

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЛІНГВІСТИКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ  
КАФЕДРА ІСТОРІЇ ТА ДОКУМЕНТОЗНАВСТВА

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач випускової кафедри  
\_\_\_\_\_ (І. І. Тюрменко)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ  
ОС «БАКАЛАВР»

Тема: «Організація аналітичної діяльності в управлінні проєктами»

Виконавець: здобувачка вищої освіти ДК- 422 групи Вишемірська Карина  
Сергіївна

Керівник: кандидат історичних наук, доцент Чепуренко Янна Олексіївна

Нормоконтролер: кандидат історичних наук, доцент Халецька Леся  
Пилипівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ 2024

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет лінгвістики та соціальних комунікацій

Кафедра історії та документознавства

Галузь знань – 02 «Культура і мистецтво»

Спеціальність – 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа»

Освітньо-професійна програма – «Інформаційна аналітика та соціальні комунікації»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

І. І. Тюрменко

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

## ЗАВДАННЯ

### на виконання кваліфікаційної роботи

Вишемірської Карини Сергіївни

1. Тема кваліфікаційної роботи «Організація аналітичної діяльності в управлінні проектами» затверджена наказом ректора від «19» квітня 2024 р. №597/ст.

2. Термін виконання роботи: з 13.05.2024 р. до 16.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, загальним обсягом 58 сторінок, з них обсяг основного тексту – 44 сторінки, список використаних джерел нараховує 45 позицій.

4. Зміст пояснювальної записки: Вступ. Розділ 1. Аналітична діяльність як органічна складова процесу управління проектами. Розділ 2. Практичне застосування аналітичної діяльності в управлінні проектами тов «Кіт Груп» Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: головна сторінка вебсайту «КІТ ГРУП», скріншот реалізованих проектів на вебсайті «КІТ ГРУП», ілюстрація логотипа «КІТ ГРУП».

## 6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Визначення та обґрунтування теми кваліфікаційної роботи	11.03.2024	
2.	Оформлення завдання на виконання кваліфікаційної роботи. Складання плану роботи. Узгодження з керівником	15.03.2024	
3.	Визначення об'єкта, предмета, мети, завдань дослідження. Підбір, опрацювання, вивчення літератури та джерел з теми дослідження	19.03.2024	
4.	Виконання індивідуальних завдань з теми роботи	01.04.2024	
5.	Написання основної частини, вступу та висновків	08.05.2024	
6.	Оформлення роботи та подання її на перше читання керівникові	10.05.2024	
7.	Опрацювання зауважень та виправлення недоліків	13.05.2024	
8.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.05.2024	
9.	Проходження нормоконтролю	23.05.2024	
10.	Подання роботи на перевірку на плагіат	27.05.2024	
11.	Подання роботи на рецензування	30.05.2024	
12.	Подання остаточного варіанта на кафедру	07.06.2024	
13.	Захист роботи	12.06.2024	

## 7. Консультанти з окремих розділів

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв

8. Дата видачі завдання: «11» березня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Я. О. Чепуренко  
(підпис керівника)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ К. С. Вишемірська  
(підпис випускника)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи ОС «Бакалавр» на тему: «Організація аналітичної діяльності в управлінні проєктами»: 58 сторінок, 3 ілюстрації, 45 використаних джерел, 3 додатка.

АНАЛІТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ, ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ, ТОВ КІТ ГРУП.

Об'єкт дослідження – аналітична діяльність.

Предмет дослідження – організація аналітичної діяльності в процесі управлінні проєктами.

Мета дослідження – визначення організаційних засад організації аналітичної діяльності в управлінні проєктами та її впливу на результативність проєктної діяльності.

Методи дослідження: системний і структурно-функціональний аналіз, синтез, метод індукції, узагальнення.

У кваліфікаційній роботі охарактеризовано аналітичну діяльність як органічну складову процесу управління проєктами. З'ясовано роль аналітичної складової у підвищенні ефективності управління проєктами. Охарактеризовано методи та інструменти аналітичної діяльності, які використовуються в управлінні проєктами. Досліджено практичне застосування аналітичної діяльності на прикладі ТОВ «КІТ ГРУП». Проаналізовано шляхи оптимізації аналітичної діяльності в управлінні проєктами в ТОВ лапки трикутні по всій роботі «КІТ ГРУП» та перспективи їх подальшого розвитку.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. АНАЛІТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ОРГАНІЧНА СКЛАДОВА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ</b> .....	11
1.1. Зміст поняття «аналітична діяльність».....	11
1.2. Аналітична складова в управлінні проектами .....	18
<b>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ ТОВ «КІТ ГРУП»</b> .....	28
2.1. Технологія організації аналітичної діяльності в управлінні проектами на прикладі ТОВ «КІТ ГРУП».....	28
2.2. Оптимізація організації аналітичної діяльності реалізації проектів у у ТОВ «КІТ ГРУП» .....	37
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	48
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	51
<b>ДОДАТКИ</b> .....	57

## ВСТУП

**Актуальність теми** кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні необхідності вдосконалення процесів управління проектами шляхом впровадження ефективної аналітичної діяльності, яка визначається вирішальною складовою у його реалізації. Від якості аналітичної діяльності, тих технологій, які застосовуються, залежать швидкість прийняття рішень, їх точність, ефективність і результативність всього проекту. Організація аналітичної діяльності в управлінні проектами вимагає застосування чітко визначених методів, інструментів, механізмів аналізу різних видів інформації, спрямованих на проблематику проекту. Важливість аналітики полягає у здатності отримувати з інформації, яка генерується в процесі виконання проєктів, цінні узагальнення для прийняття обґрунтованих проєктних рішень. У цьому контексті ефективна організація аналітичної діяльності стає ключовим фактором успіху управління проектами, дозволяючи підвищити ефективність використання ресурсів, вчасного реагування на зміни у середовищі та мінімізувати ризики, що виникають в конкретній проєктній діяльності.

Аналітична діяльність в управлінні проектами являється складною системою заходів, що зорієнтовані на визначення доцільності проекту, його виконання, забезпечення відповідних результатів. Така система заходів ґрунтується на загальноприйнятій технології, але у кожному проєкті має свої особливості, які визначаються напрямом і видом проекту. Дослідження таких особливостей дає змогу їх узагальнення і впровадження у практику аналітичної діяльності інноваційних технологій аналізу проєктної інформації. Тому дослідження аналітичної діяльності в управлінні проектами на окремих підприємствах, в установах та організаціях окреслюють особливості такої діяльності, що є актуальним для інноваційного розвитку як процесів

аналітичної діяльності зокрема, так і процесів, що забезпечують проектну діяльність в цілому.

Завдяки детальному аналізу на всіх етапах проекту, починаючи з ініціалізації та планування, і закінчуючи виконанням і завершенням, можна виявити потенційні ризики, оптимізувати ресурси та підвищити точність прогнозів саме завдяки ефективно організованій аналітичній діяльності. Технології аналітичної діяльності дають можливість оцінити проектну ситуацію, прийняти аналітико-обґрунтовані рішення, знизити ймовірність непередбачуваних проектних ситуацій, уникнути ускладнень в проектній діяльності. Зокрема, аналітична діяльність дозволяє своєчасно виявляти відхилення від плану і визначати їхні причини, що сприяє оперативному прийняттю коригувальних заходів. Зазначені фактори свідчать про актуальність дослідження аналітичної діяльності в управлінні проектами, виявлення невирішених проблем і розробки шляхів їх подолання.

Для аналізу наукової літератури і джерел із теми «аналітична діяльність», було виділено кілька ключових праць, які покривають різні аспекти цієї сфери.

В. М. Варенко [11] зосереджується на освітньому аспекті, надаючи детальний навчальний посібник з основ аналітичної діяльності, який може служити джерелом для вивчення базових принципів і технік сучасної аналітики [11].

І. О. Башинська та О.Г.Новак [ 8] у своєму дослідженні надають ґрунтовну характеристику застосування в проектній діяльності інформаційних технологій, які забезпечують інноваційні засади аналітичної діяльності.

Ряд авторів розглядають інформаційну та аналітичну діяльність, як ключаву компонента управління на різних рівнях та напрямках діяльності підприємств, пропонують науково-обґрунтовані висновки щодо запровадження сучасних технологій організації аналітичної діяльності, її планування, планування та реалізації. Серед таких дослідників: Блага Н.В. [9], О. М. Гайденко та Н. С. Шевчук [14], О.В.Тмчук [41], С.Я.Бабінська [10]. Ці роботи

показують широкий спектр методів і підходів у сфері інформаційно-аналітичної діяльності, від теоретичних основ до практичного застосування новітніх технологій. Вони допомагають сформувавши комплексне розуміння предмета, а також сприяють підвищенню ефективності аналітичної роботи в різних сферах.

О. А. Мандзюк [27; 28; 29] пропонує загальні основи теорії аналітичної діяльності, що включає детальний огляд теоретичних підходів та методик.

Дослідники О. О. Гуменюк [15], І. В. Крячківська [19], Ж. Кононенко, Ю. Грибовська, Г. Карнаухова [21], С. Калабуха [26], Т. О. Мулик [32], І. Л. Хвальчик, Л. О. Волощук [42] та інші визначають технологію аналітичної діяльності як складову інформаційної діяльності підприємства та її інформаційної інфраструктури. Ці джерела поглиблюють розуміння теми, висвітлюючи різноманітні аспекти аналітичної діяльності та її застосування в різних контекстах. Вони забезпечують більш широкий спектр поглядів на важливість інформаційного аналізу в управлінській діяльності.

Дослідження інформаційно-аналітичної діяльності в управлінні проектами займає значне місце, особливо з огляду на його актуальність у контексті глобалізації та цифровізації суспільства. Аналіз представлених наукових праць демонструє, що дана область є багатовекторною та мультидисциплінарною, охоплюючи теоретичні, методологічні, і практичні аспекти. Вивчення різних методів аналітичної діяльності, включаючи статистичний аналіз, контент-аналіз, оптимізаційні техніки та стратегічний аналіз, підкреслює її важливість для ефективного управління та прийняття обґрунтованих рішень в управлінні проектами.

Нормативно-правова база організації аналітичної діяльності в управлінні проектами представлена рядом законодавчих актів. Які регулюють правовідносини, що виникають в процесі доступу та використання різних видів інформації, реалізації інформаційної взаємодії. До таких документів належать: Конституція України [1], Закон України «Про інформацію» [2];



Закон України «Про медіа» [4], Закон України «Про доступ до публічної інформації»[3] Закон України «Про Національну програму інформатизації» [4], Закон України «Про науково-технічну інформацію» [7] та інші.

У кваліфікаційній роботі дослідження аналітичної діяльності здійснюється на основі управління проектами на підприємстві ТОВ «КІТ ГРУП», яке активно застосовує зазначені процеси для власного інноваційного розвитку. Саме дослідження аналітичних процесів на конкретному підприємстві дало змогу на основі традиційних технологій визначити ті особливості аналітичної діяльності підприємства, які доцільно вдосконалити для його розвитку.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є аналіз організації аналітичної діяльності та її впливу на результативність проектної діяльності.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання:**

- розкрити сутність поняття «аналітична діяльність»;
- розглянути управління проектами, як середовище, в якому здійснюється аналітична діяльність;
- проаналізувати зміст і функції управлінського та проектного аналізу, як напрями аналітичної діяльності в управлінні проектами;
- дослідити технологію організації аналітичної діяльності в умовах управління проектами на підприємстві ТОВ «КІТ ГРУП», окреслити основні напрями їх перспективного розвитку ;

**Об’єкт дослідження** - аналітична діяльність.,

**Предмет дослідження** – особливості організації аналітичної діяльності в процесі управлінні проектами.

**Методи дослідження** : системний і структурно-функціональний аналіз, синтез, метод індукції, узагальнення.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості підвищення ефективності управління проектами в організації ТОВ «КІТ ГРУП» за рахунок ефективної аналітичної діяльності. Результати можуть

представляти інтерес і дял здобувачів освіти, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Інформаційна аналітика та соціальні комунікації» спеціальності «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа».

