

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра кібернетики та системного аналізу

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Моделювання процесів управління змінами  
фінансової установи»**

Студентки 2 курсу, 1м групи,

спеціальності  
051 «Економіка»

спеціалізації  
«Економічна кібернетика»

Науковий керівник  
доктор фізико-математичних  
наук, професор

Гарант освітньої програми  
доктор фізико-математичних  
наук, професор

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Тимченко Ірини  
Олександрівни

Гамалій Володимир  
Федорович

Гамалій Володимир  
Федорович

**Київ 2018**

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

Факультет обліку, аудиту та інформаційних систем  
Кафедра кібернетики та системного аналізу  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Спеціалізація «Економічна кібернетика»

Затверджую  
Зав. кафедри \_\_\_\_\_ Роскладка А. А.  
«05» листопада 2017р.

**Завдання**  
**на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентці**

**Тимченко Ірині Олександрівні**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)  
«Моделювання процесів управління змінами фінансової установи»  
Затверджена наказом ректора від «02» жовтня 2017 р. № 3035
2. Строк здачі студентом закінченої роботи 15 листопада 2018 року
3. Цільова установка та вихідні дані до роботи  
Мета роботи: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити особливості моделювання процесів управління змінами фінансової установи.  
Об'єкт дослідження: процеси управління проектами у банківській діяльності.  
Предмет дослідження: ефективність управління змінами в АТ «Ощадбанк».
4. Перелік графічного матеріалу: робота містить 16 таблиць, 10 рисунків.

5. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Гамалій В.Ф.	05.11.2017 р.	05.11.2017 р.
2	Гамалій В.Ф.	05.11.2017 р.	05.11.2017 р.
3	Гамалій В.Ф.	05.11.2017 р.	05.11.2017 р.

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

### ВСТУП

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ФІНАНСОВОЇ УСТАНОВИ

### 1.1. Сутність управління проектами у банківській діяльності

### 1.2. Управління проектами в банку з використанням інформаційних технологій

### 1.3 Управління змінами як інструмент розвитку банківської установи

### Висновки до розділу 1

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ БАНКУ АТ «ОЩАДБАНК»

### 2.1. Методика та особливості впровадженної системи управління проектами

### 2.2. Аналіз ефективності банківської діяльності від комплексної системи управління проектами

### 2.3. Оцінка моделі управління проектами

### Висновки до розділу 2

## РОЗДІЛ 3. МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В БАНКУ «ОЩАДБАНК»

### 3.1. Розробка моделі управління змінами в державному банку

### 3.2. Недоліки системи управління проектами та пропозиції для її удосконалення

### Висновки до розділу 3

## ВИСНОВКИ

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

## ДОДАТКИ

## 7. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.10.2017	01.10.2017
2	Розробка та затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	05.11.2017	05.11.2017
3	Вступ	01.04.2018	
4	Розділ 1. Теоретичні основи моделювання управління змінами фінансової	01.05.2018	
5	Розділ 2. Аналіз процесів управління проектами банку АТ «Ощадбанк»	20.06.2018	
6	Підготовка статті у збірник наукових статей магістрів	15.09.2018	
7	Розділ 3. Моделювання процесів управління змінами в банку АТ «Ощадбанк»	01.10.2018	
8	Висновки	01.11.2018	
9	Здача випускної кваліфікаційної роботи на кафедру науковому керівнику	15.11.2018	
10	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи	22.11.2018	
11	Виправлення зауважень, зовнішнє рецензування випускної кваліфікаційної роботи	25.11.2018	
12	Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	28.11.2018	
13	Публічний захист випускної кваліфікаційної роботи	За розкладом роботи ЕК	

8. Дата видачі завдання «05» листопада 2017 р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту) Гамалій В.Ф.  
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Гарант освітньої програми Гамалій В. Ф.  
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник Тимченко І.О.  
(прізвище, ініціали, підпис)

**12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

15.11.2018 р.

*(підпис, дата)*

**13. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу (проект)**

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента Тимченко І.О.

*(прізвище, ініціали)*

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Гамалій В. Ф.

*(підпис, прізвище, ініціали)*

Завідувач кафедри

Роскладка А.А.

*(підпис, прізвище, ініціали)*

«      »

2018 р.

### **Анотація**

В даній роботі розглянуто сутність управління проектами та управління змінами в банківській діяльності, також проаналізовано управління проектами в банку з використанням інформаційних технологій. Було проведено аналіз банківської діяльності від функціонування комплексної системи управління проектами.

Визначено основні елементи ефективного управління змінами, побудовано моделі: логіка прийняття рішення про проведення змін та механізм організаційного управління змінами. Досліджено впроваджену систему управління проектами в банку, визначивши її недоліки та наведені пропозиції щодо її удосконалення, побудовано моделі: управління вимогами та управління портфелем проектів.

**Ключові слова:** проект, управління проектами, управління змінами, бенчмаркінг, елементи процесу управління змінами, моделі управління.

### **Аннотация**

В данной работе рассмотрена сущность управления проектами и управления изменениями в банковской деятельности, также проанализированы управления проектами в банке с использованием информационных технологий. Был проведен анализ банковской деятельности от функционирования комплексной системы управления проектами.

Определены основные элементы эффективного управления изменениями, построены модели: логика принятия решения о проведении изменений и механизм организационного управления изменениями. Исследовано внедренную систему управления проектами в банке, определив ее недостатки, приведены предложения по ее усовершенствованию, построены модели: управление требованиями и управления портфелем проектов.

**Ключевые слова:** проект, управление проектами, управление изменениями, бенчмаркинг, элементы процесса управления изменениями, модели управления.

### **Anotation**

The paper is concerned with to project management and management of changes in banking activities, as well as project management in a bank using information technology. An analysis of banking activity from the operation of an integrated project management system was conducted.

The main elements of effective change management are determined, models are constructed: the logic of making a decision on changes and the mechanism of organizational change management. The implemented project management system in the bank was explored, defining its shortcomings and suggestions for its improvement, models were developed: requirements management and portfolio management of projects.

**Keywords:** project, project management, change management, benchmarking, elements of the change management process, management models.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	8
<b>РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи моделювання управління змінами фінансової установи</b> .....	11
1.1 Сутність управління проектами у банківській діяльності.....	11
1.2 Управління проектами в банку з використанням інформаційних технологій.....	21
1.3. Управління змінами як інструмент розвитку банківської установи.....	26
Висновки до розділу 1.....	38
<b>РОЗДІЛ 2 Аналіз процесів управління проектами державного банку «Ощадбанк»</b> .....	40
2.1 Методика та особливості впровадженної системи управління проектами.....	40
2.2 Аналіз ефективності банківської діяльності від комплексної системи управління проектами.....	57
2.3. Оцінка моделі управління проектами.....	62
Висновки до розділу 2.....	65
<b>РОЗДІЛ 3 Моделювання процесів управління змінами в банку «Ощадбанк»</b> .....	67
3.1. Розробка моделі управління змінами в державному банку.....	67
3.2 Недоліки системи управління проектами та пропозиції для її удосконалення.....	77
Висновки до розділу 3.....	81
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	83
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	85
<b>ДОДАТОК А</b> .....	89
<b>ДОДАТОК Б</b> .....	91

## ВСТУП

Будь-яка справа або діяльність, метою якої є отримання певного унікального результату є проектом, що передбачає здійснення цілого ряду необхідних заходів та процедур. Проект є тривалим процесом, а запровадження зазначених процедур та ефективність самого проекту значною мірою залежать від якості процесу управління проектом на всіх його етапах, від дотримання існуючих стандартів, від врахування всіх ймовірних ризиків та кризових ситуацій, наявності або обмеженості ресурсної бази тощо. Це стосується без виключення всіх сфер управління, економіки та діяльності, підприємств, установ та організацій різних форм власності та спрямованості. Але, якщо управління проектом певного підприємства або компанії, навіть у випадку його невдалого завершення, не буде мати значного негативного впливу на оточуюче середовище, його працівників, власників та менеджмент, то невиконання проекту або проблеми із запровадженням проекту, що здійснюється органами державного управління, можуть призвести до широкого суспільного резонансу, стати причиною неефективного використання державних коштів, недоотримання державою та громадянами відповідних благ та дивідендів. Все це вимагає якісного вивчення сутності та особливостей процесу управління проектом, з урахуванням особливостей діяльності органів влади для досягнення найбільшої ефективності.

Питанням дослідження та вивчення сутності поняття проекту та управління проектом, розробці практичних рекомендацій щодо управління конкретними проектами присвячено багато праць вітчизняних, закордонних науковців і дослідників. Суттєвий пласт знань з питання управління проектами міститься в дослідженнях міжнародних фінансових організацій (Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку), спеціалізованих професійних організацій, що об'єднують фахівців з даного



питання (Міжнародна асоціація з управління проектами, професійні національні асоціації з управління проектами різних країн тощо). Найбільший зацікавленість представляють праці таких фахівців як П. Мартіна та К. Тейт, Д. Герда, А. Товба, Г. Цинеса, В. Шапіро, С. Бушуєва, Н. Бушуєвої, І. Бабаєва, В. Яковенка, С. Дзюби та інших. В більшості праць з управління проектами це питання вивчається та досліджується в аспекті управління бізнес-проектами в сфері бізнесу, вирішення певних бізнес-завдань.

З огляду на той факт, що від ступеня розвитку проектного менеджменту та системи управління проектами в цілому залежить не тільки ефективність проектів, але і конкурентоспроможність банку, дана тема є досить актуальною і потребує подальшої розробки.

Виходячи із вищезазначеного, було обрано тему дипломної роботи «Моделювання процесів управління змінами фінансової установи».

Об'єкт дослідження: процеси управління проектами у банківській діяльності.

Предмет дослідження: ефективність управління змінами в АТ «Ощадбанк».

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити особливості моделювання процесів управління змінами фінансової установи.

Обрана мета обумовила такі завдання дослідження:

- розглянути сутність управління проектами у банківській діяльності та проаналізувати управління проектами в банку з використанням інформаційних технологій;
- визначити управління змінами як інструмент розвитку банківської установи;
- здійснити методологічне обґрунтування та розглянути особливості впровадженої системи управління проектами;

- провести аналіз ефективності банківської діяльності від комплексної системи управління проектами;
- запропонувати власну модель управління змінами;
- надати пропозиції щодо вдосконалення існуючої моделі інформаційної системи управління проектами у банку;

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ФІНАНСОВОЇ УСТАНОВИ

### 1.1 Сутність управління проектами у банківській діяльності

Для того щоб перейти до розгляду сутності управління проектом, першочергово необхідно визначитись щодо сутності базового поняття – «проект» та його особливостей, адже саме воно об'єднує різноманітні види діяльності, відносини, суб'єктів.

Мазур І., Шапіро В., Ольдерогге Н. виділяють такі елементи проекту [1, с.13]:

- задум (проблема, завдання);
- засоби реалізації (рішення);
- цілі реалізації (результати, рішення).

На підставі аналізу праць науковців та дослідників даного питання серед основних особливостей, обов'язкових характеристик, які притаманні будь-якому проекту, ми вважаємо можна визначити наступні:

- по-перше, кожен проект має завдання, мету, що виражаються в певному кінцевому результаті;
- по-друге, кожен проект має дати початку та кінця, проміжні дати отримання або досягнення певних проміжних результатів;
- по-третє, кожен проект потребує різноманітних ресурсів – фінансових, кадрових, технічних, технологічних тощо, які інколи бувають вкрай обмеженими, мають певний ліміт.

При цьому, не кожна діяльність або справа можуть бути проектом. П. Мартін та К. Тейт в праці «Управління проектами» виділяють поняття «проект» та «бізнес-процес», які мають суттєві концептуальні відмінності [2, с.18]. В той же час, будь-який проект може стати початком бізнес-процесу, певного виробничого циклу або процесу. Так, зазначені автори

стверджують, що проект є тимчасовим процесом, який має початок та кінець, а бізнес-процес – це безперервний процес протягом якого повторюються одні й ті ж дії; результат проекту є унікальним і він є однократною дією, а результат бізнес-процесу – однаковий кожен раз при виконанні поставлених завдань і він має циклічний характер. Враховуючи вищевикладене, можна зазначити, що кінцевою метою, основним завданням будь-якого проекту є унікальний продукт, послуга.

Поняття проекту в різних дослідженнях, моделях та стандартах може трактуватись з урахуванням різних аспектів, позицій. В широкому сенсі, під проектами можна вважати будь-яку діяльність, яка призводить до певних змін. Окремі автори [1, с.13], зазначають, що поняття проекту може мінятись залежно від визначених завдань, запланованих результатів, секторів економіки тощо. Аналізуючи, найбільш поширені визначення поняття «проект» (табл. 1.1) можна виділити такі основні критерії, які покладені в їх основу:

- проект як певний тривалий процес;
- процес як сукупність певних дій;
- проект як певний вид діяльності;
- проект як певне підприємство.

Таблиця 1.1

### Визначення поняття «проект»

Автор визначення	Визначення поняття «проект»
Товб А., Цинес Г.	Проект – це особлива форма здійснення цілеспрямованих змін, яка передбачає що ці зміни повинні бути реалізовані в рамках певних обмежень за строками, вартістю та характеристиками очікуваних результатів [3]
Мартін П., Тейт К.	Проект – це тимчасовий процес, що має початок та кінець, і результат якого є унікальним [2]
Мазур І., Шапіро В., Ольдерогге Н.	Проект – це цілеспрямоване, заздалегідь розроблене та заплановане створення або модернізація фізичних об'єктів, технологічних процесів, технічної та організаційної документації для них, матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів, а також управлінських рішень і заходів з їх виконання [1]

## Продовження таблиці 1.1

Автор визначення	Визначення поняття «проект»
Бушуєв С.Д., Бушуєва Н.С.	Проект – це обмежена часом і витратами система операцій(робіт), спрямована на досягнення ряду обумовлених результатів/продуктів на рівні вимог і стандартів якості [4]

На нашу думку, проект – це завдання, метою якого є досягнення певного неповторного за своїми характеристиками та особливостями результату, що здійснюється в заздалегідь визначений термін, в межах ліміту необхідних ресурсів (фінансових, кадрових, матеріальних, тощо).

Проект є складною системою, що має певні етапи, елементи, які потребують якісного та ефективного управління. Він має свій життєвий цикл, який складається з декількох етапів:

I етап – визначення завдання та ініціалізація проекту;

II етап – процес планування проекту;

III етап – виконання, запровадження проекту;

IV етап – завершення проекту та отримання заздалегідь визначених результатів, ефекту тощо.

При цьому всі проекти, що здійснюються органами державного управління, залежно від їх важливості для держави можна поділити на такі рівні:

– проекти загальнодержавного рівня – це проекти, що спрямовані на вирішення найважливіших соціально-економічних, екологічних, науково-технічних та інших завдань загальнодержавного значення;

– проекти регіонального рівня – проекти, що здійснюються на регіональному рівні для вирішення економічних та соціальних відповідних адміністративно-територіальних одиниць;

– проекти макрорівня – це проекти, що здійснюються на рівні окремих державних підприємств, установ та організацій в межах та з метою виконання покладених на них обов'язків, завдань та функцій.

Слід також зважити на той факт, що запровадження певного проекту супроводжується різноманітними ризиками на всіх етапах його життєвого циклу, якими також необхідно управляти (визначати, моніторити, контролювати, уникати).

Все це вимагає виокремлення такої категорії як «управління проектом». Управління проектами є складним процесом, під час якого вирішується комплекс пов'язаних питань:

- взаємовідносин між всіма учасниками, що задіяні в процесі управління;
- вибору методів та підходів управління проектом;
- визначення механізмів, засобів та інструментарію.

Таким чином, управління будь-яким проектом потребує застосування системного комплексного підходу не стільки для досягнення найбільшої його ефективності, скільки для досягнення поставлених цілей, виконання визначених завдань та отримання необхідних результатів. Аналіз визначень категорії «управління проектами» (табл. 1.2), дозволяє виділити наступні підходи, що використовуються різними науковцями, організаціями:

- управління проектом як професійна діяльність;
- управління проектом як управлінський процес;
- управління проектом як система відносин в процесі реалізації проекту;
- управління проектом як комплекс дій;
- управління як набір інструментарію.

Таблиця 1.2

### Визначення поняття «управління проектом»

Автор визначення	Визначення поняття «управління проектом»
Мартін П., Тейт К.	Управління проектом – це набір інструментів, технологій та знань, застосування яких до проекту дозволяє досягти найкращих результатів [2]

## Продовження таблиці 1.2

Мазур І., Шапіро В., Ольдерогге Н.	Управління проектами – це методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів протягом проектного циклу, спрямована на ефективне досягнення його мети шляхом застосування сучасних методів, техніки та технології управління для досягнення визначених в проекті результатів за складом та обсягом робіт, вартістю, часом, якістю та задоволенню учасників проекту [1]
Товб А., Цинес Г.	Управління проектами – це професійна діяльність з керівництва людськими та матеріальними ресурсами шляхом застосування сучасних методів, засобів управління для успішного досягнення раніше визначених цілей при певних вимогах до строків, бюджету та характеристики очікуваних результатів проектів, що здійснюються в ринкових умовах в соціальних системах [3]
Бушуєв С.Д., Бушуєва Н.С.	Управління проектом – це планування, організація, моніторинг і контроль всіх аспектів проекту, а також управління і лідерство над всіма залученими для успішного досягнення цілей проекту в рамках обумовлених критеріїв часу, витрат та результату [4]

На нашу думку, поняття «управління проектом» повинно включати всі вищезазначені аспекти, зважаючи на його багатоаспектність. Так, управління проектом – складний багатогранний управлінський процес реалізації певного проекту на всіх його етапах, який складається з комплексу механізмів, дій, засобів, інструментів і здійснюється під впливом зовнішніх та внутрішніх ризиків, з урахуванням різноманітних відносин зовнішнього та внутрішнього характеру.

Банківський менеджмент заснований на використанні наступних сучасних методів в управлінні:

- бюджетування та контролінгу;
- функціонального і процесного підходів;
- ризик-менеджменту;
- управління через бізнес-процеси і ін.

Всі вони мають свої позитивні сторони, дозволяючи досягати потрібного результату в умовах високої конкуренції та жорсткого грошово-кредитного регулювання з боку Національного Банку України.

Важливими умовами виживання в процесі міжбанківської конкуренції залишаються оптимізація банківської діяльності та збільшення клієнтської бази за рахунок розвитку мережі.

