

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БІЗНЕСУ**

Рівень вищої освіти	Другий (магістерський)
Спеціальність	Менеджмент
Освітня програма	Бізнес-адміністрування
Група	8.03.073.040.22.2

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

на тему: «Обґрунтування вибору інформаційного  
забезпечення для управління ІТ-проектами»

Виконав: студент Олександр ПЕРЕРВА

Керівник: д.е.н., професор Тетяна ЛЕПЕЙКО

Рецензент: директор  
ТОВ «ФЛУВІУС»  
Георгій ГРЕСЬ

Харків – 2023 рік

## АНОТАЦІЯ

магістерської дипломної роботи на тему  
**«Обґрунтування вибору інформаційного забезпечення для  
управління ІТ-проєктами»**

Робота містить 56 сторінок, 18 таблиць, 8 рисунків, список літератури з 41 найменування (на 4 сторінках), 5 додатків (на 25 сторінках).

Метою дипломної роботи є окреслення основ управління ІТ-проєктами та обґрунтування вибору інструментів для управління ними.

У дипломній роботі розкрито сутність та особливості управління ІТ-проєктами, проаналізовано сучасні методології та інструменти управління ними. Проведено комплексний аналіз компанії WiserBrand. Фінансовий аналіз діяльності WiserBrand показав, що динаміка більшості показників показує позитивні зміни у 2022 році в порівнянні з 2021 роком і це свідчить про ефективність діяльності компанії. Аналіз процесу управління проєктами компанії, дозволив виділити основні проблеми: проблеми підвищення ефективності організації процесу управління проєктами та проблеми збільшення надання ІТ-послуг на ринку.

Рекомендації щодо вибору інформаційного забезпечення для управління ІТ-проєктами включають аналіз та експертну оцінку наданих програмних продуктів. Для прийняття правильного рішення щодо вибору програмного продукту для управління ІТ-проєктами було застосовано метод аналізу ієрархій. З рекомендованого переліку відповідно до визначених критеріїв, з'ясовано, що програмний продукт Asana є найбільш придатним для впровадження.

**Ключові слова:** проєкт, ІТ-проєкт, управління проєктами, інструменти управління ІТ-проєктами, методології управління проєктами, програмний продукт, метод аналізу ієрархій.

**Рік виконання роботи – 2023, рік захисту – 2023.**

## **ABSTRACT**

master's thesis

### **“Justification of the choice of information software for IT project management”**

The thesis consists of 56 pages, 18 tables, 8 figures, 41 references (on 4 pages) and 5 appendixes (on 25 pages).

The goal of the thesis is to outline the basics of IT project management and justify the choice of tools for their management.

In the thesis the essence and features of IT project management was revealed, modern methodologies and management tools were analyzed. A comprehensive analysis of the WiserBrand Company was carried out. The financial analysis of WiserBrand's activity showed that the dynamics of the majority of indicators show positive changes in 2022 compared to 2021 and this indicates the effectiveness of the company's activities. The analysis of the company's project management process allowed identifying the main problems: the problems of increasing the efficiency of the organization of the project management process and the problems of increasing the provision of IT services on the market.

Recommendations for choosing information software for IT project management include analysis and expert evaluation of the provided software products. In order to make the right decision regarding the choice of a software product for IT project management, the analytic hierarchy process was applied. From the recommended list according to the defined criteria, it was found that the Asana software product is the most suitable for implementation.

**Keywords:** project, IT project, project management, IT project management tools, project management methodologies, software product, Analytic hierarchy process.

**Year of performance – 2023, year of defense – 2023.**

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ІТ-КОМПАНІЯХ	8
1.1. Поняття, сутність та особливості управління ІТ-проєктами	8
1.2. Сучасні методології та інструменти управління ІТ-проєктами	17
2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ WISERBRAND	26
2.1. Загальна характеристика компанії WiserBrand і фінансовий аналіз її діяльності	26
2.2. Аналіз поточного стану управління ІТ-проєктами в компанії	34
3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІТ-ПРОЄКТАМИ	40
3.1. Пропозиції щодо вибору інформаційного забезпечення для управління ІТ-проєктами	40
3.2. Обґрунтування вибору інформаційного забезпечення для управління ІТ-проєктами та розрахунок економічної ефективності від його впровадження	47
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	56
ДОДАТКИ	60

## ВСТУП

В реаліях сьогоднішнього світу та бізнесу провідна роль належить інформаційним технологіям (ІТ), які існують і як система обміну інформації та автоматизації, а також як окремі послуги, націлені на задоволення певної потреби споживача. Розробка та впровадження нового продукту, послуги чи сфери зазвичай зводиться до проєктної діяльності. З наявністю конкретної цілі, термінів і ресурсних обмежень.

Проте підходи до управління ІТ-проєктами значно відрізняються від підходів, які можна використати до проєктів в більш традиційних та звичних галузях. Управління ІТ-проєктами ускладнюється тим, що в даній галузі дуже швидко змінюються тренди та вимоги ринку, і необхідно враховувати все в реальному часі, щоб уникнути ситуації, коли проєкт буде недоцільним та не актуальним. Інструменти управління проєктами є невід'ємною складовою будь-яких продуктових команд: починаючи від ІТ відділів великих корпорацій і закінчуючи невеликими стартапами. Тому вибір вірного підходу та інструментів управління проєктами дійсно важливий в ІТ галузі.

Кожна ІТ-компанія бажає заробляти гроші та набувати іміджу успішності. Для ІТ-компаній, замовник – це джерело доходу, йому потрібен інформаційний продукт швидко, недорого і якісно. Зазвичай компанія-розробник прогнозує часові рамки проєкту, які функції будуть реалізовані та його вартість. На жаль, не всі ІТ-компанії приділяють належну увагу проєктному менеджменту своєї діяльності та використовують вірні інструменти для управління наявними проєктами. Без належного управління проєктом і планування проєкт, швидше за все, зрештою зазнає невдачі, і ви втратите час. Вибір ефективних інструментів для управління ІТ-проєктами допоможе оптимізувати робочі процеси, заощадить гроші та час.

На сьогодні значна кількість вітчизняних та зарубіжних учених та практиків займалися вивченням та впровадженням інструментів для управління ІТ-проєктами. Питаннями вибору ефективної методології управління ІТ-проєктами займалися Борисов О. В., Данченко О. Б., Харута В. С., Мазоренко О. В., Перерва І. М. та інші. Використання інструментів та практик Agile та принципів організації проєктної діяльності висвітлили у наукових

роботах Сметанюк О. А., Бондарчук А. В., Кучеров Д. П., Злидник Ю. О., Демиденко М. А. та багато інших.

Метою дипломної роботи є окреслення основ управління ІТ-проєктами та обґрунтування вибору інструментів для управління ними.

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні завдання:  
проаналізувати теоретичні основи процесу управління проєктами ІТ-компанії;

розглянути методології та інструменти управління ІТ-проєктами;

дати загальну характеристику діяльності ІТ-компанії;

провести техніко-економічний та фінансовий аналіз діяльності ІТ-компанії;

проаналізувати процес управління проєктами в ІТ-компанії;

обґрунтувати рекомендації щодо вибору інструментів для управління проєктами в ІТ-компанії;

проаналізувати економічні результати після впровадження запропонованих рекомендацій.

Об'єктом дослідження є процес управління проєктами в ІТ-компаніях.

Предметом дослідження є підходи, методи та інструменти управління проєктами в ІТ-компаніях.

В процесі написання дипломної роботи використовувалися такі методи дослідження: спостереження, морфологічного аналізу, порівняння, економіко-статистичний, експертне опитування, горизонтальний та вертикальний аналіз, графічний.

Інформаційною базою роботи є дані фінансової, статистичної та управлінської звітності компанії за 2021–2022 рр. Теоретико-методологічною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних економістів у галузі управління проєктами, статистичні та аналітичні дані в ІТ-індустрії, відкриті ресурси мережі Інтернет.

Базою практики є ТОВ «АЙТИ МАКЛАР».

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаної літератури та додатків.

# 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ІТ-КОМПАНІЯХ

## 1.1. Поняття, сутність та особливості управління ІТ-проєктами

В 21му столітті на конкурентних ринках особливою конкурентною перевагою є здатність компанії – виробника товарів чи послуг – швидко та адекватно реагувати на зміни середовища свого існування (зовнішнього та внутрішнього). Серед передумов, що сприяють зростанню національної економіки, важливу роль відіграє формування у менеджерів нового покоління знань і навичок використання сучасного проєктного підходу до вирішення завдань розвитку процесів управління на різних рівнях, орієнтуючи ці процеси на досягнення кінцевих результатів з мінімальними витратами та часом, та оволодіваючи методологією управління проєктами як новим прогресивним інструментарієм у сфері менеджменту.

Управління проєктами відбувається у всіх сферах діяльності: бізнес, культура, мистецтво, політика та наукові дослідження. Найчастіше менеджери стикаються з управлінням проєктами під час реалізації інноваційних ідей чи інвестиційних рішень. На сьогодні управління проєктами стало визнаною методологією інвестування та інновацій у всіх розвинених країнах. Об'єктом яких є проєкт.

Термін «проєкт» можна тлумачити по-різному:

як бізнес, діяльність, захід, що передбачає виконання комплексу будь-яких дій, що забезпечують досягнення певних цілей. Терміни «економічний захід», «робота», «проєкт» у разі мають значення;

як система організаційних, юридичних, бухгалтерських та фінансових документів, необхідних для реалізації будь-яких заходів або для їх опису;

як основний документ, що визначає потребу в реальних інвестиціях, який у певній послідовності визначає основні характеристики проєкту та фінансові показники, пов'язані з його реалізацією.

У цілому нині проєкт – це обмежений за часом і доцільний перехід на автономну систему з чітко визначеними цілями, досягнення яких визначає завершення проєкту з встановленими вимогами за термінами, результатами, ризиками, сферою використання коштів, ресурсами та організаційною структурою.

Перед розглядом сутності управління проєктом доцільно визначитися з сутністю базового поняття – «проєкт» та його особливостями. Саме тому, для більш глибокого розуміння сутності поняття «проєкт» та видів діяльності, відносин. Суб'єктів, які воно охоплює було проведено аналіз різних точок зору науковців та деякі визначення наведено в таблиці 1.1.

**Таблиця 1.1**

**Морфологічний аналіз сутності поняття «проєкт»**

<b>Автор</b>	<b>Визначення</b>	<b>Ключові слова</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Британський стандарт BS 6079-1:2000	«Проєкт – це унікальна сукупність скоординованих робіт (дій), що мають початок та закінчення, здійснюється певною організацією чи особою, має конкретну мету, заздалегідь визначені терміни, витрати та відповідні параметри виконання» [25].	Унікальна сукупність скоординованих робіт (дій)
Настанова РМВОК	«Проєкт – тимчасова діяльність, яка направлена на створення унікального продукту, послуги або результату» [16].	Тимчасова діяльність
РМВоК	«Проєкт – це тимчасова спроба створити унікальний продукт, послугу або результа» [22].	Тимчасова спроба створити
Австралійський інститут з управління проєктами	«Проєкт – це унікальна сукупність взаємопов'язаних робіт (дій) з визначеним початком та закінченням, необхідними для досягнення поставленої загальної мети» [24].	Сукупність взаємопов'язаних робіт (дій)
Т. В. Маматова	«Проєкт – це системний засіб управління змінами» [19].	Засіб управління
А. Цимбалар	«Проєкт – це система реалізації послідовних спланованих дій, спрямованих на досягнення певного спрогнозованого результату; проєкт може бути як результат діяльності (продуктовий аспект), або – інноваційна форма організації роботи, спрямованої на досягнення результату (діяльнісний аспект)» [13].	Система реалізації послідовних спланованих дій
О. В. Зотов	«Проєкт – це завдання, для досягнення певного неповторного за характеристиками та особливостями результату, що здійснюється в визначений термін, в межах зазначених необхідних ресурсів (фінансових, кадрових, матеріальних, тощо)» [7].	Завдання



## Закінчення таблиці 1.1

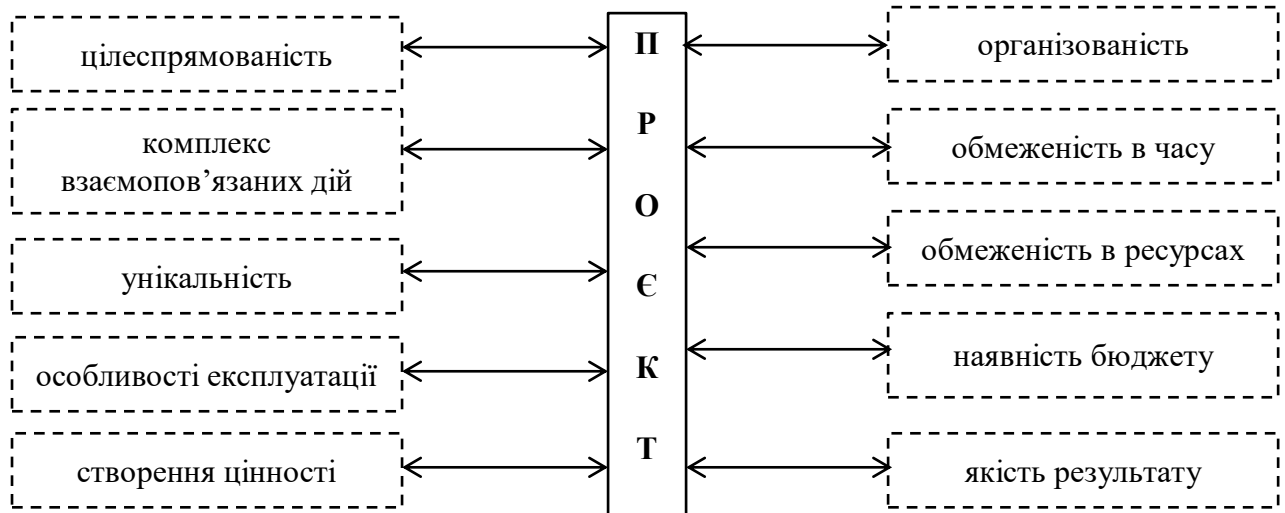
1	2	3
С. Гончаренко	«Проект – прототип, прообраз передбачуваного або можливого об'єкта (стану)» [14].	Прототип
Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Мали	«Проект – це сукупність цілеспрямованих, зорієнтованих у часі дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах заданих термінів початку та кінця і обмеженості ресурсів» [20].	Сукупність дій
П. Мартін, К. Тейт	«Проект – це тимчасовий процес, що має конкретний початок та кінець, і має за мету створення унікального результату» [28].	Тимчасовий процес

Проаналізувавши різні точки зору можна прийти до висновку, що проектом може бути будь-яка справа або діяльність. Так науковці Мартін П. та Тейт К. звертають увагу на те, що потіття «бізнес-процес» та «проект» мають суттєві концептуальні відмінності [28]. Проте проект може бути початком бізнес-процесу. Відповідно до точки зору авторів [28] бізнес-процес – це безперервний процес, а проект обмежений у часі (тимчасовий); результат проекту є унікальним та однократним, а результат бізнес-процесу є кожного разу однаковим та циклічним. Тож відповідно до зазначеного кінцевою метою проекту є унікальний продукт чи послуга.

Поняття проект в різних стандартах та дослідженнях може трактуватися з різних позицій та з урахуванням різних аспектів і при цьому в широкому розуміння проект це діяльність, яка призводить до змін. Більше того поняття проекту може змінюватися в залежності від завдань, результатів, сфери діяльності тощо. Проаналізувавши визначення (таблиця 1.1) виділимо основні критерії поняття «проект»:

- проект як тривалий процес;
- проект як сукупність дій;
- проект як вид діяльності;
- проект як підприємство;
- проект як прототип.

Аналіз та систематизація визначень наведених в міжнародних стандартах та вчених дозволили виокремити ключові характеристики проєктів як об'єкту управління (рис. 1.1).

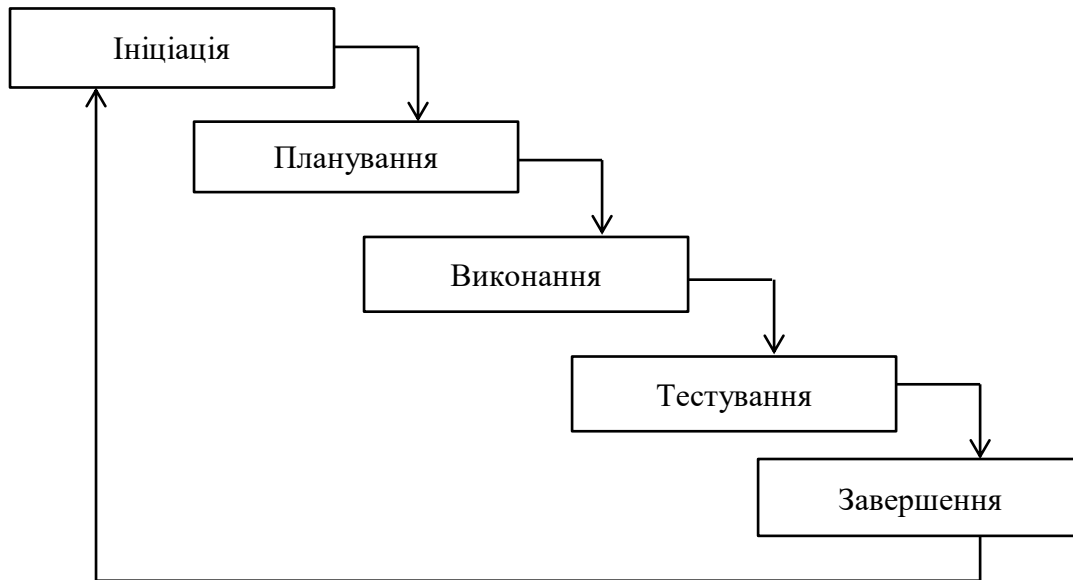


**Рис. 1.1. Ключові характеристики поняття «проєкт»**

Підбиваючи висновки з проведеного аналізу сутності поняття «проєкт» пропонуємо наступне твердження: «проєкт – це сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних дій, що є обмеженими в часі (мають свій початок та кінець), в ресурсах (фінансових, людських, матеріальних тощо) та метою яких є досягнення унікального за своїми характеристиками якісного результату.

