КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ГНУЧКИХ МЕТОДОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ІТ-ПІДПРИЄМСТВОМ»

здобувача освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання

галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»

БІЛЕВИЧ ВЛАДИСЛАВА ДМИТРОВИЧА

Науковий керівник
к.е.н ., доц. Тимченко Інна Петрівна

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № __ від _____ р.
В.о. завідувача кафедри
_____ к.е.н., доцент Фірсова С.Г.

Київ – 2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"
В.о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, к.е.н. Фірсова С.Г.
«__» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»
БІЛЕВИЧ ВЛАДИСЛАВА ДМИТРОВИЧА

1. Тема роботи: «Організаційно-методичне забезпечення впровадження гнучких методологій в управлінні ІТ- підприємством»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності _____, протокол №__.

2. Строк завершення роботи: _____

3. Попередній захист роботи: _____

4. Предмет дослідження: теоретичні та методичні засади застосування гнучких методів управління ІТ-компанією, а також вплив їх впровадження на ефективність організаційних процесів та результати діяльності ТОВ «Українські інформаційні технології

5. Об'єкт дослідження: процес організаційно-методичного забезпечення впровадження гнучких методологій управління на підприємстві ІТ-сфери (на прикладі ТОВ «Українські інформаційні технології»)

6. Мета і завдання дослідження:

мета дослідження полягає в узагальненні теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження гнучких методологій управління на підприємстві ТОВ «Українські інформаційні технології» з урахуванням специфіки його діяльності ринку ІТ-послуг.

Завдання:

6.1. проаналізувати сутність, основні принципи та еволюцію гнучких методологій в управлінні;

6.2. дослідити методичні підходи та інструменти гнучкого управління для ІТ-підприємств;

6.3. провести аналіз системи управління ТОВ «Українські інформаційні технології»;

6.4. охарактеризувати організаційно-методичне забезпечення гнучкого управління на підприємстві;

6.5. дослідити особливості удосконалення моделі гнучкого управління ІТ-підприємства;

6.6. розробити заходи щодо вдосконалення методології SCRUM на ТОВ «Українські інформаційні технології».

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1	Вибір теми магістерської роботи	Вересень 2024
2	Затвердження теми магістерської роботи	Жовтень 2024
3	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	Жовтень 2024
4	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	Жовтень – Листопад 2024
5	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	Листопад 2021
6	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	Грудень 2024 – Лютий 2025
7	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	Лютий 2025
8	Підготовка третього (конструктивного) розділу	Березень – Квітень 2025
9	Консультація з приводу оформлення роботи	Квітень 2025
10	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	Квітень 2025
11	Подача роботи на відзив науковому керівнику	18.04.2025
12	Передзахист роботи	22.04.2025
13	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	23.04.2025 – 04.05.2025
14	Завершення написання роботи	05.05.2025
15	Перевірка роботи на плагіат	06.05.2025
16	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	Травень 2025
17	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	Травень 2025

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ГНУЧКИХ МЕТОДОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІТ СФЕРИ 6
1.1. Сутність, основні принципи та еволюція гнучких методологій в управлінні 6
1.2. Методичні підходи та інструменти гнучкого управління для ІТ-підприємств 14
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИКА ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМТСВІ ТОВ «УКРАЇНСЬКІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ» 24
2.1. Аналіз системи управління ТОВ «Українські інформаційні технології» 24
2.2. Організаційно-методичне забезпечення гнучкого управління на підприємстві 35
РОЗДІЛ 3 45
ШЛЯХИ ВДОСОКНАЛЕННЯ ПЕРЕДОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ГНУЧКИХ МЕТОДОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «УКРАЇНСЬКІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ» 45
3.1. Удосконалення моделі гнучкого управління ІТ-підприємства 45
3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення методолоії Scrum у ТОВ «Українські інформаційні технології» 50
ВИСНОВКИ 61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 64
ДОДАТКИ 73

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах господарювання, сфера інформаційних технологій є однією з найбільш динамічних. Оскільки здійснюється активне впровадження нових технологій та методологій, виникає необхідність в адаптації гнучких методів управління для підвищення ефективності бізнес-процесів є особливо важливою.

Методи гнучкого управління стали стандартом для багатьох компаній в сфері інформаційних технологій, оскільки вони дають змогу швидко реагувати на зміни, оперативно адаптувати проєкти та підвищувати ефективність взаємодії команди. Однак для успішного впровадження таких методів у ІТ-компаніях необхідна ретельна розробка організаційних та методологічних підходів, що забезпечують гармонійну інтеграцію гнучких методів у корпоративну структуру.

На сьогоднішній день в Україні та за кордоном, в науковій спільності, сформовано багато теоретичних і практичних підходів до впровадження гнучких методологій, а саме: Кен Швабер, Джефф Сазерленд, С.А. Володін, О.Ф. Волошин, О. Б. Зачко, А.І. Івануса, Д.С. Кобилкін, Т.В. Кулініч, С.Ю. Луценко, В.В. Македон, О.В. Онишкевич, Г. Є. Мошек, І.О. Перит, В. Л. Федоренко. Проте організаційно-методичне забезпечення цього процесу, особливо у контексті практики управління в ІТ-компаніях, як і раніше, вимагає ретельного дослідження та практико-орієнтованих рекомендацій.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю розробки організаційно-методичного забезпечення впровадження гнучких методів в ІТ-компаніях з метою підвищення ефективності процесів управління та забезпечення успішної адаптації до змін сучасного технологічного середовища.

Мета дослідження полягає в узагальненні теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження гнучких методологій управління на підприємстві ТОВ «Українські інформаційні технології» з урахуванням специфіки його діяльності ринку ІТ-послуг.

Для досягнення сформованої мети, необхідно виконати наступні **завдання:**

проаналізувати сутність, основні принципи та еволюцію гнучких методологій в управлінні;

дослідити методичні підходи та інструменти гнучкого управління для ІТ-підприємств;

провести аналіз системи управління ТОВ «Українські інформаційні технології»;

охарактеризувати організаційно-методичне забезпечення гнучкого управління на підприємстві;

дослідити особливості удосконалення моделі гнучкого управління ІТ-підприємства;

розробити заходи щодо вдосконалення методології SCRUM на ТОВ «Українські інформаційні технології».

Об'єктом дослідження є процес організаційно-методичного забезпечення впровадження гнучких методологій управління на підприємстві ІТ-сфери (на прикладі ТОВ «Українські інформаційні технології»).

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади застосування гнучких методів управління ІТ-компанією, а також вплив їх впровадження на ефективність організаційних процесів та результати діяльності ТОВ «Українські інформаційні технології

Методи дослідження. Для дослідження теоретичних та методичних засад застосування гнучких методів управління ІТ-компанією, використовуються загальнонаукові і спеціальні методи. Загальнонаукові методи включають аналіз та синтез для оцінки теоретичних основ та практичних підходів, порівняння для вивчення досвіду впровадження гнучких методів та абстрагування для узагальнення та формулювання загальних висновків. До спеціальних методів належать методи case study для детального вивчення ТОВ «Українські інформаційні технології» та методи системного аналізу з метою оцінки організаційних змін у контексті гнучких методів. Крім того, методи

моделювання використовуються для прогнозування результатів реалізації таких методів у різних умовах.

Теоретична та практична цінність роботи. Теоретична цінність роботи полягає у розширенні наукових уявлень про організаційно-методичне забезпечення впровадження гнучких методів у управління ІТ-компанією.

Практична цінність роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій та методичних підходів для ТОВ «Українські інформаційні технології», що впроваджує гнучкі методи у процеси управління. Використовуючи практичні рекомендації, менеджери компанії можуть ефективно адаптуватися до нових умов, оптимізувати внутрішні процеси, підвищити продуктивність праці та якість управлінських рішень, що приймаються.

Наукова новизна. Вперше проведено системний аналіз ключових факторів успіху впровадження гнучких методів управління у конкретних умовах ТОВ «Українські інформаційні технології», що дає змогу уточнити існуючі підходи та розробити нові методичні рекомендації щодо їх впровадження. Крім того, у роботі запропоновано модель організаційної структури, адаптованої до вимог гнучких методів, що має практичне значення для ТОВ «Українські інформаційні технології».

Апробація результатів дослідження. Основні висновки, положення та рекомендації кваліфікаційної роботи пройшли апробацію на XXIII Міжнародній науково-практичній конференція «Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій» (26-28 березня 2025, м.Київ, Україна) опубліковано тези на тему: «Agile-фреймворки у різних типах проєктів: сутність та порівняльний аналіз».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел із 79 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 93 сторінки, із них 63 – основного тексту. Робота містить 8 рисунків, 16 таблиць, 7 додатків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ГНУЧКИХ МЕТОДОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІТ СФЕРИ

1.1. Сутність, основні принципи та еволюція гнучких методологій в управлінні

Інформаційні технології (ІТ) стали основою розвитку сучасного бізнесу, і компанії цієї галузі регулярно зіштовхуються з необхідністю адаптації до швидких темпів змін. Враховуючи динамічний розвиток технологій, зміни ринку та потреб користувачів, традиційні методи управління найчастіше виявляються неефективними. Вирішенням даної проблеми є гнучкі методи управління, які дають змогу компаніям ефективно адаптуватися до умов середовища, підвищувати продуктивність, знижувати ризики та просувати інновації.

Гнучкі методи управління – це ключовий підхід до організації бізнес-процесів, що дає змогу компаніям адаптуватися до швидких змін ринку та ефективно реагувати на виклики сучасного середовища. Ключова ідея гнучких методологій – це ітеративний підхід, що підвищує ефективність управління та швидко реагує на зміни. «Вони з’явились на зміну традиційному підходу до управління проєктами, що ґрунтується на жорсткому, лінійному виконанні завдань із чітким планом із засадами контролю на всіх етапах реалізації» [5, с. 56]. Хоча цей підхід ефективний у стабільних умовах, на сьогодні він показав сою неактуальність в умовах економічної нестабільності, кризи та постійних змін.

Гнучкі методології в ІТ з'явилися у відповідь на вимоги ринку і умови ведення бізнесу, що швидко змінюються [11]. Його розробка стала ключовим етапом в еволюції методів управління, особливо в секторі програмного забезпечення, де вирішальне значення мають адаптивність та швидке реагування на зміни. Історія гнучких методологій включає кілька етапів, кожен із яких сприяв підвищенню ефективності управління проєктами.

Перші спроби розробки гнучких методів управління проєктами з'явилися наприкінці 1980-х років, коли IT-компанії шукали способи підвищення ефективності управління проєктами, що постійно змінюються. Першою значною віхою історія гнучких методів стало використання методології Agile. У 2001 році група розробників, включаючи таких фахівців, як Кент Бек, Майк Кон та Роберт К. Мартін, зустрілись, щоб обговорити нові підходи до управління програмними проєктами. Це обговорення призвело до створення Agile-маніфесту — документа, в якому наголошується на важливості гнучкості, комунікації, співпраці з клієнтами та швидкої адаптації до змін [13, с. 127].

Загальноприйнято вважати, що Agile-підхід заснований на гнучкості, адаптивності та постійної взаємодії між командою та замовником. Від так, за твердженням дослідника О.В. Карпенка, «це ефективна методологія управління, що уможливлює зниження ризиків реалізації IT-проєктів» [23, с. 35].

Одним із найпопулярніших гнучких підходів є методологія Scrum, розроблена у середині 1990-х років Джеффрі Сазерлендом та Кеном Швабером. Методологія Scrum користувалась великою популярністю завдяки своїй простоті та здатності швидко адаптуватися до змін. Це дає змогу використовувати короткі робочі цикли (спринти), під час яких команда фокусується на досягненні конкретних цілей. На думку дослідників М.І, Дзямулич та Т.О. Шматковської: «методологія Scrum значно змінює підходи до управління проєктами, оскільки дає змогу підприємствам швидко та адаптивно реагувати на запити клієнтів та усувати помилки, які можуть бути допущені у процесі розробки програмного забезпечення» [13, с. 4]. З цією думкою згоден і дослідник Д.В. Смолич, який стверджує, що «методологія Scrum допомагає покращити комунікацію між членами команди та прискорити виконання завдань» [51, с. 52]. На нашу думку, дана методологія є ефективним інструментом не тільки в галузі інформаційних технологій, але й для управління проєктами в інших галузях, оскільки її принципи – гнучкість, прозорість, командна взаємодія та орієнтація на результат – сприяють підвищенню продуктивності, прискоренню прийняття рішень та більшій залученості учасників до досягнення спільної мети.

У подальшому, до гнучких методологій приєдналися інші підходи, такі як Kanban і Lean. Методологія Kanban, розроблена компанією Toyota в Японії в середині XX століття для оптимізації виробничих процесів, була адаптована для IT-відділів з метою візуалізації робочих процесів та скорочення затримок під час виконання завдань. А ощадна методологія Lean, коріння якої лежить у концепції ощадливого виробництва, застосовується у програмуванні та управлінні проєктами для мінімізації витрат та оптимізації процесів [11].

«Kanban – це метод управління робочими процесами, який використовує візуалізацію завдань на спеціальних дошках» [42, с. 91]. У праці дослідника І. О. Сидорчука зазначено, що Kanban дає змогу скоротити кількість незавершених завдань та підвищити продуктивність команди [50, с. 140]. Тоді як методологія Lean або ощадливе виробництво — «це концепція, що передбачає скорочення витрат та усунення непотрібних процесів» [43, с. 48]. Дана методологія часто застосовується у великих компаніях для оптимізації виробничих процесів. Ще однією гнучкою методолгією є Design Thinking або дизайн-мислення – це підхід, заснований на розумінні потреб користувачів та розробці інноваційних рішень.

На думку дослідниці А.О. Шаповалової, «цей метод активно використовується малими та середніми підприємствами для поліпшення взаємодії з клієнтами» [61, с. 56]. На нашу думку, розглянені гнучкі методи є найважливішими підходами для ефективного управління в сфері інформаційних технологій в сучасному мінливому середовищі. Оскільки ці методології дають змогу швидко вносити корективи, мінімізувати ризики, покращувати комунікацію та підвищувати продуктивність команди. Дають змогу швидко реагувати на вимоги і потреби споживачів, зменшувати обсяг витрат, розробляти і реалізовувати інноваційні рішення.

На розвиток гнучких методологій вплинуло їхнє впровадження в такі міжнародні компанії, як EPAM та GlobalLogic, що дало змогу скоротити витрати та підвищити продуктивність груп розробників. На думку дослідника О.Ф. Волошина, використання методів гнучкого управління дає змогу не лише

знизити проєктні ризики, а й оптимізувати процеси прийняття рішень, що суттєво підвищує якість програмних продуктів та покращує конкурентоспроможність компаній на ринку [9, с. 56].

Відтоді, гнучкі методи управління стали стандартом у світових IT-компаніях, в тому числі й українських. Сьогодні ці методи активно впроваджуються у рамках процесів цифрової трансформації. Згідно тверджень дослідників А.М. Безус, П.І. Безус та М.Б. Шевчуна, «це дає змогу компаніям залишатися конкурентоспроможними та ефективно працювати в умовах невизначеності та швидких змін» [3, с. 17].

Отже бачимо, що історія розвитку гнучких методів управління в сфері інформаційних технологій пов’язана із розвитком підходів до управління проєктами, заснованих на принципах адаптивності, швидкості та ефективної комунікації. Гнучкі методології створюють можливості підприємствам працювати у невизначених умовах, знижувати ризики та швидко реагувати на вимоги ринку. Розглянемо далі трактування поняття з різних наукових підходів.

У праці дослідників М. Ковальчук та К. Комарова зазначено, що гнучкі методи управління — це підходи до вдосконалення управління проєктами, командною роботою та ресурсами, де головною особливістю є здатність швидко адаптуватися до змін. [25, с. 90]. Вони є відповіддю на проблеми, що виникають у зв'язку з непередбаченими змінами ринку, новими технологічними досягненнями або вимогами клієнтів, що змінюються.

Гнучкі методи пропонують низку ключових аспектів для ефективного управління проєктами в мінливих умовах. Ключовою особливістю є ітеративність, яка забезпечує безперервне вдосконалення процесу на кількох етапах та дає змогу адаптуватися до нових вимог чи обставин. Важливим аспектом є активна взаємодія команди із замовником, що забезпечує залучення кінцевого користувача на кожному етапі проєкту для отримання зворотного зв'язку [24]. Прозорість процесу також має важливе значення для забезпечення доступу всіх учасників процесу до інформації та, таким чином, виявлення проблем на ранній стадії. Іншими важливими характеристиками є адаптивність

та гнучкість, які дають змогу коригувати плани та стратегії в ході реалізації проєкту з метою ефективного реагування на зміни. Зрештою, постійне вдосконалення є невід'ємною частиною гнучких методів. Він полягає у постійному поліпшенні процесів та результатів за допомогою регулярних оцінок та коригування [11].

У контексті цих змін гнучке управління, яке набирає все більшої популярності в бізнес-середовищі, що швидко змінюється, базується на чотирьох основних принципах: прозорість, адаптивність, командна робота і постійне вдосконалення.

Аспект прозорості та відкритості в управлінні означає доступність інформації для всіх учасників процесу. Як зазначає дослідник А.О. Шаповалов: «прозорість сприяє зміцненню довіри між співробітниками та партнерами, зниженню конфліктів та досягненню кращих результатів у діяльності компанії» [14, с. 90]. На нашу думку, це важливий чинник залучення інвестицій та зміцнення репутації компанії.

Адаптивність – це здатність підприємства до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та внутрішні загрози. Як зазначено у роботі дослідника О.В. Карпенка: «адаптивність дає змогу компаніям зберігати свою ефективність навіть за умов постійних змін» [23, с. 99]. Тобто, це важливий компонент гнучкої стратегії управління, оскільки дає змогу організації швидко адаптуватися до нових технологій, ринкових умов чи вимог законодавства.

Командна робота – це основа будь-якої успішної організації. Погоджуємось із твердженням дослідника І.О. Сидорчука: «ефективна командна робота забезпечує максимальну синергію між різними підрозділами та окремими особами, що зрештою призводить до кращих результатів та швидшого досягнення цілей» [50, с. 141]. Командна робота підтримується постійною комунікацією, взаємною довірою та спільним вирішенням проблем.

Принцип регулярного вдосконалення є основою довгострокового розвитку компанії, що стосується не лише покращення процесів, а й стратегій управління, технологій та професійних якостей працівників. Як зазначено у роботі

дослідників Д.О. Шадура та В.М. Меленчук: «процес постійного вдосконалення має бути інтегрований у повсякденну діяльність організації та включати регулярну оцінку результатів та коригування напрямків розвитку» [60, с. 95].

На нашу думку, гнучке управління потребує регулярного впровадження та подальшого розвитку таких принципів, як прозорість, адаптивність, командна робота та постійне вдосконалення. Дотримання цих принципів гарантує не лише ефективність вирішення операційних завдань, а й довготривалу перспективу розвитку, сприяє успішності у мінливому та конкурентному середовищі.

Для кращого розуміння відмінностей між традиційним і гнучким підходами до управління, наведемо порівняльну таблицю (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняння традиційного та гнучкого підходів до управління

Критерій	Традиційний підхід	Гнучкий підхід
Основна філософія	Планування наперед, контроль, ієрархія, передбачуваність	Адаптивність, співпраця, ітеративність, реакція на зміни
Процес управління	Послідовний, лінійний (водоспадна модель)	Ітеративний, інкрементний, циклічний (Agile, Scrum)
Планування	Детальне планування на ранніх етапах, фіксовані плани	Гнучке планування, часті перегляди, адаптація планів
Управління змінами	Опір змінам, формальні процедури для внесення змін	Прийняття змін, швидка адаптація, гнучкість у процесі
Комунікація	Формальна, вертикальна (зверху вниз)	Відкрита, часта, горизонтальна, пряма
Ролі та відповідальності	Чітко визначені, ієрархічні ролі	Самоорганізовані команди, розподілена відповідальність
Прийняття рішень	Централізоване, керівництвом	Децентралізоване, командне, залучення всіх учасників
Управління ризиками	Ідентифікація та планування на ранніх етапах	Постійний моніторинг та швидке реагування на ризики
Контроль	Жорсткий контроль на кожному етапі	Гнучкий контроль, самоконтроль команд
Результат	Фіксований обсяг, терміни та бюджет	Поступове отримання цінності, адаптація до потреб ринку

Джерело: складено автором за даними [11]

Вибір між традиційним та гнучким підходами залежить від специфіки проєкту та його контексту. Традиційний підхід ефективний у стабільних середовищах з чіткими вимогами, забезпечуючи передбачуваність та контроль. Натомість, гнучкий підхід краще підходить для складних та мінливих проєктів, де важлива швидка адаптація та співпраця. Обидва підходи мають свої переваги

та недоліки, і їх успішне застосування вимагає розуміння їхніх ключових характеристик.

У сучасному світі все частіше спостерігається тенденція до комбінування елементів традиційного та гнучкого підходів для досягнення оптимальних результатів. Про те, вплив останнього є більш помітним, відобразимо на рис.1.1 основні особливості даного аспекту.

Рис.1.1. Вплив гнучких методологій на ефективність управління підприємствами ІТ-сфери

Джерело: складено автором за даними [64, с. 56]

Згідно рис.1.2 бачимо, що оскільки галузь інформаційних технологій характеризується швидким темпом розвитку та змінами, гнучкі методології дають змогу компаніям швидко реагувати на ці зміни у технологіях, вимогах клієнтів чи ринкових умовах. Тоді як у традиційному управлінні проєктами зміни відбуваються рідко і зазвичай вони складні та дорогі. Однак при гнучкому управлінні проєктами зміни є рутинними та реалізуються за допомогою постійної взаємодії команди та клієнта, а також коригування плану.

Ітеративний підхід гнучких методологій забезпечує постійне вдосконалення процесів, скорочує обсяг та частоту помилок, а також

нераціональних витрат. Безперервні спринти дають змогу командам швидко тестувати свої рішення, що сприяє підвищенню якості продукції або послуг та знижує ризик серйозних помилок, які при традиційному підході можуть бути виявлені лише наприкінці проєкту.

