

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

Навчально-науковий інститут бізнес-освіти імені Анатолія Поручника
Кафедра міжнародного менеджменту

галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u>
спеціальність	<u>073 Менеджмент</u>
спеціалізація	<u>Бізнес-адміністрування універсальна</u>

Освітньо-професійна програма **8М10 «Бізнес-адміністрування (універсальна)»**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему **«Удосконалення системи управління проектами (на прикладі АТ «Sense банк»)»**

(повна назва)

Здобувача **Болохонова Дмитра Андрійовича**

(Прізвище, ім'я, по батькові)



(підпис)

Науковий керівник д.е.н., професор

(науковий ступінь, учене звання)

_____ **Є.Г.Панченко**

(підпис)

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

Завідувач кафедри к.е.н., доцент

(підпис)

М.О.Бурмака

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕС – ОСВІТИ
ІМЕНІ АНАТОЛІЯ ПОРУЧНИКА
Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ

«БІЗНЕС- АДМІНІСТРУВАННЯ
УНІВЕРСАЛЬНА»
07 Управління та адміністрування
073 «Менеджмент»
8М10 «Бізнес-адміністрування
універсальна»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Пантешко Є.Г.
(підпис)

202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

(підпис)

202__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Болохочову Д.А.
(прізвище, ім'я, по-батькові)

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: Удосконалення системи управління проектами на ринку фінансів АТ "SENSE BANK"

Тему затверджено наказом ректора Університету

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

АТ SENSE BANK

План кваліфікаційної магістерської роботи і терміни подання розділів
науковому керівникові

Розділ 1 Теоретичні основи процесів удоско-
налення системи управління проектами
(назва, термін подання – до)

Розділ 2 Аналіз діяльності SENSE BANK на
системі управління проектами
(назва, термін подання – до)

Розділ 3 Напрямок удосконалення системи
управління проектами АТ SENSE BANK в ре-
хувальних ситуаціях умов господарювання
(назва, термін подання – до)

Термін подання завершеної роботи науковому керівникові для оформлення відгуку
(до)

Об'єкт дослідження:	процес удосконалення системи управління проектами на прикладі SENSE BANK
Предмет дослідження:	сучасність теоретичного та прикладного питань проектного менеджменту в IT-блоку банківської установи
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	дослідження теоретичного загалу управління проектами та об'єднання рекомендацій щодо розвитку проектного менедж. в SENSE BANK

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1 "Теоретичні основи процесів удосконалення системи управління проектами" узагальнити:

- сучасні концепції проектного менеджменту
- методику формування проектних команд
- функції "сервісних команд" в системі проектного менеджменту

У розділі 2 "Аналіз діяльності в SENSE BANK" та системі управління проектами дослідити:

- результати діяльності "SENSE BANK"
- конкурентні позиції IT-блоку SENSE BANK
- результативність проектного менеджменту IT-блоку SENSE BANK

У розділі 3 "Напрям удосконалення системи управління проектами SENSE BANK з урахуванням сучасних умов господарювання" об'єднати рекомендації щодо:

- вибору оптимального варіанту розвитку проектного менеджменту в банку
- формування сервісних проектних команд
- посилення соціальної відповідальності банку

Завдання підготував
науковий керівник

(підпис)

Панченко Є.Г.

(прізвище, ініціали)

" " 202 р.

Завдання одержав
здобувач

(підпис)

Болотников Д.А.

(прізвище, ініціали)

" " 202 р.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційна магістерська робота містить 77 сторінок, 22 таблиць, 10 рисунків, 5 додатків, 52 джерел використаної літератури.

Удосконалення системи управління проектами (на прикладі АТ «Sense банк»)

Об'єктом дослідження є процес удосконалення системи управління проектами.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо удосконалення системи управління проектами в роботі ІТ-блоку банківської установи.

Метою написання роботи є дослідження теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій з удосконалення системи управління проектами в ІТ-блоці банківської установи.

Виходячи з поставленої мети, в роботі необхідно вирішити наступні **завдання**:

- визначити сутність, основні аспекти та функції управління проектами в роботі сучасних компаній;
- охарактеризувати процеси, особливості та проблеми формування проектних команд в системі управління проектами;
- розглянути модель «сервісних команд» як провідний інструмент управління проектами;
- дати загальну характеристика банку та розкрити особливості роботи ІТ-блоку ;
- провести аналіз зовнішнього середовища ІТ-блоку банку;
- оцінити результативність системи управління проектами ІТ-блоку та обґрунтувати необхідність її удосконалення;
- представити порівняльну характеристику альтернативних варіантів удосконалення системи управління проектами банку;

- деталізувати практичні заходи та управління ризиками удосконалення системи управління проєктами банку;
- охарактеризувати напрямки посилення соціальної відповідальності банку як складову удосконалення системи управління проєктами.

Базою дослідження виступає ІТ-блок банку «Sense Bank» – одного з найбільших українських банків. Чисельність персоналу ІТ-блоку становить 428 працівників.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань, фактичні дані щодо роботи ІТ-блоку банку «Sense Bank». Прогнозні розрахунки базувалися на параметрах роботи ІТ-блоку, досвіду виконання попередніх проєктів, експертних оцінках керівного персоналу ІТ-блоку «Sense Bank», інформації з відкритих джерел.

Методологія дослідження. Для проведення комплексного та системного аналізу були використані загальнотеоретичні методи: літературного пошуку, систематизації і узагальнення результатів дослідження, порівняльний аналіз, індукцію, дедукцію, економічні та статистичні методи, а також система емпіричних методів: спостереження, співбесіда, експертні оцінки. Для наочного представлення отриманих результатів дослідження використано графічні методи.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці комплексного підходу до вдосконалення системи управління проєктами в ІТ-секторі, що базується на використанні формування бізнес-орієнтованих сервісних команд, які будуть здійснювати розробку та подальший супровід проєктів відповідно до бізнес-напрямків роботи банку.

Практична цінність дослідження полягає в розробці, оцінці економічної ефективності, визначенні ризиків двох альтернатив вдосконалення системи управління проєктами ІТ-блоку банку «Sense Bank» (формування бізнес-орієнтованих сервісних команд або формування проблемно-орієнтованих сервісних команд), та обґрунтуванні доцільності використання моделі сервісних команд в системі управління проєктами.

Робоча гіпотеза дослідження: більш ефективним та доцільним до реалізації варіантом удосконалення системи управління проєктами в ІТ-блоці банку «Sense Bank» буде «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд». Доцільність використання моделі сервісних команд обумовлена більшою економічною доцільністю та вищою ефективністю організації робочих процесів – всі проблеми клієнта будуть вирішуватися в рамках однієї команди, компетенції працівників в рамках напрямків бізнесу підвищать рівень взаємозамінності та спростять умови залучення сторонніх виконавців, комунікація членів команди буде більш ефективною.

