

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет фінансів**

Кафедра банківської справи та страхування

галузь знань	07 Управління та адміністрування
спеціальність	072 Фінанси, банківська справа та страхування
освітня програма	Цифровий банкінг

Форма навчання: Денна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на тему «Управління банківськими проектами за методологією SCRUM»**

здобувача Шило Тараса Володимировича

Науковий керівник:
д.е.н професор

Корнилюк Р.В.

**Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри банківської справи та страхування: доктор
економічних наук, професор _____ Примостка Л.О.

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ГНУЧКИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ ПРОЕКТАМИ.....	5
1.1 Сутність гнучких методів банківського управління.....	5
1.2 Ключові етапи методології Scrum.....	12
1.3 Метрики для вимірювання ефективності управління проектами в банку.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ ПРОЕКТАМИ ЗА МЕТОДОЛОГІЄЮ SCRUM.....	26
2.1 Загальна характеристика діяльності АТ «УКРСИББАНК».....	26
2.2 Впровадження Scrum у корпоративну систему управління проектами АТ «УКРСИББАНК».....	34
2.3 Переваги та недоліки Scrum для управління продуктовими командами в банках України.....	42
ВИСНОВКИ	49
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	51
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми. Швидкість розробки та впровадження інновацій у багатьох галузях економіки є однією з найважливіших конкурентних переваг у всьому світі, тому з кожним днем все більше компаній шукають нові теорії та підходи до управління проектами, які б відповідали тенденціям сучасної реальності.

Ключовим завданням для підприємств на шляху євроінтеграції вітчизняної економіки стала відмова від традиційних методів і підходів до ведення бізнесу та впровадження нових інноваційних гнучких практик управління. Командно-адміністративний стиль ведення бізнесу в сучасних ринкових умовах характеризувався старим способом ведення бізнесу, саме тому набули розвитку нові підходи до стандартизації бізнес-процесів, одним з яких стала методологія Scrum. Цей метод спочатку застосовувався лише в ІТ-секторі, але знайшов свій шлях і в інших галузях, таких як банківська справа.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Такі науковці, як Л. Білобруч, А. Нікітін, П. Чуб, О. Примостка, В. Білошапка, І. Охрименко, Д. Грін, Т. Кулініч, Р. Піхер, Д. Сезерланд, Л. Стелман та інші, внесли значний внесок у дослідження теоретичних і практичних аспектів банківського менеджменту, в тому числі й впровадження Scrum. Оглядаючи наукові роботи авторів, важливо знайти їхні локальні дослідження щодо сфер застосування Scrum у банківській діяльності, оскільки застосування цієї методології у банківській сфері досліджується доволі мало. Отже, актуальність дослідження впровадження методології Scrum в банківській діяльності не підлягає сумніву.

Метою роботи є дослідження управління банківськими проектами за методологією Scrum.

Відповідно поставленої мети, потрібно дослідити такі завдання роботи:

- дослідити сутність гнучких методів банківського управління;

- визначити ключові етапи методології Scrum;
- розглянути метрики для вимірювання ефективності управління проектами в банку;
- здійснити загальну характеристику діяльності АТ «УКРСИББАНК»;
- проаналізувати впровадження Scrum у корпоративну систему управління проектами АТ «УКРСИББАНК»;
- визначити переваги та недоліки Scrum для управління продуктовими командами в банках України.

Об'єкт дослідження – процеси управління діяльністю банків України на мікрорівні.

Предмет дослідження – гнучкі методи управління банківськими проектами на прикладі технології SCRUM.

Методи дослідження. Використовувалися загальні методи наукового дослідження, а саме: загальна теорія та аналіз гнучких методик управління проектами; аналіз, синтез та побудова графіків для аналізу управління проектами; порівняння науково-дослідних пропозицій щодо вдосконалення та розвитку управління проектами в банківській діяльності як засобу підвищення якості та ефективності банківських операцій.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів роботи полягає у впровадженні Scrum у корпоративну систему управління проектами АТ «Укрсиббанк», та визначенні перспектив розвитку банківських проектів та управління продуктовими командами в банку за методологією SCRUM.

Інформаційну базу дослідження становили офіційні звіти АТ «УКРСИББАНК», періодичні наукові праці, результати аналітичних досліджень, автореферати та монографії.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ГНУЧКИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ ПРОЕКТАМИ

1.1 Сутність гнучких методів банківського управління

Застосування проектної діяльності можна побачити на ранніх етапах історії людства. Багато людських досягнень є результатом командної проектної роботи. Якщо розглядати управління проектами з наукової точки зору, то можна сказати, що засновниками були американські дослідники Г. Гант, А. Файоль і Ф. Тейлор. Розробка стовпчастих діаграм, розроблених Г. Гантом у 1910 році для показу схематичних діаграм проектної роботи, була настільки ефективною, що їх використовували майже у всіх сферах діяльності.

Цей інструмент залишався незмінним протягом майже ста років, до 1990 року, коли були додані посилення, що показують взаємозалежність між функціями. Концептуальним розробником класичної теорії управління та управління проектами був А. Файоль, праці Ф. Тейлора послужили основою для створення сучасних інструментів управління проектами [2].

Наступним етапом у розвитку управління проектами стало створення в 1937 році матричної структури, орієнтованої головним чином на управління складними проектами. Для виконання кожного етапу проекту була створена міждисциплінарна команда, зосереджена на розв'язанні конкретних завдань у стислі терміни [2].

Кілька інших методів управління проектами були розроблені з початку 1950-х років: метод критичного шляху, метод оцінки та аналізу програм і системний підхід до управління проектами.

У 90-х роках 20 століття методи управління проектами поширилися по всьому світу, за цей час вони поширилися на різні компанії та сфери діяльності, навіть стандартизовані та формалізовані в офіційних документах, і перш ніж переходити до визначення традиційних методів управління проектами, має сенс визначити термін «управління проектами» в цілому.

Управління проектами – це метод планування, організації та координації трудових, фінансових і фізичних ресурсів із застосуванням сучасних методів, прийомів і технологій управління з метою досягнення конкретних результатів за складом і кількістю робіт, вартістю, часом і якістю.

Першим загальноприйнятим методом в історії управління проектами в ІТ-технологіях і розробці продуктів, з логікою і ефективністю, був метод «водоспаду» (водоспад або водоспадна система розробки). Ця методика була розроблена в 1970 році Вінстоном Уокером Ройсом, директором Lockheed. Центр програмних технологій у США. W. Royce був розроблений на основі робіт Герберта Беннінгтона та Хозьєра, написаних у 1956 та 1961 роках відповідно. Сенс моделі водоспаду зрозумілий з її назви - вона має кілька етапів, кожна з яких може бути реалізована тільки після завершення попередньої, всі етапи проекту виконуються послідовно.

Незважаючи на те, що розвиток сучасних технологій вимагає нових методів управління проектами та має бути гнучким, традиційна водоспадна модель все ще широко використовується через свої сильні сторони, але, незважаючи на численні переваги, цей метод має один головний і істотний недолік: відмова від змін.

Англійський переклад «Agile» означає «живий, мобільний», але в сфері управління проектами це слово частіше використовується в значенні «гнучкий». На початку 2000-х ця концепція з'явилася в ІТ-секторі США з документом «Agile Manifesto». Авторами Agile Manifesto є 17 незалежних практикуючих практиків багатьох методологій програмування, які називають себе «Agile Alliance», і їхній маніфест наголошує на наступних принципах: [4, с. 13]

1. Задоволення потреб клієнтів є нашим головним пріоритетом.
2. Зміни вимог вітаються на будь-якому етапі реалізації проекту. Гнучкі процеси дають змогу використовувати зміни, щоб надати клієнту конкурентну перевагу.
3. Робочий продукт потрібно випустити якнайшвидше (від двох тижнів до двох місяців).
4. Розробники та представники бізнесу повинні працювати щоденно протягом всього проекту.
5. Над проектом мають працювати мотивовані професіонали, які створили приємні умови праці та надали необхідну підтримку.
6. Спілкування є найефективнішим способом обміну інформацією між членами команди та командою в цілому.
7. Працюючий продукт є ключовим показником прогресу.
8. Процес розвитку має бути простим – мистецтво скорочувати непотрібну роботу.
9. Інвестори, розробники та користувачі повинні мати можливість підтримувати постійний ритм нескінченно довго. Agile допомагає налагодити такий процес сталого розвитку.
10. Велика увага до технічної досконалості підвищує гнучкість проекту.
11. Кращі вимоги, архітектурні та технічні рішення впливають із самоорганізованих команд.
12. Команди повинні систематично аналізувати можливі шляхи підвищення ефективності та відповідним чином коригувати свій стиль роботи [2].

Щоб уточнити цей термін, слід сказати, що Agile - це не єдиний підхід до проектування, а сімейство процесів розробки. Цей гнучкий підхід має характеристики, які відрізняють його від інших підходів до управління проектами: [10, с. 13]

- Швидка реакція на зміни.

- Самостійна організація робочого процесу.
- Передбачуваність процесів.
- Постійне спілкування розробника з клієнтом.

Agile може бути комбінацією різних підходів: Scrum, Lean, Six Sigma, Kanban та Extreme Programming. Вони мають спільну філософію, але унікальні інструменти реалізації (рис. 1.1).

Lean – це метод, який виник у 1950-х роках на основі системи управління виробництвом компанії Toyota Production System Company, інакше званої Lean Design Method. Філософія цього методу полягає у створенні цінності шляхом зниження витрат виробництва.

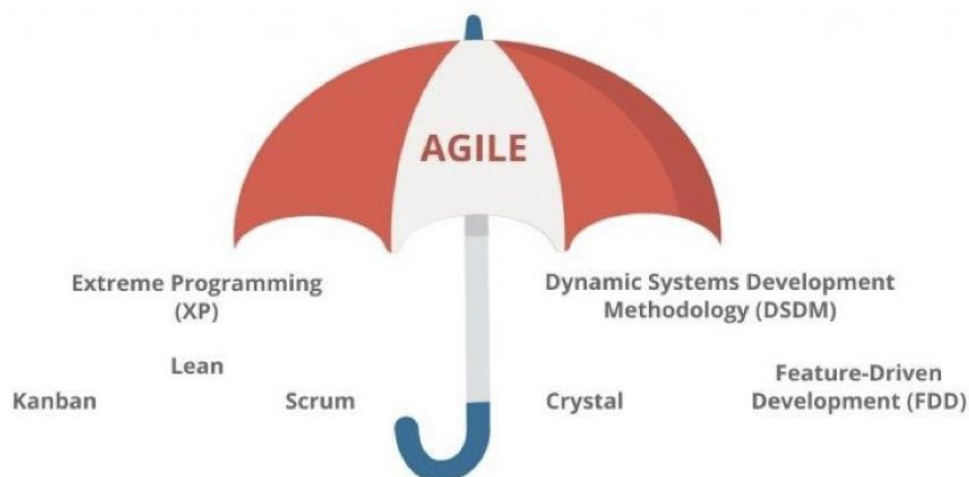


Рис. 1.1 - Метафора Agile-парасольки [2]

Економія ресурсів для кращого результату - це принцип Lean методу. Його основою є поділ проекту на кілька блоків робіт, які реалізуються окремо і незалежно, при цьому їх одночасна робота підвищує рівень і збільшує швидкість проекту. Як і Agile, Lean — це більше концепція, спосіб мислення, ніж чітко визначений посібник з управління проектами. Метод Lean поєднує в собі гнучкість і структурність, що є сильною стороною методу, але чітке, повне і детальне опрацювання кожної частини проекту значно розширює словниковий запас проекту, що є «мінусом» стилю.

Екстремальне програмування — це термін, назва якого походить від принципів екстремального програмування (XP). Екстремальний проектний менеджмент був винайдений експертом з менеджменту Дугом ДеКарло в 2004 році, який об'єднав досвід різних компаній в один спосіб роботи над проектами. З іншого боку, екстремальне програмування є гнучким методом, як і інші методи з сімейства Agile, їхні інструменти використовуються максимально. Його головна особливість полягає в тому, що XP можна використовувати тільки в ІТ-проектах. Канбан — це гнучкий метод управління проектами, мета якого — зробити якісний продукт вчасно.

Scrum — це один із гнучких методів розробки на основі Agile-технології, заснований на спринті — фазі від 1 до 4 тижнів, наприкінці якої має бути знайдена робоча версія продукту. У всій родині Agile набув найбільшої популярності, оскільки вважається найбільш організованим. Заснований у 1986 році, він поєднує в собі елементи класичних операцій з ідеями гнучкого управління проектами, Scrum був вперше використаний у 1993 році в Easel Corporation. Результатом є дуже збалансоване поєднання гнучкості та структури. Використання цього методу дає можливість виявити та усунути відхилення від бажаного результату на перших етапах розробки продукту. Основою Scrum є ітеративна технологія. Scrum — це простий фреймворк, який можна використовувати для організації команди та ефективного та якісного досягнення результатів шляхом аналізу виконаної роботи та коригування напрямку розвитку між ітераціями. Scrum зосереджується на постійному визначенні пріоритетів завдань на основі бізнес-цілей, що максимізує цінність і прибутковість проекту на його ранніх стадіях. Метод Scrum спрямований на швидку адаптацію до змін у вимогах, що дозволяє команді швидко змінювати продукт відповідно до потреб замовника [17].

Тому метод Scrum, як і інші методи з сімейства Agile, має простий спосіб вдосконалення проекту, що дозволяє досягти якісного кінцевого продукту. Основна відмінність гнучкого методу Scrum від традиційного

каскадного методу полягає в постійному зворотному зв'язку замовника та аналітика з метою уточнення та вдосконалення продукту, на відміну від традиційної моделі, при використанні яких декларації виробника повинні бути виконані.

Після розгляду різних методів гнучкого управління проектами та їх порівняння з методом Scrum складемо загальний перелік усіх методів, представлений у таблиці 1.1:

Таблиця 1.1 - Порівняльний аналіз гнучких систем управління проектами

Критерії	Scrum	Kanban	Lean	Six Sigma	XP
Галузь застосування	ІТ-технології, бізнес-процеси	Менеджмент, бізнес-процеси	Виробництво, бізнес-процеси	Менеджмент, бізнес-процеси	ІТ-технології
Кількість учасників проекту	3-8 осіб	Необмежений	Необмежений	Необмежений	Необмежений
Складність впровадження	Середній	Низький	Високий	Низький	Високий
Вимоги до робочої групи	Високі вимоги, необхідність універсальної команди висококласних спеціалістів	Середні вимоги до групи, члени якої можуть мати різні рівні навичок.	Середні вимоги до групи, члени якої можуть мати різні рівні навичок.	Високі вимоги до досвіду та нестандартного мислення менеджера проекту	Середні вимоги, в яких обов'язкові комунікативних навичок і самодисципліни
Використовуваний інструмент	Scrum-дошка	Картки	Будь-який інструмент для чіткої комунікації	Інструмент для систематичного документування даних та планування	Інструменти роботи у команді
Терміни виконання	Жорсткі (наявність конкретних тимчасових спринтів)	Варіюються залежно від складності завдання	Варіюється	Варіюється	Фіксовані

Джерело: розроблено автором на основі [17]

Сьогодні активно використовуються класичні та гнучкі підходи, але не кожен проект можна розробити певним чином. Наприклад, класичний підхід до управління проектами не має шансів швидко і якісно створити функціональний продукт, але при цьому нічого не змінити на етапі розробки продукту. Виявляється, є такі, які представлені нижче.

