

## ВИКОРИСТАННЯ ЕДЖАЙЛ-МЕТОДОЛОГІЇ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В БАНКІВСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

*А. В. Бардась, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка», [bardas.a.v@ntnu.one](mailto:bardas.a.v@ntnu.one), [orcid.org/0000-0002-8309-3796](https://orcid.org/0000-0002-8309-3796),*

*О. О. Авраменко, аспірант кафедри менеджменту, НТУ «Дніпровська політехніка», [avramenko.o.o@ntnu.one](mailto:avramenko.o.o@ntnu.one), [orcid.org/0000-0001-5318-0533](https://orcid.org/0000-0001-5318-0533)*

**Методологія дослідження.** Наукові результати отриманні завдяки використанню таких методів: структурно-логічного – при виявленні взаємозв'язків між визначенням сутності проектної діяльності у працях українських та іноземних авторів; історичний метод – при конструюванні хронології розвитку гнучких методів управління проектами та їхнього впливу на якість виконання проектів; метод порівнянь – при співвіднесенні різних методів управління проектами з метою виявлення переваг, які може отримати фінансова установа від використання гнучких методів управління проектами.

**Результати.** Виявлено переваги переходу в керуванні проектами в банківських організаціях до гнучких методів, а саме – еджайлу. Розглянуто сучасний стан трансформації фінансових установ на шляху до впровадження цифрового банкінгу. Визначено позитивні тенденції переходу на гнучкі методи управління проектами. Відображено результати трансформації банківських установ у мобільні банки і наведено розподіл клієнтської бази за каналами користування функціоналом.

**Новизна.** Дослідження продемонструвало перспективи керування і переходу фінансових установ до гнучких методів управління проектами.

**Практична значущість.** Дане дослідження демонструє можливості і перспективи розвитку гнучкого підходу до управління проектами (еджайлу) в банківських організаціях.

**Ключові слова:** еджайл, скрам, канбан, банківська організація, проектний менеджмент, ефективність, зміни.

**Постановка проблеми.** Зважаючи на специфіку банківської сфери, в якій здійснюється велика кількість бізнес-транзакцій, реалізація тут проектів має відмінності від звичайних ІТ-проектів, еджайл-методологія, також відома як «гнучке управління проектною діяльністю», є одним з найбільш ефективних підходів до координування діяльності людей в організаціях, зокрема й банківських. У цій роботі ми детально розглянемо особливості еджайл-методології саме у роботі фінансово-кредитних організацій, оскільки банківська сфера традиційно залишається однією з найбільш складних та динамічних підсистем на-

ціональної економіки, яка вимагає постійного оновлення бізнес-процесів, а також їх досконального виконання. Варто зазначити, що реалізовані банківські проекти можуть мати відмінності від звичайних проектів, які реалізуються організаціями ІТ-сектору економіки. Зрештою, як проектна діяльність може розглядатися не лише робота зі створення послуг (наприклад, сервісного середовища електронного банкінгу), але й унікальних кредитні угоди, зокрема синдіковані кредити банків в рамках реалізації програм розвитку національної промисловості, які передбачатимуть залучення на тимчасовій

основі різних фахівців, існування часових та бюджетних обмежень, а також необхідність урахування вимог клієнтів, які можуть змінюватися в процесі реалізації угоди. Саме через надзвичайно високу динаміку сучасної економіки традиційні управлінські підходи до організації роботи підлеглих можуть виявлятися недостатньо ефективними. Особливо це стосується організацій у банківській сфері, де велика кількість проєктів має короткі строки реалізації та високі вимоги до якості та безпеки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні дослідження показують, що доволі часто проєктна діяльність може розглядатися як паралельний вид активності організації разом із забезпеченням її переходу до умов цифрової економіки. Така трансформація комерційних організацій традиційно привертає увагу дослідників, тому даній тематиці присвячено численні наукові роботи. В Україні питаннями управління проєктами займаються такі вчені як: Л. Ричкіна, Р. Тянь, І. Іщенко, В. Гамалій [12,13,10,11]. Ці науковці розглядали широке коло питань, які стосувалися реалізації проєктів у різних прикладних сферах життя, так само як і впливу управлінських підходів до розвитку організацій фінансової та банківської сфери, а також шляхи і перспективи розвитку фінансового сектору за допомогою трансформації і змін підходів до керування командами та задачами.

У роботі Краснокутської Н. С. [4] розглядаються етапи формування методів управління проєктами, зокрема досліджується розвиток методологій управління проєктами, проведена його періодизація із визначенням основних подій та сформовані погляди на сучасні тенденції розвитку проєктного менеджменту та його перспективи.