Оптимізація передбачає:

- підвищення ефективності управління бізнес-процесів в банку;
- зниження тимчасових і вартісних витрат на розвиток бізнесу при збереженні ефективності та конкурентоспроможності на ринку банківських послуг.

Таким чином, поряд з регулярними бізнес-процесів у банку з'являються разові завдання, які не вирішуються на основі наявних процесів і організаційної структури. Їх реалізація повинна базуватися на використанні сучасних методів і технологій проектного управління.

Актуальність застосування проектного управління пов'язана:

- з необхідністю об'єднання дрібних банків;
- з виходом у світ нових продуктів;
- з впровадженням нових технологій з обслуговування клієнтів;
- з виконанням приписів Національного Банку України.

Головне достоїнство проектної методології полягає в досягненні необхідного результату у встановлені терміни при запланованих ресурсах, що дозволяє оптимізувати бюджети проектів. Одночасно у великих банках можуть реалізовуватися більш 15-20 проектів, які зачіпають практично всі структурні підрозділи кредитної організації.

Основні характерні особливості управління банківськими проектами систематизовані в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Особливості управління банківськими проектами[10]

Елементи проекту	Зміст
Мета	Реалізація стратегічних державних інтересів в регіонах, освоєння нових і проблемних територій регіонів за рахунок проектного фінансування; розвиток філіальної мережі кредитної організації;



	розробка, виведення на ринок банківських продуктів.
--	---

Продовження таблиці 1.3

Суб'єкти	Державні, регіональні та місцеві органи влади; підприємства та організації, які здійснюють господарську діяльність; банки; зарубіжні та вітчизняні інвестори; матеріальні, трудові та фінансові ресурси, майнові та інтелектуальні цінності.
Об'єкти	Об'єкти бізнесу і соціальної сфери; транспортна, інженерна, енергетична інфраструктура; створення нових підприємств; розширення, реконструкція і технічне переозброєння діючих підприємств; придбання нерухомості (компаній, земельних ділянок та ін.); придбання акцій, облігацій, інших цінних паперів і активів.
Ресурси	Використовуються фінансові, організаційні та інші ресурси кредитних організацій, а також ресурси, залучені учасниками проектів. Використовуються складні схеми фінансування, участь міжнародних фінансових організацій.

Банківські проекти реалізуються як з основної діяльності банку на фінансових ринках і всередині організації, так і в реальному секторі економіки. У науковій літературі відсутня їх класифікація. Пропонована нами класифікація (табл. 1.4) сформована в залежності від рівнів характеристик проектів, де верхній рівень - більш високого порядку.

Таблиця 1.4

### Класифікація банківських проектів[10]

Ознака класифікації	Класифікація
Тривалість проекту	Короткострокові, середньострокові, довгострокові
Масштаб проекту	Глобальні, великомасштабні, регіональні, галузеві, локальні
За структурою суб'єктів проекту	Національний рівень (національні проекти, цільові програми, беруть участь всі регіони). Міжрегіональний рівень (кілька регіонів). Регіональний рівень (регіональні проекти, один регіон). Муніципальний рівень (муніципальні проекти). Проекти господарюючих суб'єктів. Міжбанківські проекти. Внутрішньобанківські проекти
За типом фінансування	Проектне фінансування суб'єктів (надання позикових коштів). Участь в якості інвестора через дочірні організації в реальні інвестиції тощо Інвестиції на фінансових ринках. Змішане фінансування. Внутрішньобанківське фінансування
За змістом	Технічні, економічні, інвестиційні, організаційні, маркетингові, соціальні, змішані, IT-проекти

Продовження таблиці 1.4

Ознака класифікації	Класифікація
Складність проекту	Прості, унікальні, організаційно складні, технічно складні, ресурсно складні і комплексно складні проекти
За характером цілей	Стратегічні, тактичні

Створення системи управління проектами слід починати з аналізу наявного в кредитній організації досвіду реалізації банківських проектів. В першу чергу проводиться оцінка зрілості проектного управління. У табл. 1.5 наведено критерії рівнів зрілості.

Таблиця 1.5

#### Аналіз зрілості проектного менеджменту комерційного банку[6]

Рівень зрілості	Критерії рівня зрілості
Початковий	Розуміння переваг методик управління проектами. Окремі фахівці пройшли навчання управління проектами. Досвід застосування окремих прикладів управління проектами в банківській сфері. Застосовується єдина термінологія управління проектами
Повторюваний	Розуміння переваг управління проектами вищим керівництвом банку. Існує проектний офіс. Аналіз і поширення кращих практик управління проектами в різних банках. Значний відсоток сертифікованих співробітників
Інтегрований	Єдина культура управління проектами. Єдина методологія управління проектами. Масове базове навчання методикам управління проектами. Інтегрована корпоративна система управління проектами. Інтеграція інформаційних систем.
Всеохоплюючий	Кількісний бенчмаркінг (процеси і методології). Якісний бенчмаркінг (культури). Процес адаптації корпоративної системи управління проектами з урахуванням передового досвіду. Безперервне вдосконалення системи управління проектами.
Оптимізований	Відповідність кращим світовим практикам у сфері управління проектами кредитних організацій. Масове базове навчання методикам управління проектами. Провідна, стратегічна роль проектного офісу.

Для початкового ступеня зрілості проектного менеджменту кредитної організації характерні:

- відсутність формалізованих, послідовних процесів виконання проектів;
- непередбачуваність результатів проекту;
- слабка організація планування проектів;
- відсутність фіксації отриманих результатів.

На даному етапі відбувається лише формування єдиної термінології в сфері управління проектами, до співробітників банку доноситься важливість застосування методик управління проектами.

На повторюваною ступені зрілості проектного менеджменту банку приймається єдиний підхід до виконання проектів. Також цього етапу притаманні такі особливості:

- вище керівництво надає підтримку керівнику проекту;
- повторювані процеси застосовуються до основних кроків управління проектами;
- результати проекту стають більш передбачуваними;
- використовуються загальні інструменти і методи для ключових процесів управління проектом.

На цьому етапі відбувається становлення проектного офісу.

Інтегрований етап зрілості проектного менеджменту банку асоціюється з всебічним підходом до виконання проектів. У нього свої особливості:

- високий рівень підтримки керівника проекту з боку вищого керівництва;
- якісне планування проектів;
- використання попереднього досвіду управління проектами;
- формування команди проекту з кваліфікованих фахівців в сфері управління проектами.

Всеосяжний щабель зрілості проектного менеджменту кредитної організації характеризується:

- активною підтримкою вищим керівництвом інтеграції планування бізнесу з управлінням проектами;
- ефективним плануванням і управлінням всією сукупністю проектів;
- підтримкою в актуальному стані і активним використанням архівів проектів.

На оптимізованій стадії проектний менеджмент банку зосереджений на управлінні проектами з підходом до безперервного вдосконалення методології та технології.

Основною організаційною структурою, призначеної для реалізації і впровадження проектів, є проектний офіс [4, с.25-26].

Проектний офіс - це функціональний підрозділ організації, укомплектований групою експертів, метою роботи яких є впровадження і застосування в організації проектно орієнтованого підходу управління. Проектний офіс покликаний здійснювати значущу роль в організації, реалізації та впровадженні проектів будь-якої структури.

Проектний офіс в кредитній організації в першу чергу дозволяє структурувати всю діяльність. Він прискорює процес пріоритезації проектів - найбільш важливими стають ті, які спрямовані на досягнення найголовнішої мети, пов'язаної зі стратегією банку.

Проектний офіс банку відповідає за розвиток системи управління проектною діяльністю. Зокрема, він вирішує такі завдання:

- забезпечує вдосконалення регламентної бази;
- прискорює модернізацію інформаційної системи з урахуванням накопиченого досвіду виконання програм і проектів;
- організовує заходи по підвищенню компетенції персоналу в галузі управління проектами, в тому числі з обміну досвідом між учасниками проектної діяльності.

Сфера відповідальності проектного офісу може варіюватися від надання підтримки в управлінні проектами підрозділам банку до прямого управління і виконання проектів. У невеликих банках, як правило, немає спеціального відділу по управлінню проектами, а менеджери проектів призначаються безпосередньо з керівників структурних підрозділів. Обов'язки щодо координації всіх проектів бере на себе один з представників вищого керівництва, як правило, не є фахівцем в галузі управління проектами, що неминуче призводить до зниження контролю, відхилень в бюджеті і по строкам.

## 1.2 Управління проектами в банку з використанням інформаційних технологій

На сьогодні банківський сектор є однією з найбільш сприятливих сфер для впровадження сучасних інформаційних технологій. Майже всі завдання, що виникають у процесі роботи банку, піддаються автоматизації. Швидка обробка потоків інформації є одним із головних чинників, що впливають на прийняття управлінських рішень та на ефективність банківської діяльності загалом. Банки мають достатні фінансові можливості для впровадження найсучаснішої техніки. Крім того, інформаційні технології дозволили збільшити кількість і мобільність послуг за рахунок появи нових продуктів – електронних платіжних засобів.

Банківські інформаційні технології поділяються на два блоки: технології управління банком та технології надання послуг клієнтам [5, с.36-37].

На сьогодні в банківському секторі України найбільш розповсюдженими є такі основні види інноваційних інформаційних технологій[19]:

- 1) мобільний банкінг – дозволяє здійснити більшість операцій із власними рахунками, він відкриває великий спектр послуг, зокрема,

залишок по рахунку, платежі, перекази коштів, кредити однієї фізичної особи іншій тощо. Як вважають експерти, мобільний телефон замінить пластикову картку як засіб платежу вже через кілька років. Саме за допомогою NFC-чипів, які вбудовані у телефон, буде відбуватися ідентифікація клієнта.

2) Інтернет-банкінг – ключова новація, яка сьогодні пропонується клієнтам більшістю банків. Для банків це відкриває великі можливості, тому експерти роблять основну ставку саме на розвиток віддаленого банкінгу;

3) «зона 24» – за допомогою цієї технології клієнт може самостійно керувати своїми рахунками, одержувати консультацію фахівця call-центру, залишати заявку на одержання послуги, записатися на обслуговування в будь-яке відділення банку. Практично кожна «зона 24» оснащена банкоматом, модулем поповнення готівкою CashIn, телефоном доступу до інформаційної служби. Цей напрямок інформаційної технології продовжує вдосконалюватися;

4) POS-термінали в торговельних мережах. Вони ще не призвели до глобальної революції в українському безготівковому просторі, але банкіри вірять в розвиток цієї технології в найближчі п'ять років.

Використання банками інноваційних інформаційних технологій спрямоване на отримання прибутку від комерціалізації накопичених сучасних знань, технологій і обладнання. Результатом впровадження інноваційних інформаційних технологій є нові продукти і послуги або продукти та послуги з новими якостями. Сучасні інформаційні технології допомагають банкам створювати інноваційні програми і проекти; нові інтелектуальні продукти; сучасне нове технологічне обладнання та процеси; інноваційні механізми формування ринку сучасних банківських продуктів та послуг.

Бюджет на ІТ в банках останнім часом збільшується в частині реалізації проектів, спрямованих на зниження ризиків. Це витрати на

створення і запуск кредитних конвеєрів, автоматизація управління ризиками, в тому числі з використанням ключових показників бізнесу (KPI).

Однак витрати на технології в основному припадають на великі банки, які ведуть роботу з підтримки бізнесу. Інші банки ставляться до впровадження IT-проектів обережно, оптимізують витрати на розвиток і ведуть проекти, спрямовані на підтримку бізнесу та забезпечення його безпеки: проекти з підтримки законодавства і обслуговування поточної IT-інфраструктури. Але навіть вже від початих проектів банки не відмовляються повністю, а тільки їх призупиняють. Тепер банки більш дбайливо ставляться до наявного бюджету і хочуть за ті ж гроші отримати від розробника більше, прагнучи до проектів за системою «все включено». На підставі проведеного аналізу джерел були виділені проекти, найбільш популярні в період кризи для банків, що дозволяють використовувати і розширювати певні вигоди (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

### Розвиток IT-проектів банків у період кризи[6]

Задачі, що вирішуються	Переваги для банків
персоналізація продажів	поліпшення якості сервісу; скорочення витрат
впровадження системи дистанційного банківського обслуговування (ДБО), віртуалізація робочих місць, впровадження флеш-накопичувачів в системи зберігання даних	прискорення роботи банківського програмного забезпечення
інтеграція IT-систем банку	перехід до сервіс-орієнтованого підходу до інтеграції
проекти автоматизації діяльності мобільних співробітників	підвищення продуктивності роботи; забезпечення рівня контролю; зростання відгуку клієнтів банку; збільшення оборотів за картками
побудова сховищ даних BPM-систем	одержання і використання уніфікованої технології накопичення управлінської інформації, корисної всім рівням менеджменту

Персоналізація продажів зачіпає кілька систем, і даний проект може не тільки поліпшити якість сервісу, але і скоротити витрати.

Також це зниження маржинальності банківського бізнесу, викликане низкою економічних і політичних причин. Оскільки збільшувати прибутковість операцій можна тільки за рахунок проведення більш ризикової кредитної та інвестиційної політики, раціональне управління витратами стає основним резервом зростання рентабельності.

Велика увага приділяється процесній складовій. Процеси поглинання вивільнили досить багато апаратних ресурсів за рахунок централізації, які позбавляють від необхідності нових витрат на техніку. Для банку важлива інтеграція таких процесів та систем як автоматизована банківська система (АБС), система взаємовідносин з клієнтами, система залучення клієнтів, управління документообігом, угодами грошового ринку та валютних операцій, створення депозитів корпоративних клієнтів, приймання платежів, сервісні запити у інтернет-банкінгу [20].

В першу чергу, це вимоги регулятора, які все більше просуються в бік ризик-орієнтованого менеджменту. Банкам необхідно розраховувати показники профільних ризиків, показники ліквідності, достатності капіталу та концентрації кредитного ризику. Більше того, оцінювати управлінські показники в умовах відсутності надприбутків необхідно з прийнятним рівнем точності та деталізації, що можна зробити тільки на основі узгоджених даних, зібраних в централізоване сховище. Не можна не враховувати і конкуренцію на банківському ринку, що вимагає швидкого реагування на виклики ринку. У бізнесу є потреба у використанні просунутих управлінських технологій, які забезпечують аналіз в розрізі фінансової, продуктової клієнтської і збутової структур з урахуванням трансфертів та алокації, а також з урахуванням ризиків і ліквідності. До всього цього важливу роль відіграють терміни впровадження комплексної системи бюджетування та управління прибутковістю, що в середньому становить 6 – 8 місяців.

Найбільші витрати з ІТ-бюджету – це оплата праці. У багатьох банках витрати на персонал досягають 70-80% від усього бюджету на ІТ. Проте



скорочення витрат на ІТ-персонал не є виходом, бо навіть в нинішніх умовах кадровий голод в середовищі ІТ-розробників нижче не став. Навпаки, банки бояться втратити своїх співробітників, але і програмісти вже не розглядають банк як цікавого роботодавця, тому великі банки створюють винесені центри компетенцій у різних містах.

При виборі типу розробки, побудованого на основі гнучких команд, в яких розробники працюють разом з продуктологами, також ставиться мета зниження витрат. При впровадженні методології lean у банку повинні візуалізувати потоки завдань, вимірювати час проходження етапу. В результаті тривалість рішення задачі повинна скоротитися, а кількість вирішуваних завдань – збільшитися. При цьому вимірювання ефективності повинно допомогти банку позбутися нецільових витрат.

Доцільність застосування ІТ-аутсорсингу, як способу мінімізації витрат банку, неоднозначна [6]: з одного боку результати перекладу на аутсорсинг АБС, ДБО і процесингу зменшують витрати на ІТ та ІТ-персонал, а з іншого боку, для вже працюючих банків – це дорога послуга, оскільки накопичився великий набір успадкованих систем, робить послуги аутсорсингу занадто дорогими. Організаційним заходом може бути і скорочення бюджету на ІТ шляхом проведення переговорів з постачальниками послуг, що дозволить банку з мінімальними витратами перейти на іншу платформу. Відчутне скорочення витрат на послуги зв'язку може дати і перехід на ІР-технології передачі голосу там, де все ще використовується звичайна телефонія. При уважному вивченні АБС, можна знайти функції що дублюються і зрозумівши, як дообробити і централізувати системи, позбутися не тільки від зайвих ліцензій, але і від витрат на супровід цих систем. В рамках кожного ІТ-проекту банку з впровадження та розгортання нових та удосконаленню вже існуючих послуг, передбачається і використання ряду ІТ-сервісів, покликаних як прискорити впроваджувальні процеси, так і підвищити ефективність від впроваджень (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

**Основні сервіси, які підтримують ІТ-проекти банків [23]**

Сервіси	Передбачувані результати від впровадження
хмарні сервіси	економія на утриманні додаткового штату ІТ-персоналу; економія на обслуговуванні ІТ інфраструктури; планування витрат і досягнення економії ресурсів

Продовження таблиці 1.8

Сервіси	Передбачувані результати від впровадження
відеоконференції	підвищення оперативності та ефективності спільної роботи; скорочення витрат на відрядження шляхом впровадження рішень уніфікованих комунікацій
CRM-рішення	збільшення крос-продажу та конверсії від роботи телемаркетингу і контакт-центру, кількості скоєних дзвінків і контактів з клієнтами роздрібу; забезпечення позитивної віддачі від інвестицій в проєкті
аутсорсинг інфраструктури друку	зниження витрат і підвищення ефективності використання офісної техніки; встановлення прозорої системи управління витратами на друк; отримання деталізованої статистики з використання парку техніки
контакт-центр хмари	зниження витрат на зарплату операторів, організація автоматичного обслуговування викликів будь-якої складності шляхом інтеграції з CRM банку

Таким чином банки, які зуміли вийти з кризового періоду з затребуваними сервісами, істотно наростили частку ринку. Серед наявних ініціатив саме ІТ допомогли розвитку бізнесу.

**1.3. Управління змінами як інструмент розвитку банківської установи**

Діяльність кредитних організацій вимагає постійних перетворень. Дуже часто буває, що якісь зміни очевидні, більш того, вже обговорені і навіть прийняті керівництвом, але тим не менш або впроваджуються так довго, що втрачають актуальність, або взагалі не впроваджуються. Для цього є різні причини.