Апробація матеріалів дослідження. Розроблені рекомендації пройшли апробацію в роботі ІТ-блоку «Sense Bank», альтернатива «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд» планується до реалізації у 2023 році.

Для написання роботи застосовано ПЕОМ з використанням стандартного програмного забезпечення (Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel).

ВІДГУК

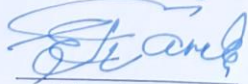
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача Навчально-наукового інституту бізнес-освіти імені Анатолія Поручника
освітньо-професійної програми "Бізнес-адміністрування (універсальна)"

Болохонова Дмитра Андрійовича

(прізвище, ініціали)

на тему: Удосконалення системи управління проектами
(на прикладі (назва теми) АТ "Sense Bank")

1. Актуальність теми: В сучасних умовах турбулентності глобальної економіки проектний менеджмент у всіх галузях в тому числі і в банківській сфері знаходить все більш широке застосування. Якщо зважувати на цифрову трансформацію банківської сфери, то тема є вельми актуальною.
 2. Що є позитивного в роботі: Глибоке розуміння методології і інструментів проектного менеджменту, аргументована характеристика зарубіжного досвіду управління проектами в банківській сфері, особливо в інноваційно-комунікаційній сфері.
 3. Наявність самостійних розробок автора, наукова новизна: Самостійні розробки автора та їх наукова новизна при проведенні аналізу господарської діяльності АТ "Sense Bank" та обґрунтування альтернативних варіантів інформаційно-технологічного розвитку банку.
 4. Практична цінність висновків і рекомендацій: Висновки і рекомендації автора, що стосуються оптимізації доходів та витрат, а також управління ризиками реалізації проекту заслуговують на увагу керівництва банку.
 5. Наявність недоліків: В заключній частині роботи варто було пред'явити більшій увазі питанням посилення суїсальної відповідальності банківського бізнесу в умовах впровадження цифрових технологій.
 6. Допущення до захисту кваліфікаційної магістерської роботи перед ЕК: Кваліфікаційна магістерська робота Болохонова Д.А. відповідає встановленим вимогам і допускається до захисту через ЕК.
- Науковий керівник професор кафедри міжнародного менеджменту КНЕУ (посада, вчене звання, вчений ступінь) імені В. Гетьманця


(підпис)

Панченко Є.Г.
(прізвище, ініціали)

"__" _____ 20__ р.

РЕЦЕНЗІЯ

**на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача
Навчально-наукового інституту бізнес-освіти імені Анатолія Поручника
освітньої-професійної програми «Бізнес-адміністрування (універсальна)»
Болохонова Дмитра Андрійовича
на тему: «Удосконалення системи управління проектами (на прикладі АТ
«Sense банк»)»**

Представлена випускна кваліфікаційна робота присвячена актуальній темі, оскільки забезпечення конкурентоспроможності та клієнтоорієнтованості банку в сучасній цифровій економіці неможливо без ефективної системи управління проектами в сфері інформаційних технологій.

Практична значущість проведеного дослідження для «Sense Bank» полягає у розробці, оцінці економічної ефективності та визначенні ризиків двох альтернатив вдосконалення системи управління проектами ІТ-блоку банку.

Рівень проведеного дослідження демонструє глибоке розуміння сучасних тенденцій в управлінні проектами, детальне вивчення зовнішнього середовища та рушійних сил галузі, що впливають на специфіку системи управління проектами банку.

Робота містить якісний та коректний аналіз господарської діяльності «Sense Bank», досліджено систему управління ІТ-блоком та специфіку управління проектами, виявлено ключові проблеми в сфері управління проектами та проаналізовано динаміку втрат від виявлених проблем. На базі проведено аналізу студентом Болохоновим Дмитром Андрійовичем розроблено два альтернативні напрямки удосконалення системи управління проектами «Sense Bank» – формування бізнес-орієнтованих сервісних команд або формування проблемно-орієнтованих сервісних команд.

Проведене обґрунтування авторських пропозицій є комплексним, містить всебічний аналіз економічних показників запропонованих альтернатив, враховує фактор часу шляхом дисконтування доходів та витрат, містить якісний та кількісний аналіз можливих ризиків реалізації проектів. Наявні фінансово-економічні розрахунки є достовірними, що підтверджує можливість та доцільність реалізації запропонованих інновацій в роботу банку.

Представлена магістерська дипломна робота відповідає поставленій меті та завданням, виклад матеріалу є логічним, послідовним та структурованим, висновки є коректними. Результати дослідження свідчать про високий професійно-кваліфікаційний рівень та глибокі аналітичні здібності студента.

До позитивних сторін магістерської дипломної роботи слід віднести чітку та логічно послідовну постановку та вирішення завдань дослідження. Висвітлені тези та положення в роботі сформульовані точно та у відповідності до структурно-логічної схеми дослідження. Літературні джерела, використані при написанні роботи, нові та актуальні. Графічний та ілюстративний матеріал відповідає вимогам. Мова викладення матеріалу – наукова, чітка та зрозуміла. Особливу цінність має наявність економічного обґрунтування розроблених

пропозицій із врахуванням фактору часу, якісна та кількісна оцінка ризиків (в тому числі – побудована карта ризиків проєкту та визначено вплив оптимістичного, реалістичного та песимістичного сценаріїв настання подій).

Недоліками магістерської роботи є відсутність механізму формування сервісних команд та подолання опору змінам з боку членів проєктних команд при впровадженні розроблених пропозицій. Зазначені недоліки не впливають на якість проведеного дослідження.

Враховуючи вищезазначене, представлена магістерська дипломна робота студента Болохонова Дмитра Андрійовича повністю відповідає вимогам вищої школи та рекомендується до захисту в ДЕК з оцінкою «відмінно».

Рецензент
Заступник директора-розпорядника
Фонду гарантування вкладів



Наталія РУДУХА

« _____ » _____ 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ.....	7
1.1 Сутність, основні аспекти та функції управління проєктами в роботі сучасних компаній	7
1.2 Процеси, особливості та проблеми формування проєктних команд в системі управління проєктами	12
1.3 Модель «сервісних команд» як провідний інструмент управління проєктами	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ «SENSE BANK» ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ.....	23
2.1 Загальна характеристика «Sense Bank» та особливості роботи ІТ-блоку.....	23
2.2 Аналіз зовнішнього середовища ІТ-блоку «Sense Bank»	29
2.3 Оцінка результативності системи управління проєктами ІТ-блоку «Sense Bank» та обґрунтування необхідності її удосконалення	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ «SENSE BANK» З УРАХУВАННЯМ СУЧАСНИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	43
3.1 Порівняльна характеристика альтернативних варіантів удосконалення системи управління проєктами банку	43
3.1.1 Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд як основний напрямок удосконалення управління проєктами.....	43
3.1.2 Формування проблемно-орієнтованих сервісних команд як альтернативний варіант удосконалення системи управління проєктами	49
3.2 Деталізація практичних заходів та управління ризиками удосконалення системи управління проєктами «Sense Bank».....	56
3.3 Посилення соціальної відповідальності «Sense Bank» як складова удосконалення системи управління проєктами.....	64
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Управління проектами відіграє ключову роль в процесі діяльності будь-яких суб'єктів господарювання, оскільки забезпечує координацію необхідних рішень щодо цілей проекту, планування та персоналу. Складна специфіка проектної діяльності вимагає чіткого розподілу ролей, циклічність та паралельність виконання різнопланових задач, що досягається завдяки оптимальному розподілу зусиль і ресурсів у часі.