У статтях А. Бардася, К. Богача, А. Дудника [17–18] розглядалися питання управління проєктами, що застосовуються в компаніях–«єдинорогах» та високотехнологічних компаніях в сучасних умовах. У своїй статті [17] автори розглядають особливості застосування проєктного менеджменту при управлінні підприємством-оператором систем розподілу та аналізують поточний стан цього підприємства. У статті відзначено, що в умовах кризи підприємство переходить від

каскадного методу управління реалізацією інвестиційних проєктів до більш гнучких, таких, як: Scrum, за яких проєкт розбивається на окремі підпроєкти, що реалізуються окремо, по мірі наявності ресурсів. У статті [18] проаналізовано різні методології проєктного менеджменту, що застосовуються компаніями – «єдинорогами». Показано, що перехід від традиційних каскадних методів планування та організації діяльності до розбиття робіт на окремі складові з їх асинхронним виконанням робиться задля поєднання інтересів різних груп зацікавлених осіб в умовах визначених часових, фінансових та технологічних можливостей. Трансформація компаніями власних бізнес-моделей сприяє моніторингу ходу виконання завдань та організаційному навчанню, коли нагромаджуються дані щодо виконання робіт, типових помилок у дотриманні тайм-менеджменту, ці дані стають підґрунтям розроблення рекомендацій з метою подальшого удосконалення діяльності компанії за сприяння керівництва компанії. Серед закордонних дослідників можна виділити А. Абасі, Р. Аткинсона, які розглядали різні прикладні та теоретичні аспекти проєктного менеджменту [14].

У роботі О. Зотова [16] основна увага приділена питанням проєктного менеджменту у державному управлінні, з визначенням основних понять та суб'єктів для такого роду діяльності. У роботі Руденка Д. О. [7] проаналізована база даних публікацій присвячених менеджменту та управлінню командами. Отримані результати показують динаміку зростання уваги дослідників і кількості публікацій, присвячених проєктному менеджменту, а також про домінування наукової проблематики, що пов'язана з розв'язанням завдань у предметній області комп'ютерних наук та інженерії. Дана робота демонструє суттєву зміну проєктного менеджменту, як області знань в організаціях усіх секторів економіки, оскільки найбільшого розвитку проєктний менеджмент набуває саме у контексті розгляду теоретичних підходів та найбільш успішних практик застосування гнучких методів управління проєктами (Agile) в ІТ-організаціях.

У статті В. Гамалій [9] йдеться про управління банківськими проєктами в транс-

формаційний період. Метою статті є дослідження особливостей трансформаційних процесів банківської сфери та аналіз гнучкої методології управління з метою вдосконалення існуючого підходу до проєктного управління банком. Визначено, що в нестабільному середовищі краще застосовувати гнучкі методи управління проєктами. Класичні підходи до управління проєктами вже дещо застаріли і не відповідають сучасному рівню економічного розвитку, тоді як гнучкі методи управління дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Тому при управлінні проєктами банку в трансформаційний період необхідно застосовувати максимально гнучкі методи. У статті аналізуються особливості скрам-підходу (Scrum). Проаналізовано процес поділу проєкту на спринти. Визначено особливості формування команди проєкту та основні ролі проєкту. Визначається функціональне призначення ролей Product Owner, Scrum Master і Scrum Team. Описано зміст основних проєктних документів.

**Формулювання мети статті.** Головною метою цієї статті є дослідження того, як використання еджайл-методології може забезпечити ефективне управління проєктами в банківських організаціях. В статті будуть досліджені переваги згаданої методології порівняно з традиційними методами управління проєктами та визначені основні принципи, які банківські організації можуть запозичити з гнучкого проєктного менеджменту для досягнення цілей проєктів. Також будуть проаналізовані відмінності Еджайл-методології в контексті банківських проєктів порівняно з іншими сферами, де дана методологія вже застосовується. Крім того, стаття має на меті визначення ключових факторів успіху та розгляд можливих викликів та ризиків, які можуть виникнути при впровадженні гнучкого менеджменту в банківських організаціях.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління проєктами є складним завданням, особливо в банківській сфері, де необхідно забезпечити надійність і безпеку інформації, раціональне використання ресурсів та забезпечити очікувану доходність. Управління проєктами в банківських організаціях потребує високого рівня організування,

точності та швидкості реакції на зміни вимог клієнтів та нормативних вимог з регулювання діяльності фінансово-кредитних організацій. Багато проєктів в банківській сфері мають ознаки і характеристики ІТ сфери. ІТ проєкти в банківській сфері, такі як: розробка програмного забезпечення, створення інтернет-банкінгу, а також автоматизація бізнес-процесів, можуть мати складну структуру і великий обсяг роботи. Оскільки створення інтернет-банкінгу є комплексним процесом і має включати в себе весь наявний функціонал фінансової установи. Як наприклад, видача банківських карток, відкриття депозитів, проведення операцій сплати, керування фінансовими рахунками (відкриття, закриття, випуск додаткових карт), отримання різних видів кредитів (POS, PII), операції пов'язані з валютою тощо. Саме тому весь цей спектр послуг вигідно розбивати серед декількох команд реалізації, оскільки одна команда, яких би розмірів вона не була, не здатна професійно охопити таку кількість функціоналу і стежити за його безперебійністю та покращенням.