Згідно тверджень дослідниці І.О. Перит: «методи Agile акцентують увагу на важливості комунікації між членами команди, а також з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами» [40, с. 15]. Тобто це допомагає уникати непорозумінь, вчасно давати реакцію на запити клієнтів та швидко адаптувати до змін план реалізації проєкту. У динамічному середовищі, де зміни можуть відбуватися навіть у ході реалізації проєкту, такий підхід значно підвищує ефективність комунікації та дає змогу швидше вирішувати проблеми.

На думку дослідників М. Равлюк та Й. Ситник, гнучкі методології дають змогу регулярно оцінювати хід реалізації проєкту та виявляти проблеми на ранніх етапах. Це знижує ризик провалу проєкту, оскільки зміни чи виправлення можна зробити до його завершення [42, с. 94]. У той самий час відсутність суворого дотримання початкових планів і термінів знижує ризик невчасного виконання завдань.

Погоджуємось із думкою А. Мариної: «використання гнучких методів сприяє інноваціям. Постійна оцінка результатів роботи та впровадження змін дають змогу швидко інтегрувати нові ідеї та технології у процес розробки продукції» [33, с. 94]. Оскільки даний аспект суттєво важливий у галузі інформаційних технологій, де інновації та технологічний прогрес можуть швидко змінити правила ринку.

За результатами првоеденого дослідження, розглянено сутність, основні засади та розвиток гнучких методологій управління в сфері інформаційних технологій. Встановлено, що гнучкі методології, такі як Agile, Scrum, Kanban та Lean формують основу ефективного управління проєктами в умовах швидких змін ринку та технологічних розробок. Вони дають змогу знизити ризики, підвищити продуктивність та адаптуватися до нових вимог. Виявлено, що ключові принципи гнучкого управління включають прозорість, адаптивність,

командну роботу та постійне вдосконалення. Впровадження цих методів у практику таких міжнародних компаній, як EPAM та GlobalLogic, довело їх ефективність у зниженні витрат та підвищенні конкурентоспроможності. Розвиток гнучких методів йде повним ходом, а їхнє впровадження в українську IT-галузь сприяє цифровій трансформації та успішному функціонуванню компаній.

1.2. Методичні підходи та інструменти гнучкого управління для IT-підприємств

З огляду на стрімкий розвиток цифрового середовища, динаміку ринку та зростаючі очікування споживачів, IT-компанії повинні постійно адаптуватися. Традиційні моделі управління не здатні забезпечити необхідний рівень гнучкості та інновацій. З цієї причини використання гнучких методів управління (Agile) стає дедалі актуальнішим, оскільки вони дають змогу швидко реагувати на зміни та орієнтуватися на клієнта, а також забезпечують високу продуктивність команди.

Сучасні дослідники та практики зробили значний внесок у теоретичну основу та практичне поширення гнучких підходів. У книзі «Epa Agile» (2018) Стів Деннінг розглядає Agile як нову парадигму управління, яка може трансформувати бізнес-моделі компаній. Він наголошує на важливості орієнтації на клієнта, міжфункціональних команд та постійної адаптації, які є ключовими елементами методології [71].

Лейтон та Остерміллер пропонують практичний підхід до опанування основ Agile у книзі Agile Project Management For Dummies (2018) [76]. Автори пояснюють основні принципи та інструменти гнучкого управління у зрозумілій формі, що робить книгу важливим ресурсом для новачків в IT-індустрії. Вона зосереджена на Scrum, Kanban, управлінні ризиками та плануванні спринтів.

Рігбі, Елк та Берез у своїй книзі «Як правильно робити Agile» (2020) зосереджуються на правильному впровадженні гнучкості в масштабах великих

організацій [79]. Вони застерігають від формального, поверхневого застосування Agile без зміни культури та моделей управління. Їхній підхід базується на поєднанні гнучких та традиційних підходів (гібридна адаптивність), що уможлювлює оптимізацію внутрішніх процесів в складних бізнес-середовищах.

У книзі Scrum Mastery (2019) Алі Патель описує роль Scrum Master не лише як посередника, але й як лідера-слуги, який сприяє розвитку команди та культури відповідальності [78]. Його підхід наголошує на важливості м'яких навичок, емпатії та комунікації, без яких ефективне впровадження Scrum неможливе.

Наукова праця під редакцією Т. Дінгер та Н. Бі. Мо («Гнучка розробка програмного забезпечення: поточні дослідження та майбутні напрямки», 2020) заслуговує на особливу увагу. В ній представлено короткий виклад поточних досліджень у галузі гнучкої розробки програмного забезпечення [72]. Автори систематизують підходи до масштабування Agile, інтеграції його з DevOps, а також досліджують ефективність різних моделей гнучкого управління в IT-командах.

Agile-методи становлять основу сучасного управління проєктами, оскільки забезпечують швидке реагування на зміни, ефективно використовуючи ресурси та знижуючи ризики. Найбільш важливими методами в різних сферах діяльності є Scrum, Kanban, Lean, розглянемо докладніше їх далі.

Agile – це загальний підхід до управління проєктами, який наголошує на гнучкості, швидкому реагуванні на зміни та активній командній співпраці. Він включає регулярні обговорення результатів роботи та постійну адаптацію планів до мінливих вимог. Agile охоплює ряд методів і практик, включаючи Scrum і Kanban. Основними принципами Agile є: ітеративний підхід до розробки, постійна взаємодія з клієнтом, фокус на робочому продукті та гнучкість реагування на зміни [71].

Scrum є одним із найпопулярніших Agile методів і фокусується на чіткій організації командної роботи. Проєкт ділиться на ітерації, так звані спринти, які зазвичай тривають від одного до чотирьох тижнів. У кожному спринті команда

визначає пріоритетні завдання, які необхідно виконати [68]. Після завершення він оцінює виконану роботу та визначає наступні кроки. Основні ролі в Scrum:

Product Owner – визначає вимоги та пріоритети;

Scrum Master – забезпечує дотримання процесу та підтримує команду в усуненні перешкод;

Команда розробки – виконує завдання, визначені для спринту [65].

Kanban — це метод, який також є частиною Agile. Він зосереджений на візуалізації робочої діяльності та постійному контролі потоку завдань. Основна мета — скоротити час, необхідний для виконання завдань, і забезпечити ефективне використання ресурсів. У Kanban використовуються візуальні дошки (дошки Kanban), які представляють усі етапи виконання завдання: «To Do», «In Progress», «Done» [72].

Одним із основних принципів Kanban є управління робочим процесом, яке забезпечує баланс між навантаженням команди та прогресом виконання завдань. Важливою функцією є обмеження кількості одночасних завдань на певній фазі, що допомагає зменшити перевантаження та підвищити ефективність. Lean — це підхід до управління процесами, спрямований на максимізацію цінності споживача при мінімізації відходів. Хоча Lean часто асоціюється з виробничими процесами, він успішно використовується в розробці програмного забезпечення та управлінні бізнесом. Lean зосереджується на постійному вдосконаленні, усуненні відходів і оптимізації процесів. Принципи економії включають: уникнення непотрібних витрат, постійне вдосконалення процесів і зосередження на вигодах для кінцевих користувачів [65].

Agile, Scrum, Kanban і Lean – основні гнучкі методології, кожна з яких має свої особливості. Проте всі вони націлені на досягнення високих результатів за рахунок гнучкості, ефективного управління процесами та постійної адаптації до змін. Вибір того чи іншого методу залежить від типу проєкту, його складності та потреб команди. Однак основним принципом залишається те, що гнучкість і співпраця є ключовими факторами успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Впровадження гнучких методів потребує використання низки інструментів і технік для забезпечення ефективності та успішної адаптації до нових підходів. Відобразимо їх в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Методичні підходи та інструменти гнучкого управління для ІТ-підприємств

Методичний підхід	Основні інструменти	Переваги	Недоліки	Призначення
Agile	Ітерації, зворотний зв'язок від клієнта, планування релізів, гнучке коригування вимог.	Висока гнучкість, швидка адаптація до змін, інкрементальна розробка.	Високі вимоги до комунікації та співпраці між командами, складність оцінки результатів на початку.	Для проєктів з високою невизначеністю і змінами вимог.
Scrum	Спринти (зазвичай 2-4 тижні), Scrum-дошка, щоденні зустрічі (Stand-up), ролі (Scrum Master, Product Owner).	Чітка структура процесу, ролі та зворотній зв'язок, швидкі релізи.	Потребує досвідчених фахівців, залежність від командної роботи, потреба в постійному контролі.	Для проєктів з чітким розподілом завдань і короткими циклами розробки.
Kanban	Kanban-дошки, візуалізація роботи, обмеження кількості завдань в роботі (WIP).	Гнучкість у плануванні, зручність для підтримки безперервного потоку.	Може бути складним для великих команд без чіткої організації роботи.	Для проєктів з постійним потоком завдань, де необхідно контролювати процеси в реальному часі.
Lean	Оцінка вартості та часу, моніторинг витрат, зменшення непотрібних етапів і процесів.	Покращення ефективності, скорочення витрат, зменшення часу на реалізацію.	Може вимагати великих змін у структурі та процесах підприємства.	Для оптимізації процесів і зменшення витрат в умовах обмежених ресурсів.
DevOps	Автоматизація процесів, безперервна інтеграція (CI), безперервне постачання (CD), моніторинг.	Швидка поставка оновлень, інтеграція між командами розробки та операційними підрозділами.	Високі вимоги до інфраструктури, потреба в спеціалізованих інструментах і налаштуваннях.	Для проєктів з високими вимогами до швидкості доставки та безперервного оновлення.

Джерело: складено автором за даними [65]

Методологічні підходи до гнучкого управління в IT-компаніях, наведені в табл. 1.1, мають унікальні інструменти та переваги, які дають змогу ефективно адаптуватися до змін і вимог проєкту. Центральним елементом гнучких методів є звітність, яка уможливлює відстеження виконання завдань, ітерації та досягнення мети. Не зважаючи на те, що гнучкі методи зазвичай сприяють зменшенню зусиль з документування порівняно з традиційними методами управління, звітність все ще є важливим інструментом для забезпечення прозорості процесу та контролю ефективності.

Важливим інструментом у Scrum та Agile є щоденні міні-зустрічі (щоденні стендапи). Зазвичай вони тривають не більше 15 хвилин і допомагають членам команди обговорити, що було зроблено за день, які труднощі виникли і що планується на наступний день. Це забезпечує прозорість командної роботи та швидке виявлення виникаючих проблем.

Графік спалювання спринту – це діаграма, яка показує кількість завдань, що залишилися до кінця спринту. За допомогою цього інструменту менеджери та команди можуть чітко бачити хід проєкту та виконання запланованих завдань.

Дошки Kanban використовуються для візуалізації робочого процесу. Вони допомагають командам відстежувати статус завдань і виконання робочих кроків, відображаючи їх у вигляді карток, які переміщуються від кроку до кроку на дошці: «Заплановано», «Виконується», «Виконано». Це дає змогу відстежувати прогрес і оперативно коригувати робочий процес [43, с. 48].

Керівництво командами за допомогою гнучких методів потребує певних стратегій, які забезпечують ефективну взаємодію між членами команди, покращують комунікацію та сприяють автономності команди. Для успішного впровадження Scrum необхідний чіткий розподіл ролей у команді. Власник продукту відповідає за визначення вимог і пріоритетів. Scrum Master контролює процес і усуває перешкоди. Команда розробників виконує завдання, визначені в спринті. Чіткий розподіл завдань і відповідальності допомагає зберегти націленість на результат і забезпечити злагоджену роботу [71].

Принцип гнучких методів полягає в підтримці самоорганізованих команд, у яких кожен учасник може взяти на себе відповідальність за виконання завдань і прийняття рішень. Це вимагає створення середовища, де команда має свободу вирішувати проблеми, що виникають, і знаходити кращі способи виконання завдань [74].

Ретроспективи — це регулярні командні зустрічі для аналізу попереднього спринту та обговорення способів покращення наступних кроків. У ретроспективі члени команди обговорюють, що було зроблено добре, які труднощі виникали і як їх можна уникнути в майбутньому. Це дає змогу команді постійно вдосконалювати свої процеси та досягати кращих результатів [11].

Гнучкі методи також реалізуються за допомогою різних інструментів управління проєктами. До найпопулярніших відносяться:

Jira є однією з найпоширеніших платформ для управління проєктами та підтримує Scrum, Kanban та інші методи.

Trello – це простий у використанні інструмент для візуалізації завдань у стилі Канбан.

Asana – це інструмент організації командної роботи, який допомагає відстежувати прогрес і забезпечувати спілкування між членами команди [11].

Методи встановлення пріоритетів, такі як MoSCoW або матриця Ейзенхауера, часто використовуються для керування завданнями в гнучких методах. MoSCoW дає змогу класифікувати завдання за критеріями: треба, треба, можна, не буде. Це допомагає команді зосередитися на найважливіших завданнях.

Для зменшення ручної роботи та підвищення ефективності процесу часто використовуються засоби автоматизації. Наприклад, автоматичне надсилання звітів, оновлення статусу завдання в системах управління проєктами або інтеграція з іншими платформами для забезпечення безперервного потоку роботи.

Інструменти та техніки для впровадження гнучких методів є ключем до успіху проєкту в умовах позмінної роботи та динаміки сучасного бізнес-

середовища. Вони дають змогу організувати процеси таким чином, щоб максимізувати ефективність команди, скоротити витрати часу та ресурсів, а також покращити комунікацію та взаємодію між усіма учасниками проєкту.

У табл. 1.3 показано порівняння використання різних методів у IT-секторі.

Таблиця 1.3 – Порівняння застосування різних методологій в IT-сфері

Методологія	Основні принципи	Переваги	Недоліки	Тип проєкту/ середовище
Agile	Інкрементальна розробка, гнучкість до змін, тісна взаємодія з клієнтом.	Підвищення ефективності через ітераційний підхід, швидка реакція на зміни.	Може бути складним для великих проєктів без чіткої організації.	Проєкти з високою невизначеністю, швидкі зміни вимог.
Scrum	Розподіл роботи на спринти, визначення ролей (Scrum Master, Product Owner, команда).	Чітко визначені ролі, регулярний зворотний зв'язок, постійна адаптація.	Потребує досвідчених спеціалістів, висока залежність від командної роботи.	Проєкти з регулярними релізами і змінними вимогами.
Kanban	Візуалізація процесів через Kanban-дошки, без фіксованих ітерацій.	Гнучкість, швидке реагування на зміни, зменшення часу на виконання завдань.	Може бути важким для управління великими командами без чіткої структури.	Проєкти з постійним потоком завдань.
Lean	Оптимізація процесів, усунення марнотратства, максимізація цінності для клієнта.	Зниження витрат, підвищення ефективності, швидше виконання завдань.	Може бути важким для впровадження в великих організаціях, що потребують значних змін.	Проєкти з фокусом на ефективність та швидкість виконання.
Waterfall	Лінійний процес розробки, що проходить через чітко визначені етапи.	Чітка структура, легко планувати та прогнозувати ресурси.	Не підходить для проєктів з високою невизначеністю, складно адаптуватися	Проєкти з чітко визначеними вимогами та стабільними умовами.
DevOps	Співпраця між розробниками та операційними командами	Швидка поставка оновлень	Високі вимоги до інфраструктури, потребує глибоких знань	Проєкти з потребою в оновленнях і підтримці.

Джерело: складено автором за даними [72]

Згідно табл.1.3, вибір гнучких методологій залежить від ряду факторів, які слід враховувати перед прийняттям рішення. Для прикладу, метод водоспаду ідеально підходить для проєктів із чітко визначеними вимогами та невеликою командою, де не очікується жодних ітераційних змін. Цей метод підходить для проєктів з низьким рівнем невизначеності, чітким планом і визначеними фазами.

Для чітко визначених вимог, які не змінюються під час розробки, оптимальним вибором є водоспад або нахил. Це забезпечує ефективне управління проєктом через планування та забезпечує послідовність на всіх етапах. Якщо є часті вимоги, слід вибрати Agile або Scrum. Ці методи дають змогу адаптувати проєкт до нових вимог і усунути невизначеності за допомогою гнучких ітерацій [65].

Якщо компанії потрібні регулярні оновлення та релізи, найбільш ефективними є методи DevOps та Agile. Вони дають змогу автоматизувати процеси розробки та тестування, забезпечуючи швидку доставку продукту та мінімізуючи час між релізами. Якщо в проєкті не передбачено частих оновлень і рідко потрібні великі випуски, можна використовувати принцип водоспаду, оскільки він добре підходить для проєктів, де оновлення продукту відбуваються на складніших етапах після завершення кожного етапу [42, с. 94].

Для компаній, де важлива тісна співпраця між різними командами (розробниками, тестувальниками, операційними командами), методологія DevOps може бути найбільш підходящою. Він об’єднує розробку та операційну діяльність для створення безперервного процесу розробки продукту, тестування та доставки. Якщо команди працюють більш автономно, можна використовувати Scrum або Kanban, коли кожна команда зосереджується на своїй частині роботи та забезпечує зворотній зв’язок між командами за допомогою чітких спільних засобів.

Якщо компанія вже має досвід гнучких методів, можна вибрати Agile, Scrum або Kanban, оскільки ці методи пропонують гнучкість і здатність адаптуватися до мінливих вимог. Для компаній, які тільки починають впроваджувати гнучкі методи, може бути корисним спочатку вибрати модель

Waterfall або Lean, оскільки ці методи мають чітку структуру та зрозумілі фази, які полегшують співробітникам адаптацію та навчання [73].

Якщо компанія активно використовує новітні технології та зосереджена на безперервному розвитку та вдосконаленні продукту, методології Lean та DevOps можуть бути найбільш підходящими через їхню спрямованість на оптимізацію та швидку адаптацію до змін. Для компаній, які піддаються повільнішим змінам і не потребують постійних інновацій, більш підходять більш традиційні методи, такі як модель Waterfall [11].

З метою вивчення практичних аспектів використання гнучких технологій в управлінні підприємством та обґрунтування напрямків їх подальшого розвитку сформовано розроблено логічну послідовність аналізу (рис. 1.2).

Рис. 1.2. Схема дослідження гнучкого управління IT-підприємства

Джерело: складено автором

Результати дослідження за наведеною схемою уможливлять виявлення сильних та слабких сторін використання гнучких технологій в управлінні. Це формує основу для розробки обґрунтованих цілей розвитку компанії. Запропоновані рекомендації сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів та зміцненню конкурентних позицій компанії.

Дослідження методологічних підходів та інструментів гнучкого управління IT-компаніями показало, що гнучкі методи, такі як Agile, Scrum, Kanban, Lean та інші інструменти, є ефективними інструментами для забезпечення високої продуктивності та гнучкості в умовах ринку, що швидко змінюється. Кожен підхід має свої переваги та застосовується залежно від типу проєкту, його складності та вимог. Agile та Scrum сприяють швидкому реагуванню на зміни та забезпечують чітку організацію роботи в проєктах із високим рівнем невизначеності. Kanban допомагає підтримувати постійний потік завдань і ефективно керувати ними, тоді як Lean зосереджується на оптимізації процесів і зниженні витрат. DevOps забезпечує інтеграцію функцій розробки та операцій для забезпечення безперервної доставки оновлень. Гнучкі методи вимагають високого рівня спілкування та співпраці між командами, а також постійного моніторингу процесів. До важливих інструментів належать щоденні зустрічі, діаграми згоряння спринтів, дошки Kanban і ретроспективи, які дають змогу відстежувати прогрес проєкту, виявляти проблеми та оперативно коригувати план дій.

Загалом, використовуючи гнучкі підходи, IT-організації можуть ефективно адаптуватися до змін, зменшити ризики та підвищити продуктивність команди. Однак для успішного впровадження таких методів потрібна досвідчена команда, правильний розподіл ролей і високий ступінь самоорганізації всередині команд. Проведемо далі практичне дослідження використання методології управління українським підприємством та напрями розвитку.

РОЗДІЛ 2 ПРАКТИКА ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМТСВІ ТОВ «УКРАЇНСЬКІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ»

2.1. Аналіз системи управління ТОВ «Українські інформаційні технології»

ТОВ «Українські інформаційні технології» — це компанія, яка вже багато років працює в сфері ІТ та зарекомендувала себе як надійний партнер у питаннях цифрової трансформації бізнесу. Її спеціалізація — створення сучасних технологічних рішень, що охоплюють програмне забезпечення, хмарні сервіси, роботу з великими даними, штучний інтелект і машинне навчання. Також компанія активно працює з інтернетом речей, сервісним дизайном, кібербезпекою, цифровими платформами, розширеною реальністю, робототехнікою, а також інвестує в дослідження та розробку новітніх технологій, включаючи квантові обчислення.

Підприємство зареєстровано 23 липня 2003 року та здійснює свою діяльність за адресою: місто Львів, вулиця Водогінна, будинок 2. При реєстрації, підприємству присвоєно код ЄДРПОУ: 32568891. Управління підприємством здійснює директор – Плакущенко Володимир Володимирович [54].

Місія компанії: «забезпечувати надійні, інноваційні та ефективні інформаційні рішення для бізнесу, державних установ та громадян, сприяючи цифровій трансформації України. Ми прагнемо підвищити продуктивність і безпеку наших клієнтів завдяки сучасним технологіям, професіоналізму команди та орієнтації на результат» [54].

ТОВ "Українські інформаційні технології" активно впроваджує гнучкі технології у свою систему управління підприємством. Ці технології дають змогу ефективно адаптуватися до швидких змін на ринку та потреб клієнтів (рис. 2.1).

Рис. 2.1. Місце гнучких технологій в бізнес-процесах системи управління ТОВ «Українські інформаційні технології»

Джерело: складено автором

Проведемо детальне дослідження щодо впливу цих технологій на ефективність управлінських процесів у компанії.

Організаційна структура ТОВ «Українські інформаційні технології» (Додаток А) побудована за багаторівневим принципом. Вона включає окремі відділи, кожен з яких відповідає за свій напрям — від розробки програмного забезпечення та впровадження інновацій до маркетингу, продажів і клієнтської підтримки У центрі управління — топ-менеджмент, зокрема керівник компанії, який відповідає за стратегічний розвиток і забезпечує взаємозв’язок між усіма ключовими підрозділами. Окрему роль відіграють спеціалізовані команди, зосереджені на таких напрямках, як розробка програмного забезпечення, впровадження штучного інтелекту, кібербезпека, а також підтримка IT-

інфраструктури та управління проєктами. Відповідальність у структурі розподілена чітко: кожен відділ має свої завдання, визначені функції та конкретних осіб, які відповідають за їх виконання.