Традиційний метод водоспаду має наступні переваги:

- Конкретна і чітка інформація про бюджет і терміни виконання проекту очевидна ще до початку розробки проекту.

- Більш зрозуміла схема роботи для молодих і досвідчених фахівців.

- Наявність структурованого плану роботи.

- Наявність звітів про роботу, що значно полегшує розрахунок спожитих ресурсів.

- Завдання для команди ставляться на ранньому етапі і не змінюються в процесі розробки.

Серед недоліків водоспадного підходу можна виділити наступне:

- Відсутність гнучкості та неможливість змінити вимоги проекту.

- Надати продукт клієнту можливо лише на останньому етапі.

- Тестування продукту проводиться на завершальному етапі, щоб дефекти та затримки не були виявлені до випуску продукту.

- Взаємодія етапів розвитку повністю відсутня.

Традиційний метод водоспаду може бути використаний у розробці систем, у розробці програмного забезпечення, а також у невеликих і простих проектах. Однак, якщо помилка виникає на одній із ранніх стадій, ймовірно, що її не буде виявлено до етапу розробки чи тестування. Тому рекомендується використовувати цей підхід лише тоді, коли всі вимоги дуже чіткі та не змінюватимуться з часом. Проекти, які вимагають високоефективного кінцевого продукту, незалежно від бюджету, графіку чи етапу роботи, слід реалізовувати за допомогою гнучкої методології, такої як Scrum.

Розглянемо переваги методології Scrum:

- Зміни в продукт можна вносити безперервно, незалежно від циклу розробки, що значно підвищує конкурентні переваги готового проекту.

- Гнучкий процес розробки дозволяє знизити виробничі ризики, що значно підвищує конкурентні переваги готового проекту.

- Дозволяє створити продукт, який швидко працює, навіть якщо це пробна версія.

Методологія Scrum є формальною, її не так легко застосувати до деяких проектів, незважаючи на всі переваги та гнучкість. Як і водоспадний метод, Scrum має свої особливості:

- Завдяки гнучкості розробки та можливості вносити зміни в продукт на ранній стадії практично неможливо розрахувати вартість проекту
- Можливість вносити часті зміни може загрожувати нескінченними вдосконаленнями проекту, що погіршить якість кінцевого продукту

Широке використання ІТ та цифровізація суспільства, розробка ІТ-проектів вимагає застосування гнучких підходів до реалізації проектів, про що свідчить щорічне зростання компаній, які використовують у своїй роботі методологію Scrum.

1.2 Ключові етапи методології SCRUM

Використання Scrum можна розпізнати за такими характеристиками:

- готовність керівництва довірити команді Scrum самостійне прийняття рішень;
- відмова компанії від принципів вини, прагнення сприяти відповідальності сторони;
- відповідний час виконання завдань, уникнення багатозадачності та понаднормової роботи персоналу;
- команда повинна зробити раціональний вибір дій, доречних і необхідних для досягнення поставлених цілей компанії;
- відмова від ретельного розподілу ролей і мережі обов'язків в проекті;
- готовність працювати тільки за планом спринту – не робити те, що в нього не входить, навіть якщо воно термінове;
- пріоритет ключових бізнес-інтересів над іншими цілями;

- послідовність виконання завдань повинна визначатися командою Scrum;
- повний відхід від старого способу ведення бізнесу.

Scrum – ефективний інструмент для налагодження злагодженої роботи співробітників компанії та успішного та вчасного виконання намічених планів. Цей метод показує, як компанія може витратити менше зусиль, часу та праці на виробництво продукту чи послуги для замовлення та масового споживання, а також налагодити внутрішні бізнес-процеси для реалізації проектної діяльності. Насправді Scrum — це продуктивність, конкурентоспроможність, організованість будь-якої компанії, інновації, інструмент підвищення гнучкості та прибутковості незалежно від розміру та сфери діяльності

Ощадливе мислення (LEAN) – концепція менеджменту, яка була створена на японському підприємстві “Toyota” і заснована на неухильному прагненні до усунення всіх видів втрат. Ощадливе мислення передбачає залучення у процес оптимізації бізнесу кожного співробітника і максимальну орієнтацію на споживача.

Scrum слід трактувати як структуру, метод управління підприємницькою діяльністю бізнес-одиниць, який включає в себе основи філософії lean і agile менеджменту, набір принципів і цінностей гнучкого проектування, координації та реалізації бізнес-процесів, що робить його ефективним і може призвести до підвищеної продуктивності.

Зараз все більше компаній використовують Scrum і з цим методом все більш актуальним стає питання про специфіку управління компанією однією командою. Повномасштабне впровадження Scrum в діяльність банків, а також гігантів ринку може призвести до повністю нового рівня економічного розвитку як банків, так і економіки в цілому. Аналізуючи Scrum, ми розуміємо його практичність і прибутковість, оскільки ця структура є універсальною для будь-якої діяльності, незалежно від розміру та сектора. Фактично Scrum

можна охарактеризувати як універсальний інструмент управління на шляху до євроінтеграції економіки та банківської системи України.

У своїй роботі SCRUM, революційний метод управління проектами, оцінимо його головні етапи впровадження.

1. Обрання «Власника продукту». Він повинен досконало розуміти суть продукту, знати ринок і бути завжди доступним для команди. «Власник продукту» формулює потреби поточного спринту і «несе відповідальність за переваги продукту».

2. Створення команди. До складу групи повинні входити експерти, сукупність навичок яких є достатньою для виконання роботи та для вирішення, як буде працювати команда; Керівництво відповідає лише за постановку стратегічних цілей.

3. Обрання Scrum Master. Його робота полягає в тому, щоб проводити всі короткі зустрічі, забезпечувати виконання всіх необхідних процедур.

4. Створення резерву (Product Backlog) продукту. Якнайшвидше визначають та записують усі функціональні вимоги. Упорядковують список за важливістю завдань.

5. Оцінювання і уточнення плану. Зусилля, необхідні для виконання кожного завдання, оцінюються та відносяться до годин. Одним із методів такого оцінювання є присвоєння «балів» завданням на основі послідовності Фібоначчі: 1, 3, 5, 8, 13 і так далі

6. У верхній частині беклогу (Product Backlog) команда вибирає завдання для спринту та вирішує, якою буде мета спринту. Нові завдання не можна додавати до завершення. Наприкінці кожного спринту динаміка продуктивності аналізується шляхом фіксації «точок» всієї виконаної роботи. Також оцінюється складність завдання, яке ще не виконано. Після кількох спринтів ви можете приблизно розрахувати необхідний час завершення проекту.

7. Проект можна завершити в найкоротші терміни, коли процеси прозорі. Установлюється scrum board на видному місці. Також створюють

«Діаграму спалювання завдань». Для цього на одну вісь і на іншу осі відкладають кількість балів, набраних за вже виконане завдання.

8. «Зустрічі на ходу». Такі зустрічі проводяться щодня в один і той же час «Scrum Master» і тривають не більше 15 хвилин. Вони використовуються для обговорення ходу роботи.

9. «Огляд спринту». У цій зустрічі беруть участь власник продукту, скрам майстер, команда та «всі зацікавлені сторони — замовник, представники керівництва, потенційні клієнти» і показує готову частину продукту.

10. «Ретроспектива зустрічей». Кожна демонстрація супроводжується обговоренням із клієнтом, яке виконує роботу з перегляду циклу «План Демінга, дію, перевірка, коригування» (PDCA). Під час завершеного спринту команда обговорює, що пройшло добре, що можна було б зробити краще, а що можна було б негайно покращити. Після цього починається новий спринт.

Ці пункти можна звести в групи: від першого пункту до третього

- Розподіл ролей. Системні вимоги та їх класифікація на сегменти описані нижче
- Створення вимог, розбивка їх по завданням. Потім автор пропонує призначити та оцінити завдання та спланувати спринт
- Оцінка та розподіл робіт. Відпрацювання зустрічей з усім процесом, під час щоденної зустрічі спринту, наприкінці спринту - "огляд спринту", ретроспективні зустрічі - та проведення зустрічей після всіх кроків починається новий спринт, який використовує досвід, отриманий у попередньому спринті.

Пропоную інтерпретувати значення Scrum з точки зору банківського менеджменту наступним чином:

1. Відповідальність команди за поставлені цілі - кожен співробітник має можливість приймати рішення і висловлювати свою думку при плануванні і виконанні бізнес-завдань.

2. Повага в компанії - максимальні підприємницькі результати можливі в атмосфері взаємоповаги між співробітниками.

3. Зосередженість на завданні - кожен співробітник зосереджений на поставлених цілях і має можливість виконати всі завдання, щоб завершити спринт.

4. Відкритість до гравців команди - члени команди повинні розуміти, на якому етапі роботи знаходиться колега і на скільки кроків це наближає команду до досягнення поставлених цілей.

5. Сміливість працювати в команді. Допомогати команді досягати її цілей важливіше, ніж індивідуальний внесок у виконання завдання.

Власник продукту має мати багатогранну роль, яка поєднує в собі владу та відповідальність, традиційно розподілені між різними людьми [3, 13]. Дії Product Owner залежать від багатьох факторів, зокрема, напрямок діяльності та рівень розвитку бізнесу, діапазон замовлень.

Product Owner візуалізує кінцевий результат впровадження бізнес-процесу та дає напрямки команді, створює планову оцінку етапів роботи, розуміє потреби бізнесу та складає витрати - ефективні рішення повинні мати можливість заохочувати інновації та експерименти. Якщо це велика компанія, Scrum практикує розширену структуру управління, яка включає головного власника продукту, власників продукту бізнес-підрозділу та команди бізнес-підрозділів.

Не менш важливим гравцем в управлінні Scrum є «Scrum Master», який відповідає за належне застосування практик Scrum. Він повинен тісно співпрацювати з власником продукту та командою. Відповідно, слід подбати про те, щоб команда, яка працює над завданням, знаходилася в одній кімнаті. При цьому робоче середовище має стимулювати творчий процес і містити важливу інформацію.

Scrum не пропонує можливості залучати віддалених колег для виконання ролі власника продукту та Scrum-майстра, оскільки відсутність живого спілкування між колегами може створити бар'єри, затримки, непотрібних ключових людей та інші проблеми. Тому Scrum Master не планує безпосередньо. Координаційна команда під час планування зменшує

залучення всіх учасників робочого процесу, планування та оцінювання результатів спринту. Керівник робочого простору бере активну участь у плануванні та виконанні спринтів, вирішує поточні проблеми команди та за потреби коригує невиконані завдання

Scrum значно знижує ризик провалу проекту, проте існують три ризики. Три найпоширеніші – це ринковий, технічний і фінансовий ризики» [1, 231]. Управління ринковим ризиком у бізнесі можна зменшити тим, що Scrum дає можливість, поступово випускати продукт або виконувати завдання, бізнес-процеси. В умовах технічного ризику Scrum є інструментом керування випуском продукту. Наприклад, це створення кількох прототипів продукту, які користувачі можуть оцінити та вибрати оптимальний варіант. Відповідно до Scrum, управління фінансовими ризиками слід розуміти як здатність встановлювати та задовольняти цінності компанії та клієнта. Наприклад, поетапна презентація продукту дозволяє отримати своєчасний відгук від клієнта про його цінність, поступове впровадження бізнес-процесів діяльності дозволяє отримати зворотний зв'язок щодо їх ефективності.

1.3 Метрики для вимірювання ефективності управління проектами в банку

За даними дослідження StateOfAgile, проведеного агентством DIGITAL.AI, серед прихильників гнучкої методології розробки найбільш популярними є наступні показники (рис. 1.2).

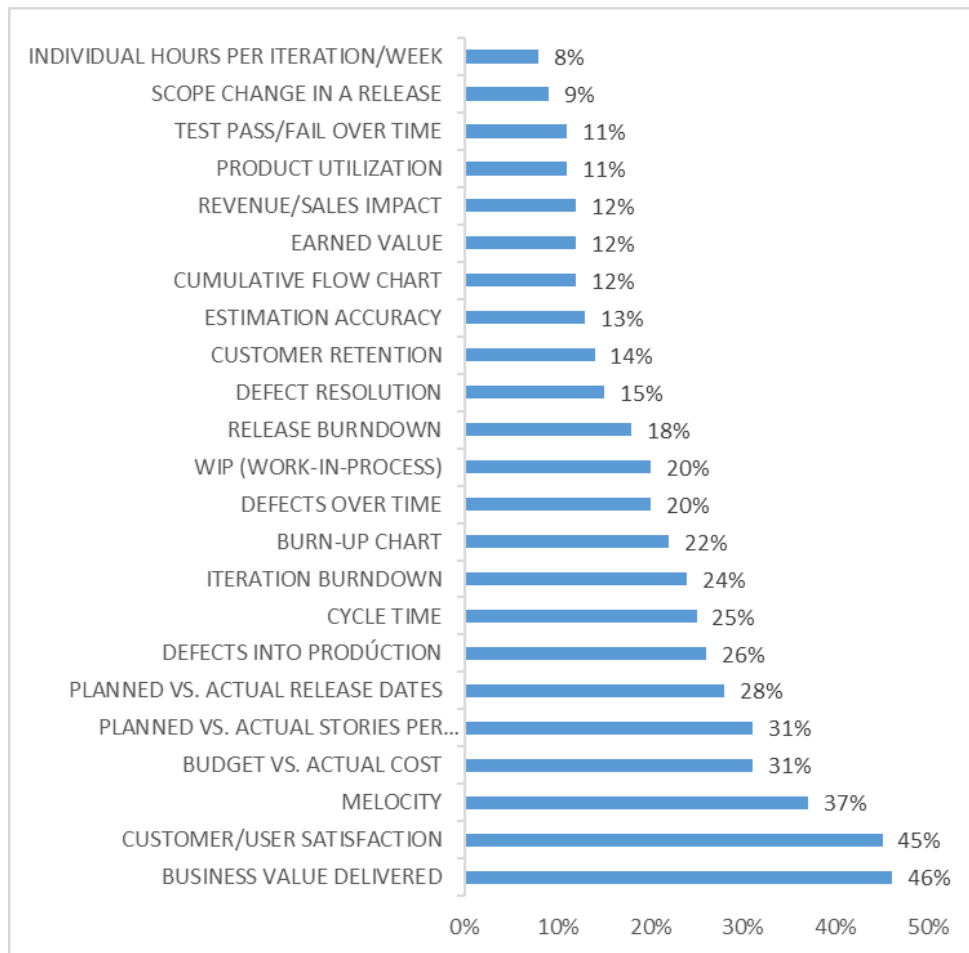


Рис. 1.2 – Найпопулярніша метрика гнучких методологій розробки

Джерело: розроблено автором на основі [21, с.13]

Метрики допомагають скласти прогноз, планувати роботу та відповідати за результат, ґрунтуючись на фактах, а не припущеннях. Щоб вирішити, на які показники звертати увагу, Scrum Master важливо розуміти цілі, для яких він збирає метрики.