Еджайл-методологія – це набір принципів, які спрямовані на забезпечення гнучкого та швидкого вирішення проблем в процесі реалізації проєктів. Цей підхід був розроблений для вирішення проблем, пов'язаних з випадковим методом управління проєктами, де всі етапи проєкту плануються заздалегідь та детально визначаються до початку робіт. Ця методологія, натомість, базується на ітеративному підході, де проєкт поділяється на невеликі етапи, що дозволяє змінювати вимоги та коригувати план в процесі реалізації проєкту.

Еджайл базується на чотирьох значимих цінностях (Рис.1):

1. Люди та взаємодія – більше цінностей надається людським взаємодіям та спілкуванню, ніж процесам та інструментам.
2. Робота продуктивніша за документацію – підхід зосереджується на тому, щоб мати робочий продукт якомога швидше та зменшувати час та витрати на створення документації і підготовчі етапи.
3. Співпраця замовника та розробника – дозволяє створювати продукти, які дійсно задовольняють потреби замовника.

4. Реакція на зміни – швидка та ефективна реакція на зміни у вимогах замовника.

Основною ідеєю еджайлу є те, що проєкт може бути більш успішним, якщо розробка відбувається ітераційно, з активною участю клієнта та постійним удосконаленням продукту. Замість того, щоб чекати

до завершення всіх етапів розробки, еджайл дозволяє робити процес розробки продукту постійним і динамічним. Перевагою підходу є виконання робіт малими командами, які мають можливість самостійно вирішувати завдання та приймають рішення.



Рис.1 Цінності еджайлу

Кожний член такої команди має визначені обов'язки та відповідальність, а це у кінцевому підсумку сприяє збільшенню продуктивності та швидкості виконання проєктів. Також передбачається використання різних інструментів та технік менеджменту, зокрема: скраму (Scrum), Kanbany, ощадливого виробництва (Lean manufacturing) та інших, які сприяють покращенню роботи команди та управлінню проєктами. Scrum-методологія управління проєктами дозволяє вирішувати завдання шляхом ітераційного планування та виконання задач. У рамках цього підходу використовуються такі інструменти як: Product Backlog, Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review та Sprint Retrospective. Кожна ітерація з виконання проєктних робіт називається спринтом, для виконання якого відводиться визначений період часу, а по завершенні роботи виконується оцінювання результатів та планування наступного спринту.

Еджайл-менеджмент (від англ. agile – «рухливий», «спритний», «еластичний») – це ітераційний метод планування та керування процесами та проєктами [1]. Agile-менеджмент виділяє короткі цикли розробки продукту, надаючи додаткові оновлення в залежності від зміни потреб клієнта. Існує думка, що коли розробляють продукт, то 60% успіху залежить від того, як саме поведе себе

команда і як вона буде стартувати. А 30% залежить від того, наскільки можна визначити та дослідити всі фактори та наскільки вони будуть засвоєні командою. Щодо решти 10% – вони припадають на інші чинники.

Канбаном називають систему управління потоками роботи, яка дозволяє підтримувати гнучкий та ефективний процес розробки продукту. Варто відзначити, що говорячи про «канбан» у менеджменті проєктів ми маємо на увазі підхід, дещо відмінний від аналогічного за назвою підходу у виробничому менеджменті, також відомого як «точно та вчасно». У рамках канбан використовуються такі інструменти як: «дошка» (Kanban Board), Swimlanes та WIP Limit. Кожен етап розробки продукту має свій власний статус, який відображається на дошці, що дозволяє контролювати потік роботи та забезпечити максимальну ефективність процесу розробки.

Ощадливий менеджмент, також відомий як Lean-підхід, дозволяє забезпечити максимальну ефективність процесу розробки та знизити витрати на виробництві/виконанні проєкту. У рамках ощадливого менеджменту використовуються такі інструменти як Value Stream Mapping, Kaizen та Kanban. Value Stream Mapping дозволяє проаналізувати процес розробки продукту та знайти шляхи його оптимізації.

Еджайл-методологія є однією з найпопулярніших методологій управління проєктами (Таблиця.1), про це свідчить кількість

публікацій чия назва присвячена гнучким методам проєктного менеджменту.[7]

Таблиця 1

Кількість публікацій з проєктного менеджменту за базою даних Скопус

Рік публікації	Кількість публікацій	Тип публікації	Частка (%)	Ключові слова пошуку	Кількість публікацій
2018	152	Тези доповіді	68	Project Management	1548
2019	187	Статті	26	Agile Project Management	413
2020	171	Огляди	3	Agile Software Development	357
2021	216	Розділ у монографії	2	Agile	354
2022	111	Монографії	1	Agile Methods	255

Джерело:[7]

Хоча початково дана методологія була розроблена для розробки програмного забезпечення, вона стала популярною в інших галузях, включно з фінансовим сектором. Це стало можливим завдяки таким перевагам, які банківській організації надає використання гнучких методів:

1. Гнучкість та швидкість реакції на зміни: Фінансові установи стикаються з великою кількістю змін, що стосуються законодавства, ринкових умов та вимог замовників. А еджайл дозволяє банкам бути гнучкими та швидко реагувати на зміни. Замість того, щоб витрачати місяці на створення документації та планів проєкту, банки можуть розпочати розробку продукту та впроваджувати зміни по ходу роботи.