Практичний досвід використання гнучких технологій у функціонуванні організаційної структури ТОВ «Українські інформаційні технології» зосереджений на впровадженні методологій Scrum та Kanban в управлінні проектами та бізнес-процесами. Вони дають змогу гнучкіше та ефективніше виконувати завдання, а також сприяють швидкому реагуванню на зміни та відгуки клієнтів. Це уможлювлює організації швидше адаптуватися до вимог ринку та змінних умов. Логістичний відділ компанії активно використовує сучасні інструменти розробки програмного забезпечення, такі як Docker Swarm, Kubernetes та TensorFlow, які допомагають оптимізувати процеси та скоротити час доставки продукції. Для безперервної інтеграції та доставки використовуються інструменти, засновані на принципах Kanban, що дають змогу ефективно координувати роботу між різними командами.

Перехід до більш детального аналізу вимагає звернення до внутрішніх процесів підприємства. Для цього доцільно провести кількісне дослідження працівників, що дасть змогу глибше зрозуміти роль кожної категорії персоналу в контексті гнучких підходів до управління (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка структури персоналу ТОВ «Українські інформаційні технології» за категоріями зайнятих за 22021-2023 роки

Категорія зайнятих	2021 р.		2022 р.		2023 р		Абсолютне відхилення, від 2023 р.	
	Кіль-кість, осіб	Пито-ма вага, %	Кіль-кість, осіб	Пито-ма вага, %	Кіль-кість, осіб	Пито-ма вага, %	2021 р.	2022 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Управлінський персонал, у т.ч:	134	9,32	151	10,15	46	10,13	-88	-105
Керівники	12	0,83	13	0,87	13	2,86	1	0

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Спеціалісти	46	3,20	55	3,70	14	3,08	-32	-41
Технічні працівники	76	5,29	83	5,58	19	4,19	-57	-64
Виробничий персонал	1304	90,68	1337	89,85	408	89,87	-896	-929
Разом	1438	100,0	1488	100,0	454	100,0	-984	-1034
Виробничий персонал на одного управлінського персоналу,	10	X	9	x	9	x	-0,86	0,02
Частка управлінського персоналу, %	10,28	X	10,15	x	10,13	x	-0,14	-0,02

Джерело: складено автором

У період 2021–2023 років в ТОВ «Українські інформаційні технології» спостерігалася суттєва тенденція до зменшення загальної чисельності персоналу – з 1438 осіб у 2021 році до 454 осіб у 2023 році (абсолютне скорочення на 984 особи). Найбільше скорочення відбулося серед виробничого персоналу – на 896 осіб, що зумовило відповідне зниження питомої ваги даної категорії, хоча частка залишилася відносно стабільною (понад 89%).

Аспекти контролю працівників відповідності відображаються в постійному моніторингу та управлінні завданнями за допомогою інструментів контролю виконання завдань, таких як Jira, Kibana та Grafana. Це уможлювлює своєчасно виявляти відхилення від стандартів та коригувати стратегії впровадження.

Успішне функціонування системи управління значною мірою залежить від ефективного управління часом, особливо з боку керівництва. Саме тому доцільним є аналіз використання часу як важливого ресурсу управлінської діяльності, для цього, нами було проведено опитування серед управлінського персоналу з метою аналізу розподілу ресурсів часу. Анкета наведена в Додатку Б. Результати опитування узагальнено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Кількісний аналіз використання ресурсів часу серед працівників управлінської ланки підприємства ТОВ «Українські інформаційні технології»

Категорія працівників	Кількість осіб	Планові завдання (середній % часу)	Основні бар'єри ефективності	Оцінка ефективності (середній бал, 1–5)	Резерви покращення (основні пропозиції)
Вище керівництво	9	Більше 75%	Велика кількість нарад, нечіткі завдання	3,4	Делегування завдань, зменшення кількості нарад
Спеціалісти середньої ланки	13	25-50%	Погана комунікація, технічні труднощі	2,9	Покращення внутрішньої комунікації, ІТ-підтримка
Технічні працівники	13	Менше 25%	Технічні труднощі, нераціональне планування	2,5	Автоматизація задач, чіткі інструкції
Середнє значення				2,8	

Джерело: складено автором

У дослідженні прийняло участь 35 працівників управлінського складу, тобто 75%, що забезпечило надійність результатів дослідження. Проведене опитування свідчить про те, що ефективність використання робочого часу серед управлінської ланки є середньою, оскільки середній бал становить 2,8 із 5 можливих. Найвищу ефективність продемонструвало вище керівництво, яке витрачає понад 75% часу на планові завдання, проте зіштовхується з перевантаженістю нарадами. Спеціалісти середньої ланки та технічні працівники мають нижчі показники через комунікаційні бар'єри та технічні труднощі. Для покращення ситуації, на думку працівників, необхідно вапровадити чітке планування, делегування функцій, автоматизацію задач і розвиток ІТ-підтримки.

Важливою складовою системи управління персоналом, є матеріально-технічне забезпечення, аналіз якого наведено в Додатку В. Від так бачимо, що працівники підприємства забезпечені достатньою кількістю базової та іншої техніки для комфортної роботи та забезпечення виконання поставлених завдань.

Обладнання оновлюється відповідно до потреб і зносу, забезпечуючи високу ефективність робочих процесів.

Використання ліцензійного програмного забезпечення забезпечує юридичну визначеність і можливість регулярного оновлення, що підвищує надійність і безпеку інформаційних систем компанії. Щорічне оновлення антивірусного програмного забезпечення забезпечує додатковий захист від потенційних загроз.

Наявність сучасної офісної техніки, особливо принтерів, сканерів, проекторів, забезпечує безперебійний робочий процес. Відсутність проблем з корпоративною поштою та месенджерами для 436 акаунтів свідчить про належний рівень комунікаційної підтримки. З'єднання з Інтернетом стабільне і забезпечується надійним провайдером. Офісні меблі, особливо столи та офісні стільці, відповідають вимогам комфорту та довговічності, що позитивно впливає на продуктивність праці співробітників. Співробітники мають доступ до ресурсів для забезпечення комфортних умов праці, таких як питна вода, кавоварка, чай і цукор. Підприємство виконує вимоги безпеки, забезпечуючи своїх працівників спецодягом та іншими засобами індивідуального захисту.

Загалом матеріально-технічне забезпечення, яке надає ТОВ «Українські інформаційні технології», є якісним і відповідає потребам працівників. Основні технічні ресурси своєчасно оновлюються, а відсутність суттєвих зауважень щодо підтримки умов праці свідчить про відповідальний підхід компанії до цього питання.

В рамках розвитку інформаційної інфраструктури компанії створюються компетентні центри підтримки гнучкого управління, які надають не лише методологічну підтримку, а й сприяють розробці нових інструментів та підходів для впровадження гнучких процесів на різних рівнях організації.

Оцінка стану інформаційної бази компанії також є фундаментальною складовою ефективності системи менеджмент, що забезпечує належну організацію інформаційного потоку та ефективність робочих процесів.

Відобразимо в табл. 2.3 оцінку інформаційного забезпечення підприємства ТОВ «Українські інформаційні технології» у 2023 році.

Таблиця 2.3 – Оцінка стану інформаційної бази підприємства ТОВ «Українські інформаційні технології» у 2023 році

Критерій	Оцінка	Коментарі
Використання Інтернету	Середній	Стабільний доступ до Інтернету можливий через маршрутизатори та сервери Wi-Fi, але необхідно приділити увагу можливості підвищення безпеки та швидкості з'єднання.
Процес передачі та обміну інформацією	Середній	Використовуються корпоративна електронна пошта та месенджери, але система обміну даними потребує покращення для більшої ефективності та гнучкості.
Достовірність та повнота інформації (її якість)	Нижче середнього	Центральна база даних забезпечує актуальність та точність інформації, але є можливості для покращення моніторингу та оновлення даних у режимі реального часу.
Розподіл відповідальності за збір та передачу інформації	Нижче середнього	Поділ обов'язків зрозумілий, але потребує підвищення еефктивності інтеграція та автоматизація процесів, щоб забезпечити ефективну взаємодію між підрозділами, зменшити ризик помилок та скоротити час на виконання завдань

Джерело: складено автором

Згідно табл. 2.5, оцінка стану інформаційної бази ТОВ «Українські інформаційні технології» у 2023 році показує, що є декілька аспектів, які потребують вдосконалення. Використання Інтернету оцінюється як середнє, оскільки стабільне з’єднання гарантується, але слід звернути увагу на покращення безпеки та швидкості з’єднання. Процеси передачі та обміну інформацією також оцінюються як середні, оскільки існуючі системи зв'язку потребують удосконалення для досягнення більшої ефективності. Надійність і повнота інформації нижчі за середні, оскільки, незважаючи на те, що база даних актуальна, моніторинг і оновлення даних у реальному часі потребує вдосконалення. Розподіл відповідальності за збір і передачу інформації також потребує вдосконалення, оскільки підвищення ефективності потребує інтеграції та автоматизації процесів обміну інформацією, що сприятиме зниженню ризику помилок та підвищенню ефективності роботи. Загалом компанія має базову

інфраструктуру, але, очевидно, є можливості для вдосконалення та вдосконалення.

Наступним етапом дослідження системи менеджменту, є аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства. На основі фінансової звітності підприємства (Додаток Г) проведемо дослідження показників активів та джерела формування майна підприємства в динаміці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Українські інформаційні технології» у 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				Абсолютне, тис.грн	Темп зміни, %
1	2	3	4	5	6
Необоротні активи	26512	33441	24106	-2406	-9,08
Нематеріальні активи	25647	32572	23347	-2300	-8,97
Оборотні активи	305192	345658	533549	+228357	+74,82
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	228939	297109	491170	+262231	+114,54
Власний капітал	215008	316653	413921	+198913	+92,51
Поточні зобов'язання	116696	62446	143734	+27038	+23,17
Всього активи/пасиви	331704	379099	557655	+225951	+68,12
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1451663	1357958	1184987	-266676	-18,37
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1264772	1217743	985812	-278960	-22,06
Валовий: прибуток	186891	140215	199175	+12284	+6,57
Інші операційні доходи	6756	79515	33011	+26255	+388,6
Адміністративні витрати	59013	55552	48141	-10872	-18,42
Витрати на збут	11300	15797	6764	-4536	-40,14
Інші операційні витрати	18830	23436	52087	+33257	+176,62
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	104504	124945	125194	+20690	+19,80

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	104500	124945	125194	+20694	+19,80
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-19434	-23300	-27926	-8492	+43,70
Чистий фінансовий результат: прибуток	85066	101645	97268	+12202	+14,34

Джерело: складено автором

Отже, за результатами аналізу фінансової звітності ТОВ «Українські інформаційні технології» за 2021–2023 роки можна зробити висновок про стабільне зростання фінансового потенціалу підприємства. Загальне збільшення активів на 68,2% свідчить про розширення господарської діяльності, що в основному забезпечується приростом оборотних активів. Власний капітал підприємства також демонструє суттєве зростання, що зміцнює фінансову стійкість компанії. Незважаючи на скорочення чистого доходу від реалізації, підприємству вдалося збільшити валовий прибуток завдяки оптимізації витрат. Значне зростання інших операційних доходів та скорочення витрат на управління і збут також позитивно вплинули на загальний фінансовий результат. Збільшення прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку підтверджує ефективність управління ресурсами. Підприємство зберігає високий рівень платоспроможності, що уможлювлює йому впевнено функціонувати в умовах нестабільної економіки. Загалом фінансовий стан компанії можна оцінити як позитивний, з потенціалом до подальшого розвитку.

У фінансово-економічній діяльності гнучкі підходи сприяють оптимізації процесів управління та дають змогу точніше оцінювати витрати та ресурси в режимі реального часу. Інтеграція гнучких методів управління у фінансові процеси уможлювлює своєчасно коригувати стратегію та бюджет на основі поточних результатів.

Оцінювання системи менеджменту ТОВ «Українські інформаційні технології» проведено експертним методом шляхом визначення вагомості

критеріїв та їх бальної оцінки. У дослідженні використано метод експертної оцінки, на основі проведеного в даному розділі дослідженні.

Розподіл коефіцієнтів вагомості критеріїв здійснено на основі експертної оцінки відповідно до їхнього впливу на загальну ефективність системи менеджменту. При цьому враховано методичні рекомендації щодо експертних оцінок вагомості чинників управління, описані у праці О. Ф. Волошина [9]. Вагомість критеріїв визначалась з урахуванням принципу пріоритетності: більша вага надавалася факторам, що безпосередньо впливають на ресурсну забезпеченість та гнучкість управління, що є критичними для діяльності сучасних підприємств. Загальна сума коефіцієнтів становить 1, що забезпечує коректність інтегрального розрахунку. Результат аналізу системи управління підприємством в табл.2.5.

Таблиця 2.5 – Бальна оцінку системи менеджменту ТОВ «Українські інформаційні технології»

Критерій оцінки	Коефіцієнт вагомості	Бальна оцінка	Інтегральний показник
Ефективне використання робочого часу	0,14	2,8	0,39
Чіткий розподіл функцій управління	0,11	3,2	0,35
Матеріально-технічне забезпечення	0,13	4,6	0,60
Інформаційна інфраструктура	0,12	3	0,36
Організаційна структура та гнучкість керівництва	0,12	3,4	0,41
Фінансові ресурси та управління ними	0,13	3,1	0,40
Рівень розвитку матеріальної та нематеріальної мотивації	0,13	2,9	0,38
Задоволеність співробітників організацією управлінської роботи	0,12	3,3	0,40
Середнє значення	1		3,29

Джерело: складено автором

За результатами проведеної оцінки, система менеджменту оцінена в 3,29 балів із 5 можливих. Це свідчить про задовільний рівень організаційно-управлінської діяльності на підприємстві з потенціалом для вдосконалення. Найвищі оцінки отримали такі компоненти, як матеріально-технічне забезепчення (0,60) та організаційна структура з гнучкістю управління (0,41). Це

свідчить про достатню оснащеність підприємства сучасними технічними ресурсами та його здатність адаптуватися до змін, що створює сприятливі умови для впровадження гнучких елементів управління. Водночас такі критерії, як ефективність робочого часу (0,39), мотивація співробітників (0,38) та інформаційна інфраструктура (0,36) оцінені дещо нижче. Ці аспекти потребують додаткової уваги з боку керівництва, особливо щодо оптимізації робочих процесів, розробки комплексної системи мотивації та модернізації інформаційно-комунікаційних рішень.

Дослідження системи управління ТОВ «Українські інформаційні технології» засвідчило наявність позитивних змін в організаційній структурі та кадровій політиці підприємства. Незважаючи на значне скорочення персоналу, компанія зберегла стабільну структуру управління та орієнтується на молодих спеціалістів. Система мотивації включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що сприяє підвищенню ефективності праці. Результати оцінки менеджменту засвідчили середній рівень ефективності використання робочого часу, особливо серед працівників середньої ланки. Матеріально-технічна база відповідає сучасним вимогам, проте потребує подальшої автоматизації. Інформаційна система має потенціал для вдосконалення в аспектах безпеки, обміну даними та відповідальності. Фінансові показники свідчать про ефективне управління витратами та зростання капіталу, що вказує на стійкий розвиток підприємства. Таким чином, підприємство демонструє адаптивність до сучасних викликів, проте потребує подальших заходів з удосконалення внутрішніх процесів управління.

Зважаючи на отримані результати дослідження, проведемо далі дослідження організаційно-методичного забезпечення гнучкого управління на підприємстві.

2.2. Організаційно-методичне забезпечення гнучкого управління на підприємстві

Організаційно-методичне забезпечення гнучкого управління ТОВ «Українські інформаційні технології» складається із організаційної структури гнучкого управління та методологій, що його реалізують. Для початку проведемо дослідження організаційного забезпечення (рис. 2.2).

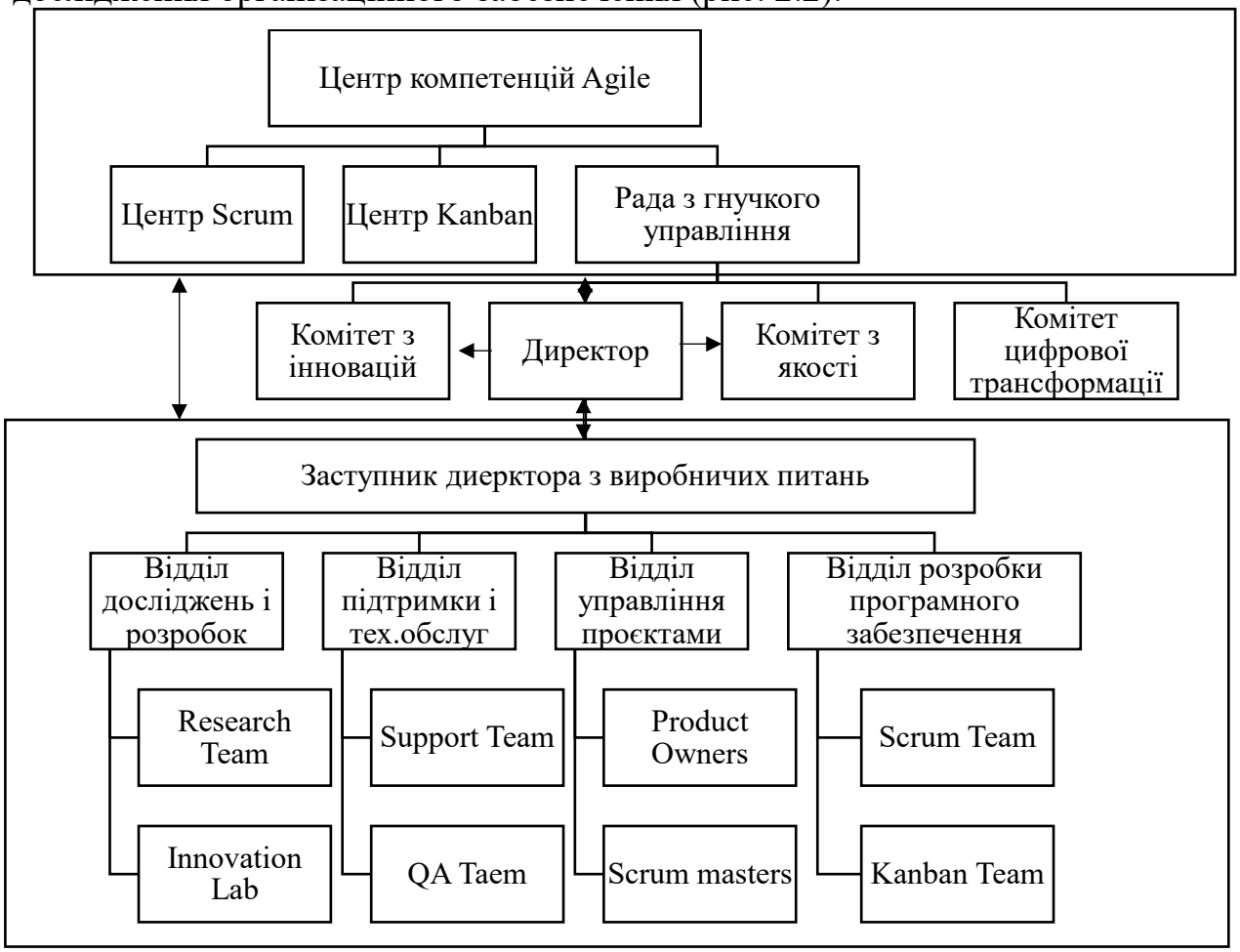


Рис. 2.2. Організаційна структура гнучкого управління ТОВ «Українські інформаційні технології»

Джерело: складено автором

На рис. 2.2 відображено місце методології гнучкого управління в організаційній структурі ТОВ «Українські інформаційні технології». Елементи гнучкого управління становлять:

Scrum Teams у відділі розробки програмного забезпечення;

Kanban Team для забезпечення безперервної інтеграції та розгортання;

Product Owners та Scrum Masters у відділі управління проектами;

Agile комітети для координації між функціональними підрозділами;

Центр компетенцій Agile для методологічної підтримки та розвитку.

Сильними сторонами цієї структури є Agile Competence Center і спеціалізовані Scrum і Kanban центри, які є явною перевагою. Це дає змогу: стандартизувати підходи гнучкого управління, забезпечити навчання, коучинг і обмін знаннями, а також координувати впровадження гнучких практик у різних відділах.

Формування крос-функціональних команд (наприклад, команда Scrum, команда Kanban, команда QA, лабораторія інновацій) сприяє ефективності виконання завдань, зменшує залежність від зовнішніх учасників і створює єдину відповідальність за продукт.

Інтегровані ролі Product Owners і Scrum Masters в управлінні проектами забезпечують зосередженість на перевагах клієнта, гнучке планування та адаптацію продукту на основі зворотного зв’язку.

Комітети з інновацій, якості та цифрової трансформації, які підпорядковуються Agile Management Council, забезпечують стратегічне керівництво та створюють простір для ініціатив «знизу вгору», що відповідає гнучкій культурі постійного вдосконалення.

Незважаючи на наявність елементів гнучкості, структура має низку системних недоліків, які можуть зашкодити повноцінному функціонуванню гнучкого середовища: надмірна складність та ієрархічність, відсутність чіткої автономії команд, обмежена інтеграція функцій підтримки в гнучке середовище та недостатня адаптивність ролей.

Незважаючи на створення гнучких центрів, структура залишається вертикальною та має багаторівневу підпорядкованість. Це може ускладнити прийняття оперативних рішень і знизити швидкість зворотного зв'язку. Паралельне існування офіційних комітетів і гнучких команд несе ризик функціонального дублювання або конфлікту інтересів між стратегічним

менеджментом і практичними командами. Наприклад, ініціативи команди Scrum можуть загубитися в бюрократичному процесі затвердження комітетами.