Проєкт є складною системою і як вже зазначалося раніше в різних сферах матиме своє місце на сутність. Так в ІТ галузі під проєктом розуміється процес створення певного продукту. Тобто це те, що створює команда, щоб передати замовнику. Так А. А. Богославець [3] зазначає, що з одного боку «ІТ-проєкт – «це тимчасове підприємство, створене для розробки унікального продукту з чітко визначеними термінами виконання, обмеженими ресурсами, своїми критеріями якості й поняття успішного завершення», а з іншого боку «ІТ-проєкт – це проєкт, який включає роботи, пов'язані з інформаційними технологіями, які спрямовані на створення, розвиток і підтримку ІС (інформаційних систем)».

Оскільки проєкт – це складна система, то він складається з таких основних елементів: задача (проблема), засоби, ресурси та термін виконання, мета реалізації, якість результату. Будь-який проєкт має свій життєвий цикл, який схематично представлено на рис. 1.2.



**Рис. 1.2. Життєвий цикл проєкту**

Кожен з етапів життєвого циклу проєкту потребує ефективного управління. При цьому проєкт як об'єкт управління має такі основні характеристики:

- унікальність, новизна чи інноваційність результату, повнота виконання;
- мати мету – чітку та конкретну мету, що досягається шляхом визначення стратегії реалізації проєкту та структурування її в комплекс конкретних робіт;
- обмежений час – фіксована тривалість, логічна послідовність роботи;
- потрібні обмежені ресурси – використання різних ресурсів та його кількості завжди буде недостатньо;
- складність і чіткість – проєкт має певний початок і кінець, що обмежує тривалість його реалізації;
- конкретна проєктна організація – більшість проєктів неможливо знайти реалізовані у межах існуючих організаційних структур;

присутність керівника та команди проекту – наявність особи, відповідальної за реалізацію всього проекту, та її помічників.

Згідно з визначенням Інституту управління проектами [33], управління проектами означає використання знань, навичок, інструментів та методів управління для проектної діяльності для задоволення вимог проекту.

Важливо пам'ятати, що ініціація та виконання проекту супроводжується рядом ризиків, якими необхідно управляти (визначити, моніторити, контролювати та намагатися уникати чи знижувати їх ефект). Важливою особливістю та відмінністю проектів є те, що вони згортаються, як тільки реалізовано поставлених цілей, тоді як будь-який процес (бізнес-процес), який не є проектом, приймає новий набір цілей і триває таким же чином, як і до цього [6]. Значний доробок наукових праць присвячено ефективному управлінню проектами. Управління проектами це складний процес і потрібно розуміти що ж саме він охоплює. Дослідження та узагальнення різних наукових точок зору на визначення сутності поняття «управління проектами» наведено в таблиці 1.2.

**Таблиця 1.2**

**Дефініція сутності поняття «управління проектами»**

<b>Автор</b>	<b>Визначення</b>	<b>Ключові слова</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
РМВоК	«Управління проектом – застосування знань, навичок, інструментів і методів у проектній діяльності для задоволення вимог проекту» [22].	Застосування знань, навичок, інструментів і методів
П. Мартін, К. Тейт	«Управління проектом – набір технологій, інструментів та знань, застосування яких до проекту дозволяє досягти найкращих результатів» [28].	Набір технологій, інструментів та знань
Т. В. Маматова	«Управління проектами – це діяльність за програмно-цільового підходу, при якій формуються та досягаються цілі беручи до уваги баланс між складом та обсягом робіт, ресурсами, якістю та ризиками, а ключовими факторами успіху виступають завчасне програмування сукупності дій за певною технологією, мінімізація ризиків й ефективне управління змінами» [19].	Діяльність

## Закінчення таблиці 1.2

1	2	3
А. Товб, Г. Цинес	«Управління проектами – це професійна креативна діяльність з управління як людськими так і матеріальними ресурсами із застосування сучасних методів, засобів та майстерності управління для успішного досягнення цілей при вимогах до термінів, бюджету та характеристики очікуваних результатів» [7].	Професійна креативна діяльність
Асоціація управління проектами	«Управління проектом – це застосування процесів, методів, навичок, знань і досвіду для досягнення конкретних цілей проекту відповідно до критеріїв прийнятності проекту в межах погоджених параметрів» [34].	Застосування процесів, методів, навичок, знань і досвіду
Інститут управління проектами	«Управління проектами – це використання конкретних знань, навичок, інструментів і методів для надання людям чогось цінного» [39].	Використання конкретних знань, навичок, інструментів і методів
О. В. Ульяновченко, П. Ф. Цигікало	«Управління проектами – діяльність, спрямована на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, ресурсами (і коштами), а також якості кінцевих результатів проекту» [18].	Діяльність

Аналіз та систематизація визначень поняття «управління проектами» дозволяє виокремити ключові особливості, а саме: професійна діяльність, управлінський процес, система відносин в процесі реалізації проекту, комплекс дій та набір інструментарію. З нашої точки зору дане поняття повинно включати окреслені характеристики, що дозволяє запропонувати наступне тлумачення: управління проектами – складний управлінський процес щодо реалізації конкретного проекту, який здійснюється з застосуванням знань, навичок, інструментів і методів у проектній діяльності під впливом зовнішніх та внутрішніх ризиків, з урахуванням системи відносин внутрішнього та зовнішнього характеру для досягнення цілей проекту із заданою якістю та при наявних обмеженнях та невизначеності.

В ході проведеного дослідження сутності поняття «проект» ми прийшли до висновку, що термін «ІТ-проект» можна описати як загальний термін «проект», але з деякими важливими доповненнями, пов'язаними, передусім, з

тим, що ІТ-проект передбачають діяльність, спрямовану створення чи використання інформаційних технологій.

Система управління ІТ-проектами має враховувати особливості проектів такого типу. По-перше, при реалізації ІТ-проектів, часто відбувається поділ на рівні ідеології замовника та виконавця. У ІТ-проектах найчастіше курування процесами розробки та реалізації здійснюється не бізнес-керівником, а передається керівництву ІТ, як наслідок між ними можливі комунікаційні конфлікти, розбіжність очікувань, вимог та результатів. При цьому наявність постійних змін у проекті стосується не лише умов реалізації проекту, а й самої мети проекту чи її якісних характеристик. Технічний підрозділ повинен добре розуміти бізнес-ідею, цілі, завдання та предметну галузь, щоб досягти успіху. Найчастіше саме неефективні комунікації, невідповідні умови взаємодії сторін, є виною неуспіхів у ІТ-проектах. З цією метою при управлінні ІТ-проектами створюються Проектні Офіси, очолюваний досвідченим керівником, до складу якого входять розробники, тестери, група підтримки та професійних тренерів.

Управління ІТ-проектом включає наступні фази:

- вивчення потреб клієнта;
- формування бізнес-цілей;
- оцінка наявних ресурсів та технічної бази;
- аналіз потенціалу використання наявної бази для реалізації нових цілей;
- ідентифікація кола зацікавлених осіб у реалізації проекту (кінцеві користувачі, менеджмент, інвестор);
- створення проектної групи;
- управління проектом (розробка, впровадження, тестування та ін.);
- супровід та консалтинг.

Для успіху діяльності компанії в поточних умовах на перший план виходять вимоги щодо автоматизації всього технологічного циклу виконання операцій, а також автоматизації технологій управління компанією в цілому, активами/пасивами, ризиками, лімітами, внутрішніми нормативами та ін. Нова стратегія розвитку інформаційних технологій компанії виходить з необхідності

оптимізації фінансових витрат за умови підтримки нових напрямів бізнесу для забезпечення технологічного паритету з конкурентами, а надалі і перевищення їх показників.

## **1.2. Сучасні методології та інструменти управління ІТ-проєктами**

ІТ, на сьогоднішній день, – одна з сфер, що найбільш динамічно розвиваються. Більшість компаній сьогодні покладаються на інформаційні технології для отримання конкурентних переваг та активно впроваджують ІТ-проєкти у свою діяльність. ІТ-проєкти набули свого поширення завдяки розвитку інформаційних технологій, появі різних видів програмного забезпечення та повсюдної автоматизації діяльності різних організацій.

При реалізації ІТ-проєктів, дуже великий вплив людського чинника, терміни і якість виконання проєкту переважно залежить від безпосередніх виконавців і комунікацій з-поміж них. Цей фактор може виявлятися у роботі над проєктом усередині команди. Від того, як співробітники спрацюються і як сформується проєктна команда, залежить успіх роботи над проєктом. При цьому роботу в ІТ-проєктах можна віднести до творчої діяльності, тому виникають труднощі в плануванні, стандартизації діяльності, визначенні нормативів.

Через велику частку невизначеності в роботі, постійні запити на зміну та величезну вартість виконання проєктів у сфері інформаційних технологій, ІТ-проєкти визнані одними з найскладніших типів проєктів з точки зору управління та досягнення поставлених цілей. Існує статистика результатів реалізації ІТ-проєктів і вона свідчить про те, що більшість із них не завершуються у строк, перевищують бюджет або здаються з недостатньою функціональністю. Кожен п'ятий ІТ-проєкт закінчується невдало, кожен другий не укладається вчасно, виконується з найгіршою якістю чи неповним функціоналом. За статистикою, лише 32% проєктів завершилися успішно, 44% зазнали різних труднощів (перевищили бюджет, випали зі строків тощо), 24% проєктів просто провалилися.

Як і в багатьох інших сферах, в сфері інформаційних технологій важливе місце займає проєктний підхід до управління. До ІТ-проєктів можна віднести в широкому сенсі будь-який проєкт, який використовує інформаційні технології: безпосередню розробку програмного забезпечення чи впровадження в процес виробництва інформаційних й/або автоматизованих систем. Слід звернути увагу також на ІТ-стартапи, які в основному також є проєктами, що мають за мету заохочення інвестицій та отримання прибутку.

Кожен ІТ-проєкт проходить шлях з моменту свого створення через низку проміжних етапів та до його завершення, коли інформаційна технологія повністю створена чи впроваджена. Інакше кажучи, можна сказати, що з проєкту є фази, які називаються загальним терміном – життєвий цикл. Формування моделі життєвого циклу ІТ-проєкту одна із найбільш значимих рішень у проєктному управлінні. Найбільш відомими та широко використовуються з підходів визначення життєвого циклу проєкту є: водоспадна або каскадна модель (Waterfall), інкрементальна модель, ітеративна модель, спіральна модель та гнучкі (Agile, Scrum, KanBan) моделі життєвого циклу.

В PMBoK Guide [22] надано характеристику високорівневі концепції адаптації методологій управління до різних проєктів. Для кращого розуміння коротко представимо результати аналізу найпоширених методологій, технік та підходів управління ІТ-проєктами (табл. 1.3). Важливо розуміти, що не всі з них мають «статус» методології. В роботі цей, та всі супутні терміни, використані у значенні послідовності дій, виконуючи які буде досягнуто успішне якісне завершення проєкту [4].

Сучасна динамічний розвиток економіки зумовлений насамперед за допомогою інноваційних проєктів. При цьому, інноваційні проєкти, зазвичай, мають високий рівень невизначеності. Саме тому для реалізації ІТ-проєктів широкого застосування набули адаптивні або гнучкі методології управління, використання яких дозволяє швидко реагувати на зміни, та ризики, що виникають під час розробки та реалізації ІТ-проєктів та безпосередньо



адаптувати конкретний проєкт під потреби ринку або конкретного середовища, в якому відбувається його розробка [15].

Таблиця 1.3

**Порівняння найпоширеніших методологій, технологій та підходів управління ІТ-проєктами**

Назва	Критерій оцінки					
	Терміни проєкту	Розмір проєкту	Гнучкість організації	Розмір команди	Досвід команди	Зворотній зв'язок
Waterfall	Чітко визначені	Середні, великі	Жорстка	Не залежить	Не залежить	Мінімальний
Agile	Плаваючі	Малі, середні	Гнучка	Малі і середні	Середній і високий	Постійний
Scrum	Плаваючі	Малі, середні	Гнучка	Малі	Високий	Постійний
KanBan	Плаваючі	Середні, великі	Гнучка	Середні і великі	Середній і високий	Періодичний
Lean	Чітко визначені	Малі, середні	Гнучка	Малі і середні	Високий	Постійний
SixSigma	Плаваючі	Великі	Гнучка	Великі	Високий	Постійний

Деякі методології орієнтовані на швидкість реалізації проєкту, а деякі на охоплення складових проєкту та управління. Проте будь-яка методологія повинна адаптуватися під конкретний проєкт та його задачі.

Методологія Waterfall є класичною, яка має чіткі фіксовані етапи та йде строго поступово. Перевагою даної методології є те, що витрати фіксуються (fixed cost) і виконавець чітко розуміє всі обмеження щодо часу, ресурсів та вартість – всі етапи прописані.

Жорстка регламентація всіх етапів провокує недоліки [10]:

готове рішення замовник отримує лише в кінці проєкту (або в кінці певної фази проєкту);

методологія погано працює зі змінами: всі вимоги потрібно зібрати на стадії аналізу та не змінювати до кінця виконання проєкту.

Методології Agile дозволяють пришвидшити запуск ІТ-проєкту. Ця методологія дозволяє отримати якісний продукт, але він може бути не таким, як очікувалось на початку. При цьому проєктна команда має бути дуже мобільною

(гнучкою) в тому, щоб підлаштуватись під вимоги бізнесу якнайшвидше. Замовники можуть змінювати вимоги в ході виконання проєкту, тож гнучкість Agile тут важливіша за чітко прописаний план Waterfall [10].

Підвидами Agile є Scrum, як і KanBan. Перевагою Scrum є можливість економічно обґрунтованого та швидкого змінення існуючого плану та виправлення помилок. Поетапне виконання проєкту дозволяє більш якісно підійти до виконання продукту та ефективно контролювати процес його розробки. Особливістю є використання спринтів (етапи тривалістю 1-4 тижні). Планування та досягнення результатів виконується саме в рамках спринта. Якщо результат (продукт) одного із спринтів не працює, значить щось пішло не так і слід передивитися завдання.

На відміну від Scrum, в KanBan відсутні чіткі періоди – спринти. Будь-яка задача може бути передана в роботу в будь-який момент, що робить цю методологію ще більш гнучкою ніж Scrum [27].

Lean є підходом до управління, що направлений на оптимізацію бізнес-процесів орієнтованих на потреби замовника, та враховуючи мотивацію команди проєкту. Робота ділиться на невеликі частини, розробка кожної частини відбувається незалежно [15].

На відміну від інших методологій управління проєктами, SixSigma використовується для управління якістю та часто описується як філософія, а не традиційна методологія. Найчастіше цей метод застосовують у поєднанні із системою Lean або підходом Agile і називають Lean Six Sigma та Agile Six Sigma.

Вибір ефективної методології управління IT-проєктом відіграє ключову в реалізації проєкту, адже в залежності від неї буде окреслено інструменти та процеси, що будуть використані в ході його реалізації. А також впливає на спосіб, у який буде відбуватися робота команди, залученої до реалізації проєкту.

Програмні продукти для управління проектами поділяють на спеціалізовані та неспеціалізовані, що залежить від набору інструментів та призначення.

Найпростішим інструментом для менеджера проекту є блокнот, де він записує завдання, відповідальних, терміни виконання та статуси. Однак існують більш ефективні сучасні цифрові безкоштовні й платні інструменти управління проектами, які надають значно більше можливостей, ніж звичні [1].

Програмне забезпечення, яке використовують менеджери та команди проектів, можуть відрізнятися залежно від специфіки роботи. Ряд онлайн-інструментів управління проектами орієнтований на співпрацю в команді, тоді як інші спрямовані на контроль графіків або розподіл ресурсів компанії [1].

Інструменти управління IT-проектами можна згрупувати наступним чином [12]:

Інструменти для комунікації;

Інструменти для відеозв'язку віддаче лих членів команди;

Інструменти для таск-менеджменту;

Інструменти для роботи з проектною документацією;

Інструменти для відстежування продуктивності прожект менеджера;

Інструменти тайм-менеджменту тощо.

Найбільш комплексними є інструменти для система таск-менеджменту, адже вони можуть в себе включати функції, що доступні і для інших груп.

Таск-менеджери дозволяють ставити задачі, планувати бюджет, підтримувати постійні комунікації із колегами та замовниками, забезпечувати управління ризиками, вести облік часу та розподіляти ресурси [17].

Використання таск-менеджерів в управлінні проектами покращує процес управління та контролю етапів проекту. На сьогодні вже більше 22% компаній використовують в своїй роботі таск-менеджери, а 77% компаній з високою ефективністю регулярно користуються сервісами по управлінню проектами [17].

Проте не зважаючи на різноманіття сервісів, користувачі не повністю задоволені їх функціоналом та використовують одночасно декілька інструментів замість одного. Основною проблемою є невідповідний софт для невідповідних проєктних команд. Це свідчить, що іноді менеджери проєктів обирають сервіси, які не підходять для їхнього робочого процесу чи сфери. Таким чином, ряд функцій не використовується, а інтерфейс заважає користувачам взаємодіяти та виконувати робочі задачі ефективно.

Оскільки в ході попередніх досліджень ми з'ясували, що управління проєктами має на увазі управління проєктною діяльністю з використанням передових інструментів, інноваційних методів, знань та навичок, залучення експертів зі знаннями в галузі застосування, а їх використання веде до відповідності вимогам проєкту. За допомогою інструментів для управління проєктами можна відстежувати всі етапи діяльності не залежно від методології (підходу) до управління проєктами (Waterfall, Agile, PMBoK, PRINCE2 тощо) [2].

Огляд та порівняння найкращих інструментів для управління проєктами наведено в табл. 1.4.

**Таблиця 1.4**

**Порівняння найкращих інструментів для управління проєктами**

Програмне забезпечення	Платформа	Слоган	Особливості та функціонал	Ціна	Інтегрованість
1	2	3	4	5	6
Jira	Інтернет, Windows, Mac, iPhone / iPad, Android.	Інструмент розробки програм для прогресивних команд.	Планування, відстеження, випуск і звітування, налаштування робочого процесу та встановлення етапів, робота з KanBan-дошками, аналіз проєкту та звітності.	Безкоштовна пробна версія. До 10 користувачів: \$10 на місяць. 11-100 користувачів: \$7 з користувача/місяць.	Інтеграція з Gitlab, Slack, Trello, MS teams, Gmail.

## Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4	5	6
Asana	Web, iOS, Android, Windows, Mac.	Інструмент керування завданнями.	Конструювання робочого процесу, Діаграма Ганта, KanBan-дошка, календар, інтеграція додатків, візуалізація етапів роботи тощо.	Безкоштовна версія доступна для команд до 15 користувачів. Преміум-версія: \$10,99 за користувача на місяць.	Інтегрована зі Jira Cloud, Slack, Gmail, Adobe Creative Cloud, Google Drive, Microsoft Teams, Dropbox та Zoom, Microsoft Office 365, Gmail, OneDrive, Box, DRopbox, Gitlab, Trello.
Trello	Інтернет, Мобільні (iOS та Android) та настільні (Windows та Mac OS).	Дозволяє працювати більш спільно та робити більше.	KanBan-дошки та списки, повідомлення та сповіщення про дедлайни, Групування та організація команди, мобільна оптимізація, зручний інтерфейс.	Безкоштовна пробна версія до 10 канбан-дошок. Стандарт: \$5 за користувача на місяць. Бізнес-клас: \$ 9,99 / користувач / місяць.	Інтеграція з календарем, Slack, Google-диск, акаунтом GitHub тощо
Monday.com	Windows, Mac, iPhone / iPad, Android, Інтернет.	Керування робочим процесом для будь-якого проекту.	Розвиток проекту можна відстежувати за допомогою Kanban, Timeline або Charts. Mac функціональні можливості для створення історій користувачів, планування спринтів, та призначення членам команди. Звітність, календар, планування, відстеження часу, управління ресурсами, робота з документами.	Безкоштовна пробна версія. Для 5 користувачів: \$25 на місяць (базовий план), \$39 доларів на місяць \$59 на місяць (стандарт).	Інтеграція з електронною поштою, Outlook, Microsoft Teams, Dropbox, Slack, Zoom, Google календар, Google Drive, Excel, Gmail тощо.
Worksection	Web, Windows, iOS i Android	Інструмент, який підвищує злагодженість команд.	Інтегрований обліку часу та бюджету, діаграму Ганта, KanBan-дошки, звіти за проектами, технічна підтримка і багато інших функцій.	Безкоштовна версія включає 5 користувачів, 2 активні проекти. Базова підписка включає 20 користувачів, 20 проектів за \$49 на місяць.	Інтегрована з API, Google диск, Slack, Google календар, Gmail, Telegram тощо. Для великих та малих ІТ-компаній.

## Закінчення таблиці 1.4

1	2	3	4	5	6
Redmine	Cloud, SaaS, Web. Android	Інструмент для спільної роботи над проектами для команд програмістів.	Ведення декількох проектів, система відслідковування помилок, діаграма Ганта, календар, KanBan-дошки, облік часу, ведення документів та управління файлами,	Безкоштовна версія на 30 днів. Основний пакет: \$5,9 з користувача/місяць; Бізнес пакет:\$12 з користувача/місяць; Платформа: \$24 з користувача/місяць.	Інтеграція з Jira, Asana, SVN, CVS, Git, Mercurial, Bazaar и Darcs, Google диск, Google календар, Gmail, Telegram, HUBstaff, TMetric тощо.

Вибір інструменту для проекту може різнитися та обирається в залежності від вимог проекту, методології розробки, вартості програмного забезпечення, уподобаннях клієнта тощо.

На ринку програмного забезпечення пропозицій більш, ніж достатньо, і можна обрати необхідний варіант під будь-яку з методологій. Більшість популярних інструментів мають такий базовий функціонал [17]:

інструменти комунікації;

пересилання файлів;

календар, діаграму Ганта;

можливість створювати і делегувати задачі та контролювати їх статус.

Для вибору конкретного програмного забезпечення (інструменту) для управління проектами потрібно врахувати критерії [2]:

тривалість проекту;

кількість людей, що працюють з проектом;

вартість інструменту;

ємність програмного засобу;

сумісність з іншими програмними продуктами (ПП);

доступні функції РМ (зв'язок електронною поштою, обмін файлами, відстеження тощо).

юзабіліті.

Однак потрібно пам'ятати, що вибір повинен бути на тому інструменті, який найкраще підходить під специфіку вашої діяльності, команди, проектів, не

потребує багато часу та зусиль при інтеграції, та забезпечує своєчасну технічну підтримку.

Таким чином, підсумовуючи результати першого розділу, можна зробити висновки, що проекти ІТ-компаній діляться на:

проекти по розробці програмних продуктів;

проекти по впровадженню інформаційних систем і систем автоматизації.

Для проектів по розробці програмних продуктів існує декілька підходів до управління проектами і розробці програмного коду. Умовно їх можна розділити на водоспадний (традиційний) та на гнучкі методології розробки. До гнучких методологій відносяться Agile, ітераційні та інкрементні підходи. Кінцевий вибір залежить від ступеня професіоналізму команди, бюджету і розміру проекту, наявності людських та часових ресурсів. Найбільш продуктивними є команди розробників до 10 осіб, а найпопулярнішою методологією являється Agile, що включає в себе такі методики управління як Scrum та KanBan.

Досвід закордонних та українських ІТ-компаній показує, що для успішної та продуктивної роботи в умовах динамічного ринку проектне управління є важливою умовою.

За допомогою проаналізованих методологій та інструментів можливо управляти проектними командами, основною метою яких є – підвищення результативності ІТ-компаній та оптимізація їх часових і ресурсних витрат. Досліджені інструменти є популярними у ІТ-фахівців та надають можливість здійснювати управління проектом, фіксувати помилки та проводити розподіл завдань між виконавцями.

## **2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ WISERBRAND**

### **2.1. Загальна характеристика компанії WiserBrand і фінансовий аналіз її діяльності**

Базою переддипломної практики є ІТ-компанія ТОВ «АЙТИ МАКЛАР». Компанія заснована в 2013 році і має юридичну форму товариства з обмеженою відповідальністю. Основною метою створення організації є розвиток виробництва високотехнологічних програмних продуктів та комп'ютерного програмування. Компанія зареєстрована в 2013 році за адресою м. Харків, Дзержинський район, вулиця Новгородська, будинок 18. Основним видом діяльності компанії є розробка програмного забезпечення та діяльність, пов'язана з базами даних. Компанія займається офшорним програмуванням, тобто розробкою програмного забезпечення на замовлення для іноземних компаній.

У їх портфоліо більше 120 відомих проєктів з усього світу. Клієнтами компанії є підприємства Німеччини, Австрії, Франції та Швейцарії. У цих країнах відсоток кваліфікованих ІТ-фахівців досить низький. Тому в більшості компаній існує проблема нестачі кадрів для розробки програмного забезпечення. ТОВ «АЙТИ МАКЛАР» виступає як рішення цієї проблеми. Наразі ТОВ «АЙТИ МАКЛАР» планує співпрацю з іншими ІТ-компаніями міста Харків тож було вирішено провести аналіз потенційного партнера, ІТ-компанії WiserBrand з метою пропозиції для подальшої співпраці.

WiserBrand є постачальником послуг аутсорсингу бізнес-процесів преміум-класу, включаючи, але не обмежуючись, Інтернет, розробку програмного забезпечення та програм, онлайн-маркетинг, підтримку клієнтів. Штаб-квартира WiserBrand знаходиться в Нью-Йорку (США), а центр розробки знаходиться в Харкові (Україна) [40].

WiserBrand – це американо-українська компанія веб-розробки, яка швидко розвивається, надає послуги повного циклу по всьому світу. Основним напрямком компанії є електронна комерція, але також мають досвід і в інших



областях. Вони зосереджені на наданні аутсорсингових послуг у: розробка електронної комерції Magento та WordPress, веб-дизайн (UX/UI), SEO, SMM, PPC, підтримка клієнтів тощо [41].

З 2015 року команда WiserBrand працює з малими стартапами та великими проектами, щоб допомогти їм вирішити технологічні проблеми, проблеми розвитку бізнесу та планування ресурсів.

Сьогодні понад 80 співробітників надають професійну технічну підтримку та послуги з розробки програмного забезпечення широкому колу компаній, галузей і регіонів.

Метою компанії WiserBrand є постійне вдосконалення програмних процесів і створення портфоліо конкурентоспроможних продуктів і послуг.

Місія компанії – зробити світ ІТ простим і зрозумілим, стати основою успішного бізнесу та особистого розвитку.

Як відомо, культура компанії починається з цінностей та принципів. Їх привносять у новостворену організацію її засновники, пізніше до них приєднуються інші співробітники, які поділяють їх. І саме з цієї основи безпосередньо розвивається культура компанії. Принципи WiserBrand представлені на рисунку 2.1.



**Рис. 2.1. Принципи компанії WiserBrand**

Компанія прагне забезпечити цілісну взаємодію, послідовне управління та професійну відданість клієнтам, приділяючи час, щоб розглянути відгуки на кожному кроці. Вони постійно аналізують досвід клієнтів і зосереджуються на

внесенні значущих змін, які підштовхують їх до досягнення найкращих результатів.

Зростання електронної комерції ніколи не обмежується, і компанія WiserBrand відповідає цьому, розробляючи нові вдосконалені стратегії для розширення вашого бренду. WiserBrand вважає відносини з клієнтами взаємовигідною домовленістю, оскільки успіх їх бренду приносить спеціалістам компанії зростання, особисте задоволення та визнання [23].

Стан світової економіки характеризується великою взаємозалежністю країн. Українські ІТ-аутсорсингові компанії активно зміцнюють свої позиції в найперспективніших технологічних напрямках.

Лідерами аутсорсингових послуг є Китай та Індія. США поступово скорочують частину своїх замовлень цим країнам. Японія, навпаки, збільшує кількість іноземних замовлень, які отримує Китай. Україна орієнтована на експорт своїх послуг, постачаючи свої послуги переважно в США та країни ЄС.

Тому до переваг WiserBrand можна віднести вигідне розташування відносно європейських країн, висококваліфікований персонал, якість послуг, інноваційність та творчий підхід, велику кількість талановитого персоналу. Все це дає можливість працювати над проектами різного рівня складності та формувати команди різного розміру.

З метою виявлення проблемних сторін зовнішньоекономічної діяльності підприємства проведемо оцінку конкурентоспроможності за однією з існуючих методик. Застосуємо методику оцінки конкурентоспроможності підприємства, засновану на теорії ефективної конкуренції. Як основний інструмент аналізу конкурентоспроможності використовується порівняння показників стану підприємства з показниками підприємств-конкурентів та із середньогалузевими показниками в табл. 2.1.

Компанія постійно рухається вперед та інвестує як у свій розвиток, так і в розвиток компанії: освоюють нові ринки та масштаби бізнесу, впроваджують сучасні технології та використовують нове обладнання, створюють нові

проекти та робочі місця; інвестувати в професійне навчання та особистісний розвиток співробітників.

**Таблиця 2.1**

**Оцінка міжнародної конкурентоспроможності компанії WiserBrand**

<b>Показник</b>	<b>Miratech</b>	<b>ZFORT Group</b>	<b>NIX Solution</b>	<b>EPAM</b>	<b>WiserBrand</b>
Географічне розташування	Україна	Україна	Україна	Україна	Україна
Кваліфікація працівників	8,1	7	8,2	8,7	7,1
Якість послуг	8,1	6,2	8	8,5	6,7
Кількість працівників	900	300	2000	59 250	80
Рівень англійської мови співробітників	8	6	9	9	7
Ціна послуг	8,1	6	6,5	6	7,8
Наявність міжнародних сертифікатів	+	-	+	+	+

Наразі відповідно до даних табл. 2.1 компанія WiserBrand дещо поступається позиціями великим компаніям NIX Solution, EPAM та Miratech. Проте це відставання в основному пов'язано з досвідом та часом на ринку України.

Організаційна структура є одним з найважливіших механізмів управління підприємством. Якщо співробітники вашої компанії не потребують особливого керівництва, структура дозволяє їм орієнтуватися в компанії. Структура допомагає керівництву координувати діяльність своїх підрозділів з іншими.

Для вибору організаційної структури управління WiserBrand важливо було розподілити відповідальність та якісно розподілити функції управління між відділами.

Верхівка будь-якої організації починається з ради директорів і топ-менеджменту. CEO відповідає за всі бізнес-процеси, відділи продажів, маркетингу – тобто за гроші і вартість (вартість продукту). Організаційна структура компанії представлена на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Організаційна структура компанії WiserBrand**

Можна зробити висновок, що організаційна структура компанії WiserBrand близька до матричної. На цьому підприємстві створюються тимчасові проектні групи разом із лінійними керівниками та функціональним апаратом управління, які формуються із спеціалістів функціональних підрозділів і займаються створенням нових видів продукції (послуг). Це допомагає сприяти розвитку навичок співпраці та дозволяє всебічно зосередитися на детальній проблемі. Як наслідок, проекти будуть успішно реалізовані. Але основним недоліком цієї структури є непорозуміння через подвійне підпорядкування. У цьому випадку можуть виникати конфлікти, але вони легко вирішуються завдяки чуйним стосункам з працівниками.

Основною метою фінансової діяльності компанії є отримання прибутку за рахунок збільшення обсягів надання послуг та забезпечення стабільного фінансового стану. Для цього необхідно постійно підтримувати платоспроможність і прибутковість, а також оптимальну структуру активу і пасиву балансу компанії.

Фінансова діяльність підприємства включає: планування та організацію фінансових відносин; трудові та фінансові ресурси з метою максимізації прибутку; пошук способів ефективного використання обмежених фінансових ресурсів та інвестування їх в активи та проекти, що приносять високу віддачу з найменшим ризиком [23].

Для виявлення резервів покращення діяльності компанії необхідно провести аналіз її фінансового стану. У цей час для нормального функціонування підприємства розрахунок його фінансових показників має бути невід'ємною частиною його діяльності.

Фінансовий стан характеризується розміщенням коштів та джерелами їх формування. Для характеристики фінансового стану використовуються баланс та звіт про фінансові результати (Додаток А).

У міжнародній практиці склалися певні методи аналізу фінансової звітності, які базуються на різних абсолютних і відносних типових показниках. Це дає змогу визначити тенденції розвитку підприємства в майбутньому, що має велике значення в практичній діяльності, оскільки компанії здійснюють як довгострокове, середньострокове, так і поточне планування своєї діяльності. Для розуміння поточного фінансового стану було проведено горизонтальний та вертикальний аналіз фінансової звітності компанії WiserBrand (Додаток А). Горизонтальний і вертикальний аналіз активів, зобов'язань і власного капіталу компанії, який наведено в Додатку Б.

Як впливає з розрахунків, загальна сума активів у 2022 році становила 118 093 тис. грн, що на 36 701 тис. грн менше порівняно з 2021 роком (або зменшення на 23,71%), у тому числі за рахунок зменшення основних засобів на 303 тис. грн., або на 4,97% та зменшення оборотних активів на 36 398 тис. грн., або на 24,48%. Таке зменшення відбулося в основному за рахунок зменшення торгової дебіторської заборгованості, яка зменшилася на 65,05% (32 757 тис. грн.). Водночас грошові кошти та їх еквіваленти зменшилися на 25,12% (2 019 тис. грн). Це може призвести до нестачі фінансових ресурсів.

Зростання активів можна трактувати негативно. Поліпшити цю ситуацію можна одним із двох способів: збільшити продажі або знизити витрати.

При цьому загальні короткострокові зобов'язання також зменшилися у 2022 році на 40 594 тис. грн або на 31,69%. Це не дуже хороша тенденція для цієї компанії. У звітному періоді відбулося зростання нерозподіленого прибутку, який зріс майже на 56% і склав на кінець року 20 471 тис. грн., порівняно з початковим значенням 13 147 тис. грн. Це свідчить про те, що компанія випустила нові фінансові інструменти та збільшила борги. Слід зазначити, що загальна сума короткострокових зобов'язань зменшилася на 31,69%. Це зниження відбулося в основному за рахунок торгової дебіторської заборгованості, яка скоротилася на 65,05%. Результати розрахунків показують, що сукупний власний капітал у 2021 році дорівнював 32 242 тис. грн, що означає зростання на 32% порівняно з попереднім роком. Також загальні зобов'язання та власний капітал зменшилися на 33 000 тис. грн., або на 22%. У результаті можна сказати, що власний капітал зростає швидше, ніж пасив, тому компанія хоче зберегти депозити від погашення виплат клієнтам.

Відповідно до вертикального аналізу можна зробити висновок, що зміна структури демонструє майже позитивну динаміку, хоча загальні активи зменшилися.

Запаси скоротилися на 18,79%, однак у 2022 році їх структура зросла на 2,14. Ці зміни показують, що компанія не перетворює запаси в готівку так швидко, як у 2021 році. Дебіторська заборгованість скоротилася в структурі на 17,8 через кредити або переплати клієнтів. Дебіторська заборгованість зросла на 4,03%, тобто підприємство вже отримало платежі від клієнтів, але товари чи послуги ще не надано.

З власного капіталу та зобов'язань найважливіша зміна в структурі відбулася з торговою кредиторською заборгованістю на 16,85. Це може бути наслідком сплати раніше терміну боргів швидше, ніж купівля нових речей або послуг у кредит.

Підводячи підсумок, важливо сказати, що вертикальний і горизонтальний

аналіз WiserBrand вказує на те, що компанія зіткнулася з проблемою. Можна припустити, що це результат пандемії COVID-19 та військовим сторженням російської федерації, яке почалося у 2022 році. Серед людей зросли панічні настрої. Якщо в компанії працюють тисячі людей, то такі люди закріплені за бізнес-процесами і вимагають швидкої реакції. Мовляв про клієнтів, через військове вторгнення прогнозували спад бізнесу. Проте вже восени 2022 року галузь почала відновлюватися, кількість вакансій приблизилася до докризового рівня.

Для кращого розуміння стану компанії доцільно провести фінансовий аналіз діяльності. По-перше, важливо провести аналіз коефіцієнтів ліквідності. Ліквідність характеризує здатність підприємства швидко перетворювати активи в гроші [8]. Оцінюючи ліквідність підприємства, аналізуємо достатність оборотних активів для погашення поточних зобов'язань. Результат розрахунків коефіцієнтів ліквідності наведено в табл. 2.2.

**Таблиця 2.2**

**Показники ліквідності WiserBrand**

<b>Показник</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,35	1,17	1,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Коефіцієнт «Лакмусового Папірця»)	1,15	0,95	1,05

Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує забезпеченість оборотними коштами, стійкість фінансового стану; показує, якою мірою можуть виконуватися короткострокові зобов'язання за допомогою оборотних активів [8]. Згідно з розрахунками, показник більше одиниці але менше двох і можна сказати, що структура балансу є задовільною.