Метрики інформують зацікавлених сторін про статус проекту. Зацікавлені сторони мають бути впевнені, що використовуються правильні показники та що вимірювання є чітким і правдивим представленням країни.

Метрики можуть визначити, чи є проект здійсненним або які дії потрібно вжити. Показники можна оновлювати на основі зростання управління проектами організації, а також прогресу розвитку.

У постійно мінливому середовищі банк також повинен змінюватися відповідно до потреб ринку: такі зміни впливають на операції, фінанси, кадрову політику, відносини з клієнтами тощо.

Для кожної з цих цілей система виробляє набір показників, які входять в систему збалансованих показників: збільшити прибуток, збільшити клієнтську базу, знизити операційні витрати, мотивувати співробітників, розширити продуктову лінійку, збільшити рівень захисту.

Основна особливість системи Balanced Scorecard як інструменту стратегічного управління полягає в тому, що вона дозволяє вивчати фінансові та нефінансові показники з метою об'єктивної оцінки ефективності та підтвердження загальної стратегічної моделі банку. ЗСП дозволяє оперативно впливати на ефективність банківської системи шляхом аналізу міцності окремих груп показників. Таким чином зберігається зв'язок між внутрішніми процесами та показниками ефективності.

Використання системи збалансованих показників допомагає керівникам банку визначити:

- причинно-наслідкові зв'язки;
- методи досягнення поставлених цілей;
- зв'язок між досліджуваними показниками та фінансовими результатами [1, с. 88-89]. У рамках системи збалансованих показників діяльність банку розглядається та оцінюється за такими напрямками (рис. 1.3).

- прибутковість і ризики;
- задоволеність внутрішніх і зовнішніх клієнтів, частка ринку;
- ефективність внутрішніх бізнес-процесів;
- продуктивність персоналу.

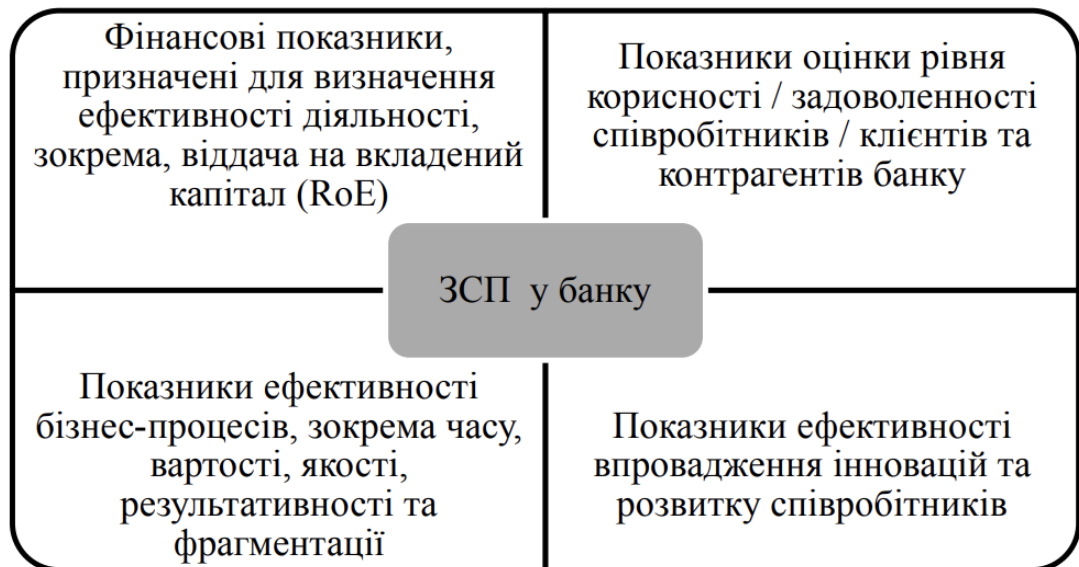


Рисунок 1.3 - Складники збалансованої системи показників у банку [2]

Впровадження збалансованої системи показників у банку включає, серед іншого, визначення та обґрунтування ключових показників ефективності (КПЕ), які в кінцевому підсумку дозволяють виміряти ефективність бізнес-процесів та результативність роботи кожного окремого банківського працівника, які зображені на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 - Процес створення збалансованої індикаторної системи [3, с. 151–152]

Не всі метрики мають однаковий часовий проміжок вимірювання та тривалість життя проекту, тому ефективність може не покращитися відразу та може коливатися протягом життя проекту. Лише тому, що ціль потрібно виміряти, не потрібно вимірювати кілька разів: деякі метрики можна виміряти та відзвітуватися в режимі реального часу, тоді як інші можуть підтримуватися щотижня або щомісяця. Відомий дослідник управління проектами Гарольд Керцнер розбиває показники на основі проекту на такі часові рамки для цілей вимірювання:

Метрики з вимірюваннями протягом усього періоду проекту - це такі показники, як відхилення вартості та часові відхилення, які використовуються протягом усього проекту та вимірюються щотижня або щомісяця.

Параметри фази життєвого циклу - це показники, які існують лише протягом певної фази життєвого циклу. Наприклад, метрики, що відстежують кількість або відсоток прямих витрат на оплату праці, що використовуються для планування проекту, можуть бути виміряні на етапі планування проекту [17, с. 241].

Метрики з обмеженим терміном служби - це метрики, які існують протягом усього життя робочого елемента або робочого пакета. Наприклад, можна відстежувати чисельність персоналу для конкретних робочих пакетів або кількість результатів, створених за певний місяць.

Метрики, що використовують вимірювання ковзаючої хвилі або рухомого вікна - це метрики, у яких дати початку та завершення вимірювання можуть змінюватися протягом проекту, наприклад, розрахунок індексу ефективності витрат та індексу ефективності планування використовується для вимірювання прогнозованих тенденцій. У довгострокових проектах рухоме вікно останніх шести точок даних (щомісячні вимірювання) можна використовувати для отримання лінійної кривої, що відповідає лінії тренду.

Показники попередження та вимірювання - ці показники використовуються для вказівки на те, що стан виходить за допустимі межі. Показники можуть існувати лише до виправлення умови відхилення, але

з'являться пізніше в проєкті, якщо умова повторюється. Інформаційні метрики також можуть бути метриками, які використовуються постійно, але виявляються по-різному при наявності тієї чи іншої ситуації невідповідності [17, р. 240].

Ключові показники ефективності проєкту – це вимірні показники, які допомагають контролювати ефективність проєкту. Щоб гарантувати виконання проєктів вчасно, керівники проєктів повинні контролювати та розуміти робочий процес своєї команди та узгоджувати проєкт із довгостроковими цілями. Щоб створити комплексну та ефективну інформаційну панель управління проєктами, необхідно визначити правильні показники, ключові показники ефективності (KPI).

Розглянемо основні етапи створення KPI проєкту (рис. 1.5).

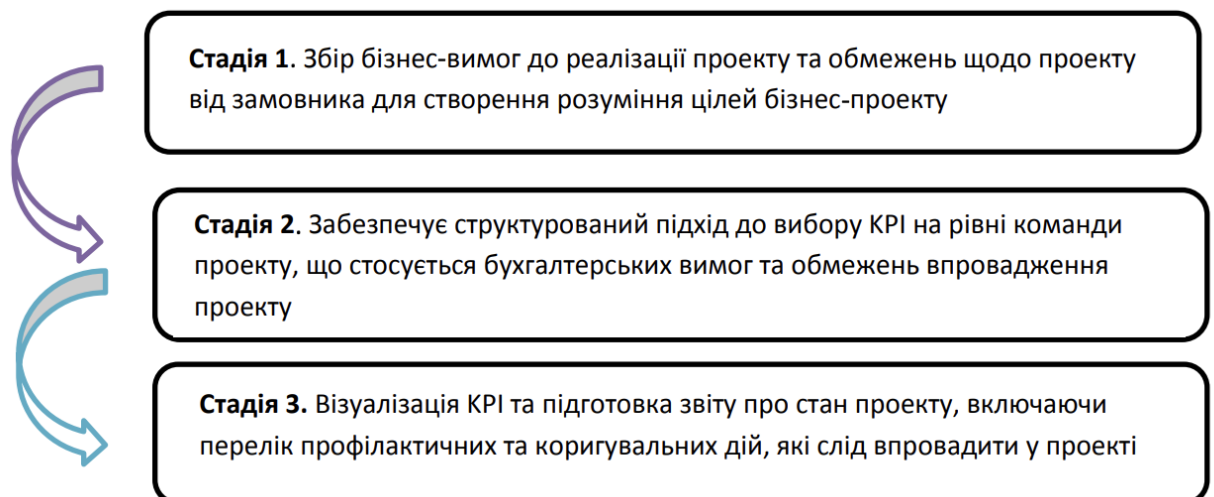


Рисунок 1.5 – Основні стадії формування проєктних KPI [21, с. 112]

Створення повного переліку ключових показників ефективності проєкту, які необхідно реалізувати, займає багато часу. Потрібна рішучість і терпіння, щоб створити KPI, які будуть відображені в фактичній реалізації вибраного проєкту. Золоте правило KPI dashboards таке: кожна метрика проєкту має бути вимірною, ефективною та обґрунтованою [25]. Лише за таких умов обрані показники відображатимуть справжній стан проєкту.

Тепер давайте подивимося на загальний список показників, які використовуються, в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Agile-метрики

Метрика	Опис
1	2
Витрачені години (Spent hours), потужність (Capacity)	Потужність — це кількість продукції, яку компанія може виробити, зазвичай у годинах. Потужність показує обсяг роботи, яку може виконати організація. Планування потенціалу є важливим завданням для того, щоб установа мала належні ресурси для сьогодення та майбутнього.
Продуктивність, швидкість (velocity)	Швидкість — це середній обсяг роботи, виконаної командою scrum під час спринту, вимірюється в історіях або годинах і дуже корисний для прогнозування. Власник продукту може використовувати швидкість, щоб передбачити, на скільки швидше команда зможе впоратися з відставаннями.
Число дефектів у UAT/виробництво	Показує кількість знайдених у продакшені багів.
Фокус фактор	Фокус показує, наскільки команда зосереджена на досягненні мети спринту. Іншими словами, цей коефіцієнт показує, наскільки добре виконано заплановану роботу. Цей показник тісно пов'язаний з рівнем гіперпродуктивності. Його використання може забезпечити краще розуміння загальної продуктивності команди по відношенню до виконаної роботи.
Попереджені помилки	Визначає кількість багів, які вдалося передбачити тестувальнику або програмісту
Збережені гроші клієнта	Описує загальну вартість «врятованих» грошей клієнта

Продовження таблиці 1.2

Накопичений технічний борг	Технічний борг — це додаткова робота, необхідна для завершення розробки програмного забезпечення. Але ця концепція стосується не лише проектів, що розробляються. У цьому конкретному випадку технічний борг можна розрахувати як час або гроші, необхідні для рефакторингу коду для новоствореного модуля або порту.
Задоволеність клієнта	Задоволеність клієнтів є одним із найважливіших показників, оскільки це найпростіший спосіб дізнатися, чи задоволені ваші клієнти вами чи ні. CSAT розраховується як відсоток задоволених клієнтів від загальної кількості респондентів. CSAT 70% або вище вважається хорошим для бізнесу. На ринку США CSAT зазвичай коливається від 60 до 80% в залежності від галузі.
Тенденції помилок	Звіт про тенденції помилок (або тенденції дефектів, динаміка помилок) підраховує загальну кількість дефектів, які команда контролю якості відкрила та закрила протягом певного часу. Звіти важливі для керівництва, щоб зрозуміти загальну тенденцію, в якій помилки виявляються.
Зароблена вартість (EV)	EVM (Earned Value Management Metrics) — це показники, які менеджери проектів і компанії використовують для визначення прибуткової вартості своїх проектів у процесі їх роботи, щоб вони могли вимірювати ефективність і в кінцевому підсумку перевіряти своєчасність і бюджет.
Оцінка/обсяг, точність зобов'язань (commitment assuacy)	Точність оцінки можна відстежувати на різних рівнях існуючої ієрархії, починаючи від функціональних елементів (таких як історії користувачів, помилки) до більших елементів планування (функції, спринти/ітерації, релізи та проекти).
Утримання/стирання (Retention/attrition)	Коефіцієнт утримання клієнтів (CRR) — це відсоток клієнтів, які залишаються з вами протягом тривалого часу. Чим вищий рівень утримання клієнтів, тим успішнішою є ваша стратегія утримання, яка свідчить про те, що ви досягли своїх маркетингових цілей щодо утримання
Час відгуку / дозволу (Response/resolution time)	Час до вирішення — це показник обслуговування клієнтів, який вимірює середній час між створенням взаємодії з клієнтом і моментом, коли ця взаємодія позначена як «вирішено». TTR — це, принаймні теоретично, простий розрахунок, який бере час початку та завершення кожного дзвінка в службу підтримки клієнтів і усереднює це число для всіх інтерв'ю за певний час.

Продовження таблиці 1.2

Задоволеність команди	Те ж саме, що й customer satisfaction, тільки розрахований для робочої команди.
Число повернень коду з рев'ю	Кількість строчок коду, повернена з код-рев'ю. Вказує на результативність діяльності програмістів, а особливо на якість їхньої роботи.
Покриття юніт-тестами	Цей показник вимірює відсоток тестового покриття, досягнутий за допомогою автоматизованого тестування. З плином часу все більше тестів стане автоматизованим, очікується більше охоплення тестуванням і, як наслідок, вища якість програмного забезпечення.

Джерело: розроблено автором на основі [10, 12, 21, 25]

Немає кращого способу аніж вибрати відповідний тестовий показник (test metric), визначити його середнє значення та відстежувати прогрес згідно цього показника тестування чи набору показників протягом наступних тижнів, місяців, років.

Отже, якщо коротко підсумувати, метрики потрібні, щоб ефективно управляти проектом та:

- Передбачати різноманітні моменти.
- Розуміти що саме потрібно вдосконалювати.
- Для оптимізації процесів.
- Діагностувати проблеми, локалізувати, виправляти і перевіряти їх.
- Приймати правильні рішення.

