

Центральноукраїнський національний технічний університет  
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет  
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»  
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»  
Зав. кафедри ЕМКД  
канд. екон. наук., доцент

\_\_\_\_\_ Тетяна РЯБОВОЛИК

«20» грудня \_\_\_\_\_ 2024 р.  
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№7 від «20» грудня 2024 р.)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на другому (магістерському) рівні вищої освіти  
на тему:  
**«Напрями удосконалення управління  
проектами в ІТ сфері»**

Виконав: здобувач вищої освіти  
на другому (магістерському) рівні  
ОПП «Менеджмент ІТ у глобальному бізнес-  
середовищі» спеціальності 073 «Менеджмент»  
група ІТ-23М

\_\_\_\_\_ Ковальчук Олександр Миколайович

«20» грудня \_\_\_\_\_ 2024 р.

Керівник докт. екон. наук., професор  
\_\_\_\_\_ Музиченко Анатолій Степанович

«20» грудня \_\_\_\_\_ 2024 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ВИВЧЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ІТ СФЕРІ	7
1.1. Концептуальні засади вивчення поняття «проект» як об'єкту менеджменту	7
1.2. Специфіка моделей управління проектами в ІТ сфері та особливості підходів до їх оцінки	11
1.3. Ключові функції та інструменти проектного менеджменту в ІТ- індустрії	19
Розділ 2. СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ДОСЛІДЖЕНІЙ ІТ КОМПАНІЇ	25
2.1. Загальна хаарактеристика діяльності ТОВ «Кіндрил Україна»	25
2.2. Оцінка основних техніко-економічних показників ТОВ «Кіндрил Україна»	31
2.3. Особливості управління проектами на досліджуваному підприємстві	49
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ІТ СФЕРІ	56
3.1. Удосконалення підходів до оцінки ефективності управління проектами	56
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження підходів KPI та OKR на досліджуваному підприємстві	65
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	76

## ВСТУП

Тема кваліфікаційної роботи є актуальною, оскільки на даний момент ІТ-сфера є однією з найбільш прибуткових. Основним питанням розвитку в ІТ-організації є ефективний спосіб організації управління проектами. Водночас з'ясовується, що динамічний характер і високий рівень конкуренції на ринку вимагають постійного вдосконалення методологій та інструментів управління проектами.

Існують численні публікації, як вітчизняні, так і зарубіжні, присвячені теоретико-методологічним питанням управління проектами.

Питання методологій та інструментів управління проектами зачіпалися такими дослідниками та фахівцями в галузі управління проектами, як Д. Хігні, Д. Сазерленд, А. Керцнер, Приймак В. Сметанюк О., уважно дослідили управління проектами в ІТ-компаніях. Незважаючи на те, що тема управління проектами була значною мірою висвітлена науковцями, все ще необхідно додатково вивчити практичні модулі застосування щодо ІТ-компаній.

Метою написання кваліфікаційної роботи виступає аналіз сучасних методів і технік управління проектами в умовах ІТ-індустрії на прикладі компанії ТОВ «Кіндрил Україна» та розробка конкретних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення процесів управління проектами в цій компанії. Для цього поставлено наступні завдання:

- розкрити зміст і значення управління проектами в цілому та зокрема в ІТ-секторі;
- вивчити передові практики та інструменти управління проектною діяльністю в сучасних ІТ-компаніях;
- вивчити існуючі методи оцінки ефективності ІТ-проектів;
- провести аналіз ІТ-проектів ТОВ «Кіндрил Україна»;
- визначити особливості управління проектами на рівні підприємства;

- оцінити ефективність управління проектами, взявши, наприклад, один з проектів ТОВ «Кіндрил Україна»;

- запропонувати рекомендації щодо вдосконалення управління проектами з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є діяльність ІТ-компаній. Предметом кваліфікаційної роботи – процес управління ІТ-проектами на підприємстві.

Кваліфікаційна робота також базується на науковій літературі з управління проектами в інформаційних технологіях; гнучкості підходів до управління; формулювання та застосування методології оцінки ефективності управління проектами та фінансово-облікова інформація досліджуваного підприємства.

Методологічна основа роботи є набором методів, принципів, загальнотеоретичних і спеціальних методів наукового дослідження.

Для досягнення поставленої цілі та вирішення виявлених завдань використовувалися наступні методи: систематизація та узагальнення (ідентифікація інструментарію та мір управління проектом, формування висновків та пропозицій); монографічний і системно-структурний аналіз (для виправлення обґрунтування поставлених завдань); графічні та табличні методи (візуалізація результатів досліджень).

Наукова новизна результатів полягає в аналізі наявних підходів до управління та оцінки ефективності ІТ-проектів та розробці шляхів вдосконалення управління проектами в сучасних умовах на індивідуальній основі ТОВ «Кіндрил Україна».

Результати дослідження показали, що існує потреба у вдосконаленні процесу управління проектами ТОВ «Кіндрил Україна».

На основі результатів дослідження встановлено особливості підходу та інструментів управління проектами ТОВ «Кіндрил Україна» та взаємозв'язок проектної діяльності з розвитком компанії в цілому.

У роботі запропоновано модель, яка може бути використана для кращої оцінки ефективності проектів на основі одного проекту компанії.

Таким чином, запропоновані заходи підвищать ефективність проекту, а також підприємства в цілому.

Практичне значення отриманих результатів визначається розвитком організації управління проектами на досліджуваному підприємстві з урахуванням сучасних процесів і практик. Звичайний контроль за розробкою корпоративних проектів, що передбачено своєчасними управлінськими рішеннями, є одним із цінних практичних застосувань загальнопроведених досліджень.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи відбувалася шляхом публікації тези доповіді на тему: «Удосконалення управління проектами в іт-сфері», на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України».

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ВИВЧЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ІТ СФЕРІ

#### **1.1. Концептуальні засади вивчення поняття «проект» як об'єкту менеджменту**

У сучасному інформаційному середовищі дуже часто зустрічається поняття «проект».

Дійсно, зараз проект є ключовим для розвитку бізнесу та інформаційних технологій: зокрема, це дуже сприятливий ґрунт для реалізації ідей.

Правильне визначення та розуміння концепції проекту є одним із найважливіших для повного аналізу процесів в управлінні проектами.

До однієї й тієї самої проблеми чи об'єкта в науковому виданні застосовуються різні тлумачення терміна «проект». Таким чином, за економічним дослідженням, проект розглядається як інвестиційний об'єкт із заздалегідь заданою прибутковістю та ризиком.

З іншого боку, в управлінні проектами це розглядається як тимчасова послуга, продукт або результат, які здійснюються для досягнення мети.

Деякі автори визначають проекти як системи з цілями, завданнями, ресурсами, термінами виконання, бюджетом, ризиками та результатами, які повинні служити меті. Інші автори описують проекти як парадигму багатогранного вирішення проблем, яка враховує як технічні, так і організаційні та соціальні фактори [35;37].

Більш детальні визначення термінів «проект», які зустрічаються в науковій літературі, наведені в таблиці 1.1.

Важливо підкреслити, що незалежно від характеру та обсягу проектів, вони мають певні риси:

1. Тимчасовість: кожному проекту надається певний час, протягом якого він має бути виконаний до його припинення.

2. Унікальність: кожен проект особливий і відрізняється від інших проектів, отже, він стоїть як окрема сутність.

Таблиця 1.1 – Ключові підходи до визначення поняття «проект» згідно різних стандартів та наукової думки

№	Автор	Визначення
1.	Джуран Дж. М	Проект - проблема, запланована до розв'язання.
2.	Інститут управління проектами - «Довідник з управління проектами»	Проект - це тимчасова діяльність, що направлена на створення унікального продукту, послуги чи результату.
3.	Блага Н.	Проект - це тимчасові заходи, спрямовані на досягнення унікального продукту, послуги чи відповідного результату.
4.	Стандарт ISO 10006:2017 Управління якістю в проєктах	Проект - унікальний процес, що спрямований на досягнення мети.
5.	Японська асоціація управління проектами (P2M)	Проект - це процес, який має особливості унікальності завдань, які потрібно виконати, та строго визначених термінів виконання.
6.	Міжнародна асоціація проектного менеджменту	Проект - унікальні тимчасові міждисциплінарні та організовані зусилля для реалізації узгоджених цілей у межах заздалегідь визначених вимог і обмежень.

*Джерело: складено автором на основі [37]*

3. Цільова спрямованість: проект спрямований на досягнення поставленої мети. Це може бути мета проекту, визначена в межах проекту, яка може бути визначена як продукт, послуга, результат або щось інше.

4. Управління ресурсами: усі проекти потребують таких ресурсів, як людські, матеріальні, фінансові тощо. Тому в проекті доцільно розумно поводитися з такими ресурсами.

5. Ризики: ризики, з якими може зіткнутися проект, полягають у примхах вимог клієнта; питання ресурсного забезпечення; застарілість технологій. Таким чином, мається на увазі, що управління проектами є важливою складовою управління.

6. Керованість: усіма проектами необхідно керувати та контролювати. Управління проектами - це в основному визначення та планування завдань, виконання завдань, управління прогресом і якістю, а також оцінка результатів. Цей атрибут визначає керованість проекту.

Ці спільні риси можуть відрізнятися за своєю важливістю та відносною вагою для будь-якого проекту, але вони є загальними характеристиками для всіх проектів. Врахування цих спільних рис допомагає досягти бажаного результату проекту в обумовлений час і обсяг.

Щоб зрозуміти основи теоретичних аспектів управління проектами, необхідно зрозуміти, що мається на увазі під управлінням проектами. Згідно з визначенням, наданим Американським інститутом управління проектами, це процес, що складається з серії взаємопов'язаних і взаємозалежних дій, спрямованих на досягнення цілей проекту. Л.Е. Довган розуміє «управління проектом» як процес управління ресурсами і командою проекту із застосуванням спеціальних методів, за допомогою яких проект завершується успішно і досягається його ціль.

Потрібно пам'ятати також, що суть управління проектом - концентрація прав і обов'язків по досягненню результатів проекту в одній або малій групі осіб. По суті і виконує роль менеджера проекту по виконанню самого проекту виконує ключові функції управління проектом [37].

Управління проектом загалом поділяється на 5 етапів, які описані в посібнику РМВОК:

1. Ініціація проекту. На такому етапі визначаються цілі та завдання проекту, а також обсяг і бюджет проекту. Це етап, на якому визначається необхідність проекту, чітко визначаються проблеми, які необхідно вирішити, і виявляються вимоги до продукту проекту.

2. Планування проекту зазвичай призводить до детального плану проекту, в якому вказується послідовність роботи, розподіл завдань між учасниками проекту, терміни виконання та бюджет.

Крім того, на цьому етапі керівництво визначить методи контролю роботи та розробить плани ризиків і забезпечення якості.

3. Впровадження - це остання стадія, на якій відбувається перша актуалізація проектної діяльності та контроль за її виконанням. На даному

етапі вкрай важливо стежити за якістю роботи, дотримуватись термінів, а також перевіряти використання бюджету.

4. Моніторинг та контроль - однак, якщо говорити про синоніми, ця фаза стосується нагляду за поточними роботами, включаючи часові рамки та бюджет проекту. Після виявлення певних розбіжностей із встановленими планами негайно вживаються коригувальні дії, щоб запобігти будь-якій гикавці.

5. Останній етап це завершення проекту.

Фактично проект знаходиться на межі завершення та на стадії оцінки. Наприкінці проекту оцінюються результати проекту, визначаються причини помилок та невдач [37, с. 171].

Проекти інформаційних технологій (ІТ) являють собою окремий клас проектів, для яких потрібна спеціальна методологія управління проектами. Вони мають усе вищезазначене спільне, але вони відрізняються за складністю, масштабом і різноманітністю.

Поряд з іншими характеристиками, які роблять ІТ-проекти несхожими на інші, є також кілька особливостей, які, у свою чергу, впливають на характер ефективної системи управління:

- залежність від швидкого розвитку технологій;
- висока складність інформаційної системи та множинність зацікавлених сторін;
- динамічність, оскільки ІТ-інфраструктура швидко змінюється, що потребує постійного перегляду та «оновлення» проекту;
- високий рівень непередбачуваності та невизначеності.

У той же час, гнучкість і швидкість реакції, а також високий ступінь комунікації та співпраці в команді проекту, а також своєчасне впровадження управління змінами та управління ризиками є одними з важливих міркувань при управлінні проектами в області інформаційних технологій [15, С. 105-111].

## 1.2. Специфіка моделей управління проектами в ІТ сфері та особливості підходів до їх оцінки

На сьогодні данна галузь вважається найбільш динамічною та перспективною. За п'ять років український ІТ-експорт зріс на 5,1 млрд \$, розвиваючись навіть після вторгнення РФ на територію України. Майже половина (45%) еквівалентна загальному експорту послуг, а з 2021 року він збільшився на 8%. І лише у січні 2023 року перерахував до бюджету України 32,2 млрд., грн., минулорічний показник був на 16% менший [10].

Однією з передумов розвитку ІТ-компаній є піднесення проектного менеджменту до успішної роботи та реалізації проекту. Зверніть увагу, що моделі управління проектами бувають традиційними (Waterfall) і гнучкими (Agile); іншими словами, для досягнення ефективного управління проектами необхідно використовувати існуючі моделі, які можна розділити на дві категорії - традиційні та гнучкі [7, с. 71].

Ця традиційна модель управління проектами відома як водоспадна модель управління проектами, тобто всі проекти проходять через послідовність процесів управління проектами, яка подана на рисунку 1.1.

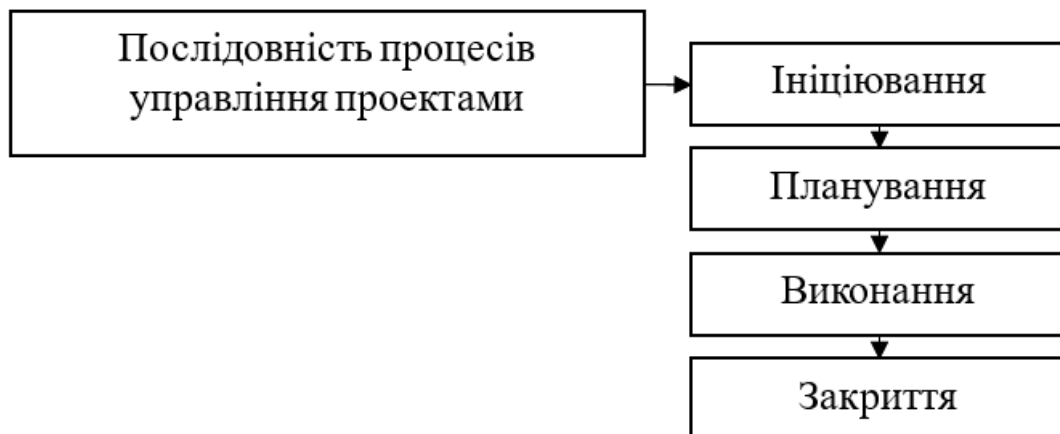


Рисунок 1.1 – Послідовність процесів управління проектами

*Джерело: складено автором*

Відповідно, результати та плани проекту встановлюються на ранній стадії планування, а витрати залишаються під контролем завдяки

комплексній попередній оцінці та моніторингу протягом життєвого циклу проекту.

Таким чином, у традиційних модальних умовах менеджер виступає як робочий лідер, орієнтований на виконання завдань і контролюючий розподіл завдань. Ця модель має деякі переваги, оскільки вона логічно виглядає простою, забезпечується чіткість завдань, а оцінка вартості та часу для завершення проекту є реалістичною.

Незадовільні характеристики традиційного управління проектами та необхідність динамічного виявлення вимог та їх виконання в ІТ-бізнесі призвели до більш інтенсивного застосування моделі рідкого управління - Agile. При цьому планування здійснюється на більш короткий часовий горизонт. Тобто проектний час знову розбивається на окремі спринти або фази. У межах конкретного спринту визначається його довжина та результати.

Орієнтація такого підходу на швидке отримання переваг проекту. Слід зазначити, що Agile-менеджер проекту займається належними стратегіями планування та запобіганням усіх форм загроз, які можуть перешкодити розвитку проекту. Замість цього вони просто постійно шукають удосконалення, щоб підвищити свою продуктивність і налаштувати свої процеси.

За науковими напрацюваннями Гвоздь М.Я. та Злидник Ю.О., основні принципи Agile:

1. Гнучкість - здатність пристосовуватися до змін відповідно до зовнішніх викликів.
2. Сталість - оптимальний темп роботи, який задовольняє потреби клієнтів без шкоди для якості.
3. Узгодженість - координація між розробником і клієнтом. Вміння задовольнити потреби клієнтів.
4. Мотивація - високий рівень корпоративної культури та мотивації, взаємопідтримки та чесності. Способствує наростанню ефективності праці.

5. Простота - доступність, доступність продукту.

6. Системність - учасники команди утворюють єдину систему, постійно взаємодіючу для досягнення результату.

7. Автономія - можливість учасників самостійно приймати рішення, ділитися досвідом, самоорганізовуватися для створення якісного продукту.

8. Відповідальність - персональна відповідальність кожного члена команди за прийняті рішення та якість виконаної роботи [4, с. 231].

Для цього необхідно зупинитися на принципах, які розкривають його особливості застосування Agile-менеджменту.

За висновками науковців О.О. Кім та В.В. Козлової, існує значна ефективність застосування принципів гнучкої методології розвитку в ІТ-компаніях, про що свідчить наявність таких факторів:

- гнучкі команди більш продуктивні;
- скорочення непродуктивної та неефективної праці;
- уміння членів колективу помічати та виправляти помилки на ранніх стадіях реалізації [6, с. 95-99].

Найпопулярнішою моделлю управління Agile є Scrum. Ця техніка є дуже важливою та гарантує найкращі результати. Існує безперервна взаємодія з клієнтом, завдяки якій функціональність продукту повторюється відповідно до потреб клієнта. Це також дозволяє задати методіку розрахунку послідовності реалізації проекту поетапно та номінувати можливі ризики. Однією з великих переваг цієї методології є те, що вона дає можливість швидко й ефективно перепланувати існуючий план і виправити помилки, якщо такі є. Впроваджуючи проект на різних стадіях, це створює кращий шлях до впровадження продукту та допомагає контролювати процес його розробки.

Канбан - це альтернативна гнучка методологія, яка забезпечує видимість і адаптивність виконання роботи, тому дуже поширена в ІТ. Цей тип методології зводить акцент на візуалізації процесу, групуючи увагу до незавершеної роботи та постійного вдосконалення. Для роботи з Канбаном

необхідно визначити етапи виконання операцій. У Канбані вони зображуються у вигляді стовпчиків із завданнями, зображеними за допомогою спеціальних карток.