По-перше, консерватизм людей, звичка до поточної ситуації і навіть боязнь, небажання будь-яких змін.

По-друге, невідповідність або навіть протилежність інтересів різних груп людей у великій організації, що виникають із-за небажання ділитися повноваженнями, обмежувати свою владу, брати на себе більше відповідальності; це також може бути просто страх істотного скорочення чисельності підрозділу.

З теоретичної точки зору управління процесами змін (Change Management) – не менш складне питання, ніж розробка самих змін. Існує безліч наукових теорій, спрямованих на вирішення цього завдання. Одна з найбільш простих і в той же час часто використовувана на практиці - теорія американського вченого-психолога Курта Левіна.

Згідно Левіну для управління будь-якими змінами або перетвореннями надзвичайно важливо розуміти їх природу, а також їх сприйняття людською психікою. І хоча теорія Левіна виникла в 40-х рр. ХХ ст., вона до цих пір вважається одним з базових підходів в управлінні змінами. За концепцією Левіна, для правильного застосування будь-яких змін необхідно пройти три стадії: «розморожування», «рух» і «заморожування»[7,с.156]. Основна ідея такого процесу полягає в тому, що крім власне перетворень обов'язково необхідні підготовча стадія і стадія закріплення результатів.

Мета підготовчої стадії, або «розморожування», – зробити поточний стан ще гірше і нестерпнішим, довести його до абсурду. Таким чином свідомо розвивається відчуття необхідності змін і їх невідворотності у всіх зацікавлених осіб. Крім того, ця стадія передбачає активізацію діяльності за різними напрямками, пов'язаних з об'єктом змін, причому тільки з метою «розворушити вулик». Все це призводить до того, що об'єкт (колектив кредитної організації) вступає в стадію психологічної готовності до майбутніх змін.

Стадія «рух» передбачає проведення всіх запланованих змін і природне в цих випадках подолання перешкод. При цьому Левін радить ставитися до змін саме як до руху. Тому необхідно дотримуватися певних і

відомих правил учасникам перетворень, чітко розуміти не тільки мету руху, а й маршрут, не намагатися рухатися надто швидко, «не перевищувати швидкості».

Остання і, можливо, найбільш важлива стадія – «заморожування». Її мета – зробити здійснені зміни незворотними, тобто закріпити, або «заморозити» їх. На практиці часто буває, що навіть після успішного здійснення перетворення ситуація поступово може повернутися назад. Це пов'язано з тим, що перший час для людини або групи людей попередній стан як і раніше є більш природним, знайомим і може виникати своєрідна ностальгія за ним. Тому, щоб не сталося плавного відходу назад, новий стан необхідно зафіксувати, або «заморозити». Це досягається різними засобами. До них можна віднести засоби мотивації як психологічного, так і матеріального плану, роз'яснення переваг поточної ситуації, забезпечення бачення перспектив і нових можливостей.

Зупинимося на основних практичних підходах до вирішення завдання управління процесами змін в кредитних організаціях [8].

Перший підхід полягає в централізованому і жорсткому управлінні всіма змінами з боку вищого керівництва. Для цього, наприклад, в банку вводиться постійна штатна одиниця – заступник голови Правління з розвитку. Високий рівень особи, відповідальної за розвиток і зміни, дуже важливий і принциповий, так як в процесі впровадження змін виникає необхідність вирішувати безліч питань і нескінченні узгодження і обговорення здатні загальмувати будь-який процес. Тому людині, відповідальній за процес розвитку банку, необхідні суттєві повноваження для прийняття рішень і контролю виконання, включаючи можливість матеріального стимулювання співробітників без додаткових погоджень.

При цьому ніяка поточна робота, крім управління змінами і розвитком, не повинна входити в обов'язки такого керівника. Відповідальність його буде повністю поширюватися на всі перетворення, і, якщо вони не будуть здійснені, значить, він не впорався зі своєю роботою.

Цьому керівнику безпосередньо повинні підпорядковуватися деякі організаційні структури, за допомогою яких він може здійснювати аналітичну обробку інформації, швидко і грамотну підготовку необхідних матеріалів, опис і моделювання бізнес-процесів, аналіз правових аспектів нововведень і їх економічного ефекту. Такий підхід до управління змінами досить часто зустрічається в зарубіжних банках [7]. В Україні деякі кредитні організації намагаються його використовувати, і на практиці він досить ефективний.

Другий підхід застосовується в тому випадку, коли перешкодою до практичного впровадження будь-яких змін є протиріччя і протилежність інтересів різних груп виконавців, керівників або підрозділів організації (більшою мірою це властиво великим організаціям).

Для проведення перетворень треба, в першу чергу, зняти подібні протиріччя. Цього можна досягти, наприклад, на основі створення міжфункціональних груп. Група формується (на постійній основі або під конкретний проект) з найбільш авторитетних і творчо мислячих представників усіх підрозділів, яким довіряють інші співробітники. Ці люди виступають одночасно експертами і захисниками інтересів своїх груп. Керівництво банку наділяє групу (комітет) досить високими повноваженнями з управління змінами. Вводиться система матеріального стимулювання її учасників, яке залежить від практичної реалізації проекту. Потенційний фінансовий інтерес учасників повинен бути істотно вище їх поточних доходів, щоб компенсувати можливу втрату адміністративних позицій, а також щоб уникнути розбіжності всередині групи.

Третій підхід полягає у визнанні банком неможливості або високої складності самостійного управління змінами та активне залучення для вирішення цього завдання (в рамках конкретних проектів) сторонніх організацій, в першу чергу, спеціалізованих консалтингових і технологічних компаній. В такому випадку частина повноважень щодо вирішення

оперативних питань і контролю ведення проекту передається зовнішнім консультантам.

Такий підхід має свої позитивні сторони. По-перше, відповідальність за реалізацію проектів також покладається на сторонню організацію, і оплата її послуг може перебувати в повній залежності від практичного впровадження будь-яких змін. По-друге, такі організації мають практичний досвід вирішення подібних проблем і застраховані, на відміну від банків, від типових помилок і промахів.

Зрозуміло, перелік пропонованих підходів до вирішення розглянутих проблем не є вичерпним, але тим не менше вони дають уявлення про практично перевірених способах управління процесами змін, тобто рішення складного завдання впровадження нововведень, вдосконалення технології і системи функціонування організації в цілому.

Основні етапи внесення змін або повної реорганізації будь-якого банківського бізнес-процесу можна сформулювати наступним чином [8]:

- визначення об'єктів змін, їх «розморожування»;
- вироблення критеріїв оптимізації та визначення обмежуючих умов;
- аналіз поточної технології роботи;
- вироблення, узгодження і документування нової технології;
- впровадження змін;
- контроль ефективності здійснених перетворень;
- коригування і закріплення змін.
- Розглянемо кожен з етапів.

Визначення об'єктів змін і їх "розморожування". В першу чергу потрібно виявити першорядні об'єкти змін. Необхідно братися за ті напрямки перетворень, які можуть дати найбільший економічний ефект. З іншого боку, важливо мати на увазі, що вибір першого об'єкта повинен визначатися наявністю досить високих шансів на успіх, щоб не виробилася

стійка протидія до перетворень. І найголовніше – не братися за все відразу. Це, як відомо, призводить до того, що не буде зроблено нічого. Також необхідно пам'ятати про наявність підготовчої стадії.

В рамках підготовчої стадії доцільно заздалегідь визначити норми захисту інформації, що сприятиме вільному та безперешкодному спілкуванню співробітників організації з групою, що здійснює зміни. Це необхідний захід, оскільки з нез'ясовних причин багато співробітників надто переймаються за збереження і нерозголошення інформації, яка не є конфіденційною.

Необхідно заздалегідь довести до відома всіх співробітників текст внутрішнього регламентує документа «Норми захисту інформації, що використовуються при здійсненні перетворень». Ці норми можуть бути наступними:

З метою нерозголошення таємниці співробітники організації керуються тільки правилами[7], визначеними нижче, все, що не визначене цими правилами, з точки зору захисту інформації не має будь-яких обмежень:

- не обговорюється і не реєструється будь-яка інформація, що стосується персонально клієнтів банку;
- не обговорюються і не реєструються персональні дані співробітників банку;
- не обговорюється і не реєструється будь-яка інформація, що стосується особових рахунків клієнтів банку;
- дані, зазначені в публічних документах банку, не є комерційною таємницею;
- дані, отримані із сторонніх зовнішніх джерел, не є комерційною таємницею.

Інформація про бухгалтерський облік в банку, про залишки і обороти по балансових рахунках використовується тільки всередині банку, за винятком випадків, окремо узгоджених з вищим керівництвом.

Будь-яка інформація, позначена грифом «конфіденційно», є такою, що не підлягає розголошенню.

На підготовчій стадії необхідно вирішити питання про фінансування робіт з дослідження і підготовки до перетворень, так як вони зажадають певних ресурсів, тому що, навіть якщо організація і не використовує залучених фахівців, вона обов'язково повинна розробити і впровадити систему додаткової мотивації і заохочення співробітників, які безпосередньо працюють над змінами.

Документування поточної технології роботи і класифікація бізнес-процесів. Перш ніж почати основну роботу по перетворенням, слід ретельно вивчити стан справ і детально описати процес «як є». Такий опис необхідний з багатьох причин. Він буде інформаційною базою для аналізу і вироблення перетворень, джерелом інформації для експертів, не знайомих з деталями технології роботи організації[7]. Спираючись на даний опис, можна буде відновити колишню практику роботи після невдалих змін.

Але для цих цілей необхідно, щоб опис був дуже точним і детальним. І тут при моделюванні технології роботи з'являються проблеми, а саме: протиріччя між необхідною детальністю опису та економічною ефективністю цього процесу. Цілком очевидно, що чим точніше і детальніше такий опис, тим більше він вимагає зусиль, часу, ресурсів і, отже, істотно дорожчий. Практика показує, що витрати на таке моделювання можуть скласти від кількох тисяч доларів до сотень тисяч. Тому необхідно знаходити компроміс, не забуваючи, що саме по собі моделювання діяльності, без зв'язку з перетвореннями, не має практично ніякої вартості.

Вважається загальновизнаним, що подібний опис доцільно здійснювати в графічному вигляді, наприклад у вигляді SADT-діаграм з



використанням сучасного програмного інструментарію у вигляді CASE-засобів [9,с.116-118]. Можна використовувати як статичні, так і динамічні засоби моделювання бізнес-процесів, в тому числі і засновані на інших методиках і стандартах. Їх вибір слід здійснювати виходячи з необхідного рівня наочності схем і передбачуваних термінів розробки таких схем, так як більш складні і наочні засоби моделювання бізнес-процесів є більш складні і процес їх оформлення є дорожчим. У будь-якому випадку найпростіші засоби моделювання настільки доступні, що можна настійно рекомендувати не використовувати власні або недостатньо відомі стандарти.

Збір необхідної інформації здійснюється на підставі регламентуючих документів банку, анкетування та інформації, отриманої від співробітників в результаті особистих бесід.

Доцільно опитувати всіх співробітників банку, крім працівників служб охорони, господарського та технічного забезпечення, водіїв і секретарів. Не рекомендується спиратися на інформацію тільки керівників підрозділів, так як на практиці вони майже завжди прагнуть прикрасити ситуацію. Зібрані дані необхідно ретельно перевіряти, зіставляючи інформацію з різних джерел або спостерігаючи безпосередньо за роботою фахівців, оскільки і рядові виконавці часто схильні до спотворення інформації або її неточної передачі.

Вся зібрана інформація надходить на обробку. Обробка включає наступні основні етапи:

1. Створення загальної структурної моделі банку (по підрозділах), а також моделі пропонованих послуг і забезпечуючих процесів. Формулювання місії, цілей, завдань і виконуваних функцій підрозділів банку.
2. Класифікація і опис цілей і завдань бізнес-процесів.
3. Опис та моделювання бізнес-процесів, визначених на попередньому етапі.

4. Обговорення повноти і правильності побудованої моделі, її коригування.

5. Розробка додаткових аналітичних документів або описів в залежності від необхідності.

Самим недорогим і в той же час ефективним для перетворень в середніх за розміром організаціях є побудова бізнес-моделей в формі блок-схем відповідно до стандарту IDEFO.

Додатковий опис є додатками до відповідних схем і включаються в файл моделі в форматі BPWIN, а в разі великих обсягів представляються у форматі документів MS WORD [7]. При необхідності і після попереднього узгодження можна доповнити бізнес-модель організації документами, виконаними і в інших форматах.

У побудованій моделі для середнього банку може розглядатися близько 15-20 бізнес-процесів. Загальний обсяг документації, яка описує технологію роботи банку, може становити від 350 до 1000 сторінок діаграм і тексту.

Вироблення критеріїв оптимізації та визначення обмежуючих умов. Перш ніж приступати до аналізу поточної ситуації і перетворенням, необхідно чітко позначити критерії оптимізації і провести їх ранжування за значимістю. Має сенс встановити для кожного з критеріїв ваговий коефіцієнт. Критерії залежать від поточного стану кредитної організації і стратегічних пріоритетів в її розвитку. Базовими критеріями розробки оптимізованої моделі можуть бути:

- зниження тимчасових витрат на реалізацію бізнес-процесів або виконання окремих операцій;
- зниження вартості послуг, що надаються і обслуговуючих процесів;
- підвищення контролю діяльності організації на всіх рівнях;

- вдосконалення технології і підвищення її гнучкості з метою організації нових послуг і зміни під впливом зовнішніх факторів (наприклад, законодавство або економічні обставини);
- зміна співвідношення між прямими і непрямими витратами на реалізацію бізнес-процесів;
- відповідність пропонованих рішень чинному законодавству і регламентуючих документів;
- підвищення якості обслуговування клієнтів;
- розширення спектра або збільшення обсягу операцій.

Ті чи інші критерії для різних банків мають різне значення. Так, наприклад, скорочення витрат для деяких може бути не таким актуальним, як, скажімо, збільшення швидкості обслуговування.

Аналіз поточної технології роботи. Після того як бізнес-процес детально досліджений, визначено об'єкти та цілі або критерії оптимізації, природно, повинна наступити стадія його аналізу і вироблення основної концепції реорганізації. Цілями дослідження є: виявлення та аналіз операцій, що не додають вартість з точки зору клієнта; виявлення однотипних операцій в різних процесах, при цьому оцінюється можливість їх об'єднання або виключення; можлива видозміна процесів. Розглядаються варіанти зміни документопотоків виходячи з регламентованих умов. Будуються альтернативні моделі бізнес-процесів або їх окремі складові в тих же стандартах, що і основна модель. Виконується їх опис, а також необхідних змін і витрат на перехід; пошук шляхів автоматизації окремих операцій. Розглядаються можливість використання комп'ютерних засобів для автоматизації операцій, скорочення трудовитрат виконавців, спрощення операцій. Проводиться оцінка витрат і очікуваний ефект.

Напрямки аналізу вибираються в залежності від критеріїв оптимізації та об'єкта змін.

Вироблення, узгодження і документування нової технології. Отримані ідеї і результати первинного обстеження є основою розробки нової технології. Спочатку визначається концепція потенційних змін. Пропозиції, що надійшли в ході попередніх етапів роботи, ретельно обговорюються і оцінюються з точки зору ефективності їх впровадження. Пошук концепції є одним з найскладніших моментів реінжинірингу, так як є багато в чому творчою роботою. Після вироблення концепції перетворень і узгодження її з усіма зацікавленими сторонами і вищим керівництвом необхідно приступити до розробки нової технології або технологічної схеми «як повинно бути», яка описує всі деталі. При цьому слід застосовувати ідентичні інструментальні засоби розробки обох схем – «як є» і «як повинно бути».

На підставі концептуальної моделі визначається порядок взаємодії між підрозділами. Проводиться накладення бізнес-процесів надання послуг на запропоновану схему роботи. Визначаються регламентуючі документи і нормативні акти, що управляють розглянутими процесами.

Далі робиться остаточна деталізація моделі: до елементарних операцій і технологічних рішень по їх реалізації. Паралельно модель коригується відповідно до можливостей її реалізації та технічними можливостями.

Модель «як повинно бути» також проходить кілька стадій узгоджень і після цього підлягає затвердженню вищим керівництвом банку.

Впровадження змін. Для впровадження змін необхідно розробити детальний план з розподілом термінів, позначенням контрольних точок і відповідальних осіб. Такий план може містити такі пункти:

- розробка нових посадових інструкцій відповідно до змінених обов'язками виконавців;
- коригування облікової політики банку, інших внутрішніх регламентів;
- навчання співробітників;

- прийом іспитів за результатами навчання;
- розробка або налаштування програмного забезпечення і т.д. ;
- запуск нової технології в дослідну експлуатацію;
- перехід на повне промислове використання нової технології.

Всі ці процеси повинні, по можливості, йти паралельно, вони повинні бути пов'язані з термінами для меншої затрати часу на реалізацію проекту в цілому. Для представлення складних громіздких проектів і здійснення контролю за ними зручно використовувати сучасні інструментальні засоби управління.

Досить простим прикладом такого засобу може служити програмний продукт компанії Microsoft – MS Project[18]. Він дозволяє автоматизувати розподіл ресурсів, контроль виконання окремих етапів проекту і пов'язаних з ним завдань, загальне планування. Він дає можливість проводити моніторинг навантажень, будувати мережеві графіки та Гант-діаграми, має систему звітних форм та ін. Даний програмний продукт в кінцевому рахунку полегшує непросте завдання управління проектами з десятками і навіть сотнями підзадач, більшість з яких пов'язана різним чином з іншими роботами і великою кількістю виконавців.

Не менш важливо заздалегідь скласти і затвердити бюджет перетворень, в якому будуть заплановані всі витрати, пов'язані з реалізацією плану реінжинірингу. З урахуванням того що переважна кількість подібних проектів не вкладається в початковий бюджет і відчуває брак ресурсів, необхідно заздалегідь на стадії бюджетного планування закласти спеціальний резерв в розмірі 20-25% для покриття можливих перевитрат.

Контроль ефективності перетворень. Після повного впровадження нової технології необхідно провести оцінку ефективності проведених змін. Реальний ефект може виявитися нижче запланованого. Але навіть якщо тільки окупаються витрати на перетворення, вони повинні бути визнані позитивними і має сенс їх продовжувати[11,с.112-115]. Йдеться про

загальну активізацію діяльності організації, створенні у працівників і менеджменту відчуття перспективи, додаткової мотивації, зростання інтересу до організації зі сторони і т.д.