Коефіцієнт «Лакмусового Папірця» протягом 2020 – 2022 років коливався, що свідчить про велику та змінну довгострокову дебіторську заборгованість, яка утворилася в процесі діяльності підприємства в цей період. Проте, обидва показники свідчать про низький фінансовий ризик та гарні можливості для залучення додаткових фінансів.

Важливим показником, що характеризує фінансову стійкість підприємства, є коефіцієнт фінансового левериджу. Він показує, скільки довгострокового боргу було використано для фінансування активів компанії разом із власним капіталом. Показник фінансового левериджу характеризує залежність підприємства від довгострокових зобов'язань. Розрахунки коефіцієнтів левериджу представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Показники фінансової стійкості WiserBrand

Показник	2020	2021	2022
Коефіцієнт заборгованості	0,83	0,84	0,73
Співвідношення позикового капіталу до власного	4,93	5,22	2,70
Коефіцієнт покриття відсотків	0,00	0,00	0,00

Згідно з розрахунками, коефіцієнт заборгованості має різну динаміку та високі цифри. Як наслідок, компанії стає важче позичати гроші. Співвідношення позикового капіталу до власного показує, скільки боргів ви отримуєте на 1 грн власного капіталу. Найвищий результат компанія має у 2021 році – 5,22 грн боргів на 1 грн власного капіталу. Однак у 2022 році його суттєво знизили до 2,70. Показник зароблених відсотків за час показує можливість обслуговувати зобов'язання щодо витрат на відсотки на основі поточних операційних доходів. Результат показує 0, оскільки компанія не має процентних витрат.

Останніми показниками, які необхідно враховувати, є коефіцієнти рентабельності. Щоб оцінити ефективність діяльності підприємства, необхідно співвіднести отриманий прибуток із понесеними витратами – поточними (собівартість продукції) і перспективними (активи або їх частини). Рентабельність характеризує рівень прибутковості; він більшою мірою, ніж прибуток, характеризує кінцеві результати діяльності підприємства [9]. Розрахунки коефіцієнтів рентабельності наведені в табл. 2.4.



Таблиця 2.4

## Коефіцієнти рентабельності WiserBrand

Показник	2020	2021	2022
Рентабельність продажів	0,22	0,22	0,20
Рентабельність активів	0,03	0,04	0,06
Рентабельність власного капіталу	0,25	0,26	0,29

Рентабельність невисока, але має позитивну динаміку. Рентабельність активів та власного капіталу має позитивну динаміку, що означає, що компанія може максимально використовувати свої активи для отримання більшого прибутку.

Підсумовуючи, загалом динаміка показує позитивні зміни у 2022 році порівняно з 2021 роком. На підставі дослідження фінансового стану WiserBrand за 2020 – 2022 роки можна зробити висновок, що аналіз ліквідності компанії свідчить про те, що баланс компанії ліквідний; структура балансу задовільна; підприємство є платоспроможним. Діяльність компанії у 2022 році можна вважати ефективною.

## 2.2. Аналіз поточного стану управління IT-проектами в компанії

В ході аналізу поточного стану управління проектами в компанії WiserBrand було з'ясовано, що вони застосовують гнучкі практики Agile, а саме Scrum. Працюючи відповідно до підходу Scrum, потрібно чітко проговорювати правила ведення проекту з командою. При цьому визначається довжина спринтів та встановлюється періодичність зустрічей: коли відбуватимуться мітинги, грумінги, ретро та інші поточні Scrum-події.

Першочергові завдання озвучуються на першій зустрічі, щоб команда займалася проектом: налаштовувала сервери або проектувала архітектуру чи прописувала додаткові вимоги.

Відповідно до методології Scrum передбачено спринти дивалістю 2 тижні.

Багтрекер: MS Project.

Канали зв'язку: Telegram, e-mail, Google meets.

Відповідно до графіку зустрічей планування спринту відбувається в перший день спринту, рев'ю спринту заплановано на останній день спринту, ретроспектива відбувається в другий день спринту, за результатами попереднього спринту.

Крім того в компанії заплановано щоденні мітинги об 11:30.

При цьому пріоритеризація та перегляд, оцінка беклогу (грумінг) відбуваються за потребою.

Також за домовленістю відбуваються зустрічі з клієнтом.

Використання підходу Scrum має ряд особливостей [30]:

найбільш ефективним є для команд до 10 осіб;

націлений на швидке реагування на зміни;

найбільш ефективно проявляє себе при високому рівні професіоналізму й самоорганізації команди.

Приклад робочого флю компанії WiserBrand наведено на рис. 2.3. При цьому під флю розуміється послідовність робочих операцій, яка включає загальні завдання проєктної команди, кроки по реалізації завдань, комунікацію зі стейкхолдерами, інструменти, постановку цілей і результати прогресу проєкту.



Рис. 2.3. Приклад робочого флю компанії WiserBrand

Що стосується команди розробки, то вона може складатися із різних спеціалістів. Будь-який проєкт буде включати: розробників, QA-інженерів та проєктного-менеджера. Залежно від специфіки також можуть бути бізнес-аналітики, архітектор програмного забезпечення, UI/UX-дизайнери, DevOps і розробники баз даних. На склад проєктної команди впливають такі фактори: терміни проєкту, рейти (оплата робочого часу команди), використовувані технології та обсяг роботи, яку треба виконати.

Обов'язки та комунікація команди проєкту компанії WiserBrand наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### Обов'язки та комунікація команди проєкту компанії WiserBrand

Член команди	Обов'язки та комунікація
Менеджер проєкту	Комунікація з клієнтом; Опис вимог; Ведення завдань у багтрекері; Встановлення дат релізів; Контроль процесів.
Дизайнер	Створення UX-схеми; Малювання UI; Передача дизайну розробникам.
Тімлід	Встановлення гітфлоу; Ревю коду; Вибір технологій та технічних рішень у проєкті; Створення архітектури.
Розробники	Написання коду; Передача білдів QA-інженерам.
Команда QA	Планування тестів для фіч; Створення та ведення тестової документації; Опис багів; Тестування фіч та багів; Допомога в описі вимог.
Backend-розробник	Контролює серверну частину проєкту; Встановлює систему випуску білдів.

Усі роботи при моделюванні структури проєктів та управлінні ними робляться за допомогою програмного продукту Microsoft Project (далі MS Project). Метою кожного проєкту в компанії є досягнення поставлених результатів за обговорену вартість та у зазначені часові рамки. При цьому

невід'ємною частиною кожного проєкту є створення плану проєкту. План генерує та визначає послідовності завдань (робіт), залученість кожного члену команди проєкту. З цього формуються основні параметри: задачі, ресурси та призначення. У середовищі MS Project, яке наразі використовується компанією усі елементи, такі, як Tasks, Resource, Assignment, представлені у таблицях.

MS Project – це комплекс управління проєктами та окремими внутрішніми процесами, сервіс дозволяє оптимізувати бізнес-процеси для автоматизації та створення деяких видів діяльності. Реалізовані інструменти вже давно привертають увагу як великих міжнародних організацій, так і представників ІТ бізнесу. MS Project простий в ідейному плані. Він оперує трьома сутностями завдання, ресурси, календар і зв'язки між ними.

MS Project розроблений корпорацією Microsoft для допомоги менеджерам проєктів в розробці планів, розподілі завдань та ресурсів, відстеженні прогресу робіт та їх аналізі [29].

Наразі компанія використовує програмний продукт MS Project адже він має широкі можливості, зручний і знайомий для більшості користувачів графічний інтерфейс.

MS Project дозволяє ефективно управляти проєктом на всіх етапах реалізації, дає можливість структурувати проєкту шляхом поділу його на етапи, завдання та задачі, виявити завдання критичного шляху (завдання, тривалість яких впливає на тривалість реалізації проєкту загалом), отримати мережевий графік і календарний план проєкту, здійснити призначення ресурсів до відповідних задач проєкту, ефективно контролювати завантаження ресурсів. Пакет може підтримувати всі необхідні типи зв'язків між проєктними завданнями: SS (Start-Start), FS (Finish-Start), FF (Finish-Finish) [5].

Методика використання пакета MS Project для управління проєктом на етапі підготовки до реалізації, може бути представлена у вигляді послідовності кроків:

- створення календаря проєкту (облік святкових і неробочих днів);

- складання списку завдань, які вплинуть на успішну реалізацію проєкту;

виявлення зв'язків між завданнями проєкту;  
 визначення завдань, тривалість реалізації яких впливає на тривалість реалізації проєкту загалом;  
 формування списку доступних ресурсів для реалізації проєкту;  
 розподіл ресурсів між завданнями проєкту.

Не зважаючи на те, що MS Project є досить простим для використання але для компанії WiserBrand, яка прагне до розширення та ефективного управління своїми проєктами, великим недоліком є обмежений набір інструментів для планування й управління ресурсами, бюджетом, малий арсенал засобів аналізу й управління ризиками проєктів. Все це впливає на ефективність управління проєктами компанії.

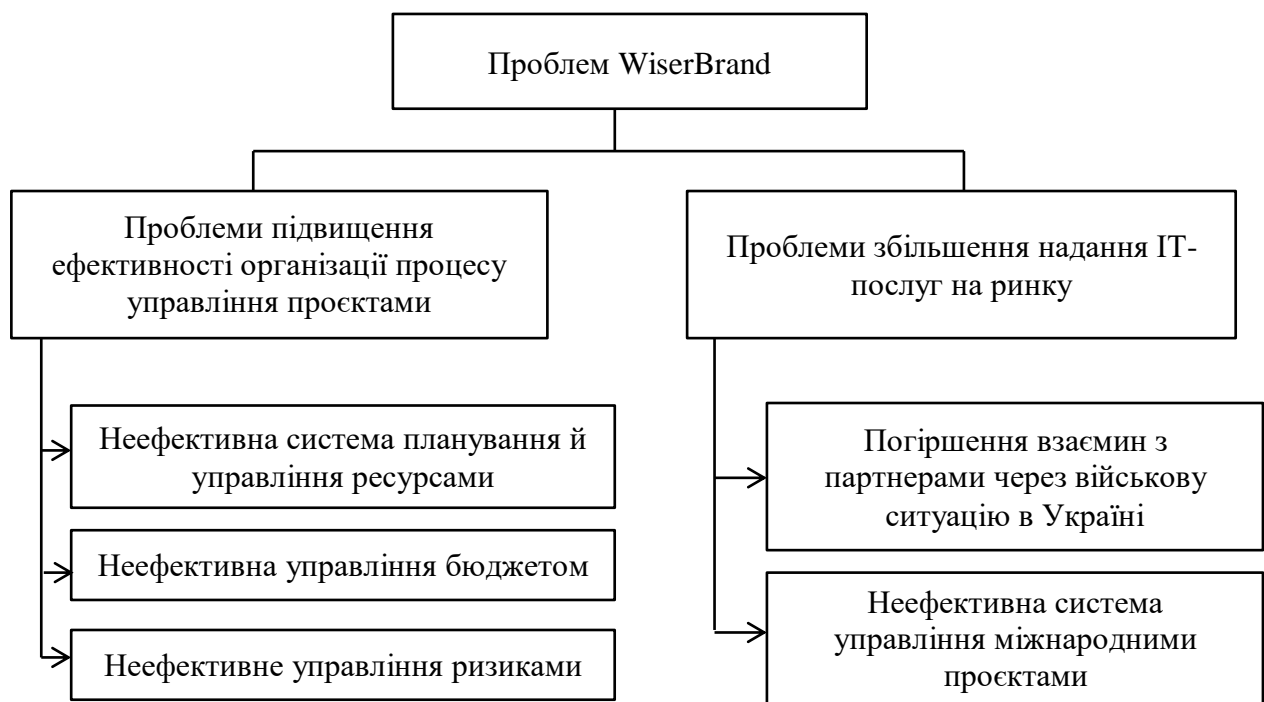
Для того щоб зрозуміти прогалини в управлінні та виявити основні проблеми, компанії потрібно проводити не лише аналіз бази даних клієнтів, їх побажати, цінностей замовника. В даному випадку звичайний SWOT-аналіз дозволить виявити сильні та слабкі сторони та направити діяльність керівництва на зміну технологій та способів управління проєктами. Компоненти для SWOT-аналізу компанії WiserBrand наведено на рис. 2.4.

<b>Сильні сторони</b>	<b>Можливості</b>
Викококваліфікований персонал; Позитивний імідж компанії; Значна клієнтська база; Значне порт фоліо проєктів; Гнучка цінова політика	Зростання числа клієнтів; Збільшення продажів за рахунок модернізації і розвитку продажів в головній компанії; Збільшення кваліфікованого персоналу; Використання ефективнішого забезпечення з управління проєктами
<b>Слабкі сторони</b>	<b>Загрози</b>
Низька присутність компанії на ринках розвинених країн; Відсутність досвіду роботи з корпоративними замовниками; Неефективна система управління проєктами	Висока конкуренція на ринку; Недостатньо фінансова стабільність клієнтів; Переманювання фахівців; Затяжний військовий стан в Україні

**Рис. 2.4. Компоненти для SWOT-аналізу компанії WiserBrand**

Аналізуючи визначені компоненти злід пам'ятати, що швидкозмінне середовище діяльності вимагає постійного вдосконалення процесів управління проектами, підвищення їх оперативності й якості. Незважаючи на війну через вторгнення Росії в Україну та цінові війни з конкурентами, має значні можливості.

Аналізуючи процес управління проектами, ми виділили деякі проблеми. Загалом їх можна розділити на дві групи: проблеми підвищення ефективності організації процесу управління проектами та проблеми збільшення надання ІТ-послуг на міжнародному ринку. Карту основних проблем компанії WiserBrand наведено на рис. 2.5.



**Рис. 2.5. Карта проблем WiserBrand при управлінні проектами**

У підсумку можна зробити висновок, що компанія має дві основні проблеми в процесах управління проектами, які пов'язані з неефективністю програмного забезпечення, яке використовується. З метою покращення ситуації в компанії доцільним є заміна його на більш ефективне.

### **3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІТ-ПРОЄКТАМИ**

#### **3.1. Пропозиції щодо вибору інформаційного забезпечення для управління ІТ-проєктами**

На основі переддипломної практики у другому розділі були визначені основні проблеми компанії. Щоб покращити ситуацію, що склалася, необхідно розробити рекомендації для компанії. При розгляді напрямків удосконалення управління проєктами в компанії WiserBrand слід спиратися на оцінку та вдосконалення загального управління ІТ-проєктами. Основні проблеми в даному напрямку згруповано наступним чином: проблеми підвищення ефективності організації процесу управління проєктами та проблеми збільшення надання ІТ-послуг на ринку. В ході дослідження діяльності компанії було з'ясовано, що обидві групи проблем в першу чергу пов'язані з неефективністю програмного забезпечення (MS Project), яке використовується.

Само тому було проведено аналіз основних програмних продуктів, які на думку керівництва компанії варто брати для розгляду та подальшого впровадження і які будуть найбільш придатними для компанії WiserBrand.

Для розгляду, керівництву компанії було запропоновано 20 різних програмних продуктів для управління проєктами. Повний їх перелік з зазначенням можливостей і особливостей наведено в Додатку В.

Оскільки компанія планує зростати, тож для програмного забезпечення мають місце перспективи у розвитку та масштабуванні у майбутньому. Саме тому метою аналізу програмних продуктів керівництвом був вибір інформаційної системи (продукту), який буде повністю відповідати предметній області, вирішуватиме всі необхідні проблеми та відповідати поставленим до проєктів вимогам. Система повинна слугувати універсальним інструментом для управління виконанням ІТ-проєктів, які створюватимуться з використанням різних методологій та відноситимуться до різних галузей.

В ході експертної оцінки переліку програмних продуктів наведених в Додатку В, їх вибірка скоротилася до таких продуктів як: Oracle Primavera,

Trello, Jira, Asana та ActiveCollab. Всі ці продукти було порівняно з програмним продуктом, який використовується в компанії наразі (MS Project).

Щоб програмне забезпечення допомагало управляти та працювати над проектом, а не ускладнювало процес необхідно, щоб воно було зручним у використанні як за інтуїтивністю інтерфейсу, так і за багатьма іншими функціями. При порівнянні різних програмних продуктів особлива увага зверталася та позитивні та негативні сторони програмного забезпечення, яких варто уникати чи навпаки обернути на користь системі. Порівняльний аналіз обраних програмних продуктів наведено в табл. 3.1.

**Таблиця 3.1**

**Аналіз програмних продуктів для управління проектами**

<b>Критерій</b>	<b>Oracle Primavera</b>	<b>Jira</b>	<b>Asana</b>	<b>Trello</b>	<b>ActiveCollab</b>	<b>MS Project</b>
Відсутність непотрібної реклами	+	+	+	+	+	+
Інструменти для побудови діаграм	+	+	+	+	-	-
Можливість управління декількома проектами	+	+	+	+	-	-
Зручна панель навігації	+	+	-	+	-	-
Дошка задач для власного користування	+	+	-	+	-	-
Дизайн платформи	+	+	+	+	-	-
Онлайн доступ	+	+	+	+	+	+
Розподілення доступу між командою	+	+	+	+	+	+
Засоби побудови звітів	+	+	+	-	+	+
Перегляд статистики	+	+	-	-	+	+

До переваг, яким приділялася увага при порівнянні віднесено:

зручність панелі навігації;

наявність хмарного середовища;

функціональний набір;

інтегрованість зовнішніх модулів;

дизайн платформи.

До недоліків, яким приділяли увагу менеджери проектів компанії були:



- наявність непотрібної реклами;
- платний функціонал;
- важкий у розумінні та надмірний інтерфейс;
- недопрацьований контент;
- додаткове навчання для роботи з програмним продуктом;
- платний тариф використання онлайн платформи;
- обмежений функціонал для пробного періоду.

Беручи до уваги, результати порівняльного аналізу наведеного в табл. 3.1, експертною групою компанії (керівник компанії, 3 проєктних менеджери та фінансовий директор) було зроблено висновок, що програмне забезпечення OpenPlan має занадто багато обмежень і не придатне для компанії. В свою чергу програмний продукт Oracle Primavera виявився найкращим але його вартість занадто висока (базовий план – \$39 доларів на місяць; стандарт – \$52,99 на місяць) та перевищує вартість деяких аналогів більше ніж в 3 рази.