**Апробація результатів.** Ключові положення кваліфікаційної роботи доповідалися на ХХІV. Міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Політ». Сучасні проблеми науки» (м. Київ, 6 квітня 2023р.). Тема доповіді: «Роль аналітики в управлінні проєктами».

**Публікації.** Оприлюднені результати висвітлені у публікації:

Вишемірська К. С. Роль аналітики в управлінні проєктами. *Політ. Сучасні проблеми науки. Гуманітарні науки: тези доповідей ХХІV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених: [у 2-х т.]. Т.1* (м. Київ, 02-05 квітня 2024 р.) / Гред кол.: Н.І. Мельник, А.М. Кокарева та ін.). Київ: НАУ, 2024. С. 170.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, двох розділів з підрозділями, висновків, список використаних джерел, додатків. Список використаних джерел налічує 45 найменувань. Загал обсяг роботи 58 сторінок .

# РОЗДІЛ 1

## АНАЛІТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ОРГАНІЧНА СКЛАДОВА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

### 1.1. Зміст поняття «аналітична діяльність»

Аналітична діяльність, яка охоплює широкий спектр аспектів та комплексність у своїй структурі, традиційно асоціюється з науковою, науково-технічною та прикладною сферами. Ця діяльність визначається певними цілями, завданнями й логікою виконання, що призводить до створення кінцевих інформаційних продуктів і аналітичних документів. Аналіз такої діяльності привертає увагу керівників організацій та професійних аналітиків. Крім того, аналітична діяльність може бути оцінена з погляду її ефективності, потенційної вартості створеного продукту і попиту на нього на інформаційному ринку. Такий підхід вимагає детального аналізу не тільки самого поняття аналітичної діяльності, але й ключових пов'язаних з нею категорій [10, с. 62].

В останні роки в наукових роботах, присвячених дослідженню інформаційної сфери, активно використовується термін «аналітика». Потреба у детальному розгляді його значення викликана, по-перше, збільшенням частоти використання цього слова, і, по-друге, тим, що від нього походять такі термінологічні комплекси як «аналітична діяльність» та «інформаційно-аналітична діяльність», які також широко застосовуються для позначення певних видів діяльності.

Термін «аналітика» поки що не використовується в законодавчих та нормативних текстах, залишаючись у межах наукового стилю та практичної реалізації. Це підкреслює необхідність глибшого вивчення його семантичного поля, з акцентом на визначення, присутні у наукових публікаціях, особливо тих, що стосуються інформаційної діяльності. На думку вчених

На думку вчених, Ю. П. Сурмін, який визнаний за його глибокий вклад у розвиток аналітичної діяльності, комплексно аналізував ключову термінологію. Він висловлює думку, що «аналітика, як об'єкт наукового дослідження, ще не була повністю вивчена і досліджена для адекватного осмислення складних та багаторівневих інформаційних процесів сьогодення» [12, с. 142].

Семантика терміну «аналітика» має відображати «систему знань», яка включає в себе такі компоненти як логіку (наука про закономірності правильного мислення), методологію (систему принципів, методів і прийомів дослідницької діяльності), евристику (наука про відкриття нового) та інформатику (наука про збір, обробку і передачу інформації) [12, с. 144].

Певні вчені схиляються до думки, що аналітика вбачається, як цілісна «сукупність методологічних, організаційних і технологічних принципів, які забезпечують ефективність індивідуальної та колективної розумової діяльності в обробці інформації, сприяючи підвищенню якості знань і розробці оптимальних управлінських рішень» [7, с. 98]. Це визначення передбачає інтеграцію різних компонент: методологічної, яка є основою для вибору парадигм діяльності; організаційної, яка керує процесом; та технологічної, що не обмежується лише застосуванням інформаційних технологій, а охоплює весь спектр технологій наукового дослідження. Важливо також, що аналітика розглядається як індивідуальна, так і колективна діяльність, включаючи органічний зв'язок з цілями оптимізації управління. Однак, це визначення також не вважається повним, оскільки не висвітлює проблематику, що спонукає до такої діяльності.

На основі аналізу наукових матеріалів можна виділити кілька основних значень терміну «аналітика», який активно використовується в інформаційній сфері:

- складна та розгалужена система знань, яка являє собою поліструктурне утворення [9];

- інтеграція пізнавального та практичного аспектів, які стосуються різних проблемних сфер та аналітичних методів для здобуття знань [14, с.64];
- набір методологічних, організаційних та технологічних принципів, що забезпечують ефективну індивідуальну та колективну розумову діяльність [16,с.65];
- діяльність, яка відповідає певним цінностям та стандартам, виконувана спеціалізованими організаціями або управлінськими підрозділами, орієнтована на аналіз практичних проблем і визначення шляхів їх рішення [14,с.68];
- сфера діяльності, заснована на обробці інформації з використанням аналітичних методів для задоволення потреб держави, суспільства, організацій і бізнес-структур [7];
- основа інтелектуальної, логічної та розумової діяльності, що має на меті рішення практичних завдань. Важливим принципом є «випередження явищ», що дозволяє організаціям чи окремим особам прогнозувати майбутній розвиток об'єктів аналізу [25].
- На основі вивчення наукових джерел, термін «аналітика» в набуває наступних значень:
  - комплекс методів, який дозволяє розкрити приховані значення в текстах та реальних соціально-політичних чи економічних процесах;
  - засіб перетворення інтуїтивних уявлень в логічний, раціональний план;
  - важлива складова інтелектуальної культури, що використовується елітою суспільства для управління соціумом;
  - прикладна дисципліна, яка розвиває професійні компетенції аналітиків.

Крім того, аналіз наукових джерел показує, що «аналітика» часто використовується як узагальнена назва для певних інформаційних продуктів, які відображають результати аналітичної діяльності, наприклад, аналітичні огляди, довідки, звіти.

Проведений аналіз значень ключового терміна є необхідним для розвитку аналітикознавства як окремої наукової дисципліни та для створення

структурних моделей аналітики. Основними компонентами такої структури мають бути гносеологічна, соціальна, інформаційно-комунікативна, технолого-праксеологічна та правова складові [11; 8; 27].

Гносеологічна компонента базується на фундаментальних постулатах теорії пізнання та орієнтується на теоретично-емпіричні методи дослідження явищ, аналіз подій та прогнозування розвитку соціальних інституцій. В цьому контексті, аналітична діяльність тісно переплітається з науковою, оскільки вона включає не тільки систематизацію, але й генерацію нових знань. Гносеологічний аспект визначає методологію досліджень, допомагає обирати концептуальні підходи та методи, а також зосереджується на науковій діагностиці та нарощуванні знань для підготовки ґрунту до прийняття управлінських рішень.

Соціальна компонента виражає потреби суспільства в організації та використанні знань для розробки стратегій розвитку. Залучає як окремих осіб, так і групи, такі як аналітичні центри, займаючись розв'язуванням соціальних проблем, перетворюючи існуючу інформацію в продукти, необхідні для прийняття управлінських рішень. Така компонента ставить за мету задоволення суспільних потреб у науково обґрунтованій інформації, що сприяє сталому розвитку спільноти.

Інформаційно-комунікативна компонента відповідає за формування, структурування та розповсюдження інформації, яка є невід'ємною частиною соціальної комунікації. В умовах глобалізації та стрімких змін інформаційного ландшафту, цей аспект охоплює також ідеологічні, соціально-психологічні, політико-економічні фактори, що сприяють конкуренції й конфронтації інформації. Основна задача інформаційно-комунікативної компоненти полягає в ефективній роботі з інформаційними потоками в контексті комунікації.

Практичний аспект аналітичної діяльності зосереджується на оптимізації інтелектуальної праці під час аналітичних досліджень. Цей елемент має тісний зв'язок з практичним аспектом аналітики, включаючи застосування

специфічних методик, комп'ютерних програм та організаційних заходів, необхідних для створення нових інформаційних продуктів. Взаємодія з гносеологічною кладовою є ключовою, адже ця компонента забезпечує необхідну підтримку управлінських рішень, зокрема і преткних рішень.

Правова компонента забезпечує регулятивне управління правовими аспектами, які виникають під час реалізації аналітичної діяльності. У контексті аналітики як системи знань, основна увага приділяється законодавчому регулюванню відповідно до норм, встановлених у національному законодавстві про наукову та науково-технічну діяльність. Головна мета правової компоненти полягає у створенні необхідного правового середовища для ефективного функціонування аналітики [17].

Кожна компонента системи є взаємозалежною та невіддільною від загальної структури, підкреслюючи системний характер аналітики. Ця взаємозалежність важлива, оскільки жоден елемент не може існувати ізольовано, і кожен з них є незамінним у цілісній структурі.

Якщо ж аналізувати аналітику як діяльність, її структура буде відрізнятися від аналітики як системи знань. Структура аналітики в цьому випадку міститиме компоненти такі як управлінська, процесуальна та нормативна.

Аксіологічна компонента базується на важливих для суспільства системах цінностей, які сприяють збереженню традицій та визначають суспільну значущість інформаційної діяльності для майбутнього. Ця компонента об'єднує індивідуальні та колективні інтереси, служить джерелом мотивації для особистостей та підтримує національні інтереси та безпеку на державному рівні [19,с.25].

Управлінська компонента відіграє ключову роль у структурованій організації та виконанні аналітичної діяльності. Вона включає планування, координацію, контроль за виконанням завдань та забезпечення якісного виконання робіт. Особливо важливою є комунікація з зацікавленими сторонами та управління персоналом, включаючи підбір, оцінку та розвиток

компетенцій співробітників. Лідерам колективів доводиться також створювати належні умови праці, що впливає на загальну якість результатів.

Суб'єктно-об'єктна компонента охоплює взаємодію між особами або групами, що займаються аналітичною діяльністю (наприклад, окремими експертами чи аналітичними підрозділами), і об'єктами цієї діяльності, такими як дані та інформаційні ресурси, які перетворюються на кінцеві продукти. Ця компонента також включає наукову спільноту, яка залучена до підготовки аналітиків, розроблення нових методів досліджень та незалежної оцінки якості аналітичних продуктів.

Процесуальна компонента в аналітиці описує послідовність етапів аналітичної роботи, включаючи збір, верифікацію інформації та методи її обробки, систематизації, а також синтез нових знань. Важливою є інтеграція сучасних інформаційних технологій, яка неможлива без автоматизації процесів. Оскільки аналітика має інтелектуальну основу, процесуальна компонента також включає когнітивний аспект, адже технології є недостатніми без аналітичного мислення. Ефективність цієї компоненти безпосередньо залежить від управлінської та суб'єктно-об'єктної компонент, які забезпечують належне виконання задач.

Нормативна компонента відповідає за регламентацію аналітичної діяльності через законодавство, підзаконні акти, інструкції та положення. Вона також може включати стандартизацію і сертифікацію процедур. Окрім своєї регулятивної ролі, нормативна компонента часто стає предметом аналітичних досліджень, наприклад, для ідентифікації правових колізій або недоліків у законодавстві. Ця двоїста природа нормативної компоненти робить її критично важливою для правильного функціонування аналітики [36].

Для кращого розуміння аналітики як діяльності, зазначимо основні положення структури в схематичному вигляді представлено на рисунку А.1 додатка А.

При застосуванні терміну «аналітика» необхідно враховувати його різні семантичні компоненти та виходячи з цього, розрізняти різні її структури.



Запропонована модель структури аналітики не є остаточною; вона може бути удосконалена та адаптована, але ми намагалися систематизувати існуючі підходи до розуміння аналітики.

Аналітика як діяльність широко застосовується у різних професійних сферах, що призводить до виникнення різноманітних її форм: державноуправлінська, політична, фінансова, виробнича, екологічна, кризова, бізнес-аналітика, а також спеціалізації у сфері інформаційних технологій, такі як системна аналітика, ІТ-аналітика, вебаналітика та інші [18].

Деякі вчені подають інформаційну аналітику як трирівневу структуру [27, С.43]:

- 1) як фундаментальний аналіз всіх інформаційних відносин;
- 2) як емпіричний аналіз, включаючи кількісні та якісні методи вивчення інформаційної політики;
- 3) як прикладний аналіз, в межах якого розробляються конкретні дії та рекомендації для реалізації державної інформаційної політики.