Коригування і закріплення змін. На підставі даних по реальній ефективності, а також результатів промислової експлуатації буває необхідно здійснити коригування в діяльності або впровадженій технології. Вони являють собою незначні зміни і виникають внаслідок того, що вирішити всі питання відразу практично неможливо.

### Висновки до розділу 1

Отже, розглядаючи сутність управління проектами у банківській діяльності, проект – це завдання, метою якого є досягнення певного неповторного за своїми характеристиками та особливостями результату, що здійснюється в заздалегідь визначений термін, в межах ліміту необхідних ресурсів (фінансових, кадрових, матеріальних, тощо). Проект є складною системою, що має певні етапи, елементи, які потребують якісного та ефективного управління. Він має свій життєвий цикл, який складається з декількох етапів: визначення завдання та ініціалізація проекту; процес планування проекту; виконання, запровадження проекту; завершення проекту та отримання заздалегідь визначених результатів, ефекту тощо.

Виконуючи аналіз управління проектами в банку з використанням інформаційних технологій зазначаємо, що на сьогодні банківський сектор є однією з найбільш сприятливих сфер для впровадження сучасних інформаційних технологій. Майже всі завдання, що виникають у процесі роботи банку, піддаються автоматизації. Швидка обробка потоків інформації є одним із головних чинників, що впливають на прийняття управлінських рішень та на ефективність банківської діяльності загалом. Банки мають достатні фінансові можливості для впровадження найсучаснішої техніки. Крім того, інформаційні технології дозволили

збільшити кількість і мобільність послуг за рахунок появи нових продуктів – електронних платіжних засобів.

Визначаючи управління змінами як інструмент розвитку банківської установи, необхідно відмітити, що управління процесами змін – не менш складне питання, ніж розробка самих змін. Існує безліч наукових теорій, спрямованих на вирішення цього завдання. Одна з найбільш простих і в той же час часто використовувана на практиці – теорія американського вченого-психолога Курта Левіна. Основні етапи внесення змін або повної реорганізації будь-якого банківського бізнес-процесу можна сформулювати наступним чином: визначення об'єктів змін, їх «розморожування», документування поточної технології роботи і класифікація бізнес-процесів; вироблення критеріїв оптимізації та визначення обмежуючих умов; аналіз поточної технології роботи; вироблення, узгодження і документування нової технології; впровадження змін; контроль ефективності здійснених перетворень; коригування і закріплення змін.

## **РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ДЕРЖАВНОГО БАНКУ «ОЩАДБАНК»**

### **2.1 Методика та особливості впроваджені системи управління проектами**

АТ "Ощадбанк" є правонаступником Державного спеціалізованого комерційного ощадного банку України, зареєстрованого Національним банком України (надалі – «НБУ») 31 грудня 1991 року за №4. Відкрите акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» було утворене відповідно до Розпорядження Президента України № 106 від 20 травня 1999 року та Постанови Кабінету Міністрів України № 876 від 21 травня 1999 року шляхом перетворення Державного спеціалізованого комерційного ощадного банку України в Державний ощадний банк України у формі відкритого акціонерного товариства. Відкрите акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» було зареєстровано НБУ 26 травня 1999 року за № 4. Зміна назви Банку на публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» була зареєстрована 7 червня 2011 року[17].

Банк працює на підставі банківської ліцензії, виданої Національним банком України. Банк має генеральну ліцензію Національного банку України на здійснення валютних операцій та ліцензію Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку на здійснення операцій із цінними паперами. Основна діяльність Банку полягає у веденні банківських рахунків та залученні депозитів юридичних та фізичних осіб, наданні кредитів, здійсненні платежів, торгівлі цінними паперами та у здійсненні операцій з іноземними валютами.

Стратегічний план діяльності АТ «Ощадбанк» на 2015-2017 роки затверджено постановою правління Банку від 13 лютого 2015 р. № 96. У 2017 році Банк завершив виконання стратегічного плану діяльності, в рамках якого було проведено низку стратегічних реформ, пов'язаних із



забезпеченням модернізації та комерціалізації Банку. Кабінетом Міністрів України 11 лютого 2016 р. було прийнято Засади стратегічного розвитку державного банківського сектору, які було оновлено 21 лютого 2018 р. Відповідно до Зasad ключовими стратегічними задачами Банку є[17]:

1. Збільшити цінність для власників за рахунок підвищення ефективності, використовуючи свою мережу для цілей сприяння загальнодоступності фінансування;

2. Зайняти та утримувати свою позицію як універсального банку №1 в країні;

3. Підготуватися до часткової приватизації до 2020 року.

Банком, відповідно до Зasad стратегічного розвитку державного банківського сектору, за участю міжнародної консалтингової компанії, яка входить до так званої «Великої трійки», розроблено проект Стратегії розвитку АТ «Ощадбанк» на 2018-2022 роки, яку схвалено рішенням правління Банку (постанова правління від 27.12.2017 р. №1136) та Кабінетом Міністрів України (розпорядження від 21.02.2018 р. №112-р), що покриває питання комерційних пріоритетів, бізнес-цілей, операційної трансформації банку на період до 2022 року та встановлює цільові показники ефективності, капіталізації, динаміки розвитку. Банк не є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, оскільки усі вклади фізичних осіб гарантовано державою. Станом на 31 грудня 2017 та 2016 років 100% акцій Банку належали державі.

Юридична адреса Банку: Україна, 01001, м. Київ, вул. Госпітальна, 12г. Станом на 31 грудня 2014 року Банк припинив здійснення усіх видів фінансових операцій у населених пунктах Луганської та Донецької областей, які не контролюються українською владою[17].

Станом на 31 грудня 2017 та 31 грудня 2016 років Банк мав 23 обласних управління, Головне управління по м. Києву та Київській області, Головне управління з обслуговування клієнтів; 3 603 та 4 042 територіально відокремлених безбалансових відділення на території України, відповідно.

Кількість персоналу Банку станом на 31 грудня 2017 та 2016 років становила 30 735 та 30 775 чоловік, відповідно.

Розглянемо особливості впровадженої системи управління проектами АТ "Ощадбанк".

В даний час банк реалізує понад два десятки тільки ІТ-проектів. Впровадження системи управління проектами в АТ "Ощадбанк" почалося зі сфери інформаційних технологій.

Основною проблемою, з якою зіткнувся банк до побудови системи управління проектами, були різні, іноді діаметрально протилежні, уявлення про те, що вдає із себе проект, і про методи його ведення у менеджерів, що призводило до конфліктів, нерозуміння, втрати ефективності роботи підрозділів, нечіткому визначенню цілей, відсутності контролю за виконанням проектів.

Побудова системи управління проектами почалася за підтримки вищого керівництва з освіти Бюро проектів інформаційних технологій, одним з основних завдань якого було вироблення і впровадження методології управління проектами. В результаті даної роботи було розроблено Положення, яке описує принципи ведення проектів в ІТ. Даний документ був розроблений на основі стандарту управління проектами американського Інституту з управління проектами (PMI). Для керівництва, ініціації і контролю проектів ІТ був створений Проектний комітет, до якого увійшли всі функціональні менеджери ІТ.

Ще одним етапом було навчання менеджерів і ключових виконавців основам управління проектами. Як результат даного етапу функціональні менеджери відзначили поліпшення взаємодії і взаєморозуміння усередині проектних команд.

В якості інформаційної системи управління проектами була обрана MSProject і MS ProjectCentral.

Методика управління проектами АТ "Ощадбанк" представлена на рис. 2.1.

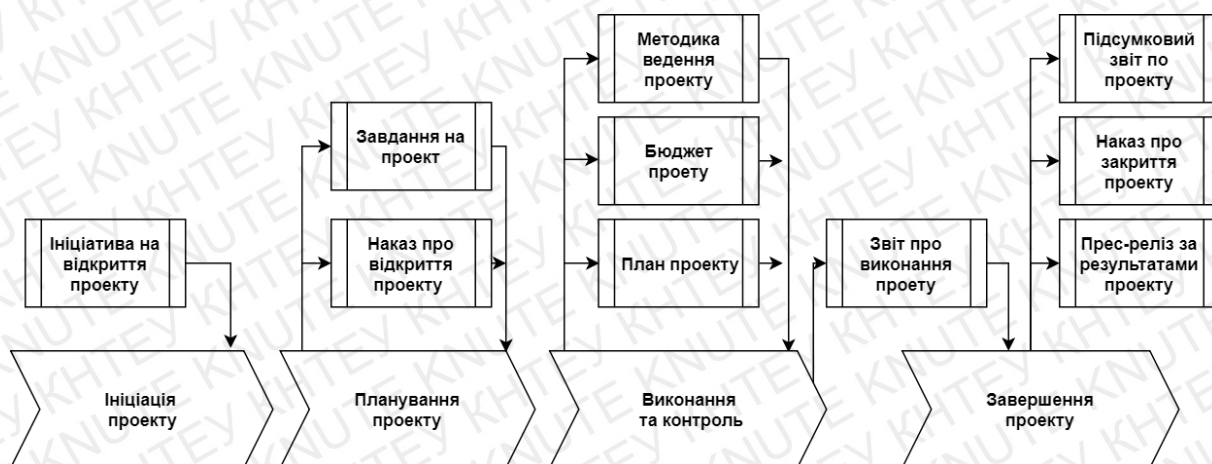


Рис. 2.1 Методика управління проектами АТ "Ощадбанк"

Розглянемо більш докладно етапи методики.

## 1. Ініціація проекту

### 1.1. Подача і генерація ініціатив

Ініціювання проекту може відбуватися двома шляхами.

На основі внутрішніх потреб банку і ініціатив співробітників.

У багатьох банках працюють так звані програми «Генератор ідей» або «Управління ініціативами». Сенс цих програм в тому, що будь-який співробітник банку може запропонувати ініціативу, яка дозволяє вирішити будь-яку проблему або значно вплинути на розвиток банку або підрозділу бізнес-процесу.

З ініціативами можуть і повинні виступати представники вищого керівництва, які добре знають внутрішнє середовище банку, його сильні і слабкі сторони, представляють перспективи і стратегію розвитку банку.

На основі зміни і вимог зовнішнього середовища банку. Зміна законодавства, поява нових технологій і стандартів, дії конкурентів, зміна потреб клієнтів і інші фактори зовнішнього середовища вимагають від банку ініціювання та реалізації відповідних заходів, в тому числі проектів розвитку.

Результат етапу: правильно оформлена ініціатива.

## 1.2. Презентація та розгляд ініціатив

Всі ініціативи потрапляють на розгляд до Комітету з розвитку, який займається їх розглядом.

В процесі розгляду ініціатив виконуються наступні завдання:

- презентація ініціативи. Слід провести презентацію ініціатив, щоб показати необхідність їх реалізації і переконати керівництво банку;
  - оцінка можливості бути реалізованим ініціативи (можливість і обсяг залучення фінансових і людських ресурсів, використання технологій і т.п.);
  - актуальність ініціативи, її відповідність стратегії і стратегічних цілей банку;
  - оцінка рівня розвитку і зрілості банку для реалізації ініціативи.
- Даній задачі слід приділити особливу увагу, тому що неправильна оцінка може привести до невдачі проекту;
- оцінка ризиків по реалізації ініціативи.

Результат етапу: рішення про реалізацію або скасування ініціативи, або призначення повторного розгляду через певний період часу.

## 1.3. Офіційне відкриття проекту

На даному етапі виконуються наступні завдання:

- розробка завдання на проект. Дане завдання включає в себе уточнену (доповнену) інформацію із документу «Ініціатива», інформацію, підготовлену на етапі «Презентація та розгляд ініціатив», вимоги до проекту. На основі завдання на проект далі буде розроблятися План проекту.

- видання наказу про офіційне відкриття проекту, призначення Керівника проекту, Лідера (ініціатора проекту), Спонсора (замовника проекту) (рис. 2.2).



Рис. 2.2 Організаційна структура проекту АТ "Ощадбанк"

Результат етапу: завдання на проект, наказ про відкриття проекту.

## 2. Планування проекту

Важливо розуміти, що час і зусилля, витрачені на планування проекту, багаторазово окуплять себе на етапі його реалізації. Для деяких банківських проектів тривалість етапу «Планування проекту» іноді навіть збігається з тривалістю етапу «Виконання і контроль проекту».

Склад і зміст етапів планування можуть відрізнятися для різних проектів. Розглянемо типову ланцюжок етапів, які часто застосовуються при плануванні проектів розвитку у банку АТ "Ощадбанк".

### 2.1. Підготовка нормативних документів за проектом

Кожен проект розвитку відноситься до певної предметної області, тому для виконання проекту необхідно використовувати відповідні методики і стандарти прийняті в цій галузі. Від вибору методики залежить план проекту, обсяг залучених людських і фінансових ресурсів, результат проекту в цілому. Наприклад, для успішного виконання проекту побудови системи менеджменту якості у банку рекомендується використовувати методику і стандарти ISO 9000.

Є велика ймовірність, що якісь банки, або консалтингові компанії вже реалізовували проект, який планується запустити у АТ "Ощадбанк". Тому

необхідно зібрати матеріали по аналогічним (або типовим) проектам, щоб заздалегідь уявляти собі результати і хід проекту, знати, до чого прагне. В якості одного з основних вихідних матеріалів для виконання проектів розвитку необхідно розглянути Комплексну типову бізнес-модель комерційного банку [1], в якій зібрані моделі і нормативні документи по основним областям діяльності і системам управління банку: стратегія і BSC / KPI, бізнес-процеси і методологія, організаційна структура та персонал, система менеджменту якості і ін. Дана комплексна типова бізнес-модель підготовлена на основі систематизації досвіду та результатів проектів великої кількості банків різного масштабу і профілю діяльності.

Результат етапу: нормативні документи по проекту.

## 2.2. Розробка загального плану проекту

Загальний план проекту є перелік всіх етапів проекту (або ієрархічна структура робіт - ICP) і їх взаємозв'язків. По кожному етапу проекту необхідно вказати приблизну тривалість, яка потім буде уточнена при розробці календарного плану.

Для розробки загального плану проекту можуть використовуватися різні мережеві моделі зі складними взаємозв'язками і логічними операторами. Однак на практиці часто буває досить 2-х типів зв'язків етапів: послідовне і паралельне виконання. Мережеві моделі дозволяють розраховувати критичний шлях проекту, оптимізувати проект по тривалості[13,с.39-40].

На практиці використовують 4 формати розробки та оформлення Плану проекту: текстовий, табличний, графічний, комбінований (в форматі спеціалізованого програмного продукту з управління проектами). Кожен формат має свої переваги і недоліки і використовується в залежності від цілей і обмежень проекту. Текстовий формат Плану проекту зручний, коли потрібно швидко його розробити, або вказати велику кількість пояснень до етапів. На основі текстового формату нескладно розробити і інші формати. Графічний формат зручний для візуалізації - наочного відображення етапів

проекту, їх взаємозв'язку і термінів. Коли готовий Загальний план проекту, можна приступити до визначення людських, фінансових та інших ресурсів по всіх етапах.

### 2.3. Організація проектних (робочих) груп і розподіл ролей в проекті

Одним з головних ресурсів проекту є співробітники банку і їх час.

Проект слід реалізовувати в форматі робочих груп, що дозволить ефективно скоординувати роботу великої кількості фахівців з різних підрозділів банку. Ні керівник, ні методисти проекту, якими б вони не були фахівцями, не зможуть самостійно впоратися з усіма завданнями. Необхідно створити головну робочу групу (або комітет) за проектом з ключових співробітників банку, задіяних в проекті (наприклад, «власників» бізнес-процесів, керівників структурних підрозділів).

Для великих і складних проектів за їх етапами слід створити галузеві робочі групи. Наприклад, процесні групи з учасників одного бізнес-процесу - з метою його опису або оптимізації; стратегічні групи зі співробітників стратегічної бізнес-одиниці - з метою розробки стратегії, планів, показників; групи за якістю - з метою вироблення єдиних вимог до якості (і показників) для конкретних продуктів чи послуг.

Далі необхідно виконати наступні заходи:

1. Видати офіційні документи про створення робочих груп: накази, розпорядження тощо.
2. Закріпити робочі групи і їх учасників за етапами проекту, призначити відповідальних за етапи проекту (за аналогією, як для бізнес-процесу призначається «власник»). Класичне правило: у кожного етапу проекту повинен бути тільки один відповідальний.
3. Провести загальні збори головної робочої групи і галузевих робочих груп, в процесі якого: довести інформацію про цілі проекту, його важливості і необхідності, узгодити план проекту.
4. Почати послідовну роботу з робочими групами:

- навчити робочу групу з виконання покладених на неї завдань і теоретичної бази проекту в цілому.
- розподілити завдання по співробітниках робочої групи.
- консультувати співробітників по виконанню завдань, частина завдань виконувати спільно, рецензувати і обробляти результати.

Звернемо увагу, що це найважливіший момент в проекті. Саме створення робочих груп з активним залученням співробітників в проекті і передача їм частини завдань проекту дозволяє значно підвищити його успіх і ефективність застосування результатів проекту на практиці.

У проектах розвитку є багато етапів і завдань, які повинні виконувати безпосередньо співробітники підрозділів банку.

Наприклад, етап «Розробка показників та вимог якості по бізнес-процесам». Це може зробити «власник» бізнес-процесу і тільки він, так як ніхто краще за нього не знає специфіку бізнес-процесу і саме йому доведеться з цими показниками та вимогами працювати. Методолог проекту в даному випадку може лише підготувати типові показники і вимоги, порадити які з них краще вибрати.

Дуже важливо правильно розподілити і офіційно закріпити ролі серед учасників проекту. Розглянемо перелік ролей і їх функцій в рамках типового банківського проекту (табл. 2.1) на основі рис. 2.2.