2. Зменшення ризиків: фінансові установи зменшують ризики, пов'язані з проєктами. Через частіші випуски програмного забезпечення та зворотний зв'язок з замовником, фінансові установи можуть вчасно виявляти та виправляти будь-які проблеми, що виникають під час розробки продукту.

3. Співпраця та комунікація: еджайл дозволяє фінансовим організаціям покращити співпрацю та комунікацію між командами розробників та замовником. Команда розробників та замовник можуть бути в постійному контакті, що дозволяє розробникам краще розуміти потреби та вимоги замовника. Також створюється можливість формування кросфункціональних команд, до яких

будуть залучені спеціалісти з різних напрямів фінансового бізнесу.

4. Підвищення ефективності роботи – фінансові установи підвищують ефективність роботи команд розробників. Команди працюють в спринтах, що дозволяє їм зосередитися на важливих задачах та додавати цінність для замовника. Також, еджайл дозволяє командам розробників швидко та ефективно вирішувати проблеми, що допомагає зменшити витрати на розробку продукту.

5. Покращення якості продукту: завдяки частішим випускам програмного забезпечення та зворотному зв'язку з замовником, фінансові установи можуть відразу виявляти та виправляти будь-які проблеми з продуктом, створювати продукти, які максимально відповідають потребам та вимогам замовників.

6. Підвищення задоволення замовників: завдяки зворотному зв'язку та більш прозорій розробці продукту, замовники можуть бути більш впевненими в тому, що продукт буде відповідати їхнім потребам та вимогам. Можливість це зробити з'являється за рахунок використання «альфа»/»бета» тестування, до якого по ходу реалізації проєкту можна залучати користувачів.

7. Підвищення конкурентоспроможності: завдяки швидкій та гнучкій розробці продукту, фінансові установи можуть бути більш конкурентоспроможними на ринку та

більш успішними у привабленні нових клієнтів.

Отже, еджайл, як методологія розробки програмного забезпечення, може бути корисною для банків у керуванні проєктами, оскільки дозволяє бути більш гнучкими та швидко реагувати на зміни на ринку, забезпечує підвищення ефективності та якості роботи команд розробників, покращення задоволення замовників та підвищення конкурентоспроможності банку на ринку. Однак, для успішної реалізації процесу необхідна відповідна культура організації, що підтримує гнучкість та швидкість у прийнятті рішень. Важливо також, щоб усі команди відділу розробки програмного забезпечення працювали відповідно до принципів та загальних стандартів гнучкого управління.

Для того, щоб успішно впровадити еджайл в організації, необхідно проведення підготовчої роботи. Спочатку, слід визначити, які процеси в організації можна перевести на описану методологію. Наступним кроком є формування команд, які будуть складатися з представників різних відділів, таких як бізнес-аналітики, розробники, тестувальники та менеджери проєктів. Крім того, необхідно провести навчання команд з основ еджайлу та забезпечити доступ до потрібних інструментів для його реалізації.

Одним з ключових факторів успіху проєкту є забезпечення взаємодії між командами та замовниками. Для цього необхідно проводити регулярні зустрічі, на яких будуть обговорюватися плани та прогрес роботи, а

також зворотній зв'язок щодо продукту. Важливо також, щоб замовник мав можливість вносити зміни в плани та пріоритети розробки продукту на ранніх етапах проєкту.

Для оцінки розвитку теоретичної бази управління проєктами компанія Стендіш Груп (Standish Group) у 1994 р. почала публікувати щорічні звіти, які характеризують результати менеджменту 50 000 проєктів у всьому світі, починаючи від мініатюрних удосконалень до масивних реінтеграційних систем [4]. У звіті містяться результати проєктів за визначеними групами. До «успішних» проєктів належать такі, що виконані в термін відповідно до бюджету і вимог. Для проєктів, класифікованих як такі, що «реалізовані із труднощами», характерним є недотримання одного або кількох обмежень (розклад, бюджет, вимоги). Проєкти, реалізація яких була зупинена до планового закінчення або результат проєкту по завершенню не задовольнив початкову мету спонсорів, належать до групи «провальних».

Проведене дослідження [4] показує, що досягнення успішних результатів проєктів корелюється з управлінськими зусиллями, спрямованими на моніторинг виконання робіт та координування завдань. Статистичні результати успішності проєктів, отримані Стендіш Груп, майже не змінювались протягом 1994–2015 рр. (рис. 2) [4]. Проте можна зауважити тренд зниження провальних проєктів, а також швидку динаміку щодо збільшення частки успішних проєктів у 1996 р. та рекордний відсоток провальних проєктів за весь час (40 %).

