для здійснення продажів, або CRM-системи. За допомогою них можна пришвидшити процес взаємодії та якісно реагувати на будь-які зміни у вимогах і побажаннях клієнтів. Перспективою подальших досліджень є формування моделі інтелектуального управління портфелем цифрової агенції з урахуванням їх специфіки та особливостей.

Список літератури

1. Steponaitis S., Andrijauskiene M. Improving Digital Project Management Competencies: Case Study of a Digital Marketing Agency in Lithuania. 2023. *2023 IEEE European Technology and Engineering Management Summit (E-TEMS)*. P. 58–63. DOI: 10.1109/E-TEMS57541.2023.10424612.
2. Gupta V., Fernandez-Crehuet J. M., Gupta C., Hanne T. Freelancing Models for Fostering Innovation and Problem Solving in Software Startups: An Empirical Comparative Study. 2020. *Sustainability*. Vol. 12, № 23. P. 10106. DOI: 10.3390/su122310106.
3. Sinclair-Brooks M. Trends In Agency-Client Reporting 2023 Benchmarks Report. 2023. URL: https://agencyanalytics.com/blog/marketing-agency-benchmarks-client-reporting-trends.
4. Копанєв А., Майстер І., Ворона М. Взаємодія команди зі стейкхолдерами в проєктах цифрової агенції. 2024. *Тези доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції РЗМ-2024* : [у 2 т.]. Т. 1. Одеса : ІШІР. С. 309–313. DOI: 10.5281/zenodo.15165174.
5. Muhammad U., Nazir T., Muhammad N., Maqsoom A., Nawab S., Fatima S. T. et al. Impact of agile management on project performance: Evidence from I.T sector of Pakistan. 2021. *PLoS ONE*. Vol. 16, № 4. P. e0249311. DOI: 10.1371/journal.pone.0249311.
6. Sinclair-Brooks M. Marketing Agency Management Insights 2023 Benchmarks Report. 2023. URL: https://agencyanalytics.com/blog/marketing-agency-benchmarks-management.
7. Копанєв А. Ю., Бедрій Д. І., Бєлуха О. О. Управління портфелем проєктів в цифровій агенції. 2023. *Тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної конференції РЗМ-2023* : [у 2 т.]. Т. 1. Одеса : ІШІР. С. 255–260.
8. Триус Ю. В., Ткаченко Є. В. Особливості управління командою ІТ-проєкту в умовах віддаленої роботи. 2024. *Управління розвитком складних систем*. № 60. С. 105–112. DOI: 10.32347/2412-9933.2024.60.105-112.
9. Choraś M. Measuring and Improving Agile Processes in a Small-Size Software Development Company. 2020. *IEEE Access*. Vol. 8. P. 78452–78466. DOI: 10.1109/ACCESS.2020.2990117.
10. Chernenko Y., Teslenko P. Integration of stakeholder management and risk management methods in projects of housing and communal services providers. 2024. *Technology Audit & Production Reserves*. № 2. DOI: 10.15587/2706-5448.2024.301995.

11. Henschel T., Heinze I. Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). 2018. *United Nations Conference on Trade and Development*. P. 7–34. DOI: 10.18356/ed6303d5-en.

12. Stettina C. J., Hörz J. Agile portfolio management: An empirical perspective on the practice in use. 2015. *International Journal of Project Management*. Vol. 33, № 1. P. 140–152. DOI: 10.1016/j.ijproman.2014.03.008.

13. Horlach B., Schirmer I., Drews P. Agile Portfolio Management: Design Goals and Principles. 2019. *Twenty-Seventh European Conference on Information Systems (ECIS2019)*. Stockholm-Uppsala, Sweden.

14. Sweetman R., Conboy K. Portfolios of Agile Projects: A Complex Adaptive Systems' Agent Perspective. 2018. *Project Management Journal*. Vol. 49. DOI: 10.1177/8756972818802712.

15. Hansen L. K., Brandt C., Svejvig P., Kampf C. Agile project portfolio management, new solutions and new challenges: findings from four agile organizations. 2020. *European academy of management conference*. Dublin, Ireland.

16. Дудник О. О. Інноваційні технології в управлінні портфелем проєктів ІТ-компаній : дис. ... д-ра філософії : 051. Одеса, 2023. 242 с.