Відмінні риси Kanban від Scrum наступні:

- відсутність відставання від грумінгу, тобто немає такого процесу, як «планування спринту»;
- розподіляється етапами ось так: «Заплановано», «В процесі виконання», «Виповнено» і т.д., але без точні фіксації термінів на них;
- по ресурсам Канбан значущих затрат не вимагає, так як сам процес лінійний, і доволі простий в організації;
- додаткових ролей в команді немає, наприклад “скрам майстер” і “власник продукта”. Це покращує загальний контроль процесів за допомогою найкращих гнучких технологічних практик.

Специфіка управління проектами в ІТ-компаніях визначається тим, що для досягнення оптимального ефекту використовується комбінація методологій Agile. Найбільш поширеною серед них є модель Scrum-Kanban, що забезпечує оперативне і досить продуктивне реагування на виникаючі зміни під час реалізації ІТ-проектів. Ці принципи гнучкого управління проектними командами можуть забезпечити підвищення продуктивності, орієнтації ІТ-компаній та оптимізацію використання власних ресурсів такими компаніями. Крім того, переваги від впровадження гнучких методів розробки програмного забезпечення також сприятимуть створенню клієнтоорієнтованої організаційної культури, тим самим покращуючи потенціал ІТ-компанії.

Однією з основних особливостей оцінювання у всіх міжнародних методологіях: Prince2, PMBok, IPMA, P2M та PM Expert є мінімальна варіація методів оцінки для оцінки ефективності проекту. Тоді критерії для вимірювання успіху будуть встановлені на основі відповідності встановленим критеріям. Такими критеріями можуть бути часові обмеження,

грошові бюджети, якість у визначеному діапазоні та досягнення намічених цілей [40, с.159].

Наукові дослідження в галузі управління проектами виділяють три категорії метрик залежно від часових рамок їх застосування. Керснер визначає ці категорії як:

1. Про початок вимірювання показників та поточний моніторинг згідно плану прогресу проекту. Це, зрештою, орієнтовні показники того, чи може проект бути потенційно успішним у майбутньому.

2. Показники, виміряні під час виконання проекту. Вони допоможуть контролювати хід виконання проекту та нададуть інформацію про те, чи досягаються цілі.

3. Показники, виміряні наприкінці проекту. Це метрики, які проясняють, чи добре використано кошти та ресурси в проекті та чи досягнуто поставлених цілей [31, с. 241].

Крім того, Керснер розрізняє показники за тим, як вони вимірюються: кількісно та якісно. Перше стосується об'єктивних числових даних, а друге базується на експертній оцінці щодо ставлення до проекту [31, с. 244].

Бернандсо М.Л., і Естевес А.С., виокремили найважливіші метрики для вимірювання продуктивності проекту, що класифікуються за шістьма категоріями: вартість, графік, якість, задоволеність клієнтів, ризики та управління командою також проведеними дослідженнями в галузі управління проектами [23, с. 634–643].

Тріпаті М. і Кумар А., надали одну з таких категорій показників. Їхнє дослідження включало проведення систематичного огляду літератури щодо вимірювання та метрик управління проектами розробки програмного забезпечення, узагальнених у п'яти вимірах; обсяг, графік, вартість, якість і задоволеність зацікавлених сторін [42, с. 1-25].

Показники Agile підходу до розробки програмного забезпечення або гнучкого підходу є важливою частиною системи показників в управлінні проектами. Ці показники застосовуються для вимірювання ефективності

розробки програмного забезпечення на різних етапах життєвого циклу проекту.

Основна відмінність між гнучкими і традиційними показниками ефективності полягає в тому, що перші орієнтовані на результат, а другі - на процес. Наприклад: «вимоги до документації» беруться як міра якості з використанням традиційних показників замість того, щоб брати відгуки клієнтів. Тоді темпи роботи вважаються синонімом продуктивності; тобто швидке виконання завдання не задоволення потреб проекту. Саме з цих причин метрики гнучкого управління тепер стали частіше застосовуватися для аналізу та демістифікації робочого процесу, виявлення недоліків та його вдосконалення.

Згідно з дослідженням, проведеним агенцією Digital.AI, серед користувачів гнучкої методології розробки найбільш популярними є метрики, представлені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.2 – Найбільш популярні метрики гнучких методологій розробки

*Джерело: складено автором на основі [39]*

На основі вищезгаданого опитування можна зробити висновок, що найпопулярнішою метрикою є бізнес-цінність, яка формується на базі

фінансових показників, таких як прибутковість, чистий грошовий потік, рентабельність інвестицій тощо [25].

Наступним показником є задоволеність клієнтів.

Для вимірювання цього показника беруться до уваги різні способи, як-от анкетування, фокус-групи, перегляд оглядів в ынтернеті та багато іншого. Результати, отримані за допомогою цих опитувань, можуть бути використані для підвищення якості продукції, щоб завоювати задоволення споживачів [25].

Гнучкоме управління проектами це те, наскільки швидко може працювати команда. Кількість завдань або робочих елементів, які команда може виконати протягом визначеного періоду часу. Зазвичай він обчислюється за допомогою спеціальних індикаторів (балів), призначених для всіх завдань, виконаних під час спринту чи ітерації. Ці спеціальні індикатори мають форму балів, за допомогою яких команда присвоює завданню певну цінність на основі його складності, а також ризиків, передбачених під час планування спринту. Потім кількість очок історії виконаних завдань порівнюється із запланованою сумою очок історії за цей період. Це допомагає команді оцінити, над чим вони можуть працювати в майбутніх спринтах. Усереднення швидкості виконання за кілька спринтів забезпечить точнішу оцінку їх здатності виконувати роботу та планувати наступні ітерації. Слід зазначити, що метрика швидкості виконання є індивідуальною для кожного проекту, а порівняння показників різних проектів є помилковим [20].

Відношення бюджету до фактичних витрат вимірює різницю між запланованими витратами та витратами на момент аналізу.

Відстеження цього показника допомогло б скоригувати розділи, де вам потрібно було б скоротити свої витрати або збільшити дохід, і оцінити потребу в додатковому фінансуванні [24].

Співвідношення запланованих завдань до виконаних. Цей показник показує різницю між кількістю завдань, запланованих на певний період, і

фактично виконаними завданнями. Це допомагає стежити за проектом згідно з планом і в разі відхилення вчасно прийняти рішення керівництва.

Загальні показники дефектів включають кількість дефектів, серйозність, пріоритет, час виявлення та час виправлення. Кількість дефектів також може бути нормалізована щодо коду, вимог або функціональності продукту. Дефекти класифікуються за впливом на функціональність або безпеку виробу. Рівень пріоритету можна встановити відповідно до відносної важливості функціональних можливостей або потреб користувача. Час на пошук і виправлення допомагає команді проекту зрозуміти, наскільки вона ефективна у пошуку та виправленні проблем. З цієї причини дефекти є ще одним популярним способом вимірювання прогресу проекту.

Загалом управління проектом вимагає постійного моніторингу ефективності проекту, тому керівники проектів використовують оціночні метрики, і якщо така правильно побудована система метрик може дійсно дозволити точно визначити поточний стан проекту, ефективність команди та підвищити ефективність проектної діяльності в ІТ сфері.

У цьому розділі було проаналізовано термін «проект», що означає дію, спрямовану на досягнення певного результату, і «управління проектом», що розуміється як контроль цієї діяльності.

Також досліджено особливості проектної діяльності ІТ-фірм, які традиційно відрізняють її від інших видів діяльності. Було підкреслено, що сама природа управління проектами в ІТ-проектах повинна включати фактори гнучкості, високої комунікації та миттєвої реакції на можливі зміни та ризики.

Описані найпопулярніші серед зазначених підходів - Kanban і Scrum. Крім того, розглянуто етапи та різні функції управління проектами.

Визначено, що для вимірювання ефективності управління проектами використовуються метрики, які можуть включати показники рівня задоволеності клієнта, швидкості виконання, браку, фінансових показників тощо.

### **1.3. Ключові функції та інструменти проєктного менеджменту в ІТ-індустрії**

Успішна реалізація проєкту в ІТ-компанії базується на правильній моделі управління проєктуванням і правильних інструментах для реалізації областей знань, іншими словами, функцій управління проєктами та на всіх етапах управління.

Функції, зазначені в PMBOOK, тобто функції, виражені як області знань в рамках управління ІТ-проєктами:

1. Управління інтеграцією проєкту: в управлінні інтеграцією проєкту всі процеси та дії з управління проєктом координуються для завершення проєкту вчасно, у межах бюджету та обсягу робіт.

2. Управління обсягом проєкту - ця сфера передбачає визначення перевірки та контролю масштабу проєкту, щоб він відповідав тому, що було визначено в вимогах і очікуваннях клієнта.

3. Управління часом проєкту - ця сфера зосереджена на визначенні послідовності та оцінці діяльності проєкту, а також на розробці та управлінні графіком проєкту.

4. Управління вартістю проєкту - оцінка забезпечення, бюджету та контроль вартості проєкту з огляду на використання ресурсів і фінансовий менеджмент.

5. Управління якістю проєкту - положення визначає та керує цілями якості проєкту, ідентифікує та розв'язує проблеми якості та гарантує, що результати проєкту відповідають визначеним стандартам якості.

6. Управління людськими ресурсами проєкту - положення розглядає впровадження всього процесу як проєкт, що стосується залучення людських ресурсів, які необхідно виконати, а також необхідних навичок, знань і досвіду, якими вони повинні володіти для виконання своїх ролей.

7. Управління комунікаціями проекту стосується створення та передачі інформації про статус проекту, прогрес і потенційні ризики всім зацікавленим сторонам через план комунікації.

8. Управління ризиками проекту включає виявлення, оцінку та управління ризиками, які потенційно можуть перешкодити успіху проекту.

9. Управління закупівлями проекту - це включає визначення та вибір постачальників, узгодження умов контракту та управління процесом закупівель для забезпечення необхідних товарів і послуг для проекту.

10. Управління зацікавленими сторонами проекту включає ідентифікацію та управління потребами та очікуваннями всіх зацікавлених сторін проекту: клієнтів, членів команди, постачальників і спонсорів [3, с. 26].

Існують численні програми для управління проектами, які допомагають організувати та координувати робочий простір таким чином, щоб забезпечити належне виконання функцій управління проектами.

Техніки управління часом у мережі знань залежать від одного принципа - мережевих графів. Суть мережевого планування полягає в тому, що для контролю при визначенні тривалості хронометражу цих операцій повинні бути складені логічні схеми послідовності виконання проекту. Мабуть, найпопулярнішою є діаграма Ганта, яка дає графічне зображення плану та графіка робіт будь-якого проекту. Це сегменти ліній, намальовані на горизонтальній шкалі часу, щоб представити окремі роботи або підзавдання, які вишикувались у вертикальному вигляді. Сегмент показує початок, кінець і довжину сегмента на шкалі часу, який представляє початок, кінець і тривалість відповідно. Це сприяє чіткості календарного графіка проекту, робить його більш зрозумілим і наочним, а також підказує, яку роботу і в який період часу потрібно зробити.

Слід зазначити, що для того, щоб взагалі мала місце ефективна система управління якістю, по-перше, має бути складена така документація, як план управління якістю - опис відповідних правил, процедур та інструкцій, які

мають застосовуватися, щоб досягти належного рівня якості продукту чи послуги. Управління якістю проекту також передбачає використання діаграм Ісікави та Парето. Діаграма Ісікави - це спосіб зображення та організації інформації, який регулярно полегшує розуміння та, зрештою діагностику певної проблеми та допомагає поз'ясувати важливі взаємозв'язки між різними факторами. Ця діаграма містить результати, розбиті за типом, щоб ви могли ранжувати їх у порядку частоти та визначити проблему «80/20». Такі інструменти допомагають команді проекту зосередитися на найбільш критичних і ефективних діях для виконання роботи [37].

Управління людськими ресурсами проекту охоплює весь процес найму, адаптації, інтеграції співробітників у проект і розвитку персоналу. Цей розділ починається з аналізу різноманітних пакетів програмного забезпечення, які керують різними HR-процесами в компанії та створюють портрет компетенцій персоналу, який може покращити дуже швидкий і якісний процес найму. Він розробляє набір КРІ для членів команди проекту для моніторингу досягнення особистих стратегічних цілей і розробляє політику мотивації персоналу [5].

У свою чергу, управління вартістю проекту передбачає включення кількох процесів, які сприятимуть виконанню проекту в рамках затвердженого бюджету.

Одним із цих процесів є складання бюджету проекту, який передбачає розробку дієвої цільової вартості проекту. Такі показники підсумовуються, щоб стати фактичними цифрами, які будуть понесені під час виконання проекту. До них входять розрахункові форми, які демонструють, скільки має коштувати окремий проект за певний період щодо роботи, яку потрібно виконати, і ресурсів, які потрібно використати.

Оцінка вартості ІТ-проектів дуже популярна з розрахунками на основі методу PERT, який використовує три оцінки: оптимістичну, песимістичну та найбільш вірогідну. Таким чином, метод PERT дозволяє розробити графік

роботи проекту без накопичення точної інформації щодо специфіки та термінів реалізації компонентів проекту [37].

Реалізація проектів у переважній більшості відбувається в умовах невизначеності, а отже ризику, що зумовлює необхідність використання адекватних інструментів для ідентифікації та конкретизації ризиків, їх аналізу та оцінки, а також розробки та вжиття заходів щодо зниження цих ризиків.

Одним із таких інструментів є техніка аналізу сценаріїв, яка дозволяє враховувати непередбачені події та діяти на трьох фронтах: найкращому (оптимістичному), найгіршому (песимістичному) та очікуваному (базовому). Важливим інструментом також є створення реєстру ризиків, який описує всю відповідну інформацію про ризики, включаючи подію, причину, вплив, ймовірність, реакції, власників і статус. Цей документ використовується на всіх етапах проекту, щоб прийняти виважене рішення та ознайомити всіх учасників проекту з тим, що може виникнути на цьому шляху [37].

Багато процесів комунікації в IT-проектах є міжособистісними та залежать від належного спілкування та якісного потоку інформації.

Забезпечення комунікації в рамках процесів управління проектами вирішує такі проблеми, як встановлення каналів зворотного зв'язку, подальша підтримка оперативного зв'язку з членами команди, проведення зустрічей і планування роботи, а також контроль роботи, планування онлайн-навчання і покращення координації між членами команди для будь-якої іншої роботи.

Широкий вибір інструментів допоможе задовольнити перераховані вище потреби, включаючи диспетчери завдань, системи відстеження часу та моніторингу, системи онлайн-розсилки (електронна пошта), відеоконференції, відео спілкування, групові чати, веб-конференції (текст/голос/відео) у соціальних мережах, електронні дошки оголошень тощо. Щодо спілкування в етнічно дисперсних колективах, то варто обирати найбільш підходящий інструмент, враховуючи можливі відмінності в

часових поясах та специфіку спілкування в територіально розподілених колективах

Управління взаємовідносинами із зацікавленими сторонами, відводиться важлива роль, яка безпосередньо допомагає проекту ефективно функціонувати.

Таким чином, щоб керувати зацікавленими сторонами проекту, необхідно дотримуватися наступних методів:

- модель Мендлоу - базується на матриці влади та інтересів, де зацікавлені сторони класифікуються відповідно до їхньої влади в організації та сфери інтересів;

- модель Гарднера - яка передбачає використання матриці «влада та динаку» і враховує швидкість зміни влади серед зацікавлених сторін;

- карта зацікавлених сторін, яка дозволяє візуалізувати рівень впливу та зацікавленість зацікавлених сторін на радарі або будь-якому схематичному зображенні;

- матриця відповідальності для визначення відповідальності членів команди за кожну реалізацію окремих елементів проекту [21].

Управління закупівлями є дуже важливим для функціонування ІТ-компаній, таких як розглядувана, на відміну від агрофірм, де це дуже критично.

Основними інструментами, які використовуються в управлінні закупівлями, є процеси, за допомогою яких закупівлі плануються, проводяться, а також контролюються.

Визначені показники ефективності постачальника повинні бути такими показниками, які використовуються для моніторингу та оцінки ефективності роботи постачальника протягом усього процесу закупівель і можуть містити вимірювання в таких аспектах, як своєчасні поставки, якість товарів і послуг, умови контрактів тощо [37].

Знайомство з обсягом проекту допомагає, в межах тих самих численних часових і грошових ресурсів, реалізувати проект навіть за змінних вимог або обставин невизначеності.

Щоб керувати цією функцією, організація покладається на статут проекту, в якому викладені цілі, завдання та обсяг проекту, а також на план управління обсягом проекту, який визначає, що має бути в проекті та послідовність дій. Основним документом є структура розподілу робіт (WBS) - це процес розбиття проекту на складові (роботи, операції, завдання) з достатньою кількістю деталей, щоб полегшити планування та відстеження проекту [16].

Оскільки управління інтеграцією проекту містить процеси, які повинні забезпечити належну координацію між різними стадіями управління процесів проекту, структура розподілу роботи також можлива в контексті інтеграції.

Для ефективного управління всіма компонентами управління проектами рекомендується використовувати програмне забезпечення (Project Management Software), яке дозволяє узгоджено створювати робочі графіки, розклади, списки завдань, відстежувати виконання та хід виконання завдань, керувати ресурсами тощо.

За останніми даними, серед онлайн-платформ для управління ІТ-проектами лідерами є JIRA, Trello та Asana [37].

## РОЗДІЛ 2

### СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ДОСЛІДЖЕНІЙ ІТ КОМПАНІЇ

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Кіндрил Україна»

В даний час ТОВ «Кіндрил Україна» є товариством з обмеженою відповідальністю, що розпочало свою роботу на ринку України у 2021 році.

Головною сферою діяльності підприємства є роботи у галузі ІТ та комп'ютерних систем

Досліджуване підприємство є структурною одиницею глобального підприємства Kundra1, профільною діяльністю якого є здійснення послуг у галузі ІТ та інфраструктурних рішеннях. ТОВ «Кіндрил Україна» велику кількість послуг у послугах інноваційних технологій, у тому числі керування інноваційно-технічною інфраструктурою, консалтингові послуги й інші дотичні послуги роботи.

Для ТОВ «Кіндрил Україна» характерною є проектна структура керування організацією. Візуалізація управлінської структури ТОВ «Кіндрил Україна» представлено на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Графічне відображення організаційної структури ТОВ «Кіндрил Україна»

Станом на 2022 рік кількість співробітників ТОВ «Кіндрил Україна» налічувала 74 особи, а станом на 2023 рік – 75 робітників.