Обрана система метрик, яка використовується в проектах, має розроблятися крок за кроком і повинна вдосконалюватися в майбутньому за допомогою конкретних даних з інших проектів в інших сферах, інколи не пов'язаних зі сферою ІТ. Існують прості методи розробки, які можна використовувати в суміжних сферах, і правильне створення системи вимірювання, яка може точно визначити поточний стан проекту, ефективність команди та загальні рекомендації щодо вдосконалення програми які будуть підвищувати ефективність проектної діяльності в банківській сфері.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ ПРОЕКТАМИ ЗА МЕТОДОЛОГІЄЮ SCRUM

2.1 Загальна характеристика діяльності АТ «УКРСИББАНК»

АТ "УкрСиббанк" - це український комерційний банк, що був заснований в 1990 році та став частиною групи BNP Paribas у 2006 році.

Банк пропонує різноманітні фінансові послуги для фізичних та юридичних осіб, включаючи банківські рахунки, кредитні картки, кредити на будівництво та ремонт житла, інвестиційні послуги, страхування, іпотеку та інші послуги.

УкрСиббанк є одним з найбільших банків в Україні та має широку мережу філій та представництв по всій країні. Банк також є членом Приватизаційної групи, яка об'єднує провідних фінансових компаній в Україні.

АТ "УкрСиббанк" надає широкий спектр фінансових послуг, включаючи: [33]

- Банківські рахунки: відкриття та обслуговування рахунків для фізичних та юридичних осіб, включаючи рахунки в іноземній валюті.
- Кредитування: надання кредитів на будівництво та ремонт житла, автокредити, кредити на розвиток бізнесу, споживчі кредити та інші види кредитів.
- Інвестиційні послуги: управління активами, фондовий брокераж, інвестиційні фонди та інші інвестиційні послуги.
- Електронні послуги: мобільний та інтернет-банкінг, онлайн-платежі та інші електронні послуги для зручності клієнтів.

- Страхування: авто-, медичне, житлове та інші види страхування.
- Міжнародні операції: валютні операції, міжнародні перекази, експортно-імпортні операції та інші.
- Іпотека: надання іпотечних кредитів для придбання житла.

АТ "УкрСиббанк" є одним з найбільших банків в Україні та активно розвиває свою діяльність в різних секторах економіки. Банк має високий кредитний рейтинг та входить до складу провідної міжнародної банківської групи BNP Paribas, що дозволяє забезпечувати стабільність та надійність фінансових послуг для своїх клієнтів.

Група BNP Paribas є однією з провідних банківських груп в світі та має діяльність у більш ніж 70 країнах світу. Група надає послуги клієнтам у сферах корпоративного та інвестиційного банкінгу, управління активами, страхування та інших фінансових послуг. [33]

Місія АТ "УкрСиббанк" полягає у наданні найкращих фінансових рішень для своїх клієнтів та створенні значущої цінності для всіх зацікавлених сторін. Банк прагне забезпечити своїх клієнтів найвищим рівнем обслуговування та інноваційними фінансовими рішеннями, що відповідають їх потребам.

Для оцінки фінансової діяльності АТ "УкрСиббанк" за період з 2020 по 2022 рік, було проведено аналіз показників активів, зобов'язань та фінансових результатів, зокрема застосовано горизонтальний та вертикальний аналіз балансу. Дані аналізу надали можливість оцінити стан банку та зробити висновки щодо його фінансової стійкості та ефективності діяльності за вказаний період. [33, 9, 8]

Аналіз активів балансу АТ «УкрСиббанк» за 2020-2022 роки наведено в додатку Г. Аналізуючи рис 2.1 можна зробити такі висновки щодо фінансової діяльності АТ "УкрСиббанк": загальна сума активів банку збільшилась на 42% за період з 2020 по 2022 рік. Найбільший приріст зафіксовано у 2022 році, коли активи збільшилися на 35,01% порівняно з попереднім роком. Найбільший

внесок у зростання активів зробили статті "Кошти в інших банках" та "Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю".

Значний приріст активів у 2021 році пов'язаний зі зростанням статей "Кредити та заборгованість клієнтів" та "Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток".

Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток значно зменшилась у 2021 та 2022 році. Це пов'язано зі зменшенням значним зменшенням прибутку.

Значний приріст зафіксовано у статті "Відстрочений податковий актив" у 2022 році.

Зростання основних засобів та нематеріальних активів відбулося в усіх роках, але було найбільшим у 2021 році.

Інші фінансові активи зменшилися у 2021 та 2022 роках.

Порівнюючи темпи зростання різних статей активів банку, можна зробити висновок, що найбільш значущим внеском до зростання активів було збільшення статті "Кошти в інших банках" у 2022 році. Також відзначається значний приріст статі "Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю" в обох роках. У 2021 році відбувся спад статті "Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю", а от стаття "Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток" суттєво зросла.

Зазначена динаміка активів банку свідчить про те, що АТ "УкрСиббанк" продовжує активно розвиватися та зміцнювати свою позицію на ринку. В той же час, слід зазначити, що зміна розподілу активів може вказувати на певні ризики та виклики, з якими стикається банк. (рис.2.1)

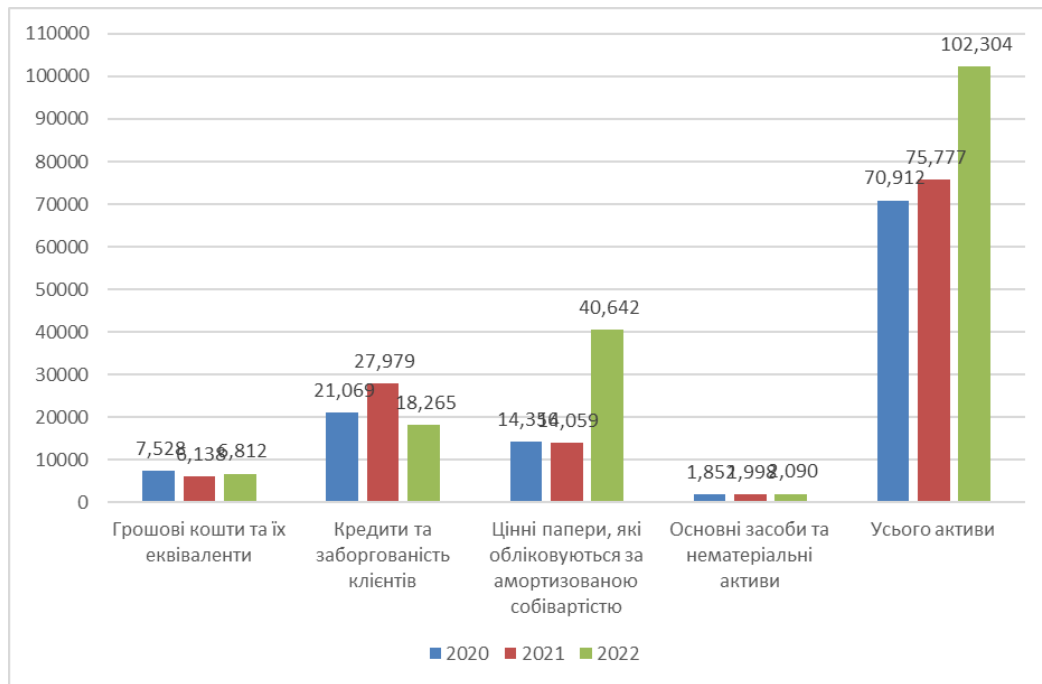


Рис 2.1 - Аналіз активів балансу АТ «УкрСиббанк» за 2020-2022 роки

Джерело: розроблено автором за даними [33, 9, 8]

При аналізі зміни динаміки пасивів АТ "УкрСиббанк" слід зазначити, що їх величина змінювалася пропорційно до змін величини активів, оскільки пасиви є джерелом формування активів банку (рис. 2.2).

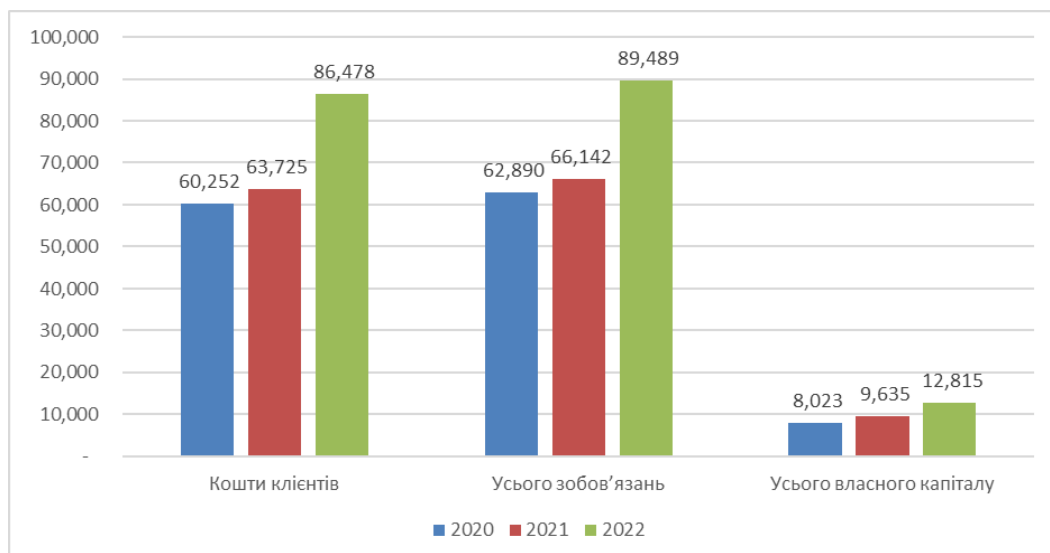


Рис 2.2 - Аналіз пасивів балансу АТ «УкрСиббанк» за 2020-2022 роки

Джерело: розроблено автором за даними [33, 9, 8]

Після аналізу пасивів та рис 2.2 можна зазначити, що загальна величина зобов'язань АТ "УкрСиббанк" збільшувалась пропорційно до зростання величини активів банку за 2020-2022 роки. Зокрема, кошти клієнтів, що складають основну частину зобов'язань, збільшилися на 3 473 009 тис. грн або на 6% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 22 752 144 тис. грн або на 36% у 2022 році порівняно з попереднім роком.

Також можна відзначити, що зобов'язання щодо поточного податку на прибуток значно зростали у 2021 та 2022 році.

Зростання величини резервів під зобов'язаннями також спостерігалось протягом розглянутого періоду. Зокрема, у 2022 році порівняно з 2021 роком резерви під зобов'язання збільшилися на 97 972 тис. грн або на 33%.

З року в рік власний капітал банку збільшується, зокрема, у 2022 році порівняно з 2021 роком на 3 179 600 тис. грн або на 33%, що свідчить про позитивну динаміку фінансового стану АТ "УкрСиббанк".

Загальний аналіз діяльності АТ «УкрСиббанк» за 2020-2022 роки показує збільшення активів банку на 35%, що свідчить про позитивну динаміку фінансової діяльності установи. Це зростання відбулося за рахунок збільшення фінансових активів, зокрема коштів в інших банках, цінних паперів, що обліковуються за амортизованою собівартістю та інших активів.

Пасиви банку також зросли на 35%, зокрема збільшився коштів клієнтів та інші фінансові зобов'язання, що свідчить про підвищення довіри до банку.

Проаналізуємо також доходи банку на рисунку 2.3.

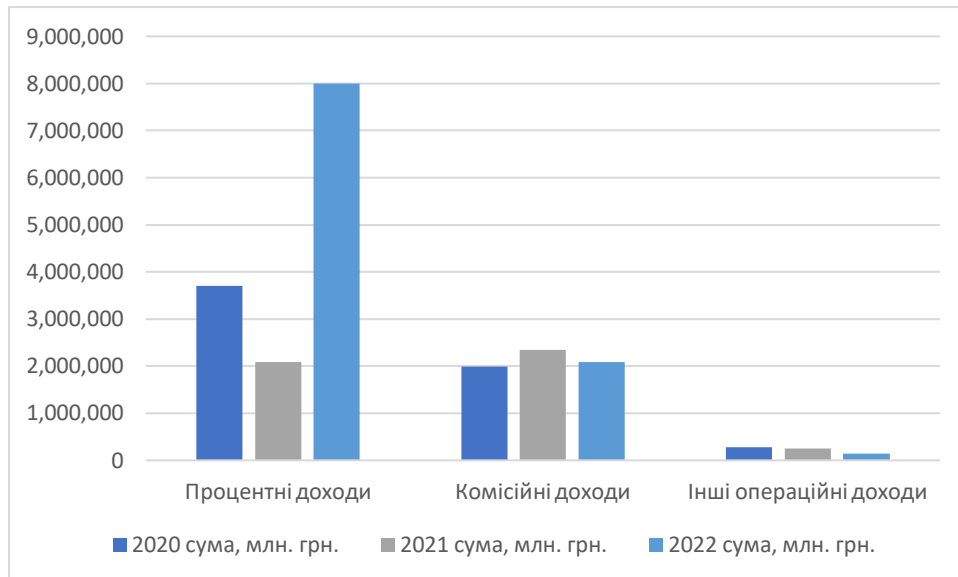


Рис 2.3 - Аналіз доходів АТ «УкрСиббанк» за 2020-2022 роки

Джерело: розроблено автором за даними [33, 9, 8]

Процентні доходи: За цей період процентні доходи збільшилися з 3 702 514 млн. грн. у 2020 році до 7 995 296 млн. грн. у 2022 році. Темп росту за цей період становить 116%. Процентні доходи займають найбільшу питому вагу в структурі доходів, збільшивши свою частку з 62% у 2020 році до 78% у 2022 році.

Комісійні доходи: Комісійні доходи також зазнали змін, збільшившись з 1 992 755 млн. грн. у 2020 році до 2 086 367 млн. грн. у 2022 році. Проте, їх питома вага у структурі доходів зменшилась з 33% у 2020 році до 20% у 2022 році. Відхилення комісійних доходів склало 93 612 млн. грн.

Інші операційні доходи: Інші операційні доходи також показали зміну, зменшившись з 275 883 млн. грн. у 2020 році до 142 287 млн. грн. у 2022 році. Однак, їх питома вага у структурі доходів зменшилась з 5% у 2020 році до 1% у 2022 році. Відхилення інших операційних доходів від попереднього року склало -133 596 млн. грн.

Загальний обсяг доходів: Загальний обсяг доходів банку зріс з 5 971 152 млн. грн. у 2020 році до 10 223 950,70 млн. грн. у 2022 році. Загальний обсяг доходів зазнав значного збільшення, збільшившись на 4 252 799 млн.