Формальна структура не показує, якою мірою команди насправді мають повноваження приймати самостійні рішення щодо пріоритетів, технологій, архітектури тощо. Високий рівень залежності від керівництва може суперечити принципам самоорганізації. Групи підтримки, такі як команда підтримки або команда контролю якості, розділені, що потенційно може поставити під загрозу ефективність наскрізного підходу до доставки. Структура не враховує можливість гнучкості ролей або горизонтального розподілу завдань між командами. У контексті динамічних проектів це може призвести до вузьких місць ресурсів і робочого навантаження.

Таким чином, гнучка структура управління в компанії забезпечує міцну основу для успішного функціонування гнучких підходів: центри компетенції, ролі, міжфункціональні команди та стратегічна рада для гнучкого управління. Однак поєднання класичних вертикальних елементів з гнучкими елементами не зовсім послідовне і вимагає глибокої трансформації корпоративної культури, делегування повноважень і спрощення ієрархії.

У процесі цієї трансформації не менш важливим стає питання професіоналізму та кваліфікації співробітників, які безпосередньо реалізують принципи гнучкого управління. Для успішного впровадження гнучких методів потрібна не тільки чітко побудована організаційна структура, а й висока кваліфікація працівників, здатних ефективно працювати в рамках таких підходів. Співробітники, які займаються дослідженнями та розробками, а також займаються розробкою та впровадженням гнучких процесів, повинні мати не тільки технічні знання, а й глибоке розуміння специфіки управління проектами в умовах високої невизначеності та швидких змін (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Характеристика кваліфікації персоналу з гнучкого управління ТОВ «Українські інформаційні технології»

Категорія персоналу	Знання та навички	Освіта	Ключові технології та інструменти
Співробітники з науково-дослідних робіт	Алгоритми, структури даних, машинне навчання, фінансові та економічні знання	Вища освіта в галузі прикладної математики	Python, Flask, Docker Swarm, Kubernetes, TensorFlow, CUDA, C++, NodeJS, ClickHouse, MySQL, Redis, Kafka, R language, Bash script
Фахівці Data Engineering	Алгоритми та структури даних, робота з великими даними	Вища технічна освіта	C++, CUDA, MySQL, MSSQL, PostgreSQL, ClickHouse, MongoDB, RabbitMQ, Redis, Kafka, NodeJS, Bash script
Професійні знання та навички співробітників Scrum та Kanban	Володіння основними інструментами для моніторингу та управління процесами	Вища математична освіта	Docker Swarm, Kubernetes, Kibana, Grafana, Git, NginX, Lua, Bash script
Керівники компанії	Технічні знання, включаючи деякі з мов програмування та фреймворків, а також управлінські навички	Вища технічна освіта	Мови програмування та фреймворки на основі специфікації кожного керівника
Начальник науково-дослідного відділу	Ступінь доктора математики, глибокі знання в математиці, науковий підхід до вирішення завдань	Доктор математики	Інструменти та мови, що використовуються в дослідницьких проектах
Технічний директор	Виконання функцій архітектора проекту та управління відділами, глибоке розуміння технологій, стратегічне управління проектами	Вища технічна освіта	Поглиблене знання фреймворків та мов програмування

Джерело: складено автором

Згідно табл. 2.6, співробітники ТОВ «Українські Інформаційні Технології» мають достатньо високий рівень кваліфікації та досвіду в ключових сферах, таких як машинне навчання, програмування, обробка великих даних, а також основні інструменти гнучкого управління (Kanban, Scrum та ін.). Вони мають достатню освіту, в тому числі вищу техніко-математичну, працюють із сучасними технологіями, що важливо для ефективної реалізації методів гнучкого управління та інноваційних проектів.

Хоча співробітники мають досвід роботи з такими інструментами, як Kanban і Scrum, важливо постійно оновлювати свої знання за допомогою нових версій методів і інструментів, таких як SAFe або Lean. Це також стосується вдосконалення практик керівників команд та оптимізації процесів.

Отже, процес гнучкого управління вимагає більшого залучення команди проекту до завдань, які виконує керівник проекту відповідно до методологій Agile (та інших загальноприйнятих методологій). Як свідчить надана інформація, співробітники ТОВ «Українські інформаційні технології» є висококваліфікованими професіоналами та володіють міждисциплінарними навичками, що є необхідною передумовою для роботи у сфері розробки продуктів ШІ.

Під час роботи над програмним продуктом всі співробітники, включаючи керівництво, тісно пов'язані і постійно контактують із замовником. Щоранку проводяться стендап-зустрічі, на яких обговорюються підсумки минулого дня та плануються завдання на поточний день.

Одночасно приймаються рішення про відхилення проміжних завдань або зміну визначення завдання, якщо рішення не знайдено. Щотижня проводяться мозкові штурми, де до порядку денного додаються завдання, які здаються неможливими. Вся компанія бере участь в обговоренні можливих рішень. В особливо складних випадках можуть бути залучені сторонні спеціалісти.

Водночас, варто зазначити, що результати зустрічей практично не задокументовані. Думки, ідеї, висновки, пропозиції, які виникають під час обговорення, записуються на аркушах паперу, прикріплюються на дошці стікерами, а інколи не записуються взагалі. Хоча ця практика не стала б катастрофою для невеликої компанії, вона все ще представляє серйозну прогалину в сьогоднішніх процесах управління проектами для ТОВ «Українські інформаційні системи».

Щодо організації роботи та її покращення, важливо проаналізувати, наскільки ці методи відповідають вимогам та потребам ТОВ «Українські

інформаційні технології» та як їх застосування може вплинути на покращення внутрішніх процесів компанії.

Команда, яка розробляє нову веб-платформу для клієнта компанії, використовує методологію Scrum. Робота поділена на двотижневі спринти з ретроспективним аналізом успіхів і труднощів, що дає змогу вдосконалювати процеси в наступних спринтах. В ТОВ «Українські Інформаційні Технології» Kanban використовується для управління завданнями в командах, які відповідають за технічну підтримку та обслуговування існуючих продуктів.

Команда підтримки клієнтів і технічної служби використовує Kanban для керування запитами користувачів. Кожен запит додається на дошку Kanban із трьома основними категоріями: «Виконати», «Виконується» та «Виконано». Це допомагає виявити вузькі місця в процесах обробки запитів і забезпечити ефективну підтримку клієнтів.

У деяких випадках ТОВ «Українські інформаційні технології» використовує комбінацію Scrum і Kanban для досягнення максимального результату. Наприклад, команда розробників може працювати зі Scrum і розділяти завдання на спринти, тоді як команда тестувальників може використовувати Kanban для постійного тестування програмного забезпечення та швидкого виправлення помилок.

Команда, яка розробляє нову функцію програмного забезпечення, використовує Scrum для планування спринтів і визначення пріоритетів завдань. Проте команда тестувальників працює за методологією Kanban. Ці завдання негайно ставляться в чергу для перегляду та виправлення.

ТОВ «Українські Інформаційні Технології» активно використовує гнучкі інструменти управління, такі як Jira та Trello, щоб автоматизувати процеси, полегшити комунікацію та забезпечити прозорість роботи команд. Jira для управління проектами, реалізованими відповідно до Scrum. Усі завдання, пов’язані з певним спринтом, створюються як історії користувачів і відстежуються через резерв. Trello для візуалізації процесів, які

використовуються в Kanban. Дошки Kanban відображають усі завдання технічної підтримки та обслуговування.

Важливою частиною впроваджених практик є щоденні стендапи та планування спринтів, які активно використовуються в Scrum для покращення комунікації та контролю за виконанням завдань. Обговорюються завдання на наступні два тижні, обговорюється обсяг роботи, визначаються пріоритети.

Відобразимо в табл. 2.7 показники виконання робіт із використанням гнучких методологій, в порівнянні із плановими показниками [71], які надаються розробниками.

Таблиця 2.7 – Порівняння норми виконання робіт із використанням гнучких методологій, люд.год.

Показник	Норма	Фактичне значення	Абсолютне відхилення	Темп зміни, %
Виконання технічного завдання	30	40	10	33,33
Аналіз вимог	23	24	1	4,35
Щоденні стендапи	3,5	5,7	2,2	62,86
Планування спринтів	6	8,5	2,5	41,67
Проведення ретроспектив	4	6,6	2,6	65,00
Підготовка звітності	6,5	10	3,5	53,85
Впровадження змін у процес розробки	24	32,8	8,8	36,67
Тестування (ручне + автоматизоване)	27	36,8	9,8	36,30
Усього	124	161	37	-26,09

Джерело: складено автором

Згідно табл. 2.7 бачимо, що фактична продуктивність праці в гнучких методолгіях дещо нижча, оскільки показники перевищують нормативні значення загалом на 37 людино-годин. Тобто для виконання заданого об’єму робіт працівнику потрібно більше часу та ресурсів, що знижує ефективність праці.

Важливим аспектом ефективного використання методологій Scrum і Kanban є чітке регламентування процесів. Для цього в ТОВ «Українські інформаційні технології» розроблено стандарти, процедури та інструкції, які забезпечують узгодженість і прозорість у роботі команд (табл.2.12).

Таблиця 2.8 – Характеристики стандартів, процедур та інструкцій для регламентації agile-процесів у ТОВ «Українські інформаційні технології»

Категорія	Опис	Приклад
Стандарти	Загальні правила та вимоги до впровадження гнучких процесів. Вони охоплюють основи Scrum, Kanban та інших гнучких методів.	Стандарт для щоденних стендапів, де кожен учасник повинен коротко звітувати про виконану роботу і будь-які проблеми.
Процедури	Операційні правила виконання завдань у гнучких процесах. Вони можуть включати інструкції з планування, спринтів, ретроспективів та управління завданнями.	Процес планування спринту: кожен спринт поділяється на пріоритетні завдання, які мають бути виконані протягом двох тижнів.
Інструкції	Детальні інструкції щодо конкретних процесів або інструментів для впровадження гнучких підходів. Сюди входить налаштування інструментів, використання інтерфейсів тощо.	Інструкції з використання Jira для створення та управління беклогами, встановлення пріоритетів та управління спринтами.
Ролі в команді	Опис ролей, таких як Scrum-майстер, власник продукту та Kanban-менеджер, які визначають обов'язки членів команди.	Scrum-майстер відповідає за ефективність команди та виконання процесів Scrum, а також підтримує команду у досягненні результатів.

Джерело: складено автором

Згідно табл. 2.8 бачимо, що гнучка система управління має чітко визначену структуру зі стандартами, процедурами та інструкціями, які сприяють ефективному впровадженню методів Scrum і Kanban. Стандарти передбачають загальні вимоги до виконання базових практик, таких як: щоденні підйоми, які дають змогу команді ефективно обмінюватися інформацією. Процедури визначають конкретні кроки для виконання завдань. Інструкції детально описують налаштування таких інструментів, як Jira, основного інструменту для управління беклогами та спринтами, і забезпечують прозорість процесів.

Оскільки модель гнучкого управління в ТОВ «Українські інформаційні технології» формується завдяки впровадженню ключових елементів, що базуються на принципах методологій Scrum та Kanban, відобразимо її схематично в Додатку Д.

Гнучка модель управління ТОВ «Українські інформаційні технології» ґрунтується на впровадженні ключових елементів на основі принципів методів

Scrum та Kanban. Крос-функціональні команди: команди різних фахівців, які працюють над різними аспектами проектів, забезпечують ефективний обмін знаннями та швидке прийняття рішень. До них відносяться команди Scrum, команди Kanban та окремі спеціалізовані команди, такі як інноваційна лабораторія та дослідницька група. Чітке визначення ролей допомагає уникнути непорозумінь та зосередитися на досягненні цілей. До цих ролей відносяться Scrum-майстер, власник продукту та Kanban-менеджер, які керують процесами та забезпечують ефективну командну роботу. Водночас, було виявлено слабкі місця моделі, рис. 2.3.

Рис.2.3. Слабкі місця гнучкої моделі управління ТОВ «Українські інформаційні технології»

Джерело: складено автором

У результаті аналізу моделі гнучкого управління підприємства, виявлено ряд проблем, які негативно впливають на ефективність компанії. Організаційні проблеми, такі як відсутність інтеграції між командами та конфлікти з традиційними ієрархічними структурами, призводять до ізоляції команди та затримок у прийнятті рішень. Крім того, відсутність достатньої підтримки керівництва для впровадження гнучких методів також негативно впливає. Проблеми з процесами сприяють неефективному управлінню проектами, наприклад, труднощі в оцінці навантаження на завдання, надмірна бюрократизація процесів і формальність у проведенні стендапів і ретроспектив.

Дослідження організаційно-методичного забезпечення гнучкого управління на ТОВ «Українські інформаційні технології» показало, що підприємство має розвинену структуру впровадження гнучких методів управління. Система включає в себе спеціалізовані команди Scrum і Kanban, центри компетенції Agile, а також ролі Product Owners і Scrum Masters, які забезпечують ефективну координацію між різними відділами та функціональними підрозділами. У той же час існують системні недоліки, які можуть негативно вплинути на прийняття рішень і зворотній зв'язок, такі як надмірна складність і вертикальність структури, недостатня автономія команд і обмежена інтеграція допоміжних функцій також можуть ускладнити оптимальну роботу гнучкого середовища це в свою чергу впливає на продуктивність праці, про що свідчить більша ресурсовитратністю (на 37 людино-годин) ніж нормативні показники.

Враховуючи кваліфікацію персоналу, співробітники компанії володіють високим рівнем знань та навичок, що дає змогу успішно впроваджувати гнучкі інструменти управління, зокрема Kanban та Scrum. Однак для подальшого розвитку гнучких практик важливо регулярно оновлювати знання співробітників і мінімізувати бюрократичні затримки в процесах управління проектами. Розглянемо даний аспект в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСОКНАЛЕННЯ ПЕРЕДОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ГНУЧКИХ МЕТОДОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «УКРАЇНСЬКІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ»

3.1. Удосконалення моделі гнучкого управління ІТ-підприємства

Проведене дослідження гнучкого управління на підприємстві ТОВ «Українські інформаційні технології» показало розвинену систему менеджменту та структуру для реалізації гнучких методів управління. Водночас було виявлено і ряд недоліків у площині організаційних, процесних та стратегічних проблем, що знижують ефективність гнучкого управління та негативно впливають на стан діяльності підприємства. Розглянемо напрями вирішення даних проблем, які забезпечать вдосконалення моделі гнучкого управління ІТ-підприємства (рис.3.1).

Рис.3.1. Заходи для вирішення проблем гнучкої моделі управління ІТ-підприємства

Джерело: складено автором

У Додатку Е відображено вплив запропонованих заходів на модель гнучкого управління. Розглянемо заходи вдосконалення використання моделі гнучкого управління на підприємстві більш детально.

Одним із основних принципів гнучких методологій є співпраця між різними функціональними групами для досягнення спільних цілей, саме тому, на нашу думку доцільно реалізувати підхід «Scrum of Scrums» для синхронізації роботи міжфункціональних команд, зусилля різних команд можуть бути інтегровані, підвищуючи ефективність і чуйність на зміни (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Етапи реалізації «Scrum of Scrums»

№	Етап реалізації	Мета	Відповідальні особи	Коментарі / Примітки
1	Ідентифікація команд і представників	Забезпечити участь усіх релевантних команд у процесі координації	Керівник проєкту, Scrum Master кожної команди	Важливо врахувати міжфункціональні та підтримуючі команди
2	Формування структури «Scrum of Scrums»	Побудова організаційної моделі для координації	Chief Scrum Master / Agile Coach	Роль Chief Scrum Master може бути закріплена за одним із досвідчених Scrum Master'ів
3	Встановлення графіка зустрічей	Систематизація комунікації між командами	Chief Scrum Master	Варто узгодити частоту з урахуванням темпу спринтів
4	Визначення формату зустрічі	Стандартизація інформаційного обміну	Chief Scrum Master / Всі делегати	Запис результатів в єдину систему (наприклад, Confluence)
5	Забезпечення інструментальної підтримки	Уніфікація інструментів для візуалізації та комунікації	IT-відділ, Business Analyst	Jira, Confluence, Slack / Teams, інтеграція таск-трекінгу
6	Налагодження механізмів ескалації	Швидке вирішення конфліктів і блокерів	Chief Scrum Master, Керівник програми / PMO	Потрібно прописати процедуру ескалації у внутрішніх регламентах
7	Моніторинг ефективності та адаптація	Постійне вдосконалення процесу Scrum of Scrums	Agile Coach, Аналітик, Scrum Master'и	Регулярні ретроспективи на рівні представників команд
8	Культурна інтеграція підходу	Формування Agile-культури співпраці	HR, Agile Coach, Керівник підрозділу	Проведення тренінгів, Agile-воркшопів, менторства

Джерело: складено автором

Топ-менеджмент компанії має бути повністю залучений до процесу адаптивної трансформації. Проведення спеціального навчання для менеджерів не тільки допомагає їм зрозуміти принципи гнучкого лідерства, але й допомагає їм активно підтримувати зміни в організації.

Адаптивна трансформація компанії вимагає залучення топ-менеджменту, що включає навчання з гнучкого лідерства та Agile-методології. Курс Leading SAFe® допомагає керівникам освоїти масштабування Agile, а ICAgile Certified Professional in Leading with Agility фокусується на розумінні принципів адаптивного мислення та servant leadership. Management 3.0 пропонує практичні інструменти для мотивації та управління командами в умовах гнучкого підходу. Також популярними є курси Agile Leadership від Scrum.org або Scrum Alliance, що допомагають керувати змінами та створювати Scrum-культуру в організації. Тренінги тривають від 2 до 3 днів і можуть проводитися онлайн або офлайн, з можливістю сертифікації. В Україні ці курси доступні через компанії як Agile.Live та EPAM Agile Training Center, а також є можливість пройти їх у країнах ЄС. Всі програми спрямовані на те, щоб керівники зрозуміли важливість гнучкого лідерства та активно підтримували трансформаційні процеси.

Одним із найважливіших аспектів успіху гнучких методів є залучення всіх співробітників до процесу. Ключ до ефективності та стабільності цієї моделі полягає у створенні системи мотивації, яка заохочує командну співпрацю, інновації та постійне вдосконалення.

Щоб модель гнучких методологій функціонувала ефективно та швидко реагувала на зміни в середовищі, необхідні вдосконалення процесів. Нижче наведено деякі сфери, які сприяють оптимізації процесів у компанії:

Використовуючи такі інструменти, як Planning Poker і Story Points, можна точно оцінити складність і час, необхідний для виконання завдань. Це значно підвищує ефективність планування та скорочує час реалізації проекту. Вони дають змогу точніше прогнозувати результати та краще розподіляти ресурси.

У гнучких методолгіях важливо мати практичну, але не надмірну систему документації. Зменшення прогалин у звітності та формалізація ключових етапів

може уникнути непотрібних бюрократичних перепон і забезпечити більшу прозорість щодо прогресу проекту.

Для підвищення ефективності командних зборів необхідно переглянути формат стендапів і ретроспектив. Це робить їх більш значущими та корисними, допомагаючи своєчасно виявляти проблеми та швидко вирішувати поточні проблеми.

Запровадження «буферних спринтів» для зменшення впливу змін, які можуть відбутися через зміни в управлінні чи стратегічних цілях, зменшує ризики та забезпечує більшу гнучкість реалізації проекту.

Успішне впровадження та розвиток гнучких методологій вимагає чіткої стратегії та системного підходу до змін всередині організації. Найважливішими кроками в цьому напрямку є створення чіткої дорожньої карти впровадження Agile з визначеними ключовими показниками успіху, що дає змогу керівництву компанії відстежувати хід трансформації та таким чином забезпечувати її ефективність і швидкість досягнення результатів. Для підтримки безперервного розвитку важливо забезпечити систему навчання, яка включає навчання, курси та програми сертифікації для співробітників.

Залучення фахівця Agile Coach є ключовим в процесі трансформації. Ця людина має бути експертом у методології гнучкого управлінні та допомагати командам правильно застосовувати гнучкі методології. Роль Agile Coach забезпечує більш ефективне й організоване впровадження змін у всіх відділах компанії.

Щоб уникнути плутанини щодо обов’язків і відповідальності, важливо запровадити матриці RACI (відповідальний, підзвітний, консультований, поінформований). Це чітко визначає, хто відповідає за конкретні завдання та рішення, що призводить до більш прозорих та ефективних процесів.

Відобразимо в табл.3.2 ресурсне забезпечення щодо вдосконалення моделі гнучкого управління через три основні напрямки: організаційні, процесні та стратегічні напрями.

Таблиця 3.2 – Заходи та ресурси для вдосконалення моделі гнучкого управління

Напрямок	Заходи	Ресурси
Організаційні вдосконалення	Створення «Scrum of Scrums»	Участь лідерів команд, платформа для координації (Jira, Confluence), регулярні зустрічі
	Agile-тренінги для вищого керівництва	Залучення зовнішніх тренерів, навчальні матеріали, час керівництва
	Розробка мотиваційної системи згідно з Agile-цінностями	HR-фахівці, опитування співробітників, бюджет на бонуси/нагороди
Процесні вдосконалення	Впровадження Planning Poker, Story Points	Онлайн-інструменти (наприклад, Miro, Jira), навчання співробітників
	Оптимізація документування	Аудит поточних документів, оновлення шаблонів, впровадження мінімально необхідної звітності
	Оновлення формату стендапів і ретроспектив	Методичні матеріали, модератори процесів, таймінг, таймери
	Введення буферних спринтів	Планувальник спринтів, зменшення навантаження на команди, корекція графіків
Стратегічні вдосконалення	Розробка дорожньої карти Agile-трансформації	Стратегічна сесія, бізнес-аналітики, презентаційні матеріали
	Створення системи безперервного навчання Agile	Внутрішні навчальні платформи, бюджети на курси, ментори
	Введення посади Agile Coach	Найм або навчання Agile Coach, окремий бюджет на заробітну плату
	Розмежування ролей через матрицю RACI	Командна робота, шаблони матриці RACI, затвердження відповідальностей

Джерело: складено автором

Згідно табл.3.1, запропоновані заходи спрямовані на посилення командної роботи, покращення управлінських рішень та підвищення ефективності робочих процесів. Особлива увага приділяється впровадженню гнучкої культури на всіх рівнях – від керівників до топ-менеджменту. Інтеграція зовнішніх ресурсів, навчальних програм і сучасних IT-інструментів прискорює трансформацію. Важливим елементом є системний характер змін – через реалізацію дорожньої карти трансформації та безперервне навчання. Роль Agile Coach відіграє ключову роль у підтримці змін і зменшенні опору інноваціям. Матрицю RACI можна використовувати для чіткого визначення обов’язків і підвищення відповідальності всередині команд. Реалізація цих заходів і забезпечення

відповідними ресурсами створюють умови для сталого розвитку компанії в умовах динамічного ринку.