При аналізі діяльності ТОВ «Кіндрил Україна» необхідно зазначити, що проектна структурна організація компанії має свої унікальні характеристики, адже галузь інноваційних технологій спрямована на діяльнісні проекти (створення продуктів ІТ-забезпечення, інноваційно-технологічний консалтинг, реалізація інноваційних технологій та ін). Відповідно до цих особливостей, вважаємо за потрібне, перерахувати ключові особливості організації проектної структури для компанії, яка здійснює діяльність у галузі ІТ, а саме:

1. Проектна організація навколо самого проекту. Головним елементом структури є сам проект, а не його галузеві підрозділи. Кожному проекту визначається його власна команда, кошти для його реалізації та очільник, який координує виконання. Співробітники короткостроково для виконання проекту об'єднуються у підрозділи з ціллю реалізації конкретної задачі. Після завершення проекту організуються в інші команди, якщо цього вимагає організація нового проекту.

2. Адаптивність і гнучкість організації. Організація у формі проектної структури дає змогу швидко реагувати на внесення правок, які вносить замовник чи вимагають ринкові зміни. Оперативне пристосування до новітніх технологій і інструментів, які перебувають у постійному розвитку є основним чинником успішності.

3. Керівництво проекту. Роль керівника у виконанні завдання є ключовою, бо саме очільник здійснює головну координацію співпраці команди, займається розподілом ресурсів, графіками, коштами, які має проект на свою реалізацію. Саме керівник є відповідальним за реалізацію поставлених цілей проекту і вирішення будь-яких суперечливих ситуацій всередині команди під час досягнення цілей проекту.

4. Крос-функціональні команди. Для реалізації поставлених цілей проекту до роботи над ним залучають співробітників із різних напрямків

(програмісти, аналітики, тестувальники, дизайнери, DevOps-інженери тощо). Саме така неоднорідна структура реалізації проєкту дає змогу за допомогою різноструктурній роботі працівників, реалізовувати комплексні інноваційно-технічні рішення.

5. Недовготривалий характер команд. Команда, яка займається виконанням проєкту, існує лише протягом терміну, який потрібний для виконання проєкту. Коли проєкт вважається завершеним, то працівники, які над ним працювали, починають займатися іншим проєктом та повертаються до пулу робочих ресурсів.

6. Концентрація роботи на результатах. Під час реалізації будь-якого проєкту, то головне значення і увага приділяється саме реалізації поставлених цілей проєкту з урахуванням обмежень бюджету та термінів. При фокусі на реалізацію застосовуються методики керування проєктами (наприклад, Agile, Scrum, Kanban тощо).

7. Збільшення самостійності співробітників. Проєктні команди досить часто наділені високим рівнем самостійності та відповідальності за результат. Це дає змогу заохочувати креативність і самостійність в ухваленні рішень.

8. Труднощі координування проєктів. Значна кількість паралельних проєктів часто призводить до конфліктних ситуацій за ресурси. Саме тому важливо здійснювати правильне планування та пріоритетність задач.

9. Підпорядкування та керування. Структура організації проєктів в інноваційно-технологічних галузях здебільшого пряма. Це допомагає швидкості інформаційного обміну і мінімізує бюрократичні питання. Проте можуть траплятися матриці відповідальності, коли відбувається синергія функцій та керівних структур реалізації проєкту.

10. Технологічна сторона керування проєктами. Часте застосування керівних систем проєктами, таких як Jira, Trello, Asana, Microsoft Project тощо, використовуються для слідкування за виконанням завдань, джерел і

розвитку проєкту. Застосування систем для спільного доступу, таких як Slack, Confluence, GitHub, Bitbucket тощо.

11. Новітні технології та навчання. Проєктна система заохочує застосування інноваційних технологій та новітніх підходів у роботі. Співробітники мають змогу навчатися інноваційним технологіям під час реалізації кожного проєкту. Задяки цьому кваліфікація кожного працівника зростає.

Загалом, організація проєктної структури ТОВ «Кіндрил Україна» показує свою дієвість за рахунок гнучкості, націленості на результат та спроможності за якнайменший період часу пристосовуватися до змін. Структура дає змогу здійснити ефективну організацію проєктної роботи і здійснювати інноваційні продукти. Проте варто зазначити, що успіх структури залежить від розумного керування ресурсами, роботи та атмосфери в команді та застосування інноваційних методів та інструментарію.

ТОВ «Кіндрил Україна» базується на фундаментальних цінностях, які охоплюють сприяння як діловому, так і особистому розвитку, повагу та заохочення працівників, чесність, прозорість, співпрацю та інновації.

Досліджуване підприємство надає пріоритет освітньому прогресу своєї робочої сили, про що свідчить виділення 1,5% її річного доходу на ініціативи з навчання співробітників. Крім того, ТОВ «Кіндрил Україна» підтримує сприятливе робоче середовище, яке характеризується гнучким графіком, комфортною обстановкою в офісі, активним громадським життям, персоналізованим пакетом соціальних пільг і колегіальною атмосферою.

Організаційна культура та цінності ТОВ «Кіндрил Україна» є невід'ємною частиною не лише її публічної діяльності, але й її операційної основи. Отже, під час найму нових співробітників узгодження їхніх цінностей із цінностями ТОВ «Кіндрил Україна» розглядається разом із їхніми професійними компетенціями. Крім того, ТОВ «Кіндрил Україна» дотримується принципів корпоративної соціальної відповідальності,

зосереджуючи свої зусилля на двох основних сферах: культивування усталеної культури в суспільстві та покращення технічної освіти для спеціалістів в Україні загалом.

Організаційна структура ТОВ «Кіндрил Україна» характеризується кількома рівнями управління.

З огляду на міжнародну присутність, управління розподілено за географічними регіонами.

Рисунок 2.2 ілюструє зв'язок між корпоративним і регіональним рівнями управління в ТОВ «Кіндрил Україна».



Рисунок 2.2 – Графічне відображення зв'язку між корпоративним та регіональним менеджментом ТОВ «Кіндрил Україна»

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Далі, вважаємо за доцільне, візуально відобразити роль та місце керівника ІТ-проєкту в організаційній структурі досліджуваного підприємства, яке подаємо у вигляді рисунку 2.3.

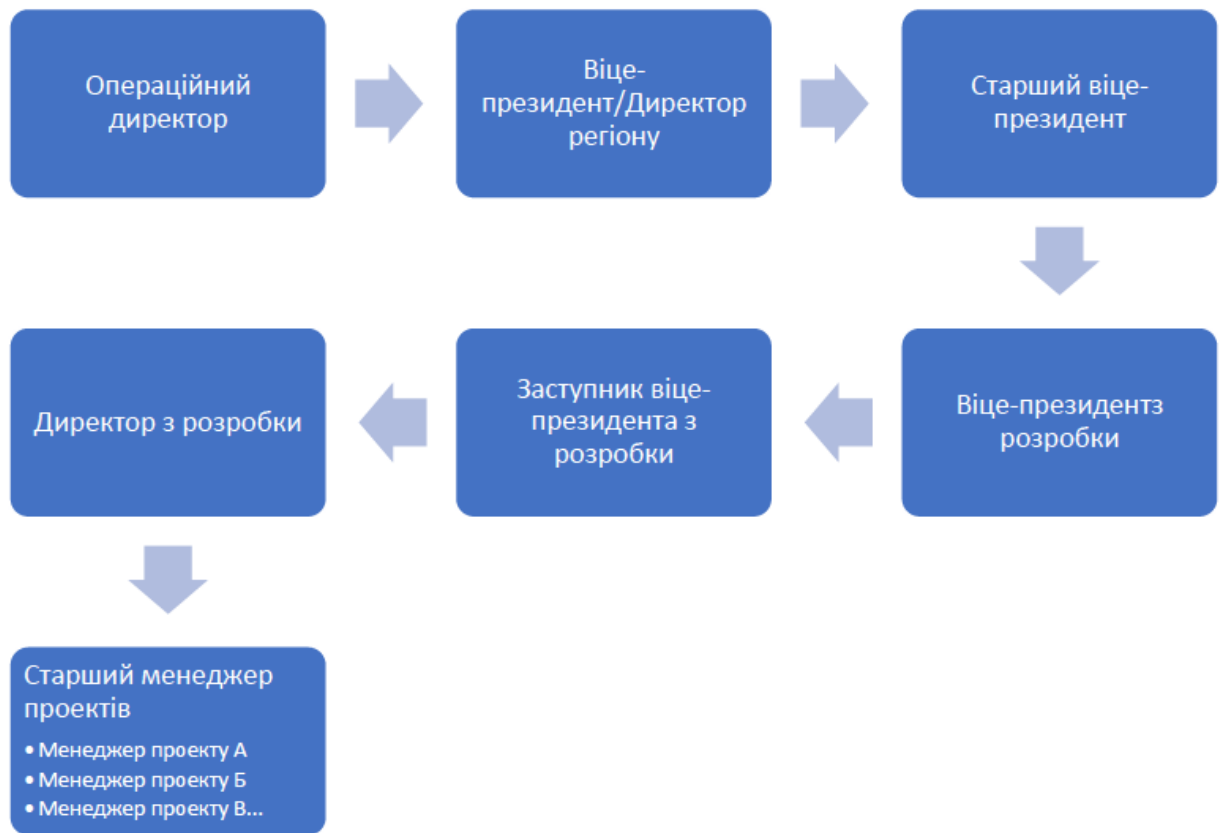


Рисунок 2.3 – Місце менеджера ІТ-проєкту в межах організаційній структурі досліджуваного підприємства

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Отже, слід відзначити, що керівник, який контролює будь-який проєкт, пов'язаний як з операційною вертикаллю ТОВ «Кіндрил Україна», так і з конкретним відділом, який відповідає його регіональному призначенню. Вирішальним елементом у структуруванні ІТ-операцій є вибір моделі фінансової взаємодії з клієнтами. Враховуючи те, що ТОВ «Кіндрил Україна» працює як юридична особа, доступні всі три потенційні моделі, що є конкурентною перевагою для підприємства з точки зору клієнта:

– віддана команда: модель, яка дозволяє підряднику створити окрему команду, створену для задоволення конкретних вимог і потреб клієнта. Примітним аспектом цього підходу є те, що клієнт постійно сплачує

заздалегідь визначену щомісячну плату, беручи на себе відповідальність не лише за керування робочим навантаженням команди, але й за будь-які періоди бездіяльності. Таким чином, клієнт отримує повний контроль як за проектом, так і за командою, а підряднику доручається підбір персоналу та надання адміністративної підтримки;

– погодинна винагорода для працівників (час і матеріали): зазвичай кожен проект сегментується на кілька окремих завдань, які охоплюють функціональність, варіанти використання, тестування тощо. Підрядник пропонує вказівки щодо важливості цих завдань, рівня їх складності, методів їх виконання та відповідних витрат. Цей фреймворк дозволяє клієнту визначити пріоритетність послідовності виконання завдань і розглянути різні варіанти на основі їх вартості та відповідності загальному рішенню проекту;

– фіксована ціна проекту (фіксована ціна): після отримання запиту клієнта підрядник оцінює обсяг і складність проекту, згодом представляючи графік реалізації проекту разом із фіксованим бюджетом для повної розробки продукту, який потім подається на схвалення клієнта.

## **2.2. Оцінка основних техніко-економічних показників ТОВ «Кіндрил Україна»**

Для здійснення оцінки технічних та технологічних показників, які безпосередньо є пов'язаними із роботою досліджуваного підприємства (Додаток А) протягом 2021-2023 років, вважаємо за необхідне, здійснити аналіз динаміки та зміст пасивів і активів, які представлені у балансі досліджуваного підприємства.

Особливості динаміки змін активів ТОВ «Кіндрил Україна» показані у таблиці 2.1.

Зрозуміло, що досліджуване підприємство зазнало низхідної динаміки загального розміру балансових статків із зменшенням до 84611,1 тис. грн у 2023 році порівняно з 2021 роком, коли вони становили 85945,7 тис. грн. Це

демонструє зниження балансу ТОВ «Кіндрил Україна» в 0,98 рази.

Таблиця 2.1 – Аналізу статей активів балансу ТОВ «Кіндрил Україна» впродовж 2021-2023 роках, тис. грн

Стаття активів	Період, роки			Абсолютне відхилення (2023/2021), тис. грн	Відносне відхилення (2023/2021), разів
	2021	2022	2023		
I. Необоротні активи	-	982,6	4083,9	4083,9	збільш. в 4 тис. рази
Незавершені капітальні інвестиції	585,3	2967,2	5830,2	5244,9	9,97
Основні засоби	22716,5	14552,6	7563,8	-15152,7	0,33
первісна вартість	26325,8	27459,8	22007,8	-4318	0,84
знос	3609,3	12907,2	14444	10834,7	4,00
Інші необоротні активи	594,8	1625,8	0	-594,8	зменш. в 594 рази
Усього за розділом I «Необоротні активи»	23896,6	20128,2	11852,4	-12044,2	0,50
II. Оборотні активи					
Запаси	3138,2	1398	234,2	-2904	0,07
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	595,5	5013,2	5880,5	5285	9,87
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	222,8	24,8	858,1	635,3	3,85
Інша поточна дебіторська заборгованість	3160,8	3160,8	36825,9	33665,1	11,65
Гроші та їх еквіваленти	45303,1	45303,1	35041	-10262,1	0,77
Витрати майбутніх періодів	8905,7	8905,7	951,7	-7954	0,11
Інші оборотні активи	723	723	1200,5	477,50	1,66
Усього за розділом II «Оборотні активи»	62049,1	62049,1	80455,1	18406	1,30
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття					
Баланс	85945,7	100583,3	84611,1	-1334,6	0,98

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Аналізуючи складові балансу ТОВ «Кіндрил Україна» можна зазначити, що за пунктом I «Необоротні активи» були помітні зміни зниження до 11852,4 тис. грн у 2023 році порівняно з 2021 роком, коли він становив 23896,6 тис. грн. Це зниження складає 0,5 рази. Водночас варто зауважити, що за пунктом II «Оборотні активи» у 2023 році відбулося збільшення в 1,3 рази порівняно з 2021 роком.

На рисунку 2.4 продемонстровано динаміку змін категорій активів балансу досліджуваного підприємства протягом 2021-2023 років.

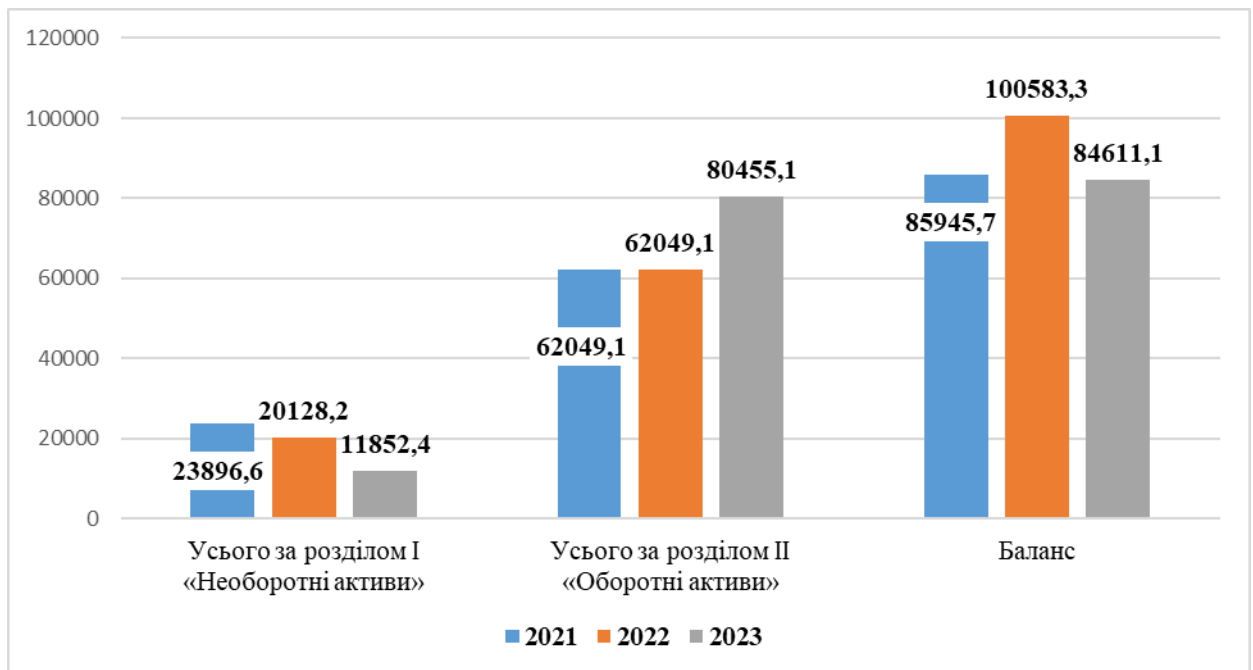


Рисунок 2.4 – Динаміка змін розділів активу балансу ТОВ «Кіндрил Україна» впродовж 2021-2023 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Як бачимо, на рисунку 2.4, то дані пункту I «Необоротні активи» демонструють загальну суму активів 2021 року 23896,6 тис. грн, 2022 року – 20128,2 тис. грн, 2023 року – 11852,4 тис. грн.

Відповідно підтверджено, що протягом 2021-2023 років була тенденція зниження загальної суми активів за розділом I «Необоротні активи».

До того ж варто зазначити, що відповідно до аналізу статей I пункту активу балансу то за даними 2021 року необоротні активи відсутні, 2022 року – вони становили 982,6 тис. грн, а 2023 року – 4083,9 тис. грн. Приклади інших видів необоротних активів представлені винятково у 2021 та 2022 роках. У 2023 році необоротні активи були утримані лише для продажу і групи виключення

Аналізуючи вартість головних засобів досліджуваного підприємства, що схематично показано на рисунку 2.5., необхідно зазначити, що початкова вартість ключових засобів показувала тенденцію маятника й перебувала у постійному змінному характері. Так наприклад, 2021 року вона складала 26325,8 тис. грн, 2022 року – 27459,8 тис. грн, 2023 року – 22007,8 тис. грн.

Протягом періоду, який досліджується, то зміни нарахованого зносу ключових засобів ТОВ «Кіндрил Україна» показують тенденцію збільшення. Так 2021 року показник становив 3609,3 тис. грн, 2022 року – 12907,2 тис. грн, а 2023 року – 14444,0 тис. грн. Така динаміка призвела до зменшення залишкової вартості ключових засобів активів ТОВ «Кіндрил Україна».