Витрати банку за 2020-2022 також зазнали змін. Детальніше на рисунку

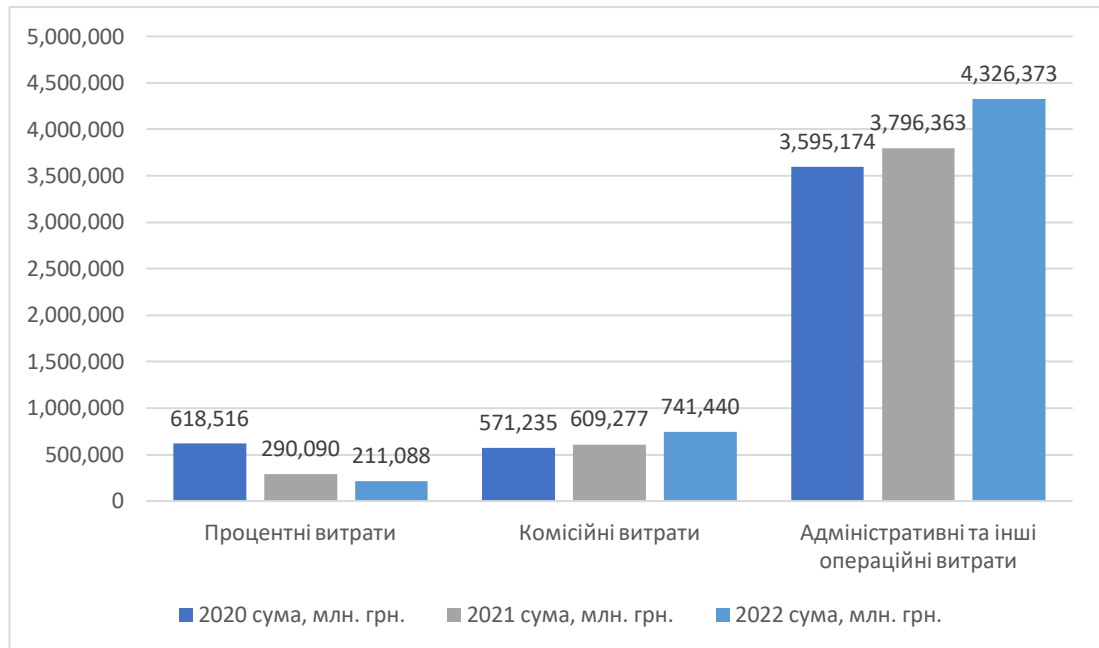


Рис 2.4 - Аналіз витрат АТ «УкрСиббанк» за 2020-2022 роки

Джерело: розроблено автором за даними [33, 9, 8]

За період з 2020 по 2022 роки, витрати АТ "УкрСиббанк" також зазнали значних змін.

Процентні витрати: Процентні витрати зменшилися з 618 516 млн. грн. у 2020 році до 211 088 млн. грн. у 2022 році. Питома вага процентних витрат у структурі витрат скоротилась з 13% у 2020 році до 4% у 2022 році. Абсолютне відхилення процентних витрат від попереднього року становить -407 428 млн. грн.

Комісійні витрати: Комісійні витрати збільшилися з 571 235 млн. грн. у 2020 році до 741 440 млн. грн. у 2022 році. Їх питома вага у структурі витрат зросла з 12% у 2020 році до 14% у 2022 році. Відхилення комісійних витрат від попереднього року складає 170 205 млн. грн.

Адміністративні та інші операційні витрати: Адміністративні та інші операційні витрати значно зросли з 3 595 174 млн. грн. у 2020 році до 4 326 373 млн. грн. у 2022 році. Їх питома вага у структурі витрат збільшилась з 75% у 2020 році до 82% у 2022 році. Абсолютне відхилення адміністративних та інших операційних витрат від попереднього року складає 713 199 млн. грн.

Загальний обсяг витрат: Загальний обсяг витрат банку збільшився з 4 784 925 млн. грн. у 2020 році до 5 278 901 млн. грн. у 2022 році. Загальний обсяг

витрат зазнав значного збільшення, збільшившись на 493 976 млн. грн. Відносний темп росту витрат з 2020 по 2022 рік становить 110%.

Війна між Росією та Україною суттєво впливає на діяльність банківського сектору України та групи АТ "УкрСиббанк" і має наслідки для їх фінансового стану. Вплив війни на банківський сектор проявляється у таких аспектах:

- Недоступність банківських відділень та банкоматів через перебої у їх роботі та значні пошкодження або знищення банківської інфраструктури в районах збройних конфліктів.
- Зменшення кредитного портфелю внаслідок фактичного припинення банками надання нових кредитів (за винятком кредитування секторів економіки та підприємств, які є критично важливими в умовах воєнного стану).
- Зниження комісійних доходів банків через зменшення попиту клієнтів на банківські послуги.
- Зростання відсотка незастосованих коштів у структурі клієнтських рахунків.
- Неспроможність деяких позичальників погашати кредити та погіршення платіжної дисципліни через припинення роботи підприємств, втрату доходів фізичними особами та мільйонами громадян України, які змушені змінити місце проживання.
- Накопичення значних резервів для покриття непрацюючих кредитів, що веде до негативних фінансових результатів у деяких банків (21 банк за результатами 2022 року) та значного зниження прибутку в секторі в цілому.
- Зменшення капіталу банків через втрати доходів, матеріальні збитки та знецінення кредитного портфеля.

На підставі даних про фінансовий стан АТ "УкрСиббанк" за 2020-2022 роки, можна зробити наступні загальні висновки. Загальні висновки щодо фінансового стану АТ "УкрСиббанк" на основі наданої інформації полягають у наступному:

АТ "УкрСиббанк" демонструє позитивну динаміку та стабільний фінансовий стан протягом розглянутого періоду.

Загальний обсяг доходів банку зріс, вказуючи на успішну фінансову діяльність та здатність генерувати прибуток. Збільшення витрат свідчить про зростаючі операційні витрати банку, які потребують уваги та контролю для забезпечення ефективного управління ресурсами.

Банк має різнобічну структуру активів, що допомагає йому забезпечувати фінансову стабільність. Розподіл активів між грошовими коштами, кредитами, інвестиціями та іншими фінансовими активами забезпечує диверсифікацію ризиків.

Важливою сферою, в якій банк надає кредити, є комерційна діяльність і торгівля. Це вказує на підтримку бізнесу та підприємницької активності в країні.

Покращення фінансового стану АТ "УкрСиббанк" вказує на його здатність ефективно управляти активами, зобов'язаннями та ризиками.

Загалом, АТ "УкрСиббанк" продемонстрував позитивні результати у своїй фінансовій діяльності протягом розглянутого періоду, що свідчить про його стабільність та надійність як фінансової установи.

2.2 Впровадження Scrum у корпоративну систему управління проектами АТ «УКРСИББАНК»

Впровадження Scrum у корпоративну систему управління проектами є актуальною та перспективною ініціативою для АТ «УкрСиббанк».

Основними перевагами використання Scrum є підвищення ефективності роботи команди, швидкість реакції на зміни та висока якість продукту. Процес впровадження Scrum в корпоративну систему управління проектами може включати такі етапи: [30]

- ознайомлення з концепцією та принципами Scrum;
- підготовка команди проекту до впровадження Scrum;
- проведення навчання команди проекту;
- встановлення Scrum-процесу та ролей у команді;
- впровадження Scrum-інструментів для планування та контролю за процесом;
- постійний моніторинг та підтримка Scrum-процесу.

Успішне впровадження Scrum в корпоративну систему управління проектами може принести значні переваги для АТ «УкрСиббанк», зокрема, покращення якості та швидкості реалізації проектів, зниження витрат та підвищення ефективності роботи команди проекту.

Впровадження Scrum у корпоративну систему управління проектами АТ «УкрСиббанк» враховує основні елементи методології: [36, с.89-93]

Scrum-команда: створення невеликої команди, яка відповідає за розробку, тестування та випуск продукту. Вона складається з Product Owner, Scrum Master та розробників.

Scrum-Backlog: список задач, які необхідно виконати для розробки продукту. Він постійно оновлюється та пріоритизується.

Спринти: короткі цикли розробки, що зазвичай тривають від 1 до 4 тижнів. Кожен спринт має мету виконання певної частини Backlog.

Sprint Planning: збори, на яких Product Owner представляє свій Backlog, а команда планує роботу на наступний спринт.

Daily Scrum: короткі збори, що проводяться щоденно, на яких кожен член команди ділиться своїми досягненнями та проблемами.

Sprint Review: збори, на яких команда представляє результати роботи на спринт.

Sprint Retrospective: збори, на яких команда аналізує свою роботу на спринт та вносить пропозиції щодо покращення процесу.

Впровадження Scrum дозволяє АТ «УкрСиббанк» більш ефективно та прозоро керувати проектами, зменшити час виконання робіт, а також забезпечить більшу відповідальність кожного члена команди за результати своєї роботи.

У великих компаніях, таких як АТ «УкрСиббанк», впровадження методології Scrum може бути складним завданням через розмір організації та кількість департаментів. Однак, Scrum може стати корисним інструментом для управління проектами в банку.

Впровадження Scrum у корпоративну систему управління проектами АТ «УкрСиббанк» може допомогти зменшити витрати часу та ресурсів на проекти, забезпечуючи швидкі результати та постійний моніторинг прогресу. Крім того, це може допомогти зменшити ризики проектів та забезпечити високу якість продукту.

Ще одним важливим елементом Scrum є регулярні ітерації, або спринти. У контексті корпоративної системи управління проектами АТ «УкрСиббанк», спринти можуть бути з періодом від 1 до 4 тижнів, залежно від складності проекту та рівня готовності команди. Кожен спринт має визначені цілі та завдання, які повинні бути виконані командою до кінця цього періоду.

Scrum в АТ "УкрСиббанк" використовується для управління ітераційною розробкою ПЗ та інших проектів. Учасники Scrum включають такі ролі, як Scrum Master, Власник продукту та Розробник. Кожна роль виконує свої обов'язки та забезпечує успішну реалізацію проекту. (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 – Учасники Scrum в АТ «УкрСиббанк»

Учасник Scrum	Обов'язки
Product Owner	Визначення вимог до проекту, пріоритизація та керування робочим списком (Product Backlog), співпраця з командою Scrum для забезпечення максимальної цінності продукту.
Scrum Master	Забезпечення відповідності процесу Scrum, сприяння комунікації та вирішенню проблем, підтримка продуктивності команди.
Development Team	Розробка, тестування та доставка нового функціоналу в рамках спринту, співпраця з Product Owner для забезпечення виконання вимог, забезпечення якості та вчасної доставки.

Джерело: розроблено автором за даними [36, 33,10]

Product Owner - це особа, яка відповідає за визначення потреб бізнесу, формування Product Backlog, та забезпечення максимальної цінності продукту для клієнта.

Scrum Master - це особа, яка відповідає за ефективне використання Scrum в команді, допомагає учасникам команди розуміти принципи Scrum, та забезпечує, щоб команда дотримувалась правил Scrum.

Development Team - це команда, яка розробляє продукт на протязі спринту. Команда повинна бути самоорганізованою та здатною досягати визначених цілей до кінця спринту.

У таблиці 2.2 наводяться елементи Scrum та опис їх впровадження.

Таблиця 2.2 - Елементи Scrum в АТ «УкрСиббанк»

Елемент Scrum	Опис впровадження в АТ «УкрСиббанк»
Спринт	Управління проектами в банку відбувається у вигляді спринтів з чіткою метою та обмеженим терміном. Команда визначає обсяг роботи на кожен спринт та працює над ним протягом певного періоду часу.
Скрам-команда	У банку було створено декілька скрам-команд, які складаються зі спеціалістів з різних напрямків: розробка програмного забезпечення, тестування, бізнес-аналітика, дизайнерів та інших. Команди працюють взаємодіючи одна з одною та спільно досягають мети проекту.
Продуктовий власник	У кожній скрам-команді є продуктивний власник, який відповідає за створення та підтримку продукту. Він забезпечує зв'язок між командою та клієнтом банку, визначає пріоритети та вимоги до продукту, а також контролює якість його розробки.
Скрам-майстер	У банку було введено посаду скрам-майстра, який відповідає за дотримання процесу Scrum у проектах. Він забезпечує команду необхідними інструментами, сприяє вирішенню проблем та допомагає команді досягати поставлених цілей.
Ретроспектива	Після кожного спринту у скрам-команді проводиться ретроспектива, під час якої команда аналізує свою роботу, визначає проблеми та шляхи їх вирішення в майбутньому. Результати ретроспективи використовуються для покращення процесів управління проектами.
Досконала скрам-дошка	Досконала Scrum-дошка є важливим елементом методології Scrum, що дозволяє зосередитися на кожній ітерації розробки проекту та відстежувати прогрес у реальному часі.

Джерело: розроблено автором за даними [36, 33,10]

В АТ «УкрСиббанк» також використовується досконала Scrum-дошка, яка є цифровою та інтерактивною. Вона містить інформацію про задачі, які потрібно виконати на кожній ітерації, терміни їх виконання, відповідальних за їх виконання та стан виконання кожної задачі. Дошка забезпечує зручний спосіб для спілкування між членами команди про прогрес роботи та вирішення поточних проблем. Крім того, цифрова Scrum-дошка дозволяє швидко оновлювати та відстежувати інформацію, що робить процес управління проектами більш ефективним та продуктивним.

Іншим важливим елементом Scrum, який використовується в АТ «УкрСиббанк», є досвідчений Scrum-майстер. Це людина, яка відповідає за забезпечення правильного виконання процесу Scrum, ведення комунікації між учасниками команди та координацію дій між ними. В АТ «УкрСиббанк» досвідченими Scrum-майстрами є спеціалісти з досвідом управління проектами, які проходили спеціальну підготовку з Scrum та мають сертифікати Scrum Master.

Розглянемо приклад застосування Scrum у розробці проекту в ітераціях (спринтах) в АТ «УкрСиббанк»:

Проект: Розробка онлайн-сервісу для оплати комунальних послуг.

Таблиця 2.3 - Приклад застосування Scrum у розробці проекту в ітераціях (спринтах) в АТ «УкрСиббанк»

Етап	Спринт	Задачі	Обрані практики
1	1	Оцінити вимоги клієнта, підготувати технічне завдання	Backlog refinement, Sprint planning
1	2	Розробити дизайн інтерфейсу	Daily Scrum, Sprint review
1	3	Реалізувати функціонал для авторизації клієнта	Sprint retrospective, User story mapping
2	1	Розробити механізм додавання нового користувача	Backlog refinement, Sprint planning
2	2	Покращити інтерфейс додавання нового користувача	Daily Scrum, Sprint review
2	3	Реалізувати функціонал для видалення користувача	Sprint retrospective, User story mapping
3	1	Розробити механізм пошуку операцій з картою	Backlog refinement, Sprint planning
3	2	Покращити інтерфейс пошуку операцій з картою	Daily Scrum, Sprint review
3	3	Реалізувати функціонал для перегляду деталей операцій з картою	Sprint retrospective, User story mapping

Джерело: розроблено автором за даними [36, 33,10]

У процесі розробки проекту відбувалися три етапи, кожен з яких складався з трьох спринтів. На кожному спринті були обрані конкретні задачі, які були розбиті на окремі user stories. Команда Scrum використовувала практики Backlog refinement та Sprint planning для підготовки до кожного спринту, Daily Scrum та Sprint review для щоденного контролю та обговорення прогресу та Sprint retrospective та User story mapping для аналізу результатів та

планування майбутніх робіт. Також у процесі розробки була використана досконала скрам-дошка для відслідковування прогресу робіт та забезпечення кращого спілкування між членами команди.