Досліджуючи особливості системи управління проектами в інформаційному секторі, варто відзначити швидкі темпи розвитку інформаційних технологій та динамічні зміни потреб споживачів, що змушує сучасні компанії оптимізувати як і зовнішні умови господарювання, так і внутрішні організаційні процеси. Одним із ключових питань у забезпеченні конкурентоспроможності стає ефективне управління, здатність пристосовуватись до швидких змін в сфері управління проектами, врахування вимог клієнта, подолання ризиків перенасичення ринку продуктами.

Варто відзначити, що питання удосконалення системи управління проектами в контексті роботи сектору ІТ є комплексним і вивчається значною кількістю вітчизняних та зарубіжних авторів. Так, особливості системи управління проектами розглядаються в роботах таких авторів, як Н.В. Блага [4], Ю.І. Буріменко [8], С.А. Горбаченко [12], О.Б. Данченко [36], Я.М. Деренська [14], Н.В. Доценко [15], О.В. Єгорченков [1], Н.Ю. Єгорченкова [1], І.Ю. Єпіфанова [16, 17], Ж.М. Жигалкевич [18], В.О. Занора [36], Є.Ю. Катаєва [1], Н.Е. Ковшун [25], І.В. Кононенко [26], О.І. Левун [25], О.В. Латишева [28], Т.В.Маматова [44], В.О. Москаленко [33], Г. В. Старченко [45], В.Є. Чухліб [18], О.І. Яковенко [49] та ін.

Специфіка управління проектами в ІТ-секторі розглядається в роботах таких авторів, як І.О. Близнюкова [5, 6], А. В. Бондарчук [39], С.Д. Бушуєв [9], Д.А. Бушуєв [9], Н.С. Бушуєва [9], О.Б. Данченко [6], Б.Ю. Козир [9], В.М. Меленчук [6], О.А. Сметанюк [39], П.О. Тесленко [6] та ін.

Питання обґрунтування розроблених пропозицій щодо удосконалення системи управління проєктами вивчаються в контексті таких дисциплін, як економіка підприємств, фінансовий аналіз та інвестування, і представлені в працях таких авторів, як М.В. Афанасьєв [2], О.Я. Базилінська [3], М.П. Бутко [31], Г.Б. Веретенникова [10], І.М. Геращенко [10], О.О. Гетьман [11], В.І. Гринчуцький [13], Н.В. Захарченко [19], В. В. Ігнатюк [21], Г.І. Капінос [23], Н.І. Михалюк [32], О.Б. Плоха [2], В.В. Томах [10], І.Л. Сазонець [38], М.П. Чайковська [46], В.М. Шаповал [11] та ін.

Незважаючи на значний обсяг досліджень, сучасне висококонкурентне банківське середовище обумовлює необхідність забезпечення ефективної роботи банківських установ, а цифровізація економіки вимагає активного впровадження ІТ-технологій в банківську сферу. Відповідно, питання вдосконалення системи управління проєктами банку в сфері інформаційних технологій є вкрай актуальним та потребує подальшого детального вивчення.

Метою написання роботи є дослідження теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій з удосконалення системи управління проєктами в ІТ-блоці банківської установи.

Виходячи з поставленої мети, в роботі необхідно вирішити наступні **завдання**:

- визначити сутність, основні аспекти та функції управління проєктами в роботі сучасних компаній;
- охарактеризувати процеси, особливості та проблеми формування проєктних команд в системі управління проєктами;
- розглянути модель «сервісних команд» як провідний інструмент управління проєктами;
- дати загальну характеристика банку та розкрити особливості роботи ІТ-блоку ;
- провести аналіз зовнішнього середовища ІТ-блоку банку;
- оцінити результативність системи управління проєктами ІТ-блоку та обґрунтувати необхідність її удосконалення;

- представити порівняльну характеристику альтернативних варіантів удосконалення системи управління проєктами банку;
- деталізувати практичні заходи та управління ризиками удосконалення системи управління проєктами банку;
- охарактеризувати напрямки посилення соціальної відповідальності банку як складову удосконалення системи управління проєктами.

Об’єктом дослідження є процес удосконалення системи управління проєктами.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо удосконалення системи управління проєктами в роботі ІТ-блоку банківської установи.

Базою дослідження виступає ІТ-блок банку «Sense Bank» – одного з найбільших українських банків. Чисельність персоналу ІТ-блоку становить 428 працівників.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань, фактичні дані щодо роботи ІТ-блоку банку «Sense Bank». Прогнозні розрахунки базувалися на параметрах роботи ІТ-блоку, досвіду виконання попередніх проєктів, експертних оцінках керівного персоналу ІТ-блоку «Sense Bank», інформації з відкритих джерел.

Методологія дослідження. Для проведення комплексного та системного аналізу були використані загальнотеоретичні методи: літературного пошуку, систематизації і узагальнення результатів дослідження, порівняльний аналіз, індукцію, дедукцію, економічні та статистичні методи, а також система емпіричних методів: спостереження, співбесіда, експертні оцінки. Для наочного представлення отриманих результатів дослідження використано графічні методи.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці комплексного підходу до вдосконалення системи управління проєктами в ІТ-секторі, що базується на використанні формування бізнес-орієнтованих сервісних команд, які будуть здійснювати розробку та подальший супровід проєктів відповідно до бізнес-напрямків роботи банку.

Практична цінність дослідження полягає в розробці, оцінці економічної ефективності, визначенні ризиків двох альтернатив вдосконалення системи управління проєктами ІТ-блоку банку «Sense Bank» (формування бізнес-орієнтованих сервісних команд або формування проблемно-орієнтованих сервісних команд), та обґрунтуванні доцільності використання моделі сервісних команд в системі управління проєктами.