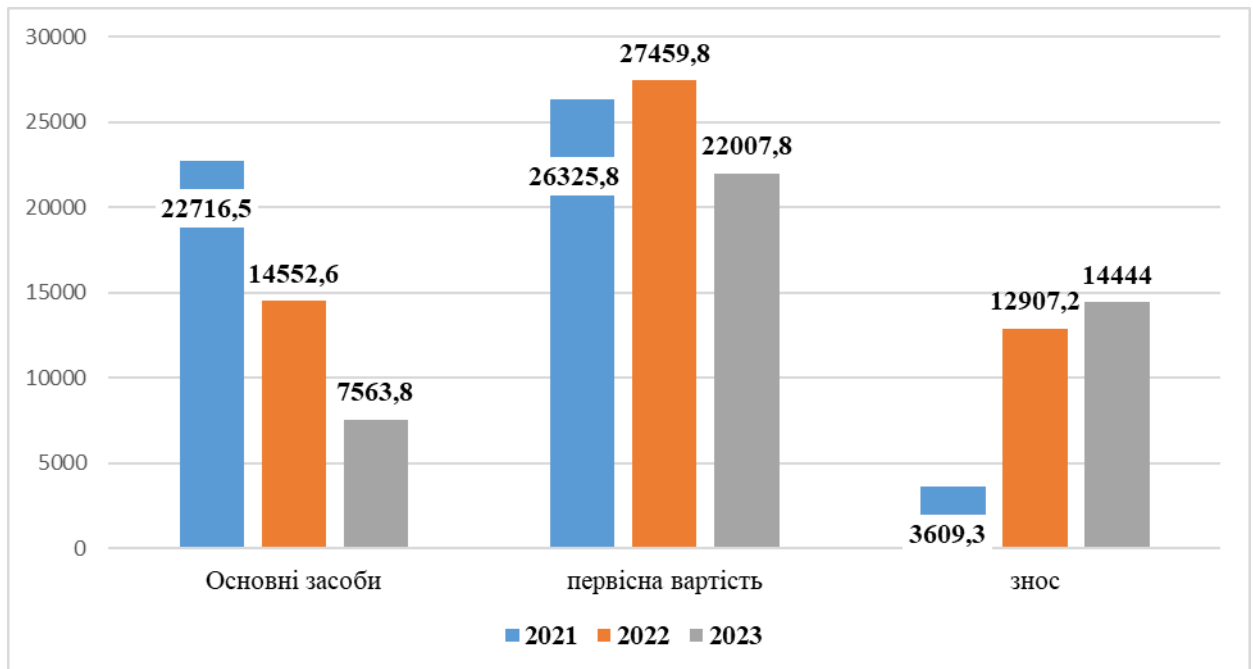


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни вартості основних засобів ТОВ «Кіндрил Україна» впродовж 2021-2023 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Обчислення показника коефіцієнта амортизації для головних фондів ТОВ «Кіндрил Україна» (рисунок 2.6) продемонстрував збільшення коефіцієнта до 0,66 станом на 2023 рік. Таким чином, наявна динаміка зростання збільшення норми амортизації ключових засобів досліджуваного підприємства демонструє погіршення технічного стану ключових засобів. Як результат, це спричиняє зменшення дієвості операційного виконання для ТОВ «Кіндрил Україна»

Аналізуючи показники характеру змін об'єму запасів ТОВ «Кіндрил Україна» протягом 2021-2023 років, то бачимо, що ці обсяги мали негативний характер для досліджуваного підприємства, адже демонструють зменшення показників. Так, показник обсягів запасу ТОВ «Кіндрил Україна»

у 2021 році становив – 3138,2 тис. грн, а станом на 2023 рік – 234,2 тис. грн (продемонстровано на рисунку 2.7).

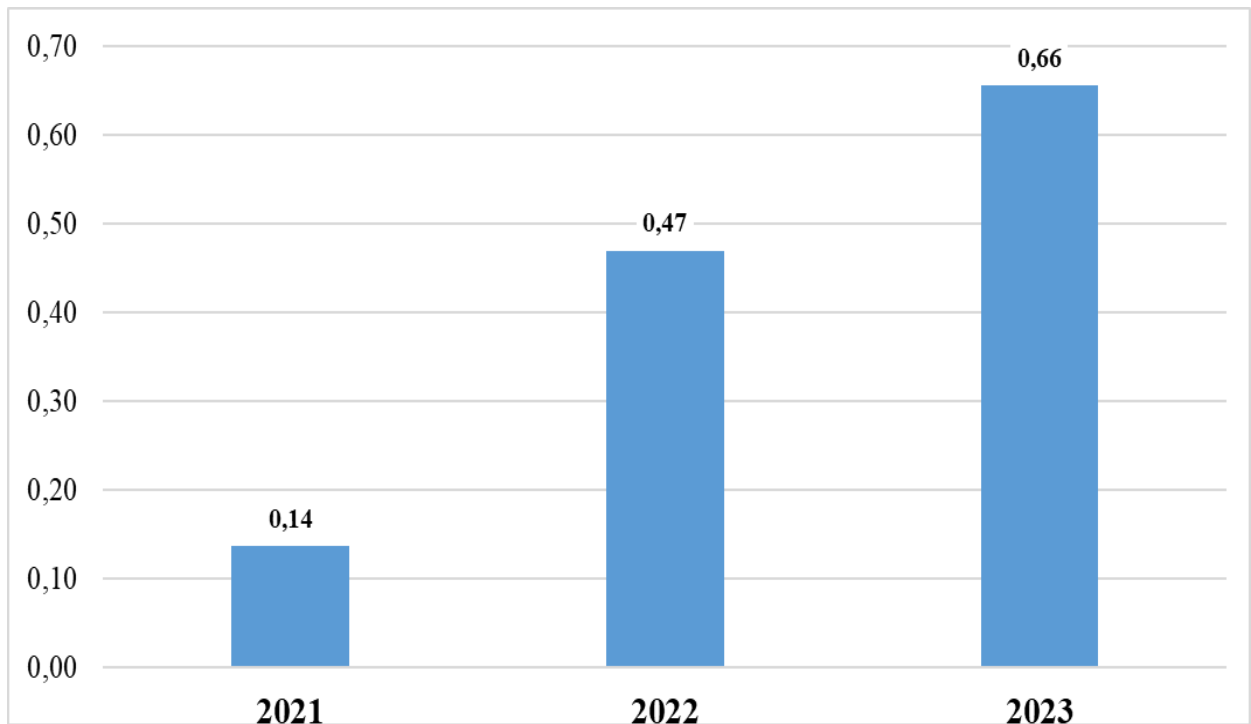


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни коефіцієнту зносу основних засобів  
ТОВ «Кіндрил Україна» впродовж 2021-2023 років

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Такі зміни можуть стати результатом активного продажу товарів чи застосування сировини у процесах виготовлення, також має місце процес надання найбільш сприятливих чинників для застосування запасів, росту зацікавленості споживачів у продукції, труднощі з фінансової сторони, деякі коливання залежно від сезонності, утилізація застарілих, зіпсованих чи втрачених продуктів або сировини

На рисунку 2.8 показано візуалізацію динаміки змін іншошії поточної заборгованості зі сторони дебіторських обов'язків для ТОВ «Кіндрил Україна».

Також бачимо, що протягом 2021-2023 років інша поточна дебіторська заборгованість виросла із 3160,8 тис. грн у 2021 році до 36825,9 тис. грн у 2023 році.

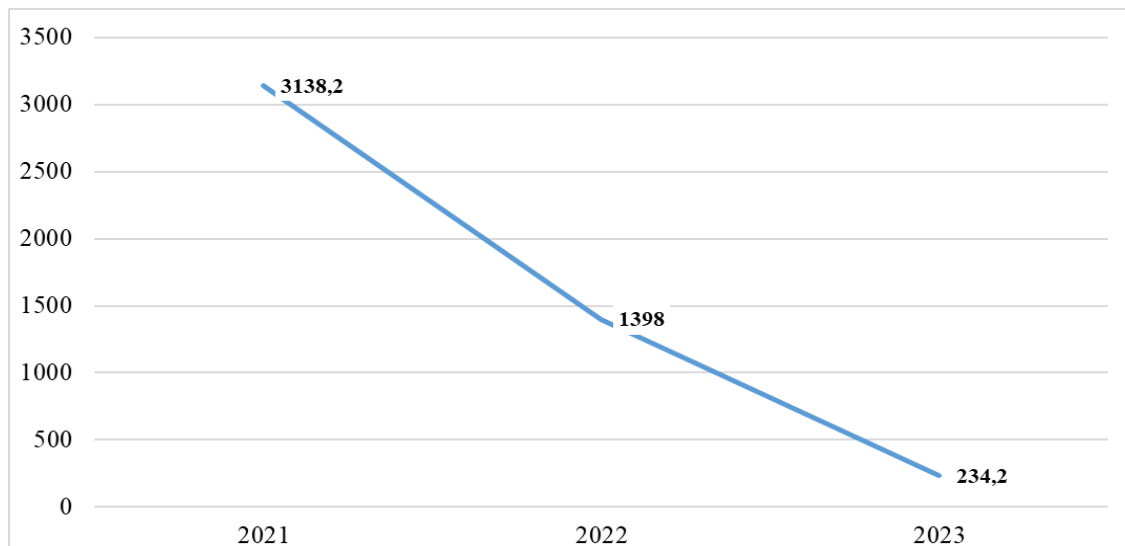


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни обсягів запасів підприємства ТОВ «Кіндрил Україна» впродовж 2021-2023 років, тис. грн

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Також динаміку до зменшення протягом 2021-2023 років для ТОВ «Кіндрил Україна» мали гроші та їх еквіваленти. Так, наприклад, 2021 року їх сума становила 45303,1 тис. грн, а 2023 року вона зменшилася до 35041,0 тис. грн. Ці показники демонструють тенденцію відносного відхилення на 0,77.

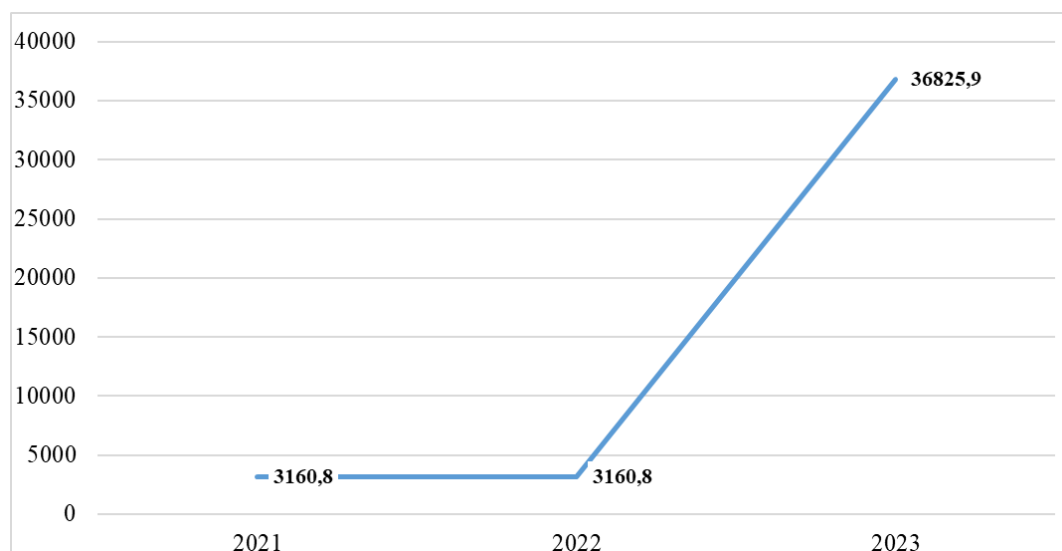


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни обсягів іншої поточної дебіторської заборгованості ТОВ «Кіндрил Україна» впродовж 2021-2023 років, тис. грн

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Практичне застосування для досліджуваного підприємства є аналіз структури активів балансу компанії протягом 2021-2023 років (результати продемонстровано у таблиці 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз структури статей активів балансу ТОВ «Кіндрил Україна» у 2021-2023 роках, % до підсумку балансу

Стаття активів	Період, роки			Абсолютне відхилення (2023/2021)
	2021	2022	2023	
I. Необоротні активи	0,00%	4,88%	34,46%	34,46%
Незавершені капітальні інвестиції	2,45%	14,74%	49,19%	46,74%
Основні засоби	95,06%	72,30%	63,82%	-31,25%
первісна вартість				
знос				
Інші необоротні активи	2,49%	8,08%	0,00%	-2,49%
Усього за розділом I «Необоротні активи»	27,80%	20,01%	14,01%	-13,80%
II. Оборотні активи				
Запаси	5,06%	2,25%	0,29%	-4,77%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	0,96%	8,08%	7,31%	6,35%
за розрахунками з бюджетом	0,36%	0,04%	1,07%	0,71%
Інша поточна дебіторська заборгованість	5,09%	5,09%	45,77%	40,68%
Гроші та їх еквіваленти	73,01%	73,01%	43,55%	-29,46%
Витрати майбутніх періодів	14,35%	14,35%	1,18%	-13,17%
Інші оборотні активи	1,17%	1,17%	1,49%	0,33%
Усього за розділом II «Оборотні активи»	72,20%	61,69%	95,09%	22,89%
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	100%	100%	100%	X

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Загалом, бачимо, що частка I пункту «Необоротні активи» складала 27,80 % 2021 року у загальному підрахунку, а станом на 2022 рік – 20,01%, тоді як 2023 року – 14,01%.

Показники питомої ваги розміру пункту II «Оборотні активи» збільшилися на 22,89 % у підрахунку на кінець 2023 року, тоді як показники 2021 року становили 72,20 %, а 2022 року 61,69 % та 95,09 %. Велику частку цього показника становлять грошові кошти. Це є позитивний показник структури балансових коштів, бо представляє собою, що організація має

значну платоспроможність і можливість швидко здійснювати власні обов'язки перед співробітниками, постачальниками та кредиторами. Також це важливий показник для розуміння наявності великих фінансових запасів, здатності до інвестицій та готовності до діяльності з різними операційними процесами.

Наступним, вважаємо за необхідне, здійснити дослідження тенденції змін пасивного балансу ТОВ «Кіндрил Україна» (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналізу статей пасивів балансу ТОВ «Кіндрил Україна» впродовж 2021-2023 роках, тис. грн

Стаття пасивів	Період, роки			Абсолютне відхилення (2023/2021), тис. грн	Відносне відхилення (2023/2021), разів
	2021	2022	2023		
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	61949,2	61949,2	61949,2	0	1
Резервний капітал			288,7	288,7	Збільш в 288 разів
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1421,5	-12261,6	3897	4475,5	2,74
Неоплачений капітал					
Усього за розділом I	63659,4	49976,3	66134,9	2475,5	1,04
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	939,2	0	56	-883,2	0,06
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Поточна кредиторська заборгованість: за товари роботи, послуги	4299,1	27777	10099,9	5800,8	2,35
розрахунками з бюджетом					
у тому числі з податку на прибуток	1645,1	1654,6	0	-1645,1	Зменш. в 16 тис. разів
розрахунками зі страхування					
розрахунками з оплати праці					
Інші поточні зобов'язання	9813,7	17097,2	6206,8	-3606,9	0,63
Усього за розділом III	21347,1	50607	18420,2	-2926,9	0,86
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття					
Баланс	85945,7	100583,3	84611,1	-1334,6	0,98

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Дані, які представлено в таблиці 2.5. демонструє те, що показники пасивного балансу за пунктом I «Власний капітал» мають змінну динаміку:

2021 рік – 63659,4 тис. грн; 2022 рік – 49976,3 тис. грн; 66134,9 тис. грн. Так, бачимо, що у 2022 році була тенденція зниження капіталу, а 2023 року навпаки – збільшення показника порівняно з показниками попереднього року.

Водночас бачимо, що розмір за пунктом II «Довгострокові зобов'язання та забезпечення» у 2023 році зменшилися до значення 56,0 тис. грн, що демонструє зниження на 883,2 тис. грн.

Дослідження пункту III «Поточні зобов'язання і забезпечення» демонструють тенденцію зниження на 0,86 рази 2023 року порівняно до 2021 року. Так, за числовими показниками у 2021 році сума обсягу поточних зобов'язань складала 21347,1 тис. грн, у 2022 році збільшилася до показника 50607,0 тис. грн, водночас показник 2023 року становив 18420,2 тис. грн, що демонструє тенденцію зниження.

Рисунок 2.9 показує тенденцію змін у пунктах пасиву балансу досліджуваного підприємства протягом 2021-2023 років. Як бачимо на рисунку 2.9 розмір власного капіталу виріс у 2023 році до розміру 66134,9 тис. грн, тоді як у 2021 році становив 63659,4 тис. грн. Розмір поточних зобов'язань та забезпечення досліджуваного підприємства має змінну динаміку.

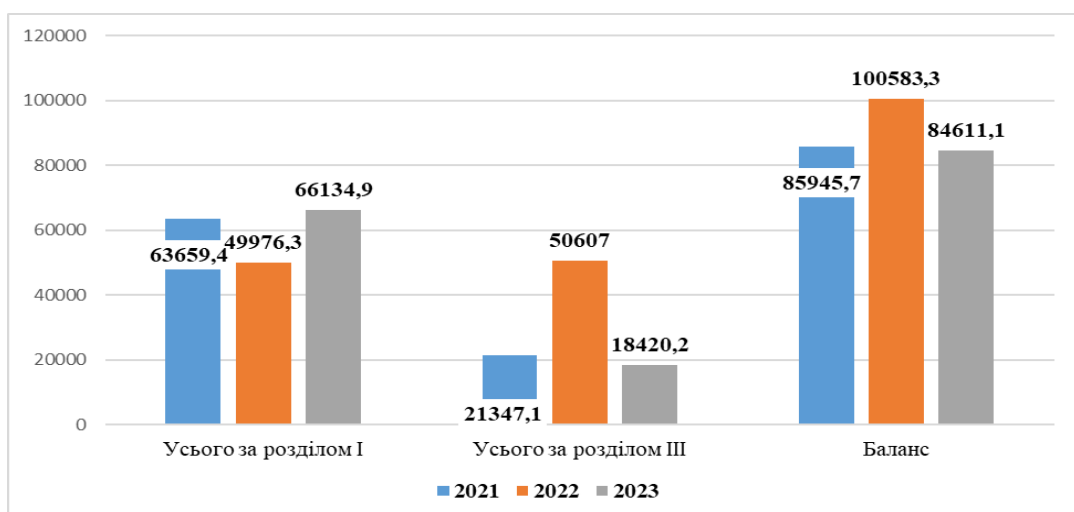


Рисунок 2.9 – Динаміка змін розділів пасиву балансу ТОВ «Кіндріл Україна» впродовж 2021-2023 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Загальний результат цієї динаміки демонструє показник зменшення до 18420,2 тис. грн у 2023 році, порівняно з 21347,1 тис. грн у 2021 році, що продемонстровано на рисунку 2.9.