Проведене дослідження з удосконалення гнучкої моделі управління показало, що хоча на підприємстві вже є підґрунтя для впровадження гнучких методів, подальший розвиток цієї моделі потребує системного підходу та активної участі всіх рівнів менеджменту. Запропоновані організаційні, процедурні та стратегічні вдосконалення охоплюють ключові сфери трансформації: від покращення якості командної взаємодії та навчання співробітників до впровадження інструментів оцінювання та оптимізації процедур і формалізації ролей через матрицю RACI. Особливо важливою є інтеграція гнучкої культури у внутрішні процеси компанії, що забезпечується програмами навчання, впровадженням ролі гнучкого тренера та системи мотивації, орієнтованої на ефективність команди. Проведемо далі обгрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення методолоії Scrum у ТОВ «Українські інформаційні технології»

Враховуючи швидкі зміни ринку та необхідність підвищення ефективності процесів управління, впровадження гнучких методів управління, особливо Scrum, стає важливим інструментом для досягнення високих результатів в організації.

В Додатку Ж відображено основні напрями вирішення проблем гнучкого управління ТОВ «Українські інформаційні технології» та їхній вплив. Основною метою вдосконалення методології Scrum в компанії є підвищення ефективності роботи команди, скорочення часу виконання завдань, покращення комунікації та гнучкості процесів управління. Planning Poker для точної оцінки завдань і Agile-система для постійного навчання не тільки підвищують ефективність, але й створюють команду, орієнтовану на постійне вдосконалення.

За результатами впровадження змін, існуюча модель буде вдосконалена гнучкого управління за алгоритмом, рис. 3.2.

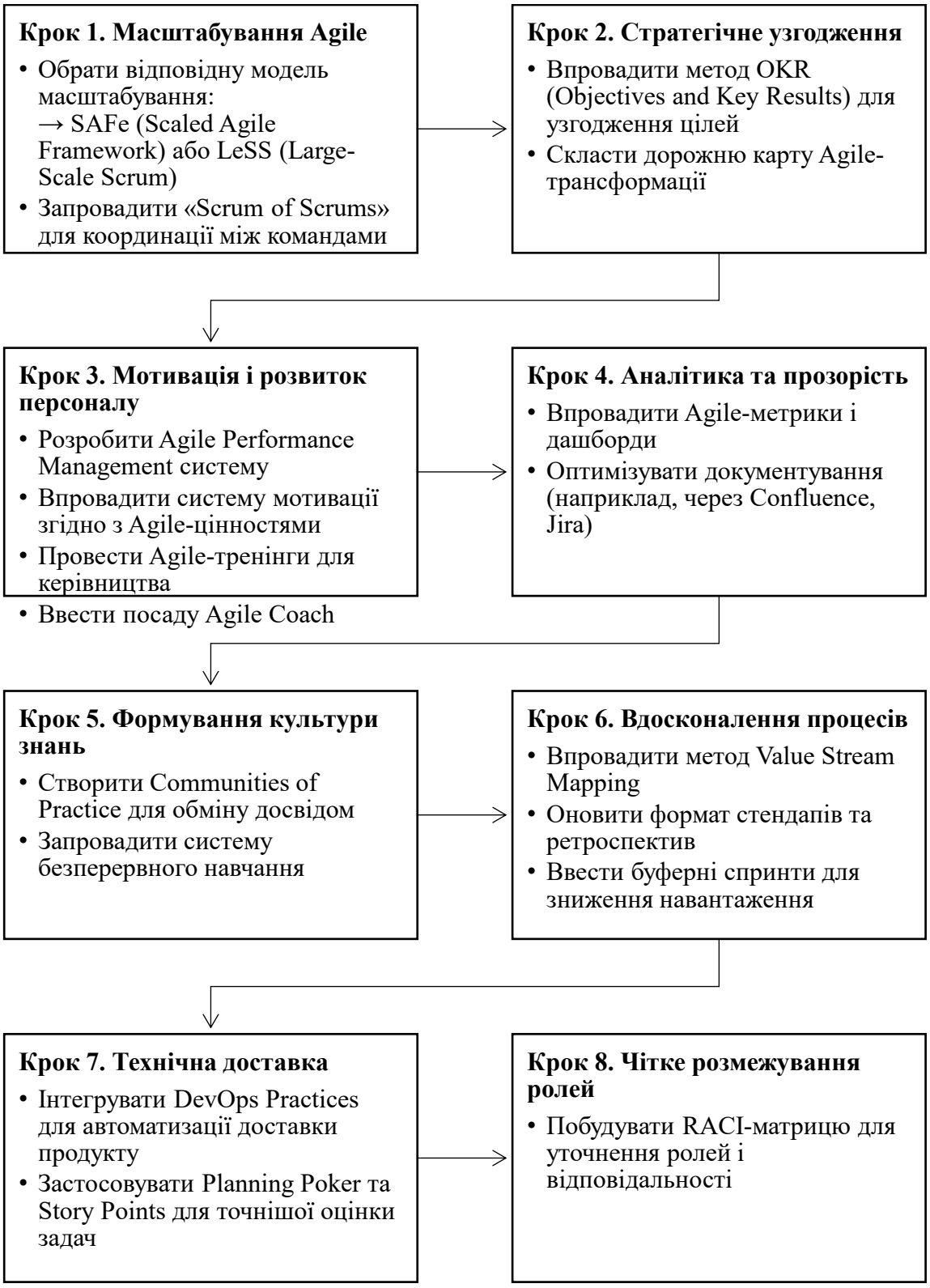


Рис. 3.2. Алгоритм удосконалення моделі гнучкого управління підприємством ТОВ «Українські інформаційні технології»

Джерело: складено автором

Перше завдання — адаптувати гнучкі підходи до роботи у великій організації. Для цього рекомендується обрати модель Zoom – SAFe (Scaled Agile Framework) або LeSS (Large-Scale Scrum), яка дозволяє скоординовану співпрацю між кількома командами. Впровадження формату Scrum of Scrums забезпечує синхронізацію між командами, що є ключовим для систематичного управління залежностями та пріоритетами.

Для ефективної Agile-трансформації надзвичайно важлива стратегічна синхронізація цілей на всіх рівнях організації. Впровадження методу OKR (Цілі та Ключові Результати) дає змогу чітко визначити напрямки розвитку та оцінити прогрес. Створення дорожньої карти трансформації допомагає формалізувати бачення змін та визначити часові рамки, фази та очікувані результати.

Людський капітал є основою будь-якої трансформації. Тому важливо створити гнучку систему управління ефективністю, яка не лише оцінює результат, але й сприяє командній роботі, ініціативності та постійному вдосконаленню. Система мотивації повинна базуватися на цінностях Agile: прозорості, довірі та самоорганізації. Agile-тренінги для менеджерів сприяють розвитку лідерів змін, а запровадження Agile-коуча забезпечує командам постійну підтримку.

Для забезпечення гнучкості важливо забезпечити прозорість процесів та процесів прийняття рішень. Впровадження гнучких показників (швидкість, час циклу, діаграми вигорання тощо) та інформаційних панелей створює основу для регулярного аналізу прогресу. Водночас необхідно оптимізувати документацію шляхом інтеграції таких інструментів, як Jira, Trello та Confluence, які не перевантажують команди, але дозволяють ефективно відстежувати статус.

Agile – це не просто методологія, а, перш за все, культура. Щоб сприяти розвитку цієї культури, слід створювати спільноти практиків – професійні спільноти для обміну досвідом. Також важливо впровадити систему безперервного навчання, яка дозволяє адаптуватися до нових викликів, зміцнювати експертизу команд та сприяти розвитку інноваційного потенціалу.

Процеси мають бути прозорими та ефективними. Впровадження методу картування потоку створення цінності допомагає виявити вузькі місця та зменшити втрати. Оновлення форматів стендап-виступів та ретроспективних виступів дозволяє глибше аналізувати та швидше реагувати на проблеми. Буферні спринти допомагають зменшити стрес у командах і надають час для рефлексії та технічних удосконалень.

Автоматизація є ключовим елементом Agile. Інтеграція практик DevOps забезпечує швидку та високоякісну доставку продукту. Для точнішої оцінки робочого навантаження слід використовувати Planning Poker та Story Points, щоб підвищити передбачуваність та прозорість планування.

Щоб уникнути плутанини щодо обов'язків, необхідно створити матрицю RACI – чіткий інструмент розмежування для відповідальних, залучених, тих, з ким проводилися консультації, та тих, кого інформували. Це дозволяє краще контролювати ситуацію та приймати ефективніші рішення.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення методології Scrum потребують певних ресурсів, зокрема часу, фінансів та людських ресурсів (табл. 3.3)

Таблиця 3.3 – Обсяг і структура витрат на реалізацію заходів щодо вдосконалення методології Scrum на підприємстві ТОВ «Українські інформаційні технології», тис.грн

Заходи	Ресурси та витрати	Обсяг витрат	Частка в структурі витрат, %
1	2	3	4
Організаційні вдосконалення			
Створення «Scrum of Scrums»	Платформи для координації (Jira, Confluence), регулярні зустрічі, залучення лідерів команд	44,50	7,24
Agile-тренінги для вищого керівництва	Залучення зовнішніх тренерів, навчальні матеріали, час керівництва	70,00	11,39
Розробка мотиваційної системи згідно з Agile-цінностями	HR-фахівці, опитування співробітників, бюджет на бонуси/нагороди	22,50	3,66

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
Процесні вдосконалення			
Впровадження Planning Poker, Story Points	Онлайн-інструменти (Miro, Jira), навчання співробітників	32,80	5,34
Оптимізація документування	Аудит поточних документів, оновлення шаблонів, впровадження мінімально необхідної звітності	22,00	3,58
Оновлення формату стендапів і ретроспектив	Методичні матеріали, модератори процесів, таймінг, таймери	17,00	2,77
Введення буферних спринтів	Планувальник спринтів, зменшення навантаження на команди, корекція графіків	20,00	3,25
Стратегічні вдосконалення			
Розробка дорожньої карти Agile-трансформації	Стратегічна сесія, бізнес-аналітики, презентаційні матеріали	12,00	1,95
Створення системи безперервного навчання Agile	Внутрішні навчальні платформи, бюджети на курси, ментори	62,00	10,08
Введення посади Agile Coach	Найм або навчання Agile Coach, окремий бюджет на заробітну плату	192,00	31,23
Розмежування ролей через матрицю RACI	Командна робота, шаблони матриці RACI, затвердження відповідальностей	120,00	19,52
Всього		614,8	100,00

Джерело: складено автором

Згідно табл. 3.3, загальна вартість становить 614,8 тис. грн., при цьому найбільшу частку в структурі витрат займають стратегічні вдосконалення. Від так, найбільш ресурсомістким заходом є впровадження посади Agile Coach – 192 тис. грн або 31,23% від загальних витрат. Це підкреслює зосередженість компанії на довгостроковій підтримці та просуванні гнучкої трансформації через інституціоналізацію наставницької та коучингової ролі.

Розподіл ролей на основі матриці RACI також займає високу частку – 120 тис. грн (19,52%), що підкреслює важливість чіткого розподілу обов'язків у гнучкому середовищі. Серед організаційних заходів найбільше було вкладено в навчання Agile для менеджерів – 70,0 тис. грн (11,39%), що свідчить про розуміння вирішальної ролі топ-менеджменту у впровадженні змін.

При цьому витрати на вдосконалення процесів є помірними (від 2,77% до 5,34%), що зумовлено їх переважно експлуатаційним характером. Наприклад, впровадження Planning Poker і Story Points коштує 32,8 тисячі гривень (5,34%). Найвигіднішим варіантом є розробка дорожньої карти Agile-трансформації – всього 12 тис. грн (1,95%), оскільки цей захід дає змогу проводити більше аналізу та планування без значних ресурсних вкладень.

Таким чином, структура витрат вказує на стратегічно збалансований підхід компанії до вдосконалення методології Scrum з акцентом на інституційні зміни, розвиток командних ролей і довгострокове просування Agile-культури.

Відповідно до даних, наданих розробниками гнучких методологій [74], відобразимо в табл.3.4 порівняння витрат часу на виконання операцій до та після впровадження цього програмного забезпечення.

Таблиця 3.4 – Порівняння норми виконання робіт ТОВ «Українські інформаційні технології» до впровадження заходів та після, люд.год.

Показник	До впровадження заходу	Після впровадження заходу	Абсолютне відхилення	Темп зміни, %
Виконання технічного завдання	40	33	-7	-17,50
Аналіз вимог	24	22,5	-1,5	-6,25
Щоденні стендапи	5,7	3,2	-2,5	-43,86
Планування спринтів	8,5	6	-2,5	-29,41
Проведення ретроспектив	6,6	4,2	-2,4	-36,36
Підготовка звітності	10	6,4	-3,6	-36,00
Впровадження змін у процес розробки	32,8	24,1	-8,7	-26,52
Тестування (ручне + автоматизоване)	36,8	27,5	-9,3	-25,27
Усього	161	119	-42	-26,09

Джерело: складено автором

Згідно табл. 3.4, очікується скорочення витрат на виконання завдань на 42 людино-години або понад 26%. Визначимо загальний рівень економії ресурсів за

рахунок вдосконалення використання гнучких методологій в діляьності підприємства.

Економія трудомісткості становить:

тек.т = 161-119 = 42 люд-год.

Розрахуємо далі вартість 1 людино-години для підприємства, якщо середньомісячна заробітна плата проєкт-менеджера становить 24 тис.грн, робочий місяць – 22 дні, а робочий день – 8 год. Тоді вартість 1 люд-год становить:

В1 люд-год = 24000/ (22*8) = 136,36 грн

Тоді економія на оплаті праці (Езп) становить:

Езп = (161*136,36)-(119*136,36) = 21 953,96 - 16 226,84 = 5 727,12 грн

Для штату управлінського персоналу із 46 осіб, економія становить:

Езм.упр. = 5 727,12*46 = 263 447,52 або 263,45 тис.грн

Економія витратних матеріалів (Ем) – це економія енергоносіїв (електрика, опалення); оренда робочих місць (офіс). Оскільки кожен працівник економить певну кількість годин на виконання завдання, можна припустити, що непрямі витрати на цього працівника також зменшуються пропорційно. Згідно фінансовій звітності підприємства, середні непрямі витрати на місяць становлять:

Зн.в. = 48141/12 = 4 011,75 тис.грн.

Визначимо витрати на один робочий день та годину:

В1 д.= 4 011,75/ 22 = 182,35 тис. грн на день

В1.год . 1 прац= 182,35/ 8 = 22,79 тис. грн на годину

Тепер розрахуємо економію непрямих витрат:

Ен.в = 42*22,79 = 957,34 тис.грн

Загальний ефект від вдосконалення використання гнучких методологій 1 працівника становить:

Езаг = Езп.упр + Ен.в. = 263,45+957,34 = 1 220,79 тис.грн

Визначимо ефективність витрат на реалізацію заходу за допомогою формули (1.1):

Еф = 1 220,79/ 614,8= 1,98

Розрахунок економічної ефективності проведення заходу щодо вдосконалення використання гнучких методів у діяльності підприємства показав позитивний результат. Загальний ефект від впровадження цих заходів становить 1220,79 тис. грн і включає як економію витрат на оплату праці, так і зменшення непрямих витрат. Особливою вигодою є значна економія на заробітній платі керівництва у розмірі 263,45 тис. грн., а також економія непрямих витрат у розмірі 957,34 тис. грн., що є прямим результатом більш ефективного використання часу працівників за рахунок впровадження гнучких методів. Розрахункова економічна ефективність проведення заходу становить 1,98, що свідчить про високу економічну доцільність інвестування у впровадження цих змін. Це означає, що кожна витрачена на проведення заходу гривня дає економію 1,98 грн.

Отже, впровадження гнучких методів є ефективним і вигідним для підприємства, адже дає змогу значно заощадити ресурси та підвищити рівень фінансових результатів.

Наступним етапом для забезпечення ефективності реалізації розроблених заходів є формування діаграми Ганта, яка представляє наочно часові рамки для завершення кожної фази вдосконалення Scrum (рис. 3.3).

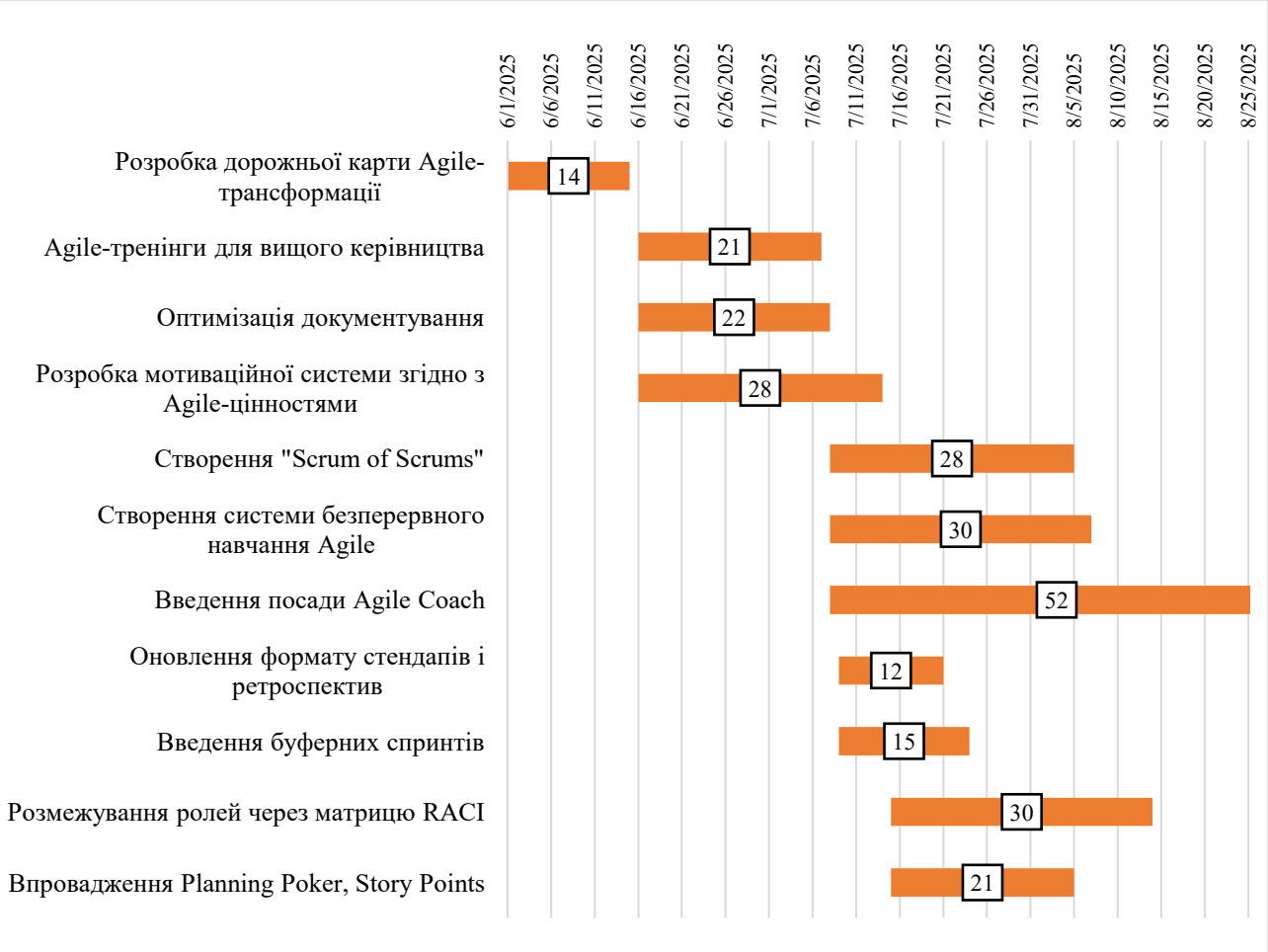


Рис. 3.3. Графік Ганта реалізації заходів щодо вдосконалення методології Scrum на підприємстві ТОВ «Українські інформаційні технології», днів

Джерело: складено автором

Згідно рис. 3.3, реалізація розроблених заходів щодо вдосконалення гнучких методологій управління, а саме методології Scrum займає 74 дні та є логічно послідовним із врахуванням пріоритетності заходів.

Наступним етапом є формування матриці відповідальності RACI, яка сприяє чіткому розподілу ролей і відповідальності кожного учасника проєкту (табл.3.5).