Робоча гіпотеза дослідження: більш ефективним та доцільним до реалізації варіантом удосконалення системи управління проєктами в ІТ-блоці банку «Sense Bank» буде «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд». Доцільність використання моделі сервісних команд обумовлена більшою економічною доцільністю та вищою ефективністю організації робочих процесів – всі проблеми клієнта будуть вирішуватися в рамках однієї команди, компетенції працівників в рамках напрямків бізнесу підвищать рівень взаємозамінності та спростять умови залучення сторонніх виконавців, комунікація членів команди буде більш ефективною.

Апробація матеріалів дослідження. Розроблені рекомендації пройшли апробацію в роботі ІТ-блоку «Sense Bank», альтернатива «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд» планується до реалізації у 2023 році.

Для написання роботи застосовано ПЕОМ з використанням стандартного програмного забезпечення (Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel).

Структура передбачає написання вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота складається з 77 сторінок, 22 таблиць, 10 рисунків, 5 додатків, 52 джерел використаної літератури.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

1.1 Сутність, основні аспекти та функції управління проєктами в роботі сучасних компаній

Сучасна організація може існувати та успішно конкурувати на ринку, лише якщо вона постійно розвивається та адаптується до умов бізнесу. Це означає, що, плануючи конкретну мету, керівництво компанії постійно стикається з відповідними управлінськими проблемами: як планувати роботу, в потрібний час потрібні ресурси, скільки і коли саме, скільки це буде коштувати, коли буде досягнуто згоди з партнерами. Всі ці проблеми пов'язані з невизначеністю, яка зазвичай супроводжує реалізацію проєктів.

Управління проєктами відіграє ключову роль в процесі діяльності будь-яких суб'єктів господарювання, оскільки забезпечує координацію необхідних рішень щодо цілей проєкту, планування та персоналу. Суттєвого розвитку процес управління проєктами набув із зростанням ІТ-галузі, в якій усі компанії мають менеджера з проєктів, який відповідає за своєчасну та ефективну реалізацію певних проєктів. Разом з тим, управління проєктами є важливим на усіх підприємствах, оскільки діяльність будь-якого підприємства можна розглядати як безперервний процес виконання певних проєктних рішень [12].

На сьогодні існує значна кількість підходів до визначення сутності процесу управління проєктами. Зокрема, Інститут Управління Проєктами (Project Management Institute – PMI) управління проєктами визначає як планування, моніторинг і контроль усіх аспектів проєкту та мотивація всіх, хто в ньому бере участь, для досягнення цілей проєкту в рамках узгоджених критеріїв часу, вартості та ефективності [50].

Н.В.Блага [4] визначає управління проектами як процес управління людьми та координації людей, матеріальних і фінансових ресурсів у життєвому циклі проекту із застосуванням сучасних методів та прийомів управління, цілей проекту; це виконання комплексу взаємозалежних робіт в інтересах проекту.

Ж.М. Жигалкевич та В.Є. Чухліб [18] вважають, що управління проектами – це галузь менеджменту, що охоплює ті сфери діяльності організації, де створення продукту, послуги реалізується як унікальний комплекс взаємопов’язаних заходів.

О.В. Лашенко та Н.К. Серьогіна [29] під управлінням проектами розуміють тимчасову управлінську професійну діяльність щодо планування, організації, мотивування та контролю раціонального використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів шляхом використання сукупності специфічних методів та інструментів для досягнення заздалегідь визначеної мети у встановлені в проекті строки.

Шокуров С. [47] вважає, що управління проектами – це свого роду процес управління командою і ресурсами проекту, який можна зорганізувати та структурувати за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується у визначений термін успішно і досягає поставленої мети.

Таким чином, управління проектом є процесом управління матеріальними, фінансовими, трудовими ресурсами, спрямованим на досягнення заздалегідь визначеної мети у встановлені в проекті строки.

Управління проектами являє собою діяльність, спрямовану на планування, організації та реалізації проектної діяльності. В процесі управління проектами сучасні компанії мають дотримуватися трьох ключових принципів [45]:

1. Систематизація (усі проекти та завдання зібрані в одній системі. Нічого не губиться і не забувається).

2. Ефективність (використання сучасних інструментів та ефективна побудова взаємодії, контроль робочих процесів, витрат ресурсів (часу та грошей), кожен учасник команди зосереджений на виконанні визначених перед ним завдань).

3. Робота на результат (системний підхід у роботі над проєктами та завданнями дозволяє фінішувати з готовим продуктом у встановлені терміни).

Реальні дії, які необхідно здійснювати в ході управління проєктом, можна розглядати як процеси. Процеси – об’єктивно існуюча система взаємодій між елементами системи управління. Вони мають так звані входи та виходи, протікають в межах існуючих інформаційних зв’язків, завжди завершуються конкретним результатом, визначаються етапом життєвого циклу проєкту та залежать від області використання.

Максимально повний опис усіх процесів управління проєктом, класифікованих як за фазами здійснення проєкту, так і за галузями знань містить сформований Американським Інститутом управління проєктами (PMI USA) і постійно оновлюваний стандарт закріплений у зведенні PMBOK (Project Management Body of Knowledge) [50]. Він фактично є основним і найпопулярнішим стандартом управління проєктами в світі, хоча в Україні нині носить рекомендаційний характер.

Перелік процесів, що наведений у стандарті вдосконалюється відповідно до нових підходів в управлінні проєктами. Так, у 2000 році в PMBOK 3d Edition було 39 процесів, то в четвертому виданні їх стало 42, в п'ятому 47, а в останній (шостій) версії – 49 [49]. Такі зміни роблять управління проєктами цілісним, заповнюючи прогалини в областях, які раніше не були належним чином розкриті.

В цілому можна виділити наступні основні групи процесів управління проєктами [42]:

1. Процеси ініціації;
2. Процеси планування;
3. Процеси виконання;
4. Процеси моніторингу та координування;
5. Процеси завершення.

Всі процеси пов’язані між собою таким чином, що результати однієї групи є відправною точкою для наступної.

Сучасними методологіями управління проєктами є Waterfall, Agile, Гібридна методологія, Scrum, Метод критичного шляху (CPM), Метод критичного ланцюга (CCPM), Інтегрована система управління проєктами (IPM), PRiSM, PRINCE2, Kanban [17]. Кожна з методологій пропонує унікальні принципи ведення проєкту на всіх етапах, від початку до завершення. При виборі методології, необхідно звертати увагу на:

- розмір та стиль роботи колективу;
- пріоритети та цілі проєкту;
- сферу діяльності, яка впливає на послідовність реалізації проєкту і, залежно від неї, обирається гнучка або жорстка методологія;
- складність проєкту – деякі методи, наприклад, методологія критичного шляху, не підходять для роботи над складними проєктами; спеціалізація ролей – для команд з вузькою спеціалізацією учасників необхідна методологія, яка враховує спеціалізацію учасників команди;
- розмір організації та команди – деякі методи, такі як Agile, Kanban є універсальними для будь-яких команд, а інші краще підходять для невеликих команд (наприклад, метод критичного шляху) [17].