Такі програми як Trello [38], Asana [37], Jira [11], Oracle Primavera [32] постійно удосконалюються, щоб з ними було простіше працювати.

Trello — це хмарний сервіс для моніторингу та керування проєктами. Він досить простий і зрозумілий новачкові, а також працює за принципом методики Канбан, про яку ми раніше розповідали. Тобто кожне завдання – це окрема картка на дошці, дошка – перелік усіх завдань, а колонка – етап роботи. Крім того, він майже повністю безкоштовний, тому ідеально підходить для індивідуального використання або для невеликих команд [21].

Trello покладається на так звані бонуси для розширення своєї функціональності. Це інтеграції, як сторонні, так і власні Trello, і вони працюють унікальними способами. Trello є одним із найкращих інструментів керування проєктами на основі канбану завдяки простоті використання. Відкриття облікового запису займає всього одну-дві хвилини – просто введіть адресу електронної пошти, і все готово. Є кілька чудових посібників, які допоможуть вам почати, але вони вам майже не потрібні, концепції такі прості, а додаток Trello такий інтуїтивно зрозумілий.

Asana є лідером у розробці програмного забезпечення для спільного керування проєктами для команд, незалежно від їхнього розміру чи розташування. Asana допомагає проєктним менеджерам, командам і зацікавленим сторонам співпрацювати швидше та плавніше для досягнення бізнес-цілей [37].

Відповідно до статистики, Asana дозволяє підвищити ефективність роботи команди на 45%. Команди повідомляють, що вони роблять більше з меншим часом і ресурсами, використовуючи Asana Premium, оскільки її потужні функції допомагають їм успішно виконувати роботу [37].

Слід зазначити, що безкоштовна версія Asana має набагато більше можливостей, ніж Trello. Хоча дошка канбан Trello не така хороша, вона набагато гнучкіша, ніж дошка Asana, просто тому, що пропонує більше. В той же час Asana пропонує перегляд часової шкали для планувальників робочого часу. Більше того, функції Asana розроблені й інтегровані Asana, а Trello не сам займається розробкою цих функцій і це означає, що вони не працюють так гладко як би хотілося.

Якщо говорити про вартість, то Asana дещо дорожче, ніж Trello, але вона і пропонує більше функцій. Ціни на програмні продукти Asana, Trello та Jira наведено в Додатку Г. Asana також пропонує масу безкоштовних функцій, але додає ще більше, коли ви вкладаєте гроші.

Trello дуже добре інтегрується з багатьма іншими програмами, включаючи популярний додаток для обміну повідомленнями Slack, і є найкращою та найпростішою системою керування проєктами.

Існує багато причин використовувати Trello для його функцій управління проєктами – Asana просто робить усе це трохи краще. Немає значення, чи використовуєте ви Asana як програмне забезпечення для керування завданнями чи для керування кількома проєктами. Єдиний козир Trello — це його чудова дошка KanBan.

Trello, мабуть, король kanban, але не пропонує багато іншого без використання доповнень. З іншого боку, Jira пропонує kanban і Scrum Board.

Крім того, Jira також надає вам деякі інші елементи, а також доповнення; майже так само, як Trello.

Jira — це програма, розроблена австралійською програмною компанією Atlassian, яка дозволяє командам відстежувати проблеми, керувати проєктами та автоматизувати робочі процеси [26].

На щастя для Agile-команд, Jira є одним із найкращих програмних рішень Scrum (Wrike є іншим). Завдання — або «проблеми», як їх називає Jira — створюються в резерві, а потім безперешкодно імпортуються на дошку Scrum.

Trello має лише дошки kanban, тоді як Jira має це, а також Scrum і дорожню карту. Вони обидва мають пристойний набір допоміжних функцій, які допомагають із цими основними, але насправді, якщо порівнювати з іншими рішеннями для керування проєктами, такими як, скажімо, Monday.com або Wrike, вони дещо мізерні. Однак тут грає роль інтеграція, і саме інтеграція іноді важливіша для деяких проєктів.

Ціни Trello дуже прості, фактично пропонують лише два плани: безкоштовний і платний. Стандартний план не розглядаємо, оскільки він дуже обмежений, і корпоративний план, оскільки він майже не підходить для нашого порівняння середнього рівня.

10\$ на користувача на місяць – це не зовсім дешево, враховуючи те, що ви отримуєте: одну дошку канбан, обмежені функції автоматизації та необмежену кількість доповнень, які можуть працювати або не працювати за потреби. Порівнюючи з Jira платний план Trello не дуже привабливий.

З точки зору простоти використання Jira, і Trello дуже прості у використанні. Jira має більше рухомих частин, і її буде важче зрозуміти, ніж інтерфейс Trello з функцією перетягування, але Jira компенсує це завдяки найкращим навчальним посібникам. Підписатися на безкоштовний план у будь-якому з них так само просто, як ввести адресу електронної пошти, а потім виконати кілька початкових кроків, щоб налаштувати свої дошки.

Хоча Jira зосереджена на розробці програмного забезпечення, Asana — це загальний інструмент керування завданнями, який можна використовувати для

будь-якого проєкту. Він пропонує багато стандартних функцій, як наприклад, на monday.com, але також можна створювати власні функції — у розумних межах — для задоволення будь-яких конкретних потреб.

Jira дешева. Якщо навіть заплатити за Jira: невеликі команди розробників до 10 користувачів можуть використовувати Jira безкоштовно без обмежень, оскільки всі важливі функції включені в безкоштовний план.

На ринку програмного забезпечення існує величезний вибір програм для управління проєктами. Можна знайти як безкоштовну, так і платну версію. Головна їх відмінність - велика кількість інструментів для роботи.

При виборі програмного забезпечення слід звертати увагу на такі параметри:

Можливість роботи онлайн та наявність хмарного зберігання даних;

Можливість спільного доступу;

Наявність діаграми Ганта ;

Можливість відстежувати розвиток проєктів (у тому числі у відсотках);

Налаштування фільтрів;

Синхронізація з іншими програмними продуктами;

наявність чату та обміну файлами всередині програми;

Операційна система, які підтримує програма;

Можливість подання інформації в вигляді діаграм;

Створення звітів за проміжок часу від початку проєкту;

Онлайн повідомлення;

Простота інтерфейсу;

Можливість Обліку витрат на конкретну дату;

Можливість автоматичного формування прогнозів розвитку проєкту;

Наявність пробного безкоштовного періоду використання;

Вартість ліцензійної версії програмного продукту.

Результати проведеного аналізу наявних функцій досліджуваних програмних продуктів наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

## Результати аналізу наявності базово необхідних функцій

Функція	Jira	ActiveCollab	Trello	Asana	Oracle Primavera	MS Project
Online	+	+	+	+	+	+
Суспільний доступ	+	+	+	+	+	+
Діаграма ганта	+	+	+	+	+	+
Відстеження розвитку проекту	+	-	+	+	+	+
Налаштування фільтрації	+	+	+	+	+	+
Синхронізація з стороннім ПЗ	+	+	+	+	+	+
Можливість чату	+	-	+	+	-	-
Підтримка операційної системи	Android, Windows, Mac, Web	Android, Windows, Mac, Web	Android, Windows, Mac, Web	Android, Web	Android, Windows, Mac, Web	Windows, Web
Обмін файлами	+	+	+	+	+	+
Візуалізація даних	+	-	+	+	+	+
Створення звітів	+	+	-	+	+	+
Система сповіщення	+	-	+	+	-	-
Інтуїтивність інтерфейсу	+	-	+	+	+	+
Відсоток виконання задач	+	-	+	+	+	+
Ведення витрат	-	+	-	+	+	+
Прогнози	-	-	-	+	+	+
Хмарне середовище	+	+	+	+	+	+
Пробний період	+	+	+	+	+	+
Безкоштовний тариф	-	-	+	+	+	-
Вартість	10\$	25\$	10\$	25\$	52.99\$	9\$

Одним з основних параметрів є вартість програмного забезпечення. Найбільш малобюджетними є Trello, Jira та MS Project. Але для реалізації невеликих проєктів можна використовувати програми з безкоштовним тарифом, якими володіють: Trello, Asana й Oracle Primavera.

У результаті проведеного дослідження було узагальнено критерії оцінки пріоритетності існуючих рішень за кількістю та ступенем реалізації функціональних можливостей, а також винесено судження про доцільність

вибору програмного продукту для управління проєктами. Було рекомендовано провести експертну оцінку програмних продуктів Trello, Jira та Asana, які мають достатній функціонал та досить прийнятну ціну.

### **3.2. Обґрунтування вибору інформаційного забезпечення для управління ІТ-проєктами та розрахунок економічної ефективності від його впровадження**

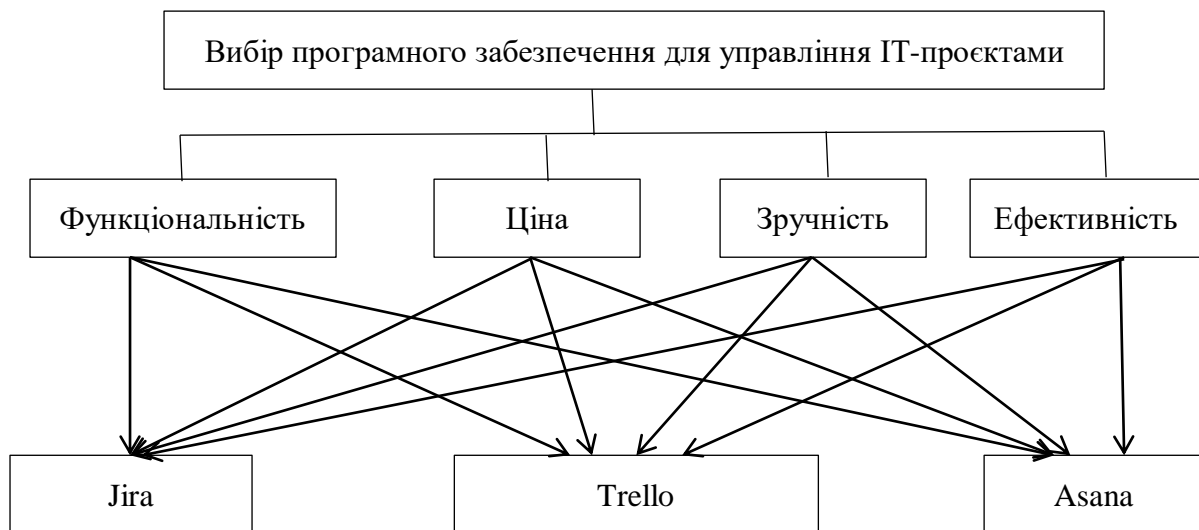
Для прийняття правильного рішення про вибір інформаційного продукту для управління ІТ-проєктами з переліку, рекомендованого в підрозділі 3.1, підприємство може використовувати деякі додаткові методи вибору програмного забезпечення (наприклад, спілкування з керівництвом підприємства або експертами з використання різних програмних продуктів для управління ІТ-проєктами). Вибір на користь того чи іншого програмного забезпечення на етапі вибору має різні типи факторів. З іншого боку, незважаючи на відсутність вищевказаних умов, програмне забезпечення може виділятися серед інших своїми функціональними характеристиками, що викликає зацікавленість компанії в його придбанні. Таким чином, нам потрібно оцінити найбільш привабливе програмне забезпечення для управління ІТ-проєктами на основі чотирьох обраних факторів (функціональність, ціна, зручність та ефективність). Оцінка базуватиметься на аналітичному процесі аналізу ієрархії, розробленому Томасом Л. Сааті в 1980 році [36].

Аналітичний ієрархічний процес (АНР), представлений Томасом Сааті (1980), є ефективним інструментом для прийняття складних рішень і допомагає у прийнятті рішень, визначенні пріоритетів і найкращому рішенні. Зводячи складні рішення до серії попарних порівнянь і потім синтезуючи результати, АНР допомагає охопити як суб'єктивні, так і об'єктивні аспекти рішення [35].

Основною метою цього методу є прийняття рішень за допомогою ієрархічної композиції завдання та ранжування альтернативних рішень.

Першим кроком методу АНР є побудова ієрархії оцінювання, яка передбачає поділ ієрархії на три рівні. Інноваційний алгоритм вибору

інформаційного продукту для управління ІТ-проєктами в залежності від цілей компанії, критеріїв та альтернатив представлено на Рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Ієрархія декомпозиції вибору програмного забезпечення для управління ІТ-проєктами**

Першим рівнем ієрархії є мета – вибір програмного продукту для управління ІТ-проєктами.

Другий рівень в ієрархії містить список критеріїв. Основними критеріями, на думку керівництва згідно з дослідженням, проведеним у підрозділі 3.1, є функціональність, ціна та зручність у використанні.

Третій рівень включає набір альтернатив: три альтернативні програмні продукти для управління ІТ-проєктами.

Відповідно до представленої ієрархії необхідно вибрати програмний продукт для управління ІТ-проєктами, враховуючи такі критерії, як функціональність, ціна та зручність у використанні.

З метою отримання більш якісних результатів в роботі було сформовано групу експертів, які проводили оцінку альтернатив та критеріїв. Представники експертної групи були проєктні менеджери компанії та керівництво. Оскільки

управлінський сектор розробляє стратегії для підприємства то до експертної групи також включено представників керівних посад.

Розрахунок векторів пріоритетів для критеріїв та альтернатив передбачає заповнення матриць попарних порівнянь, обчислення компонентів власного вектору матриць, нормалізованого вектору матриць, індексу узгодженості та коефіцієнта узгодженості за формулами [31]:

$$W_i = (a_{i1} \times a_{i2} \times a_{i3} \dots a_{in})^{1/n} \quad (1)$$

$$W_n = \frac{W_i}{\sum_{i=1}^n W_i} \quad (2)$$

$$\lambda_{\max} = \sum_{j=1}^n a_{ij} \times W_{nj} \quad \lambda_{\max} = \sum_{i=1}^n (\sum_{i=1}^n E_{ij} \times W_i) \quad (3)$$

$$CI = \frac{(\lambda_{\max} - n)}{n-1} \leq 0,2 \quad (4)$$

$$CR = CI/RC \quad (5)$$

де  $W$  – компонента власного вектору матриці;

$W_n$  – нормований вектор матриці попарних порівнянь;

$\lambda_{\max}$  – максимальне власне значення матриці;

$CI$  – індекс узгодженості;

$RC$  – середнє значення показника узгодженості;

$CR$  – коефіцієнт консистентності.

Метод аналізу ієрархій дозволяє зблизити інконсистентні дані з консистентними. Якщо значення індексу узгодженості, менше 0,2, і відносної узгодженості (інконсистентності), не перевищує 0,1, свідчить про узгодженість



експертних думок. В протилежному випадку експерти повинні переглянути свої оцінки.

Результати експертного оцінювання вважаються значимими та придатними для подальшого дослідження в випадку узгодженості думок експертів. Розрахунок коефіцієнта конкордації є найпоширенішим методом для оцінки узгодженості думок групи експертів.

Матриця попарних порівнянь суджень щодо пріоритетизації критеріїв представлена в таблиці 3.3.

**Таблиця 3.3**

**Матриця попарних порівнянь критеріїв вибору програмного забезпечення для управління ІТ-проектами**

Критерії	Функціональність	Зручність	Ціна	Ефективність	Важливість
Функціональність	1	6	5	2	0,53
Зручність	1/6	1	1/2	1/4	0,07
Ціна	1/5	2	1	1/2	0,12
Ефективність	1/2	4	2	1	0,27
Lambda ( $\lambda$ )	4,0262				
Індекс узгодженості (CI)	0,0087				
Коефіцієнт консистенції (CR)	0,0097				

З таблиці 3.3 бачимо, що функціональність є найважливішим критерієм вибору програмного продукту, оскільки її вага є найбільшою серед інших критеріїв (0,53). 2 місце – ціна (0,12), 3 місце – зручність у використанні (0,07). На нашу думку, така ситуація цілком справедлива, оскільки функціональність та ціна є важливими для підприємства адже безпосередньо впливають на результати діяльності.

На третьому етапі виконується попарне порівняння усіх альтернатив (трьох різних програмних продуктів) за кожним критерієм, включеним до моделі прийняття рішень. Перший критерій — це функціональність, тому ми порівнюємо кожен програмний продукт за рівнем його функціональних

можливостей. Результати попарного порівняння альтернатив за критерієм функціональності представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Порівняння програмного забезпечення за критерієм функціональності**

Критерії	Trello	Jira	Asana	Перевага
Trello	1	1/4	1/6	0,08
Jira	4	1	1/4	0,24
Asana	6	4	1	0,68
Lambda ( $\lambda$ )	3,1078			
Індекс узгодженості (CI)	0,0539			
Коефіцієнт консистенції (CR)	0,0930			

Результати попарного порівняння альтернатив за критерієм зручності у використанні наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Порівняння програмного забезпечення за критерієм зручності у використанні**

Критерії	Trello	Jira	Asana	Перевага
Trello	1	1/4	3	0,23
Jira	4	1	5	0,67
Asana	1/3	1/5	1	0,10
Lambda ( $\lambda$ )	3,0858			
Індекс узгодженості (CI)	0,0429			
Коефіцієнт консистенції (CR)	0,0739			

Результати попарного порівняння альтернатив за критерієм ціни наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Порівняння програмного забезпечення за критерієм ціни**

Критерії	Trello	Jira	Asana	Перевага
Trello	1	1/2	2	0,31
Jira	2	1	2	0,49
Asana	1/2	1/2	1	0,20
Lambda ( $\lambda$ )	3,0536			
Індекс узгодженості (CI)	0,0268			
Коефіцієнт консистенції (CR)	0,0462			

Результати попарного порівняння альтернатив за критерієм ефективності наведені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

### Порівняння програмного забезпечення за критерієм ефективності

Критерії	Trello	Jira	Asana	Перевага
Trello	1	2	1/2	0,27
Jira	½	1	1/6	0,12
Asana	2	6	1	0,61
Lambda ( $\lambda$ )	3,0183			
Індекс узгодженості (CI)	0,0091			
Коефіцієнт консистенції (CR)	0,0158			

Значення індексу узгодженості та коефіцієнта узгодженості в таблицях 3.4–3.7, нижчі за нормативні 0,2 та 0,1 відповідно, свідчать про узгодженість думок експертів та адекватність результатів моделювання.