Таблиця 3.5 – Матриця відповідальності RACI в реалізації заходів щодо вдосконалення методології Scrum на підприємстві ТОВ «Українські інформаційні технології»

Задача / Роль	Відповідальний (R)	Підзвітний (A)	Консультований (C)	Поінформований (I)
Створення «Scrum of Scrums»	Scrum masters	Відділ управління проєктами	Центр Scrum, Product Owners	Директор, Scrum Team
Agile-тренінги для керівництва	Центр компетенцій Agile	Директор	Комітет цифрової трансформації, Заступник директора	Scrum masters, Product Owners
Розробка мотиваційної системи	Відділ управління проєктами	Директор	HR, Scrum Team	QA Team, Kanban Team
Впровадження Planning Poker, Story Points	Scrum masters	Центр Scrum	Product Owners, QA Team	Scrum Team
Оптимізація документування	Комітет з якості	Комітет цифрової трансформації	QA Team, Support Team	Всі команди
Оновлення формату стендапів та ретроспектив	Scrum masters	Центр Scrum	Scrum Team	Директор
Введення буферних спринтів	Product Owners	Відділ управління проєктами	Scrum Team	QA Team
Розробка дорожньої карти Agile-трансформації	Центр компетенцій Agile	Рада з гнучкого управління	Комітет цифрової трансформації	Директор
Створення системи безперервного навчання Agile	Центр компетенцій Agile	Комітет з інновацій	Innovation Lab, Research Team	Scrum masters, Kanban Team
Введення посади Agile Coach	Рада з гнучкого управління	Директор	Центр компетенцій Agile	Всі команди
Розмежування ролей через матрицю RACI	Комітет з якості	Комітет цифрової трансформації	Усі відділи	Директор

Джерело: складено автором

Згідно табл.3.5, розроблена матриця відповідальності забезпечує чіткий розподіл ролей і завдань між тими, хто бере участь у адаптивній трансформації, і таким чином сприяє ефективній координації діяльності. За кожним із зазначених вище напрямків удосконалення закріплені відповідальні виконавці, підзвітні особи, консультанти та поінформовані учасники. Це забезпечує, перш за все, прозорість процесу і, що не менш важливо, контроль на кожному етапі. Agile Competence Center виступає рушієм стратегічних змін, включаючи навчання та планування трансформації, тоді як Scrum Masters і Product Owners відповідають за вдосконалення процесів. Функції відповідальності та контролю здійснюють дирекція (директор, заступник директора) та комісії спеціалістів. Залучення міжфункціональних команд (Scrum, QA, Kanban, Support) як радників та поінформованих осіб сприяє більшій залученості співробітників. Цей підхід мінімізує функціональне дублювання, уникає непослідовних рішень і підвищує загальну керованість процесом вдосконалення методології Scrum в організації.

Таким чином, проведене обґрунтування доцільності заходів щодо вдосконалення методології Scrum на ТОВ «Українські інформаційні технології» показує високий потенціал підвищення ефективності роботи. Очікувана економія становить 42 години роботи, що відповідає зниженню витрат на оплату праці на 26%. Загальний ефект від удосконалення методології Scrum оцінено в 1220,79 тис. грн., що підтверджує високу економічну доцільність зміни. Розрахунки показують, що кожна витрачена на реалізацію заходу гривня дає економію 1,98 грн.

ВИСНОВКИ

У даній роботі відображено результати дослідження впровадження гнучких методологій управління на підприємстві ТОВ «Українські інформаційні технології» з урахуванням специфіки його діяльності ринку IT-послуг.

1. За результатами проведеного дослідження, розглянено сутність, основні засади та розвиток гнучких методологій управління в сфері інформаційних технологій. Встановлено, що гнучкі методології, такі як Agile, Scrum, Kanban та Lean формують основу ефективного управління проєктами в умовах швидких змін ринку та технологічних розробок. Вони дають змогу знизити ризики, підвищити продуктивність та адаптуватися до нових вимог. Виявлено, що ключові принципи гнучкого управління включають прозорість, адаптивність, командну роботу та постійне вдосконалення. Впровадження цих методів у практику таких міжнародних компаній, як EPAM та GlobalLogic, довело їх ефективність у зниженні витрат та підвищенні конкурентоспроможності.

2. Дослідження методологічних підходів та інструментів гнучкого управління IT-компаніями показало, що гнучкі методи, такі як Agile, Scrum, Kanban, Lean та інші інструменти, є ефективними інструментами для забезпечення високої продуктивності та гнучкості в умовах ринку, що швидко змінюється. Кожен підхід має свої переваги та застосовується залежно від типу проєкту, його складності та вимог. Agile та Scrum сприяють швидкому реагуванню на зміни та забезпечують чітку організацію роботи в проєктах із високим рівнем невизначеності. Kanban допомагає підтримувати постійний потік завдань і ефективно керувати ними, тоді як Lean зосереджується на оптимізації процесів і зниженні витрат. DevOps забезпечує інтеграцію функцій розробки та операцій для забезпечення безперервної доставки оновлень. Гнучкі методи вимагають високого рівня спілкування та співпраці між командами, а також постійного моніторингу процесів. До важливих інструментів належать щоденні зустрічі, діаграми згоряння спринтів, дошки Kanban і ретроспективи, які

дають змогу відстежувати прогрес проєкту, виявляти проблеми та оперативно коригувати план дій.

3. Дослідження системи управління ТОВ «Українські інформаційні технології» засвідчило наявність позитивних змін в організаційній структурі та кадровій політиці підприємства. Незважаючи на значне скорочення персоналу, компанія зберегла стабільну структуру управління та орієнтується на молодих спеціалістів. Система мотивації включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що сприяє підвищенню ефективності праці. Результати оцінки менеджменту засвідчили середній рівень ефективності використання робочого часу, особливо серед працівників середньої ланки. Матеріально-технічна база відповідає сучасним вимогам, проте потребує подальшої автоматизації. Інформаційна система має потенціал для вдосконалення в аспектах безпеки, обміну даними та відповідальності. Фінансові показники свідчать про ефективне управління витратами та зростання капіталу, що вказує на стійкий розвиток підприємства. Таким чином, підприємство демонструє адаптивність до сучасних викликів, проте потребує подальших заходів з удосконалення внутрішніх процесів управління.

4. Дослідження організаційно-методичного забезпечення гнучкого управління на ТОВ «Українські інформаційні технології» показало, що підприємство має розвинену структуру впровадження гнучких методів управління. Система включає в себе спеціалізовані команди Scrum і Kanban, центри компетенції Agile, а також ролі Product Owners і Scrum Masters, які забезпечують ефективну координацію між різними відділами та функціональними підрозділами.

У той же час існують системні недоліки, які можуть негативно вплинути на прийняття рішень і зворотній зв'язок, такі як надмірна складність і вертикальність структури, недостатня автономія команд і обмежена інтеграція допоміжних функцій також можуть ускладнити оптимальну роботу гнучкого середовища це в свою чергу впливає на продуктивність праці, про що свідчить більша ресурсовитратністю (на 37 людино-годин) ніж нормативні показники.

Враховуючи кваліфікацію персоналу, співробітники компанії володіють високим рівнем знань та навичок, що дає змогу успішно впроваджувати гнучкі інструменти управління, зокрема Kanban та Scrum. Однак для подальшого розвитку гнучких практик важливо регулярно оновлювати знання співробітників і мінімізувати бюрократичні затримки в процесах управління проектами. Щоб досягти оптимальних результатів, компанія повинна додатково трансформувати свою організаційну структуру шляхом вирівнювання ієрархії, підвищення автономності команди та вдосконалення міжфункціональної інтеграції для підтримки гнучкої культури постійного вдосконалення.

5. Проведене дослідження з удосконалення гнучкої моделі управління в ТОВ «Українські Інформаційні Технології» показало, що хоча на підприємстві вже є підґрунтя для впровадження гнучких методів, подальший розвиток цієї моделі потребує системного підходу та активної участі всіх рівнів менеджменту. Запропоновані організаційні, процедурні та стратегічні вдосконалення охоплюють ключові сфери трансформації: від покращення якості командної взаємодії та навчання співробітників до впровадження інструментів оцінювання та оптимізації процедур і формалізації ролей через матрицю RACI. Особливо важливою є інтеграція гнучкої культури у внутрішні процеси компанії, що забезпечується програмами навчання, впровадженням ролі гнучкого тренера та системи мотивації, орієнтованої на ефективність команди.

6. Проведене обґрунтування доцільності заходів щодо вдосконалення методології Scrum на ТОВ «Українські інформаційні технології» показує високий потенціал підвищення ефективності роботи. Очікувана економія становить 42 години роботи, що відповідає зниженню витрат на оплату праці на 26%. Загальний ефект від удосконалення методології Scrum оцінено в 1220,79 тис. грн., що підтверджує високу економічну доцільність зміни. Розрахунки показують, що кожна витрачена на реалізацію заходу гривня дає економію 1,98 грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Астаф’єва К. О., Поліщук І. Г. Стратегія управління проєктами на першому етапі життєвого циклу підприємства. Ефективна економіка. Випуск 2018. №2. С.88-92.

2. Атамас О.П., Майстер Т.М. Удосконалення системи управління інформаційною складовою фінансово-економічної безпеки підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 8. С.109-115.

3. Безус А. М., Безус П. І., Шевчун М. Б. Особливості впровадження інформаційних технологій в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2022. № 4. С.16-23.

4. Бєжин Є. В., Січко Т. В. Інтегровані системи управління в промисловості: аналіз ефективності та впровадження оптимальних стратегій. Комп’ютерні технології обробки даних. 2024.№4(5) С. 47-49.

5. Боковець В. В., Заяц О. М. Сучасні методи управління проєктами та їх особливості. Інфраструктура ринку. 2022. №65. С. 55-57

6. Бурлаков О.С., Мушеник І. М. Вдосконалення ефективності управління підприємством шляхом впровадження інформаційних систем. Інформаційні технології і автоматизація 2021 : матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф., Одеса, 21–22 жовт. 2021 р. / Одес. нац. акад. харч. технологій ; орг. ком.: Б. В. Єгоров (голова) та ін. Одеса, 2021. С. 135–137.

7. Віткін Л., Сингаївська О. Методологія SCRUM, як інструмент механізму реалізації гнучкого підходу до змін у діяльності випробувальної лабораторії легкої промисловості. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. №1 (65). С 67–75.

8. Володін С.А. Модель інноваційного розвитку аграрної науки на прикладі системи НААН України. Інноваційна економіка. 2014. 3 (52). С. 5-24.

9. Волошин, О. Ф. Моделі та методи прийняття рішень : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. 2-ге вид., перероб. та допов. К. : Видавничополіграфічний центр «Київський університет». 2010. 336 с

10. Галузеві рейтинги компаній. 2023. TOP-1000 компаній України. URL: https://top-1000.com.ua/ratings/year-2023/sector-27 (дата звернення: 01.02.2025)

11. Гнучка розробка програмного забезпечення. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Agile_software_development (дата звернення: 26.01.2025).

12. Гринченко М. А., Свічинська О. В., Грінченко Є. М. Перспективи застосування гнучких методологій при створенні проєкту маршрутної мережі автотранспортного підприємства. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2023. № 1 (7). С. 19-26.

13. Дзямулич М.І., Шматковська Т.О. Вплив сучасних інформаційних систем і технологій на формування цифрової економіки. Економічний форум. 2022. №2. С. 3–8. 3.

14. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2023. 702 с.

15. Жигалевич Ж. М., Чухліб В. Є. Управління проєктами та ризиками: підходи та методи. Приазовський економічний вісник. Випуск №6 (17). 2019. С. 126-130

16. Жмай О., Бадера К. Етапи побудови та імплементації методології SCRUM. Економіка та суспільство. 2022. № 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-86 (дата звернення: 01.02.2025)

17. Завербний А. С., Ільницький В. С. Вплив організаційних структур управління на ефективність використання гнучких методологій управління

проєктами при виробництві технологічних продуктів. Сучасна економіка. 2020. № 23. 2020. С. 69-73.

18. Зачко О. Б., Івануса А.І., Кобилкін Д.С. Управління проєктами: теорія, практика, інформаційні технології. Львів: ЛДУ БЖД, 2019. 173с

19. Зоря О., Яснолоб І., Процюк Н. Методичні підходи оцінки та аналізу інвестиційно-інноваційного потенціалу. Цифрова економіка та економічна безпека, №9 (09), 2023. С. 133-137.

20. Іванець Д. В. Методичні засади оцінювання результативності інноваційної діяльності підприємств з позицій їхньої конкурентоспроможності . Економічний вісник, 2023, №2. С. 145-151.

21. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник / За ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с

22. Інноваційні підходи до розвитку управління / Загальна редакція д-ра екон. наук, професора Н.Е. Аванесової. Харків : ФОП Мезіна В.В., 2022. 652 с.

23. Карпенко О. В. Цифрове врядування : монографія / [О. В. Карпенко та ін.] ; за ред. д-ра наук з держ. упр., доц. Карпенка Олександра Валентиновича ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Київ : Ідея Принт, 2020. 336 с.

24. Кен Швабер, Джефф Сазерленд. Посібник зі Скраму: Правила Гри. URL: https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-UA.pdf (дата звернення: 26.01.2025).

25. Ковальчук Н., Комарова К. Гнучкі підходи в команди управління. Економіка та суспільство. 2023. № 47. С.88-94.

26. Колянко О.В., Озимок Г.В. Використання жорсткої «Waterfall» та гнучкої «Agile» моделей управління проєктами. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2017. Вип. 52. С. 177–182.

27. Кулініч Т.В., Болібрух Л.І. Застосування підходу Scrum на великих промислових підприємствах. Молодий вчений. 2017. № 10. С. 930-933.

28. Лаба О., Гринів Л., Артюшок В. Agile-методології у менеджменті проєктів: виклики впровадження та шляхи їх подолання. Успіхи і досягнення у науці. 2024. №. 10 (10). С. 88-92.

29. Луценко С.Ю.Моделі та методи формування підходу до управління проєктами у сфері інформаційних технологій: автореф. дис. ... д.філософ : 122 - Комп'ютерні науки; Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». 2021. 12 с.

30. Македон В.В., Валіков В.П., Кошляк Є.Є. Світовий ринок праці в координатах цифрової економіки. Академічний огляд. 2020. № 1 (52). С. 91–107.

31. Македон В.В., Валіков В.П., Федьора С.С. Удосконалення управління промисловими підприємствами на основі стратегій інноваційного розвитку. Європейський вектор економічного розвитку. 2019. № 1. С. 108–125.

32. Македон В.В., Чабаненко А.В. Факторні складові цифровізації глобальної економіки та макроекономічних систем країн світу. Ефективна економіка. 2022. № 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.11 (дата звернення: 01.02.2025)

33. Марина А. Ключові аспекти використання методології agile в офлайн-маркетингу. XV International scientific and practical conference «Innovative Development: Synthesis of Scientific Approaches in Various Fields of Research»(March 20-22, 2024) Tallinn, Estonia. International Scientific Unity, 2024. 173 p. 2024. С. 93-95.

34. Мошек Г.Є. Менеджмент організації. Теорія та практика: навч. посіб. XXI ст. / [Г. Є. Мошек, В. Л. Федоренко, А. С. Соломко ; за заг. ред. Мошека Г. Є.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр судової експертизи з питань інтелектуал. власності. - Київ : Ліра-К, 2020. - 419 с

35. Немченко Т., В'юник О. Новітні підходи до управління командами в проєктному іт-менеджменті. Економіка та суспільство. 2024. №. 64.с.90-98.

36. Нечипорук О. Сучасні підходи та методи управління проєктами. Наука і техніка сьогодні. 2023. №. 12 (26). С.88-97.

37. Онишкевич О. В. Актуальність проєктного підходу в управлінні підприємствами. Економіка і суспільство. 2016. Випуск №6. С. 203-207

38. Основи управління ІТ проєктами: навч. посіб. для студ. спеціальності 122 «Комп'ютерні науки»/ КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: В. О. Кузьміних, Р. А. Тараненко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 75 с.

39. Павлюк Т, Полусмяк Л. Розробка універсальних заходів для підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства шляхом впровадження SCRUM-технологій. Management and Entrepreneurship: Trends of Development. 2024. Т. 3. №. 29. С. 94-103.

40. Перит І. О. Інновації SCRUM в контексті управління вітчизняним бізнесом. Світова наука. 2019. №2 (47). С. 10-19.

41. Підприємництво: Навчальний посібник Купалова Г.І., Артюх Т.М., Бердар М.М. та інші /за ред.. д.е.н., проф. Г.І. Купалової. К.Компринт, 2020.-400 с.

42. Равлюк М., Ситник Й. Оптимізація agile: синергія Scrum і Kanban у розробці та підтримці програмного продукту. Економіка та суспільство. 2024. №. 63. с. 90-95.

43. Радченко Г., Левковська Т., Соболєва А. Особливості методології KANBAN та SCRUM при реалізації принципів agile-маркетингу. Економіка та суспільство. 2023. № 50. Сю45-49.

44. Резиденти простору Дія City презентували спілку Diia.City.Union. Чим вона займається. URL: https://dou.ua/lenta/news/about-diia-city-union/ (дата звернення: 01.02.2025)

45. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств торгівлі: засади впровадження та розвитку : монографія; за ред. д-ра екон. наук Міщука І. П. ; Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. торг.-екон. ун-т. Львів : Вид-во Львів. торг.-екон. ун-ту, 2020. 280 с.

46. Рудніченко Є., Гавловська Н., Кривдик М., Балабус Д. Розвиток стандартів з управління проєктами: міжнародний досвід. Innovation and Sustainability. 2023. № (1). С. 133–139.

47. Савічева В. В. Використання SCRUM-технологій у менеджменті. 2024. URL: https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/19292 (дата звернення: 01.02.2025)

48. Семінар ІТ-компанії «Українські інформаційні технології» в НТУ. URL: http://kist.ntu.edu.ua/seminar_softserve.pdf (дата звернення: 01.02.2025)

49. Сенів Б.Г. Шляхи удосконалення оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства . Науковиробничий журнал «Інноваційна економіка». Тернопіль, 2013. № 7. С. 67–72.

50. Сидорчук І.О. Сутність та зміст основних понять, що складають термінологічний апарат управління інноваційним розвитком підприємства Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 1. С. 139-143.

51. Смолич Д.В. Інноваційні методи управління проєктами. Економічний форум. 2019. № 1. С. 50–53.

52. Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні: монографія За заг. ред. А.І.Шевченка. Київ: ІПШІ, 2023. 305 с.

53. Транченко Л.В. Впровадження конкурентоспроможних інноваційних засобів у сільськогосподарське виробництво. Наукові записки. Серія «Економіка» зб. наук. праць. Острог, 2014. Вип. 25. С. 185–192.

54. Українські інформаційні технології : Офіційний сайт. URL: https://www.softserveinc.com/uk-ua (дата звернення: 01.02.2025)

55. Фінансова звітність ТОВ «Українські інформаційні технології» URL: https://clarity-project.info/edr/32568891/yearly-finances?current_year=2024 (дата звернення: 05.03.2025)

56. Хадарцев О. Система управління проєктами на підприємстві: засади ефективного формування. Економічний простір. 2024. №. 196. С. 278-283.

57. Хацер М.В. Трансформація процесів планування та управління фінансами підприємств як реакція на економічні виклики. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2023. № 4(26). С. 106–114.

58. Хіротака Такеучі, Ікуджіро Нонака. «Новий підхід до розробки нових продуктів» («The New Product Development Game») у Harvard Business Review. URL: https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game (дата звернення: 26.01.2025).

59. Шадура Д. О., Меленчук В.М. Проактивне управління проєктами логістичних підприємств /Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2023. № 1 (7). С. 93-99.

60. Шаповалова А.О. Розвиток інноваційної діяльності малих та середніх підприємств». Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 «Економіка». Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків, 2022. 278 с.

61. Шашкова Н., Фадєєва І., Казакова Т. Управління проєктами в IT сфері: застосування гнучких методологій. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. 2021. № 28. С. 166–172.

62. Шерстюк Р. Методичний підхід до оцінки ефективності інноваційного розвитку підприємства. Наука, інновації, бізнес:проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку : Матеріали XI Всеукр. науково-практ. конф. пам’яті почес. проф. Терноп. нац. техн. ун-ту ім. Ів. Пулюя, акад. НАН Миколи Григоров. Чумаченка, Тернопіль, 26 трав. 2023 р. Тернопіль, 2023. С. 134–135.

63. Шкарлет С.М. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. / С. М. Шкарлет, В. П. Ільчук ; Черніг. нац. технол. ун-т. Чернігів : Черніг. нац. технол. ун-т, 2015. 307 с.

64. Що таке R&D та як це працює у SoftServe. 2023. URL: https://career.softserveinc.com/uk-ua/stories/what-is-r-and-d-and-how-it-works-at-softserve (дата звернення: 01.02.2025)

65. Юрчик А. Гнучкі методології управління в цифровому середовищі: AGILE, SCRUM, KANBAN. The 6th International scientific and practical conference

“Motivation of professional activity of pedagogical workers”(February 11–14, 2025) Tallinn, Estonia. International Science Group. 2025. С. 58-64.

66. Ядуха С. Управління проєктною діяльністю підприємства на засадах Agile-менеджменту та сучасних інформаційних технологій. Development Service Industry Management. 2023. №. 4. С. 95-100.

67. Ярмолюк Д., Бурачек І. Інтеграція методології Scrum в загальну систему менеджменту як інструмент підвищення ефективності управління. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 439–443.

68. A guide to the Scrum Body of Knowledge (SBOK Guide), 2016 Edition,. SCRUMstudy, a brand of VMEdu, Inc., Phoenix, Arizona USA, 2016. 340 p.

69. Agile Certifications for Every Professional URL: https://www.icagile.com/agile-certification (дата звернення: 01.02.2025)

70. Agile Leadership Workshops URL: https://management30.com/learn/ (дата звернення: 01.02.2025)

71. Denning, S. (2018). The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done. New York: AMACOM. 366 p.

72. Dingsøyr, T., & Moe, N. B. (Eds.). (2020). Agile Software Development: Current Research and Future Directions. Cham: Springer. 300 p.

73. EPAM Україна. URL: https://careers.epam.ua/ (дата звернення: 01.02.2025)

74. Garner C. A trader's first book on commodities: everything you need to know about futures and options trading before placing a trade. DeCarley Trading, LLC; ed. Edition, 2017. 246 p.

75. GlobalLogic Україна. URL: https://www.globallogic.com/ua/ (дата звернення: 01.02.2025)

76. Layton, M. C., & Ostermiller, S. (2018). Agile Project Management For Dummies (3rd ed.). Hoboken, NJ: Wiley. 360 p.

77. Leading with Agility Training certification URL: https://theagilecompany.org/the-agile-company-partners-with-scrum-org (дата звернення: 01.02.2025)

78. Patel, A. (2019). Scrum Mastery: From Good to Great Servant Leadership. London: Rethink Press. 288 p.

79. Rigby, D. K., Elk, S., & Berez, S. (2020). Doing Agile Right: Transformation Without Chaos. Boston: Harvard Business Review Press. 256 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура ТОВ «Українські інформаційні технології»

Додаток Б

Анкета для дослідження використання ресурсів робочого часу

Мета: зібрати дані щодо ефективності використання робочого часу серед працівників різних рівнів управління.