Розглядаючи функції управління проєктами варто відзначити наявність різних підходів до їх визначення. Зокрема, О. Б. Данченко та В. О. Занора [36] при виділенні функцій управління проєктами дотримуються управлінського підходу та виділяють наступні:

- планування діяльності з реалізації проєкту;
- прийняття рішень;
- контроль за використанням коштів і бюджетом проєкту;
- забезпечення визначених в проєкті видів діяльності;
- моніторинг;
- оцінка;
- адміністрування

Н.В. Блага [4] виділяє функції управління проектами у відповідності до описаних у стандарті РМВок галузей знань управління проектами. Функції управління проектами, виділені Н.В. Благою, представлено табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Функції управління проектами (за Н.В. Благою)

№ з/п	Функція	Коротка характеристика
1	Управління інтеграцією	Зосередження ресурсів та зусиль на прогнозуванні розвитку проекту та вирішенні проблем, пов'язаних з координацією роботи під час реалізації проекту
2	Управління предметною ділянкою проекту	Виокремлення елементів, що стосуються безпосередньо сфери проекту, та елементів, що перебувають і поза проектом, хоча й можуть мати на нього вплив
3	Управління якістю	Включає рішення щодо проектування, організації та управління, спрямовані на забезпечення якості роботи над проектом, а також його результатів
4	Управління розкладом проекту	Визначення роботи над проектом, її тривалості, дати початку та закінчення, вагомих фактів, скорочення (оптимізацію) основних резервів, контроль за виконанням проекту, прогнозування часу робіт, фаз і проекту загалом, прийняття рішення про усунення небажаних відхилень у часі
5	Функції управління вартістю та витратами	Планування ресурсів, оцінку початкових витрат проекту, бюджет, рух грошових коштів, прогноз прибуток і збиток, контроль витрат та вплив активів і прийняття рішень у разі перевищення фінансових планів
6	Управління ресурсами	Забезпечення оптимального використання для досягнення цілей проекту.
7	Управління комунікаціями	Узгодження окремих видів діяльності у складі проекту в часі, вчасне й адекватне реагування на потреби, що виникають, вирішення проблемних ситуацій тощо
8	Управління закупівлями	Сфера, суміжна із управлінням ресурсами і призначена для зовнішніх зв'язків задля покриття потреб проекту
9	Управління ризиками	Мистецтво та формальні методи прогнозування, аналізу, оцінки, запобігання ризиковим ситуаціям і вжиття заходів щодо зменшення ризику протягом життєвого циклу проекту

Джерело: розроблено автором за матеріалами [4]

Застосування управління проектами залежить від таких основних факторів, як:

- масштаби проекту, обсяг робіт, їх вартість;
- складність проекту;
- кількість і взаємозв'язки внутрішніх і зовнішніх учасників проекту;
- вірогідність змін як у самому проекті, так і в його структурі, умовах, оточенні та у необхідності швидкого реагування на них;

- наявність конкурентів;
- переконаність вищого керівництва у необхідності спеціальної організаційної структури і особи, яка відповідатиме за загальну роботу над проєктом [11].

Таким чином, управління проєктами охоплює ті сфери діяльності організації, де створення продукту, послуги реалізується як унікальний комплекс взаємопов'язаних заходів. Використання проєктного управління, наявність корпоративної системи управління проєктами і застосування найкращих практик не гарантує того, що всі проєкти компанії будуть успішними, однак складена під потреби організації з урахуванням галузевих і регіональних особливостей методологія управління проєктами дає змогу уникнути безлічі помилок у ході реалізації проєктів та істотно підвищити шанс їх успішної реалізації.

1.2 Процеси, особливості та проблеми формування проєктних команд в системі управління проєктами

Підвищення складності проєктів, використання нових технологій потребують створення комплексних команд. Вони складаються з різних спеціалістів, які працюють поруч один з одним. У цілому організаційні структури управління проєктами належать до гнучких, органічних структур управління. Характерним є відсутність детального розподілу обов'язків за видами робіт, невелика кількість рівнів управління, децентралізація прийняття рішень, індивідуальна відповідальність кожного члена команди за результати діяльності.

Команда проєкту – сукупність працівників, які здійснюють функції управління проєктом і персоналом проєкту [4]. Створення кваліфікованої команди для нового проєкту – один з основних обов'язків проєкт-менеджера на першому етапі його роботи. Цей процес потребує навичок керування щодо добору й об'єднання в команду спеціалістів з різних відділів і організацій.

В.О. Москаленко [33] зазначає, що хоч команда і є групою людей, проте в економічному сенсі ці поняття не тотожні, та окреслює наступні ознаки команди: зміна лідерства, індивідуальне та взаємне підпорядкування, специфічне бачення мети, на виході – продукти колективної праці, зустрічі тривають необмежені за часом а в дискусіях розв'язуються всі проблеми, отже, пропагується взаємне спілкування, прийняття рішень та робочих завдань.

У матричних структурах з подвійним підпорядкуванням спеціалістів добирають за допомогою співбесід спільно проєкт-менеджер і керівники функціональних відділів. При цьому обговорюють цілі й завдання проєкту, очікувані результати, витрати ресурсів, функції й міру відповідальності членів команди, звітність, передбачену винагороду й важливість проєкту. Кандидат може бути призначений у команду тільки тоді, коли повною мірою відповідає фаховим вимогам, запропонованим до посади, і виявляє зацікавленість до проєкту [42].

За формою команда проєкту відображає існуючу організаційну структуру управління проєктом, розділення функцій, обов'язків і відповідальності за рішення, що приймаються в процесі його реалізації. На верхньому рівні структури знаходиться менеджер проєкту, а на нижніх – відділи і фахівці, виконавці, що відповідають за окремі функціональні сфери. За змістом, команда проєкту є групою фахівців високої кваліфікації, які володіють знаннями і навичками, необхідними для ефективного досягнення цілей проєкту.

Основним інтегруючим чинником створення і діяльності команди є стратегічна мета реалізації проєкту. У процесі досягнення цілей проєкту команда набуває своїх меж, використовує організаційні можливості учасників і ресурси проєкту [14]. Команда проєкту є соціальним організмом, що має свій початок, розвиток та функціонування і завершує своє існування розформуванням або трансформацією в іншу управлінську команду.

Формуючи команду, проєкт-менеджер збирає разом групу людей, намагаючись об'єднати їх загальною ціллю і єдиними задачами. Новизна, унікальність, ризик і швидкоплинність – всі ці риси притаманні новому проєкту, вони ж і визначають труднощі при формуванні команди. Створення команди для

нового проєкту ускладнено ще й тим, що ці люди не працювали разом, не мають загальних цінностей і норм, але повинні працювати ефективно і синхронно.