Отже, слід відмітити, що терміни «аналітика» та «інформаційна аналітика» є одними з найбільш поширених у прикладному аспекті. Ці поняття вирізняються своєю багатогранністю та складністю, демонструючи невичерпність своєї природи. Попри численні спроби вчених всебічно їх дослідити, з кожним новим дослідженням відкриваються нові аспекти. Однак, без чіткого розуміння цих понять, ефективне здійснення аналітичної діяльності, особливо у сфері інформаційних процесів, стає складним завданням.

## **1.2. Аналітична складова в управлінні проєктами**

Ще донедавна поняття «проєкт» у нашій країні відносили до комплексу проєктної документації, що описує створення споруди або виробу. Однак в останнє десятиліття, слідом за світовими тенденціями, це поняття набуло нового змісту, пов'язаного з поширенням сучасних методів управління [9].

Згідно з новими підходами, будь-який комплекс заходів, результатом якого до певного терміну стає досягнення взаємопов'язаних цілей за обмежених ресурсів, вважається проектом. Проект вирізняється кінцевістю в часі й унікальністю вироблених продуктів або послуг. Проте не всяка діяльність підходить під це визначення.

У компаніях, орієнтованих на створення унікальних продуктів і роботу з клієнтами, проектна організація роботи є найкращим методом. Для кожного конкретного замовлення або продукту призначається менеджер проекту, який відповідає за досягнення кінцевої мети.

У більшості випадків для організації окремих проектів, а також для досягнення перспективних цілей компанії необхідне управління, організація та планування на таких рівнях [15]:

- стратегічне управління, орієнтоване на довгострокові цілі, які виходять за межі одного циклу реалізації замовлення та зазвичай охоплюють кілька років;
- оперативне управління, яке фокусується на період планування від місяця до одного року;
- точне планування, призначене для забезпечення робіт, що виконуються в даний момент часу і протягом найближчого місяця.

В успішних компаніях перевагу надають цільовим методам управління, де на перший план ставлять замовника і виконання головної мети - задоволення потреб клієнта шляхом виконання замовлень у мінімальні строки, з мінімальними витратами і максимальною якістю. Найважливішим компонентом цільового методу на рівні поточного та оперативного управління є методологія управління проектами. Поняття проекту є однією з ключових засад усієї системи науково обґрунтованих поглядів на управління і було розроблено в 1970-1980-ті роки. У цій царині знання, на основі успішного досвіду практичної діяльності, сформувалися загальноприйняті термінологія і стандарти, методи і засоби роботи, а також принципи міжнародної сертифікації фахівців [26, С.209].

У процесі реалізації кожен проєкт проходить певні стадії, під час яких він зазнає якісних змін. Повна сукупність стадій реалізації проєкту формує його життєвий цикл.

Для управління проєктами на кожній стадії характерний цілісний підхід, що охоплює всі аспекти проєкту: фінансові, адміністративні, технічні, виробничі, аналітичні тощо. Управління проєктами орієнтоване не тільки на сам проєкт, а й на середовище, у якому він реалізується, передбачаючи збалансоване поєднання інтересів усіх учасників проєкту, їхньої відповідальності та прав. Серед учасників проєкту виокремлюють замовників, споживачів, інвесторів, постачальників, учасників робіт і команду управління проєктом.

Організації, що використовують методи управління проєктами, умовно поділяються на дві основні групи: компанії, чия діяльність повністю проєктно орієнтована, і компанії, які використовують управління проєктами тільки для досягнення певних цілей.

В управлінні проєктами використовуються дві протилежні схеми: проєктна та функціональна. Проєктна схема управління характеризується тим, що люди, зайняті поточним проєктом, працюють виключно над ним. Створена для реалізації проєкту структура є тимчасовою і розпускається після завершення проєкту. Це дає змогу команді повністю зосередитися на завданнях конкретного проєкту, забезпечуючи гнучкість і адаптивність до мінливих вимог і умов. Концентрація ресурсів і зусиль на єдиному проєкті підвищує його ефективність і продуктивність [10].

Функціональна схема управління, навпаки, являє собою жорстку спеціалізацію з розбивкою на відділи і функціональними обов'язками. Організацію поділено на різні відділи, кожен з яких відповідає за певну функцію, чи то маркетинг, чи то виробництво, чи то фінанси. Така структура залишається стабільною незалежно від поточних проєктів, що сприяє ясності ролей і обов'язків співробітників і дає змогу досягати високої ефективності під час виконання повторюваних завдань.

Між проєктною та функціональною схемами існує матрична схема управління, яка поєднує елементи обох. У матричній структурі співробітники можуть підпорядковуватися як функціональним менеджерам, так і менеджерам проєктів, що забезпечує змішання елементів проєктної та функціональної схем. Це дає змогу більш ефективно розподіляти ресурси між різними проєктами і досягає необхідної гнучкості та координації. Однак наявність подвійного підпорядкування вимагає високого ступеня координації та комунікації між функціональними та проєктними менеджерами. У такій схемі функціональні менеджери відповідають за розвиток і підтримку професійних навичок співробітників, тоді як проєктні менеджери фокусуються на досягненні цілей конкретних проєктів.

Для успішної реалізації проєктів формуються групи управління проєктами, очолювані менеджерами проєктів. Ці групи складаються з керівного складу і провідних фахівців, які володіють необхідними навичками і знаннями для виконання проєкту. Менеджери проєктів координують усі аспекти проєкту, включно з плануванням, виконанням, контролем і завершенням. Члени групи управління проєктом мають чітко визначені ролі та обов'язки, що сприяє ефективній координації та взаємодії. Регулярна комунікація і звітність дають змогу своєчасно виявляти й усувати проблеми, а також відстежувати прогрес проєкту.

Вибір відповідної схеми управління і формування ефективної групи управління проєктами є ключовими факторами успіху в досягненні цілей проєкту. Проєктна схема забезпечує гнучкість і концентрованість на конкретних завданнях, функціональна схема дає змогу ефективно управляти повторюваними завданнями, а матрична схема поєднує елементи обох, забезпечуючи баланс між гнучкістю і стабільністю [8].

У кожному проєкті, незважаючи на специфічні процеси, характерні для конкретної прикладної галузі, існує єдина методика управління, що складається з певних груп процесів. Ці групи включають у себе процеси ініціалізації, планування, виконання, управління та завершення. Взаємодія між

цими групами процесів є ключовим аспектом успішного управління проектом, оскільки результати роботи однієї групи стають вхідними даними для іншої.

Процеси ініціалізації являють собою початкову фазу проекту, де визначаються основні цілі, завдання та напрямки діяльності. На цьому етапі здійснюється формування проектної команди, визначення ключових зацікавлених сторін та їхніх очікувань, а також початковий розподіл ресурсів. У результаті ініціалізації створюються стартові документи проекту, такі як статут проекту і початкова версія плану управління проектом. Аналітична діяльність на цьому етапі відіграє важливу роль.

Процеси планування передбачають розроблення докладних планів, які охоплюють усі аспекти проекту: бюджет, строки, ресурси, ризики, якість і комунікації. Планування виробляє планову документацію, яка слугує основою для виконання проекту. Цей етап характеризується високим ступенем деталізації, що дає змогу заздалегідь передбачити можливі проблеми та розробити стратегії їх вирішення. Планування є ітеративним процесом, оскільки плани можуть коригуватися в міру отримання нової інформації та аналізу ходу виконання проекту. Під час планування аналітична діяльність вистпає інструментом дієвих планів, які мають вірогідність реалізації.

Процеси виконання спрямовані на реалізацію запланованих завдань і досягнення цілей проекту. На цьому етапі виконуються роботи зі створення продукту або послуги, для яких проект було ініційовано. Процеси виконання вимагають координації та управління проектною командою, а також ефективного використання ресурсів. Важливим аспектом цього етапу є забезпечення якості виконання робіт і дотримання встановлених стандартів і вимог [8].

Процеси управління охоплюють моніторинг і контроль ходу виконання проекту. Цей етап дає змогу відстежувати прогрес, виявляти відхилення від плану і вживати коригувальних заходів. Управління проектом здійснюється на основі аналізу даних, отриманих під час моніторингу, і охоплює контроль термінів, бюджету, якості, ризиків і комунікацій. Важливою частиною

управління є також аналіз результатів і внесення необхідних змін до планів проєкту.

Процеси завершення включають у себе формальне завершення всіх проєктних робіт, підбиття підсумків і документування результатів. На цьому етапі здійснюється передача кінцевого продукту замовнику, оцінювання досягнутих результатів і аналіз досвіду, отриманого під час виконання проєкту. Завершення проєкту також включає в себе проведення підсумкових зустрічей із зацікавленими сторонами, аналіз виконання проєктних цілей і формування рекомендацій для майбутніх проєктів.

Взаємодія між цими групами процесів має системний характер. Планування виробляє планову документацію, яка використовується для виконання проєкту. У міру виконання здійснюється контроль, на підставі якого визначаються необхідні доопрацювання. Після цього відбувається планування доопрацювань і їх реалізація. Цей цикл повторюється доти, доки не будуть виконані всі вимоги до проєкту.

Така структура процесів застосовна як до проєкту загалом, так і до його окремих фаз. Наприклад, під час виробництва програмного забезпечення спочатку здійснюється дизайн, що включає розробку планів і технічного завдання, а потім безпосередньо програмування. Кожну з цих фаз можна розбити на аналогічні групи процесів. Повторення процесів ініціалізації на початку кожної фази та процесів завершення наприкінці кожної фази дає змогу систематично підходити до досягнення спільної мети проєкту через досягнення проміжних цілей. Крім того, на кожній стадії реалізації проєкту необхідно підбивати підсумки, переконуючись у доцільності продовження роботи та відповідності проєкту встановленим вимогам, таким як бюджетні обмеження.

Таким чином, використання єдиної структури процесів управління проєктами забезпечує послідовність і логічність виконання робіт, що в кінцевому підсумку сприяє досягненню успішних результатів [8; 9].

Взаємодія процесів в управлінні проектами являє собою складну систему взаємозв'язків, у якій кожна група процесів містить у собі окремі процеси, пов'язані між собою. Вхідні дані (input) для кожного процесу являють собою документи або задокументовані матеріали, які слугують основою для виконання дій у рамках процесу. Ці вхідні дані можуть містити статут проекту, вимоги до проекту, план управління проектом, фінансову документацію, звіти про ризики, а також різні специфікації та стандарти.

Інструменти і технології (tools and techniques) використовуються для перетворення вхідних даних у вихідні результати. Ці механізми включають у себе різноманітні методи, техніки та програмні засоби, які спрямовані на досягнення цілей процесу. У контексті управління проектами інструменти та технології можуть включати методи оцінювання та аналізу, програмне забезпечення для управління проектами, моделі та шаблони для планування, а також методи контролю та моніторингу.

Вихідні дані (output) є результатами процесу і являють собою документи або матеріали, які створюються під час виконання процесу. Ці вихідні дані можуть охоплювати оновлені плани проекту, звіти про перебіг виконання, документацію щодо змін, аналіз ризиків і рекомендації щодо поліпшення.

Процеси ініціалізації починаються з визначення цілей проекту і створення статуту проекту. Вхідними даними для цього процесу є вимоги замовника та бізнес-кейс проекту. Інструменти і технології включають методи збору інформації, експертні оцінки та наради. Вихідними даними стають статут проекту і початкові документи, що визначають основні параметри проекту.

Процеси планування включають детальне розроблення всіх аспектів проекту. Вхідними даними слугують статут проекту, вимоги до проекту і результати попередніх фаз. Інструменти і технології для планування включають методи мережевого планування, діаграми Ганта, аналіз критичного шляху, а також програмне забезпечення для управління проектами. Вихідними

даними є докладні плани, що охоплюють бюджет, терміни, ресурси, якість, ризики та комунікації.