Інструкція: просимо Вас відповісти на запитання, обравши варіант відповіді, який найбільше відповідає Вашій щоденній практиці.

1. До якої категорії працівників Ви належите?

☐ Вище керівництво

☐ Спеціаліст середньої ланки

☐ Технічний працівник

2. Яку частину Вашого робочого часу займають планові завдання?

☐ Менше 25%

☐ 25–50%

☐ 51–75%

☐ Більше 75%

3. Які чинники найбільше заважають ефективному використанню Вашого часу? *(можна обрати кілька варіантів)*

☐ Велика кількість нарад

☐ Погана комунікація між відділами

☐ Нечіткі завдання

☐ Технічні труднощі

☐ Інше (вкажіть) _____

4. Чи вважаєте Ви, що робочий час використовується ефективно?

☐ Так, переважно ефективно (5 балів)

☐ Частково ефективно (4 бали)

☐ Ні, є значні втрати часу (3 бали)

☐ Важко сказати (2 балів)

☐ Вважаю неефективним (1 бал)

5. Які заходи, на Вашу думку, покращили б управління часом у вашій роботі? *(відкрите питання)*

_____

_____

_____

Дякуємо за участь у дослідженні!

Додаток В

Матеріально-технічне забезпечення працівників ТОВ «Українські інформаційні технології» у 2023 році

Категорія забезпечення	Найменування обладнання/засобів	Кількість	Періодичність оновлення/ заміни	Відповідальний підрозділ
1	2	3	4	5
Основне обладнання робочого місця	Комп'ютер (системний блок, монітор, клавіатура, миша)	390	3-5 років (залежно від зносу та потреб)	Відділ ІТ
	Ноутбук	46		
	Телефон стаціонарний	22	5-7 років	Відділ підтримки і технічного обслуговування
	Навушники з мікрофоном	125	1-3 роки (залежно від інтенсивності використання)	Відділ ІТ/Відділ підтримки і технічного обслуговування
Програмне забезпечення	Операційна система (ліцензія)	Microsoft	При необхідності оновлення версії	Відділ ІТ
	Офісний пакет (ліцензія)	Windows 11		
	Спеціалізоване програмне забезпечення (ліцензії)	Jira, Trello, GitLab, Jenkins, ELK Stack, Microsoft Teams		
	Антивірусне програмне забезпечення (ліцензія)	436	Щорічно	
Оргтехніка загального користування	Принтер/БФП	15	3-5 років (залежно від навантаження)	Відділ підтримки і технічного обслуговування
	Сканер	6	5-7 років	
	Проектор	2 (для конференц-залу)		
	Факс (за необхідності)	6		

Продовження Додатку В

1	2	3	4	5
Засоби зв'язку та комунікації	Корпоративна електронна пошта	436 облікових записів	Безстроково	Відділ ІТ
	Корпоративний месенджер	436 облікових записів	Безстроково	
	Доступ до мережі Інтернет	12 Wi-fi роутерів та 4 сервери для інтернету на 390 компютерів Постачальник послуг інтернету: Інтернет-провайдер Linkcom	Безстроково	
Меблі та обладнання офісу	Робочий стіл	440	7-10 років (залежно від зносу)	Відділ підтримки і технічного обслуговування
	Офісне крісло та стільці	520	5-7 років (залежно від зносу)	
	Шафи для документів	22	10+ років	
	Стелажі	11	10+ років	
Засоби індивідуального захисту (за потреби)	Спецодяг	Для прибиральників та охорони	Відповідно до норм	Відділ охорони праці
	Захисні окуляри, рукавиці, рація тощо		Відповідно до норм	
Інше	Канцелярське приладдя	По мірі потреби	Оновлення раз на місяць	Відділ підтримки і технічного обслуговування
	Питна вода		3 рази на тиждень	
	Кавовий автомат		Оновлення щомісяця	
	Чай, цукор		Поповнення запасів щотиждня	
	Засоби гігієни		Поповнення запасів щоденно	

Додаток Г

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік

Дата звіту	14.03.2022
Період	2021 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA46060250010364817
Кількість працівників	1 438

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	17 995.00	25 647.00
первісна вартість	1001	64 366.00	90 675.00
накопичена амортизація	1002	46 371.00	65 028.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	375.00	865.00
первісна вартість	1011	2 462.00	3 306.00
знос	1012	2 087.00	2 441.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	18 370.00	26 512.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	1 024.00	5 089.00
Виробничі запаси	1101	877.00	4 942.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	147.00	147.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	128 823.00	228 939.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 613.00	2 543.00
з бюджетом	1135	1 343.00	1 617.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 212.00	2 189.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	10 287.00	64 341.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	10 287.00	64 341.00
Витрати майбутніх періодів	1170	292.00	471.00
Інші оборотні активи	1190	1.00	3.00
Усього за розділом II	1195	147 595.00	305 192.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	165 965.00	331 704.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	19.00	19.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	129 923.00	214 989.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	129 942.00	215 008.00
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	33 037.00	108 397.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 820.00	7 947.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 820.00	7 549.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	12.00	206.00
за одержаними авансами	1635	9.00	9.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	145.00	137.00
Усього за розділом III	1695	36 023.00	116 696.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	165 965.00	331 704.00

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 451 663,00	555 282,00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0,00
Премії підписані, валова сума	2011		0,00
Премії, передані у перестрахування	2012		0,00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0,00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 264 772,00	487 073,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0,00
Валовий: прибуток	2090	186 891,00	68 209,00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0,00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0,00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0,00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0,00
Інші операційні доходи	2120	6 756,00	13 872,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0,00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0,00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0,00
Адміністративні витрати	2130	59 013,00	17 642,00
Витрати на збут	2150	11 300,00	6 073,00
Інші операційні витрати	2180	18 830,00	23 047,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0,00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	104 504,00	35 319,00
Дохід від участі в капіталі	2200		0,00
Інші фінансові доходи	2220		0,00
Інші доходи	2240		0,00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0,00
Фінансові витрати	2250	4,00	0,00
Втрати від участі в капіталі	2255		0,00
Інші витрати	2270		0,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	104 500,00	35 319,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-19 434,00	-6 683,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	85 066,00	28 636,00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0,00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0,00
Накопичені курсові різниці	2410		0,00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0,00
Інший сукупний дохід	2445		0,00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0,00	0,00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455		0,00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0,00	0,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	85 066,00	28 636,00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	132,00	421,00
Витрати на оплату праці	2505	219 210,00	75 464,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	44 100,00	14 991,00
Амортизація	2515	19 012,00	17 669,00
Інші операційні витрати	2520	1 071 461,00	425 289,00
Разом	2550	1 353 915,00	533 834,00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

Дата звіту	17.05.2023
Період	2022 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA46060250010364817
Кількість працівників	1 488

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	25 647.00	32 572.00
первісна вартість	1001	90 675.00	121 533.00
накопичена амортизація	1002	65 028.00	88 961.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	362.00
Основні засоби	1010	865.00	507.00
первісна вартість	1011	3 306.00	3 332.00
знос	1012	2 441.00	2 825.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	26 512.00	33 441.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	5 089.00	2 432.00
Виробничі запаси	1101	4 942.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	2 285.00
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	147.00	147.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	228 939.00	297 109.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 543.00	9 218.00
з бюджетом	1135	1 617.00	1 350.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 189.00	2 571.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	64 341.00	32 488.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	64 341.00	32 488.00
Витрати майбутніх періодів	1170	471.00	401.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	3.00	89.00
Усього за розділом II	1195	305 192.00	345 658.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	331 704.00	379 099.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	19.00	19.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	214 989.00	316 634.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	215 008.00	316 653.00
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	108 397.00	59 591.00
розрахунками з бюджетом	1620	7 947.00	2 523.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	7 549.00	2 487.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	206.00	0.00
за одержаними авансами	1635	9.00	325.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	137.00	7.00
Усього за розділом III	1695	116 696.00	62 446.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	331 704.00	379 099.00

Фінансові результати

Назва рядка	**Код рядка**	**За звітний період,** тис. грн	**За аналогічний період попереднього року,** тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 357 958,00	1 451 663,00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0,00
Премії підписані, валова сума	2011		0,00
Премії, передані у перестрахування	2012		0,00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0,00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 217 743,00	1 264 772,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0,00
Валовий: прибуток	2090	140 215,00	186 891,00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105		0,00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0,00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0,00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0,00
Інші операційні доходи	2120	79 515,00	6 756,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0,00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0,00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0,00
Адміністративні витрати	2130	55 552,00	59 013,00
Витрати на збут	2150	15 797,00	11 300,00
Інші операційні витрати	2180	23 436,00	18 830,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0,00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	124 945,00	104 504,00
Дохід від участі в капіталі	2200		0,00
Інші фінансові доходи	2220		0,00
Інші доходи	2240		0,00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0,00
Фінансові витрати	2250		4,00
Втрати від участі в капіталі	2255		0,00
Інші витрати	2270		0,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	124 945,00	104 500,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-23 300,00	-19 434,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	101 645,00	85 066,00

Сукупний дохід

Назва рядка	**Код рядка**	**За звітний період,** тис. грн	**За аналогічний період попереднього року,** тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0,00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0,00
Накопичені курсові різниці	2410		0,00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0,00
Інший сукупний дохід	2445		0,00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0,00	0,00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455		0,00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0,00	0,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	101 645,00	85 066,00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	**Код рядка**	**За звітний період,** тис. грн	**За аналогічний період попереднього року,** тис. грн
Матеріальні затрати	2500	433,00	132,00
Витрати на оплату праці	2505	226 718,00	219 210,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	45 787,00	44 100,00
Амортизація	2515	24 317,00	19 012,00
Інші операційні витрати	2520	1 015 273,00	1 071 461,00
Разом	2550	1 312 528,00	1 353 915,00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік

Дата звіту	29.05.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Не Передбачено Передбачено
КАТОТТГ	UA46060250010364817
Кількість працівників	454

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	32 572.00	23 347.00
первісна вартість	1001	121 533.00	72 391.00
накопичена амортизація	1002	88 961.00	49 044.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	362.00	472.00
Основні засоби	1010	507.00	287.00
первісна вартість	1011	3 332.00	3 332.00
знос	1012	2 825.00	3 045.00
Усього за розділом I	1095	33 441.00	24 106.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	2 432.00	2 195.00
Виробничі запаси	1101	0.00	0.00
Незавершене виробництво	1102	2 285.00	2 048.00
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	147.00	147.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	297 109.00	491 170.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	9 218.00	5 825.00
з бюджетом	1135	1 350.00	1 309.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 571.00	528.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	32 488.00	32 407.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	32 488.00	32 407.00
Витрати майбутніх періодів	1170	401.00	92.00
Інші оборотні активи	1190	89.00	23.00
Усього за розділом II	1195	345 658.00	533 549.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	379 099.00	557 655.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	19.00	19.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	316 634.00	413 902.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	316 653.00	413 921.00
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	59 591.00	68 627.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 523.00	7 258.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 487.00	7 040.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	7.00
за одержаними авансами	1635	325.00	134.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	7.00	67 708.00
Усього за розділом III	1695	62 446.00	143 734.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	379 099.00	557 655.00

Фінансові результати

Назва рядка	**Код рядка**	**За звітний період,** тис. грн	**За аналогічний період попереднього року,** тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 184 987,00	1 357 958,00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0,00
Премії підписані, валова сума	2011		0,00
Премії, передані у перестрахування	2012		0,00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0,00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	985 812,00	1 217 743,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0,00
Валовий: прибуток	2090	199 175,00	140 215,00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0,00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0,00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0,00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0,00
Інші операційні доходи	2120	33 011,00	79 515,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0,00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0,00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0,00
Адміністративні витрати	2130	48 141,00	55 552,00
Витрати на збут	2150	6 764,00	15 797,00
Інші операційні витрати	2180	52 087,00	23 436,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0,00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	125 194,00	124 945,00
Дохід від участі в капіталі	2200		0,00
Інші фінансові доходи	2220		0,00
Інші доходи	2240		0,00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0,00
Фінансові витрати	2250		4,00
Втрати від участі в капіталі	2255		0,00
Інші витрати	2270		0,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	125 194,00	124 941,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-27 926,00	-23 300,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	97 268,00	101 641,00

Сукупний дохід

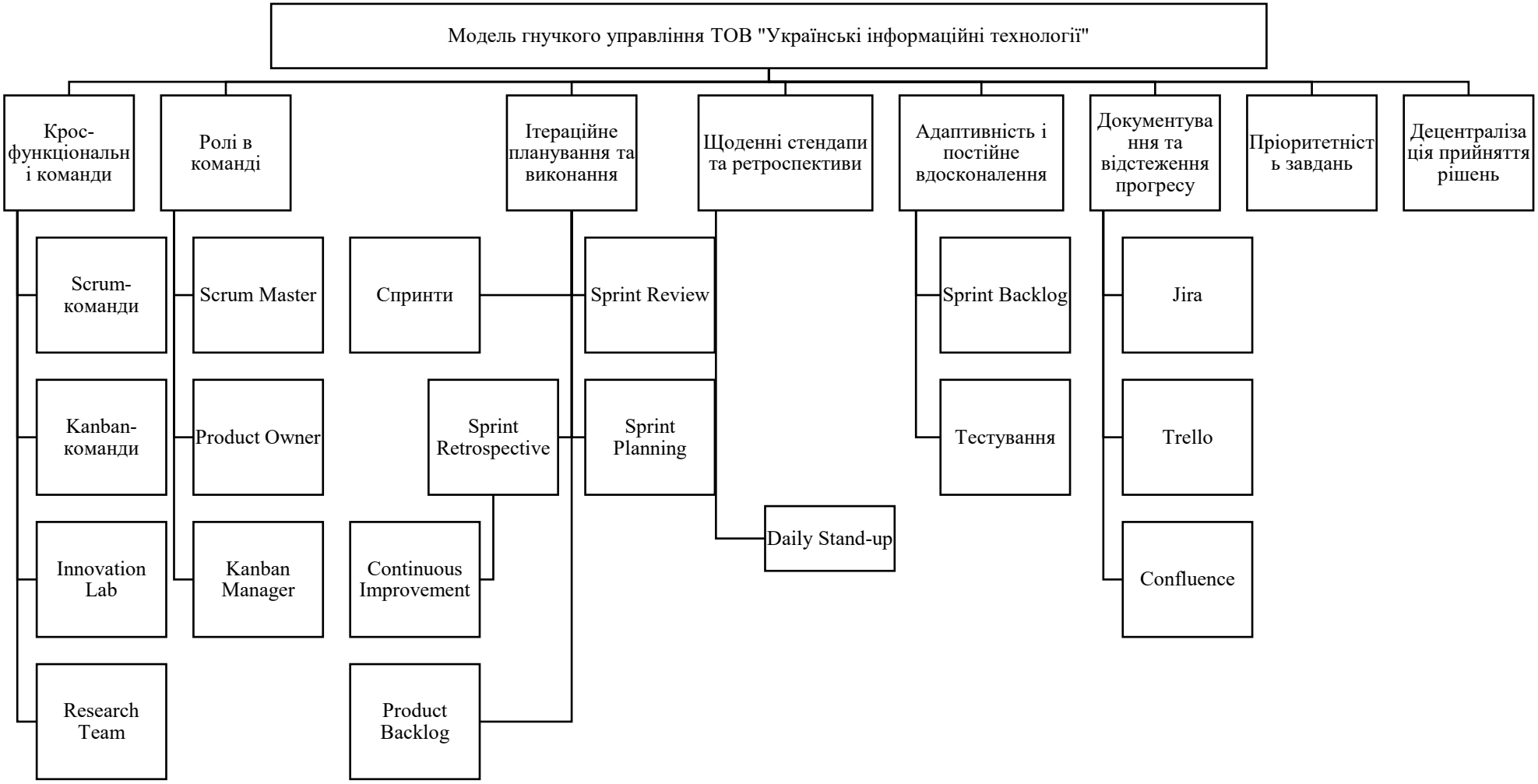
Назва рядка	**Код рядка**	**За звітний період,** тис. грн	**За аналогічний період попереднього року,** тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0,00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0,00
Накопичені курсові різниці	2410		0,00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0,00
Інший сукупний дохід	2445		0,00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0,00	0,00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455		0,00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0,00	0,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	97 268,00	101 641,00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	**Код рядка**	**За звітний період,** тис. грн	**За аналогічний період попереднього року,** тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 787,00	433,00
Витрати на оплату праці	2505	83 042,00	226 718,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	14 524,00	45 787,00
Амортизація	2515	26 322,00	24 317,00
Інші операційні витрати	2520	967 129,00	1 015 273,00
Разом	2550	1 092 804,00	1 312 528,00

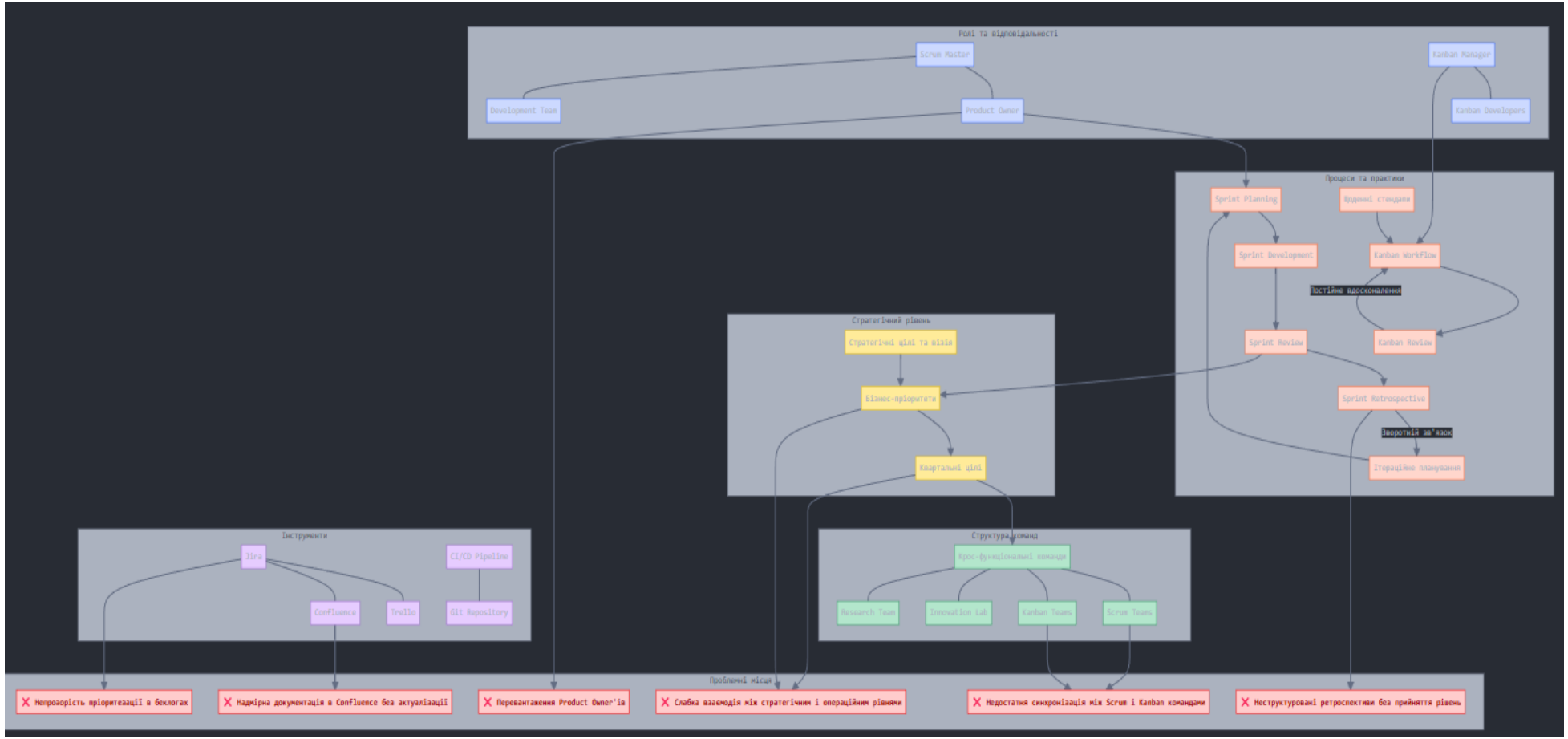
Додаток Д

Модель гнучкого управління ТОВ «Українські інформаційні технології»



Додаток Е

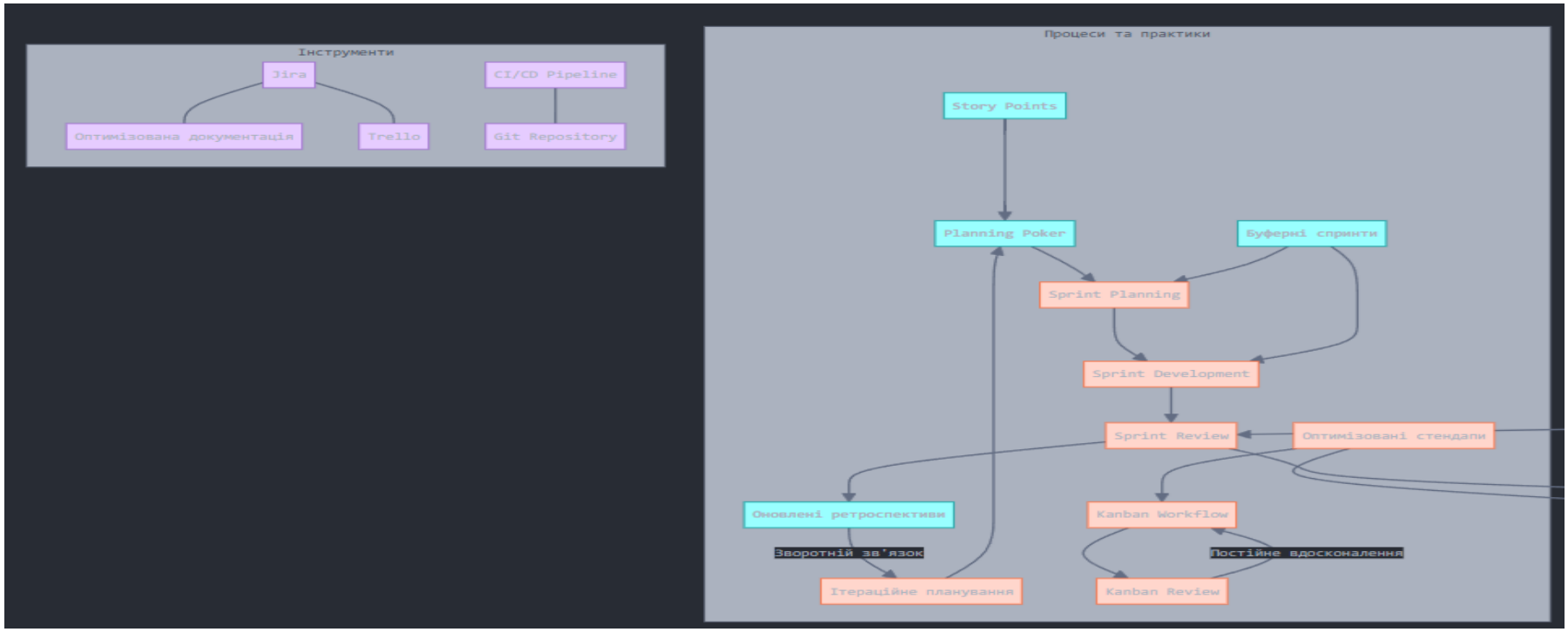
Проблеми моделі гнучкого управління ТОВ «Українські інформаційні технології»