Таблиця 2.1

### Розподіл ролей і функцій в проекті

Ролі	Їх функції і обов'язки в проекті
1. Спонсор / замовник проекту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– генерує головну ідею і завдання на проект;</li> <li>– погодить і приймає результати проекту;</li> <li>– виділяє ресурси (насамперед, фінансові)</li> </ul>
3. Керівник проекту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– виконання всіх функцій з управління проектом;</li> <li>– визначення структури та складу робочих груп в проекті;</li> <li>– визначення вимог до учасників робочих груп;</li> <li>– виконання всіх розпоряджень лідера / ініціатора проекту.</li> </ul>



Продовження таблиці 2.1

Ролі	Їх функції і обов'язки в проєкті
2. Лідер / ініціатор проєкту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ініціює проєкт, готує його попереднє обґрунтування та пропозиції щодо реалізації, погоджує їх з замовником проєкту;</li> <li>– забезпечує просування проєкту на всіх рівнях в банку і його успішне виконання;</li> <li>– відповідає за мотивацію персоналу банку в проєкті, демонструє особисту зацікавленість в проєкті;</li> <li>– контролює діяльність і результати роботи робочих груп;</li> <li>– організовує виділення і розподіл ресурсів у проєкті;</li> <li>– приймає ключові рішення по проєкту.</li> </ul>
4. Організатор (куратор) проєкту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відповідає за залучення співробітників банку в проєкт, взаємодія з керівниками структурних підрозділів банку, проведення зустрічей і нарад, вирішення всіх організаційних питань.</li> </ul>
6. Головна робоча група / методологи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– централізований розподіл і координація всіх завдань по проєкту;</li> <li>– виконання завдань, де не потрібна допомога експертів;</li> <li>– виконання всіх розпоряджень Керівника проєкту.</li> </ul>
7. Робочі групи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– виконання спеціалізованих завдань по своїй предметній області / бізнес-процесу і надання результатів Керівнику проєкту / головною робочою групою;</li> <li>– консультування Керівника проєкту та головної робочої групи з питань своєї компетенції.</li> </ul>
8. Керівник підрозділу/Начальник робочої групи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– надання Керівнику проєкту всієї необхідної інформації по своїм співробітникам;</li> <li>– визначення совісно з Керівником проєкту вимог до призначеному члену робочої групи;</li> <li>– узгодження часу участі і завантаження своїх співробітників в проєкті;</li> <li>– забезпечення співробітникам - учасникам робочої групи можливості відриву від поточної діяльності;</li> <li>– забезпечення ефективної участі своїх підлеглих в проєкті.</li> </ul>

Підтвердженням необхідності даної організаційної структури для проєкту служать два принципи менеджменту якості, які закріплені в міжнародному стандарті ISO 9000[12, с.300-303].

Принцип № 2: Лідерство керівників. Керівники встановлюють єдність мети та напрямів діяльності організації. Їм слід створювати та підтримувати

таке внутрішнє середовище, в якому працівники можуть бути повністю залучені в діяльність по досягненню цілей організації.

Принцип № 3: Залучення працівників. Працівники на всіх рівнях становлять основу організації та їх повне залучення дає можливість організації з вигодою використовувати їх здібності.

В організаційній структурі проекту (рис. 2.2) велике значення має ієрархія і підпорядкування ролей і робочих груп. Головою робочої групи проекту (в особі Керівника проекту) повинні підкорятися всі офіційно закріплені учасники проекту з підрозділів банку незалежно від їх підпорядкування своїм керівникам.

Для того щоб проект був успішним, необхідно з функціональним керівником учасника проекту узгодити час його завантаження у проекті. У разі недостатньо ефективної роботи цього учасника по проекту, Керівник проекту повертає функціонального керівника, якому підпорядковується виконавець, для того, щоб поліпшити стан справ.

Чим більше і складніше проект, тим більше робочих груп потрібно створювати і відповідно більше їх ієрархія. Тобто це може бути одна головна робоча група, або одна головна робоча група і кілька підлеглих їй спеціалізованих робочих груп (по областям, бізнес-процесів, етапам проекту і т.п.). Таким чином в організаційній структурі проекту виходить кілька рівнів (рис. 2.2).

Результат етапу: накази про створення та склад робочих груп.

#### 2.4. Призначення ресурсів і бюджету проекту

Крім людських ресурсів для проектів потрібні фінансові, технічні, матеріальні та інші ресурси. Перелік і вартість залучених ресурсів закріплюється в бюджеті проекту.

В ідеалі спочатку слід визначити обсяг необхідних ресурсів по кожному етапу проекту, а потім розрахувати їх загальний обсяг.

При великій кількості і складну структуру ресурсів проекту зручно будувати Дерево (ієрархічний список) ресурсів.

Розподіл ресурсів по етапах проекту зручно виконувати за допомогою Таблиці підсумкового плану проекту – бюджет проекту, або спеціальної матриці розподілу ресурсів по етапах проекту – рис. 2.3.

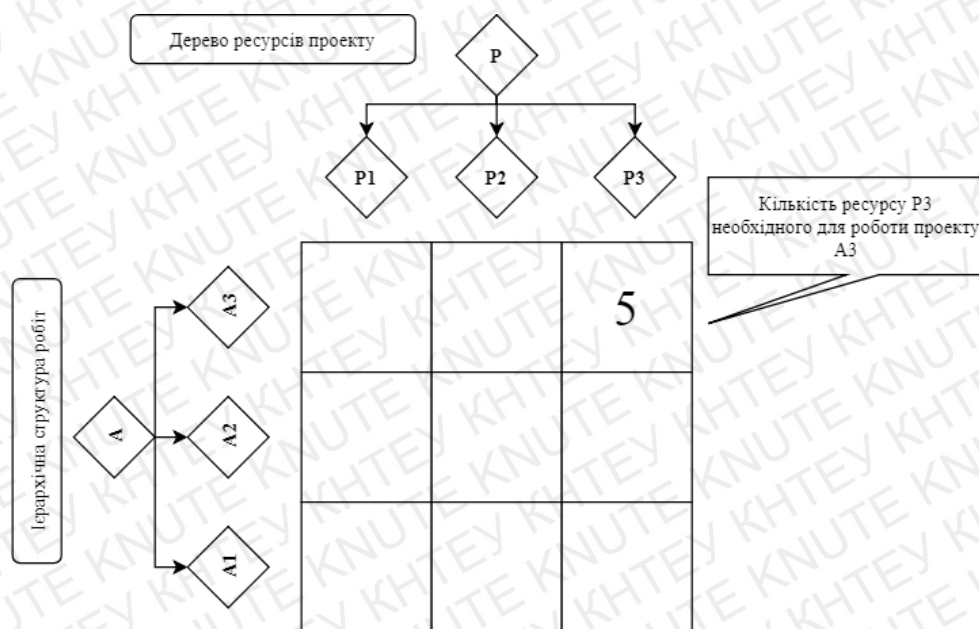


Рис. 2.3 Матриця розподілу ресурсів за етапами (роботам) проекту

Важливо визначити доступність і завантаження ресурсів на кожному етапі проекту. Можуть виникати ситуації, коли обсяг використання ресурсу перевищує його фізичний ліміт, або ресурс не-доступний через об'єктивних чинників. Тоді необхідно так зване «вирівнювання ресурсів».

Результат етапу: бюджет проекту.

## 2.5. Розробка плану по ризиках

Ризик - це потенційна, чисельно вимірна можливість несприятливих ситуацій і пов'язаних з ними наслідків для проекту (у вигляді втрат, збитків, зриву термінів виконання завдань, неотримання запланованих результатів) і в зв'язку з невизначеністю, тобто з випадковим зміною умов.

Для проектів рекомендується розробляти План по ризиках. По суті, ризики проекту повинні бути виявлені і оцінені на етапі «Презентація та розгляд ініціатив». А на даному етапі слід уточнити перелік ризиків, їх

важливість і ймовірності, розробити перелік що попереджають і коригувальних дій.

Важливість і ймовірність ризиків може бути оцінена декількома способами: експертно, за допомогою спеціальних формул і розрахунків, за аналогією інших схожих проектів, які раніше проводилися.

Фрагмент плану за ризиками представлений в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### План по ризиках (фрагмент)

№	Ризик	Важли- вість	Імовір- ність	Запобіжні дії	Коригувальні дії
1	Співробітники банку не приділяють час для проекту / не виконують завдання	висока	0,4	Створення мотиваційного фонду для співробітників, що залучаються до проекту. Офіційне закріплення за співробітниками завдань.	Перерозподіл функцій серед співробітників. Реалізація визначених санкцій відносно співробітників. керівництва.
2	Затримка термінів виконання проекту	Середня	0,2	Ретельне планування проекту. Виявлення та попередження ризиків, що впливають на терміни. Необхідно закласти часові резерви для кожного етапу проекту.	Модифікація плану проекту. Залучення додаткових ресурсів.

План по ризиках може значно допомогти команді проекту для подолання виникаючих ризиків, а також для обґрунтування затримки термінів проекту перед вищим керівництвом банку.

Як правило, жоден проект з розвитку в банку не проходить ідеально і без ризиків, тому даному етапу слід приділити особливу увагу.

Результат етапу: план по ризиках.

#### 2.6. Розробка календарного плану

Наприклад, якщо в робочій групі буде 12 осіб, то це одна тривалість етапу, якщо в робочій групі 5 чоловік, це набагато більша тривалість. Якщо для виконання завдань проекту буде придбано спеціалізований програмний

продукт - це одна тривалість проекту, а якщо ні - то на виконання проекту піде більше часу, тому що програмний продукт дозволяє автоматизувати частину завдань, заощаджуючи при цьому час фахівців.

Результат етапу: календарний план.

2.7. Розробка та затвердження Підсумкового (головного) плану проекту

Всі розроблені документи на попередніх етапах необхідно об'єднати в Підсумковий план (табл. 2.3), офіційного затвердити його, проінформувати всіх учасників проекту.

Таблиця 2.3

### Шаблон Підсумкового плану проекту в табличному форматі

№	Етап	Вхід	Вихід	Опис етапу	Виконавці / відповідальний	Ресурси, бюджет	Початок	Завершення	Тривалість	% виконання
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Черговість стовпців в даному шаблоні Підсумкового плану проекту (табл. 2.3) повністю відображає послідовність їх заповнення. Тобто спочатку на основі обраної методики та встановленого завдання на проект заповнюється перелік і характеристики етапів проекту (стовпці 1-5 в табл. 2.3), потім заповнюється перелік необхідних ресурсів проекту (стовпці 6-7). Потім на основі характеристик етапів і обмежень в ресурсах заповнюються терміни проекту (стовпці 8-10).

Виконання етапів відстежується в стовпці 11 «відсоток виконання».

На закінчення відзначимо, що План проекту не є статичним. Як правило в нього вносяться невеликі коректування і доповнення по ходу проекту. Окремі етапи Головного плану деталізуються на плани нижчого рівня, в результаті виходить ієрархія планів – рис. 2.4.



Рис. 2.4. Ієрархія та взаємозв'язок планів проекту

Наприклад, у банку є план опису бізнес-процесів на найближчі 2 роки, де прописано, коли і який бізнес-процес повинен бути описаний. А перед початком опису кожного бізнес-процесу створюють детальний план, який включає в себе план зустрічей з виконавцями бізнес-процесу для збору інформації, план розробки та узгодження моделей і регламентів по бізнес-процесу. Ніколи не можна заздалегідь спланувати, що будеш через півроку проводити інтерв'ю з таким-то виконавцем такого-то бізнес-процесу, тому всі ці плани низького рівня розробляються по ходу проекту і стикують з Головним планом.

Якщо проект передбачає велике залучення співробітників, то крім Плану проекту для кожного етапу повинен бути План зустрічей з необхідними співробітниками банку. І якщо проект йде активно, то кожен день проводиться близько 2-3-х годин зустрічей та інтерв'ю з робочими групами та співробітниками банку.

Результат етапу: підсумковий (головний) план проекту.

### 3. Виконання та контроль проекту

Дана діяльність полягає у виконанні робочими групами тих етапів, які були прописані в Плані проекту, за допомогою виділених ресурсів і бюджету, а також за допомогою обраної методики, яка пояснює як виконувати ці етапи.

Контроль проекту виконується за його ключових точках (віх), на яких повинні бути отримані проміжні результати. Часто ключові точки проекту

збігаються з датами завершення основних етапів. На ключових точках повинні готуватися проміжні звіти про виконання проекту і розраховуватися індекси (відсотки) виконання етапів проекту і всього проекту в цілому.

На основі звітів і індексів Керівник проекту повинен аналізувати ефективність виконання проекту, приймати відповідні рішення і коригувальні дії.

Причини неефективного виконання проекту і відповідні коригувальні дії можуть бути 2-х видів.

Неправильність плану, нереальність термінів, відсутність необхідних ресурсів. У цьому випадку необхідна ретельна коригування плану і всіх його складових (див. «Етап 2. Планування проекту»).

Неефективна організація і виконання робіт. В цьому випадку необхідно прийняття відповідних адміністративно-управлінських заходів. Мотивація, навчання, сприяння, заміна учасників проекту; видання офіційних наказів по робочим групам (якщо цього не було зроблено раніше); перерозподіл робіт.

#### 4. Завершення проекту

Коли всі роботи проекту згідно з детальним планом виконані і отримані заплановані результати, запускається процес завершення проекту. Він складається з наступних завдань.

##### 4.1. Підготовка та презентація Підсумкового звіту за проектом

Підсумковий звіт по проекту містить опис досягнутих цілей і результатів із зазначенням ступеня їх досягнення і включає індекси виконання термінів і бюджету проекту. У підсумковий звіт також входить аналіз ходу виконання проекту, проблем і ризиків, які відбулися, причин їх виникнення та способів вирішення. Ця інформація має на меті полегшити реалізацію подібних проектів в майбутньому і запобігти повторному наступ ризиків і здійснення помилок. В якості додатків до звіту йде в паперовому та електронному вигляді вся проектна документація, методики, інструкції і

напрацювання, отримані в ході проекту. Підсумковий звіт і результати проекту презентуються Замовнику проекту. Тому важливо не тільки правильно і детально їх підготувати, а й красиво оформити, провести переконливу і успішну презентацію.

#### 4.2. Аналіз Підсумкового звіту за проектом

Замовник проекту і представники вищого керівництва банку на основі проведеної презентації і аналізу Підсумкового звіту приймають рішення по проекту. Можливі 2 варіанти.

У разі позитивного рішення проект офіційно закривається і розподіляється мотивувальний фонд серед учасників проекту.

У разі якщо цілі проекту не повністю досягнуті приймається рішення про продовження проекту, або його закриття з недосягнутими цілями.

#### 4.3. Офіційне закриття проекту

Видається наказ про закриття проекту, а також публікується прес-реліз про результати проекту. Багато банківських проектів мають велике значення як для внутрішньої діяльності банку, так і для клієнтів. Тому при успішному завершенні проекту необхідно проінформувати про це всіх співробітників і клієнтів банку за допомогою електронних (веб-портал, розсилка) і друкованих каналів (журнали, буклети). Це приверне увагу співробітників до результатів проекту та їх використання в роботі, підвищить імідж банку і позитивно вплине на задоволеність клієнтів.

На даному етапі також виконується розподіл мотиваційного фонду проекту серед його учасників, що оформляється окремим наказом. При розподілі мотиваційного фонду Керівник проекту оцінює внесок кожного учасника в результати проекту, визначає коефіцієнти їх трудової участі та розраховує величину винагороди.

#### 4.4. Архівація всіх матеріалів проекту

Процедура архівації матеріалів проекту необхідна для їх збереження та подальшого використання в якості бази знань банку. Отримані в ході проекту знання і напрацювання можуть ще довго служити банку, а також



застосовуватися в інших проектах, таким чином знижуючи їх собівартість, ризику і тривалість. Прикладом бази знань по проектам бізнес-інжинірингу, формалізації і оптимізації діяльності банку може служити Комплексна типова бізнес-модель комерційного банку.

## 2.2 Аналіз ефективності банківської діяльності від комплексної системи управління проектами

Виконаємо аналіз ефективності банківської діяльності від комплексної системи управління проектами.

Фінансові результати АТ "Ощадбанк" за 2017 рік[17].

Чистий комісійний дохід. У результаті проведеної роботи з розширення спектра банківських продуктів та послуг і підвищення якості їх надання, виваженої гнучкої тарифної політики обсяг чистого комісійного доходу порівняно з минулим роком зріс в 1,3 рази і досяг 2,7 млрд. грн.

Податки. У 2017 році було сплачено податків, зборів та обов'язкових платежів до Державного бюджету на суму 2,6 млрд. грн.

Чистий прибуток. Банком забезпечено прибуткову діяльність, обсяг прибутку склав 558,5 млн. грн., що на 20,3% перевищує результат попереднього року

Дивіденди. Ощадбанк перерахує до державного бюджету частину чистого прибутку на виплату дивідендів в сумі 167,6 млн. грн. (відповідно до встановлених законодавством терміну та розміру)

Активи. Активи банку динамічно зростали (на 11%, або 23,2 млрд. грн.) та на кінець 2017 року склали 233,8 млрд грн. Темп зростання активів був вищим (на 4 в.п) за відповідний показник по найбільшим банкам

Кредитування. Ощадбанк залишається одним із лідерів кредитування реального сектора економіки України - обсяг кредитів, наданих клієнтам збільшився на 8,6 млрд. грн. і склав на 01.01.2018 року 74,5 млрд. грн. (з урахуванням резервів під знецінення таких кредитів)

Депозити населення. Ощадбанк демонстрував найкращий результат серед найбільших банків щодо приросту строкових коштів фізичних осіб. Приріст ресурсної бази за 2017 рік становив 17,9 млрд. грн. (поточні та строкові), або 35% приросту залучень від фізичних осіб по банківській системі

Капітал. Власний капітал становить 31,3 млрд грн. Банк підготував та узгодив з Урядом та НБУ програму капіталізації до кінця 2018 року. Держава, яка є власником Банку, демонструє готовність до надання підтримки у вигляді додаткових внесків до капіталу Банку та вже фактично зробила такий внесок у сумі 8,86 млрд грн протягом 1 кварталу 2017 року та 5,75 мільярдів гривень у грудні 2017 року. Банк дотримувався програми капіталізації та вимог НБУ до капіталу

За підсумками роботи у 2017 році Ощадбанком забезпечено збереження провідних ринкових позицій. Банк входить до трійки лідерів банківської системи за рядом основних показників:

- за обсягами комісійного доходу – II місце;
- за обсягами активів – II місце;
- за обсягом кредитів наданих юридичним особам – I місце;
- за обсягом депозитного портфелю – II місце;
- за обсягом власного капіталу – I місце.