Тенденція змін показників поточного кредитного заборгування за продукцію, товар, послуги та роботу демонструє динаміку змін обов'язків ТОВ «Кіндрил Україна» перед контрагентами та постачальниками за продукцію, яку підприємство купило, товари та послуги, що надавалися і роботи, які виконувалися за певний період. Цей показник є важливим, адже має потрібне значення для фінансової стійкості підприємства, характеристики дієвості керування організацією та діалогу з контрагентами.

Відповідно до рисунку 2.10 на ТОВ «Кіндрил Україна» розмір поточного кредиторського боргу мав динаміку збільшення в 2,35 рази. Так, показники 2021 року становили 4299,1 тис. грн, а показники 2022 року – 27777,0 тис. грн і 2023 року – 10099,9 тис. грн відповідно.

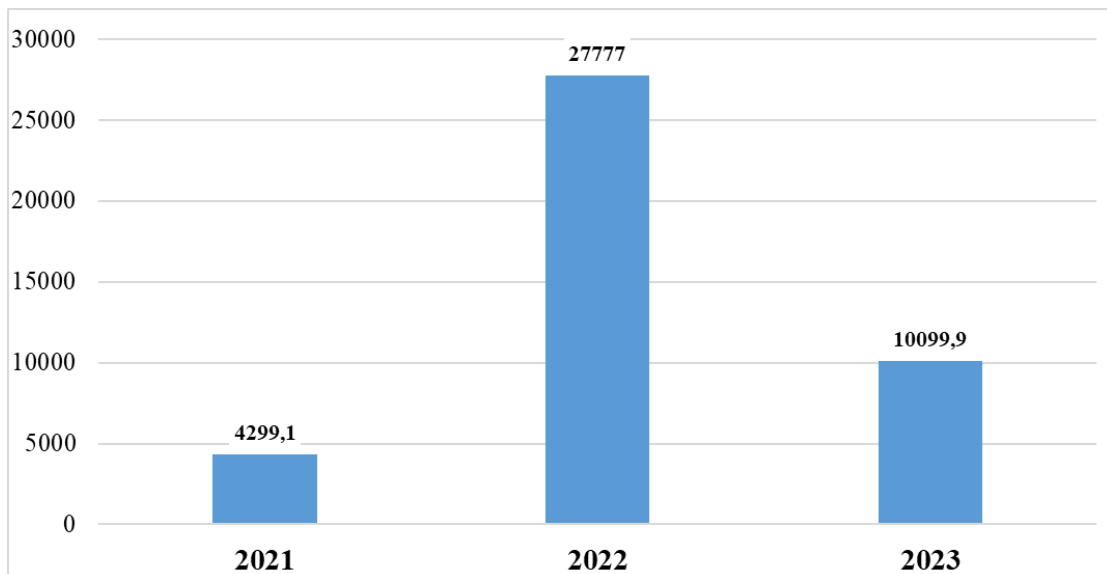


Рисунок 2.10 – Динаміка змін поточної кредиторської заборгованості за товари роботи, послуги ТОВ «Кіндрил Україна» впродовж 2021-2023 років, тис. грн

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Також за період 2021-2023 років ТОВ «Кіндрил Україна» має хитку динаміку зміни розміру інших поточних обов'язків (рисунок 2.11). Так,

бачимо, що 2021 року показник поточних зобов'язань становив 9813,7 тис. грн, 2022 року – 17097,2 тис. грн, 2023 року – 6206,8 тис. грн.

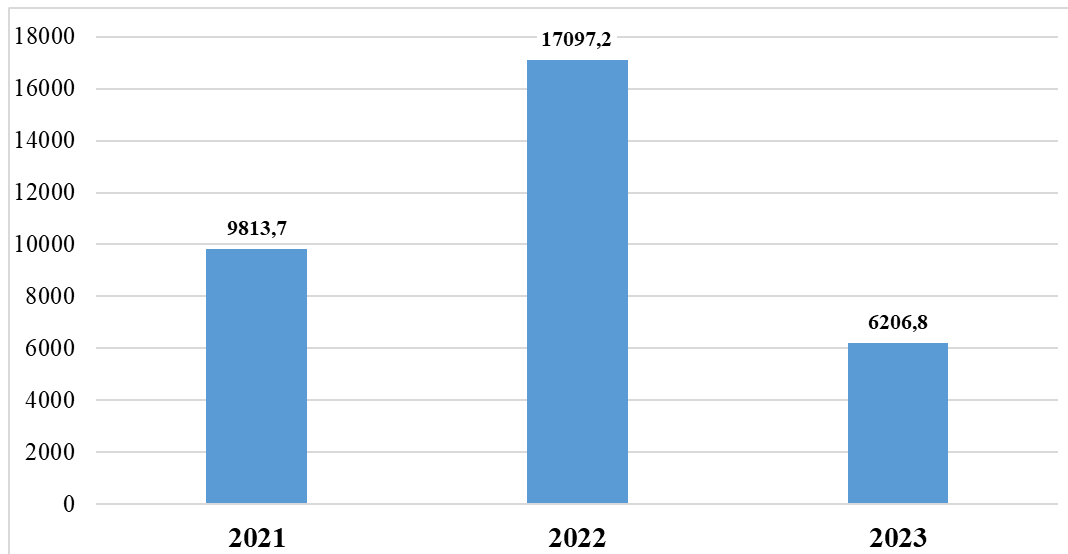


Рисунок 2.11 – Динаміка змін інших поточних зобов'язань ТОВ «Кіндрил Україна» впродовж 2021-2023 років, тис. грн

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Наступним, вважаємо за потрібне, детальніше проаналізувати структуру пасивного балансу ТОВ «Кіндрил Україна» (табл. 2.4).

Згідно з даними таблиці 2.4 бачимо, що показники зобов'язань балансу досліджуваного підприємства не враховують деякі статті. Так, відсутні пункти поточного кредитного боргу згідно з підразунками бюджету, страхування та заробітної плати. Окрім цього, відсутнім є пункт IV балансу «Зобов'язання, що пов'язані з необоротними активами, які мають цілеспрямовання для продажу, та групами вибуття» протягом 2021-2023 років.

Згідно з даними, питома вага власного капіталу у характеристиці пасивів ТОВ «Кіндрил Україна» має показник 74,07 % за підрахунками 2021 року, показник 49,69 % за підрахунками 2022 року та показник 78,16 % за підрахунками 2023 року. Якщо аналізувати в абсолютному значенні, то ці показники становлять 1,09 % для 2021 року та 0,07 % для 2023 року.

Досліджуючи питому вагу поточних зобов'язань, бачимо, що їх розмір за період 2021 року склав 24,84%, а 2022 року – 50,31 % та 2023 року – 21,77 % відповідно.

Таблиця 2.4 – Аналіз структури статей пасивів балансу ТОВ «Кіндрил Україна» у 2021-2023 роках, % до підсумку балансу

Стаття пасивів	Період, роки			Абсолютне відхилення (2023/2021)
	2021	2022	2023	
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	97,31%	123,96%	93,67%	-3,64%
Резервний капітал	0,00%	0,00%	0,44%	0,44%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2,23%	-24,53%	5,89%	3,66%
Неоплачений капітал				
Усього за розділом I	74,07%	49,69%	78,16%	4,09%
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1,09%	0,00%	0,07%	-1,03%
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Поточна кредиторська заборгованість за товари роботи, послуги	20,14%	54,89%	54,83%	34,69%
розрахунками з бюджетом				
у тому числі з податку на прибуток	7,71%	3,27%	0,00%	-7,71%
розрахунками зі страхування				
розрахунками з оплати праці				
Інші поточні зобов'язання	45,97%	33,78%	33,70%	-12,28%
Усього за розділом III	24,84%	50,31%	21,77%	-3,07%
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
Баланс	100%	100%	100%	X

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Наступним, вважаємо за потрібне, проаналізувати показники фінансових результатів ТОВ «Кіндрил Україна» (результати аналізу узагальнено в таблиці 2.5).

Відповідно до даних таблиці 2.5, бачимо, що розмір чистого прибутку від продажу продукції, що включає в себе надання послуг, виконання робіт та продаж товарів виріс протягом досліджуваного періоду в 2,94 рази. Так, показники 2021 року становлять прибуток розміром 154400,0 тис. грн, що є показником абсолютного збільшення на 101875,8 тис. грн. Таку ж динаміку

продемонстрував і показник собівартості проданої продукції (надання послуг, виконання робіт та продаж товарів).

Показник собівартості в абсолютному показнику виглядає у розрізі років так: 2021 року – 37478,1 тис. грн; 2022 року – -7426,5 тис. грн; 2023 року – 20613 тис. грн. Таку ж саму динаміку бачимо показнику чистого доходу. Його показник складав 2021 року – 2648,0 тис. грн; 2022 року – -6405,0 тис. грн; 2023 року – 1618,6 тис. грн.

Таблиця 2.5 – Аналізу показників звіту про фінансові результати ТОВ «Кіндрил Україна» впродовж 2021-2023 роках, тис. грн

№	Стаття звіту	Період, роки			Абсолютне відхилення (2023/2021), тис. грн	Відносне відхилення (2023/2021), разів
		2021	2022	2023		
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	52524	137183	154400	101875,8	2,94
2	Інші операційні доходи	1480,3	32472,7	6955,8	5475,5	4,70
3	Інші доходи	287,3	103,2	2,1	-285,2	0,01
4	<i>Разом доходи</i>	54291,6	169759	161358	107066,1	2,97
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	37478,1	134079	105731	68252,4	2,82
6	Інші операційні витрати	13115,2	43078,8	34991,8	21876,6	2,67
7	Інші витрати	0	27,3	22,4	22,4	Зменш в 22 рази
8	<i>Разом витрати</i>	50593,3	177185	140745	90151,4	2,78
9	Фінансовий результат до оподаткування	3698,3	-7426,5	20613	16914,7	5,57
10	Податок на прибуток	1050,3	1021,5	4454,4	3404,1	4,24
11	Чистий прибуток (збиток)	2648	-6405	1618,6	-1029,4	0,61

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Зазначені вище показники продемонстровано у вигляді рисунку 2.12. Відповідно до показників на рисунку 2.12, протягом 2021-2023 років розмір прибутку був значно більшим за витрати в 2021 та 2023 році, але в 2022 році показав протилежну тенденцію.

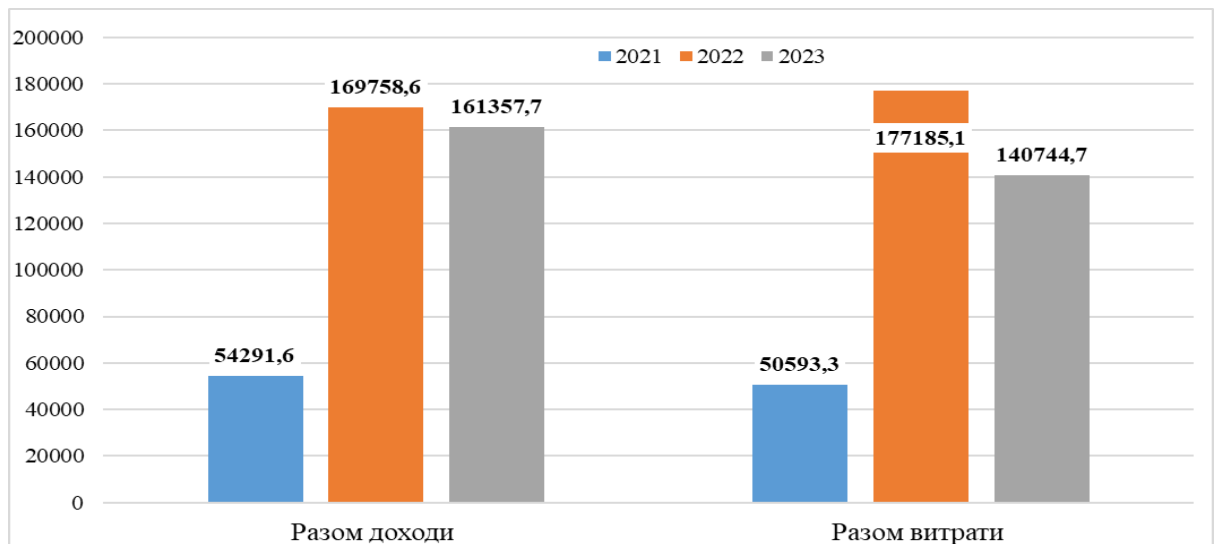


Рисунок 2.12 – Динаміка змін розділів звіту про фінансові результати  
ТОВ «Кіндрил Україна» впродовж 2021-2023 років, тис. грн

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Таким чином, бачимо, що прибуткова частина протягом 2021-2023 років збільшилася в 2,97 рази, а витратна – у 2,78 рази. Відповідно до показників абсолютного виразу, ТОВ «Кіндрил Україна» демонструє такі значення: 2021 року – 54291,6 тис. грн загальної прибуткової частки та 50593,3 тис. грн – відповідно витратної; 2022 року – загальна прибуткова частка становила 169759,0 тис. грн, а витратна – 177185,0 тис. грн; 2023 року – загальна прибуткова частка становила 107066,1 тис. грн, а витратна – 140745,0 тис. грн відповідно.

Водночас інші операційні прибутки збільшилися у 4,70 рази, а інші операційні витрати – у 2,67 рази відповідно. Отже, інші витрати знизилися у 22,4 рази.

Наступним, вважаємо за необхідне, зобразити у гафічному вигляді основні статті фінансових звітів щодо результатів (рис. 2.12).

Відповідно до рисунку 2.13, бачимо, що розмір чистого доходу був 2021 та 2023 року. У ці періоди він становив 2648,0 тис. грн (2021 року) та 1618,6 тис. грн (2023 року). Натомість показники 2022 року демонструють чистий збиток обсягом – 6405 тис. грн.

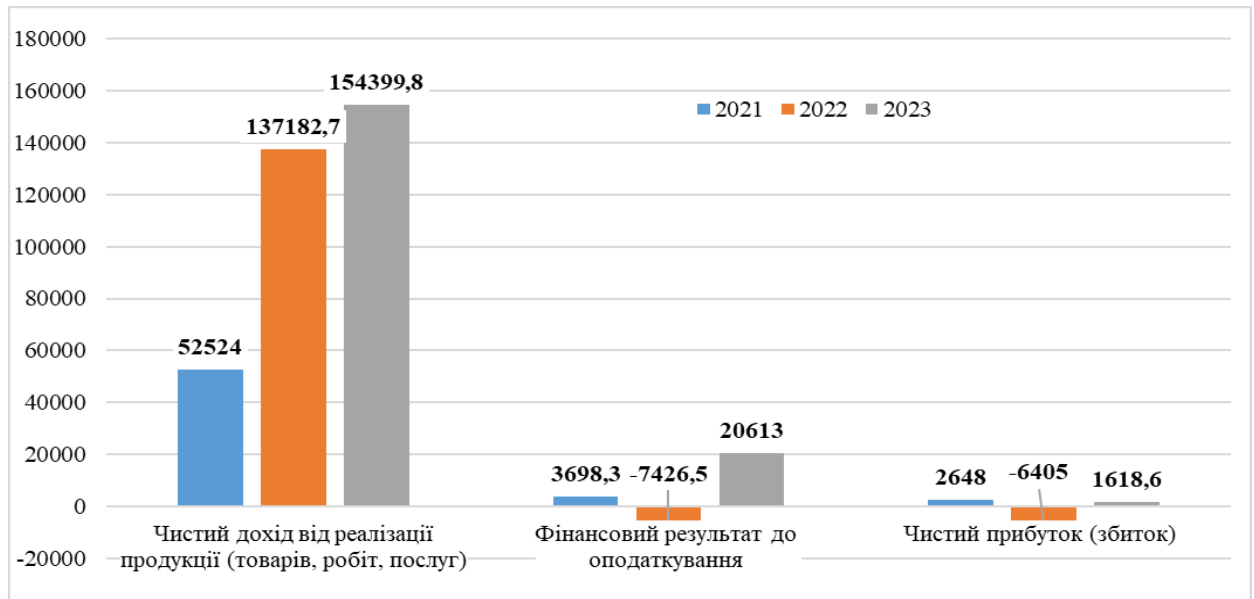


Рисунок 2.13 – Динаміка змін фінансових результатів діяльності  
ТОВ «Кіндрил Україна» впродовж 2021-2023 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Відповідно до даних таблиці 2.6, у якій представлено аналіз структурних змін звітності про фінансові результати, можемо бачити, що відсоток чистого доходу від реалізації послуг та товарів складав 97,74 % (2021 року), 80,81 % (2022 року), 95,69 % (2023 року), водночас із цимпоказник собівартості реалізованого продукту (проданих товарів, виконаних робіт, наданих послуг) складала 74,08 % (2021 року), 75,67% (2022 року), 75,12 % (2023 року). Такі показники є підтвердженням стабільності рівня розходів на виготовлення та продаж продукції (послуг, робіт, товарів) у загальній системі прибутків ТОВ «Кіндрил Україна». Мінімальне виростання відсотка собівартості 2022 року у зіставленні з показниками 2021 року демонструє залежність від впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, що на недовгий період збільшили розходи, але зменшення цих даних 2023 року показує лиш часткову регенерацію ефективності чи оптимізації розходів. Загалом, показник собівартості закріпився стабільно. Це є важливим показником для прогнозу фінансової діяльності ТОВ «Кіндрил Україна».