Додаток Ж

Напрями вирішення проблем моделі гнучкого управління ТОВ «Українські інформаційні технології»

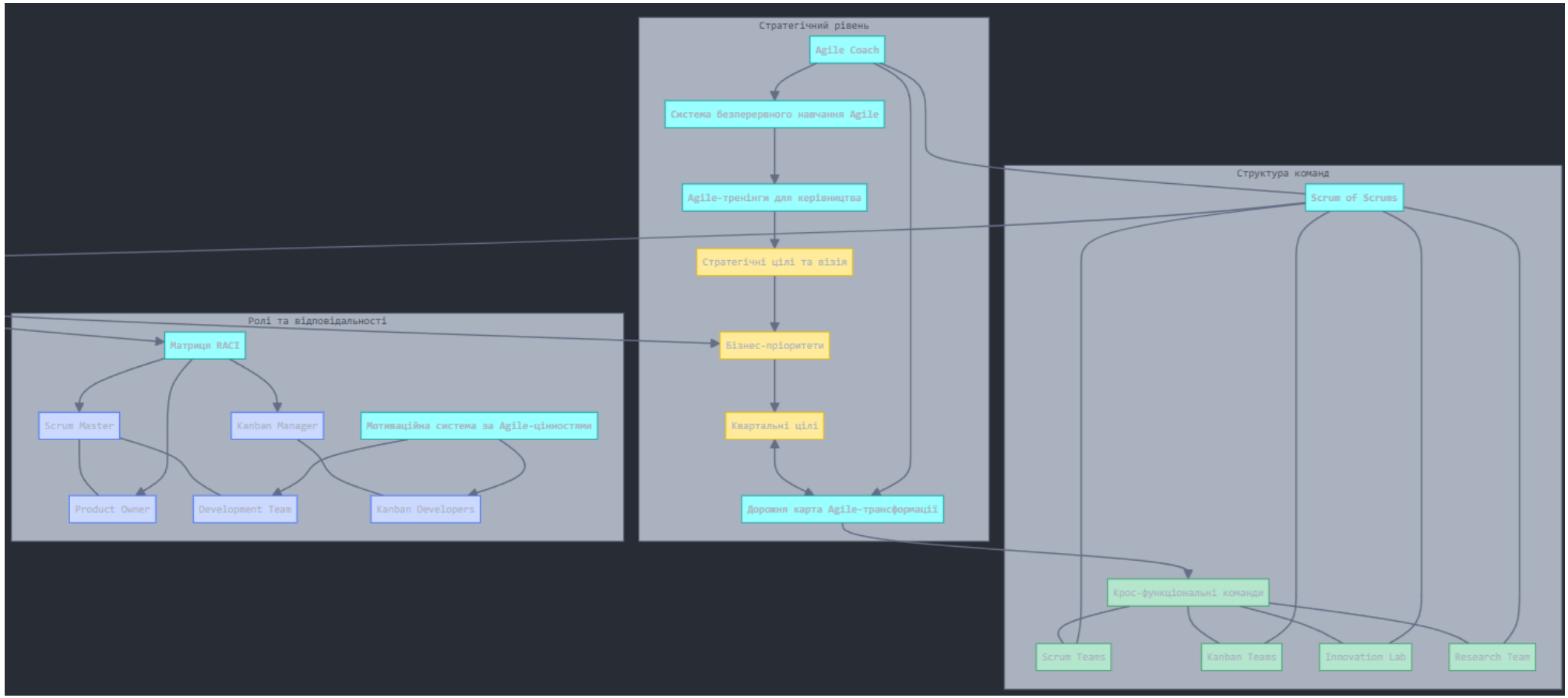
(Частина інструментів, процесів та практик)



Продовження Додатку Ж

Напрями вирішення проблем моделі гнучкого управління ТОВ «Українські інформаційні технології»

(Частина ролей та відповідальності, стратегічного рівня та структури команд)



Додаток З

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Рада молодих вчених

ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2025

ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ 2025: НОВІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Гула М.А.	Особливості використання методів оцінки вартості компаній під час війни	**298**
Гунда А.Б.	Особливості боргової політики України в умовах військової агресії	**299**
Домнікін М.В.	Сучасний стан та перспективи фінансування оборонного сектору України	**300**
Желюк Б.В.	Тінізація економіки як головна загроза бюджетній безпеці України	**301**
Жуков А.Я.	Зарубіжний досвід функціонування ринку внутрішніх державних запозичень та можливості його імплементації в Україні	**302**
Залужна З.В.	Використання програмно-цільового методу бюджетування в макроекономічному вимірі: вплив на фінансову стійкість держави	**304**
Заячківський Б.М.	Цифрова валюта (CBDC): потенційний вплив на фінансову систему України	**306**
Ібатуллін Д.М.	Суперечності залучення іноземних інвестицій в економіку України на сучасному етапі	**307**
Ігрунова С.О.	Діяльність банківських установ на ринку зеленого фінансування в Україні	**309**
Каганець В.В.	Інвестиції в екологічно сталий бізнес у механізмі післявоєнної відбудови України	**311**
Камардіна Д.Ю.	Вплив податкового навантаження на управління фінансами суб'єкта господарювання (на прикладі ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські Послуги»)	**312**
Клєвцова З.А.	Військові облігації як джерело фінансування оборонних витрат держави	**313**
Коваль П.О.	Фінансова система України в умовах глобалізаційних трансформацій та інновацій	**314**
Кошелєв І.О.	Е-інпойсинг у системі реверсивного факторингу	**315**
Культенко Ф.В.	Фінансова політика корпорації	**317**
Кутиркіна В.О.	Управління державним боргом України в умовах економічної нестабільності	**318**
Кучин А.Б.	Інституціоналізація механізму фінансового планування	**320**
Лагоша А.Т.	Особливості співпраці НБУ з Світовим банком в період війни	**322**
Лепеський Р.В.	Компанія із придбання спеціального призначення (SPAC) як альтернативний шлях залучення фінансування	**323**
Лещенко І.О.	Зелені фінанси як інструмент повоєнного відновлення в Україні	**324**
Лінник А.Ю.	Соціальний захист людини в умовах воєнного стану в Україні	**327**
Ложечко О.І.	Фондові індекси України: їх роль у функціонуванні та стабільності фінансової системи	**328**
Матвієнко Х.В.	Стан фінансового забезпечення місцевих бюджетів в Україні в умовах широкомасштабної війни	**330**
Мельник Н.В.	Роль індикаторів впливу ризиків у бюджетному процесі	**332**
Мельничук Ю.О.	Зовнішні боргові запозичення: необхідність, ризики та переваги для України	**334**
Мрачковська С.А.	Інтеграція криптовалют у традиційні фінансові установи	**336**
Панкович М.В.	Фінансова стабільність корпорацій: методологія комплексного аналізу та оцінка ризиків для стратегічного розвитку	**337**
Рубан А.Ю.	Міжнародна співпраця як фактор трансформації фінансової системи України	**338**
Рубан В.С.	Функціонування інвестиційних фондів нерухомості на фінансовому ринку	**340**
Саакянц О.О.	Формування інвестиційної політики туристичної компанії в Україні	**341**
Самсонов В.Ю.	Монетарна політика національного банку України: стратегічні пріоритети та інструменти у 2025 році	**342**
Скорупська Ю.Ю.	Формування прибутку підприємства на прикладі ПрАТ «МХП»	**344**
Смаглюк С.С.	Криптовалюта та технологія блокчейн: можливості й ризики для фінансової системи України	**345**
Соболь М.Р.	Шляхи застосування штучного інтелекту у фінансах	**347**
Сулима П.В.	Роль SWAP угод у мінімізації валютних та відсоткових ризиків	**348**
Тараба В.С.	Імплементація PSD2 та впровадження відкритого банкінгу в Україні	**350**
Трейтяк О.О.	Фінансові аспекти реформування пенсійної системи України: оцінка поточного стану, проблеми та шляхи вирішення	**352**
Хитрий О.О.	Інвестиційна привабливість підприємств в умовах післявоєнного відновлення економіки України	**354**
Цибульник О.В.	Сучасні виклики управління публічними фінансами в Україні	**356**
Цюрпіта К. В.	Фінансування "креативної" економіки: проблеми, можливості та державна підтримка	**357**
Чубін Д.Д.	Вплив побудови фінансового моделювання на діагностику та стабілізацію фінансової стійкості підприємства в умовах війни	**359**
Шкваруя М.В.	Трансформація банківського бізнесу під впливом діджиталізації	**360**
Шпурик Г.О.	Застосування Big Data у прогнозуванні економічного та фінансового розвитку України	**362**
Korovin Serhii	Impact of ESG reporting on financial system	**363**

Секція 8. Менеджмент організацій в умовах викликів мобілізаційної економіки України та глобальних трансформацій

Андрусік К.І.	Трансформація поштової логістики України в умовах війни: виклики та перспективи	**365**
Багрій Л.О.	Організаційно-економічні механізми комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності	**366**
Бідій Є.Б.	Формування системи інноваційних методів менеджменту підприємств фармацевтичної галузі в умовах викликів мобілізаційної економіки України	**368**
Білевич В.Д.	Agile-фреймворки у різних типах проєктів: сутність та порівняльний аналіз	**369**
Болотов І.О.	Особливості управління інтелектуальним капіталом	**370**
Боровльова О.Д.	Інноваційні технології розвитку персоналу підприємства у сфері будівництва	**371**
Бутенко Д.С.	Практики та методики управління трансфером технологій	**372**
Бутович К.О.	Оцінювання ризиків для бренду роботодавця	**374**
Ворона О.А.	Напрями вдосконалення політики управління персоналом в умовах організаційних змін	**376**
Гефко А.В.	Особливості формування і розвитку організаційної культури підприємства в індустрії 5.0	**377**
Гітько І.В.	Конкурентоспроможність українських підприємств з виробництва металевих виробів в умовах війни	**379**
Годлевська О.В.	Корпоративна соціальна відповідальність в умовах воєнного стану в Україні	**381**
Григоренко С.Р.	Управління персоналом в умовах сучасних викликів для України	**382**
Гриценко Е.І.	Сучасні методи розвитку персоналу підприємства	**384**
Довганич А.А.	Командна робота: студентоцентрований підхід її організації	**385**
Дорошин О.С.	Специфіка оцінки потенціалу впровадження інновацій малим підприємством	**386**
Дроб Н.Р.	Систематизація кращих практик профілактики професійного вигорання у провідних міжнародних компаніях	**387**
Друбецький С.О.	Концептуальні основи рефлексивного інструментарію управління командами в організаціях	**389**
Думнич Р.І.	Реінтеграція ветеранів як фактор трансформації бізнес-процесів в Україні	**390**
Зінченко С.О.	Особливості ринку праці в умовах мобілізаційної економіки: виклики, адаптація та практики кращих роботодавців України	**391**
Зубкова В.І.	Стратегічне управління розвитком підприємств сфери комунальних послуг в умовах війни	**393**
Калайтан Л.І.	Напрями управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств	**395**
Калінчук А.І.	Теоретичні та практичні аспекти розвитку креативного лідерства за допомогою мистецтва	**396**
Квік О.І.	Психодіагностика в системі моніторингу персоналу	**397**

AGILE-ФРЕЙМВОРКИ У РІЗНИХ ТИПАХ ПРОЄКТІВ: СУТНІСТЬ ТА ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

Білевич Владислав Дмитрович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ІІ курс магістратури, ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Тимченко І.П.

ESSENCE AND COMPARATIVE ANALYSIS OF AGILE FRAMEWORKS IN VARIOUS TYPES OF PROJECTS

The study is devoted to the study of the implementation of the Agile management system and its frameworks to increase the efficiency of enterprises in conditions of high competition and a changing market. The paper analyzes the main Agile frameworks, such as Scrum, Kanban, Lean and Extreme Programming (XP), identifies their key characteristics, advantages and limitations. It examines how the choice of framework depends on the specifics of projects and the requirements for flexibility, quality and efficiency. It was found that all frameworks have in common an orientation towards rapid adaptation to changes, self-organization of teams and continuous improvement of processes.

У сучасних умовах високої конкуренції та мінливості ринку, традиційні методи управління втрачають ефективність, що вимагає впровадження гнучких підходів. Для вирішення проблем низької ефективності менеджменту на підприємстві, довготривалих циклів розробки проектів та складності узгодження змін у процесі діяльності підприємства, доцільним є застосування системи управління Agile та комплексу фреймворків.

Agile – це філософія або набір принципів для гнучкої розробки програмного забезпечення та управління проєктами. Основні ідеї викладені в Agile Manifesto (Маніфест гнучкої розробки) [1], який акцентує увагу на: людях і взаємодії (важливіше, ніж процеси та інструменти); працюючому продукті (важливіший за детальну документацію); співпраці із замовником (важливіша за контрактні переговори); готовності до змін (важливіша за дотримання плану). Agile як система управління допомагає підприємствам адаптуватися до нестабільного ринку, підвищувати продуктивність команд і швидше реагувати на зміну вимог. Використання Agile у менеджменті дає змогу мінімізувати ризики, покращити комунікацію між співробітниками та забезпечити ефективне управління проєктами. І засобом для впровадження Agile у різних сферах діяльності є фреймворки (структуровані набори правил, методів і інструментів, які спрощують розробку програмного забезпечення або управління проєктами) [2]. Система управління Agile визначає загальні цінності та підходи, а фреймворки пропонують конкретні методи їх застосування. Відобразимо в табл. 1 порівняльний аналіз фреймворків системи управління Agile та визначимо основні відмінності між ними.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз фреймворків системи управління Agile

Критерій	Scrum	Kanban	Lean	Extreme Programming (XP)
Основна ідея	Ітеративний підхід із фіксованими спринтами	Візуалізація потоку завдань і лімітування робіт	Усунення втрат і максимальна ефективність	Підвищення якості розробки через технічні практики
Структура	Чітко визначені ролі та події	Гнучкий потік роботи без фіксованих спринтів	Орієнтація на оптимізацію процесів	Інженерні практики, часті релізи
Підхід до планування	Планування спринтів (2-4 тижні)	Постійне оновлення черги завдань	Оптимізація на основі мінімальних витрат	Часті оновлення та адаптація
Гнучкість	Помірна (фіксовані спринти)	Висока (можливість змін у будь-який момент)	Висока (адаптація процесів)	Висока (гнучкість у розробці)
Основний інструмент	Беклог, борд спринтів	Канбан-дошка	Виявлення та усунення втрат	Код-рев'ю, тестування, часті інтеграції
Підходить для:	Команд розробки продуктів із чіткими цілями	Постійних процесів та сервісних команд	Оптимізації ресурсів і швидкого вдосконалення	Команд розробки, які працюють із постійними змінами
Головний недолік	Менш ефективний для змінних пріоритетів	Може призвести до хаотичності	Важко впровадити без культури безперервного вдосконалення	Вимагає високого рівня технічної компетентності

Джерело: складено автором за даними [3]

Використання фреймворків Agile для управління підприємством залежить від характеру та типу проекту. Scrum є ідеальним для проектів, що мають чітко визначені цілі та вимоги, оскільки його ітеративний підхід дає змогу детально планувати й досягати результатів у короткі строки. Проте він менш ефективний для проектів з часто змінюваними пріоритетами або непередбачуваними вимогами. Kanban, завдяки своїй гнучкості та можливості адаптації до будь-яких змін у реальному часі, підходить для постійних процесів та команд, де важлива швидка реакція на зміни без чітко визначених кінцевих термінів чи етапів. Однак він може призвести до хаотичності, якщо не будуть чітко визначені пріоритети завдань. Lean фокусується на мінімізації втрат і оптимізації процесів, що робить його корисним для підприємств, які прагнуть до ефективності в управлінні ресурсами та постійного вдосконалення. Впровадження Lean потребує відповідної корпоративної культури, орієнтованої на безперервний розвиток і поліпшення. Extreme Programming (XP) є найкращим для проектів з високими вимогами до технічної якості, оскільки його підхід забезпечує часті релізи, код-рев'ю та інтеграцію, що дозволяє значно підвищити якість продукту. Однак XP вимагає високого рівня технічної компетентності від команди, що може бути обмеженням для деяких підприємств.

Застосування Agile-фреймворків має певні ризики, зокрема недостатнє розуміння методології командою, що може призвести до неефективного використання інструментів та процесів. Також існує ризик неузгодженості між учасниками проєкту, коли відсутність чітких стандартів і ролей може ускладнити комунікацію. Впровадження Agile може бути ускладнене через опір змінам, особливо в організаціях із сильною традиційною культурою управління. Окрім того, відсутність належної підтримки з боку керівництва може призвести до недостатньої мотивації та ресурсів для успішної адаптації фреймворків. Нарешті, складність масштабування Agile на великі проекти або команди може створити додаткові труднощі в координації та контролі.

Таким чином, система управління Agile та її фреймворки є ефективним інструментом для управління підприємством в умовах високої конкуренції та нестабільного ринку. Вибір фреймворку залежить від типу та специфіки проекту: Scrum та Extreme Programming підходять для проектів з чіткими цілями та високими вимогами до якості, Kanban – для постійних процесів та сервісних команд, а Lean – для підприємств, орієнтованих на ефективність та оптимізацію. Незважаючи на відмінності, всі фреймворки мають спільну мету – з забезпечити гнучкість, адаптацію до змін і безперервне вдосконалення процесів для досягнення максимальної ефективності управління та високої продуктивності команд.

1. Strnad D., Guid N. A fuzzy-genetic decision support system for project team formation. University of Maribor, Faculty of Electrical Engineering and Computer Science. 2000. URL: http://www.sciencedirect.com (дата звернення: 12.02.2025).
2. Ступінь А. П. Структура backend фреймворків Актуальні проблеми фундаментальних наук : матеріали V Міжнар. наук. конф. (Луцьк – Світязь, 01 – 05 черв. 2023 р.) Луцьк : Вежа-Друк, 2023. С. 122-123.
3. Попова, О. О. Адаптація моделей гнучкого управління програмним проектом на основі технологій Scrum та Kanban. URL: https://core. ac. uk/download/pdf/288837624. pdf (дата звернення: 12.02.2025).

АНОТАЦІЯ

Білевич В.Д. «Організаційно-методичне забезпечення впровадження гнучких методологій в управлінні ІТ- підприємством». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра з менеджменту зі спеціальності 073«Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

У магістерській роботі досліджено теоретико-методологічні та прикладні аспекти впровадження гнучких методологій управління на ІТ-підприємствах. Мета дослідження полягає в узагальненні теоретичних положень і розробленні практичних рекомендацій щодо впровадження гнучких підходів до управління проєктами на прикладі діяльності ТОВ «Українські інформаційні технології» з урахуванням специфіки функціонування ринку ІТ-послуг. У процесі дослідження проаналізовано сутність, основні принципи та етапи еволюції гнучких методологій управління. Розглянуто сучасні методичні підходи й інструменти гнучкого управління, що використовуються в ІТ-сфері, зокрема методологію SCRUM. Проведено аналіз чинної системи управління в ТОВ «Українські інформаційні технології», виявлено сильні й слабкі сторони організаційно-методичного забезпечення управлінських процесів. Особливу увагу приділено удосконаленню моделі гнучкого управління на підприємстві та адаптації SCRUM-методології до його внутрішніх процесів. На основі проведеного аналізу запропоновано комплекс заходів для підвищення ефективності управління проєктами та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку ІТ-послуг.

Ключові слова: гнучке управління, SCRUM, ІТ-підприємство, методологія, управлінські інструменти, адаптація, проєктне управління, інновації.

SUMMARY

Vladyslav Bilevych ‘Organisational and methodological support for the implementation of flexible methodologies in the management of an IT enterprise.’ - Manuscript.

Qualification work for Master's degree in Management, speciality 073 ‘Management’, educational and scientific programme ‘Management of Organisations and Administration’. Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The master's thesis investigates the theoretical, methodological and applied aspects of implementing flexible management methodologies in IT enterprises. The purpose of the study is to summarise the theoretical provisions and develop practical recommendations for the implementation of flexible approaches to project management on the example of the activities of Ukrainian Information Technologies LLC, taking into account the specifics of the IT services market. The study analyses the essence, basic principles and stages of evolution of flexible management methodologies. The modern methodological approaches and tools of agile management used in the IT sphere, in particular the SCRUM methodology, are considered. An analysis of the current management system at Ukrainian Information Technologies LLC is carried out, the strengths and weaknesses of the organisational and methodological support of management processes are identified. Particular attention is paid to improving the model of flexible management at the enterprise and adapting the SCRUM methodology to its internal processes. Based on the analysis, a set of measures is proposed to improve the efficiency of project management and increase the competitiveness of the enterprise in the IT services market.

Key words: agile management, SCRUM, IT enterprise, methodology, management tools, adaptation, project management, innovation.