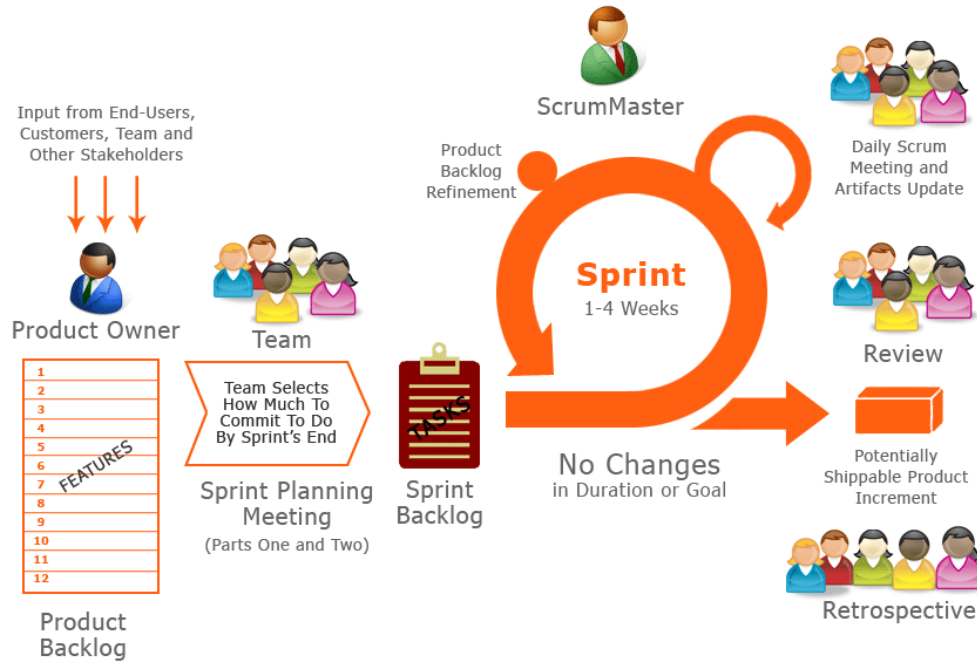


Рис 2.5 – Приклад застосування Scrum у розробці проекту.

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Таким чином, команда Scrum в АТ «УкрСиббанк»:

- Product Owner - відповідає за формування вимог клієнта та складання Product Backlog.
- Scrum Master - відповідає за дотримання Scrum процесу і забезпечення ефективної комунікації у команді.
- Development Team - розробники, які працюють над реалізацією проекту.
- Ітерації (спринти)

В кінці кожного спринту проводиться Спринт-ретроспектива, на якій команда Scrum аналізує свою роботу за попередній спринт, виявляє проблеми та шукає способи їх вирішення в майбутньому. Також проводиться Спринт-планування, на якому команда планує роботу на наступний спринт.

У процесі реалізації проекту команда Scrum користується досконалою скрам-дошкою, на як у процесі реалізації проекту команда Scrum користується досконалою скрам-дошкою, на якій відображаються поточний стан задач та їхній прогрес. Дошка складається з трьох стовпчиків: «Backlog продукту», «В роботі» та «Готово».

У стовпчику «Backlog продукту» зберігаються всі задачі, які потрібно виконати протягом реалізації проекту. Задачі розміщуються на дошці у вигляді карток, на яких зазначаються назва задачі, її опис, термін виконання та відповідальний за її виконання учасник команди.

У стовпчику «В роботі» розміщуються задачі, які виконуються в поточний момент. Картки з задачами пересуваються на цей стовпчик, коли відповідальний за їх виконання розпочинає роботу над ними.

У стовпчику «Готово» розміщуються виконані задачі. Картки з задачами пересуваються на цей стовпчик, коли відповідальний за їх виконання закінчує роботу над ними та перевіряє їх на відповідність вимогам та стандартам.

Крім того, на скрам-дошці можуть бути додаткові стовпчики, наприклад, «У тестуванні», де розміщуються задачі, які чекають на проведення тестування, або «У оцінці», де зберігаються задачі, які потребують додаткової оцінки та уточнення перед тим, як їх можна буде перенести до стовпчика «В роботі».

Досконала скрам-дошка дозволяє команді Scrum зручно відстежувати поточний стан проекту, контролювати прогрес виконання задач та планувати наступні кроки.

Крім того, в АТ «УкрСиббанк» активно використовуються щоденні Scrum-стендапи, на яких кожен учасник команди доповідає про свій прогрес у виконанні завдань та виклики, з якими стикається. Це дозволяє швидко виявляти можливі проблеми та забезпечувати продуктивну комунікацію між учасниками команди.

Крім того, у АТ «УкрСиббанк» використовуються ретроспективи, на яких команда аналізує свою роботу за попередній спринт та визначає, які

покращення можна внести у свою роботу наступного разу. Цей елемент дозволяє команді постійно підвищувати ефективність своєї роботи та уникати помилок в майбутньому.

Усі ці ролі є важливими для успішного впровадження Scrum у корпоративну систему управління проектами АТ «УкрСиббанк». Відповідальність за результати проекту несе всіма учасниками команди, а система Scrum допомагає забезпечити ефективну роботу та досягнення максимальних результатів.

У цілому, впровадження Scrum є важливим етапом у розвитку корпоративної системи управління проектами АТ «УкрСиббанк», який дозволяє підвищити ефективність та результативність роботи в організації.

2.3 Переваги та недоліки Scrum для управління продуктовими командами в банках України

Scrum - це фреймворк управління проектами, який дозволяє команді швидко та ефективно вирішувати завдання шляхом ітераційного та інкрементального підходів. Він став популярним серед компаній у багатьох галузях, в тому числі й у фінансових установах.

Scrum є ефективною методологією управління проектами для банківських установ, які працюють над розробкою нових продуктів та послуг. Переваги Scrum для управління продуктовими командами в банках України: [40]

- Швидкість розробки: Scrum дозволяє команді розробників бути більш гнучкою та швидкою в процесі розробки продукту. Ітераційний підхід дозволяє команді швидко відгукуватися на зміни у вимогах клієнтів та на ринку.

- Прозорість: Scrum сприяє покращенню комунікації в команді та зі стейкхолдерами, тому що Scrum вимагає регулярних зустрічей та спілкування. Це дозволяє стейкхолдерам бути в курсі розробки продукту та забезпечує прозорість процесу розробки.
- Покращення якості: Scrum дозволяє команді бути більш зосередженою на якості продукту. Кожен спринт закінчується оглядом та ретроспективою, що дозволяє команді виявляти і виправляти проблеми та вдосконалювати процес розробки.
- Гнучкість: Scrum дозволяє банку бути більш гнучким у відповіді на зміни на ринку та вимоги клієнтів. Команда Scrum може швидко внести зміни в процес розробки та продукт, щоб відповісти на змінюючі вимоги.
- Залучення клієнтів: Scrum дозволяє банку залучати клієнтів у процес розробки та забезпечує зворотний зв'язок від них. Це дозволяє банку бути в курсі потреб та вимог клієнтів, що сприяє покращенню якості продукту.
- Збільшення ефективності роботи команди. Scrum забезпечує кращу організацію роботи та сприяє більш ефективній співпраці між учасниками команди, що дозволяє швидше досягати поставлених цілей та задач.
- Зменшення ризиків. Ітераційний процес розробки дозволяє розробляти продукт поступово, аналізуючи кожну ітерацію та вносячи необхідні зміни на ранніх стадіях. Це допомагає зменшити ризики та уникнути можливих проблем на пізніших етапах розробки.
- Зменшення часу на розробку продукту. Scrum забезпечує більш ефективну організацію роботи команди, що дозволяє скоротити час на розробку продукту та запустити його на ринок швидше.

Методологія Scrum застосовується у банківській сфері в багатьох країнах світу. Прикладами банків, які використовують Scrum є: [41]

JPMorgan Chase: JPMorgan Chase - це один з найбільших банків у США, який використовує методологію Scrum для керування своїми проектами.

Scrum дозволяє банку забезпечувати гнучкість та адаптивність у своїх проектах.

ING Group: ING Group - це міжнародний фінансовий конгломерат зі штаб-квартирою в Нідерландах, який також використовує Scrum для керування своїми проектами. Scrum допоміг банку зменшити ризики та підвищити якість своїх продуктів.

Barclays: Barclays - це британський банк, який також використовує методологію Scrum для керування своїми проектами. Scrum дозволяє банку швидко реагувати на зміни на ринку та вимоги клієнтів.

Deutsche Bank: Deutsche Bank - це німецький банк, який також використовує Scrum для керування своїми проектами. Scrum допоміг банку забезпечити ефективне використання ресурсів та зменшити ризики у своїх проектах.

Bank of America: Bank of America - це ще один великий американський банк, який використовує Scrum для керування своїми проектами. Scrum допоміг банку забезпечити ефективну співпрацю в команді та швидке внесення змін у свої проекти.

Capital One: Capital One - це американський банк, який спеціалізується на кредитних картах та фінансових послугах для споживачів та малих бізнесів. Компанія використовує Scrum для керування своїми проектами та забезпечення гнучкості у своїй діяльності.

HSBC: HSBC - це міжнародний банк зі штаб-квартирою в Великобританії, який використовує Scrum для керування своїми проектами. Scrum допоміг банку забезпечити ефективне використання ресурсів та швидке внесення змін у свої проекти.

Standard Bank: Standard Bank - це африканський банк, який використовує Scrum для керування своїми проектами. Scrum допоміг банку зменшити ризики та забезпечити ефективну співпрацю в команді.

DBS Bank: DBS Bank - це банк зі штаб-квартирою в Сінгапурі, який використовує Scrum для керування своїми проектами. Scrum допоміг банку

забезпечити гнучкість та адаптивність у своїй діяльності та швидко внести необхідні зміни у свої проекти.

Отже, Scrum застосовується у банківській сфері по всьому світу, забезпечуючи банкам гнучкість, ефективність та зменшення ризиків.

Scrum є дуже ефективною методологією управління проектами, він може мати деякі недоліки в управлінні продуктовими командами в банках України. Ось декілька можливих недоліків:

- Недостатній розуміння командою: Використання Scrum вимагає від команди розуміння та відповідальності за керування проектом. У банках України може бути складно знайти команди з достатнім досвідом у розумінні та впровадженні Scrum.
- Відсутність підтримки вищого рівня управління: Успішне впровадження Scrum вимагає підтримки вищого рівня управління банку. Якщо вище керівництво не розуміє або не підтримує Scrum, то це може знизити ефективність методології.
- Недостатній контроль за виконанням завдань: Scrum надає команді значну відповідальність за керування проектом. Якщо команда не має достатньої самодисципліни та контролю за виконанням завдань, то це може призвести до затримок у проекті.
- Необхідність забезпечення прозорості: Scrum підтримує прозорість у всіх етапах проекту, що може вимагати забезпечення відкритості та прозорості в банку. Якщо банк не готовий забезпечувати прозорість, то це може знизити ефективність Scrum.
- Необхідність використання нових інструментів: Використання Scrum вимагає від команди використання нових інструментів для керування проектом, таких як Scrum board, backlog, burndown charts тощо.
- Ризик відстрочки випуску продукту: Scrum зазвичай зосереджений на швидкому випуску продукту на ринок, але у банківській сфері може бути необхідно враховувати додаткові вимоги щодо безпеки та стабільності. Це

може вплинути на терміни випуску продукту та вимагати більш гнучкого підходу до планування.

- Виклики зі співпрацею між різними підрозділами банку: Scrum вимагає ефективної співпраці між різними підрозділами банку, такими як розробка, тестування та управління проектом. Якщо співпраця між підрозділами не ефективна, то це може призвести до затримок та помилок у проекті.
- Відсутність готових рішень для деяких проблем: Scrum підтримує гнучкий підхід до вирішення проблем, але у банках можуть бути проблеми, які вимагають готових рішень. Це може стати викликом для Scrum-команди та потребувати додаткового координування та підтримки від вищого рівня управління.

Таким чином, Scrum може мати деякі недоліки в управлінні продуктовими командами в банках України. Для успішного впровадження Scrum у банківській сфері необхідно враховувати особливості сфери, а також забезпечити достатню підтримку вищого рівня управління та ефективну співпрацю між різними підрозділами банку.

Для успішної імплементації Scrum в банку необхідно провести цілеспрямовану підготовку та створити необхідні умови. Однією з ключових умов є підтримка топ-менеджменту та залучення команди з високою мотивацією до змін. Також важливо провести попередню оцінку ризиків та визначити метрики успішності впровадження Scrum.

Для успішної реалізації Scrum необхідно забезпечити навчання та підтримку команди, яка буде використовувати цей фреймворк. Банк може організувати тренінги для персоналу, які будуть займатись розробкою проектів з використанням Scrum, або найняти консультанта з досвідом використання Scrum.

Для успішного використання Scrum в АТ "УкрСиббанк" можна порекомендувати наступні кроки:

Формування Scrum-команд: Необхідно створити Scrum-команди, які мають досвід та знання у методології Agile та Scrum, а також володіють знаннями процесів розробки програмного забезпечення. Команди повинні складатися з кваліфікованих фахівців, які мають знання про банківську справу.

Підготовка команди: Команда повинна бути підготовлена до використання Scrum шляхом проведення навчання та тренінгів.

Розробка продукту: АТ "УкрСиббанк" повинен використовувати Scrum для розробки продуктів, які відповідають потребам клієнтів.

Співпраця між командами: Scrum-команди повинні працювати в тісній співпраці між собою та з іншими відділами банку. Комунікація між командами повинна бути ефективною та зрозумілою.

Реалістичні терміни: Встановлення реалістичних термінів виконання завдань допоможе уникнути непотрібного напруження та затримок у проекті.

Постійний контроль: Потрібно забезпечити постійний контроль за виконанням завдань та процесом розробки. Це допоможе уникнути затримок та незадовільного результату.

Прозорість: Необхідно забезпечити прозорість у всіх етапах проекту, щоб уникнути непорозумінь та помилок.

Гнучкість: Команда повинна мати достатню гнучкість, щоб пристосуватися до змін та вносити відповідні зміни до проекту.

Залучення клієнтів: Клієнти мають бути залучені до проекту та забезпечені можливістю дати зворотний зв'язок. Це допоможе забезпечити відповідність продукту потребам клієнтів.