17. Blyznyukova I., Teslenko P., Malakhova D. Features of forming the IT project management team. 2022. *Вісник «ХІІІ»*. № 2 (6). URL: https://doi.org/10.20998/2413-3000.2022.6.3.

18. Ланських Є. В., Помогайбо Д. А. Роль сучасних технологій в оптимізації фінансових і людських ресурсів аутсорсингових ІТ-компаній. 2024. *Управління розвитком складних систем*. № 60. С. 87–94. DOI: 10.32347/2412-9933.2024.60.87-94.

19. Небесний Р. М. Рекомендаційна система формування команд виконавців з відповідними фаховими компетентностями : дис. ... д-ра філософії : 122. Тернопіль, 2023. 253 с.

20. Your connected workspace for wiki, docs & projects | Notion. URL: https://www.notion.com/.

21. About Us | Upwork. URL: https://www.upwork.com/about/.

22. Що таке Scrumban. URL: https://iampm.club/ua/blog/shho-take-scrumban-osnovi/.

Стаття надійшла до редколегії 02.09.2025

Kopaniev Andrii
Postgraduate student of Project Management
https://orcid.org/0000-0002-9115-2346,
Odesa Polytechnic National University
Teslenko Pavlo
Department of Artificial Intelligence and Data Analysis,
https://orcid.org/0000-0001-6564-6185,
Odesa Polytechnic National University
Maister Inna
Head of the Laboratory of the Department of Project Management,
https://orcid.org/0009-0003-1247-9266
Admiral Makarov National University of Shipbuilding
Perekrestov Ihor
Senior Lecturer, Department of Software Engineering, PhD,
https://orcid.org/0009-0007-3805-8143,
Odesa State University of Intelligent Technologies and Telecommunications

FEATURES OF PROJECT MANAGEMENT IN DIGITAL AGENCIES

Abstract. *The information technology industry is rapidly developing, and new business formats are emerging every day. One such approach is the "digital agency," which involves outsourcing marketing and software development services. Clients are usually small companies that do not have the opportunity to maintain a separate marketing or development department. The processes in such companies are insufficiently researched, and because of this, existing project management tools do not take into account all the features and specific problems that arise when teams work on projects. The authors analyzed the features of the business approaches of companies such as digital agencies and project management within them. It was noted that scientific works that describe digital agencies do not sufficiently explore the features inherent in them. The work conducted a study of the processes of a single digital agency to identify and confirm the features that were identified at the stage of literature analysis. During the study of the company, patterns were identified that affect the successful completion of projects in the company and that can be extrapolated to other companies of the same type. The structure and composition of the project portfolio team and the structure of the agency's portfolio itself, the subordination of its components, and the procedure for selecting and approving a project for the portfolio are shown. The processes of stakeholder management of the agency's projects were also analyzed. As a result of the study, it was proposed to distinguish digital agencies from other types of IT companies as those that have a large project portfolio, extensive and frequent interaction with stakeholders, and use specific approaches to forming a project team. The problems identified in these areas should be solved by developing models and methods that use the latest artificial intelligence technologies and intelligent data analysis models. The results of the study should expand scientific data on the work of digital agencies, project management in them, and become the basis for future research.*

Keywords: digital agency; project management; team management; stakeholder management; portfolio; project portfolio management