Проаналізуємо фінансові результати банку за 2017-2018 рік (табл.2.4)

Таблиця 2.4

**Динаміка фінансових показників АТ "Ощадбанк" за 2017-2018 роки**

Фінансовий показник	I квартал 2017 рік	I квартал 2018 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення,%
Розмір кредитного портфеля, млн грн	66553	71 959	5 406	8,12%
Активи, млн грн	226906	226 960	54	0,02%
Ліквідні кошти, млн грн	41019	10 413	-30 606	-74,61%
Власний капітал, млн грн	25839	30 762	4 923	19,05%

Статутний капітал, млн грн	34857	49 473	14 616	41,93%
Продовження таблиці 2.4				
Кошти банків, млн грн	8277	6 944	-1 333	-16,10%
Загальний обсяг внесків, млн грн	152172	151 977	-195	-0,13%
Депозити фізичних осіб, млн грн	69919	87 874	17 955	25,68%
Зобов'язання, млн грн	69148	86 568	17 420	25,19%
Чистий прибуток, млн грн	201067	196 198	-4 869	-2,42%
Операційний дохід, тис грн	1938713	2042310	103597	5,34%
Операційні витрати, тис грн	1795999	2076704	280705	15,63%
Кількість банкоматів, шт	158	42	-116	-73,42%
Кількість торгівельних POS-терміналів, шт	2777	2991	214	7,71%

На основі даних про доходи помітна позитивна тенденція до зростання. Абсолютний розмір власного капіталу банківської діяльності є одним з головних показників фінансового стану і надійності банків. Так, на 1-й квартал 2018 року власний капітал банку «Ощадбанк» зріс на 19% порівняно з попереднім періодом.

В цілому, наведені вище дані говорять про стійку позицію банку на ринку банківських послуг, що підтверджується активними приростом депозитної бази (рис.2.5), ефективною політикою банку щодо раціонального використання ресурсів та їх координацію на підвищення загальної суми кредитного портфелю, який станом на 1-й квартал 2018 року зріс на 8,12% у порівнянні з попереднім роком, та шляхом збільшення загальної питомої ваги кредитних операцій у розрізі активів на 8% у порівнянні з попереднім періодом.

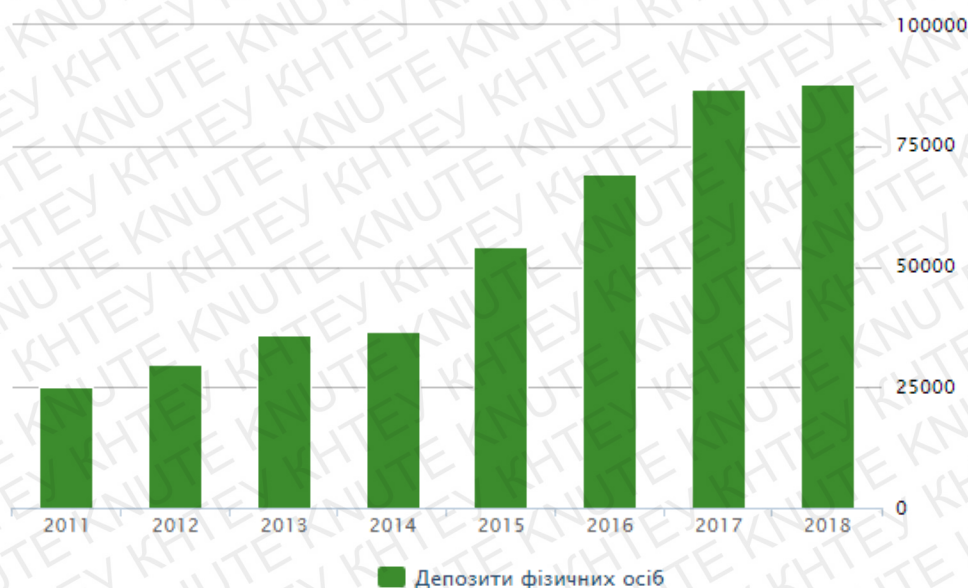


Рис. 2.5 Депозити АТ "Ощадбанк" за 2011-2018 рр.

Проведемо аналіз ефективності діяльності банку за допомогою статистичних показників (табл.2.5).

Таблиця 2.5

**Показники, що характеризують ефективність діяльності АТ "Ощадбанк"**

Показники	Рік	
	2017	2018
Прибутковість активів, ROA	0,2%	0,2%
Прибутковість капіталу, ROE	2,2	2,3
Коефіцієнт результативності діяльності банку	0,983	1,079
Коефіцієнт активності залучення ресурсів	1,079	1,152
Коефіцієнт кредитної активності	0,293	0,317
Коефіцієнт використання залучених ресурсів у кредитний портфель	0,331	0,367
Коефіцієнт покриття позик капіталом	0,388	0,427
Коефіцієнт дієздатності	0,926	1,017
Коефіцієнт надійності банків	12,9%	15,7%

Доходи банку перевищують його витрати, створюючи сприятливі умови для його функціонування. Це встановлено при розрахунку коефіцієнта загальної дієздатності, який становить на 1-й квартал 2018 рік 1,017. Збільшення капіталу за рахунок прибутку підвищує здатність банків розраховуватися по зобов'язаннях у разі неповернення позичок банкам.

У цілому структуру доходів і витрат можна оцінити як цілком задовільну і сприяє стабільній роботі банку. Рентабельність активів знаходиться в допустимих межах, що також характеризує «Ощадбанк» як стабільний.

Коефіцієнт надійності розраховується як співвідношення власного капіталу до залучених коштів (зобов'язань). Мінімально допустиме значення даного показника складає не менше 5%. Для нашого випадку, значення коефіцієнта надійності банку «Ощадбанк» становить на 1-й квартал 2018 року 15,7%, який зріс на 2,8 у порівнянні з попереднім роком.

Розглянемо структурні зміни. На рис. 2.6. представлена динаміка кількості підрозділів АТ "Ощадбанк". З 2011 року кількість підрозділів поступово зменшується, і на 2017 рік кількість становить 3307.

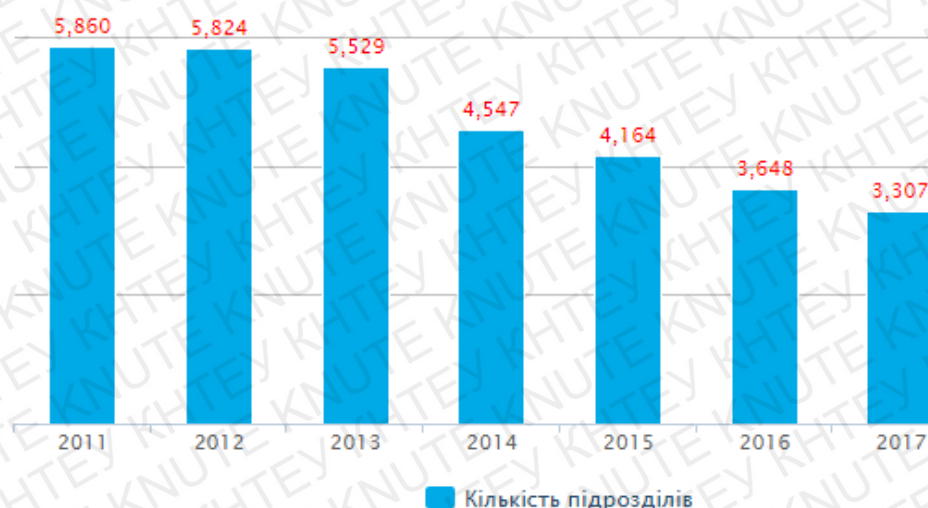


Рис. 2.6 Кількість підрозділів АТ "Ощадбанк" за 2011-2017 рр.

Як бачимо, фінансова діяльність АТ "Ощадбанк" є ефективною з позитивною зміною фінансових показників, що є наслідком злагодженої в тому числі і системи управління проектами.

### 2.3. Оцінка моделі управління проектами

На поточний момент питання ефективного управління проектами є актуальними для більшості комерційних банків, що активно розвиваються. Даний факт пояснюється тим, що комерційні банки для забезпечення свого розвитку, реалізації стратегії і підтримки конкурентоспроможності постійно реалізують ту чи інші проекти, як правило, пов'язані з впровадженням нових продуктів і послуг, а в умовах кризової ситуації в українській економіці - з оптимізацією своїх витрат. Від якості управління проектами залежать їх результати, і, як наслідок, досягнення поставлених цілей, що обумовлює важливість розвитку проектного менеджменту у комерційних банках. У свою чергу для того, щоб розробити рекомендації та заходи для вдосконалення системи управління проектами, а також перейти на новий більш якісний рівень управління, необхідно розуміти і оцінювати поточний стан, поточної рівень зрілості управління проектами в організації.

Виконаємо оцінку стану управління проектами у АТ "Ощадбанк". Метою дослідження було визначити поточний рівень зрілості проектного менеджменту для можливості подальшої розробки рекомендацій щодо вдосконалення та розвитку існуючих систем проектного менеджменту у АТ "Ощадбанк". Оцінка виконана за моделлю оцінки зрілості управління проектами Гарольда Керцнер, інструментом оцінки з'явилася анкета, запропонована в зазначеній моделі. Відповіді давали менеджери проектів і ключові співробітники проектних підрозділів.

Модель зрілості управління проектами Г. Керцнер передбачає якісну оцінку рівнів зрілості управління проектами і складається з 5 рівнів: термінологія, загальні процеси, єдина методологія, бенчмаркінг і

безперервне поліпшення. У табл. 2.5 представлено опис рівнів зрілості відповідно до даної моделі.

Таблиця 2.6

### Рівні зрілості відповідно до моделі Г. Керцнера[21]

Рівень	Назва рівня	Характеристика рівня
1	Термінологія	На цьому рівні організація усвідомлює важливість управління проектами та необхідність глибокого засвоєння основних знань в галузі управління проектами та вивчення супутньої їм термінології
2	Загальні процеси	Організація усвідомлює важливість визначення і розробки загальних процесів для того, щоб успіх одного проекту міг бути повторений при виконанні інших
3	Єдина методологія	Організація усвідомлює важливість синергетичного ефекту, що виникає при інтеграції управління проектами з іншими методологіями (управління якістю, процесами і т. д.)
4	Бенчмаркінг	Відбувається усвідомлення того, що потрібно покращувати корпоративні процеси, якщо корпорація хоче зберегти свою перевагу перед конкурентами
5	Безперервне поліпшення	На цьому рівні компанія оцінює інформацію, отриману в ході бенчмаркінгу, і повинна прийняти рішення про те, чи буде ця інформація використовуватиметься при розширенні (розвитку) єдиної методології.

Модель допускає і передбачає перекриття рівнів, дозволяє визначити напрямки розвитку управління проектами в компанії і послідовність кроків для переходу на більш якісний рівень. При цьому кожен наступний за іншим рівнем не може бути розпочато, поки не пройдений попередній.

Отже, оцінка стану проектного менеджменту банку проведена у АТ "Ощадбанк".

Таблиця 2.7

### Узагальнююча оцінка стану проектного менеджменту

Банк	Власники	Рейтинг за обсягом активів-нетто	Кількість проектів стадії реалізації в рік
АТ "Ощадбанк"	100% акцій у державній власності.	Входить у ТОП-3	Більше 50

Аналіз результатів показав, що АТ "Ощадбанк", де проводилося дослідження, відповідає п'ятому рівню зрілості.

У банку формується і регулярно оновлюється портфель стратегічних проектів, ведеться статистика всіх проектів, включаючи архівування звітності по проектам, відбувається аналіз проектної звітності та пошук шляхів вдосконалення процесів управління і підвищення ефективності управління проектами. За підсумками звітного періоду в банку формуються презентації про реалізовані проекти, під час виконання поточних проектів, підсумків проектів з аналізом причин дострокового закриття проектів і т. п.

Таким чином, дослідження показало, що згідно моделі зрілості управління проектами Г. Керцнер у АТ "Ощадбанк", досягнутий п'ятий рівень зрілості.

Модель зрілості управління проектами Г. Керцнер пропонує ряд кроків, що дозволяють перейти на наступні рівні зрілості. Для АТ "Ощадбанк" необхідно розробити і використовувати моделі компетентності в управлінні проектами, розробити системи управління мультипроекта для керуючої компанії, почати інтеграцію стратегічного менеджменту та управління проектами, розробити і впровадити системи горизонтальної звітності, послідовно реструктурувати системи управління проектами керуючої компанії.

Отже, проведена оцінка рівня розвитку управління проектами АТ "Ощадбанк" дозволяє задати вектор подальшого розвитку проектного менеджменту, а також підтверджує необхідність розвитку проектного менеджменту в українських банках.

В даний час ситуація така, що комерційні банки тільки починають впроваджувати і розвивати проектні технології, вибудовувати системи управління проектами. Дана потреба викликана перш за все збільшенням кількості початкових великих, складних і дорогих проектів і незадоволеністю результатами вже реалізованих проектів у банках. У деяких банках відсоток призупинених і закритих до стадії завершення



проектів, становить понад 50%. Як правило, усвідомлення необхідності управління проектами та підвищення ефективності проектів виникає першу чергу у великих банках зі складною структурою, де процеси управління можуть бути ускладнені. Однак останнім часом середні і невеликі банки також гостро відчули потребу в грамотному проектному управлінні.

## Висновки до розділу 2

Здійснюючи методологічне обґрунтування та особливості впровадженної системи управління проектами нами було розглянуто діяльність ПАТ «Державний ощадний банк України». Основна діяльність Банку полягає у веденні банківських рахунків та залученні депозитів юридичних та фізичних осіб, наданні кредитів, здійсненні платежів, торгівлі цінними паперами та у здійсненні операцій з іноземними валютами. В даний час банк реалізує понад два десятки тільки ІТ-проектів. Впровадження системи управління проектами в ПАТ «Державний ощадний банк України» почалося зі сфери інформаційних технологій. В якості інформаційної системи управління проектами була обрана MSProject і MS ProjectCentral.

Виконуючи аналіз ефективності банківської діяльності від комплексної системи управління проектами, відмічаємо, що за підсумками роботи у 2017 році Ощадбанком забезпечено збереження провідних ринкових позицій. Банк входить до трійки лідерів банківської системи за рядом основних показників: за обсягами комісійного доходу – II місце; за обсягами активів – II місце; за обсягом кредитів наданих юридичним особам – I місце; за обсягом депозитного портфелю – II місце; за обсягом власного капіталу – I місце. Отже, фінансова діяльність ПАТ «Державний ощадний банк України» є ефективною з позитивною зміною фінансових показників, що є наслідком злагодженої в тому числі і системи управління проектами.

Здійснюючи оцінку моделі управління проектами у порівнянні з реалізованими системами необхідно зазначити, що комерційні банки тільки починають впроваджувати і розвивати проектні технології, вибудовувати системи управління проектами. Дана потреба викликана перш за все збільшенням кількості початкових великих, складних і дорогих проектів і незадоволеністю результатами вже реалізованих проектів у банках. У деяких банках відсоток призупинених і закритих до стадії завершення проектів, становить понад 50%. Як правило, усвідомлення необхідності управління проектами та підвищення ефективності проектів виникає першу чергу у великих банках зі складною структурою, де процеси управління можуть бути ускладнені. Однак останнім часом середні і невеликі банки також гостро відчули потребу в грамотному проектному управлінні.

## РОЗДІЛ 3 МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В БАНКУ «ОЩАДБАНК»

### 3.1. Розробка моделі управління змінами в державному банку

Удосконалення управління інноваційними змінами в цілях забезпечення безперервності інноваційного процесу передбачає проведення змін. При цьому ефективне управління організаційними змінами дозволяють при реалізації проекту змін максимально враховувати людський фактор. Недостатньо зацікавити співробітників ідеєю змін, важливо налагодити копітку роботу по її реалізації.

Стабільність роботи співробітників організації пов'язана, в першу чергу, з тим, що вони мають певні компетенції, впевнені в собі, контролюють ситуацію і відчують себе досить комфортно.

З настанням змін люди починають відчувати, що вони недостатньо компетентні і не можуть впоратися з хвилюванням, викликаним невідомістю, яку породжує змінами. Починають виникати конфлікти, продуктивність падає, в колективі ведуться розмови наскільки доцільні зміни.

Цей перехід з одного стану в інший може бути тривалим і небезпечним. Якщо його не організувати належним чином, не виробити відповідні стратегію і тактику. У зв'язку з цим необхідний план управління поліпшенням результатів роботи.

Для розробки такого плану, в першу чергу, слід визначити, чи несе впровадження проекту серйозні зміни співробітникам компанії. Якщо передбачаються великі зміни, потрібно враховувати, що для цього будуть потрібні значні зусилля і кошти.

Отже, для того, щоб визначити наскільки значні будуть зміни при реалізації інноваційної стратегії та наскільки вони приведуть до порушень звичайних стандартів співробітників слід оцінити такі фактори:

- кількість змін;
- масштаб змін;
- готовність до переходу організації у новий стан і здатність здійснити перехід;
- час переходу;
- передбачуваність змін;
- бажання співробітників зробити зміни;
- цінності, які втрачатимуться і придбаються;
- емоційний настрій;
- знання працівників;
- поведінка;
- відносини в колективі.

Наведені фактори стоять в порядку, відповідно до впливу на загальний результат впровадження змін. Один фактор або поєднання кількох можуть змусити тих, кого торкнуться зміни, вважати останні істотними. Керівництво організації повинно мати можливість впливати на сприйняття співробітниками навіть тих змін, які представляються незначними.

Другим питанням, яке має вирішуватися в рамках управління організаційними змінами, є визначення втрат в разі нездійснення проекту. Керівництву необхідно усвідомлювати наслідки невдалого проведення змін. Ресурси будуть витрачені даремно, проблема залишиться невирішеною, можливість невикористаною. У співробітників виникає розчарування, підірив упевненості в керівництві.

Третій аспект, який стосується організаційні зміни на підприємстві, це - ризик опору співробітників змінам. При цьому потрібно визначити, чи хочуть менеджери середньої ланки здійснення інноваційного проекту, наскільки великим буде опір змінам в організації, чи сполучаються вони з корпоративною культурою.

Таким чином, для успішного вирішення завдань, як технічного характеру, так і пов'язаних з людським фактором, керівникам вищої ланки варто оцінити кожен проект удосконалення, що дозволить точно визначити, наскільки великі будуть порушення, завдані організації змінами, скільки часу, зусиль і коштів потрібно для успішного їх здійснення.