За формою команда проєкту відображає існуючу організаційну структуру управління проєктом, розділення функцій, обов'язків і відповідальності за рішення, що приймаються в процесі його реалізації. На верхньому рівні структури знаходиться менеджер проєкту, а на нижніх – виконавці, відділи і фахівці, що відповідають за окремі функціональні сфери.

За змістом команда проєкту є групою фахівців високої кваліфікації, які володіють знаннями і навичками, необхідними для ефективного досягнення цілей проєкту [18].

Процес формування команди проєкту (командоутворення) зазвичай розглядають як утворення єдиного, цілісного колективу управлінців, здатного ефективно досягати мети проєкту. Значення командної роботи по реалізації проєкту укладається в можливості синергічного ефекту від об'єднання групових зусиль, знань і вироблення групових управлінських рішень, тобто в досягненні «стану, при якому ціле більше, ніж сума його складових частин».

Процеси формування команд проєкту передбачають [44]:

1. Планування управління командою проєкту – ідентифікація та документування ролей, відповідальності, необхідних навичок та підзвітності, а також створення плану управління командою проєкту.

2. Набір команди проєкту – процес підтвердження доступності людських ресурсів та набору команди, необхідної для виконання завдань за проєктом.

3. Розвиток команди проєкту – передбачає удосконалення компетенції, взаємодії членів команди проєкту та загальних умов роботи команди з метою підвищення ефективності виконання проєкту.

4. Управління командою проєкту – процес відслідкування діяльності членів команди, забезпечення зворотного зв'язку, вирішення проблем і управління змінами, спрямований на оптимізацію виконання проєкту.

Формування проєктної команди має не лише переваги, адже в певних умовах можуть проявлятися недоліки даного підходу, а саме [45]:

- проблема оперативності прийняття рішення;
- вирішення параметрів значної концентрації висококваліфікованих працівників на вузькому фронті роботи, що є часто неекономним, нерентабельним, а іноді навіть неможливим;
- необхідність додаткового навчання, тренінгів, тощо.

Окрім проблем, що наведені вище, можуть виникнути перешкоди у власне становленні групи. Формування команди займає багато часу, і колектив часто проходить кілька етапів, що відповідають за трансформацію окремих індивідів в єдину групу, налаштовану на досягнення єдиної мети [47].

В рамках проєктної діяльності команда проєкту зазвичай проходить п'ять стадій – формування, потрясіння, нормалізація, втілення, розпуск. Характеристика кожної стадії та проблеми, що можуть виникати в процесі формування команди проєкту, представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Стадії формування команди проєкту та проблеми, що можуть виникати на кожній стадії

Етап	Характеристика	Проблеми	Завдання менеджера проєкту
1	2	3	4
Формування (виникнення команди – forming)	Члени команди об'єднуються з метою співпраці. На цьому етапі більшість членів нової команди є позитивними та ввічливими	Занепокоєння щодо кінцевої мети, робочого процесу команди та особистої ролі в ньому (перед поставленими завданнями).	Скеровувати команду, встановлювати чіткі та зрозумілі завдання, як для команди в цілому, так і для кожного члена зокрема
Потрясіння (інтенсивне формування – storming)	Встановлення цілей проєкту, завдань та обмежень. Прийняття рішень щодо специфіки реалізації проєкту	Відмінності у підходах щодо способів досягнення цілей проєкту, суперечки стосовно правил і обмежень. Стрес членів команди через відсутність процесних інструкцій чи недостатньо міцні стосунки зі своїми колегами	Створити структуру. Побудувати довіру і хороші стосунки між членами команди. Усувати конфлікти швидко, якщо вони відбуваються. Використати психометричні тести задля з'ясування стилів роботи і сильних сторін учасників

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Нормалізація (normalizing)	Члени команди приходять до взаємної згоди в результаті переговорів і розробляють норми, на підставі яких буде побудована їх подальша робота	Існує ризик переходу на попередній етап «потрясіння», наприклад, при зміні завдань/мети	Відійти від посиленого управління та допомогти членам команди узяти відповідальність за прогрес у досягненні мети
Втілення (виконання планів з реалізації проєкту – performing)	Процес реалізації проєкту стабілізується, команда працює з високою ефективністю	Поточні конфлікти в процесі виконання проєкту, суперечки щодо розподілу повноважень	Делегувати певні повноваження, мінімізуючи свій вплив на команду, зосередитися на розвитку учасників проєкту
Трансформація або розпуск команди (transforming)	Завершення роботи над проєктом	Члени команди відчують жаль з приводу закінчення їхньої спільної роботи, особливо якщо їх майбутнє не визначене. Тому можуть навмисно затягувати закінчення проєкту	Сконцентруватися на досягнутих результатах та зміцнити хороші трудові стосунки між членами команди на випадок спільних майбутніх проєктів

Джерело: розроблено автором за матеріалами [4, 44, 45]

Для швидкого подолання етапу потрясіння вагоме значення має самоорганізація, спрямована на стимулювання самореалізації членів команди. Коли члени команди можуть впливати на процес прийняття рішень, а також мають змогу змінювати свій обсяг роботи, принаймні на якомусь рівні, вони сповна відчують відповідальність за прийняті рішення і, таким чином, більш мотивовані, щоб виконати їх. Для цього необхідне планування на початку кожної ітерації проєктного циклу. Це означає встановлення реалістичних етапів і систем показників, щоб дати команді змогу ефективно працювати для досягнення результатів. Водночас цикл зворотного зв'язку повинен бути досить коротким. Саме тому один з кращих прийомів полягає в розподілі навантаження на невеликі елементи, які можна регулярно перевіряти. А члени команди також можуть встановлювати свої власні внутрішні терміни на зустрічах команди. Роль

керівника полягає у тому, щоб переконатися: проєктний шлях членів команди гармонує із загальним графіком проєкту та коригувати його в разі потреби [45].

Важливим аспектом є також те, що члени команди вибирають ті завдання, над якими вони хочуть працювати. Таким чином, вони можуть вибрати те, що їм найбільше подобається, або те, що у чому вони найкращі. Звичайно, якщо деякі завдання виявляються непопулярними і комусь все одно доведеться робити їх. Тут потрібно відштовхуватися від поточного робочого навантаження та досвіду членів команди, проте, якщо команда прийняла концепцію самоорганізації, проблеми не мають виникнути. Роль керівника в самоорганізованих командах полягатиме не у всебічному контролі, а у звірянні зі встановленими ним спільно з командою цілями та показниками [19].