Постійне вдосконалення: АТ "УкрСиббанк" повинен постійно вдосконалювати свої процеси, використовуючи Scrum. Команда повинна проводити ретроспективні зустрічі та аналізувати свою роботу з метою вдосконалення процесів.

Спільна відповідальність: Команда повинна мати спільну відповідальність за результат проекту. Кожен член команди повинен відчувати відповідальність за свою роботу та за результат команди.

Підтримка керівництва: Керівництво повинно підтримувати впровадження Scrum і забезпечити необхідні ресурси та підтримку для команди.

Прийняття змін: Команда повинна бути відкритою до змін та готовою приймати відповідні рішення для покращення результатів проекту.

Виконання цих рекомендацій допоможе АТ "УкрСиббанк" успішно впроваджувати Scrum та досягати кращих результатів у своїх проектах.

Також необхідно забезпечити належну комунікацію між членами команди, проводити щоденні зустрічі, визначати та пріоритизувати задачі, проводити спринти та оцінювати результати.

Впровадження Scrum може дати банку багато переваг, таких як зменшення часу розробки проектів, покращення комунікації між членами команди та замовниками, збільшення якості продукту, збільшення задоволеності клієнтів та зниження витрат.

Отже, впровадження Scrum у корпоративну систему управління проектами в банку є перспективним напрямком, який може допомогти підвищити ефективність роботи та забезпечити більш швидке та якісне виконання проектів. Проте, перед впровадженням необхідно провести детальну підготовку та забезпечити належну підтримку команди.

ВИСНОВКИ

Гнучкі методи банківського управління, такі як Scrum, дозволяють компаніям швидко та ефективно розробляти та випускати продукти, залучаючи клієнтів та забезпечуючи їх задоволеність. Ці методи дозволяють банкам бути гнучкими та адаптивними до змін вимог клієнта та ринку.

Один з найпопулярніших методів гнучкого управління проектами - це методологія Scrum. Ця методологія складається з ключових етапів, таких як планування спринту, розробка продукту, огляд та ретроспектива спринту. Команди Scrum повинні працювати в тісній співпраці між собою та з іншими відділами банку. Використання метрик дозволяє вимірювати ефективність проекту та визначати області для подальшого вдосконалення.

Використання гнучких методів банківського управління, таких як Scrum, може допомогти банкам покращити ефективність та якість своїх проектів, але вимагає підготовки та підтримки команди та керівництва. Використання метрик дозволяє вимірювати ефективність проекту та визначати області для подальшого вдосконалення. Узагальнюючи, гнучкі методи банківського управління допомагають банкам стати більш адаптивними до змін та ефективнішими у своїй роботі.

АТ "УкрСиббанк" успішно впроваджує методологію Scrum у свою корпоративну систему управління проектами. Використання Scrum дозволило банку бути більш адаптивним до змін вимог клієнтів та ринку, а також покращити ефективність та якість проектів.

Один з ключових аспектів успішного впровадження Scrum - це підготовка команди. Команда АТ "УкрСиббанк" була знайома з методологією Agile та Scrum, а також має знання про банківську справу. Керівництво банку підтримувало впровадження Scrum та забезпечило необхідні ресурси та підтримку для команди.

Використання Scrum допомогло АТ "УкрСиббанк" забезпечити швидкий та ефективний розвиток продуктів та послуг, залучаючи клієнтів до

процесу розробки. Крім того, Scrum дозволяє банку забезпечити високу якість продукту та ефективне використання ресурсів.

Однак, для подальшого вдосконалення використання Scrum, АТ "УкрСиббанк" повинен продовжувати підтримувати та підвищувати рівень знань своєї команди в галузі Agile та Scrum. Крім того, банк повинен продовжувати використовувати метрики для вимірювання ефективності управління проектами та визначення областей для подальшого вдосконалення.

Отже, використання Scrum є успішним для АТ "УкрСиббанк" та може бути корисним для інших банків, що мають бажання покращити ефективність та якість своїх проектів.

Управління банківськими проектами з використанням методології Scrum може мати багато переваг для банківських компаній. Цей метод дозволяє швидко та ефективно розробляти та випускати продукти. Окрім цього, Scrum допомагає забезпечити високу якість продукту та забезпечити ефективне використання ресурсів.

Проте, існують деякі недоліки та виклики, пов'язані з використанням Scrum в банківських компаніях. Деякі з них включають складність управління проектами, недостатню підготовку команди, нестача необхідних ресурсів, змінність вимог клієнта та інші.

Отже, для успішного впровадження Scrum у банківській сфері, необхідно мати підготовлену та кваліфіковану команду, яка знайома з методологією Agile та Scrum, а також володіє знаннями про банківську справу. Керівництво повинно підтримувати впровадження Scrum та забезпечити необхідні ресурси та підтримку для команди. Необхідно встановлювати реалістичні терміни виконання завдань та забезпечувати постійний контроль за виконанням завдань та процесом розробки.

Узагальнюючи, використання методології Scrum у банківській сфері може допомогти покращити ефективність та якість проектів, але вимагає додаткової підготовки команди та підтримки з боку керівництва.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Андрос С.В. Система збалансованих економічних показників як інструмент ефективного управління банківськими ризиками. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. Т. 2. С. 180–185.
2. Чмутова І.М., Безродна О.С. Лагові та випереджальні показники у ЗСП банку. *Вісник Чернігівського Державного Технологічного Університету. Фінансові ресурси: Проблеми формування та використання*. 2013. № 1. С. 259–268.
3. Кравченко О.В. Оптимізація діяльності банку на підставі застосування системи збалансованих показників. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України. Проблеми розвитку банківської системи в сучасних умовах*. 2012. №. 3. С. 200–203.
4. A Practitioner's Guide to the Balanced Scorecard. URL: http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/tech_resrep_a_practitioners_guide_to_the_balanced_scorecard_2005.pdf. (Accessed: 10.05.2023)
5. Фінансовий механізм управління ліквідністю банку: монографія / [І. М. Бурденко, Є.Є. Дмитрієв, Ю.С. Ребрик, Ю.С. Серпенінова]. за заг. ред. Ю.С. Серпенінової. Суми: Університетська книга. 2011. 136 с.
6. В.С. Стельмах, В.І. Міщенко, В.В. Крилова та ін. Ліквідність банку: окремі аспекти управління та світовий досвід регулювання і нагляду: науково-аналітичні матеріали. Вип. 11 К.: Національний банк України. Центр наукових досліджень. 2008. 220 с.
7. Андреева Г. І. Економічний аналіз: навч.-метод. посібник К. Знання (Серія «Вища освіта ХХІ століття»), 2008. 263 с.
8. Статистика фінансового сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial>. (Дата звернення: 10.05.2023).

9. Наглядова статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>. (Дата звернення: 10.05.2023).
10. Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська. Управління проектами: навч. посібник К.: КНЕУ. 2003. 231с.
11. С. В. Бестужева, В. О. Козуб. Формування та реалізація міжнародної інвестиційної стратегії підприємства: методичний аспект. *Економічний простір : зб. наук. праць*. – Дніпро: ПДАБА. 2020. № 151.
12. К. Ю. Величко, О. І. Печенка. Тенденції розвитку стартап-індустрії України. Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід. Матеріали І міжнар. наук.-практ. конф., 23 квіт. 2020 р. редкол. : О. І. Черевко. Харківський держ. ун-т харч. та торг. Х. : ХДУХТ. 2020. с. 240-243.
13. Краснокутська Н. С., Осетрова Т. О. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проектами. *Економічний аналіз: зб. наук. Праць*. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. Тернопіль. Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2018. Том 28. № 1. с. 236-242.
14. Особливості побудови ланцюга вартості аутсорсингових підприємств ІТ-галузі /[Горобинська М.В., Піддубна Л. І., Піддубний І. О., Проскурніна Н. В.]. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць*. Випуск 1 (32)/2020. с. 158-167
15. О. А. Сметанюк, А. В. Бондарчук. Особливості системи управління проектами в ІТ-компаніях. *Агросвіт*. 2020. № 10. с. 105-111.
16. Л.І.Піддубна, М.В.Горобинська. Оцінювання міжнародної економічної діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 29. с. 129-133.

17. Т. О. Резнікова, А. О. Мельник. Міжнародні фінанси: навч. посіб. Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 247 с.
18. Chorny A. V. The Role of Scrum Master in the Development of Leader Competencies of the Staff of IT-Enterprises. Business Inform, vol. 1, pp. 383–395. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-1_0-pages-383_395.pdf. (Accessed: 15.05.2023).
19. What Is Agile Methodology? URL: <https://www.digite.com/agile/agile-methodology>. (Accessed: 15.05.2023).
20. Highsmith, J. & Fowler, M. The Agile Manifesto. Software Development Magazine, vol. 9, pp. 29–30.
21. Kshitij Yelkar. The Agile – Scrum Framework. URL: <https://www.c-sharpcorner.com/Upload-File/d9c992/the-agile-scrum-framework>. (Accessed: 21.05.2023).
22. Kelly Waters. How to Implement Scrum in 10 Easy Steps. URL: <https://www.101ways.com/how-to-implement-scrum-in-10-easy-steps>. (Accessed: 21.05.2023).
23. Using the Fibonacci scale in Agile estimation. URL: <https://www.lucidchart.com/blog/fibonacci-scale-for-agile-estimation>. (Accessed: 21.05.2023).
24. Pablo Viola. How to implement Scrum in 7 steps and not die trying. URL: <https://www.hexacta.com/how-to-implement-scrum-in-7-steps-and-not-die-trying>. (Accessed: 25.05.2023).
25. 2020 Scrum Guide Changes and Updates Explained. URL: <https://www.scruminc.com/2020-scrum-guide-changes-updates-explained>. (Accessed: 25.05.2023).
26. 11 steps of Scrum. URL: <https://luminousmen.com/post/11-steps-of-scrum>. (Accessed: 25.05.2023).
27. АКТИВИ банків України (2008-2021 р). Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/active/>. (Accessed: 25.05.2023).

28. Губа Ю. Механізм управління кредитуванням клієнтів в банку. *Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал*. 2020. №12. URL: <https://nauka-online.com/ua/publications/ekonomika/2020/12/mehanizm-upravleniya-kreditovaniem-klientov-banka/>. (Accessed: 25.05.2023).
29. І.О. Доценко, В.В. Доценко. Сутність та значення кредитної діяльності банку у сучасних умовах економічного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12. Ч. 1. С. 94–98.
30. Доценко І.О. Сучасні тенденції розвитку банківського споживчого кредитування в Україні. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет. 2019. №14. С. 792-798.
31. Жежерун Ю.В. Банківське кредитування фізичних осіб в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Фінансовий простір*. 2020. №2(34). С.41-50.
32. Звіт про фінансову стабільність Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-cherven-2021-roku>. (Accessed: 27.05.2023)
33. АТ "УкрСиббанк" URL: <https://ukrsibbank.com/>. (Accessed: 27.05.2023)
34. С.В. Мочерний, Л.С. Тришак. Банківська система України. Львів: *Триада плюс*. 2004. – 304 с. С.В. Мороз, В.О. Мейш. Основні аспекти кредитування на сучасному етапі. *Економічні науки*. 2021. №5. С.116-125.
35. Охрименко І.Б. Необхідність та напрями удосконалення регулювання споживчого кредиту в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. №16 (Ч.2). С.46-50.
36. С.В. Степаненко, К.О. Ампілогова. Сучасні методи управління ризиками кредитування банками фізичних осіб. *Фінансова політика*. 2021. №4(144). С. 33-41.
37. Погребняк В.Я. Визначення поняття споживчого кредиту. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. №16. С. 37-39.

38. А.М. Прилуцький, Л.В. Пахалюк. Споживче кредитування в Україні та його особливості. *Ефективна економіка*. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/92.pdf . (Accessed: 27.05.2023)
39. Просяник І.В. Кредитування фізичних осіб та його особливості в Україні. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет. 2016. №2. С.594-598.
40. Богданова М., Парашкевова Е., Стоянова М. Гнучке управління проектами у державному секторі: методологічні аспекти. *Журнал європейської економіки*. 2020. Т. 19, №2. С. 303-318.
41. Ковальчук Н.В., Комарова К.В. SCRUM-команди як інструмент використання гнучких підходів в управлінні організаціями. *Інноваційна економіка*. 2020. №1-2. С. 85-92.
42. Примостка Л. О., Примостка О. О., Карчева І. Я. Банківський менеджмент: інноваційні концепції та моделі. Київ КНЕУ. 2017.
43. А. В. Нікітін. Маркетинг у банку. Київ КНЕУ. 2001. 170 с.
44. Чуб П., Охрименко І., Білошапка В. Стан та перспективи розвитку необанків України. *Наукові перспективи: журнал*. 2023. № 1(31).