Позитивний досвід проведення організаційних змін показує, що необхідно не тільки активно почати проведення змін, а й забезпечити стабільну роботу до завершення перетворень. Тому одним з головних завдань керівництва створити умови для розвитку вмотивованої прихильності, в першу чергу, на початковій стадії. Працівники повинні усвідомлювати, що, незважаючи на великі витрати і ризик, що породжується змінами, збереження статус-кво вже недоцільно, і обходиться дорожче. У цьому випадку мова йде про "управління втратами від невикористаної можливості".

Управління втратами від невикористаної можливості являє собою процес свідомого відбору, класифікації та передачі певної інформації співробітникам з метою формування у них розуміння неможливості збереження статус-кво у порівнянні із здійсненням змін.

Працівники можуть не усвідомлювати, що, не виконавши специфічних змін, банк втратить частину клієнтів, внаслідок чого кожен з них можливо втратить роботу. Тому керівництво повинно довести до свідомості всіх задіяних співробітників розуміння необхідності майбутніх змін, для чого систематично необхідно вести роз'яснювальну роботу, посилюючи мотивацію проведення змін.

Слід зазначити, що будь-яке порушення звичного порядку викликає опір, тому що у кожної людини своя система знань і досвіду, якої він підсвідомо користується як психологічним захистом.

Спочатку потрібно генерувати достатньо інформації, яка підготує людини до здійснення змін. Потім слід мінімізувати побоювання з приводу складнощів, які чекають співробітників в перехідний період. Це можна

зробити, надавши людині інформацію про план реалізації змін, залучаючи працівників до процесу планування, даючи можливість навчання та тренінгу всім співробітникам, яких зміни торкнуться на початковому етапі.

На наступному етапі необхідно намалювати реалістичну картину очікуваного (майбутнього) стану. Ключовим моментом управління організаційними змінами є вміння створити умови для їх здійснення, здатність передбачати вплив, яке буде надано на співробітників.

Останнє дасть персоналу вичерпне уявлення про суть і причини майбутніх змін. Забезпечення цього рівня розуміння вимагає підготовки чотирьох основних документів:

- бачення;
- місії організації;
- плану заходів;
- аналізу людського фактору.

Бачення містить докладний опис майбутнього стану компанії та інформацію про те, що станеться з співробітниками, яких торкнуться зміни. Бачення має надихати і об'єднувати співробітників для здійснення перетворень. Бачення відображає наступні питання:

- Чому банківська організація проводить зміни?
- Як зміни вплинуть на процеси?
- Що вони дадуть банківській організації і тим співробітникам, яких вони торкнуться?
- Яких стандартів поведінки торкнуться зміни?
- Такий документ покликаний подолати протиріччя між персоналом і потребою організації.

У ньому повинні бути відображені майбутні бізнес-процеси, а також фактори, що сприяють поліпшенню технології, процесів і роботи співробітників.

Місія також покликана допомогти співробітнику банку краще уявити собі майбутній стан. У ній визначається, що необхідно для досягнення змін, роз'яснюються пов'язані з цим завдання співробітників і технічні питання.

План заходів повинен відповідати на питання: що буде змінено? У ньому містяться докладні описи запланованих робіт і того, як саме будуть здійснюватися зміни.

Аналіз людського фактору завершує опис майбутнього стану. Він виявляє властиві співробітникам риси, які повинні бути модифіковані з метою здійснення змін, наприклад:

- цінності;
- переконання;
- поведінка;
- соціальні установки;
- знання.

На основі систематизації факторів, які найбільше впливають на загальний результат після впровадження змін, побудована модель про формування рішення щодо здійснення змін (рис.3.1).

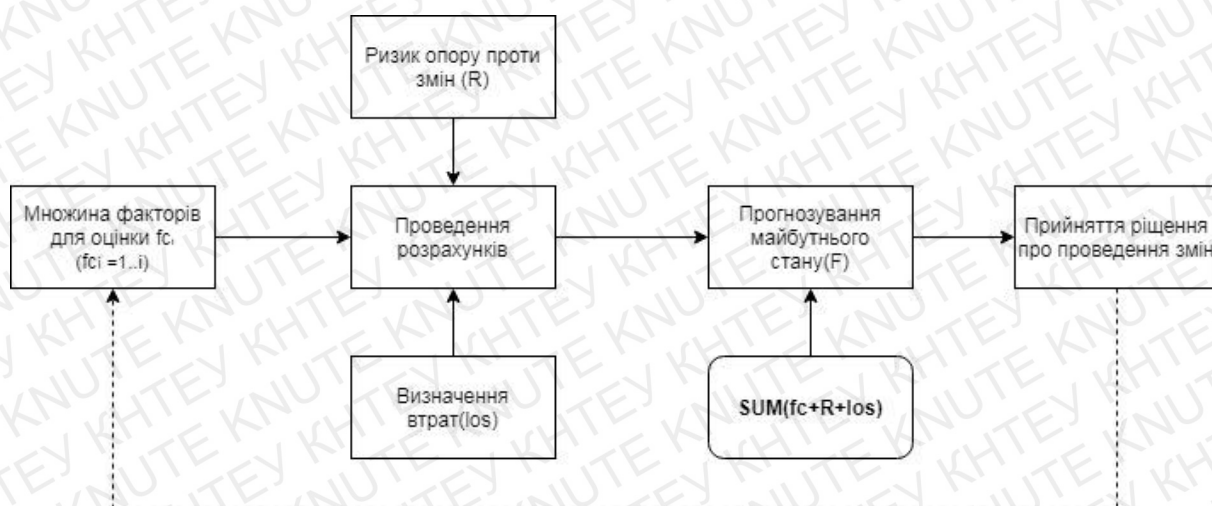


Рис.3.1 Логіка формування рішення про здійснення змін

Авторська розробка

Для побудови даної моделі були використані наступні припущення щодо взаємозв'язку факторів:

- чим менша кількість змін, тим вищий ступінь задоволеності співробітниками, а тому і нижчий ризик опору;
- чим нижчий ступінь задоволеності, тим більше ресурсів необхідно для проведення змін.

За допомогою статистичного пакету STADIA, були проведені розрахунки для визначення кореляційних зв'язків між обраними факторами:  $x_1$  – кількість змін( $q$ ),  $x_2$  – ризик опору проти змін( $R$ ),  $x_3$  – витрати( $los$ ).

Для виявлення значень «ризик опору проти змін» використовувалась шкала Харрінгтона, за якою значення змінюються від 0 до 1 з відповідними інтервалами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Шкала Харрінгтона[27]

Оцінка	Інтервальні значення показника
Дуже добре	1,00 – 0,80
Добре	0,80 – 0,63
Задовільно	0,63 – 0,37
Погано	0,37 – 0,20
Дуже погано	0,20 – 0,00

Після проведених розрахунків, отримали наступні результати:

- коефіцієнт кореляції Пірсона між факторами  $x_1$  та  $x_2$  становить 0,9343, що говорить про тісний взаємозв'язок між даними параметрами;
- коефіцієнт кореляції Пірсона між факторами  $x_2$  та  $x_3$  становить 0,9258, що також показує тісний взаємозв'язок між ними.
- коефіцієнт Кендала у двох випадках становить -1, що пояснює обернений зв'язок між двома парами факторів.

Більш детальні розрахунки наведені в додатку Б.

Отже, проведені розрахунки довели правильність вище наведених припущень



Для ефективного управління організаційними змінами необхідно закріпити за співробітниками певні функції і розподілити обов'язки в організації проведення змін (рис.3.2). Досвід європейських компаній в проведенні змін показує, що співробітники організації можуть виступати в п'яти різних ролях [2].



Рис.3.2 – Механізм організаційного управління змінами

Авторська розробка

На наш погляд, працівникам банку можуть відводитися наступні ролі.

1) Ініціатор змін - це співробітник або група співробітників, уповноважених на проведення або легалізувати зміни для всіх працівників організації, яких вони торкнуться. Найчастіше це керівник банку (менеджер вищої ланки).

Вони проводять аналіз плану проекту, стверджують його бюджет, відповідають за моніторинг виконання проекту. В обов'язок ініціатора входить створення атмосфери, що сприяє своєчасному здійсненню змін, запланованих за проектом. Вони інформують організацію про переваги змін і відповідають за успішне завершення проекту.

2) Підтримуюча сторона - це співробітник або група співробітників банку, які з точки зору проведення прийнятих рішень і економічних міркувань близькі до працівників, які дійсно повинні зазнати змін. Як

правило, це менеджери середньої ланки, що володіють можливостями впливати на хід подій завдяки тісним взаємовідносинами з людьми, порушеними змінами, завойованого авторитету, знань або отриманим повноважень.

В обов'язок підтримуючої боку входить робота з задіяної стороною з метою усунення будь-якого опору змінам. Підтримуюча сторона грає важливу роль в доведенні інформації про бачення проекту, місії та поставлених завданнях до задіяних учасників.

Підтримуюча сторона забезпечує постійний потік інформації, розповідаючи задіяним учасникам про хід виконання проекту. Співробітники, що представляють підтримуючу сторону, організують зворотний зв'язок з командою проекту, інформуючи її членів про потенційні проблеми, з якими ті можуть зіткнутися. Працюючи з задіяними учасниками, представляють їх інтереси на нарадах, присвячених проекту.

3) Агент змін - це співробітник банку або група співробітників банку, на яких покладено відповідальність за проведення змін. Ці люди призначаються ініціаторами.

Агенти змін повинні полегшувати проведення змін. Це - особливі люди. Вони досконало повинні володіти навичками спілкування і здатністю розуміти і інтерпретувати поведінку інших.

Співробітників, що володіють особистими якостями, придатними для робіт агентами змін, слід навчити методам управління змінами. Якщо з'ясується, що хтось не володіє необхідними якостями, потрібно вибрати іншу людину, так як для вироблення необхідних особистих якостей потрібно багато часу.

4) Задіяна сторона чи інакше "мішень змін" - це співробітник банку або група співробітників банку, яких стосуються зміни. Використання слова мішень вказує, куди слід спрямувати ресурси, виділені на здійснення певного проекту, для досягнення успіху. Цю групу співробітників банку ще можна назвати задіяні учасники.

Беруть участь в перервах люди повинні пройти навчання з метою розуміння необхідності адаптації до змін. Їх необхідно залучати до проектування і реалізацію процесу змін. Задіяні сторони повинні об'єктивно і неупереджено підходити до вирішення проблем, робити конструктивні пропозиції і допомагати в їх реалізації.

Задіяні сторони не тільки сприймають зміни, але і сприяють втіленню їх у життя.

5) Прихильник змін - це співробітник банку або група співробітників банку, які хочуть змін, але не володіють повноваженнями вищевказаних ролей. Роль прихильників змін полягає в допомозі порадами, наданні впливу і лобіювання на підтримку проведення змін.

У завдання прихильника змін входить переконати ініціатора і підтримуючу сторону посприяти в реалізації проекту і підтримувати їх інтерес до проекту в тій мірі, яка необхідна для його успішного завершення. Ефективний прихильник змін орієнтований на досягнення результату і прагне домогтися успіху.

Прихильникові змін, як і агенту змін, для успішної роботи потрібно володіти особливим складом розуму. Вони зобов'язані виявляти наполегливість у відстоюванні інтереси справи. Для успішної роботи прихильник змін повинен слідувати п'яти наступних правил:

1. Точно визначити зміни, які повинні бути здійснені, а також спосіб вимірювання успіху.
2. Ідентифікувати головні задіяні сторони або групи, які повинні посприяти в проведенні змін.
3. Для кожної ідентифікованої задіяної сторони або групи визначити ініціатора або підтримуючу сторону, які повинні підтримувати зміни.
4. Оцінити поточний рівень прихильності ініціатора і підтримуючої боку змін.
5. Розробити стратегію управління втратами від невикористаної можливості, щоб підвищити і забезпечити прихильність спонсора змін.

Якщо кожен учасник процесу змін знає свою роль і володіє необхідними навичками для її виконання, то проект буде завершений успішно, своєчасно і без перевищення бюджету. Без правильного розуміння завдань і оволодіння необхідними навичками успішно реалізувати проект практично неможливо.

Для отримання максимального ефекту від проведення змін, важливо ретельно слідкувати за процесом(табл.3.2).

Таблиця 3.2

### Елементи процесу управління змінами

Назва елементу процесу	Детальний опис
Визначення зміни	Визначення регуляторних змін та змін в бізнес-процесі за допомогою методів моніторингу ризиків.
Створення елементів дії	- дослідження змін; - оцінювання впливу на політику та процедури банку, програмне забезпечення та внутрішній контроль; - оновлення процесів та процедур, там де це необхідно; - навчання персоналу.
Відповідальні ролі	Призначення когось зі співробітників для контролю процесу зміни від початку до кінця.
Відстежування термінів	Контроль дедлайнів роботи
Оцінка ефективності змін після реалізації	Необхідно переконатися, що здійснення змін було ефективним за допомогою внутрішніх та зовнішніх аудитів
Встановити повторюваний процес	Використовування подібного процесу для подальшого проведення змін.

Авторська розробка

Проведення інноваційних змін у банках вимагає тісної роботи маркетингової служби, економічного відділення та проектного. Так як зміни у зовнішньому середовищі, впровадження нових технологій, впровадження оновленого асортименту послуг зумовлює зміни в роботі співробітників банку, та приводить до необхідності проведення організаційних змін.

### 3.2 Недоліки системи управління проектами та пропозиції для її удосконалення

Розглянемо пропозиції щодо вдосконалення системи управління проектами у АТ "Ощадбанк".

У зв'язку з великою кількістю проектів змін на АТ "Ощадбанк", робоча група ІТ-департаменту усвідомлює необхідність підвищення прозорості розподілу термінів, ресурсів і бюджетів проектів. Виконання ІТ-проектів відповідно до визначених бізнес-цілям стає найважливішим завданням.

АТ "Ощадбанк" намагався удосконалити проектне управління в «ручному режимі», проте такий підхід виявився безрезультатним і не діяв в режимі реального часу. Усвідомивши нездатність розуміти точні статуси прийнятих рішень по новим та існуючим ІТ-ініціатив, ІТ-група усвідомлює необхідність впровадження нового підходу до планування та управління проектами.

Розглянемо проблеми та пропозиції даної інформаційної системи управління проектами.

ІТ-група шукала вирішення проблеми працюючи над нестратегічними проектами нехтуючи стратегічним, так як саме ці проблеми надавали найбільший вплив на фінансові показники діяльності банку. ІТ-департаменту не вистачає прозорості, корпоративні процеси оцінки ІТ-проектів базуються виключно на метриках кожного окремого проекту.

В результаті простежується явна невідповідність здійснюваних в ІТ інвестицій корпоративної стратегії. "Неправильні" проекти реалізовувалися занадто часто і весь підрозділ працює над завданнями, що не відповідають корпоративним цілям. АТ "Ощадбанк" виявив дві причини невірних інвестицій в ІТ-це помилково розставлені пріоритети в портфелі проектів і неясність впливів кожної ІТ-ініціативи на корпоративну стратегію.

Проекти приймаються до розгляду в якості запитів на обслуговування без оцінки потреби в термінах, ресурсах і витратах, які витратить на них ІТ-департамент. Без прозорості за витратами і оцінки впливу, який вони здійснять на бізнес, банк навряд чи може приймати розумні рішення про інвестиції.

До впровадження системи управління проектами, ІТ-департамент не мав методології проектного управління, яку б розуміла або якої б слідувала компанія в цілому. В результаті точну інформацію про статус проекту вдавалося отримати вкрай рідко, а проекти занадто часто завершувалися пізніше запланованого терміну.

ІТ-департамент стикається з труднощами проходження напівавтоматичним процесам управління проектами в Microsoft Project. В результаті, стало зрозуміло, що Microsoft Project не підходить. АТ "Ощадбанк" потребує просте рішення для управління проектами, яке стало б централізованим сховищем маси даних по проектам і включало компоненти управління попитом.

Оскільки ІТ-проекти не були правильно відібрані і специфіковані, річні ІТ бюджети представляють собою в кращому випадку приблизні цифри - загальне уявлення про те, що ІТ-керівники вважали бажаним. Бюджети піддаються безлічі змін і скорочень, в результаті чого виникає невідповідність масштабу проекту і бюджету.

Прогнозувати ІТ-бюджети неможливо. Нові проекти, які не ідентифіковані на стадії планування бюджету, тривають до кінця року. ІТ-департамент регулярно перевищує бюджети, що робить корпоративну фінансову звітність непередбачуваною. ІТ-департаменту стала життєво необхідна прозорість фінансових витрат і розподілу ресурсів.

Таким чином АТ "Ощадбанк" потребує впровадження системи управління проектами, яка допомогла б їй зосередитися на ІТ-ініціативах, які приносять найбільшу економію або дають можливості отримання прибутку, тобто приносячи безпосередні бізнес-результати.

Таким чином, пропонуємо впровадження системи управління проектами, що складається з таких модулів: Управління вимогами та Управління портфелем проектів. Згодом, інформаційну систему банку можливо доповнити додатковими модулями з управління програмами та ресурсами.

Розглянемо дані модулі більш детально.

Процес управління вимогами – це процес, який включає в себе ідентифікацію, виявлення, документацію, аналіз, відслідковування, пріоритизацію вимог, управління змінами та повідомлення зацікавленим особам. Тому, управління вимогами – безперервний процес протягом усього життєвого циклу проекту. Вимога визначається як «стан або здатність, до якої система повинна відповідати».

Модель управління вимогами повинна реалізовуватися в три етапи (рис.3.3).

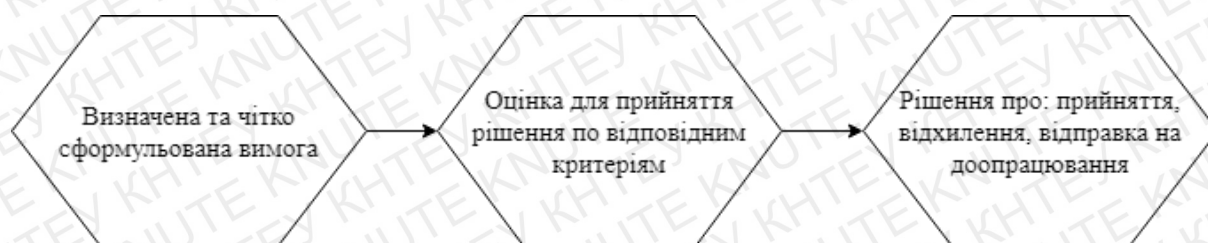


Рис.3.1 – Модель управління вимогами  
Авторська розробка

На першому етапі зі списку сформульованих вимог, відбирається одна, яка фіксується в проектному рішенні.