Таблиця 2.6 – Аналіз структури показників звіту про фінансові результати ТОВ «Кіндрил Україна» впродовж 2021-2023 роках, %

	Стаття звіту	Період, роки			Абсолютне відхилення (2023/2021), +/-
		2021	2022	2023	
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), % до рядку 4	97,74%	80,81%	95,69%	-1,06%
2	Інші операційні доходи, % до рядку 4	2,73%	19,13%	4,31%	1,58%
3	Інші доходи, % до рядку 4	0,53%	0,06%	0,00%	-0,53%
4	<i>Разом доходи</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	×
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), % до рядку 8	74,08%	75,67%	75,12%	1,04%
6	Інші операційні витрати, % до рядку 8	25,92%	24,31%	24,86%	-1,06%
7	Інші витрати, % до рядку 8	0,00%	0,02%	0,02%	0,02%
8	<i>Разом витрати</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	×
9	Фінансовий результат до оподаткування, % до рядку 4	6,81%	-4,37%	12,77%	5,96%
10	Податок на прибуток, % до рядку 4	1,93%	0,60%	2,76%	0,83%
11	Чистий прибуток (збиток), % до рядку 4	4,88%	-3,77%	1,00%	-3,87%

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Наступним, вважаємо за необхідне, проаналізувати головні складові фінансового стану. До них належать: показник коефіцієнта абсолютної ліквідності, показник коефіцієнта автономії, показник коефіцієнта поточної ліквідності, показник коефіцієнта фінансової стабільності, показник коефіцієнта рентабельності власного капіталу, показник коефіцієнта рентабельності діяльності та рентабельності продукції.

Показник коефіцієнта абсолютної ліквідності показує спроможність організації здійснювати свої зобов'язання коротких термінів за допомогою застосування найліквідніших активів. Такими активами є готівкові кошти. Згідно з нормативними показниками результат розрахунку цього показника повинен варіюватися у значенні від 0,2 до 0,5. Для ТОВ «Кіндрил Україна» цей показник становить у 2021 році – 2,12, у 2022 році – 0,90, у 2023 році – 1,90.

Показник коефіцієнта поточної ліквідності демонструє спроможність організації здійснювати свої обов'язки за допомогою застосування усіх наявних у неї активів. Згідно з нормативними значеннями, то діапазон цього показника варіюється від 1,0 до 2,0. Однак, як продемонстровано на рисунку 2.14, для ТОВ «Кіндрил Україна» нормативне значення демонструється лише за період 2022 року та становить 1,23. Станом на 2021 рік цей показник склав 2,19, а станом на 2023 рік – 4,37.

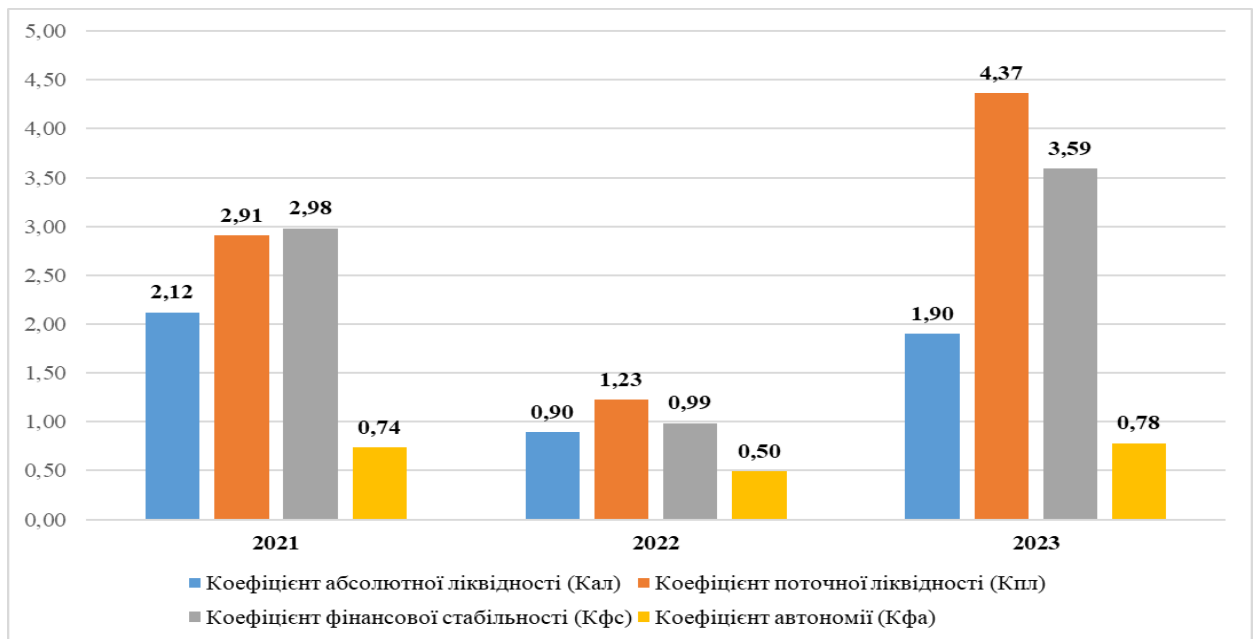


Рисунок 2.14 – Динаміка коефіцієнту абсолютної та поточної ліквідності, автономії та фінансової стабільності ТОВ «Кіндрил Україна» впродовж 2021-2023 років

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Показник коефіцієнта автономії демонструє відсоток власного капіталу у загальному розмірі фінансування. Згідно з нормативними показниками, то його значення має бути не більше 0,5. Загалом, для ТОВ «Кіндрил Україна» бачимо, що нормативне значення має лише показник 2022 року, у межах якого показник коефіцієнта автономії склав 0,5

Показник коефіцієнта фінансової стійкості демонструє пропорцію власного капіталу до позикових капіталовкладень. Згідно з рисунком 2.14, бачимо, що підрахунки демонструють, що показник коефіцієнта фінансової

стійкості мав змінну динаміку й варіювався із значення 2,98 2021 року до значення 3,59 2023 року. Такий показник цілком задовольняє рекомендоване значення.

Винятком для ТОВ «Кіндрил Україна» є лише показник у 2021 році. У цей період показник частки фінансової стійкості склада 0,99. Це значення є менше 1, тому не є нормативним показником.

До того ж, у межах технічних та економічних характеристик ТОВ «Кіндрил Україна», досить інформативними є відомості про значення показника коефіцієнта рентабельності власного капіталу, діяльності та продукції. Показник коефіцієнта рентабельності власної продукції ( продаж товарів, виконання робіт, надання послуг) демонструє рентабельність, що залежна від застосування власного капіталу, а також рентабельності діяльності. Їх пропорція демонструє дохід, який підприємство має від реалізації одиниці доходу.

Показники розрахунків цього значення продемонстровані на рисунку 2.15.

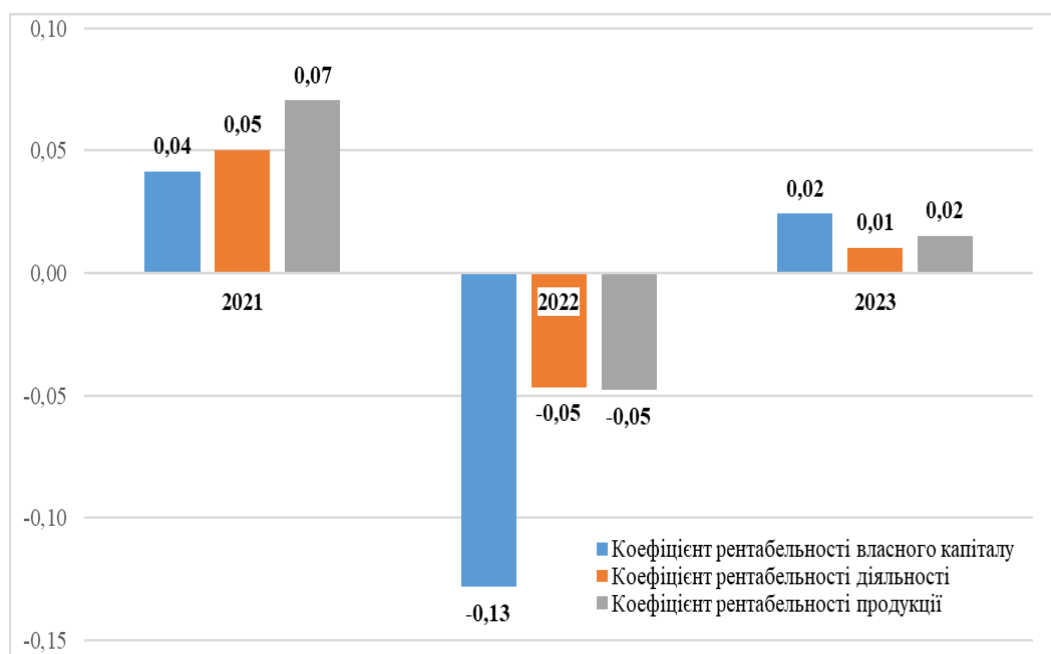


Рисунок 2.15 – Динаміка коефіцієнтів рентабельності власного капіталу, рентабельності діяльності та рентабельності продукції ТОВ «Кіндрил Україна» впродовж 2021-2023 років

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Згідно з даними на рисунку 2.15, всім значенням притаманні однакові змінні характеристики. Так, всі вони мали тенденцію зниження для досліджуваного періоду. У 2022 році цей показник сягнув від'ємного значення, а 2023 року збільшився. Також необхідно врахувати, що показники цього значення є меншими від 2021 року. Саме тому ТОВ «Кіндрил Україна» потрібно ухвалити ряд рішень керівного спрямування з метоб збільшення коефіцієнта прибутковості досліджуваного підприємства.

Отже, ТОВ «Кіндрил Україна» необхідно здійснити такі рішення у найкоротший період: диверсифікувати послуги, які вони пропонують (товар, роботи, послуги), оптимізувати кадрове забезпечення, здійснити інвестування у R&D, звернути увагу на партнерство та аутсорсинг.

Враховуючи високі й сталі показники коефіцієнта собівартості, ухвалення рекомендованих рішень дасть змогу підприємству збільшити рівень конкурентоспроможності й ефективності своєї діяльності.

### **2.3. Особливості управління проектами на досліджуваному підприємстві**

Важливим елементом діяльності ТОВ «Кіндрил Україна» є управління проектами, яке сприяє успішному виконанню проектів і досягненню поставлених цілей. Важливо підкреслити, що ефективність управління проектами суттєво впливає на комерційний успіх ТОВ «Кіндрил Україна» на світовому ринку інформаційних технологій.

Наразі більшість проектів використовують адаптивні методології та фреймворки управління проектами, такі як Agile, Scrum і Kanban, що відображає переважаючі тенденції серед ІТ-компаній. Насамперед у своїй практиці управління проектами ТОВ «Кіндрил Україна» дотримується основних цінностей Agile, як зазначено нижче:

- співпраця та окремі люди мають більше значення, ніж інструменти та процеси;

- функціональний продукт має пріоритет над великою документацією;
- конструктивна взаємодія з клієнтом має пріоритет над обговореннями контрактів;
- відкритість до змін цінується більше, ніж суворе дотримання плану.

Унікальним аспектом культури управління проектами в ТОВ «Кіндрил Україна» є прагнення підтримувати сімейну атмосферу, де комфорт і особиста безпека співробітників є невід'ємними цінностями політики управління проектами.

Загальна структура управління проектами в ТОВ «Кіндрил Україна» узгоджується з фундаментальними принципами, викладеними в посібнику РМВОК.

1. Ініціація: клієнт самостійно подає заявку в ТОВ «Кіндрил Україна», або залучається компанією до співпраці з менеджерами з продажу.
2. Планування: встановлення консенсусу щодо довгострокових і короткострокових цілей, бюджетних асигнувань, складу команди, часових рамок, форматів звітності та показників для оцінки ефективності, серед інших факторів.
3. Впровадження: створення нового продукту чи послуги, вдосконалення та підтримка існуючого продукту чи послуги та надання додаткових послуг, які пропонує ТОВ «Кіндрил Україна».
4. Контроль та регулювання: оцінка відповідності проміжних результатів очікуванням клієнта та оцінка показників ефективності.

Як наслідок, складання остаточної проектної документації, обговорення результатів командою проекту, дотримання юридичних зобов'язань та інші пов'язані дії.

Дослідження виявило помітну характеристику процесу управління проектами в ТОВ «Кіндрил Україна»: фаза моніторингу та контролю відбувається одночасно зі стадією реалізації, а не слідує за нею згідно зі

стандартною практикою. Цей підхід дозволяє керівнику проекту оцінювати хід проекту, збирати проміжні відгуки від клієнта та, якщо потрібно, вносити корективи для підвищення продуктивності.

Важливо відзначити, що організації часто використовують гнучку гібридну модель для управління проектами, зокрема поєднання методологій Scrum і Kanban.

Характеристики, пов'язані з реалізацією цієї моделі, проілюстровані в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Особливості управління проектами на ТОВ «Кіндрил Україна»

<b>Критерій</b>	<b>Підхід, який використовується</b>	<b>Реалізація підходу</b>
Команда проекту	Частково Скрам	Присутні такі ролі, як Власник продукту, Скрам-майстер та Команда розробки. Проте, кількість членів команди нараховує не 3-9, як зазвичай, а може нараховувати і більше працівників.
Межі проекту	Скрам	Проект виконується в ітераційному циклі, відомому як Спринт, тривалістю у два тижні.
Проектні зустрічі команди	Скрам	Проводяться регулярні зустрічі, такі як планування спринту, щоденні короткі зустрічі (стендапи) впродовж Спринту та огляд Спринту і Ретроспектива
Відстеження прогресу виконання проекту	Канбан	Дошка Канбан представлена етапами розробки проекту, де розробники регулярно вносять своє завдання до відповідного етапу, таким чином демонструють актуальний статус виконання.
Оцінка завдань проекту	Скрам	Завдання оцінюють за допомогою спеціальних гнучких показників (сторі-пойнти).
Внесення змін у процес	Скрам	Жодних змін протягом спринту

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Дослідження характеристик, пов'язаних із гібридною моделлю управління проектами, показує переважання методології Scrum. Проектні команди частково відповідають принципам цього підходу, поєднуючи в собі ролі власника продукту, Scrum Master і команди розробки. Відмінною рисою проектів у ТОВ «Кіндрил Україна» є те, що в деяких випадках функціональні обов'язки Власника продукту виконує бізнес-аналітик, який вважається

членом команди розробки, або роль, яка поєднує обидва: бізнес-аналітика та функції Product Owner. Крім того, важливо, щоб у команди входив менеджер проекту, здатний взяти на себе обов'язки Scrum Master; альтернативно, ці дві ролі можуть бути зайняті однією особою. Ще одним помітним відхиленням від традиційних Scrum-команд є те, що розмір команди може перевищувати дев'ять членів. Як правило, ролі та сфери відповідальності для всіх членів команди визначені в комплексній проектній документації ТОВ «Кіндрил Україна». Щоб проілюструвати матрицю відповідальності команди, розглянемо її на одному з проектів ТОВ «Кіндрил Україна», що спеціалізується на інвестиційному секторі (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Особливості управління проектами на ТОВ «Кіндрил Україна»

Роль	Скрам-майстер/ Проектний менеджер	Власник продукту	Команда розробки
Визначення вимог до продукту розробки	I	RA	I
Комунікація із стейкхолдерами з питань стосовно продукту розробки	I	RA	I
Управління списком завдань	I	RA	I
Фасилітація зустрічей	RA	RI	I
Ведення документації, яка стосується продукту	CI	RA	I
Управління бюджетом	CI	RA	I
Забезпечення якості продукту	I	AI	R
Технічний дизайн	I	I	RA
Розробка технічного рішення	I	I	RA
Управління ризиками	R	RA	I
Управління змінами	R	RA	R

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Отже, відповідальність за управління продуктом у рамках проекту покладається на Власника продукту, який повинен переконатися, що продукт відповідає вимогам як клієнта, так і користувачів, дотримується стандартів функціональності та якості та розробляється в межах заздалегідь визначеного бюджету та часових рамок. Ця роль також передбачає взаємодію із зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, користувачів та інших учасників проекту, щоб зрозуміти потреби та вимоги продукту. Примітно, що

в проектах ТОВ «Кіндрил Україна» зазвичай представник клієнта бере на себе роль Product Owner. Отже, обов'язки керівника проекту охоплюють не лише гарантію дотримання адаптованих принципів управління проектом, але також включають управління ризиками та ресурсами, сприяння комунікації всередині команди, сприяння постійним вдосконаленням процесів розробки та вирішення організаційних проблем.

Орієнтована структура розподілу основних робочих завдань керівника проекту, що стосується його функціональних обов'язків на основі відпрацьованих годин, проілюстрована на рисунку 2.16 на прикладі проекту, орієнтованого на інвестиції.

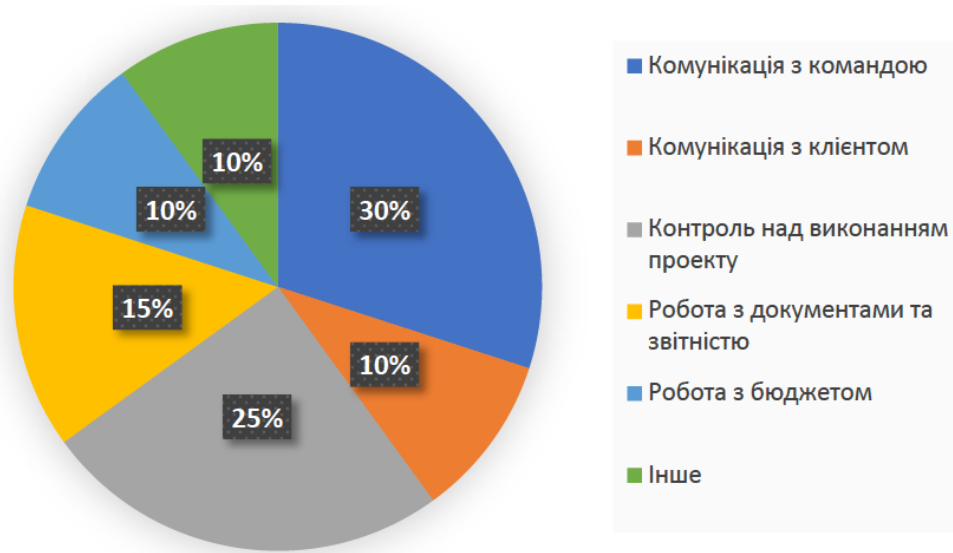


Рисунок 2.16 – Аналіз структура розподілу основних робочих завдань проектного менеджера в межах функціональних обов'язків

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Вивчивши дані, стає очевидним, що під час управління проектом керівник ТОВ «Кіндрил Україна» приділяє більшу частину свого часу спілкуванню з командою. Ця комунікація включає в себе обов'язкові зустрічі за мандатом Scrum, індивідуальні обговорення, зустрічі, присвячені кар'єрному просуванню, допомогу у вирішенні різних питань. Крім того, значна частина часу менеджера присвячена нагляду за реалізацією проекту та управлінню проектною документацією та регулярними звітами. Очевидно,

що менеджеру не вистачає ресурсів для вдосконалення процесів, що перешкоджає повному використанню потенціалу проекту. Що стосується групи розробників, то вона характеризується як самоорганізована та багатофункціональна сутність, яка володіє всіма необхідними знаннями та навичками для виконання розробки продукту від початку до завершення. Важливо відзначити, що команди ТОВ «Кіндрил Україна» є міжнародними за своєю природою, часто знаходяться в різних часових поясах, що може ускладнити управління проектами. Щоб вирішити цю проблему, було запропоновано, щоб певні команди скоригували свої робочі графіки відповідно до наявності обох команд (наприклад, перенесення робочого дня з 9 ранку на 11 ранку), а команда зі США розпочала свій робочий день раніше. Це налаштування дозволило створити вікно спільної роботи 2-3 години. Інші команди вирішили не змінювати свій робочий час; однак вони все ж визначили спільні часові рамки та організували спільні зустрічі виключно в цей період. Таким чином, усі члени команди змогли ефективно спілкуватися та своєчасно ділитися інформацією про проект.