Четвертий крок – визначення загальних пріоритетів. Результати розрахунків представлені нижче (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

### Оцінка ступеня середніх інтегральних переваг альтернатив

Альтернативи	Функціональність	Зручність	Ціна	Ефективність	Інтегральні переваги
Trello	0,08	0,23	0,31	0,27	0,17
Jira	0,24	0,67	0,49	0,12	0,27
Asana	0,68	0,10	0,20	0,61	0,56
Важливість	0,53	0,07	0,13	0,27	1

Згідно з таблицею 3.7 програмний продукт Asana має найвищий рівень конкурентоспроможності, оскільки його вага найбільша. Цей програмний продукт є найбільш функціональним і привабливим за ціною для впровадження на підприємстві. З широкого спектру модулів, які пропонуються в програмному забезпеченні Asana, клієнт може вибрати системи, які відповідають його вимогам, адаптувати їх функціональність до власних потреб і постійно узгоджувати з бізнес-процесами підприємства.

На ефективне функціонування процесу управління проектами компанії впливає багато факторів, які на різних етапах розвитку формують середовище, в якому компанія здійснює свою діяльність. Найпростіший спосіб визначити ефективність процесу управління проектом – це розрахувати додатковий прибуток, який компанія планує отримати після впровадження програмного продукту Asana. Основна мета рекомендацій – раціоналізувати віддачу від інвестицій і довести ефективність пропозицій. Прогноз отриманих прибутків після впровадження Asana представлені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

## Прогноз отриманих прибутків після впровадження Asana

Показник	Сума
Індекс продуктивності праці	1,25
Поточна кількість працівників, осіб	80
Необхідна кількість працівників	64
Вивільнення працівників	16
Зарплата 1 працівника, тис. грн./міс.	50
Загальна заробітна плата вивільнених працівників, тис. грн./міс.	800
Ставка єдиного соціального податку, %	22
Єдиний соціальний внесок, тис. грн.	176
Загальне зменшення витрат за рік, тис. грн..	11 712
Щомісячні витрати за користувача Asana, грн./чол..	900
Річні витрати за користування Asana, тис. грн..	864
Приріст валового прибутку, тис. грн..	11 625,6
Ставка податку на прибуток, %	18
Податок на прибуток, тис. грн..	2 093
Приріст чистого прибутку, тис. грн..	9 533

Незважаючи на всі ці витрати, компанія збільшить загальний прибуток від інвестицій після впровадження рекомендацій. Як джерело виробничого і соціального розвитку прибуток займає провідне місце в забезпеченні самофінансування підприємств, можливості яких значною мірою визначаються тим, наскільки доходи перевищують витрати. За результатами бачимо, підвищення продуктивності праці підвищиться і це дозволить вивільнити працівників на інші проекти.

## ВИСНОВКИ

На сьогодні ІТ-галузь є найактивніше розвиваючоюся та поширеною як в бізнесі, так і в щоденному житті населення. Ключова особливість ІТ-проектів полягає в високих вимогах до актуальності продукту сучасному стану ринку. Досить часто в ході їх реалізації виникає перевищення термінів та бюджету через низьку готовність команди проекту до впровадження необхідних змін. Все це наносить шкоду як замовникам проекту, кінцевим користувачам, так і самим командам проекту. Тому актуальним стає вибір такого програмного забезпечення про управління проектами, яке б відповідало всім вимогам до сучасного управління ІТ-проектами та дозволяло швидко відслідковувати зміни стосовно часу, коштів та якості результату.

Метою дипломної роботи є окреслення основ управління ІТ-проектами та обґрунтування вибору інструментів для управління ними.

Для досягнення мети роботи, у першому розділі роботи було розглянемо теоретичні основи управління проектами в ІТ-компаніях, проведено морфологічний аналіз поняття «проект», визначено ключові його характеристики. Також досліджено та узагальнене різні наукові точки зору на визначення сутності поняття «управління проектами». З нашої точки зору управління проектами – складний управлінський процес щодо реалізації конкретного проекту, який здійснюється з застосуванням знань, навичок, інструментів і методів у проектній діяльності під впливом зовнішніх та внутрішніх ризиків, з урахуванням системи відносин внутрішнього та зовнішнього характеру для досягнення цілей проекту із заданою якістю та при наявних обмеженнях та невизначеності.

В другому підрозділі першого розділу розглянуто та проаналізовано сучасні методології та програмні продукти для управління ІТ-проектами. За допомогою проаналізованих методологій та інструментів можливо управляти проектними командами, основною метою яких є – підвищення результативності ІТ-компаній та оптимізація їх часових і ресурсних витрат. Досліджені

інструменти є популярними у ІТ-фахівців та надають можливість здійснювати управління проектом, фіксувати помилки та проводити розподіл завдань між виконавцями.

У другому розділі дипломної роботи надано загальну характеристику ІТ-компанії WiserBrand. Аналіз фінансового стану показав, що загалом динаміка показників має позитивні зміни у 2022 році порівняно з 2021 роком. На підставі розрахованих показників фінансового стану, діяльність компанії у 2022 році можна вважати ефективною.

При аналізі поточного стану управління проектами в компанії було виявлено суттєві проблеми в управлінні проектами, з чого виділяють деякі проблеми в функціонуванні компанії. Виявлено дві групи проблем: проблеми підвищення ефективності організації процесу управління проектами та проблеми збільшення надання ІТ-послуг на ринку. Проблеми в процесах управління проектами пов'язані з неефективністю програмного забезпечення, яке використовується. З метою покращення ситуації в компанії доцільним є заміна його на більш ефективне.

В третьому розділі проведено експертну оцінку різних програмних продуктів для управління ІТ-проектами, описано їх основні характеристики та підібрано пакет програмного забезпечення для організації роботи. Для обґрунтування економічної ефективності впровадження програмного продукту Asana було проведено порівняння витрат на впровадження проектного управління та зростання чистого прибутку від зростання продуктивності. З розрахунку економічної ефективності можна зробити висновок, що впровадження Asana є економічно доцільним.

Передбачається, що в майбутньому, після того, як персонал адаптується до Asana, це позитивно вплине не тільки на якість проектів та виконання робіт «точно в термін», але і відобразиться на репутації компанії та на її відносинах з замовниками.

За результатами дипломної роботи обумовлено наукову статтю на тему «Сутність та зміст управління ІТ-проектами» (Додаток Д).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. 10 найкращих інструментів управління проектами у 2023 році. *Depositphotos*: веб-сайт. URL: <https://blog.depositphotos.com/ua/instrumenti-upravlinnya-proyektamy.html> (дата звернення: 04.09.2023).
2. 25 найкращих інструментів управління проектами у 2021 році (останні рейтинги). *Myservername.com* : веб-сайт. URL : <https://uk.myservername.com/25-best-project-management-tools-2021> (дата звернення: 05.09.2023).
3. Богославець А. А. Класифікація ІТ-проектів. *Комунальне господарство міст*. Харків, 2014, Вип. 118. С. 56–59.
4. Борисов О. В., Данченко О. Б., Харута В. С. Технологія вибору ефективної методології управління ІТ-проектом. *Вісник Національного технічного університету «ХПИ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2022. № 2(6). С. 7–13.
5. Добровська Л. М., Аверьянова О. В. Управління ІТ-проектами в Microsoft Project: Комп'ютерний практикум : навч. посіб. для студентів спеціальності 122 “Комп'ютерні науки” для всіх спеціалізацій. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові данні (1 файл: 17,6 Мбайт). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 152 с.
6. Жигалкевич Ж. М., Чухліб В. Є. Управління проектами та їх ризиками: підходи та методи. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 6(17). С. 126–130.
7. Зотов О. В. Проект, управління проектом: основні поняття, суб'єкти державного управління. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=171> (дата звернення: 02.09.2023).
8. Кравченко В. Ліквідність та коефіцієнти ліквідності. URL: <https://livingfo.com/likvidnist-ta-koefitsiienty-likvidnosti-2/> (дата звернення: 05.09.2023).

9. Курочкіна О. К. Рентабельність підприємства як основний показник ефективності його діяльності. *International scientific e-journal ЛОГОΣ. ONLINE*. 2020. №16. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.43.html> (дата звернення: 05.09.2023).
10. Методології управління проектами: виважена класика Waterfall та гнучкий Agile. *iT.Artel* : website. URL: <https://it-artel.ua/blog/metodologiyi-upravlinnya-proektamy-vyvazhena-klassyka-waterfall-ta-gnuchkyj-agile/> (дата звернення: 04.09.2023).
11. Можливості Jira Software. *Atlassian* : website. URL: <https://www.atlassian.com/ru/software/jira/features> (дата звернення: 11.09.2023).
12. Основні інструменти, з якими працює ІТ прожект менеджер. *Eastern Peak* : веб-сайт. URL: <https://careers.easternpeak.com/blog/tools-and-programs-for-it-project-managers/> (дата звернення: 04.09.2023).
13. Педагогічне проектування / авт.-упорядн. А. Цимбалару. Київ : Шкільний світ, 2009. 128 с.
14. Професійна освіта : словник : навчальний посібник / уклад. С. Гончаренко та ін. ; за ред. Н. Ничкало. Київ: Вища школа, 2000. 380 с.
15. Рантюк І. І. Огляд гнучких методологій в управлінні ІТ проектами. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/141.pdf> (дата звернення: 04.09.2023).
16. Стандарт з управління проектами та Настанова до зводу знань з управління проектами (Настанова РМВОК). Project Management Institute, Inc. 2021, 274 с. (Інформація та документація).
17. ТОП 5 інструментів управління проектами у 2022 році. *Worksection* : веб-сайт. URL: <https://worksection.com/ua/blog/5-project-management-tools.html> (дата звернення: 04.09.2023).
18. Ульянченко О., Ульянченко В., Цигікало П. Управління проектами: навч. посібник. Харків: ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2010. 522 с.
19. Управління проектами : навч. посіб. / Маматова Т. В., Молоканова В. М. , Чикаренко І. А., Чикаренко О. О. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 128 с.



20. Управління проектами: навч. посіб. до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика» / Уклад.: Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

21. Що таке Trello і як він допомагає в організації робочого процесу. *Para.school* : веб-сайт. URL: <https://para.school/blog/management/что-такое-trello> (дата звернення: 11.09.2023).

22. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) : Seventh Edition and The Standard for Project Management: Project Management Institute, Inc., 2021. 370 p.

23. About us. *WiserBrend* : веб-сайт. URL: <https://jobs.dou.ua/companies/wiserbrand/> (дата звернення: 05.09.2023).

24. Australian Institute for Project management, National Competence Standard for Project management. Guidelines, 1996. 162 p. URL: <https://aipm.com.au/> (дата звернення: 02.09.2023).

25. British Standard BS 6079-1:2000. Project management – Part 1: Guide to Project management. BSI British Standard Institute. 2000. 182 p. (Information and documentation).

26. Jira. URL: <https://www.productplan.com/glossary/jira/> (дата звернення: 11.09.2023).

27. Kanban Boards. *YouTrack Server* : website. URL: <https://www.jetbrains.com/help/youtrack/server/Set-up-a-Kanban-Board.html> (дата звернення: 04.09.2023).

28. Martin P., Tate K. Getting started in project management. Willey, 2012. 226 p.

29. Microsoft Project. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Microsoft\\_Project](https://uk.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Project) (дата звернення: 05.09.2023).

30. Pererva I. M. Using the scrum method in project management. *Modern*

*problems of management of enterprises: Theory and Practice - International scientific-practical conference, Kharkiv – Torun, April 16, 2021.* Dnieper: Publisher IE T.K. Serednyak, 2021. P. 20–21.

31. Pererva I., Myronova O. Use of creative marketing in the implementation of enterprise strategy. *Economics of Development*. 2023. 22(2). P. 28-40. URL: <https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-22-2-2023/vikoristannya-kreativnogo-marketingu-pri-realizatsiyi-strategiyi-pidpriyemstva> (дата звернення: 12.09.2023).

32. Primavera P6 Enterprise Project Portfolio Management. *Oracle* : website. URL: <https://www.oracle.com/cis/construction-engineering/primavera-p6/> (дата звернення: 11.09.2023).

33. Project management institute. *Project management institute* : website. URL: <https://www.pmi.org/> (дата звернення: 03.09.2023).

34. Ruth M.-W., Darren D. APM Body of Knowledge. 7th ed ed. Princes Risborough : Association for Project Management, 2019. 230 p.

35. Saaty T. L. Decision making with the analytic hierarchy process. *Service Science*. Volume 1 (issue 1). 2008. P. 83–98.

36. Saaty T.L. The Analytic Hierarchy Process. New York: McGraw-Hill. 1980. 25 p.

37. The best platform for cross-functional work. *Asana* : website. URL: <https://asana.com/> (дата звернення: 11.09.2023).

38. Trello brings all your tasks, teammates, and tools together. *Trello*: website. URL: <https://trello.com/> (дата звернення: 11.09.2023).

39. What is Project Management? *Project management institute* : website. URL: <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management> (дата звернення: 03.09.2023).

40. WiserBrand IT-Компанія. *Senior.ua* : веб-сайт. URL: <https://senior.ua/companies/wiserbrand> (дата звернення: 05.09.2023).

41. WiserBrand. *DOU* : веб-сайт. URL : <https://jobs.dou.ua/companies/wiserbrand/> (дата звернення: 05.09.2023).

## **ДОДАТКИ**

**ДОДАТОК А****Баланс та звіт про фінансові результати WiserBrand за 2021–2022 рр.**

Таблиця А.1

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2021 – 2022 рр.

Актив	2021	2022
Нематеріальні активи:	425,5	352
первісна вартість	1059	1070,5
накопичена амортизація	636	751
Незавершені капітальні інвестиції	14	29,5
Основні засоби:	5578	5333
первісна вартість	24167,5	25540,5
знос	18572	20248
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	0
інші фінансові інвестиції	84	84
Інші необоротні активи	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>6102</b>	<b>5799</b>
Запаси	25539	21522
Виробничі запаси	1034	879
Незавершене виробництво	0	0
Готова продукція	0	0
Товари	24948	21556
Поточні біологічні активи	0	0
Депозити перестраховання	0	0
Векселі одержані	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	50354,5	17598
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	8578	11025
з бюджетом	2318	0
у тому числі з податку на прибуток	0	0
з нарахованих доходів	0	0
із внутрішніх розрахунків	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1088	1154
Поточні фінансові інвестиції	51184	51184
Гроші та їх еквіваленти	8037	6018
Готівка	735	1006
Рахунки в банках	741	2570
Витрати майбутніх періодів	46,5	90,5
Частка перестраховика у страхових резервах	0	0
у тому числі в:		
резервах довгострокових зобов'язань	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	0	0
резервах незароблених премій	0	0
інших страхових резервах	0	0
Інші оборотні активи	74	129
<b>Усього за розділом II</b>	<b>148692</b>	<b>112294</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групивибуття</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>154794</b>	<b>118093</b>

<b>Пасив</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Зареєстрований (пайовий) капітал	13116	13116
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	0
Капітал у дооцінках	0	0
Додатковий капітал	0	0
Емісійний дохід	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0
Резервний капітал	674	1079
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	13147	20471
Неоплачений капітал	-2424	-2424
Вилучений капітал	0	0
Інші резерви	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>24512</b>	<b>32242</b>
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0
Пенсійні зобов'язання	0	0
Довгострокові кредити банків	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	0	0
Довгострокові забезпечення	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	0	0
Цільове фінансування	0	0
Благодійна допомога	0	0
Інвестиційні контракти;	0	0
Призовий фонд	0	0
Резерв на виплату джек-поту	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Короткострокові кредити банків	0	0
Векселі видані	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	0	0
за товари, роботи, послуги	97806	56513
за розрахунками з бюджетом	849	2116,5
за у тому числі з податку на прибуток	253	388
за розрахунками зі страхування	177	236
за розрахунками з оплати праці	818,5	935
за одержаними авансами	7366,5	7646
за розрахунками з учасниками	16140	16140
із внутрішніх розрахунків	0	0
за страховою діяльністю	0	0
Поточні забезпечення	3267,5	2081
Доходи майбутніх періодів	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	0	0
Інші поточні зобов'язання	1441	1469
<b>Усього за розділом III</b>	<b>128117</b>	<b>87523</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>154794</b>	<b>118093</b>

Table A.2

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	290724	337203
Чисті зароблені страхові премії	0	0
Премії підписані, валова сума	0	0
Премії, передані у перестраховування	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-226627	-271233
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	0
Валовий: прибуток	64085	65958
Валовий: збиток	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	0	0
Інші операційні доходи	7807	6711
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	0	0
Адміністративні витрати	-8392	-9274
Витрати на збут	-54135	-51600
Інші операційні витрати	-1432	-1671
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	7885	10076
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	0	0
Дохід від участі в капіталі	0	0
Інші фінансові доходи	0	0
Інші доходи	0	0
Дохід від благодійної допомоги	0	0
Фінансові витрати	-29	-14,5
Втрати від участі в капіталі	0	0
Інші витрати	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	7843,5	10049,5
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-1393,5	-1817,5
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	6438	8220
Чистий фінансовий результат: збиток	0	0

**ДОДАТОК Б****Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу****WiserBrand за 2021–2022 рр.**



Таблиця Б.1

## Горизонтальний аналіз балансу за 2021-2022 рр.

Стаття	2021	2022	Відхилення, тис. грн.	Темп приросту, %
<b>Активи</b>				
Нематеріальні активи	426	352	-74	-17,27
Незавершені капітальні інвестиції	14	30	15,5	110,71
Основні засоби	5578	5333	-245	-4,39
Інші фінансові інвестиції	84	84	0	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>6102</b>	<b>5799</b>	<b>-303</b>	<b>-4,97</b>
Запаси	25539	21522	-4017	-15,73
Виробничі запаси	1034	879	-155	-14,99
Товари	24948	21556	-3 392	-13,60
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	50355	17598	-32757	-65,05
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	8578	11025	2447	28,53
з бюджетом	2318	0	-2318	-100
Інша поточна дебіторська заборгованість	1088	1154	65,5	6
Поточні фінансові інвестиції	51184	51184	0	0
Гроші та їх еквіваленти	8037	6018	-2019	-25,12
Готівка	735	1006	271	36,87
Рахунки в банках	741	2570	1830	246,83
Витрати майбутніх періодів	46,5	910,5	44	94,62
Інші оборотні активи	74	129	56	74,32
<b>Усього за розділом II</b>	<b>148692</b>	<b>112294</b>	<b>-36398</b>	<b>-24,48</b>
<b>Баланс</b>	<b>154794</b>	<b>118093</b>	<b>-36701</b>	<b>-23,71</b>