Процеси виконання спрямовані на реалізацію плану проєкту. Вхідними даними для цих процесів є затверджені плани проєкту і розподіл ресурсів. Інструменти і технології включають в себе системи управління ресурсами, методи контролю якості та техніки управління командою. Вихідними даними стають проміжні та кінцеві результати проєкту, звіти про виконані завдання і дані про спожиті ресурси.

Процеси управління включають моніторинг і контроль усіх аспектів проєкту. Вхідними даними є дані про хід виконання проєкту, звіти про стан ризиків і результати перевірок якості. Інструменти і технології для управління охоплюють системи управління проєктами, методи аналізу варіацій, техніки прогнозування і моделі ухвалення рішень. Вихідними даними стають коригувальні дії, оновлені плани і звіти про хід виконання.

Процеси завершення включають у себе формальне завершення всіх робіт за проєктом і підбиття підсумків. Вхідними даними слугують результати виконання проєкту, дані про досягнення цілей і заключні звіти. Інструменти і технології включають методи оцінювання результатів, техніки аналізу уроків і процедури закриття проєкту. Вихідними даними стають остаточні звіти, задокументовані результати та рекомендації для майбутніх проєктів.

Таким чином, взаємодія процесів в управлінні проєктами являє собою динамічну систему, де вхідні дані одного процесу служать основою для дій в іншому процесі. Цей взаємопов'язаний підхід забезпечує цілісність і послідовність в управлінні проєктом, сприяючи досягненню його цілей і успішному виконанню всіх завдань.

Сутність процесів ініціалізації полягає в ухваленні рішення про керований перехід з однієї фази проєкту в іншу. Цей перехід вимагає чітко визначеного набору дій і документації, які забезпечують формування міцної основи для наступних етапів проєкту. Вхідні дані для ініціалізації містять вимоги замовника, бізнес-кейс і попередні аналізи. Інструменти і технології,



що використовуються на цьому етапі, включають методи збору та аналізу даних, експертні оцінки та стратегічні сесії. Вихідними даними є статут проєкту, структура проєктної команди і початкова версія плану управління проєктом, які служать основою для подальших процесів планування.

Процеси планування призначені для всебічного розроблення планів, необхідних для досягнення цілей проєкту. На практиці зусилля, що докладаються для планування, мають бути сумірними з масштабом проєкту та очікуваною користю від отриманої інформації. В управлінні проєктами визнається неминучість відхилень від плану, навіть якщо останній складено ідеально. Це зумовлено тим, що неможливо передбачити всі можливі події та обставини заздалегідь, і непередбачені ситуації неминучі.

Для методології управління проєктами характерна відмова від спроб передбачити всі деталі на ранніх стадіях проєкту. Рівень деталізації графіків має відповідати глибині перспективи, на яку вони орієнтовані. Такий підхід дає змогу використовувати відносно спрощені графіки, позбавлені непотрібної деталізації. Це забезпечується постійною готовністю звернути непередбачувані обставини, що знову розкриваються, на користь проєкту за рахунок їхнього своєчасного і відкритого розгляду. Таким чином, учасникам проєкту немає необхідності приховувати небажані обставини або розглядати їх вибірково.

Процеси планування мають чіткі логічні та інформаційні взаємозв'язки і виконуються в установленому порядку практично у всіх проєктах. Ці процеси включають розробку плану управління проєктом, визначення структури розбивки робіт, складання розкладу, планування ресурсів, бюджетування та управління ризиками. Кожен із цих процесів робить свій внесок у створення всебічного плану, який буде використовуватися в наступних фазах виконання і контролю проєкту.

Процеси виконання включають у себе реалізацію затвердженого плану проєкту. Важлива особливість цих процесів полягає в необхідності регулярного аналізу показників, що визначають перебіг робіт і одержувані

результати, з метою виявлення відхилень від наміченого плану та оцінки їхнього впливу. Основним процесом виконання є безпосередньо реалізація плану проєкту, що включає в себе координацію роботи команди, управління ресурсами, контроль якості та забезпечення своєчасного завершення завдань. Інструменти та технології, що застосовуються на цьому етапі, включають системи управління проєктами, методи контролю якості та техніки управління командою.

Отже, ефективне виконання процесів вимагає постійного моніторингу та адаптації. Це передбачає збір даних про виконання завдань, аналіз відхилень і вжиття коригувальних заходів. Такі дії дають змогу оперативно реагувати на зміни та забезпечувати досягнення цілей проєкту в межах встановлених термінів і бюджету. Вихідними даними процесів виконання є проміжні результати, звіти про виконання робіт і оновлені плани, які слугують основою для процесів управління і завершення проєкту.

Таким чином, процеси ініціалізації, планування та виконання формують послідовний ланцюжок дій, спрямований на досягнення цілей проєкту. Взаємодія між цими процесами забезпечує цілісність і безперервність управління проєктом, що сприяє успішному виконанню завдань і досягненню бажаних результатів. Кожний з процесів вимагає активної аналітичної діяльності, яка не тільки забезпечує реалізацію цих процесів, а й створює умови до їх ефективності.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ ТОВ «КІТ ГРУП»

#### **2.1. Технологія організації аналітичної діяльності в управлінні проєктами на прикладі ТОВ «КІТ ГРУП»**

Організація аналітичної діяльності у проєктному управлінні може значно підвищити ефективність та якість проєктів, особливо в сфері комп'ютерного програмування, як у випадку з ТОВ «КІТ ГРУП».

ТОВ «КІТ ГРУП» – це компанія, яка спеціалізується на комп'ютерному програмуванні, зареєстрована в Україні 30 серпня 2017 року під кодом ЄДРПОУ 41552211. Компанія пропонує широкий спектр ІТ-послуг, зокрема розробку програмного забезпечення на замовлення, розробку веб-сайтів, мобільних додатків, а також інтеграцію систем і послуги з технічної підтримки.

ТОВ «КІТ ГРУП» спеціалізується на наданні широкого спектру ІТ-послуг, що охоплюють весь життєвий цикл розробки програмного забезпечення, від концепції до підтримки після запуску. Компанія працює з клієнтами для створення на замовлення програмних рішень, які включають корпоративні системи, CRM- і ERP-системи, та інші спеціалізовані програмні рішення, що дозволяють клієнтам ефективно вирішувати унікальні та складні бізнес-виклики.

Значну увагу в діяльності компанії займає розробка веб-сайтів та мобільних додатків. Від початкового етапу планування і дизайну до розробки й запуску, команда «КІТ ГРУП» працює, щоб забезпечити, що кожен проєкт відповідає як технічним, так і бізнесовим вимогам клієнтів. Це охоплює створення вебсайт для електронної комерції, корпоративних порталів, а також

мобільних додатків, які підвищують залученість користувачів та оптимізують користувацький досвід.

Інтеграція систем є ще одним важливим аспектом роботи компанії. «КІТ ГРУП» використовує свій досвід для інтеграції різноманітних ІТ-систем та технологій, створюючи єдину злагоджену бізнес-структуру, що дозволяє клієнтам максимізувати ефективність своїх процесів. Це включає злиття даних та функціональності різних бізнес-додатків в одне цілісне рішення, що дозволяє краще відстежувати, управляти та аналізувати корпоративні операції.

Окрім розробки та інтеграції, «КІТ ГРУП» також забезпечує всебічну технічну підтримку та обслуговування для програмного забезпечення, яке вони розробляють. Компанія пропонує послуги з оновлення програмного забезпечення, його оптимізації та забезпечення його надійності на довгостроковій основі. Ці послуги забезпечують безперебійну роботу рішень та їх актуальність відповідно до змінюваних технологічних та ринкових умов.

У сукупності ці напрямки діяльності дозволяють «КІТ ГРУП» не тільки відповідати вимогам сучасного ринку, але й передбачати потреби клієнтів, пропонуючи інноваційні та ефективні рішення для їхнього бізнесу.

ТОВ «КІТ ГРУП» налаштоване на інновації та орієнтоване на клієнта, що становить основу їхніх корпоративних цінностей. Компанія прагне забезпечувати прозорість у своїх бізнес-операціях, підкреслюючи важливість чесності та відкритості у взаєминах як з клієнтами, так і з партнерами. Висока якість продукції та послуг — це не просто обіцянка, а зобов'язання перед кожним клієнтом, і компанія неухильно дотримується цієї вимоги у всіх проєктах, від найменших до масштабних підприємств. Кожен етап роботи оцінюється на предмет відповідності високим стандартам, щоб результати не тільки відповідали, але й перевершували очікування клієнтів.

Ринкова позиція ТОВ «КІТ ГРУП» відображає її надійність та універсальність у сфері ІТ-розробок. З роками компанія накопичила значний досвід, працюючи з широким спектром галузей — від нових стартапів, яким потрібні інноваційні рішення для запуску, до великих корпорацій, які шукають

надійних рішень для оптимізації своїх існуючих процесів. Це забезпечило «КІТ ГРУП» репутацію компетентного та надійного партнера, готового взятися за складні та масштабні проєкти.

Поглядаючи в майбутнє, «КІТ ГРУП» планує продовжити своє зростання та розвиток, зокрема шляхом розширення технологічних можливостей. Компанія віддана ідеї інтеграції найновіших інновацій у свої проєкти, що включає все, від штучного інтелекту до передових обчислювальних технологій. Окрім технологічного розвитку, «КІТ ГРУП» також активно працює над залученням міжнародних проєктів, розширюючи свою присутність на глобальних ринках, що відкриває нові можливості для росту та розвитку.

Ці стратегічні кроки забезпечують «КІТ ГРУП» не тільки можливість стабілізувати своє становище на ринку, але й створюють платформу для подальших досягнень у сфері ІТ-розробок, відповідаючи на виклики сучасності та ведучи компанію до нових горизонтів інновацій та успіху.

Бізнес-аналітика стає вирішальним фактором у підвищенні якості прийняття рішень у сучасних компаніях, адаптуючи не тільки актуальні дані, але й історичні відомості до поточних потреб бізнесу. Цей процес дозволяє зробити обґрунтовані та ефективні рішення, опираючись на глибокий аналіз даних, які охоплюють різні аспекти діяльності підприємства.

Застосування інструментів бізнес-інтелекту (BI) дозволяє аналітикам виділяти ключові показники продуктивності, які є життєво важливими для оцінки ефективності роботи організації. Ці показники можуть включати дані про продажі, ефективність виробництва, задоволеність клієнтів, та багато інших аспектів, які безпосередньо впливають на рішення керівництва. Використання BI дозволяє виявляти шаблони та тенденції, що, в свою чергу, сприяє формуванню більш обґрунтованої та стратегічної діяльності компанії.

Процес впровадження та управління BI системами вимагає взаємодії між ІТ-спеціалістами та бізнес-аналітиками на всіх етапах розробки та використання цих систем. Важливо, щоб обидві сторони мали чітке розуміння

бізнес-цілей та технічних можливостей, що дозволить створити систему, здатну забезпечити необхідний рівень інформаційної підтримки та аналітичних інструментів.

Бізнес-аналітика використовує широкий спектр програм та інструментів, які адаптуються до конкретних потреб компанії, залежно від доступності даних та специфіки завдань. Вона дозволяє компаніям не тільки реагувати на поточні бізнес-виклики, а й антиципувати майбутні тенденції.

Однією з ключових функцій бізнес-аналітики є адаптивна аналітика. Цей підхід дозволяє користувачам налаштовувати аналітичні звіти відповідно до специфічних бізнес-запитань, забезпечуючи гнучкість у прийнятті рішень. Адаптивна аналітика може бути використана для створення нових звітів або для більш детального аналізу існуючих даних, дозволяючи керівництву компанії ефективно оцінювати різні аспекти діяльності.

Підхід до аналітичних рішень має бути структурований, попри те, що часто етапи реалізації переплітаються, перешкоджаючи формуванню цілісного бачення процесу. Знеособлені приклади з практики ілюструють, як конкретні аналітичні методи можуть бути застосовані для поліпшення бізнес-процесів. Насамкінець варто зазначити, що аналітика приносить істотну економічну вигоду для підприємницької діяльності, впливаючи на зростання і розвиток капіталу.