Ключовим аспектом методології Scrum, яку ТОВ «Кіндрил Україна» використовує у своїх проектах, є робота команди в рамках ітераційного циклу, який називається спринтом. Для кожного спринту характерна заздалегідь визначена тривалість, яка зазвичай триває два тижні, протягом яких команда зосереджується на розробці певної функції. Перед початком спринту власник продукту збирає функціональні вимоги та складає список завдань, які потрібно вирішити, відомий як Backlog продукту.

Для оцінки складності та пріоритетності завдань на наступний період реалізована система оцінювання за конкретними відносними показниками, які називаються сюжетними точками. Команда використовує узгоджені значення з послідовності Фібоначчі для оцінки завдань на наступний період, попередньо встановивши мінімальний і максимальний показники навантаження. Протягом усього спринту команда розробників щодня збирається на зустрічі, відомі як Scrum Stanups, де вони переглядають свій

прогрес і обговорюють будь-які проблеми, що виникають. Ці зустрічі обмежені максимальною тривалістю 15 хвилин. Наприкінці кожного спринту проводяться дві додаткові зустрічі: огляд спринту, під час якого команда представляє готовий продукт або функціональні можливості, розроблені під час попереднього спринту, і отримує відгуки клієнтів, а також ретроспективна зустріч, яка проводиться без присутності клієнта, під час якої команда розмірковує про свої успіхи та невдачі, одночасно визначаючи можливості для покращення процесу розробки.

Особливістю використання методології Канбан є візуальний моніторинг просування команди через дошку Канбан. Як правило, представлені стадії проекту включають: «готовий до впровадження», «у процесі», «готовий до тестування», «тестується» та «завершено». Однак етапи можна додавати або видаляти залежно від складності проекту. Члени команди постійно оновлюють свої статуси та беруть участь у обговореннях під час щоденних зустрічей. Цей метод також дозволяє керівнику проекту точно визначити перешкоди, які виникають під час розробки. Наприклад, якщо завдання залишається у статусі «виконується» протягом тривалого періоду, менеджер може шукати шляхи прискорення виконання цього завдання. Загалом, відповідно до підходу Kanban, керівник проекту ТОВ «Кіндрил Україна» створює окрему дошку Kanban для кожного проекту.

З початку повномасштабного вторгнення Росії застосування гнучких методів управління в девелоперських проектах не зазнало істотних змін; скоріше, він ще раз підтвердив свою ефективність. На цей час продуктивність команди ТОВ «Кіндрил Україна» розробників досягла 98% від довоєнного рівня, що демонструє ефективність підходів до управління проектами в ТОВ «Кіндрил Україна» навіть у складний період. Однак, враховуючи нестабільність ринку, важливо продовжувати аналізувати та вдосконалювати модель управління проектами, впроваджуючи нові інструменти для підвищення продуктивності команд.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ІТ СФЕРІ

#### **3.1. Удосконалення підходів до оцінки ефективності управління проектами**

Дослідження показують, що метрики, які використовуються в проекті ТОВ «Кіндрил Україна», не є об'єктивними показниками для оцінки управління проектом.

Крім того, вони більше зосереджені на тому, щоб не заважати підтримці поточного рівня проекту, а не на подальшому розвитку.

Для підвищення ефективності управління проектами рекомендується запровадити методи оцінки ефективності управління за допомогою КРІ та ОКР.

На прикладі наведеного проекту, що відноситься до інвестиційної тематики, продемонстровано порядок реалізації вищезазначених підходів.

Загалом, ключові показники ефективності - це показники ефективності, які допомагають оцінити стан і ефективність проекту.

У свою чергу цілі та ключові результати (ОКР) - система постановки бізнес-цілей, що підтримується стратегічною метою проекту та компанії в цілому.

Основні відмінності між показниками, КРІ і ОКР наведені в таблиці 3.1.

Головна перевага КРІ та ОКР перед стандартними показниками полягає в їх можливому кількісному вимірі цікавих показників і, як наслідок, більш змістовному спілкуванні з клієнтом.

Крім того, оскільки КРІ та ОКР встановлюють кінцевий термін, це допомагає визначити аналіз основних проблем попереднього періоду та

конкретну розробку планування вдосконалення проекту на майбутнє (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Основні відмінності між метриками KPI та OKR

<b>Критерій</b>	<b>Метрики</b>	<b>KPI</b>	<b>OKR</b>
Призначення	Оцінка та відстеження прогресу на операційному рівні	Вимірювання результативності проекту/працівника на основі стратегічних цілей бізнесу	Вимірювання результативності проекту/працівника на основі стратегічних цілей бізнесу
З чого складається	Набір кількісних даних, які стосуються проекту та які демонструють успішність проекту	3-5 показників, кожен з яких має вагу, планове значення, мінімальне і максимальне виконання. Створюються на основі певної метрики	Складається з якісного показника цілі, яку потрібно досягнути і кількісних показників результатів, які повинні бути досягнені для виконання загальної цілі.
Фокус	Орієнтовані на процес ведення проекту та вирішення проблем	Орієнтовані на досягнення результатів	Орієнтовані на досягнення результатів
Часові рамки	Не прив'язані до конкретного періоду	Повинні бути прив'язані до певного періоду часу	Повинні бути прив'язані до певного періоду часу
Інтерпретація	Потребують додаткових пояснень	Цілком зрозумілі	Цілком зрозумілі
Оцінка показників	Аналіз динаміки змін показників метрик	По кожному KPI розраховується відсоток виконання	Якість результату визначається ціллю. Якщо показник від 0,7 до 1 - високий показник, від 0,4 до 0,6 - середній показник, а від 0 до 0,3 - низький показник.

*Джерело: складено автором*

Слід зазначити, що використання систем KPI та OKR допомагає в розробці принципів гнучкої методології Agile всередині організації. Це ще один випадок, який демонструє очевидні перетини між Agile та цими системами для постановки цілей у роботі - оскільки останні дві об'єднують залежну участь команди в процесі прийняття рішень і наближаються до ітеративної роботи, вони за своєю суттю сприяють прозорості, співпраці, адаптивності та швидкості зворотного зв'язку в процесів управління, які

можуть принести користь і ще більше покращити процес управління на ТОВ «Кіндрил Україна».

Для початку давайте розберемося, які їх потенційні плюси і мінуси. Щоб побачити, як імовірно буде розвиватися впровадження КРІ і ОКР в проєкті ТОВ «Кіндрил Україна», якою має бути його спрямованість і особливості, данні особливості наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Сильні та слабкі сторони КРІ та ОКР

Підхід	Сильні сторони	Слабкі сторони
КРІ	Дозволяє вжити відповідних заходів, коли індикатор починає відхилятися від нормальних значень	Процес внесення змін складний і вимагає перерахування всіх даних і перевірки економічної доцільності, тому може бути застосований тільки на рівні управління організацією.
	Тісно пов'язаний зі стратегічними цілями компанії	Високий рівень маніпуляції результатами, якщо застосовувати до кожного члена команди окремо
	Реалістичні показники дозволяють об'єктивно оцінювати прогрес і служать інструментом для більш ефективної комунікації з клієнтами	
ОКР	Процес внесення змін простий і вимагає лише листа або зустрічі для узгодження змін	Відповідні заходи допускаються лише тоді, коли в проєкті виникає кризова ситуація
	Завищені показники є основною умовою для створення ОКР, які сприяють професійному та особистісному розвитку співробітників	Якщо ОКР створюються на рівні проєкту, завищені показники не дозволяють об'єктивно оцінити прогрес проєкту та можуть створити напругу
	Результатами менше можна маніпулювати, оскільки показники не прив'язані до заробітної плати	

*Джерело: складено автором*

Результатом аналізу є те, що його можна використовувати на рівні всього проєкту, оскільки в цьому випадку вищезазначені недоліки не знайдуть свого відображення.

КРІ зможе застосовувати підхід для встановлення реальних показників та контролю за їх досягненням. Крім того, критичні показники успіху встановлять зв'язок між цілями проєкту та цілями організації, оскільки вони також можуть зробити це для підвищення довіри клієнтів. Це, у свою чергу,

може означати, що особисті КРІ для членів команди, якщо їх представити, можуть створити стресове середовище, яке може призвести до маніпуляцій з боку команди, таким чином знизивши мотивацію співробітників. Наприклад, це може відбуватися через прив'язку їх до заробітної плати.

У цьому випадку співробітники приділятимуть більше уваги підтриманню чистих показників КРІ, а не досягненню результатів і постановці великих амбітних цілей. Прагнення запровадити КРІ для кожного співробітника призведе до негативного ефекту.

Для підвищення рівня ефективності в командах, що в подальшому призводить до зростання показників проекту в цілому, варто застосовувати OKR. Співробітники можуть встановлювати їх самостійно, щоб одночасно досягати своїх цілей і прикривати інтереси стратегії компанії.

Іншим основним критерієм при складанні OKR є планування завищених цілей, які дозволять співробітникам вийти із зони комфорту та працювати над цілями високого рівня та зосереджуватися на них. Однак, якщо мова йде про впровадження OKR у проекті ТОВ «Кіндрил Україна», це буде неефективна практика, оскільки через це неможливо перевірити якість вимог або дізнатися про напрямки зростання та прогресу команди. Отже, для підвищення ефективності проекту та належного моніторингу просування виконаних завдань доцільно було б запровадити підхід Key Performance Indicators на рівні проекту, а не цілей і ключових результатів для кожного члена команди. Щоб об'єднати метрики КРІ та OKR, що більш відомо як гібридний підхід. Щоб реалізувати це в проектній роботі, потрібно спочатку зрозуміти сам процес впровадження КРІ, для цього потрібно зрозуміти наступне:

1. Вивчення планів розвитку проекту;
2. Визначення ключових факторів успіху проекту;
3. Розробка конкретних показників та їх узгодження зі старшим показниками проекту. Рекомендується, щоб індикатори розроблялися з

підходом SMART (конкретний, вимірюваний, досяжний, релевантний, обмежений у часі);

4. Презентація та узгодження з клієнтом. Актуальність проводиться щоквартально.

5. Презентація членам команди конкретні показники.

6. Ключові показники продуктивності вимірюються та контролюються після кожного етапу.

7. Щомісячні результати виконання KPI.

Розробка та підтримка системи KPI на проекті є життєво необхідною вимогою для керівника проекту. Перегляд показників та коригування показників цільової мети KPI. При впровадженні системи KPI головне завдання інформаційної роботи з командою - залишити процес встановлення показників для вимірювання прозорим і відкритим. Потім команда також може взяти участь у дебатах і висловити власне ставлення до правильності чи неправильності формулювання цілей проекту.

З огляду на специфіку проекту ТОВ «Кіндрил Україна», пропонується впровадити такі види KPI, розроблені на основі наявних метрик, як представлено в таблиці 3.3.

Наступні кроки впровадження KPI мають бути задокументовані та підтверджені. Використання спеціального програмного забезпечення. ТОВ «Кіндрил Україна» використовує програму Jira Software для управління проектами, оскільки вона включає можливість створення та моніторингу Key Performance Indicators. Таким чином, цей інструмент актуальний для використання.

Після завершення процесу розробки KPI проекту потрібно приступати до введення персональних OKR.

Найважливіша вимога для забезпечення ефективності OKR полягає в тому, щоб члени команди чітко розуміли основні цілі проекту та переконалися, що ці цілі враховуються під час розробки індивідуальних показників.

Таблиця 3.3 – Рекомендації що основних показників ефективності ІТ-проекту досліджуваного ТОВ «Кіндрил Україна»

КРІ	Роль показника	Формула	Бажана ціль
Точність планування (ЕА), %	Демонструє здатність дотримувати зобов'язання. Є допоміжним засобом для коректного планування	$EA = (\text{Фактично витрачені години на роботу} / \text{Заплановані години на роботу}) * 100$	90%
Швидкість (W), %	Показує зв'язок продуктивності команди з її можливостями. Допомогає з плануванням на наступний період	$W = (\text{Загальна к-сть сторі-пойнтів завдань, які були виконанні протягом поточного періоду} / \text{Загальна к-сть сторі-пойнтів завдань, які були виконанні протягом попереднього періоду}) * 100$	95%
Виконання термінів (SPI), %	Допомогає моніторити потенційні відхилення від графіку	$SPI = (\text{Загальна к-сть сторі-пойнтів завдань, які були виконанні} / \text{Загальна к-сть сторі-пойнтів завдань, які були заплановані}) * 100$	95%
Кількість дефектів при розробці (DD), %	Допомогає покращити якість виконаної роботи та відстежувати наявні дефекти	$DD = (\text{К-сть невдалих релізів} / \text{Загальна к-сть релізів}) * 100$	15%
Маржинальний прибуток (PI), %	Допомогає відстежувати економічний ефект проекту	$PI = (\text{Сукупний дохід} - \text{сукупні витрати}) / \text{сукупний дохід}$	62%

Джерело: складено автором

У ТОВ «Кіндрил Україна» формування системи цілепокладання ОКР складатиметься з двох основних етапів: визначення ключових цілей та деталізація ключових результатів для кожної цілі.

Підхід ОКР коротко характеризує мету як опис очікуваного результату від члена команди. Що стосується кількості цілей, то співробітники ставлять одну ціль на квартал, тобто 4 на рік. При формуванні цілей вона повинна працювати лише на особистий розвиток і надихати та мотивувати співробітників, а не стримувати його від розвитку бізнесу. Ключові результати - це показники, які, у свою чергу, відображатимуть рівень досягнення в масштабі дуже важливої постановки цілей компанії. Зазвичай встановлюються два або три ключові результати, що містять метрику.

Керівник проекту відповідатиме за допомогу працівнику у складанні OKR, моніторингу їх результатів і надання зворотного зв'язку.

Всі цілі мають бути публічними для всієї команди. Це гарантує, що кожен співробітник розуміє, як його особисті прагнення пов'язані з цілями, поставленими перед командою та організацією в цілому. А також знайти тих співробітників, з якими він зможе отримати високі спільні результати в окремих сферах. Це також допоможе налагодити контакт і взаємодію між співробітниками. Чітко поставлені цілі дозволять кожному співробітнику зрозуміти значення його роботи для компанії, вплив його внеску на досягнення цілей команди та організації, а також його власні зусилля. Враховуючи розглянуті вище KPI, ймовірно, член команди проекту, відповідальний за інфраструктуру інструментів для створення програмного продукту та платформ для його розгортання, може загалом встановити такий OKR



Рисунок 3.1 – Ймовірний OKR члена команди ТОВ «Кіндрил Україна»

*Джерело: складено автором*

Такі приклади OKR спрямовані на зменшення часу простою в інфраструктурі проекту, що стосується ключового показника ефективності та швидкості виконання (KPI). Якщо це буде зроблено успішно, це відповідно підвищить цінність KPI роботи над проектом.

Для успішного досягнення вищезазначеної мети будуть досягнуті наступні кількісні ключові результати:

- усі системи інфраструктури будуть доступні 99,99% часу;
- до 30% скорочення часу розгортання нової інфраструктури. Слід зазначити, що до розгортання нової інфраструктури вдаються у разі повного виходу з ладу існуючої системи або її критичних підсистем;
- якщо стався інцидент, працівник повинен відреагувати на ситуацію протягом наступних 15 хвилин. Це дозволить якнайшвидше розпочати пошук несправностей.

Реакція - це будь-яка дія для вирішення цього інциденту, наприклад, інформування команди, створення нового завдання, пов'язаного з інцидентом, тощо.

Щоб організувати процес керування OKR, ми розглядаємо можливість явного впровадження програмного забезпечення, яке дозволить створювати та редагувати OKR.

На сучасному ринку представлено широкий вибір програм для впровадження системи OKR, кожна з яких має свої сильні та слабкі сторони.

Для визначення найбільш підходящого варіанту для використання в ТОВ «Кіндрил Україна» розглянемо три найпопулярніші рішення (табл. 3.4).

Для вибору програми необхідно розуміти сильні і слабкі сторони альтернатив і специфіку роботи над проектом ТОВ «Кіндрил Україна».

Ці програми схожі одна на одну за основними функціями - тобто кожна з них спрямована на те, щоб зробити процес створення та підтримки OKR в команді прозорим та ефективним. Кожна з програм має багатий набір інструментів і можливостей

Для членів команди можна ввести кожен окремий показник. Але «Hurma» і «PeopleForce» також пропонують автоматичну статистику продуктивності OKR співробітника. Це може заощадити набагато більше часу керівника проекту.