Зобов'язання	2021	2022	Відхилення, тис. грн.	Темп приросту, %
Зареєстрований (пайовий) капітал	13116	13116	0	0
Резервний капітал	674	1079	405	60,09
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	13147	20471	7325	55,71
Неоплачений капітал	-2424	-2424	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>24512</b>	<b>32242</b>	<b>7730</b>	<b>31,54</b>
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	97806	56513	-41293	-42,22
за розрахунками з бюджетом	849	2116,5	1268	149,29
за у тому числі з податку на прибуток	253	388	135	53,36
за розрахунками зі страхування	177	236	59	33,33
за розрахунками з оплати праці	818,5	935	117	14,23
за одержаними авансами	7366,5	7646	280	3,79
за розрахунками з учасниками	16140	16140	0	0
Поточні забезпечення	3267,5	2081	-1187	-36,31
Інші поточні зобов'язання	1441	1469	28	1,94
<b>Усього за розділом III</b>	<b>127865</b>	<b>87135</b>	<b>-40594</b>	<b>-31,69</b>
<b>Баланс</b>	<b>154794</b>	<b>118093</b>	<b>-36701</b>	<b>-23,71</b>

Таблиця Б.2

## Вертикальний аналіз балансу за 2021–2022 рр.

Актив	2021	Питома вага, %	2022	Питома вага, %	Зміни в структурі
Нематеріальні активи	426	0,28	352	0,31	0,03
Незавершені капітальні інвестиції	14	0,01	30	0,03	0,02
Основні засоби	5578	3,64	5333	4,66	1,02
Інші фінансові інвестиції	84	0,05	84	0,07	0,02
Запаси	25539	16,66	21522	18,79	2,14
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	50355	32,84	17598	15,37	-17,48
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	8578	5,59	11025	9,63	4,03
з бюджетом	2318	1,51	0	0	-1,51
Інша поточна дебіторська заборгованість	1088	0,71	1154	1,01	0,30
Поточні фінансові інвестиції	51184	33,38	51184	44,70	11,31
Гроші та їх еквіваленти	8037	5,24	6018	5,25	0,01
Витрати майбутніх періодів	47	0,03	91	0,08	0,05
Інші оборотні активи	74	0,05	129	0,11	0,06
<b>Баланс</b>	<b>154794</b>	<b>100</b>	<b>118093</b>	<b>100</b>	

Пасив	2021	Питома вага, %	2022	Питома вага, %	Зміни в структурі
Зареєстрований (пайовий) капітал	13116	8,61	13116	10,99	2,38
Резервний капітал	674	0,44	1079	0,90	0,46
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	13147	8,63	20471	17,15	8,52
Неоплачений капітал	-2424	-1,59	-2424	-2,03	-0,44
Поточна кредиторська заборгованість: за товари, роботи, послуги	97806	64,19	56513	47,34	-16,85
за розрахунками з бюджетом	849	0,56	2117	1,77	1,22
за розрахунками зі страхування	177	0,12	236	0,20	0,08
за розрахунками з оплати праці	818,5	0,54	935	0,78	0,25
за одержаними авансами	7366,5	4,83	7646	6,40	1,57
за розрахунками з учасниками	16140	10,59	16140	13,52	2,93
Поточні забезпечення	3267,5	2,14	2081	1,74	-0,40
Інші поточні зобов'язання	1441	0,95	1469	1,23	0,28
<b>Баланс</b>	<b>154794</b>	<b>100</b>	<b>118093</b>	<b>100</b>	

## **ДОДАТОК В**

### **Програмні продукти для управління проєктами**

Таблиця В.1

## Програмні продукти для управління проєктами

Програмний продукт	Опис	Можливості	Особливості
1	2	3	4
5pm	Хмарний інструмент управління проєктами та спільної роботи, який дозволяє об'єднувати членів команди на одному майданчику, обмінюватися файлами, нотатками та завданнями, відстежувати прогрес, враховувати витрачений час та створювати звіти.	Проста в застосуванні web-система управління проєктами і завданнями. Складається з календаря, файлового сховища, мережевого графіка, звітів та системи прав доступу.	Інтегрується з електронною поштою.
AB-TASKS	Онлайн-інструмент для постановки завдань та відстеження їх виконання.	Система проектного менеджменту, підходяща для невеликих команд. З її допомогою менеджери, розробники і клієнти можуть вести спільну роботу над проєктами	
ActiveCollab	Програмне забезпечення для управління проєктами, яке дає вам повний контроль над вашою роботою.	Система, призначена для ведення одного або декількох проєктів. Включає до свого складу внутрішній форум, завдання, сховище файлів, планувальник і календар.	Призначена для установки на сервер в локальній мережі.
Acunote	Інструмент управління проєктами, орієнтований на «Agile і Scrum».	Система управління проєктами, розрахована на невеликі команди розробників, які використовують гнучкі методи управління проєктами («Скрам» та ін.)	Відрізняється простим і інтуїтивним інтерфейсом
Asana	Веб- та мобільна платформа «управління роботою», призначена для допомоги командам в організації, відстежуванні та керуванні своєю роботою.	Зручний і цілком простий сервіс, що дозволяє управляти проєктами і проектними завданнями.	Допускає інтеграцію з електронною поштою. Є можливість мобільного доступу. При використанні командами до 30 осіб – безкоштовна.
Assembla	Комерційний веб-сервіс, що надає набір інструментів на основі хмарних технологій для спільної розробки та управління проєктами ІТ.	Система проектного управління, що підходить для розробників в рамках соцмережі. Дозволяє швидко знаходити виконавців для власних проєктів і брати участь в поточних проєктах.	У робочий простір системи включені розділ підтримки, сховище файлів, внутрішній чат.
Basecamp	Інструмент для управління проєктами, який розповсюджується по публічно-хмарній моделі.	Ефективна і досить проста система управління проєктами. Включає в себе файли, лог проєкту, завдання, вікі-документи, профайли, дискусії, календар.	За допомогою цієї системи може бути організована продуктивна спільна робота з партнерами та клієнтами. Є можливість мобільного доступу.

## Продовження табл. В.1

1	2	3	4
BiPulse	Система автоматизованого управління проектами для компаній, що ведуть проектну та проектно-вишукувальну діяльність.	Онлайн-система проектного управління. Управління проектами засноване на принципах Agile.	Система включає в себе велику кількість інформації, що стосується проект-менеджменту.
Clarizen	Онлайн-система для управління проектами, створена з використанням хмарних технологій та поширювана з використанням бізнес-моделі Saas.	Система складається з персоналізованої панелі, завдань, звітів, діаграми Гантта, та системи прав доступу.	Інтегрована з MS Project, MS Outlook і AutoCAD. Для розробників є API.
Comindware Project	Програмне забезпечення для управління проектами, яке пропонує інноваційні технології для успішного планування, виконання та співпраці в проектах.	Професійна «хмарна» систему автоматизації планування та виконання проектів.	Адаптована для Android і iOS, а також інтегрована з MS Outlook.
Flowlu	Система для спільної командної діяльності, автоматизації бізнес-процесів та CRM.	Онлайн-система управління проектами. Використовується для спільної роботи, а також управління фінансами та CRM.	Широкі можливості адаптації до бізнес-процесів різних компаній. Є мобільний доступ.
Jira	Комерційна система відстеження помилок, призначена для організації взаємодії з користувачами, хоча в деяких випадках використовується і для управління проектами.	Онлайн-сервіс або система управління проектами з веб-версією і мобільними додатками для Android і iOS	Інтеграція з Gitlab, Slack, Trello, MS teams, Gmail.
Gantter	Програмне забезпечення для управління проектами на основі діаграм Ганта, яке дозволяє вам і вашій команді створювати і редагувати плани проектів.	Підходить для планування ресурсів і контролю проекту, планування часу. Є мережевий графік і можливість поновлення відсотка виконання робіт.	Повністю інтегровано з Google. Можна імпортувати проекти з MS Project.
HiTask	Унікальний менеджер проектів і завдань для команд. Це допомагає зосередитися на командній співпраці, виконанні завдань і керувати всім проектом.	Проста і зручна система, що дозволяє спільно працювати над проектами і завданнями.	До складу системи входить чат для учасників проекту, сервіс нагадувань, календар, групове об'єднання завдань і сортування завдань.
Microsoft Project	Програма управління проектами розробки корпорацій Microsoft, що постачається як самостійний продукт, так і в складі розширених редакційних пакетів Microsoft Office.	Корпоративна система, що дозволяє управляти проектами, розподіляти завдання і ресурси по співробітниках, займатися бюджетуванням і моніторингом виконання.	Система інтегрована з MS Outlook і MS Sharepoint.
Monday.com	Хмарна платформа, яка дозволяє користувачам створювати свої власні програми та програмне забезпечення для управління проектами.	Сервіс підходить під широкий спектр бізнес-операцій, включаючи маркетинг, продажі, IT, підтримку клієнтів, роботу з персоналом та ЗМІ.	Інтеграція з електронною поштою, Outlook, Microsoft Teams, Dropbox, Slack, Zoom, Google календар, Google Drive, Excel, Gmail тощо.

## Закінчення табл. В.1

1	2	3	4
Open Plan	Професійна система управління проектами, яка характеризується, зокрема, потужними засобами ресурсного і бюджетного планування, що дозволяють значно полегшити знаходження якнайефективнішого розподілу ресурсів і складання робочого розкладу їх	Система проектного управління та управління завданнями.	Відрізняється наявністю спеціальних функцій для фрілансерів, SEO-компаній і вебстудій.
Oracle Primavera	Система для автоматизації процесів управління проектами відповідно до вимог PMI, IPMA і стандартами ISO	Призначений для використання в складі корпоративної інформаційної системи, хоча цілком може працювати і автономно, забезпечуючи рішення задач календарно-мережного планування, розрахунку критичного шляху, вирівнювання ресурсів, what-if аналізу та інших завдань моделювання проектів, груп проектів, портфелів і програм.	Можливість обробки дуже великих і складних проектів, особливо в машинобудуванні та будівництві.
Pyrus	Система для автоматизації робочих процесів, бізнес-комунікацій, управління завданнями та узгодження документів	Система для спільної діяльності над завданнями, що нагадує Gmail. Відмінно інтегрується з електронною поштою, Google Apps і Active Directory.	До складу входять бізнеспроцеси, список контактів, сховище файлів, API. Можливий доступ з Android, iPhone, iPad і WinPhone.
Trello	Хмарна програма для керування проектами невеликих груп, розроблена Fog Creek Software.	Простий і універсальний онлайн-інструмент у вигляді веб-версії trello.com, мобільних додатків для Android і IOS, а також розширення для браузера Google Chrome	Інтеграція з календарем, Slack, Google-диск, акаунтом GitHub тощо
Worksection	Онлайн-сервіс управління проектами для бізнесу	Інтегрований облік часу та бюджету, діаграму Ганта, KanBan-дошки, звіти за проектами, технічна підтримка і багато інших функцій	Містить облік часу, файлове сховище, календар, менеджер завдань з коментарям

## **ДОДАТОК Г**

**Ціни на програмні продукти Asana, Trello та Jira**

## Trello на ваш смак

Trello полегшує роботу командам з усіх куточків світу. Нам довіряють мільйони.

Знайдіть рішення саме для себе.

БЕЗКОШТОВНИЙ ПЛАН	STANDARD	PREMIUM	ENTERPRISE
<p><b>\$ 0</b> дол. США</p> <p>Безкоштовно для всієї команди</p> <p>Для окремих користувачів і команд, які прагнуть злагоджено працювати в межах проєктів.</p> <p style="text-align: center; margin-top: 20px;"><a href="#">Початок роботи</a></p> <hr/> <p><b>МОЖЛИВОСТІВ БЕЗКОШТОВНОМУ ПЛАНІ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Необмежена кількість карток</li> <li>✓ До 10 дощок на робочу область</li> <li>✓ Необмежена кількість доповнень на дошку</li> <li>✓ Необмежений обсяг сховища (10 МБ/файл)</li> <li>✓ 250 робочих областей для команди на місяць</li> <li>✓ Користувачські фоні й наліпки</li> <li>✓ Необмежена кількість журналів дій</li> <li>✓ Виконавець і дати завершення</li> <li>✓ Мобільні додатки для iOS та Android</li> <li>✓ Дворівнева автентифікація</li> </ul>	<p><b>\$ 5</b> дол. США</p> <p>За користування на місяць у разі оплати за рік (\$6 наразкощується щомісячно)</p> <p>Для невеликих команд, яким потрібно керувати роботою та масштабувати співпрацю.</p> <p style="text-align: center; margin-top: 20px;"><a href="#">Зареєструватися</a></p> <hr/> <p><b>УСІ ПЕРЕВАГИ БЕЗКОШТОВНОГО ПЛАНУ, А ТАКОЖ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Необмежена кількість дощок</li> <li>✓ Розширені контрольні списки</li> <li>✓ Користувачські поля</li> <li>✓ Необмежений обсяг сховища (250 МБ/файл)</li> <li>✓ 1000 робочих областей для команди на місяць</li> <li>✓ Надання гостьового доступу до однієї дошки</li> <li>✓ Збережені пошукові запити</li> </ul> <p style="text-align: center;"><a href="#">Докладніше про Standard</a></p>	<p><b>\$ 10</b> дол. США</p> <p>За користування на місяць у разі оплати за рік (\$12.50 наразкощується щомісячно)</p> <p>Для команд, яким потрібно відстежувати й візуалізувати велику кількість проєктів кількома способами, зокрема, за допомогою дощок, часових шкал, календарів тощо.</p> <p style="text-align: center; margin-top: 20px;"><a href="#">Спробуйте безкоштовно</a></p> <hr/> <p><b>УСІ ПЕРЕВАГИ ТАРИФУ STANDARD, А ТАКОЖ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Різні типи подання: календар, часова шкала, таблиця, панель і карта</li> <li>✓ Подання робочої області: таблиця та календар</li> <li>✓ Необмежена кількість одночасно запущених команд у робочій області</li> <li>✓ Функції адміністрування та безпеки</li> <li>✓ Шаблони для робочої області</li> <li>✓ Колекції</li> <li>✓ Спостережані</li> <li>✓ Пріоритетна підтримка</li> <li>✓ Простий експорт даних</li> </ul> <p style="text-align: center;"><a href="#">Докладніше про Premium</a></p>	<p><b>\$ 17.50</b> дол. США</p> <p>за користування на місяць у разі оплати за рік (\$210.00 річна ціна за користування)</p> <p>Для організацій, яким потрібно координувати роботу в командах, підтримуючи керування та безпеку.</p> <p>Прибл. вартість: <b>50</b> корист.</p> <p style="text-align: center; margin-top: 20px;"><a href="#">Зверніться у відділ продажу</a></p> <hr/> <p><b>УСІ ПЕРЕВАГИ ПЛАНУ PREMIUM, А ТАКОЖ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Необмежена кількість робочих областей</li> <li>✓ Дозволи на рівні організації</li> <li>✓ Дощки організації</li> <li>✓ Керування публічними дошками</li> <li>✓ Надання гостьового доступу до декількох дощок</li> <li>✓ Дозволи на додавання вкладень</li> <li>✓ Адміністрування доповнень</li> <li>✓ Безкоштовні облікові записи SSO та створення користувачів за допомогою Atlassian Access</li> </ul> <p style="text-align: center;"><a href="#">Докладніше про Enterprise</a></p>

Рис. Г.1. Ціни Trello



Basic	Premium	Business
For individuals or teams just getting started with project management.	For teams that need to create project plans with confidence.	For teams and companies that need to manage work across initiatives.
<b>US\$0</b>	<b>US\$10.99</b>	<b>US\$24.99</b>
Free forever	Per user, per month billed annually US\$ 13.49 billed monthly	Per user, per month billed annually US\$ 30.49 billed monthly
<a href="#">Get started</a>	<a href="#">Get started</a>	<a href="#">Get started</a>
	or <a href="#">purchase now</a>	or <a href="#">purchase now</a>
<b>Manage tasks and personal to-dos:</b>	<b>Track team projects with features and resources like:</b>	<b>Everything in Premium, plus:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <a href="#">Unlimited tasks</a></li> <li>✓ <a href="#">Unlimited projects</a></li> <li>✓ <a href="#">Unlimited messages</a></li> <li>✓ <a href="#">Unlimited activity log</a></li> <li>✓ <a href="#">Unlimited file storage (100MB per file)</a></li> <li>✓ <a href="#">Collaborate with up to 15 teammates</a></li> <li>✓ <a href="#">List view projects</a></li> <li>✓ <a href="#">Board view projects</a></li> <li>✓ <a href="#">Calendar view</a></li> <li>✓ <a href="#">Assignee and due dates</a></li> <li>✓ <a href="#">Project Overview</a></li> <li>✓ <a href="#">Project Brief</a></li> <li>✓ <a href="#">iOS and Android mobile apps</a></li> <li>✓ <a href="#">Time tracking with integrations - <a href="#">See time tracking apps</a></a></li> <li>✓ <a href="#">100+ free integrations with your favorite apps - <a href="#">Learn more</a></a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <a href="#">Timeline</a></li> <li>✓ <a href="#">Workflow Builder</a> <span style="background-color: #4a7ebb; color: white; padding: 2px;">NEW</span></li> <li>✓ <a href="#">Unlimited Dashboards</a></li> <li>✓ <a href="#">Reporting across unlimited projects</a></li> <li>✓ <a href="#">Advanced search</a></li> <li>✓ <a href="#">Custom fields</a></li> <li>✓ <a href="#">Unlimited free guests</a></li> <li>✓ <a href="#">Forms</a></li> <li>✓ <a href="#">Rules</a></li> <li>✓ <a href="#">Start dates and times</a></li> <li>✓ <a href="#">Task Templates</a></li> <li>✓ <a href="#">Milestones</a></li> <li>✓ <a href="#">Admin Console</a></li> <li>✓ <a href="#">Private teams &amp; projects</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <a href="#">Portfolios</a></li> <li>✓ <a href="#">Goals</a></li> <li>✓ <a href="#">Workload</a></li> <li>✓ <a href="#">Custom rules builder</a></li> <li>✓ <a href="#">Forms branching &amp; customization</a></li> <li>✓ <a href="#">Approvals</a></li> <li>✓ <a href="#">Proofing</a></li> <li>✓ <a href="#">Lock custom fields</a></li> <li>✓ <a href="#">Advanced reporting</a></li> <li>✓ <a href="#">Time tracking</a></li> <li>✓ <a href="#">Advanced integrations with Salesforce, Adobe Creative Cloud, Tableau, Power BI</a></li> </ul>
	<a href="#">Learn more about Premium</a> →	<a href="#">Learn more about Business</a> →