Для ефективної діяльності команди менеджер проєкту повинен [34]:

- визначити організаційну структуру команди;
- розподілити функціональні обов'язки;
- призначити керівників і відповідальних за окремими напрямками;
- забезпечити своєчасне планування і розподіл роботи;
- чітко пояснити цілі та завдання;
- долати перешкоди, уникати конфліктів;
- зацікавлювати, допомагати;
- створювати команді привабливий імідж, підтримку керівництва.

Таким чином, командний підхід при управлінні проєктами забезпечує високоякісні результати за хорошої ефективності та повного використання умінь, здібностей і навичок працівників. Проте є низка проблемних аспектів, що стосуються критичних етапів формування команди, вирішення конфліктів і налагодження комунікацій. Основними завданнями для управлінця в даному випадку виступатимуть: визначення, на якому етапі розвитку перебуває група, вжиття необхідних заходів, використання технік добору та розстановки кадрів у малих групах, налагодження продуктивного мікроклімату.

1.3 Модель «сервісних команд» як провідний інструмент управління проєктами

Сучасною тенденцією в управлінні проєктами виступає побудова сервісних команд, що відповідають за комплексне обслуговування певних напрямків. Оскільки предметом дослідження магістерської дипломної роботи є система управління проєктами в ІТ-блоці, то саме ІТ-сектору і буде приділена більша увага при дослідженні специфіки та провідних інструментів управління проєктами.

В сучасних умовах господарювання успішні компанії асоціюють професійний підхід до організації та управління ІТ-сервісами з методологією IT Service Management (ITSM), який передбачає максимальне задоволення потреб «замовників» за рахунок вдосконалення програмним продуктів. В якості «замовників» можуть виступати як зовнішні користувачі (наприклад, клієнти), так і внутрішні – сумісні підрозділи організації. Методологія ITSM допомагає керувати ІТ-блоком ефективно, з використанням KPI, що будуть зрозумілими як бізнесу, так і ІТ-фахівцям [6].

На відміну від традиційного технологічного (продуктового) підходу, ITSM рекомендує зосередитися на сервісі – на «замовниках» та їх потребах, а не на самих технологіях. При цьому процесна організація надання послуг та наявність заздалегідь обумовлених параметрів ефективності (KPI) дозволяє ІТ-блоку надавати якісні послуги, вимірювати та покращувати їх якість. Технології «відходять» на другий план і стають засобом забезпечення цінності ІТ для організації, її співробітників та клієнтів.

Методологія ITSM передбачає формування сервісних команд, які часто складаються із співробітників, що працюють незалежно один від одного в різних часових поясах, але мають спільну мету [39].

Доцільність використання сервісних команд в ІТ-секторі обумовлена наступними параметрами:

- наявність чіткого бачення процесу та кінцевого результату;

- існування потоку різнопланових завдань або вже існуючого продукту, який потрібно підтримувати та розвивати;
- наявність потреби у реалізації технологічних/технічних завдань на постійній основі;
- реалізація завдання масштабування вже створеної команди [5].

У середовищі сервісних ІТ-команд традиційно поширені практики управління проєктами (наприклад, PMBoK), описи та автоматизації бізнес-процесів у графічних та BPM-інструментах, нотації BPMN, використання helpdesk-рішень, тощо.

Робота сервісних команд передбачає, що бачення клієнта (замовника) приймається як вихідні дані і завдання/проєкт/продукт реалізовується у потрібному технологічному стеку. Відповідаючи на запитання «Як робити», команда фокусується на процесах комунікації та delivery (доставки результату) з чіткими критеріями SLA (service level agreement) щодо якості, термінів, бюджету, швидкості реакції тощо.

Сервісні команди орієнтуються на завдання, процеси та бюджети замовників, яких вони обслуговують на регулярній основі. Невизначеність компенсується розширенням пулу клієнтів та роботою над їх задоволеністю.

Ефективність роботи сервісних команд обумовлена поєднанням компетенцій різних спеціалістів в процесі роботи над проєктами.

Склад спеціалістів сервісних команд може бути постійним або залучатися під окремі проєкти. Постійний склад сервісних команд передбачає, що більшість співробітників призначається для роботи над проєктом постійно. Учасники підпорядковуються безпосередньо проєктному менеджеру. Їхні повноваження чітко визначені, щоб усі члени команди могли зосередитися на спільних цілях. Постійний склад проєктної команди зазвичай зустрічається у організаціях, де більшість ресурсів задіяна у проєктній роботі, а менеджери досить авторитарні і незалежні. Залучення сервісних команд під окремий проєкт передбачає, що проєкт передається команді як додаткова і тимчасова робота, тоді як інші члени

компанії виконують свої звичайні функції. Члени команд, що залучаються під окремі проєкти, можуть бути призначені більш ніж на один проєкт одночасно [5].

Концепція використання моделі «сервісних команд» в управлінні проєктами передбачає врахування наступних базових процесів:

1. Процес управління інцидентами (Incident management), метою якого є усунення інцидентів у стислі терміни. Інцидентом є будь-яка подія: збої, запити на консультації тощо, що може призвести до зниження якості надання послуг. Для успішного управління інцидентами необхідно створити диспетчерську службу (Service desk), яка повинна бути єдиною точкою контакту з користувачами та координувати усунення інцидентів.

2. Процес управління проблемами (Problem management), метою якого є мінімізація впливу «інцидентів» на життєдіяльність бізнесу та запобігання потенційним «інцидентам», пов'язаним із системними помилками в ІТ-інфраструктурі. Якщо є підозра на проблему в ІТ-інфраструктурі, то метою процесу управління проблемами є встановлення кореневої причини. Підозра на існування проблеми може виникнути через наявність інцидентів, але, безумовно, метою є запобігання збоям скрізь, де це можливо [39].

3. Процес управління конфігураціями (Configuration management), що передбачає управління конфігураціями та контроль ІТ-інфраструктури (стандартизація та моніторинг статусу), ідентифікація конфігураційних одиниць (інвентаризація, верифікація та реєстрація), збір та управління документацією з ІТ-інфраструктури. Процес полягає у створенні та підтримці в актуальному стані логічної моделі інфраструктури компанії.

4. Процес управління змінами (Change management), метою якого є організація проведення змін із найменшим ризиком виникнення інцидентів, спричинених змінами. Визначення необхідних змін та способів їх проведення з мінімальним негативним впливом на ІТ-послуги при одночасному забезпеченні контролю (відстеження) змін за допомогою консультацій та координації дій з усією організацією.

5. Процес керування релізами (Release management). Релізом називається набір конфігураційних одиниць, які спільно тестуються та вводяться в активне робоче середовище. Головним завданням управління релізами є забезпечення успішного розгортання релізів, включаючи інтеграцію, проведення тестування та зберігання.