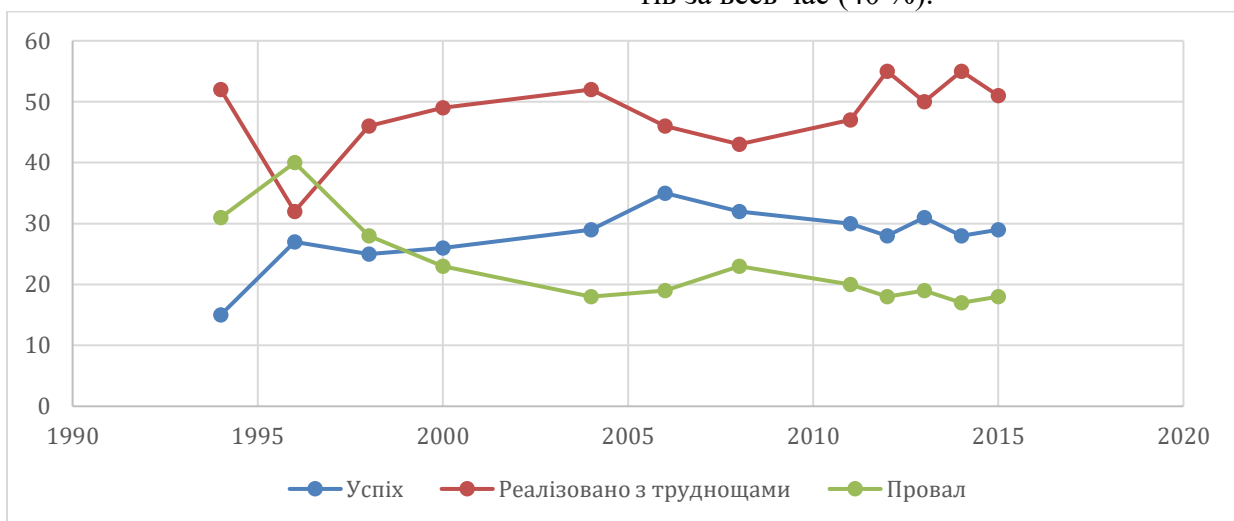


Рис.2. Групування проєктів за успішністю реалізації, %.[4].

З графіку на Рис. 2 можна побачити, що з початку 2000-х років почалося збільшення відсотку успішних проєктів, саме в цей час почали поширюватися гнучкі підходи у менеджменті. За Agile-методологією оцінка програмного проєкту розглядається як недоцільне завдання і тому вартістю можливо знехтувати, щоб гарантувати, що деякі інші функції будуть розроблені протягом певного часу [4]. За такого підходу управління проєктами стає фактично управлінням завданнями з можливістю оперативного внесення змін у роботу проєктної команди відповідно до вимог замовника.

Для успішного впровадження нової методології в банку необхідно враховувати певні чинники. Перш за все, важливо мати в команді професіоналів, які володіють необхідними знаннями та навичками для роботи. Для цього можна проводити навчання та тренінги для співробітників банку. Також важливо мати підтримку топменеджменту та залучення в них до процесу розробки продуктів та сервісів. Топменеджмент повинен бути зосереджений на результаті та підтримувати команди у їхніх ініціативах. Крім того, важливо забезпечувати відкритий та прозорий процес співпраці зі всіма зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, для забезпечення успіху проєктів.

Крім того, важливо мати відповідну інфраструктуру для впровадження методології. Це може включати в себе використання спеціалізованих інструментів для управління проєктами, спілкування та співпраці команд, таких як: Jira, Trello, Slack тощо. Також важливо забезпечувати ефективне використання ресурсів та інфраструктури для забезпечення безперебійної роботи команд. Це вимагає від банків зміни культури та підходу до управління проєктами. Класичний підхід, що базується на жорсткому контролі та плануванні, починаючи з невеликих експериментів еджайлом, поєднуючи предиктивний та гнучкий підходи, які можуть включати у себе використання методів гнучкого менеджменту в окремих проєктах або командах. Після того, як банк навчився застосовувати еджайл у невеликих командах, він може масштабувати його застосування на всю організацію та на всі проєкти.

Важливо також відзначити, що Agile методологія не є універсальною: деякі проєкти можуть потребувати більш формалізованого підходу та контролю. Тому банки повинні мати змогу гнучко підходити до вибору методології управління проєктами в залежності від конкретних вимог та обставин. Хоча впровадження Agile може вимагати значних змін у культурі та процесах банківської компанії, воно може призвести до значних покращень у розробці продуктів та послуг, забезпечуючи більш високу якість та ефективність, а також знижуючи ризики та витрати. Якщо банківська компанія готова до змін, Agile може стати потужним інструментом у її арсеналі.

Також треба розуміти, що кожен банківський продукт є великим механізмом, за яким стоять різні підрозділи, які за нього відповідають, а саме: відділ розробки продуктів; відділ імплементації та керування продуктами на масовому ринку; відділ ризиків; відділ бізнес-аналітики продуктів банківської установи; UX/UI-дизайнери; IOS, ANDROID-розробники.