Кожен етап розроблення не є суворою послідовністю і може призвести до повернення до вихідної точки розроблення; така реальність проєктних робіт. Замовники та виконавці не завжди здатні зрозуміти один одного з першого разу. Ітераційний процес дає можливість для узгодження і коригування попередніх домовленостей і очікувань, забезпечуючи глибше взаєморозуміння і поліпшення якості кінцевого продукту подана на рисунку Б.1 додатка Б.

Перший етап проєктного управління та аналітики полягає у формулюванні бізнес-завдання, яке зазвичай виражається в абстрактних термінах. У процесі опису бізнес-процесів визначаються ключові показники

для поліпшення, які можуть бути як кількісними (наприклад, збільшення витрат або скорочення витрат), так і якісними (як підвищення рівня обслуговування клієнтів). Це вимагає переходу до мови бізнесу, адаптації термінології для полегшення взаєморозуміння із зацікавленими сторонами.

Для виявлення ключових аспектів бізнес-постановки застосовується підхід, що ґрунтується на структурованому опитувальнику, який містить запитання про те, хто фінансує проєкт, хто є його користувачами, розробниками, хто постраждає від змін, хто зацікавлений у його результатах. Додатково аналізується, що являє собою проблема, де вона виникає, коли з'явилася потреба в рішенні та чому вона виникла. Відповіді на ці запитання знижують невизначеність, дають змогу налагодити комунікацію та зменшити кількість учасників зустрічей, що підвищує їхню ефективність.

Важливо розуміти, чи перебуває процес під контролем організації, чи доступні необхідні дані, чи можливе розв'язання завдання і чи може організація його впровадити. Якщо завдання вже було вирішене в інших компаніях або вимагає інноваційного підходу, відповіді на ці запитання допоможуть уникнути непотрібних витрат на безперспективні проєкти. Розуміння й обмеження рамок завдання від самого початку запобігає виконанню роботи, що не входить у початкові домовленості, що особливо важливо в рамках великих проєктів.

На цьому етапі виникає необхідність в уточненні постановки задачі після первинного аналізу та фіксації обмежень, що дає змогу адаптувати підходи до вирішення та управляти очікуваннями замовників, особливо в проєктах, які потребують ретельного опрацювання та планування, наприклад, під час розроблення продуктів диверсифікації для вашого бізнесу. Це необхідно для забезпечення того, щоб вкладення в проєкт виправдалися і принесли значущі результати для бізнесу.

Другий етап розроблення проєкту включає перетворення бізнес-вимог на аналітичні обмеження, що є критичним моментом у постановці аналітичного завдання. Ця функція вимагає від аналітика глибокого розуміння

бізнес-сфери замовника і володіння специфічними аналітичними термінами. Часто на цьому етапі між очікуваннями бізнесу та реальними аналітичними можливостями виникає дисонанс: бізнес-сторона схильна формувати завищені очікування, тоді як аналітики стикаються з необхідністю адаптації та уточнення цих вимог.

Важливою частиною цього етапу є виокремлення та зважування чинників, які впливатимуть на аналітичне рішення. Цей набір факторів часто розширюється ітеративно, особливо після реалізації MVP. Досвід і професійний погляд аналітика на цьому етапі мають ключове значення для успішного просування проєкту.

Етап третій в аналітичному процесі займає робота з даними, які є основою для руху аналітичного рішення, подібно до вугілля для локомотива. Важливо визначити потребу в зборі інформації, ступінь її оцифрування і доступність. У не-ІТ компаніях Росії інфраструктура для збору даних часто обмежена історично сформованими потребами, що робить її статичною та інертною. Це створює перешкоди для впровадження складних систем автоматизації та оперативного планування.

З досвіду роботи над різними проєктами стає зрозуміло, що якісний збір даних та їхній аналіз можуть значно поліпшити процеси, виявивши розбіжності між баченнями керівництва та виконавців. Подібна синхронізація призводить до економічного ефекту за рахунок оптимізації процесів. У деяких випадках було потрібне впровадження нових процесів збору та обробки даних, включно зі змінами в системах мотивації співробітників, щоб дані не губилися в листуванні та комунікаціях.

Одним із викликів є також переведення якісних характеристик процесів, які можуть бути відомі учасникам, але не фіксуватися в даних. Експертні оцінки таких аспектів, як важливість замовлення або його терміновість, можуть призводити до суперечностей і вимагати постійного коригування.

Важливо пам'ятати, що бізнес зацікавлений у відчутних результатах і не завжди прагне занурюватися в деталі даних. Трансляція даних у зрозумілі



бізнес-терміни та демонстрація їхнього впливу на бізнес-процеси сприяють ухваленню рішень і розв'язанню проблем.

На четвертому етапі визначається методологія аналітичної роботи, що включає вибір між трьома основними напрямками моделювання: описовою, передбачувальною та розпорядчою аналітикою.

Описова аналітика фокусується на інтерпретації подій, що вже відбулися, використовуючи методи візуалізації, такі як зведені таблиці, статистика, різні діаграми.

Аналітика, що передбачає, включає в себе прогнозування майбутніх подій через симуляційні та ймовірнісні моделі, а також моделі машинного навчання.

Аналітика, що наказує, прагне сформувати найкращий результат, використовуючи методи, як-от лінійне і цілочисельне програмування, а також стохастичну оптимізацію.

Вибір конкретної методології залежить від низки чинників, як-от доступний час на розробку і необхідна точність моделі. Важливо також враховувати актуальність методології, точність і доступність даних. Усі ці фактори впливають на можливість досягнення бажаного результату в рамках заданих ресурсів і часових рамок.

Практичні приклади, як-от використання короткострокового планування замість довгострокового за низької точності даних, підтверджують значущість гнучкого підходу до планування та адаптації методів залежно від специфіки завдання і якості доступної інформації.

Розвиток моделі, її тестування і валідація проводяться аналогічно навчанню моделей машинного навчання, що вимагає акуратного вибору даних для забезпечення релевантності та інформативності результатів.

На заключних етапах розробки, успішні методи можуть бути адаптовані або комбіновані для поліпшення загальної ефективності проекту, як було продемонстровано на прикладі проекту з використанням бджолиного мета-евристичного алгоритму.

У зв'язку з цим, цікаво було б дізнатися, які конкретні методології або підходи виявилися найефективнішими у вашій практиці, і чи є певні інструменти або технології, які ви б рекомендували для конкретних типів аналітичних завдань?

П'ятий етап реалізації аналітичного рішення полягає в розробленні моделі, який є ключовим і часто найбільш захопливим для аналітиків. Процес починається з вибору методу або групи підходів, потім слідує визначення критеріїв для порівняння і вибору найкращого підходу на основі наданих даних.

Розроблення моделей залежить від конкретного завдання, що робить цей етап різноманітним і динамічним. Для опису структури розробки оптимізаційного рішення важливо правильно організувати структури даних. Часто використовується об'єктна модель даних, де дані організовуються таким чином, щоб мінімізувати зв'язки між ними. Це може бути реалізовано через таблиці або через розробку об'єктів, що відповідають модельованим фізичним об'єктам.

У процесі побудови моделі здійснюється ініціалізація змінних, формування набору обмежень і визначення цільової функції. Потім відбувається вибір відповідних алгоритмів для розв'язання задачі, що може включати використання готових програмних пакетів або розробку власних алгоритмів.

Особливу увагу приділяють дослідженню збіжності моделі та точності одержуваних результатів. Налаштування моделі можуть бути скориговані для поліпшення збіжності, а також можуть бути додані умови завершення розрахунку для запобігання непродуктивних обчислень.

Отримані результати з моделі витягуються у вигляді сирого звіту для розробника, який доповнюється допоміжними даними для зручності використання бізнесом. Для демонстрації якісних характеристик рішення розробляється модуль звітів, що забезпечує чітке і зрозуміле представлення результатів.

Шостий етап аналітичного проєкту - це впровадження. На цьому етапі проводиться валідація моделі з бізнесом. Готуються звіти і графіки, що демонструють результати роботи моделі, водночас висвітлюються її особливості, використовується методологія, а також робляться пояснення щодо припущень та обмежень обраного підходу. Також важливо просувати і рекламувати рішення серед зацікавлених сторін.

Отримавши схвалення від бізнесу, складається план впровадження. Впровадження може здійснюватися як силами розробників, так і замовника, проте в будь-якому разі потрібен супровід процесу аналітиками для коригування помилок, неточностей і адаптації до нових використань.

Масштаб впливу рішення на бізнес-процеси визначає метод впровадження. За незначного впливу рішення впроваджується цілком, включно з підключенням усіх структур і налаштуванням процесів. У разі значних змін підхід має бути більш обережним: починається з найменш залежної частини, поступово інтегруються елементи, що залишилися, водночас відбувається адаптація та усунення тимчасових рішень.

Декомпозиція процесу впровадження є своєрідним мистецтвом. Локалізація впровадження полегшує взаємодію з кожним учасником проєкту, що особливо важливо в масштабних проєктах, як, наприклад, оптимізація логістичної мережі в різних регіонах.

Також процес включає розробку користувацьких інтерфейсів і налаштування системи прав доступу, що дає змогу уникнути зайвого поширення контрольних функцій і зберігає інтегритет моделі.

На завершальному етапі життєвого циклу моделі важливо скласти детальну документацію, включно з описом припущень, джерел і структур даних, методів опрацювання даних, самої моделі, кодової бази та рекомендацій щодо її поліпшення. Незважаючи на гадану непотрібність цього документа на перших порах, він має ключове значення для довгострокового підтримання і розвитку моделі.

Основний фокус на цьому етапі - моніторинг якості моделі, який передбачає відстеження таких аспектів:

- Економічний ефект і пряму вигоду для бізнесу.
- Новизну і корисність, які модель привносить у бізнес-процеси.
- Надійність і стабільність роботи моделі.
- Вплив якості даних на результати моделі.

За особистими спостереженнями, економічний ефект від впровадження методів оптимізації та автоматизації коливається в межах 5-12%.

Необхідність у калібруванні та підтримці моделі виникає під час зміни даних або процесів, що є неминучим з плином часу. Зміни в процесах, як-от збір і поліпшення якості даних, можуть стимулювати подальше поліпшення або заміну поточної моделі на більш досконалу.

Отже, для підтримання інтересу та розуміння сторін до моделі проводять майстер-класи зі сценаріїв використання та налаштувань продукту. Ці заходи можуть включати документування користувацьких сценаріїв, створення відеоуроків і демонстрацію презентацій. Крім того, успішно реалізований проєкт додається до професійного портфоліо, підтримуються контакти із замовником і здійснюється постійне відстеження подальшої долі моделі та її бізнес-вигоди.

## **2.2. Оптимізація організації аналітичної діяльності реалізації проєктів у у ТОВ «КІТ ГРУП»**

ТОВ «КІТ ГРУП», як і багато інших компаній, які активно використовують інформаційно-аналітичні системи, стикається з декількома значущими проблемами, які можуть вплинути на їхню ефективність. Однією з таких проблем є недостатня інтеграція даних між різними системами, такими як CRM, ERP та веб-аналітика. Це створює перешкоди для одночасного доступу та аналізу інформації. Для розв'язування цієї проблеми компанія

може впровадити більш сучасні інструменти ETL та платформи для міжплатформної інтеграції, які допоможуть централізувати та уніфікувати дані.

Іншою значною проблемою є використання застарілого програмного забезпечення, що може обмежувати можливості аналізу та візуалізації даних. Оновлення існуючих систем та перехід на хмарні аналітичні платформи можуть надати більше гнучкості та поліпшити функціональність.

Крім того, компанія може стикатися з проблемою недостатніх аналітичних навичок серед персоналу, що знижує загальну продуктивність аналізу. Рішенням може стати організація тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації співробітників, а також залучення зовнішніх консультантів для навчання персоналу.

Проблеми з якістю даних також є значним бар'єром. Неповні, некоректно структуровані або застарілі дані можуть призвести до недостовірних аналітичних звітів. Впровадження систем управління якістю даних, які включають процеси верифікації, очищення та оновлення інформації, може бути ефективним рішенням.