На наступному етапі, бізнес вимога оцінюється для прийняття рішення з позицій наступних ознак:

- здійсненність в рамках функціональності;
- гарантія успішного виконання;
- критичність в бізнес-процесі;

- відповідність стандартам.

На третьому етапі, приймається рішення про прийняття, відхилення, уточнення або віднесення на доопрацювання.

Ключовими моментами ефективного управління вимогами є забезпечення чіткого формулювання вимог разом з відповідними атрибутами: дата отримання, автор, а також напрямок, до якого ця вимога відноситься. Також необхідно перевіряти, чи відповідає вимога узгодженим рамкам проекту.

Другою складовою системи управління проекту є Управління портфелем проектів. Умовно проекти можна розділити на два підвиди: внутрішні та зовнішні. Портфель проектів – це сукупність проектів, програм та інших робіт, які об'єднуються між собою з метою ефективного управління для досягнення стратегічних цілей. Головною метою управління портфелями проектів являється вибір «правильних проектів» для виконання «правильної роботи». Результатами використання проектного підходу є забезпечення 100% прозорості процесів, що відбуваються, до 25% економії часових та матеріальних ресурсів та збільшення прогнозованості ризиків до 70%. Якщо метою процесу управління одним проектом є досягнення цілей проекту у визначені терміни і бюджет, то виконання портфеля проектів орієнтовано на досягнення стратегічних цілей банку по сукупності виконання проектів портфеля.

Управління портфелем проектів розглядається як централізоване управління одним чи кількома портфелями, в процесі якого реалізуються наступні функції: ідентифікація, категоризація, оцінка, відбір, розстановка по пріоритетах, забезпечення збалансованості портфеля, контроль та інших питань, пов'язаних роботами для досягнення ключових показників стратегічного плану банку.

На рисунку 3.4 зображена модель управління портфелем проектів.



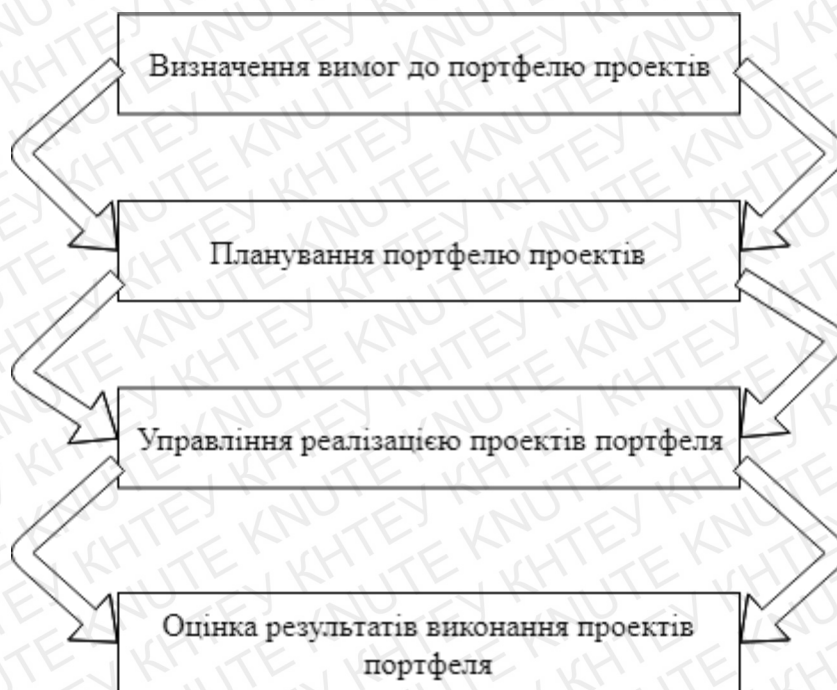


Рис.3.4 – Модель управління портфелем проектів

Авторська розробка

Ефективність управління портфелем проектів оцінюється як отримання оптимальних результатів виконання проектів, програм, робіт із заданими обмеженнями. Таким чином, портфельний підхід вирішує наступні питання:

- розстановку пріоритетів між проектами відповідно до стратегічних завдань організації;
- розподіл ресурсів між проектами відповідно до пріоритетів.

Дуже важливим моментом є побудова критеріїв відбору проектів до портфелю, а також виключення проектів з портфелю.

### Висновки до розділу 3

Розглядаючи шляхи підвищення результативності управління змінами у банківській діяльності, відмічаємо, що кожен учасник процесу змін знає свою роль і володіє необхідними навичками для її виконання, то проект буде завершений успішно, своєчасно і без перевищення бюджету. Без

правильного розуміння завдань і оволодіння необхідними навичками успішно реалізувати проект практично неможливо. Проведення інноваційних змін у банках вимагає тісної роботи маркетингової служби, економічного відділення та проектного. Так як зміни у зовнішньому середовищі, впровадження нових технологій, впровадження оновленого асортименту послуг зумовлює зміни в роботі співробітників банку, та приводить до необхідності проведення організаційних змін, була побудована модель управління змінами та механізм організаційного управління змінами.

Надаючи пропозиції щодо вдосконалення існуючої моделі інформаційної системи управління проектами у банку необхідно відмітити, що ПАТ «Державний ощадний банк України» потребує впровадження системи управління проектами, яка допомогла б їй зосередитися на IT-ініціативах, які приносять найбільшу економію або дають можливості отримання прибутку, тобто приносячи безпосередні бізнес-результати. Таким чином пропонуємо впровадження модулю системи управління проектами, що складається з Управління вимогами та Управління портфелем проектів. Згодом, інформаційну систему банку можливо доповнити додатковими модулями з управління програмами та ресурсами.

## ВИСНОВКИ

1. Розглядаючи сутність управління проектами у банківській діяльності, проект є складною системою, що має певні етапи, елементи, які потребують якісного та ефективного управління. Він має свій життєвий цикл, який складається з декількох етапів: визначення завдання та ініціалізація проекту; процес планування проекту; виконання, запровадження проекту; завершення проекту та отримання заздалегідь визначених результатів, ефекту тощо. На сьогодні банківський сектор є однією з найбільш сприятливих сфер для впровадження сучасних інформаційних технологій. Майже всі завдання, що виникають у процесі роботи банку, піддаються автоматизації.

2. Визначаючи управління змінами як інструмент розвитку банківської установи, необхідно відмітити, що управління процесами змін – не менш складне питання, ніж розробка самих змін. Існує безліч наукових теорій, спрямованих на вирішення цього завдання. Одна з найбільш простих і в той же час часто використовувана на практиці – теорія американського вченого-психолога Курта Левіна.

3. Здійснюючи методологічне обґрунтування та особливості впровадженої системи управління проектами нами було розглянуто діяльність АТ "Ощадбанк". В даний час банк реалізує понад два десятки тільки ІТ-проектів. Впровадження системи управління проектами в АТ "Ощадбанк" почалося зі сфери інформаційних технологій. В якості інформаційної системи управління проектами була обрана MSProject і MS ProjectCentral.

4. Виконуючи аналіз ефективності банківської діяльності від комплексної системи управління проектами, відмічаємо, що за підсумками роботи у 2017 році Ощадбанком забезпечено збереження провідних ринкових позицій. Фінансова діяльність АТ "Ощадбанк" є ефективною з

позитивною зміною фінансових показників, що є наслідком злагодженої в тому числі і системи управління проектами. Здійснюючи оцінку моделі управління проектами у порівнянні з реалізованими системами необхідно зазначити, що комерційні банки тільки починають впроваджувати і розвивати проектні технології, вибудовувати системи управління проектами. Однак останнім часом середні і невеликі банки також гостро відчули потребу в грамотному проектному управлінні.

6. Розглядаючи шляхи підвищення результативності управління змінами у банківській діяльності, відмічаємо, що кожен учасник процесу змін знає свою роль і володіє необхідними навичками для її виконання, то проект буде завершений успішно, своєчасно і без перевищення бюджету. Без правильного розуміння завдань і оволодіння необхідними навичками успішно реалізувати проект практично неможливо, тому була запропонована та побудована власна модель для управління змінами

7. Надаючи пропозиції щодо вдосконалення існуючої моделі інформаційної системи управління проектами у банку необхідно відмітити, що АТ "Ощадбанк" потребує впровадження системи управління проектами, яка допомогла б їй зосередитися на ІТ-ініціативах, які приносять найбільшу економію або дають можливості отримання прибутку, тобто приносячи безпосередні бізнес-результати. Таким чином пропонуємо впровадження модулю системи управління проектами, що складається з Управління вимогами та Управління портфелем проектів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.
2. Мартин П., Тейт К. Управление проектами / Мартин П., Тейт К. – С-Пб.: Питер, 2006. – 224 с.
3. Товб А.С., Цинес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт / А.С. Товб, Г.Л. Цинес – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 240 с.
4. Бушуев С.Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева // National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0. – К.: ІРІДУМ, 2006. – 208 с.
5. Кльоба Л. Інноваційні інформаційні технології в банківському секторі України / Лев Кльоба // Інформаційне суспільство: тенденції регіонального розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції ISRDT-2016, 20–21 вересня 2016 року. – Львів : Видавництво «Редакція «УП», 2016. – С. 36–37.
6. Тютюнник А.В. Реинжиниринг кредитных организаций. Управленческая аналитическая разработка / А.В. Тютюнник. – Издательская группа “БДЦ-Пресс”, 2001. – 312 с.
7. Концепції організаційного розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ni.biz.ua/13-14/74367.html>
8. Сорока К.С. / Основы теории систем і системного аналізу. Навчальний посібник / К.С. Сорока. – 2003. – 291 с.
9. Андрієнко О. / Управління проектами в бізнес-об’єднаннях малих і середніх підприємств / О. Андрієнко. – Київ, 2017. – 77 с.

10. Чумаченко І.В., Морозов В.В., Морозов Н.В., Чередниченко А.В. / Управління проектами: процеси планування проектних дій / І.В. Чумаченко, В.В. Морозов, Н.В. Доценко, А.М. Чередниченко. – К.: КРОК, 2014. – 673 с.
11. Машта Н.О., Бенчук О.П., Бенчук Г. П., Акімова Л.М, Дейнега О. В. Основи стандартизації, метрології та управління я кістю: Навчальний посібник/ Н.О. Машта, О.П. Бенчук, Г.П. Бенчук, Л.М. Акімова, О.В.Дейнега. – Рівне: О.Зень, 2015. – 388 с.
12. Буріменко Ю.І., Галан Л.В., Лебедєва І.Ю., Щуровська А.Ю / Управління проектами: навч. посіб. / Ю. І. Буріменко, Л. В. Галан, І. Ю. Лебедєва, А. Ю. Щуровська. – Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. – 208 с.
13. Козицкий Д.В. Теоретические и практические аспекты управления портфелями проектов (на примере стандартных и инновационных методов компаний сферы информационных технологий) / Д.В. Козицкий, А.Н. Мартынюк // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2010. – № 4(36). – С. 117-126.
14. Бушуев С. Д. Динамічне лідерство в управлінні проектами: Монографія / С. Д. Бушуев, В. В. Морозов // Українська асоціація управління проектами. – К., 1999. – 312 с.
15. Василевська А. Управління проектами підприємства із використанням інформаційних технологій / А. Василевська // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2012. – № 1. – С. 99-105.
16. Бушуев С. Д. Магии и фобии проектного менеджмента / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева // Управління проектами: стан та перспективи: Матеріали ІV міжнародної науково-технічної конференції. – Миколаїв: НУК, 2008. – С. 26-27.
17. Офіційний сайт Ощадбанк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/ua/>
18. Морозов В. В. Інформаційні системи і технології в управлінні проектами. Планування проектів у MS Project: навчальний посібник / В.В.

Морозов, О.Б. Данченко, О.І. Шаров. – К. : Університет економіки та права «КРОК», 2011. – 167 с.

19. Фролова Д.І. Сучасні інформаційні технології у діяльності банків / Фролова Д.І., Побережна Н.М. // Сучасні технології в економіці, менеджменті та обліку – НТУ «ХП», 2013. – №5. – С. 114-115.

20. Сніщенко Р. Г. Основні аспекти автоматизації банківської діяльності / Р. Г. Сніщенко, В. В. Гладкий, С. А. Ардашов // Вісник КДУ ім. М. Остроградського: зб. наук. праць. – Вип. 5 (64). – Ч. 1. – Кременчук, 2010. – С. 87–89.

21. Малинина М. В. Современные модели зрелости организационного управления проектами / М. В. Малинина // Управление проектами и программами. – 2011. – № 27. – С. 228–239.

22. Шведа Н. М. Система управління проектами в Україні / Н. М. Шведа, Н. Є. Юрик // Збірник тез доповідей IV Міжнародної науковотехнічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій», 25-26 листопада 2015 року. – Т. : ТНТУ, 2015. – Том 2. – С. 246-247.

23. Юрчук Н. П. Перспективи розвитку інформаційних технологій в банківській системі [Електронний ресурс] / Н.П. Юрчук // Ефективна економіка. – 2015. – № 9. Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z..>

24. Якимів А. І. Інформаційні системи управління проектами / А. І. Якимів // Наука й економіка. – 2013. – Вип. 3. – С. 110-114. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie\\_2013\\_3\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2013_3_19)

25. Microsoft Office Project Portfolio Server [Електронний ресурс] // Офіційний сайт. – Режим доступу: <https://products.office.com/ukua/project/project-and-portfolio-management-software>

26. Бродська А. О. Використання інформаційних технологій в управлінні проектами підприємств [Електронний ресурс] / А. О. Бродська //

Управління розвитком складних систем. – 2013. – Вип. 13. – С. 8-11. –  
Режим доступу: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-13/8-11.pdf>

27. Шутяк Ю.В. Використання функції бажаності для оцінки економічної безпеки підприємства / Ю.В. Шутяк // Наукові студії. Випуск 7. – С.147-154.

28. Воробець С. Й. Створення автоматизованих інформаційних систем на засадах процесного підходу / С. Й. Воробець, В. П. Кічор, А. В. Симак // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : збірник наукових праць ; відп. ред. О. Є. Кузьмін. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2012. – С. 408–413

29. Казаков К. В. Информатизация как инструмент стимулирования развития процессов научного обеспечения экономики региона: международный опыт [Електронний ресурс] / К. В. Казаков, Е. А. Носачевская // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. ХLI междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск: СибАК, 2014. – № 9(41). – Режим доступу: <http://sibac.info/conf/econom/xli/39124>

30. Аналіз банків України: огляди, графіки, факти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bankografo.com/>



## ДОДАТОК А

## Показники діяльності АТ "Ощадбанк" за 2016-2018 рр.

Показник	роки		
	2018	2017	2016
Активи (тис. грн.)			
Грошові кошти та еквіваленти	10 413 077	12 284 730	40 954 294
Кредити юридичних осіб /*gross in 3Q17	67 875 177	70 657 583	63 283 432
Кредити фізичних осіб /*gross in 3Q17	4 083 547	3 844 955	2 911 063
Активи	226 959 984	234 241 045	210 099 278
Пасиви (тис. грн.)			
Кошти банків	6 944 085	8 414 105	8 309 933
Депозити юридичних осіб	44 745 994	46 462 991	75 271 271
Депозити фізичних осіб	87 874 190	86 568 072	69 147 979
Власний капітал	30 761 520	31 578 432	14 932 548
Фінрезультати, з поч. року (тис. грн.)	2018	2017	2016
Процентні доходи	4 954 864	19 740 677	19 488 683
Процентні витрати	-3 462 545	-14 228 173	-13 608 785
Чистий процентний дохід	1 492 320	5 512 504	5 879 898
Комісійні доходи	1 136 456	4 001 099	2 912 483
Комісійні витрати	-424 230	-1 302 785	-787 641
Прибуток/(збиток)	41 574	558 523	468 169
Капіталізація (%)			
Власний капітал / Активи	13,6	13,5	7,1
Статутний капітал / Активи	21,8	18,7	16,6
Фондування (%)			
Поточні депозити/Депозити	34,1	34,4	53,1
Депозити фізосіб/Зобов'язання	44,8	42,7	35,4
Кредити/Депозити	47,3	50,2	45,8

Показник	роки		
	2018	2017	2016
Якість активів (%)	2018	2017	2016
Коеф. резервування кредитів	87,7	82,7	76,4
Покриття резервами NPLs	-	-	75,0
Ліквідність (%)			
Ліквідні активи/Активи	4,6	5,2	19,5
Ліквідні активи/Залучені ресурси	6,6	7,8	26,8
Ліквідні активи/Зобов'язання	5,3	6,1	21,0
Рентабельність (%)			
ROAA	0,2	0,3	0,3
ROAE	1,6	2,4	4,2
Чиста % маржа	2,9	3,0	4,0
%Витрати/%Доходи	-69,9	72,1	69,8

**ДОДАТОК Б****Результати проведених розрахунків в статистичному пакеті STADIA**

НЕПАРАМЕТРИЧЕСКАЯ КОРРЕЛЯЦИЯ. Файл: Переменные: x1, x2

Кендал=-1, Z=-5,196, Значимость=1,038E-7, степ.своб = 15

Гипотеза 1: <Есть корреляция между выборками>

Спирмен=-1, Z=-19,8, Значимость=0, степ.своб = 15

Гипотеза 1: <Есть корреляция между выборками>

ПАРАМЕТРИЧЕСКАЯ КОРРЕЛЯЦИЯ. Файл: Переменные: x1, x2

Коэфф.корреляции=-0,9343,Т:=-9,454,

Значимость=9,453E-6, степ.своб = 13

Гипотеза 1: <Коэффициент корреляции отличен от нуля>

НЕПАРАМЕТРИЧЕСКАЯ КОРРЕЛЯЦИЯ. Файл: Переменные: x2, x3

Кендал=-1, Z=-5,196, Значимость=1,038E-7, степ.своб = 15

Гипотеза 1: <Есть корреляция между выборками>

Спирмен=-1, Z=-19,8, Значимость=0, степ.своб = 15

Гипотеза 1: <Есть корреляция между выборками>

ПАРАМЕТРИЧЕСКАЯ КОРРЕЛЯЦИЯ. Файл: Переменные: x2, x3

Коэфф.корреляции=-0,9058,Т:=-7,707,

Значимость=2,903E-5, степ.своб = 13

Гипотеза 1: <Коэффициент корреляции отличен от нуля>