Кожний підрозділ має свою велику частину роботи в продукті і може бути представлений декількома фахівцями. Тому методологія еджайл дає змогу поєднувати у крос-функціональних командах фахівців різних підрозділів задля розробки і випуску нового продукту або удосконалення вже існуючого, розподіляючи процеси у такий спосіб, щоб не було простоїв у командній роботі. Це досягається за рахунок розбиття на задачі та спринти, а також завдяки постійній комунікації всередині команди.

Такі інновації дозволяють підвищити конкурентоспроможність за рахунок чіткого структурування бізнес-процесів та випуску актуальних банківських продуктів за високих показників діяльності. Позитивним результатом розвитку еджайлу у банківському секторі є прискорення цифрової трансформації. Втім, вибір тієї чи іншої методології залежить від заданих параметрів. На сьогоднішній день переходять на методологію еджайлу Райфайзен Банк Аваль, ОТП банк, Перший Український Міжнародний Банк, що пов'язано це з розповсюдженням цифрового банкінгу (Рис.3) та нарощування користувачів у Інтернет-додатках.

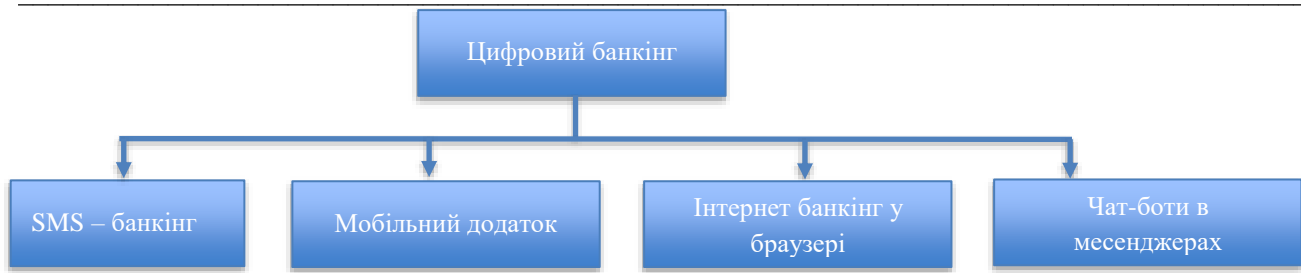


Рис.3. Види цифрового банкінгу [9]

Оскільки Agile пришвидшує і полегшує процес розробки мобільного додатку, а завдяки цьому користувачі можуть швидше оцінити нововведення і отримати доступ до функціоналу фінансової установи, особливо в період пандемії COVID-19, коли фізичні

відділення були зачинені і клієнтам необхідно було мати доступ до фінансових операцій, банки почали стрімко розвивати функціонал своїх додатків аби не втратити клієнтську базу користувачів (Рис.4).

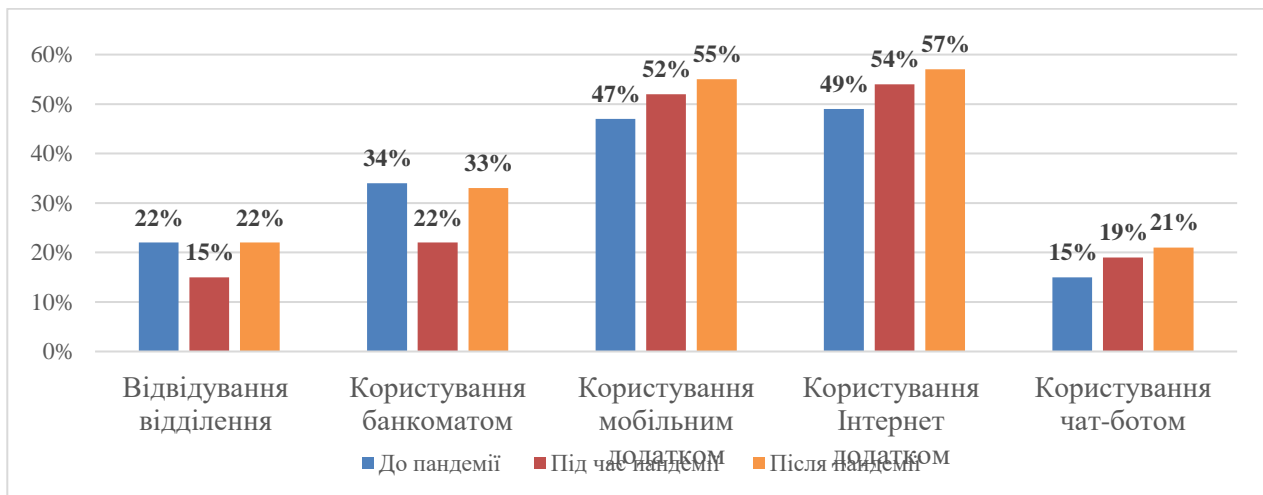


Рис.4. Частка клієнтів, що використовують різні канали банківського обслуговування до, під час та після пандемії [9]

Пізніше ці ж віддалені сервіси виявилися корисними після початку повномасштабної агресії росії проти України, оскільки дозволяли людям на тимчасово окупованих територіях за наявності інтернету отримувати доступ до банківських послуг. Досвід, здобутий під час керування проектами з цифровізації та розвитку банківських продуктів під час пандемії COVID-19, став у нагоді банківським організаціям для обслуговування вимушено переміщених осіб. Це стимулювало перехід на нові методології керування командами, оскільки працівникам необхідно було надати можливість виконувати свої обов'язки, а застосування старих методів менеджменту уповільнило б терміни ухвалення рішень та у такому забюрократизованому секторі як фінансовий, тривало б місяцями. На прикладі українського віртуального банку

«Монобанк», де IT-підхід до керування процесами був закладений під час його створення, стає зрозумілим, що швидкість у прийнятті рішень надає конкурентні переваги фінансовим установам в період трансформацій та нестабільності.