Таблиця 3.4 – Компаративна характеристика програм ведення OKR на ТОВ «Кіндрил Україна»

Програма	«Hurma»	«PeopleForce»	«Betterworks»
Ліцензія	Ліцензія	Ліцензія	Ліцензія
Ціна в місяць	56\$ до 30 співробітників	125\$ за 50 працівників	7\$ за користувача, команда повинна бути від 5 осіб
Платформа	Веб-платформа	Веб-платформа, доступні додатки для IOS та Android	додатки для IOS та Android Веб-платформа, доступні додатки для IOS та Android
Користувачі	Орієнтована на фрілансерів; великий, середній та малий бізнес	Орієнтована на малий бізнес	Орієнтована на великий, середній та малий бізнес, містить спеціальні плани під кожен аудиторію
Інтеграції	Work.ua, Robota.ua, grc.ua, INCO, Dou, Epicflow, LinkedIn, Telegram, Slack, Gmail, Google calendar	INCO, Dou, Epicflow, LinkedIn, Telegram, Slack, Gmail, Google calendar Work.ua, Robota.ua, LinkedIn, Google Workspace, Telegram, Slack та інші програми за запитом	Google, Microsoft, Slack, Jira, G Suite, Asana, GitHub, Salesforce, SAP SuccessFactors, Workday, Ultimate Software, ADP, BambooHR та Oracle.
Можливість створення індивідуальних OKR	присутня	присутня	присутня
Країна створення	Україна	Україна	США
Переваги	Сучасний та зручний інтерфейс, можливість вибрати різні варіанти тарифів відповідно до функціоналу і к-сті працівників, постійна тех підтримка, автоматизована підготовка статистики, швидкий процес встановлення	Генерація звітів на базі результатів OKR, прозорість для всіх учасників програми, у плані ще включена оцінка 360 градусів та можливість планувати індивідуальні зустрічі	Можливість побудувати оргструктуру команди, детальна інструкція стосовно користування, інструменти гейміфікації та соціальної взаємодії
Недоліки	Неможливість обрати тільки модуль OKR, відсутність мобільних застосунків	Неможливість вибрати опцію оплати за меншу к-сть користувачів, ніж 50; неможливість обрати тільки модуль OKR	Неможливість видаляти цілі, які не застосовуються, відсутність методу визначення пріоритетів цілей для сортування, наявність незначних дефектів та затримок у самій програмі

*Джерело: складено автором*

Програма «PeopleForce» має тільки один тариф оплати, розрахований на 50 користувачів. Платити за 6 користувачів в рамках такого проекту немає сенсу. З іншого боку, «Betterwork» має більше обмежень щодо гнучкості отже, більше дефектів на одиницю загальної задоволеності користувача. Інші засоби в її асортименті, як правило, краще порівнюють з "Hurma".

Однією з переваг є безперервна служба технічної підтримки та швидке встановлення. Утиліта також дозволяє сайту бути асоційованим з Gmail і Google Calendar, які вже використовуються в проекті ТОВ «Кіндрил

Україна». Це має особливе значення для відповідності корпоративним цінностям, оскільки «Hurta» створена українцями та надає свою всебічну підтримку справі України та українців. Зважаючи на це, ми б рекомендували продовжити впровадження програмного забезпечення «Hurta» в проект ТОВ «ТОВ «Кіндрил Україна». Як зазначалося раніше, середовище в проектах ТОВ «Кіндрил Україна» сприятливе для KPI/OKR. Тому реалізація цього підходу займе дуже мало часу і не потребуватиме великих інвестицій.

Водночас, як і будь-які зміни, впровадження системи KPI та OKR потребує певного процесу. Навчання персоналу є частиною етапів реалізації наступної рекомендації:

1. Навчальний курс з KPI та OKR (вивчення алгоритмів побудови систем KPI та OKR);
2. Ознайомлення з функціоналом Jira, що відповідає за створення KPI (способи функціонування будуть показані та пояснені);
3. Вивчення особливостей програмного забезпечення для створення OKR (програма буде показана та пояснена).

Таким чином, система KPI та OKR є ефективним інструментом, за допомогою якого можна забезпечити прозорість і відкритість, що стимулює як особистісне зростання, так і розвиток проектів.

Крім того, підходи досить гнучкі і можуть бути легко трансформовані відповідно до змін, що відбуваються всередині та поза середовищем.

Коротко кажучи, правильне впровадження гібридної системи для KPI і OKR має допомогти зосередити сили на стратегічних завданнях і підвищити продуктивність і ефективність проектної діяльності.

### **3.2. Обґрунтування доцільності впровадження підходів KPI та OKR на досліджуваному підприємстві**

Розрахувати витрати необхідно в першу чергу, щоб знати, які інвестиції потребує проект.

Для реалізації обраної програми «Hurta» необхідно придбати ліцензію на три роки. Вартість такої ліцензії на 10 користувачів (команда проекту) становить 672 дол. США щорічно. У розрахунках будемо використовувати середній курс 42 гривні до долара .

Швидкий спосіб впровадження підходів до роботи команд та систематизації знань. Рекомендуємо обрати курс від організації EY Academy of Business, який можна адаптувати під компанію та проект. Загальна вартість курсу без обмеження кількості учасників – 7200 грн. з ПДВ станом на 07.05.2024р.

Для впровадження програмного забезпечення не потрібні додаткові технічні спеціалісти, оскільки в компанії вже є системні адміністратори, здатні забезпечити всю необхідну технічну підтримку під час впровадження програми. Загальна структура витрат наведена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Витрати компанії на впровадження KPI та OKR в управлінні проектом

Стаття витрат	Сума
Купівля ліцензії програми «Hurta» строком на 3 роки, грн	84672
Витрати на навчання персоналу, грн	7200
Загальний розмір початкових інвестицій, грн.	91872

*Джерело: складено автором*

Отже, очікуваними перевагами від впровадження пропонованого KPI проявиться в такому: прозорий процес управління IT-проектом; чітке розуміння цілей IT-проекту; наявність чітко вираженої можливості постійної компаративістики результатів для вдосконалення процесів управління; підвищення рівня ефективності IT-проекту; підвищення ефективності комунікації між членами команди, керівництвом та стейкхолдерами; збільшення чисельності членів команди у зв'язку з наявністю успішно складеного KPI та підвищення рівня довіри з боку клієнта.

Впровадження OKR в роботу IT-проекту має на меті наступні очікувані переваги: підвищення ефективності членів команди проекту; підвищення

рівня залученості та мотивації кожного члена команди; зниження темпів плинності кадрів; легке сприяння адаптації, регулярний зворотний зв'язок під час постановки цілей; узгодженість проектів з індивідуальними цілями, що, у підсумку, сприяє ефективності самого проекту; чіткість результатів в процесі особистісного розвитку співробітників та швидке кар'єрне зростання членів команди.

Ефективність вжитих заходів полягає в тому, щоб ТОВ «Кіндрил Україна» заробляла більше грошей за рахунок розширення діяльності, збільшення кількості проектів та реалізації людського потенціалу. Підприємство зможе збільшити свою інноваційну активність, оскільки має для цього фінансові та трудові ресурси. В середньому одним і тим же проектом займається від 3 до 9 осіб залежно від характеру та обсягу запланованої роботи. Наприклад, подати заяву про те, що заходи, що впроваджуються, дозволять найняти ще одного розробника для поточного проекту, і забезпечити участь мінімум 3 розробників у новому проекті.

Мінімальна тривалість проекту зазвичай становить не менше 1 року відповідно до контракту.

За винятком надзвичайних випадків. У підсумку, вважаємо за потрібне, розрахувати очікуваний прибуток (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Розрахунок потенційного доходу від інвестицій

<b>Ймовірний прибуток від збільшення команди поточного проекту</b>	
Кількість розробників, осіб	1
Тривалість роботи, місяців	36
Середній показник прибутку на залучення одного працівника в місяць, грн	27300
Ймовірний прибуток, грн	982800
<b>Ймовірний прибуток від появи нового проекту тривалістю 1 рік</b>	
Кількість розробників, осіб	3
Тривалість роботи, місяців	12
Орієнтована сума чистого грошового доходу проекту, грн	3344137
Орієнтована сума всіх видів витрат (зарплати, медичне страхування, оренда обладнання, програмне забезпечення тощо), грн	1605186
Ймовірний прибуток, грн	1738951
Загальна сума доходу від інвестицій, грн	2721751

*Джерело: складено автором*

З метою проведення оцінювання рівня ефективності запропонованого ІТ-проекту, вважаємо за доцільне, здійснити розрахунок таких показників як індекс прибутковості (PI) та термін окупності інвестицій (Т).

Індекс прибутковості демонструє обсяг величини чистого доходу, який припадає на 1 витрат, який можна розрахувати шляхом ділення загальної суми чистого грошового потоку на загальну вартість інвестиційних витрат за ІТ-проектом.

Термін окупності інвестицій дає змогу визначити визначити період впродовж якого інвестиції можуть окупитися, який можна розрахувати шляхом ділення загальної вартості інвестиційних витрат за ІТ-проектом на загальний обсяг чистого грошового потоку. Розрахункові значення вищезазначених показників подаємо у вигляді таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Показники прибутковості ІТ-проекту

Показник	Значення
Дохід від інвестицій, грн	2 721 751,0
Загальна вартість інвестиційних витрат за проектом, грн	80 784,0
Чистий грошовий потік, грн	2 640 967,0
Індекс прибутковості (PI)	32,96
Термін окупності інвестицій (Т)	0,03

*Джерело: складено автором*

Таким чином, навіть при найменшому терміні реалізації нового проекту і наявності ще одного розробника для поточного проекту індекс рентабельності все одно буде більшим за 1, що свідчить про прибутковість проекту. Відповідно отриманий показник терміну окупності інвестицій показує, що інвестиції в проект окупляться через півтора тижні.

Таким чином, інвестиційний проект характеризується коротким терміном окупності. Можна дійти висновку, що впровадження гібридної системи KPI та OKR у рамках ІТ-проекту ТОВ «Кіндрил Україна» не вимагатиме значних фінансових ресурсів, але сприятиме підвищенню продуктивності співробітників і загальної ефективності проекту.

## ВИСНОВКИ

Під час написання кваліфікаційної роботи було проведено дослідження теоретико-методологічних засад управління проектами, результатом якого стали прикладні рекомендації, спрямовані на вдосконалення процесу управління та оцінку ефективності ІТ-проектів на підприємстві ТОВ «Кіндрил Україна».

З проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Розвиток ІТ-сектору тісно пов'язаний із впровадженням ефективного управління проектами. Отже, методи управління повинні враховувати специфічні характеристики ІТ-проектів, такі як їх динамізм, підвищений рівень ризику, залежність від технологічних досягнень і масштаб — елементи, які традиційна модель управління проектами не враховує.

2. Прийняття гнучких стратегій управління сприяє підвищенню ефективності ІТ-компаній, одночасно оптимізуючи витрати часу та ресурсів.

Серед найбільш поширених гнучких методологій – Scrum, який працює через ітерації фіксованої тривалості, і Kanban, який полегшує візуальне відстеження прогресу.

ТОВ «Кіндрил Україна», міжнародна компанія, є одним із лідерів на українському ринку розробки програмного забезпечення, вирізняючись міцною організаційною культурою та послідовним економічним зростанням. Організація використовує гнучкі методології управління проектами, інтегруючи як Scrum, так і Kanban. Ці методології дозволили ТОВ «Кіндрил Україна» підтримувати високий рівень продуктивності серед своїх команд навіть в умовах воєнного стану, що підкреслює їх ефективність.

Основні інструменти та стратегії, які використовує компанія в управлінні проектами, класифікуються відповідно до різних функцій управління. Крім того, такі програми, як Jira та Confluence, використовуються для керування процесами та обробки документів.

Загалом, хоча набір інструментів і стратегій великий, важливо приділити особливу увагу функціям комунікації та управління роботою з огляду на панівну невизначеність і коливання всередині країни. Щоб оцінити ефективність управління проектами, ТОВ «Кіндрил Україна» використовує низку показників, які полегшують моніторинг рівнів продуктивності, якості та підтримки проекту.

Аналіз показників, які використовуються в одному з проектів ТОВ «Кіндрил Україна», показав, що вони дозволяють ефективно відстежувати хід виконання завдань і керувати проектом на операційному рівні. Тим не менш, щоб сприяти більш прискореному зростанню економічних показників і узгодити показники проекту зі стратегічними цілями ТОВ «Кіндрил Україна», доцільно було б вивчити додаткові методології оцінки ефективності проекту.

Щоб покращити проектну діяльність ТОВ «Кіндрил Україна» та підвищити прибутковість, було рекомендовано впровадження інфраструктури KPI та OKR для оцінки проекту, а також використання «Jira Software» та «Нурта» для керування KPI та OKR відповідно.

Оцінка рентабельності запропонованих заходів щодо впровадження KPI та OKR показала, що проект є фінансово життєздатним і очікується, що він принесе прибуток протягом півтора тижнів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Блага Н. В. Управління проєктами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. – 152 ст.
2. Бублик М., Копач Т. Інноваційні системи менеджменту та їх інструменти управління людським капіталом на ринку інформаційно-комунікаційних технологій. *Економічний аналіз*, 2022. №2
3. Буреннікова Н. В., Лошак М. В. Проектний менеджмент: сутність проєктів, їх класифікація, етапи впровадження: зб. матеріалів XLIX наук.-тех. конф. підрозділів ВНТУ. Вінниця, 2020. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/view/9376>
4. Гвоздь М.Я., Злидник Ю.О. AGILE – нова методологія менеджменту: теоретичні аспекти: ел. журнал. «Інфраструктура ринку», 2018. №25.
5. Журан О., Лінгур Л. та ін. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*, 2021. №30. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/626>
6. Кім О. О., Козлова В. В. Перспективи застосування методології Agile менеджменту в управлінні ІТ-проєктами: наук. журнал. *Social economics*, 2019. №58.
7. Менеджмент у сфері ІТ : навч. посіб. для здобув. ВО на другому (магістер.) рівні : [в 2 ч.] / О. В. Горпинченко, О. В. Заярнюк, І. М. Сочинська-Сибірцева [та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – Ч. 1. – 218 с.
8. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво: навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – 208 с. <https://dspace.kntu.kr.ua/items/a16040ac-1d84-48a0-a74a-7b1545cdb00c>

9. Нікітченко В. Аналіз сучасних систем керування проектами: наук. журнал. «ЛОГОС. Мистецтво наукової думки», 2019. №3. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/view/166>
10. Оновлені дані: ІТ - єдина експортна галузь в Україні, що зростає, ІТ Ukraine Association. URL: <https://itukraine.org.ua/updated-data-it-industry-is-the-only-growing-export-industry-in-ukraine.html>
11. Офіційний сайт Betterworks. URL: <https://www.betterworks.com>
12. Офіційний сайт Hurma. URL: <https://hurma.work>
13. Офіційний сайт PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io>
14. Приймак В., Корж Б. Гнучкі моделі управління командною роботою інжинірингових проектів. *Вісник КНУ ім.Т. Шевченка. Економіка*, 2019. №6 (207).
15. Сметанюк О. А., Бондарчук А. В. Особливості системи управління проектами в ІТ-компаніях. *Агросвіт*, 2020. URL: <http://www.agrosvit.info/index.php?op=1&z=3205&i=14>
16. Хігні Дж. Основи управління проектами. Харків: Фабула, 2020. – 272 ст.
17. Шашкова Н. І., Фадєєва І. Г. та ін. Управління проектами в ІТ сфері: застосування гнучких методологій, *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, 2021. №28
18. Шептура Д. KPI vs OKR. Як використовувати метрики на користь команді й демонструвати найкращі результати, 2022. URL: <https://dou.ua/forums/topic/40016/>
19. 14th annual State of Agile Report URL: <https://stateofagile.com/#ufh-c-7027494-state-of-agile>
20. Agile Metrics: Velocity. URL: <https://www.scrum.org/resources/blog/agile-metrics-velocity>
21. All about stakeholders – part 1. URL: <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/professional->

exams-study-resources/strategic-business-leader/technical-articles/all-about-stakeholders-part-1.html

22. Basili V., Caldiera G., Rombach D. The Goal question metric approach. URL: <https://www.cs.umd.edu/users/mvz/handouts/gqm.pdf>

23. Bernardes, M. L., & Esteves, A. S. An analysis of project management metrics in the information technology industry. *International Journal of Project Management*, №31(5).

24. Budget vs. Actual: Mastering Variance Analysis for Smarter Business Growth. URL: <https://revvana.com/blog/budget-vs-actual/>

25. Customer Satisfaction and Business Value. URL: <https://www.catalystecr.com/blog/customer-satisfaction-business-value/>

26. Hoory L., Bottorff C. Agile Vs. Waterfall: Which Project Management Methodology Is Best For You? URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/agile-vs-waterfall-methodology/>

27. Hughes D. The Difference Between KPIs and OKRs. URL: <https://www.whatmatters.com/resources/difference-between-okr-kpi>

28. International Project Management Association (IPMA). IPMA Project Excellent Baseline (IPMA PEB). Version 1.0. Amsterdam, International Project Management Association, 2016. URL: [http://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/02/IPMA\\_PEB\\_1\\_0.pdf](http://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/02/IPMA_PEB_1_0.pdf)

29. Introducing Planned vs Actual Tasks Report URL: <https://www.teamwork.com/blog/introducing-planned-vs-actual-tasks-report/>

30. ISO 10006:2017 Quality management — Guidelines for quality management in projects. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10006:ed-3:v1:en>

31. Kerzner A. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. URL: [https://books.google.com.ua/books?id=xIASDgAAQBAJ&printsec=copyright&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=xIASDgAAQBAJ&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

32. KPI vs. Metrics: All You Need to Know. URL: <https://dashthis.com/blog/kpi-vs-metrics-all-you-need-to-know/>
33. Manzoor A. Project Schedule Management, 2019. URL: <https://www.amazon.com/Project-Schedule-Management-Amir-Manzoor/dp/9697090548>
34. Morris L. Difference Between Agile and Waterfall: Software Development Methodologies. URL: <https://project-management.com/agile-vs-waterfall/>
35. Nicholas J. M., Steyn H. Project Management for Engineering, Business and Technology, 2017. URL: <https://www.amazon.com/Project-Management-Engineering-Business-Technology/dp/1138937347>
36. PERT Chart: The Ultimate Guide. URL: <https://www.projectmanager.com/guides/pert-chart>
37. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 6th ed., 2017. URL: <http://faspa.ir/wp-content/uploads/2017/09/PMBOK6-2017.pdf>
38. Rajkumar S. Art of communication in project management. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/effective-communication-better-project-management-6480>
39. Risk management standards of The Institute of Risk Management. URL: <https://www.theirm.org/knowledge-andresources/risk-management-standards>
40. Tardugno, Anthony F., DiPasquale, Thomas R., and Matthews, Robert E. IT Services: Costs, Metrics, Benchmarking, and Marketing, Upper Saddle River: Prentice Hall., 2000. URL: [https://www.researchgate.net/publication/254300504\\_IT\\_Services\\_Costs\\_Metrics\\_Benchmarking\\_and\\_Marketing](https://www.researchgate.net/publication/254300504_IT_Services_Costs_Metrics_Benchmarking_and_Marketing)
41. The 2020 Scrum Guide™. URL: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>

42. Tripathi, M., & Kumar, A. A systematic literature review of software project management performance measurement. *Journal of Software Engineering Research and Development*, 2019. №7(1)

43. Useful Agile Metrics in Scrum & Kanban: Measure Quality, Productivity & Performance URL: <https://www.intellectsoft.net/blog/agile-metrics/#>

44. What is a Gantt Chart? URL: <https://www.gantt.com>