ДОДАТКИ

Додаток А

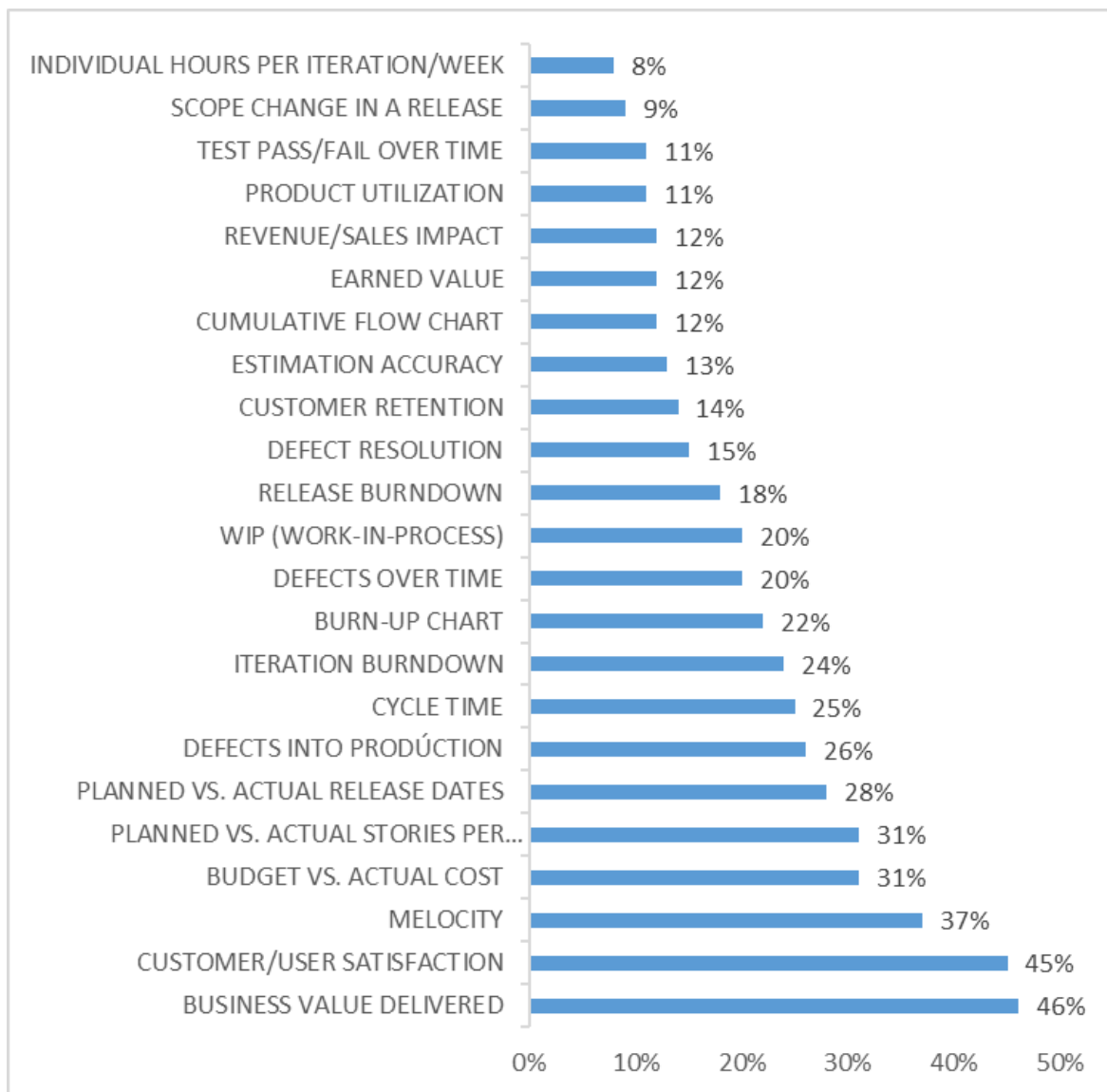


Рис. А – Найпопулярніша метрика гнучких методологій розробки
Джерело: розроблено автором на основі [21, с.13]

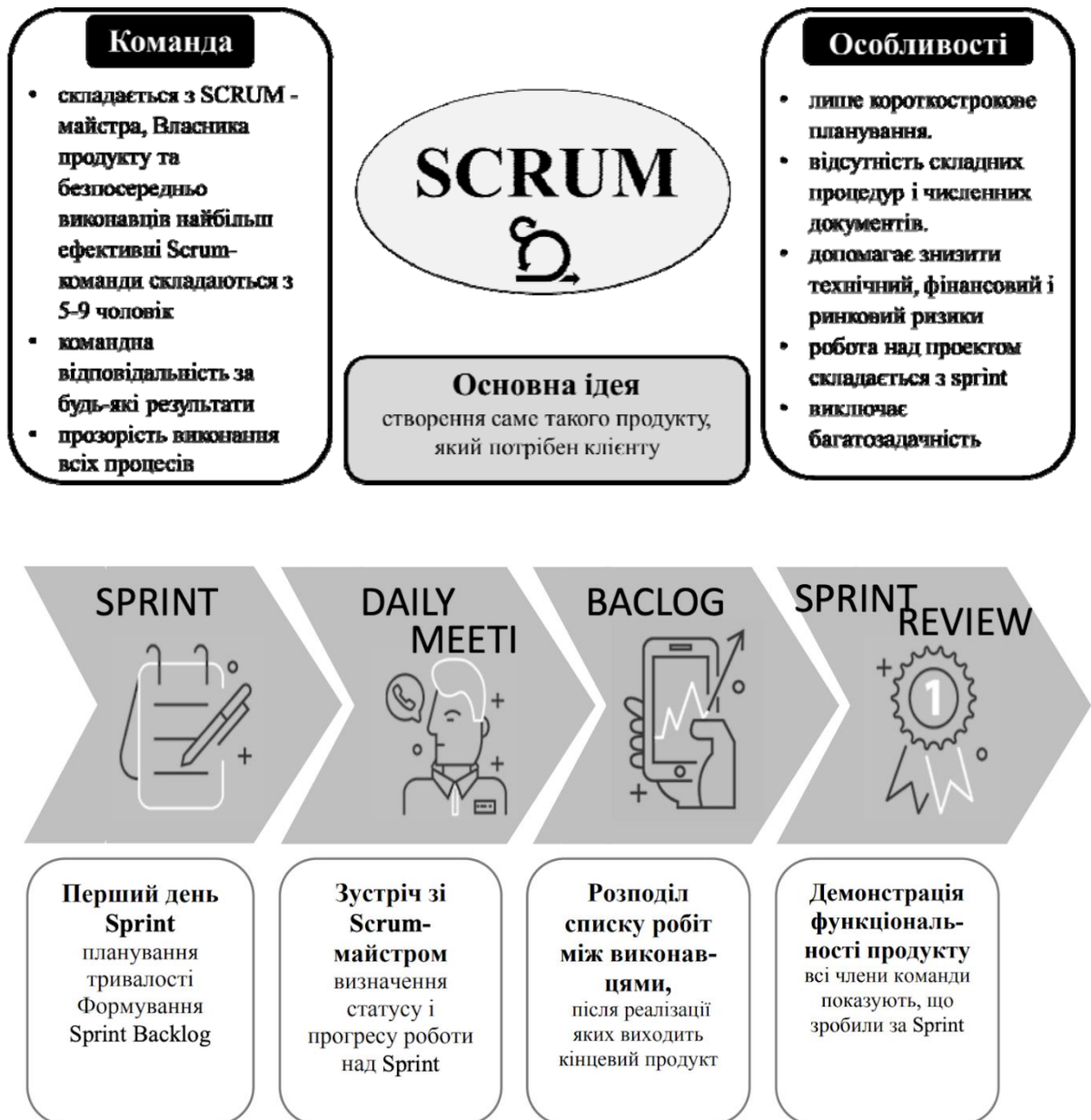


Рис.Б.1 Основні положення Scrum-методики

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Класичний підхід	vs	SCRUM-методика
1. Команда одночасно займається всім і відразу, що в 1,5-2 рази уповільнює досягнення кінцевого результату. 2. Якщо команда не вкладається в терміни, доцільним вважається збільшення кількості працівників, які працюють над проектом. 3. Робота вимірюється в годинах. 4. Планування всього періоду реалізації проекту. 5. Наради проводяться рідко. В основному, інформація про те, що було зроблено для реалізації завдань передається між учасниками команди і керівником в довільній формі.		1. Команда має гнучку стратегію, працює по черзі над кожним проектом, що дозволяє мінімізувати витрати сил і часу. 2. Збільшення робочої сили не допустимо: це уповільнює виконання завдань. 3. Робота вимірюється результатом, тобто наскільки швидко і якісно щось було зроблено. 4. Планування завдань проводиться в форматі спринтів (заданий невеликий проміжок часу, наприклад, 2 тижні). 5. Проводяться щоденні збори (не більше 15 хвилин), на яких учасники команди відповідають на питання: «Що я робив вчора, щоб допомогти команді завершити спринт?», «Що я буду робити сьогодні, щоб допомогти команді завершити спринт?», «Які перешкоди є на шляху у команди?»

Рис. Б.2 Відмінності класичного підходу і методики Scrum [2]

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Додаток В

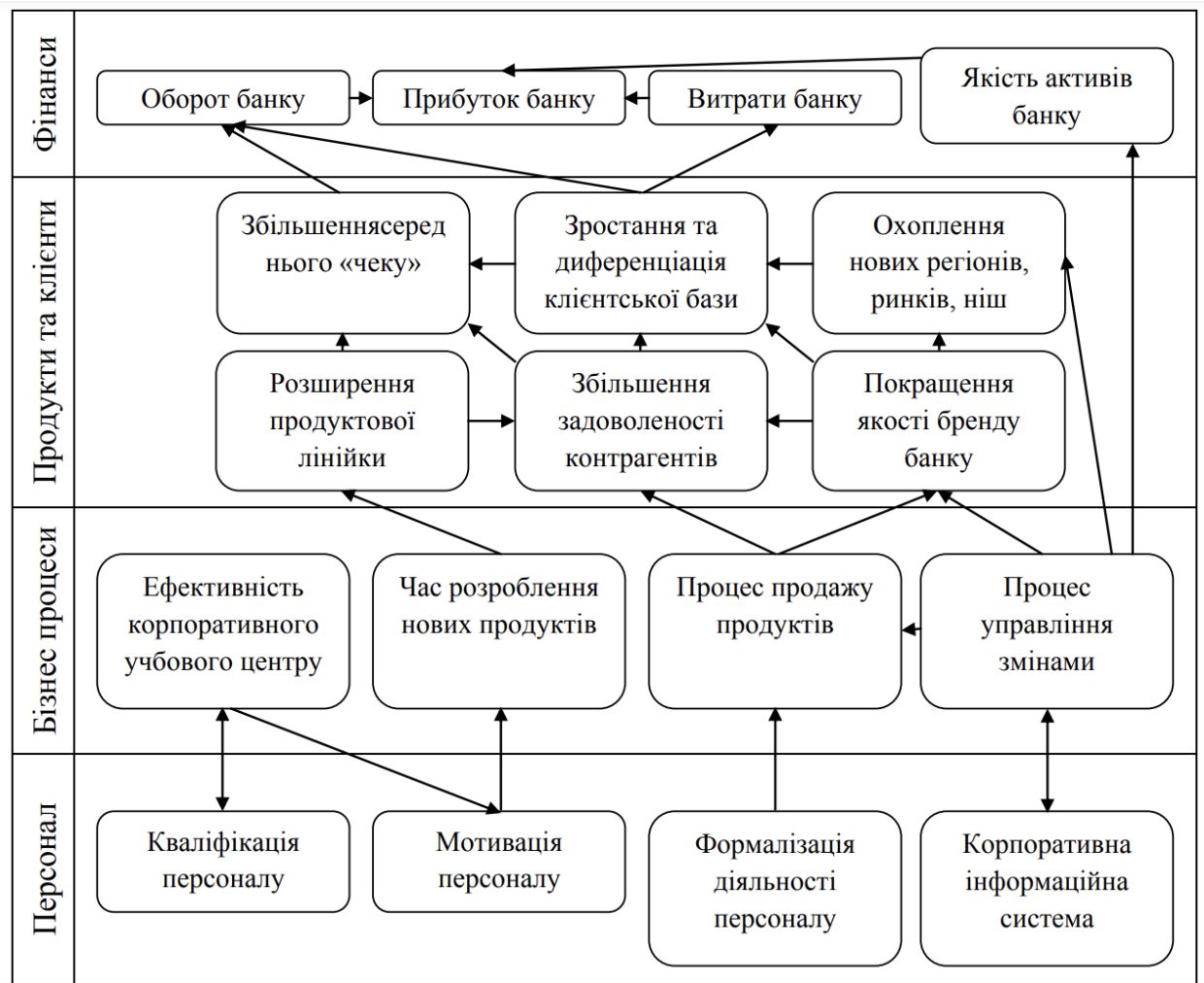


Рис. В. - Карта ЗСП банку [4; 5; 6]

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Додаток Д

Таблиця Д. - Динаміка активів АТ «Укрсиббанк» за 2020-2022 роки

Показник	Сума, тис. Грн.			Абсолютне відхилення, тис. Грн		Темп приросту (спаду), %	
	2020	2021	2022	2020/2021	2021/2022	2020/2021	2021/2022
1	3	4	5	6	7	8	9
Грошові кошти та їх еквіваленти	7 527 665	6 138 096	6 812 433	-1 389 569	674 337	-18%	11%
Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	53 314	224 868	280 332	171 553	55 465	322%	25%
Кошти в інших банках	24 677 806	24 706 773	33 373 310	28 967	8 666 537	0%	35%
Кредити та заборгованість клієнтів	21 069 345	27 979 360	18 265 285	6 910 015	-9 714 075	33%	-35%
Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю	14 355 517	14 059 467	40 642 256	-296 051	26 582 790	-2%	189%
Інвестиції в асоційовані та дочірні компанії	189	189	189	0	0	0%	0%
Інвестиційна нерухомість	4	4	0	0	-4	-7%	-100%
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	300 632	7 160	11	-293 473	-7 148	-98%	-100%
Відстрочений податковий актив	87 012	89 026	107 890	2 014	18 864	2%	21%

Продовження таблиці Д

1	2	3	4	5	6	7	8
Основні засоби та нематеріальні активи	1 852 398	1 998 239	2 090 140	145 842	91 901	8%	5%
Інші фінансові активи	536 818	363 935	321 073	-172 882	-42 863	-32%	-12%
Інші активи	451 589	210 024	410 915	-241 564	200 891	-53%	96%
Усього активи	70 912 289	75 777 141	102 303 836	4 864 852	26 526 695	7%	35%

Джерело: розроблено автором на основі [8, 9, 33]

Додаток К

Таблиця К. - Динаміка пасивів АТ «УкрСиббанк» за 2020-2022 роки

Показник	Сума, тис. Грн.			Абсолютне відхилення, тис. Грн		Темп приросту (спаду), %	
	2020	2021	2022	2020/2021	2021/2022	2020/2021	2021/2022
1	3	4	5	6	7	8	9
Зобов'язання							
Кошти отримані від НБУ	0	0	0	0	0	0%	0%
Кошти банків	0	0	0	0	0	0%	0%
Кошти клієнтів	60 252 412	63 725 420	86 477 564	3 473 009	22 752 144	6%	36%
Фінансові зобов'язання, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	5 561	2 274	526	17 179	-22 214	309%	-98%
Інші залучені кошти	3 034	2 316	1 801	-718	-515	-24%	-22%
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	5 093	96 957	255 513	46 027	158 555	90%	164%
Резерви за зобов'язаннями	286 332	297 308	39 528	10 976	97 972	4%	33%
Інші фінансові зобов'язання	1 647 017	1 551 219	1 951 693	-95 798	400 474	-6%	26%
Інші зобов'язання	342 802	445 796	406 475	102 994	-39 321	30%	-9%
Субординований борг	301 523	0	0	-301 523	0	-100%	0%
Усього зобов'язань	62 889 611	66 141 757	89 488 852	3 252 146	23 347 095	5%	35%

Продовження таблиці К

1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал							
Статутний капітал	5 069 262	5 069 262	5 069 262	0	0	0%	0%
Емісійні різниці	811 229	811 229	811 229	0	0	0%	0%
Резервні та інші фонди банку	891 881	2 203 991	3 658 499	1 312 110	1 454 508	147%	66%
Резерви переоцінки	6 533	643	6 428	-102	-2	-2%	0%
Нерозподілений прибуток (Непокритий збиток)	1 243 774	1 544 473	3 269 567	300 699	1 725 094	24%	112%
Усього власного капіталу	8 022 678	9 635 384	12 814 984	1 612 706	3 179 600	20%	33%
Усього зобов'язання та власний капітал	70 912 289	75 777 141	102 303 836	4 864 852	26 526 695	7%	35%

Джерело: розроблено автором на основі [8, 9, 33]