**Висновки.** Сучасна фінансова система України перебуває в стані трансформації, тому перехід до еджайл-методології може надати значні переваги для банківських організацій в управлінні проектами, забезпечуючи більш ефективний та гнучкий підхід до розробки та випуску продукту. Однак, її успішна реалізація вимагає висококваліфікованих працівників, високого рівня комунікації та співпраці, а також стійкості до змін та надійної підтримки процесів управління проектами. Тому банки повинні зробити відповіді



дні інвестиції у підготовку кадрів та встановлення необхідних процесів для успішної реалізації проєктів. Незважаючи на виклики та складнощі, еджайл дозволяє банкам швидко реагувати на нестабільні умови ринку та змінювати свої продукти відповідно до потреб клієнтів. Це робить його ідеальним вибором для банківських організацій, які працюють у нестабільному середовищі. Крім того, еджайл сприяє покращенню якості продукту та зниженню ризиків при виконанні проєктів. Завдяки використанню методології ітераційної розробки, команди можуть перевіряти та вдосконалювати продукт на кожному етапі розробки, забезпечуючи його відповідність вимогам та очікуванням стейкхолдерів.

### Література

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. (2021) 7th Edition And The Standard for Project Management. Project Management Institute.
2. Боровик В.М. Тестування у системах та методологіях розробки програмного забезпечення *Проблеми інформатизації та управління*. 2010. №4(32). С. 21-25.
3. Бек К., Гренін Д., Бідли М., Хігсмит Д. Маніфест гнучкої методології розробки програмного забезпечення. К.: Agile Alliance, 2001. Режим доступу: <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html>
4. Краснокутська Н.С., Осетрова Т.О. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проєктами. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*. 2018. № 1. С. 236-242.
5. CHAOS technical report (1994). The Standish Group International Inc. Режим доступу: [https://www.standishgroup.com/sample\\_research\\_files/chaos\\_report\\_1994.pdf](https://www.standishgroup.com/sample_research_files/chaos_report_1994.pdf).
6. CHAOS technical report (2014). The Standish Group International Inc. Режим доступу: <https://www.classes.cs.uchicago.edu/archive/2014/fall/512101/required.reading/Standish.Group.Chaos.2009.pdf>.
7. CHAOS technical report (2015). The Standish Group International Inc. Режим доступу: <https://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015>.
8. Руденко Д.О. Еволюція концепцій проєктного менеджменту в контексті гнучкого управління в ІТ-організаціях. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. №3. С. 139-147.
9. Завербний А.С., Сокульський Н.Р. Пандемія як каталізатор цифровізації банківської системи в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №2. С. 5-9.
10. Gamaliy V. Project Management of the Bank in the Transformation Period. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*. 2018. № 1(34). С. 233–243. Режим доступу: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2018.1\(34\).233-243](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2018.1(34).233-243)
11. Іщенко І.С. *Управління ризиками інвестиційних проєктів торговельних підприємств*. (Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04). Полтава: Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», 2021.
12. Ричкіна Л.В. Тенденції та перспективи застосування проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад. *Ефективність державного управління*. 2015. № 44 (1). 178-184.
13. Тянь Р.Б., Холод, Б.І., Ткаченко В.А. *Управление проектами*. Київ: Центр навчальної літератури, 2003.
14. Abbasi, A., Jaafari, A. (2018). Evolution of project management as a scientific discipline. *Data and Information Management*, 2(2), 91-102.
15. Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.
16. Зотов О.В. Проєкт, управління проєктом: основні поняття, суб'єкти державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. (8). Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=171/>
17. Бардась А., Богач К., Дудник А. Застосування проєктного менеджменту при управлінні високотехнологічними підприємствами. *Економічний проєкст*. 2022. 180. С. 82-88. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-13>
18. Бардась А., Бойченко М. Богач К., Дудник А. Проєктне управління компаніями «єдинорогами» в умовах діджиталізації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. №2. 171-179. <https://doi.org/10.33271/ebdut/78.171>