Нарешті, підвищені ризики, пов'язані з витоком або несанкціонованим доступом до чутливих даних, вимагають зміцнення політик безпеки. Впровадження шифрування даних та розширення застосування доступу на основі ролей допоможуть забезпечити захист інформації.

Розв'язування цих проблем дозволить ТОВ «КІТ ГРУП» підвищити ефективність своєї аналітичної системи та забезпечити високий рівень задоволення потреб клієнтів та керівництва.

SWOT-аналіз системи інформаційно-аналітичної підтримки діяльності ТОВ «КІТ ГРУП» допоможе визначити сильні та слабкі сторони цієї системи, виявити можливості для розвитку та ризики, що можуть вплинути на її ефективність представлена на рисунку В.1 додатка В.

Сильні сторони (Strengths):

- сильні сторони аналітичної системи підкреслюють її значну цінність та ефективність у сучасному управлінні проєктами:

Інтегрованість даних: система має високий рівень інтеграції з іншими бізнес-системами, такими як ERP (Enterprise Resource Planning) та CRM (Customer Relationship Management). Це забезпечує єдину, централізовану базу даних, яка охоплює всі необхідні аспекти управління проєктами та відносин з клієнтами. Така інтеграція дозволяє збирати, агрегувати та аналізувати дані з різних джерел, що сприяє глибшому розумінню бізнес-процесів та покращує якість управлінських рішень.

Автоматизація звітності: Розроблені механізми автоматичної звітності значно скорочують час, необхідний для підготовки звітів, а також мінімізують людський фактор і пов'язані з ним помилки. Автоматизація дозволяє вам швидко отримувати актуальні звіти про стан проєктів, фінансові показники та інші критичні дані, необхідні для оперативного реагування на зміни в проєктному середовищі та ринкових умовах.

Використання сучасних BI-інструментів: Застосування передових інструментів бізнес-аналітики, таких як Power BI та Tableau, надає можливості для глибшого аналізу та кращої візуалізації даних. Ці інструменти забезпечують багатий набір можливостей для інтерактивної візуалізації, що допомагає краще зрозуміти складні набори даних і виявляти тенденції та закономірності, які можуть залишатися непоміченими при традиційних методах аналізу. Це забезпечує можливість швидко адаптуватися до змін та оптимізувати управління проєктами на основі даних.

Ці сильні сторони є ключовими для підвищення ефективності, точності та швидкості ухвалення рішень в рамках вашої організації. Вони не тільки сприяють кращому управлінню проєктами, але й підвищують загальну конкурентоспроможність компанії.

Слабкі сторони (Weaknesses):

Опис слабких сторін інформаційно-аналітичної системи в управлінні проєктами вказує на деякі важливі області для покращення:

Висока залежність від технічної підтримки: система вимагає постійної технічної підтримки та обслуговування, що може бути дороговартісним та обмежувати оперативність її використання. Залежність від спеціалізованих ІТ-ресурсів для підтримки та оновлення системи може створювати перешкоди у випадку технічних збоїв або при необхідності швидких змін в системі. Також, це підвищує вразливість системи до зовнішніх факторів, таких як відключення електроенергії або збої в інтернет-з'єднанні.

Недостатньо розвинуті навички персоналу: Співробітники вашої організації часто не мають достатнього рівня знань та навичок для повного використання можливостей аналітичної системи. Це може призводити до того, що потенціал даних і аналітичних інструментів не використовується повністю, що зменшує ефективність рішень, заснованих на даних. Недолік кваліфікації може також призвести до помилок у введенні даних, їх аналізі та інтерпретації результатів.

Проблеми з якістю даних: Часті випадки некоректних або неповних даних у вашій системі ускладнюють проведення точного аналізу. Якість даних є критично важливою для будь-якої аналітичної системи, оскільки навіть найпередовіші аналітичні інструменти не зможуть забезпечити коректні висновки на основі неправильних або неповних даних. Проблеми можуть включати помилки в даних через людський фактор, недостатність автоматизації у процесах збору даних, а також недоліки в стандартизації та нормалізації даних.

Ці слабкі сторони можуть серйозно вплинути на загальну продуктивність та надійність системи управління проектами. Розв'язання цих проблем може включати інвестиції в підвищення кваліфікації персоналу, покращення інфраструктури ІТ підтримки та впровадження більш строгих процесів контролю якості даних.

Можливості (Opportunities):

Можливості, які відкриваються перед організацією завдяки розвитку інформаційно-аналітичної системи, виглядають дуже перспективно і мають потенціал для значного підвищення ефективності вашої діяльності:

Розширення функціональності через інтеграцію з новітніми технологіями. Інтеграція вашої системи з передовими технологіями, такими як штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML), може радикально покращити її аналітичні можливості. Використання AI та ML дозволить автоматизувати складні аналітичні процеси, такі як прогнозування та оптимізація, забезпечуючи більш точні та оперативні рішення. Ці технології можуть допомогти в ідентифікації тенденцій, ризиків та можливостей, які можуть не бути відразу очевидними для аналітиків.

Навчання та розвиток персоналу. Впровадження програм навчання та розвитку для співробітників є ключовим для використання всього потенціалу вашої інформаційно-аналітичної системи. Підвищення кваліфікації співробітників не тільки зменшить залежність від зовнішньої технічної підтримки, але й забезпечить, що вони зможуть ефективно використовувати всі можливості системи. Навчання може охоплювати такі аспекти, як аналітика даних, управління проектами, а також основи AI та ML.

Розширення ринкових можливостей. Використання даних для виявлення нових ринкових ніш та можливостей для розширення може стати важливим стратегічним напрямком. Аналіз великих обсягів даних дозволить вашій компанії ідентифікувати невикористані ринки, покращити цільові пропозиції, адаптувати продукти під потреби конкретних сегментів споживачів та оптимізувати маркетингові кампанії. Це може містити як вдосконалення існуючих продуктів, так і розробку нових.

Ризики (Threats):

Аналіз ризиків для вашої інформаційно-аналітичної системи є критично важливим для розуміння потенційних загроз та розробки стратегій їх мінімізації:



Кібербезпека. Один з основних ризиків полягає у можливості витоку або несанкціонованому доступі до чутливої інформації. Це може призвести не тільки до фінансових втрат, але й до серйозних репутаційних ризиків. Кіберзлочинці можуть використовувати слабкі місця в системі для крадіжки інформації, що вимагає від вашої компанії не тільки впровадження сучасних технологічних рішень для захисту даних, але й регулярного перегляду і оновлення заходів безпеки.

Технологічне застарівання. Швидкий розвиток технологій може зробити існуючі системи застарілими, що потребуватиме значних інвестицій у їх оновлення або заміну. Нездатність швидко адаптуватися до нових технологічних стандартів може позбавити компанію конкурентних переваг, зменшити її ринкову частку та вплинути на загальну продуктивність.

Висока конкуренція. Зростаюча конкуренція в галузі ІТ може змусити компанію боротися за утримання клієнтів та ринкові частки, особливо якщо інші гравці швидко впроваджують інновації або пропонують більш вигідні рішення. Якщо ваша система не буде постійно оновлюватися та вдосконалюватися, є ризик втрати клієнтів, які можуть перейти до конкурентів, які пропонують сучасніші та ефективніші технологічні рішення.

Для мінімізації цих ризиків, важливо розробити комплексний план, який включає стратегії кібербезпеки, планування оновлень технологій та агресивні маркетингові стратегії для збереження клієнтської бази і розширення ринкових можливостей.

Цей SWOT-аналіз може допомогти керівництву ТОВ «КІТ ГРУП» ідентифікувати ключові області для вдосконалення та врахувати потенційні ризики при плануванні стратегій розвитку компанії.

Для подальшого вдосконалення системи інформаційно-аналітичної підтримки діяльності ТОВ «КІТ ГРУП», можна визначити кілька ключових напрямків. Ці напрямки спрямовані на збільшення ефективності, поліпшення ухвалення рішень і підвищення загальної продуктивності компанії

В останні роки ТОВ «КІТ ГРУП» активно інтегрує новітні технології Business Intelligence для підвищення ефективності своєї діяльності. Зокрема, компанія впроваджує передові ВІ платформи, такі як Power BI та Tableau, які дозволяють проводити глибший і швидший аналіз даних. Ці інструменти не тільки забезпечують більшу гнучкість у візуалізації та інтерпретації даних, але й допомагають виявляти закономірності та тенденції, які могли залишитися непоміченими при використанні традиційних методів аналізу.

Крім того, компанія зосереджена на розробці автоматизованих систем звітності, що значно скорочує час, необхідний для підготовки звітів, і підвищує точність даних. Це особливо важливо у висококонкурентних секторах, де швидкість реакції та точність інформації можуть значно впливати на бізнес-рішення. Автоматизація звітності також допомагає зменшити людський фактор у помилках та звільняє час співробітників для зосередження на більш складних та креативних завданнях.

Завдяки цим нововведенням ТОВ «КІТ ГРУП» підвищує свою конкурентоспроможність та ефективність, створюючи стійку основу для подальшого розвитку та оптимізації своїх бізнес-процесів. Впровадження сучасних ВІ технологій дозволяє компанії бути на крок попереду у прийнятті обґрунтованих рішень, заснованих на точних і актуальних даних.

У ТОВ «КІТ ГРУП», як у компанії, що активно використовує дані для прийняття рішень, якість даних має вирішальне значення. Визнаючи це, компанія інвестує у покращення чистоти та надійності своїх даних. Одним із ключових кроків є впровадження передових технологій для очищення даних, що містить процеси виявлення і виправлення помилок або викривлень у даних, а також їх стандартизацію. Це дозволяє забезпечити, що всі дані, використані у звітах та аналітиці, є точними і консистентними, знижуючи таким чином ризик прийняття рішень на основі невірної інформації.

Крім того, компанія зосереджує увагу на консолідації джерел даних. У зв'язку з великою кількістю різноманітних систем і платформ, з яких збираються дані (таких як CRM, ERP та інші аналітичні інструменти),

необхідності у їх інтеграції та уніфікації відчувається все більше. Інтеграція дозволяє створити єдину, надійну базу даних, що сприяє швидкому доступу до інформації та її більш ефективному використанню. Така єдина база даних також полегшує процеси аналізу, звітування та подальшого використання даних у бізнес-процесах.

Завдяки цим заходам ТОВ «КІТ ГРУП» значно підвищує надійність своїх аналітичних звітів та ефективність прийняття рішень. Покращення якості даних не тільки зміцнює позиції компанії на ринку, але й забезпечує більшу довіру з боку клієнтів і партнерів.

У ТОВ «КІТ ГРУП» велика увага приділяється розвитку навичок та компетенцій свого персоналу, оскільки компанія усвідомлює, що інвестиції в людський капітал є ключовими для підтримання конкурентоспроможності та інноваційності на ринку. Центральним елементом стратегії розвитку персоналу є систематичне навчання та професійний розвиток, зокрема через організацію регулярних тренінгів і семінарів, що зосереджені на аналітиці та управлінні даними.

Ці тренінги включають вивчення новітніх методів аналізу даних, використання передових ВІ інструментів та платформ, таких як Power BI, Tableau, а також методологій збору, очищення і систематизації даних. Під час навчальних заходів співробітники не тільки отримують теоретичні знання, але й мають можливість застосувати їх на практиці через роботу над реальними кейсами та проектами, що сприяє кращому засвоєнню матеріалу.

Окрім тренінгів, компанія забезпечує співробітникам можливості для отримання професійних сертифікацій у галузі аналітики даних. Це включає підтримку у проходженні сертифікаційних курсів та оплату іспитів. Такі сертифікації не тільки підвищують кваліфікацію співробітників, але й сприяють підвищенню їхньої мотивації та лояльності до компанії.

Ці ініціативи дозволяють «КІТ ГРУП» підтримувати високий рівень експертизи серед своїх співробітників, що є критично важливим для ефективності аналітичної роботи та прийняття обґрунтованих рішень у

динамічному бізнес-середовищі. В результаті, компанія зміцнює свої позиції на ринку, збільшуючи свою здатність швидко адаптуватися до змін і впроваджувати інновації.