References

1. Steponaitis S., Andrijauskiene M. (2023). Improving digital project management competencies: Case study of a digital marketing agency in Lithuania. *2023 IEEE European Technology and Engineering Management Summit (E-TEMS)*, 58–63. DOI: 10.1109/E-TEMS57541.2023.10424612.
2. Gupta V., Fernandez-Crehuet J. M., Gupta C., Hanne T. (2020). Freelancing models for fostering innovation and problem solving in software startups: An empirical comparative study. *Sustainability*. *12* (23), 10106. DOI: 10.3390/su122310106.
3. Sinclair-Brooks M. (2023). Trends in agency-client reporting 2023 benchmarks report. URL: https://agencyanalytics.com/blog/marketing-agency-benchmarks-client-reporting-trends.
4. Kopaniev A., Maister I., Vorona M. (2024). Vzaiemodiia komandy zi steikholderamy v proiektakh tsyfrovoi ahentsii. *Tezy dopovidei IKho Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii RZM-2024*. Odesa : IShIR, 309–313. DOI: 10.5281/zenodo.15165174.
5. Muhammad U., Nazir T., Muhammad N., Maqsoom A., Nawab S., Fatima S. T. et al. (2021). Impact of agile management on project performance: Evidence from I.T sector of Pakistan. *PLoS ONE*. *16* (4), e0249311. DOI: 10.1371/journal.pone.0249311.
6. Sinclair-Brooks M. (2023). Marketing agency management insights 2023 benchmarks report. URL: https://agencyanalytics.com/blog/marketing-agency-benchmarks-management.
7. Kopaniev A. Yu., Bedrii D. I., Bielukha O. O. (2023). Upravlinnia portfelem proiektiv v tsyfrovii ahentsii. *Tezy dopovidei VIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii RZM-2023*. Odesa : IShIR, 255–260.
8. Tryus Y. V., Tkachenko Ye. V. (2024). Osoblyvosti upravlinnia komandoiu IT-proiektu v umovakh viddalenoi roboty. *Upravlinnia Rozvytkom Skladnykh System*. *60*, 105–112. DOI: 10.32347/2412-9933.2024.60.105-112.
9. Choraś M. (2020). Measuring and improving agile processes in a small-size software development company. *IEEE Access*. *8*, 78452–78466. DOI: 10.1109/ACCESS.2020.2990117.
10. Chernenko Y., Teslenko P. (2024). Integration of stakeholder management and risk management methods in projects of housing and communal services providers. *Technology Audit & Production Reserves*. *2024* (2). DOI: 10.15587/2706-5448.2024.301995.
11. Henschel T., Heinze I. (2018). Small and medium-sized enterprises (SMEs). United Nations Conference on Trade and Development, 7–34. DOI: 10.18356/ed6303d5-en.
12. Stettina C. J., Hörz J. (2015). Agile portfolio management: An empirical perspective on the practice in use. *International Journal of Project Management*. *33* (1), 140–152. DOI: 10.1016/j.ijproman.2014.03.008.
13. Horlach B., Schirmer I., Drews P. (2019). Agile Portfolio Management: Design Goals and Principles. *Twenty-Seventh European Conference on Information Systems (ECIS2019)*. Stockholm-Uppsala, Sweden.
14. Sweetman R., Conboy K. (2018). Portfolios of Agile Projects: A Complex Adaptive Systems' Agent Perspective. *Project Management Journal*. *49*. DOI: 10.1177/8756972818802712.
15. Hansen L. K., Brandt C., Svejvig P., Kampf C. (2020). Agile project portfolio management, new solutions and new challenges: findings from four agile organizations. *European Academy of Management Conference*. Dublin, Ireland.
16. Dudnyk O. O. (2023). Innovatsiini tekhnolohii v upravlinni portfelem proiektiv IT-kompanii. Dys. … d-ra filosofii : 051. Odesa, 242 s.
17. Blyznyukova I., Teslenko P., Malakhova D. (2022). Features of forming the IT project management team. *Visnyk «KhPI»*. *2* (6). URL: https://doi.org/10.20998/2413-3000.2022.6.3.
18. Lanskykh Ye. V., Pomohaibo D. A. (2024). Rol suchasnykh tekhnolohii v optymizatsii finansovykh i liudskykh resursiv autsorsynhovykh IT-kompanii. *Upravlinnia Rozvytkom Skladnykh System*. *60*, 87–94. DOI: 10.32347/2412-9933.2024.60.87-94.
19. Nebesnyi R. M. (2023). Rekomendatsiina systema formuvannia komand vykonavtsiv z vidpovidnymy fakhovymy kompetentnostiamy. Dys. … d-ra filosofii : 122. Ternopil, 253 s.
20. Your connected workspace for wiki, docs & projects | Notion. URL: https://www.notion.com/.
21. About Us | Upwork. URL: https://www.upwork.com/about/.
22. Shcho take Scrumban. URL: https://iampm.club/ua/blog/shho-take-scrumban-osnovi/.

Посилання на публікацію

APA Kopaniev, A., Teslenko, P., Maister, I., & Perekrestov, I. (2025). Features of Project Management in Digital Agencies. *Management of Development of Complex Systems*, 63, 93–103, dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2025.63.93-103.

ДСТУ Копанєв А. Ю., Тесленко П. О., Майстер І. В., Перекрестов І. С. Особливості управління проєктами в цифрових агенціях. *Управління розвитком складних систем.* Київ, 2025. № 63. С. 93 – 103, dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2025.63.93-103.