### References

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. (2021) 7th Edition And The Standard for Project Management. Project Management Institute.
2. Borovyk, V.M. (2010). Testuvannia u systemakh ta metodologiiakh rozrobky prohramnoho zabezpechennia. Problemy informatyzatsii ta upravlinnia, 4(32), 21-25.
3. Bek, K., Grenin, D., Bidly, M., & Higsmit, D. (2001). Manifest hnuchkoi methodolohii rozrobky prohramnoho zabezpechennia. Kyiv: Agile Alliance. Retrieved from <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html>
4. Krasnokutska, N.S., & Osetrova, T.O. (2018). Evolutsiia rozvytku ta suchasni trendy v upravlinni proiektami. Ekonomichniy analiz: zbirnyk naukovykh prats, № 1, 236-242.
5. CHAOS technical report (1994). The Standish Group International Inc. Retrieved from [https://www.standishgroup.com/sample\\_research\\_files/chaos\\_report\\_1994.pdf](https://www.standishgroup.com/sample_research_files/chaos_report_1994.pdf).
6. CHAOS technical report (2014). The Standish Group International Inc. Retrieved from: <https://www.classes.cs.uchicago.edu/archive/2014/fall/512101/required.reading/Standish.Group.Chaos.2009.pdf>.

7. CHAOS technical report (2015). The Standish Group International Inc. Retrieved from <https://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015>.
8. Rudenko, D.O. (2022). Evolutsiia kontseptsiy proiektnoho menedzhmentu v konteksti hnuchkoho upravlinnia v IT-orhanizatsiiakh. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, (3), 139-147. <https://doi.org/10.33271/ebdut/79.139>
9. Zaverbnyi, A.S., & Sokulskyi, N.R. (2021). Pandemiia yak katalizator tsyfrovizatsii bankivskoi systemy v Ukraini. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (2), 5-9. DOI: [10.32702/2306-6814.2021.2.5](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.2.5)
10. Gamaliy, V. (2018). Project Management of the Bank in the Transformation Period. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*. № 1(34). C. 233–243. Retrieved from [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2018.1\(34\).233-243](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2018.1(34).233-243)
11. Ishchenko, I.S. (2021). Upravlinnia ryzykami investytsiinykh proektiv torhovelykh pidpriemstv. *Candidate's thesis*. Vysychyi navchalnyi zaklad Ukoopspilky «Poltavskiy universytet ekonomiky ta torhivli».
12. Rychkina, L.V. (2015). Tendentsii ta perspektyvy zastosuvannia proiektnoho menedzhmentu dlia rozvytku terytorialnykh hromad. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, 44(1), 178-184.
13. Tian, R.B, Kholod, B.I., & Tkachenko, V.A. (2003). *Upravlinnia proiektamy*. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury.
14. Abbasi, A., & Jaafari, A. (2018). Evolution of project management as a scientific discipline. *Data and Information Management*, 2(2), 91-102. <https://doi.org/10.2478/dim-2018-0010>
15. Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342. [https://doi.org/10.1016/s0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/s0263-7863(98)00069-6)
16. Zotov, O.V. (2010). Proiekt, upravlinnia proiektnom: osnovni poniattia, subiekty derzhavnoho upravlinnia. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, (8). Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=171/>
17. Bardas, A., Bohach, K., Dudnyk, A. (2022). Zastosuvannia proiektnoho menedzhmentu pry upravlinni vysokotekhnolohichnymi pidpriemstvamy. *Ekonomichnyi prostir*, 180, 82-88. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-13>
18. Bardas, A., Boichenko, M., Bohach, K., & Dudnyk, A. (2022). Proiektne upravlinnia kompaniiamy «iedynorohamy» v umovakh didzhytalizatsii. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*. (2), 171-179. <https://doi.org/10.33271/ebdut/78.171>

## USE OF AGILE METHODOLOGY FOR PROJECT MANAGEMENT IN BANKING ORGANIZATIONS

*A. V. Bardas, D.E., Professor, O. O. Avramenko, Post-graduate student, Dnipro University of Technology*

**Methods.** Scientific results were obtained using the following methods: structural and logical – when identifying the relationships between the definition of the essence of the object of activity in the works of Ukrainian and foreign authors; chronological method – in reconstructing the chronology of the development of flexible project management methods and their impact on the quality of project execution; the method of substantive analysis – when comparing different methods of project management to formulate the advantages that a financial institution can receive from the use of flexible methods of project management.

**Results.** Directions for adjusting the strategic development plans of banking organizations are proposed, which will allow to minimize the risks of conducting business operations under conditions of force majeure. A list of tools (mortgage financing, interest rate increase, opportunities to invest one's own savings in securities) is proposed, which should help to increase the deposit base of individuals and legal entities. Positive trends of the transition to flexible project management methods have been identified. The results of the transformation of banking institutions into mobile banks are shown and the distribution of the client base by channels of using the functionality is given.

**Novelty.** The advantages of the transition to flexible management methods, namely agile, in project management in banking organizations have been revealed. The current state of transformation of banking organizations on the way to the transition to digital banking is considered.

**Practical value.** This study demonstrates the possibilities and prospects for the development of a flexible approach to project management (agile approach) in banking organizations.

**Keywords:** Agile, Scrum, Kanban, banking organization, project management, efficiency, changes.

*Надійшла до редакції 10.06.23 р.*