В ТОВ «КІТ ГРУП», яка активно оперує великою кількістю чутливих даних, особливо важливим є забезпечення їх безпеки. Компанія вживає серйозних заходів для захисту корпоративної інформації, що допомагає запобігати несанкціонованому доступу та зберігати конфіденційність даних.

Одним із ключових напрямків у зміцненні кібербезпеки є впровадження більш строгих заходів безпеки. Компанія використовує різноманітні технічні та організаційні засоби, такі як фірмові брандмауери, системи виявлення та запобігання вторгненням, а також регулярні аудити безпеки. Це включає постійний моніторинг діяльності в системах для швидкого виявлення та реагування на підозрілі дії, що можуть вказувати на спроби несанкціонованого доступу.

Крім того, велике значення приділяється шифруванню даних. Використання сучасних методів шифрування допомагає забезпечити, що чутлива інформація залишається недоступною для сторонніх, навіть якщо вони якимось чином отримають доступ до даних. Такі методи, як шифрування на стороні сервера та клієнта, забезпечують захист даних у процесі їх передачі та зберігання.

Шифрування даних відіграє вирішальну роль у забезпеченні безпеки чутливої інформації у проєктному менеджменті, особливо коли дані передаються через мережі або зберігаються на різних платформах. Використання сучасних методів шифрування, таких як шифрування на стороні сервера та клієнта, є критично важливим для захисту даних від несанкціонованого доступу. Ці методи гарантують, що інформація залишається зашифрованою не тільки під час зберігання на фізичних носіях, але й у процесі її передачі між учасниками проєкту.

Ключ до ефективного шифрування полягає в правильному виборі алгоритмів та їх належному впровадженні. Сучасні технології, такі як TLS

(Transport Layer Security) для шифрування даних, що передаються, і AES (Advanced Encryption Standard) для шифрування збережених даних, забезпечують міцний захист. Важливо також використовувати надійні методи управління ключами шифрування, щоб забезпечити, що ключі доступні лише авторизованим особам.

Управління проектами часто залучає різноманітні дані, від фінансових документів до особистої інформації учасників, тому безпека цих даних має вирішальне значення для забезпечення довіри та відповідності нормативним вимогам. На практиці це означає, що шифрування є не просто технічною вимогою, а стратегічним компонентом загальної стратегії управління проектом, спрямованої на мінімізацію ризиків і забезпечення стабільності процесів.

Компанія також інвестує у навчання співробітників з питань кібербезпеки, що включає інформування про поточні загрози та найкращі практики для забезпечення безпеки даних. Все це створює комплексну стратегію захисту інформації, яка є критично важливою для захисту корпоративних активів і репутації компанії в сучасному цифровому світі.

Ці заходи дозволяють ТОВ «КІТ ГРУП» не тільки забезпечувати високий рівень безпеки даних, але й підтримувати довіру клієнтів і партнерів, що є фундаментальним для успішного ведення бізнесу.

В ТОВ «КІТ ГРУП» активно впроваджуються інноваційні підходи для підвищення ефективності аналітичної роботи та оптимізації бізнес-процесів. Однією з ключових ініціатив є інтеграція технологій штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML), які відкривають нові можливості для автоматизації аналізу великих обсягів даних. Застосування цих технологій дозволяє компанії не тільки швидше обробляти інформацію, але й здійснювати більш точне прогнозування, що критично важливо для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. AI та ML здатні ідентифікувати закономірності, які можуть бути непомітними для людського аналізу, та

пропонувати рішення на основі вивчених даних, що значно збільшує шанси на успіх проєктів.

Крім використання AI та ML, компанія також наголошує на розвитку мобільних аналітичних додатків. Це дозволяє співробітникам мати доступ до необхідної аналітики в реальному часі, незалежно від їхнього місцезнаходження. Мобільність забезпечує гнучкість та оперативність, оскільки керівники та аналітики можуть відразу реагувати на зміни у даних чи ринкових умовах. Використання мобільних додатків також сприяє підвищенню загальної продуктивності персоналу, оскільки інформація і інструменти для роботи з нею завжди під рукою.

Ці заходи, що включають інтеграцію передових технологій та розширення можливостей мобільності, є частиною більш широкої стратегії компанії по постійному вдосконаленню її аналітичних можливостей. «КІТ ГРУП» прагне не тільки використовувати найновітніші технологічні рішення для покращення своєї роботи, але й створювати умови, при яких кожен співробітник може ефективно використовувати ці рішення для вирішення щоденних завдань. Ці зусилля ведуть до створення культури інновацій та оперативного реагування на зміни, що в кінцевому підсумку забезпечує компанії стратегічну перевагу в динамічному бізнес-середовищі.

Отже, зосередження на розглянутих напрямках може суттєво покращити аналітичну підтримку діяльності ТОВ «КІТ ГРУП», зробивши бізнес більш адаптованим до змін умов ринку і забезпечивши більш ефективне управління проєктами.

Таким чином, аналітична діяльність є ключовим елементом у процесах управління проєктами, забезпечуючи їх цілісність і безперервність. Практичний приклад ТОВ «КІТ ГРУП» демонструє, як аналітичні методи сприяють оптимізації процесів та підвищенню результативності проєктної діяльності.

## ВИСНОВКИ

В ході дослідження характеристики аналітичної складової в управлінні проєктами виявлено, що вона відіграє важливу роль у визначенні та оцінці різних аспектів проєкту. Аналітика дозволяє здійснювати системний аналіз і прогнозування ризиків, визначати ефективність використання ресурсів та контролювати хід виконання завдань. При цьому, аналітична діяльність вимагає наявності висококваліфікованих спеціалістів та використання сучасних інструментів та методів аналізу інформації.

Аналізуючи різноманітні методи та інструменти аналітичної діяльності, було виявлено, що вони включають у себе статистичні методи, методи оптимізації, SWOT-аналіз, та інші. Кожен з цих методів має свої переваги та обмеження, і їх вибір залежить від конкретних цілей та умов проєкту.

Різноманітність методів аналітичної діяльності відображає складність та багатогранність сучасних досліджень проєктного управління. Статистичні методи, як один із найпопулярніших інструментів, використовуються для аналізу та інтерпретації значних масивів інформації, дозволяючи виявляти тенденції, прогнозувати події та оцінювати надійність результатів.

Кожен з методів має свої особливості та обмеження. Вибір конкретного методу залежить від специфіки завдань, доступності даних та ресурсів, а також від цілей проєкту. Наприклад, статистичний аналіз може вимагати великої кількості точних даних та спеціалізованих знань для інтерпретації результатів, тоді як SWOT-аналіз є більш суб'єктивним і залежить від якості вхідної інформації та досвіду аналітиків. Таким чином, ефективне використання аналітичних методів передбачає не тільки знання та уміння їх застосування, але й розуміння їх потенційних впливів на результати проєкту.

Проведений аналіз технології організації аналітичної діяльності в управлінні проєктами на прикладі ТОВ «КІТ ГРУП» дозволив виявити, що компанія активно використовує сучасні інформаційні технології та програмні

засоби для збору, аналізу та візуалізації даних. Однак, існують певні недоліки в організації процесів аналітичної діяльності, зокрема, необхідність удосконалення системи збору та обробки даних, а також вдосконалення кваліфікації персоналу.

В рамках виконаної роботи було проведено аналіз методів та інструментів аналітичної діяльності в управлінні проектами для ТОВ «КІТ ГРУП». Дослідження базувалось на теоретичних визначеннях і класифікаціях аналітичних методів, що дозволило обґрунтувати вибір інструментарію для оптимізації процесів у компанії.

Практична частина роботи була зосереджена на інтеграції вибраних інструментів і методів у діяльність компанії, що дозволило підвищити якість управління проектами.

Основні досягнення роботи включають розробку схеми оптимізації аналітичної діяльності, яка охоплює весь процес від збору інформації до впровадження та підтримки управлінських рішень. Завдяки впровадженню цієї схеми, ТОВ «КІТ ГРУП» вдалося покращити точність прогнозування результатів проектів та оптимізувати використання ресурсів.

Достовірність отриманих результатів підтверджена через практичну реалізацію проектів, а також моніторинг і аналіз ефективності впроваджених змін. Робота також демонструє важливість постійного коригування аналітичної діяльності в управлінні проектами відповідно до етапів життєдіяльності проекту та етапів його реалізації.

Таким чином, дослідження підтверджує значення аналітики в сучасному управлінні проектами та є певним внеском у практику оптимізації проектної діяльності у ТОВ «КІТ ГРУП», забезпечуючи компанії перевагу через покращене рішення управлінських завдань.

З урахуванням виявлених недоліків та перспектив розвитку аналітичної діяльності в управлінні проектами в організації, можна сформулювати пропозиції щодо вдосконалення процесів. Зокрема, рекомендується впровадження спеціалізованих програмних засобів для інформатизації та



цифровізації аналітичних процесів, проведення регулярних тренінгів для підвищення кваліфікації персоналу та впровадження системи моніторингу ефективності аналітичної діяльності. Такі заходи сприятимуть підвищенню ефективності управління проєктами та досягненню поставленої мети.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### Законодавчі та нормативно-правові акти

1. Конституція України : Закон від 28.06.1996. Поточна редакція 01.01.2020. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.help/law/254> (дата звернення: 12.05.2024).

2. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-ХІІ. Поточна редакція 27.07.2023. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2657-12#Text> (дата звернення: 03.05.2024).

3. Про науково-технічну інформацію: Закон України від 25.06.1993. № 3322-ХІІ. Поточна редакція 01.01.2022. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3322-12> (дата звернення: 12.04.2024)

4. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 04.02.1998. № 74/98-ВР. Поточна редакція 01.01.2022. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-0> (дата звернення: 12.04.2024).

5. Про доступ до публічної інформації: Закон України від від 13.01.2011 № 2939-VI. Поточна редакція 08.10.2023. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 03.04.2024).

6. Про Медіа: Закон України від від 13.12.2022 № 2849-ІХ. Поточна редакція 11.02.2024. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text> (дата звернення: 03.05.2024).

## Наукові, довідкові, навчальні видання

7. Афонін Е.А., Чепуренко Я.О. Інформаційне та аналітичне забезпечення прийняття державно-управлінських рішень: організаційні аспекти. *Матеріали Круглого столу «Теорія і практика державного управління в умовах реформ»*. К.:НАДУ, 2018. С.94-103.
8. Башинська І. О., Н. Г. Новак. Ефективне управління проектами підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 6. С. 75–78. - Режим доступу до ресурсу: <http://market-infr.od.ua/uk/6-2017> (дата звернення: 03.05.2024).
9. Блага Н. В. Управління проектами: навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
10. Бабінська С.Я. Концепція інформаційного забезпечення інноваційного проекту та етапи її реалізації. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2017. №1. С.61-66.
11. Варенко В. М. Аналітика: сучасні тенденції та виклики. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2019. № 1. С. 118-123.
12. Варенко В. М. Основи аналітики : навч. посібник К. : Ліра К, 2022. – 248 с .
13. Волчек Р.М., Коляда А.Л., Коверда А.В. Аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень: навч. посібник. Одеса: ОНЕУ, 2016. 105 с.
14. Гайдаєнко О.М., Шевчук Н.С. Управлінський аналіз: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2015. 151 с.
15. Гуменюк О.О. Функціонування аналітичного забезпечення діяльності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 3. С. 212–216. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre\\_2015\\_3\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2015_3_32) (дата звернення: 03.05.2024).
16. Ганцюк Т. Д. Система інформаційно-аналітичного забезпечення державного управління: елементний склад та етапи здійснення. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2018. Том 29 (68). № 2. С. 63–67.