Рис. Г.2. Ціни Asana

Free	Standard	Premium	Enterprise
<p><b>\$0</b></p> <p>per user <b>\$0 monthly total</b></p> <p><a href="#">Get it now</a></p>	<p><b>\$7.75</b></p> <p>per user <b>\$77.50 monthly total</b></p> <p><a href="#">Start trial</a></p>	<p><b>\$15.25</b></p> <p>per user <b>\$152.50 monthly total</b></p> <p><a href="#">Start trial</a></p>	<p><a href="#">Billed annually</a>. Switch the Billing cycle to Annual to view Enterprise pricing.</p> <p><a href="#">Contact sales</a></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Up to 10 users</li> <li>✓ Unlimited project boards</li> <li>✓ Backlog and timeline</li> <li>✓ Reporting and insights</li> <li>✓ 2 GB of storage</li> <li>✓ Community support</li> </ul>	<p><b>Everything from Free plan, plus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Up to 35,000 users</li> <li>✓ User roles &amp; permissions</li> <li>✓ Audit logs</li> <li>✓ Data residency</li> <li>✓ 250 GB of storage</li> <li>✓ Business hour support</li> </ul>	<p><b>Everything from Standard plan, plus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Advanced roadmaps</li> <li>✓ Sandbox &amp; release tracks</li> <li>✓ Project archiving</li> <li>✓ Guaranteed uptime SLA</li> <li>✓ Unlimited storage</li> <li>✓ 24/7 Premium support</li> </ul>	<p><b>Everything from Premium plan, plus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Unlimited sites</li> <li>✓ Centralized security controls</li> <li>✓ Centralized user subscriptions</li> <li>✓ 24/7 Enterprise support</li> </ul>

Рис. Г.3. Ціни Jira

**ДОДАТОК Д**  
**Наукові публікації**

## Сутність та зміст управління ІТ-проєктами

УДК 005.8:004

Олександр ПЕРЕРВА

Студент 2 курсу магістратури

Факультет Менеджменту і маркетингу

ХНЕУ ім. С. Кузнеця

*У статті проаналізовано та систематизовано визначення поняття «проєкт». Виокремлено ключові характеристики проєкту як об'єкту управління. Розглянуто сутність понять «управління проєктами» та окреслено ключові характеристики цього процесу. Представлено етапи життєвого циклу проєкту.*

**Ключові слова:** проєкт, ІТ-проєкт, бізнес-процес, критерії проєктів, життєвий цикл проєкту, управління проєктами.

*The definitions of the concept of "project" are analyzed and systematized in the article. The key characteristics of the project as a management object are highlighted. The essence of the concept of "project management" was considered and the key characteristics of this process were outlined. The stages of the project life cycle are presented.*

**Key words:** project, IT project, business process, project criteria, project life cycle, project management.

**Постановка проблеми.** В реаліях сьогоденного світу та бізнесу провідна роль належить інформаційним технологіям (ІТ), які існують і як система обміну інформації та автоматизації, а також як окремі послуги, націлені на задоволення певної потреби споживача. Розробка та впровадження нового продукту, послуги чи сфери зазвичай зводиться до проєктної діяльності.

Проте підходи до управління ІТ-проєктами значно відрізняються від підходів, які можна використати до проєктів в більш традиційних та звичних галузях. Управління ІТ-проєктами ускладнюється тим, що в даній галузі дуже швидко змінюються тренди та вимоги ринку, і необхідно

враховувати все в реальному часі, щоб уникнути ситуації, коли проєкт буде недоцільним та не актуальним.

На сьогодні значна кількість вітчизняних та зарубіжних учених та практиків займалися вивченням та впровадженням інструментів для управління IT-проєктами. Питаннями вибору ефективної методології управління IT-проєктами займалися Борисов О. В., Данченко О. Б., Харута В. С., Мазоренко О. В., Перерва І. М. та інші. Використання інструментів та практик Agile та принципів організації проєктної діяльності висвітлили у наукових роботах Сметанюк О. А., Бондарчук А. В., Кучеров Д. П., Злидник Ю. О., Демиденко М. А. та багато інших.

Метою даної статті є виокремлення ключових елементів проєкту та визначення сутності поняття «управління проєктом».

**Виклад основного матеріалу.** Управління проєктами відбувається у всіх сферах діяльності: бізнес, культура, мистецтво, політика та наукові дослідження. Найчастіше менеджери стикаються з управлінням проєктами під час реалізації інноваційних ідей чи інвестиційних рішень. На сьогодні управління проєктами стало визнаною методологією інвестування та інновацій у всіх розвинених країнах. Об'єктом яких є проєкт.

Термін «проєкт» можна тлумачити по-різному:

як бізнес, діяльність, захід, що передбачає виконання комплексу будь-яких дій, що забезпечують досягнення певних цілей. Терміни «економічний захід», «робота», «проєкт» у разі мають значення;

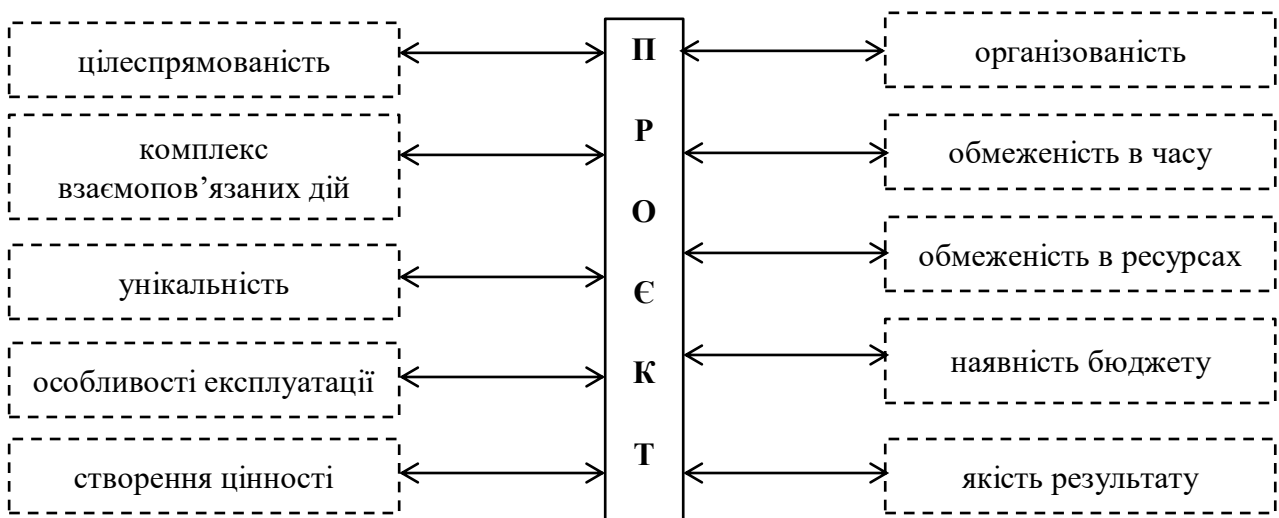
як система організаційних, юридичних, бухгалтерських та фінансових документів, необхідних для реалізації будь-яких заходів або для їх опису;

як основний документ, що визначає потребу в реальних інвестиціях, який у певній послідовності визначає основні характеристики проєкту та фінансові показники, пов'язані з його реалізацією.

У цілому нині проєкт – це обмежений за часом і доцільний перехід на автономну систему з чітко визначеними цілями, досягнення яких визначає завершення проєкту з встановленими вимогами за термінами, результатами, ризиками, сферою використання коштів, ресурсами та організаційною структурою.

Аналіз різних точок зору дозволив прийти до висновку, що проектом може бути будь-яка справа або діяльність. Так науковці Мартін П. та Тейт К. звертають увагу на те, що потіння «бізнес-процес» та «проект» мають суттєві концептуальні відмінності [4]. Проте проект може бути початком бізнес-процесу. Відповідно до точки зору авторів [4] бізнес-процес – це безперервний процес, а проект обмежений у часі (тимчасовий); результат проекту є унікальним та однократним, а результат бізнес-процесу є кожного разу однаковим та циклічним. Тож відповідно до зазначеного кінцевою метою проекту є унікальний продукт чи послуга.

Поняття проект в різних стандартах та дослідженнях може трактуватися з різних позицій та з урахуванням різних аспектів і при цьому в широкому розуміння проект це діяльність, яка призводить до змін. Більше того поняття проекту може змінюватися в залежності від завдань, результатів, сфери діяльності тощо. Аналіз та систематизація визначень наведених в міжнародних стандартах та вчених дозволили виокремити ключові характеристики проектів як об'єкту управління (рис. 1).



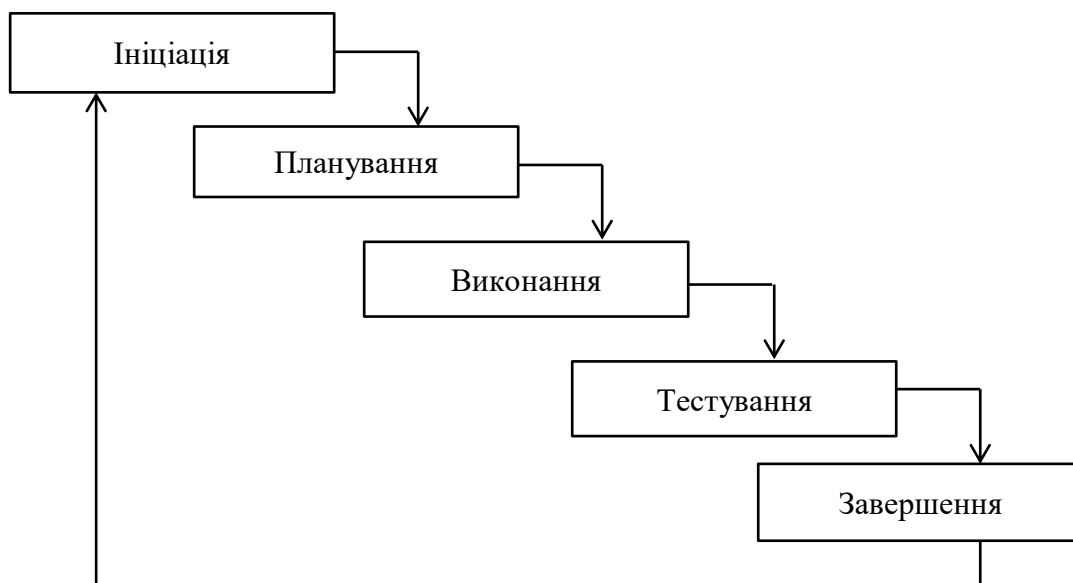
**Рис. 1. Ключові характеристики поняття «проект»**

Підбиваючи висновки з проведеного аналізу сутності поняття «проект» пропонуємо наступне твердження: «проект – це сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних дій, що є обмеженими в часі

(мають свій початок та кінець), в ресурсах (фінансових, людських, матеріальних тощо) та метою яких є досягнення унікального за своїми характеристиками якісного результату.

Проект є складною системою і як вже зазначалося раніше в різних сферах матиме своє місце на сутність. Так в ІТ галузі під проектом розуміється процес створення певного продукту. Тобто це те, що створює команда, щоб передати замовнику.

Оскільки проект – це складна система, то він складається з таких основних елементів: задача (проблема), засоби, ресурси та термін виконання, мета реалізації, якість результату. Будь-який проект має свій життєвий цикл, який схематично представлено на рис. 2.



**Рис. 2. Життєвий цикл проекту**

Кожен з етапів життєвого циклу проекту потребує ефективного управління. При цьому проект як об'єкт управління має такі основні характеристики:

унікальність, новизна чи інноваційність результату, повнота виконання;

мати мету – чітку та конкретну мету, що досягається шляхом визначення стратегії реалізації проекту та структурування її в комплекс конкретних робіт;

обмежений час – фіксована тривалість, логічна послідовність роботи;

потрібні обмежені ресурси – використання різних ресурсів та його кількості завжди буде недостатньо;

складність і чіткість – проект має певний початок і кінець, що обмежує тривалість його реалізації;

конкретна проектна організація – більшість проектів неможливо знайти реалізовані у межах існуючих організаційних структур;

присутність керівника та команди проекту – наявність особи, відповідальної за реалізацію всього проекту, та її помічників.

Важливо пам'ятати, що ініціація та виконання проекту супроводжується рядом ризиків, якими необхідно управляти (визначити, моніторити, контролювати та намагатися уникати чи знижувати їх ефект). Важливою особливістю та відмінністю проектів є те, що вони згортаються, як тільки реалізовано поставлених цілей, тоді як будь-який процес (бізнес-процес), який не є проектом, приймає новий набір цілей і триває таким же чином, як і до цього [8]. Значний доробок наукових праць присвячено ефективному управлінню проектами. Управління проектами це складний процес і потрібно розуміти що ж саме він охоплює. Дослідження та узагальнення різних наукових точок зору на визначення сутності поняття «управління проектами» наведено в таблиці 1.

**Таблиця 1**

**Дефініція сутності поняття «управління проектами»**

<b>Автор</b>	<b>Визначення</b>	<b>Ключові слова</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
РМВоК	«Управління проектом – застосування знань, навичок, інструментів і методів у проектній діяльності для задоволення вимог проекту» [2].	Застосування знань, навичок, інструментів і методів
П. Мартін, К. Тейт	«Управління проектом – набір технологій, інструментів та знань, застосування яких до проекту дозволяє досягти найкращих результатів» [4].	Набір технологій, інструментів та знань
Т. В. Маматова	«Управління проектами – це діяльність за програмно-цільового підходу, при якій формулюються та досягаються цілі беручи до уваги баланс між складом та обсягом робіт,	Діяльність



	ресурсами, якістю та ризиками, а ключовими факторами успіху виступають завчасне програмування сукупності дій за певною технологією, мінімізація ризиків й ефективне управління змінами» [1].	
А. Товб, Г. Цинес	«Управління проектами – це професійна креативна діяльність з управління як людськими так і матеріальними ресурсами із застосування сучасних методів, засобів та майстерності управління для успішного досягнення цілей при вимогах до термінів, бюджету та характеристики очікуваних результатів» [3].	Професійна креативна діяльність
Асоціація управління проектами	«Управління проектом – це застосування процесів, методів, навичок, знань і досвіду для досягнення конкретних цілей проекту відповідно до критеріїв прийнятності проекту в межах погоджених параметрів» [5].	Застосування процесів, методів, навичок, знань і досвіду
Інститут управління проектами	«Управління проектами – це використання конкретних знань, навичок, інструментів і методів для надання людям чогось цінного» [6].	Використання конкретних знань, навичок, інструментів і методів
О. В. Ульяновко, П. Ф. Цигікало	«Управління проектами – діяльність, спрямована на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, ресурсами (і коштами), а також якості кінцевих результатів проекту» [7].	Діяльність

Аналіз та систематизація визначень поняття «управління проектами» дозволяє виокремити ключові особливості, а саме: професійна діяльність, управлінський процес, система відносин в процесі реалізації проекту, комплекс дій та набір інструментарію. З нашої точки зору дане поняття повинно включати окреслені характеристики, що дозволяє запропонувати наступне тлумачення: управління проектами – складний управлінський процес щодо реалізації конкретного проекту, який здійснюється з застосуванням знань, навичок, інструментів і методів у проектній діяльності під впливом зовнішніх та внутрішніх ризиків, з урахуванням системи відносин внутрішнього та зовнішнього характеру для досягнення цілей проекту із заданою якістю та при наявних обмеженнях та невизначеності.

В ході проведеного дослідження сутності поняття «проект» ми прийшли до висновку, що термін «ІТ-проект» можна описати як

загальний термін «проект», але з деякими важливими доповненнями, пов'язаними, передусім, з тим, що ІТ-проект передбачають діяльність, спрямовану створення чи використання інформаційних технологій.

Отже, система управління ІТ-проектами має враховувати особливості проектів такого типу. Так, при реалізації ІТ-проектів, часто відбувається поділ на рівні ідеології замовника та виконавця. У ІТ-проектах найчастіше курування процесами розробки та реалізації здійснюється не бізнес-керівником, а передається керівництву ІТ, як наслідок між ними можливі комунікаційні конфлікти, розбіжність очікувань, вимог та результатів. При цьому наявність постійних змін у проекті стосується не лише умов реалізації проекту, а й самої мети проекту чи її якісних характеристик. Технічний підрозділ повинен добре розуміти бізнес-ідею, цілі, завдання та предметну галузь, щоб досягти успіху. Найчастіше саме неефективні комунікації, невідповідні умови взаємодії сторін, є виною неуспіхів у ІТ-проектах.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Управління проектами : навч. посіб. / Т. В. Маматова, В. М. Молоканова, І. А. Чикаренко, О. О. Чикаренко. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. – 128 с.
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management: Project Management Institute, Inc., 2021. – 370 p.
3. Зотов О. В. Проект, управління проектом: основні поняття, суб'єкти державного управління / Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток». – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=171>.
4. Martin P., Tate K. Getting started in project management / P. Martin, K. Tate. – Willey, 2012. – 226 p.
5. Ruth M.-W., Darren D. APM Body of Knowledge / M.-W. Ruth, D. Darren. – Princes Risborough : Association for Project Management, 2019. – 230 p.
6. Project Management Institute : What is Project Management? [Electronic resource] Official website. – Access mode:

<https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>.

7. Ульянченко О. В. Управління проектами: навч. посібник / за ред. О. В. Ульянченка та П. Ф. Цигікала. – Харків: ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2010. – 522 с.

8. Жигалкевич Ж. М. Управління проектами та їх ризиками: підходи та методи / Ж. М. Жигалкевич, В. Є. Чухліб // Економіка та управління підприємствами. – 2019. – Вип. 6(17). – С. 126–130.

Завідувачка кафедрою менеджменту та бізнесу,

Д.е.н., професор

Тетяна ЛЕПЕЙКО

Керівник

Тетяна ЛЕПЕЙКО

Автор

Олександр ПЕРЕРВА