17. Ганцюк Т. Д. Елементний склад комплексного механізму інформаційно-аналітичного забезпечення державного управління. *Держава та регіони*. Серія: Державне управління. 2018. № 1 (61). С. 43–49.
18. Глосарій термінів національної моделі статистичного виробництва в органах державної статистики / Державна служба статистики України.- 2020.191с.
19. Горячківська І. В. Теоретичні підходи до трактування поняття інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Вісник Черкаського університету*. Серія: Економічні науки. 2016. № 1. С. 24–31.
20. Коломієць Є. В., Каракай М. С., Касьянюк С. В. Структура та зміст інформаційно-аналітичної системи державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1566> (дата звернення: 28.05.2024).
21. Кононенко Ж., Грибовська Ю., Карнаухова, Г. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління підприємством. *Економіка та суспільство*.2023. №47. Електронний журнал. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-74> (дата звернення: 03.04.2024).
22. Кононенко Ж.А., Ходаківська Л.О., Грибовська Ю.М. Економічна інформація як інструмент управління підприємством. *Modern Economics*. 2020. № 19. С. 83–87. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/19-2020/kononenko.pdf> (дата звернення: 07.04.2024).
23. . Коханова І. О. Особливості підготовки оглядових документів. *Вісник Харківської державної академії культури* : зб. наук. пр. Харків, 2014. Вип. 42. С. 155–161. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/hak\\_2014\\_42\\_21.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/hak_2014_42_21.pdf) (дата звернення: 12.05.2024).
24. Кузняка Т. Сутність, завдання і місце інформаційно-аналітичної діяльності в сучасному державному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 1. С. 37—46.

25. Калабухова С.В., Кузьмінська О.Е. Аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2019. 136 с.
26. Калабухова С.В. Аналітичний інструментарій забезпечення прийняття рішень стейкхолдерами. *Сучасні тенденції розвитку обліку, оподаткування, аналізу і аудиту*: зб. матеріалів Міжнар. наук. інтернет-конф., 17 листопада 2017 р. Київ : КНЕУ, 2017. С.208-209.
27. Мандзюк О. Методика підготовки аналітичних документів в інформаційній сфері. *Національний юридичний журнал. Теорія и практика*. 2015. С. 42—45.
28. Мандзюк О. А. Місце аналітики в сучасних інтелектуальних технологіях. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2017. № 46. С. 165–170. 18.
29. Мандзюк О. А. Цілі і завдання аналітичної діяльності у сфері інформаційних відносин. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 1. С. 110–113.
30. Максименко Д. В., Шулевка О. Ю. Організація економічного аналізу на підприємстві. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Карпатська вежа*, 2017. № 23 (18). С.197-203
31. Мохова Ю. Л., Линьова Н. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів державного управління. *Публічне управління та адміністрування*. 2018. № 2 (19). URL: <http://customsadmin.umsf.in.ua/archive/2018/2/11.pdf>.
32. Мулик Т. О., Гордієнко М. І. Методичні підходи до управлінського аналізу в умовах інтеграційних процесів. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017 (23). № 7. С. 7-19.
33. Мулик Т. О., Материнська О. А., Пльонсак О. Л. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 288 с.
34. Палій С. Сучасні тенденції розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення у контексті прийняття ефективних управлінських рішень (на

прикладі органів державної влади України). *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук*. 2022. № 10. С. 166–174.

35. Пуцентейло П., Гуменюк О. Інформаційне забезпечення аналітичної діяльності в управлінні підприємством. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2019. Випуск 1-2. С. 74–82.

36. Пуцентейло П. Р. Особливості функціонування аналітичного забезпечення підприємств. *Інноваційна економіка*. 2015. № 1. С. 194–198

37. Сельченкова С. Інформаційно-аналітичні документи: акти. *Довід. секретаря та офіс-менеджера*. 2015. № 11. С. 4254.

38. Соколов В. А. Категоріально-понятійний апарат проблематики аналітичної діяльності у сфері забезпечення національної безпеки України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №. 15. С. 73–78.

39. Томчук О.Ф. Аналітичне забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств та його удосконалення. *East European Scientific Journal*. 2020. № 3 (55). Р. 54-66.

40. Томчук О.Ф. Теоретичні аспекти системи аналітичного забезпечення. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 35. С. 484-492.

41. Томчук О. Управлінський аналіз: поняття, принципи та основні елементи. *Облік, аналіз і аудит*. 2019. №5. С.133-142.

42. Хвальчик І.Л., Волощук Л.О. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2020. № 1 (47). С. 84–90. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No1/84.pdf> (дата звернення: 11.05.2024).

43. Ціватий В. Інформаційно-аналітичне забезпечення як один із пріоритетних напрямів реформування моделі дипломатії України: політико-інституційний аспект. *Зовнішні справи*. 2015. № 11. С. 26-30.

44. Чирун Л. Б., Кучковський В.В., Висоцька В.А. Особливості методів контент-аналізу текстових масивів вебресурсів у межах регіону.

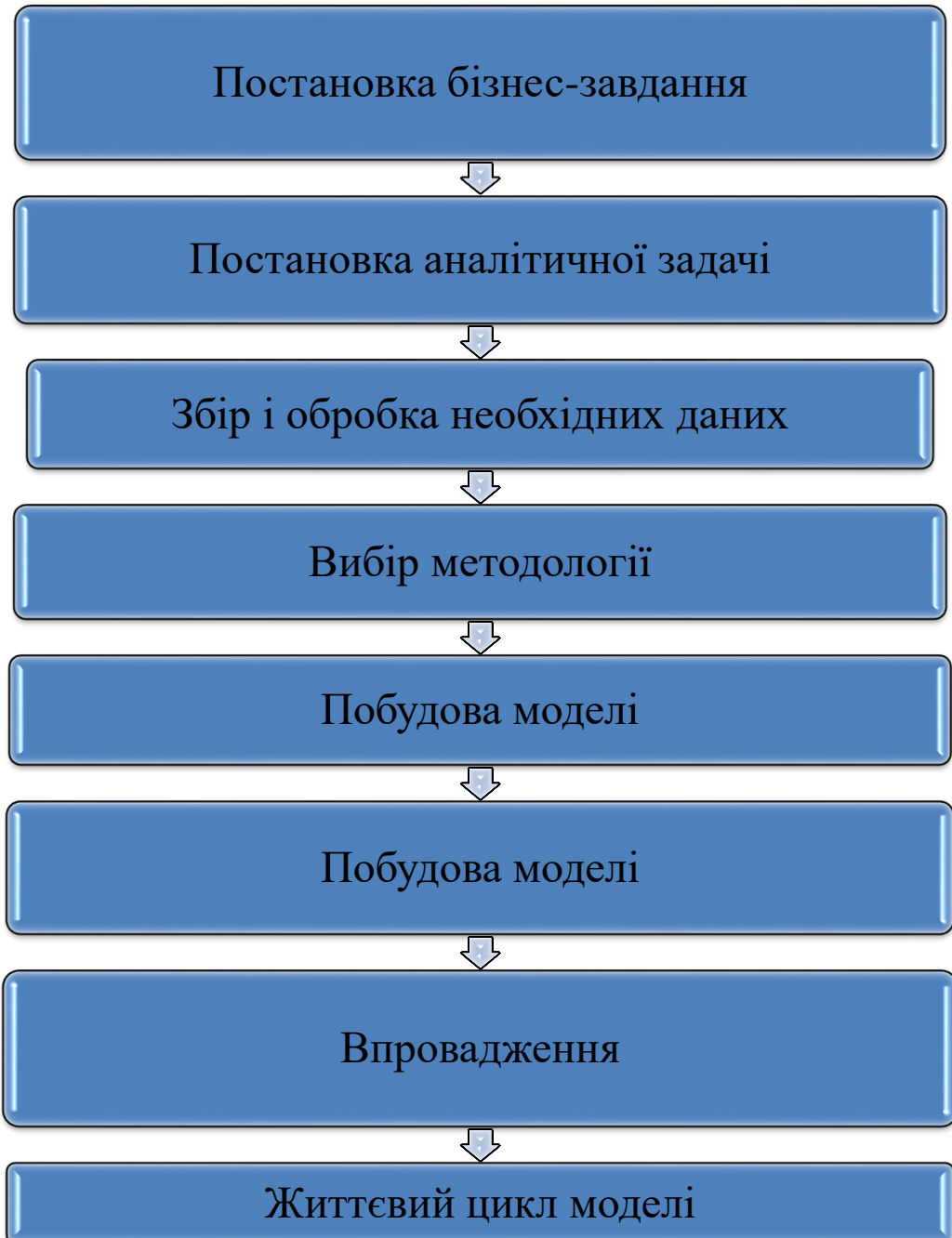
*Вісник Національного університету Львівська політехніка* : зб. наук. пр. 2015.  
№ 829. С.296-320.

45. Чевганова В. Я., Биба В. В, Скрильник А. С. Проектний аналіз.  
навч. посібник. Київ. «Видавництво «Центр учбової літератури», 2014.258с.

## ДОДАТКИ

### ДОДАТОК А

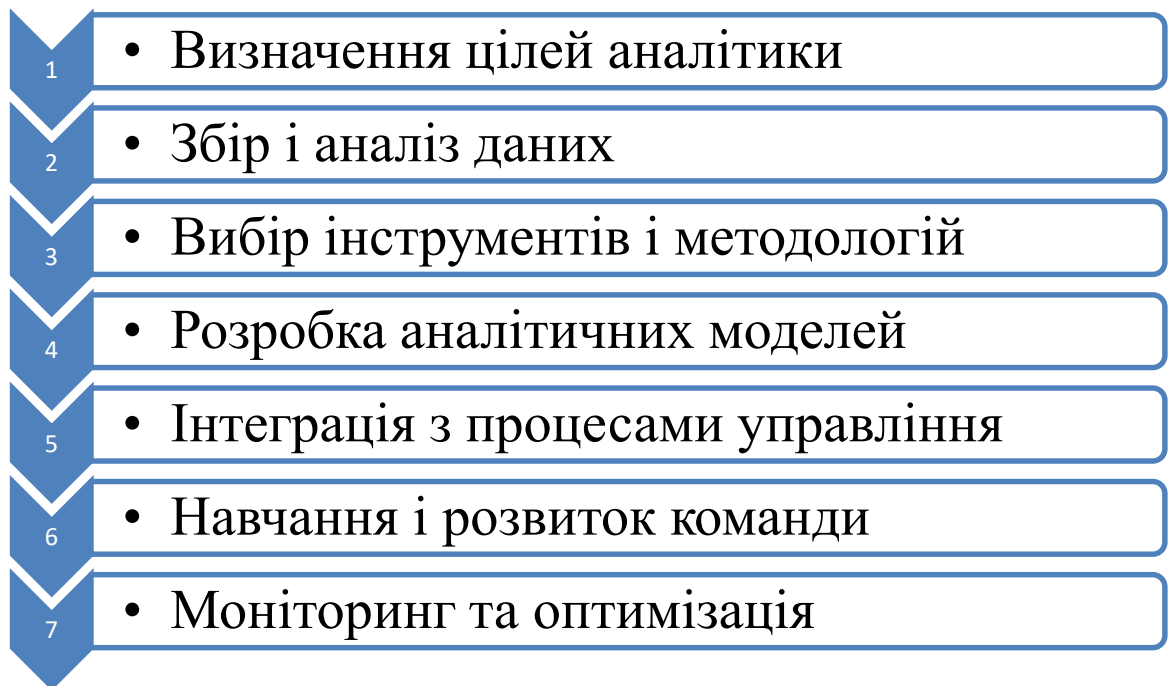
#### ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ : ВІД КОНЦЕПЦІЇ ДО ПІДТРИМКИ



Примітка: розроблено автором.



ДОДАТОК Б  
СХЕМА ОПТИМІЗАЦІЇ АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В  
ПРОЄКТНОМУ УПРАВЛІННІ ТОВ «КІТ ГРУП»



Примітка: розроблено автором.

ДОДАТОК В  
 SWOT-АНАЛІЗ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ  
 ПІДТРИМКИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КІТ ГРУП»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Інтегрованість даних Цифровізація звітності Використання сучасних ВІ-інструментів	Висока залежність від технічної підтримки Недостатньо розвинені навички персоналу Проблеми з якістю даних
Можливості (Opportunities)	Ризики (Threats)
Розширення функціональності Навчання та розвиток персоналу Розширення ринкових можливостей	Кібербезпека Технологічне застарівання Висока конкуренція

Примітка: розроблено автором.