6. Процес управління рівнем послуг (Service level management), метою якого є виявити склад і рівень сервісу виходячи з вимоги споживачів і постачальників ІТ-сервісів, контролювати досягнення встановленого рівня сервісу.

7. Процес управління фінансами (Financial management for IT services), спрямований на забезпечення стабільного фінансування всіх інших процесів.

8. Процес управління потужністю (Capacity management), метою якого є виключення виникнення інцидентів через недостатню потужність ІТ-інфраструктури компанії, і в той же час уникнення невикористаних витрат на забезпечення зайвих потужностей, що не використовуються.

9. Процес управління безперервністю (IT service continuity management), спрямований на забезпечення гарантованого відновлення надання ІТ-сервісів до рівня, необхідного для продовження бізнес-операцій за певний проміжок часу у разі надзвичайної ситуації (пожежі, відключення електроенергії, фізичного знищення обладнання через обстріли, тощо).

10. Процес управління доступністю (Availability management), що включає забезпечення узгодженого рівня доступності сервісу, а також оцінку поточної доступності сервісу і планування дій, спрямованих на її подальше поліпшення [39].

У більшості випадків ІТ-відділ є драйвером застосування сучасних підходів в системі управління проектами, після чого отриманий досвід масштабується на інші сервісні підрозділи (фінансові відділи, юридичні служби, тощо). При цьому враховуються особливості роботи інших функціональних підрозділів: можуть відрізнятися умови обслуговування, запускатися специфічні процеси, тощо. Але основні принципи та інструменти реалізації проектного управління на базі побудови «сервісних команд» лишаються аналогічними.

Таким чином, сучасною тенденцією в системі управління проєктами є використання моделі «сервісних команд», що передбачає орієнтацію команд не лише на виконання окремих проєктів, але і на подальше їх обслуговування на регулярній основі. Впровадження моделі «сервісних команд» повинно врахувати кадровий, процесний і технологічний компоненти, зорієнтувати ресурси на їх адекватний скоординований розвиток. Особливу увагу при формування сервісних команд проєктів необхідно приділити персоналу, його готовності до змін, адже саме співробітники мають впроваджувати нові процеси та брати участь у них. Слід ретельно продумати схеми мотивації співробітників, які беруть участь в системі управління проєктами на базі моделі «сервісних команд», та спланувати їх навчання.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ «SENSE BANK» ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

2.1 Загальна характеристика «Sense Bank» та особливості роботи IT-блоку

«Sense Bank» є одним з найбільших українських банків із міжнародним капіталом. Банк було засновано у 1992 році, а з 2001 року діяльність здійснювалася під назвою АТ «Альфа-Банк». У 2022 році було ухвалено рішення про відмову від бренду Альфа-Банк, здійснено зміну юридичного найменування банку на АТ «Сенс Банк» та створено новий бренд Sense Bank. Частина сервісів була також перейменована. Так, наприклад, АНУВ тепер має назву Sense Hub, а My Alfa-Bank - My Sense Bank.

«Sense Bank» працює як універсальна банківська установа, яка надає послуги всім видам клієнтів: банкам, міжнародним фінансовим установам, великим клієнтам корпоративного бізнесу, клієнтам малого і середнього бізнесу, роздрібного бізнесу та фізичним особам. Діяльність «Sense Bank» регулюється Банківською ліцензією на право надання банківських послуг №61 від 05.10.2011 року. Банк є постійним учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб з 02.09.1999 року.

З 2004 року Банк входить до складу приватної міжнародної банківської холдингової компанії АВН Holdings S.A. (АВНН) з головним офісом у Люксембурзі. АВНН має інвестиції в низці фінансових установ. З 31 жовтня 2016 року UniCredit Group, італійська банківська група, що охоплює 17 країн, стала міноритарним акціонером АВНН.

В управлінні «Sense Bank» виділено наступні операційні сегменти:

1. Сегмент надання банківських послуг приватним клієнтам (фізичним особам): відкриття та ведення поточних та накопичувальних рахунків, депозитів, обслуговування платіжних карток (в тому числі преміального сегменту з

максимальним наповненням додаткових сервісів для клієнтів), надання споживчих кредитів на придбання товарів та послуг, ведення рахунків в цінних паперах та проведення операцій з відповідними інструментами, обмін валют, купівля валюти під депозит, торгівля військовими облігаціями, кешбек з Cash'U CLUB, платежі та перекази, індивідуальні сейфи.

2. Сегмент надання послуг клієнтам корпоративного бізнесу: обслуговування поточних рахунків, депозитів, кредитного фінансування в різних формах; робота з похідними фінансовими інструментами; послуги з купівлі-продажу іноземної валюти; управління активами, що були отримані банком як погашення заборгованості клієнтів, тощо.

3. Сегмент, що відповідає за організацію фінансування банку та управління ризиками шляхом залучення коштів на фінансових ринках, випуск цінних паперів, інвестування в ліквідні активи.

Стратегія «Sense Bank» будується навколо 6-ти пріоритетів:

- диверсифікація та крос-функціональна взаємодія;
- зосередження на транзакційному бізнесі;
- репозиціонування на ринку;
- лідерська позиція кредитного банку;
- цифрова трансформація;
- вдосконалення операційної моделі.

Деталізація стратегічних ініціатив «Sense Bank» за сегментами бізнесу представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Деталізація стратегічних ініціатив «Sense Bank» за сегментами бізнесу

Стратегічна ініціатива	Сегменти бізнесу
Роздрібний бізнес	репозиціонування ринку; створення кращого в своєму класі мобільного додатку; модернізація продуктів; управління вибуттям клієнтів; оптимізація мережі відділень та каналів продажів.
Малий та середній бізнес	нова сегментація, модель обслуговування та пропозиція продуктів; модернізація цифрового банкінгу; вдосконалення кредитного процесу; репозиціонування ринку.
Корпоративний бізнес	перезавантаження кредитного бізнесу; вдосконалення обслуговування транзакцій; фінансування під забезпечення землею.

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

За даними Національного банку України станом на 01 січня 2023 року «Sense Bank» посідає провідні позиції у всіх сегментах банківського ринку, є одним з найбільш стійких і надійних банків України, входить до ТОП-10 за розміром активів та до переліку системно важливих банків України [35].

Динаміка активів «Sense Bank» за 2018-2022 роки представлена на рис. 2.1 (за 2022 рік розмір активів представлено станом на 30.09.2022 р.). Як свідчать представлені дані, за період 2018-2021 років розмір активів банку демонстрував стійку тенденцію до збільшенні – темпи приросту досягали 35,7% на рік. У 2022 році через вторгнення росії до України «Sense Bank» втратив частину своїх активів на окупованих територіях, і станом на 30.09.2022 року розмір активів зменшився на 27,2%.

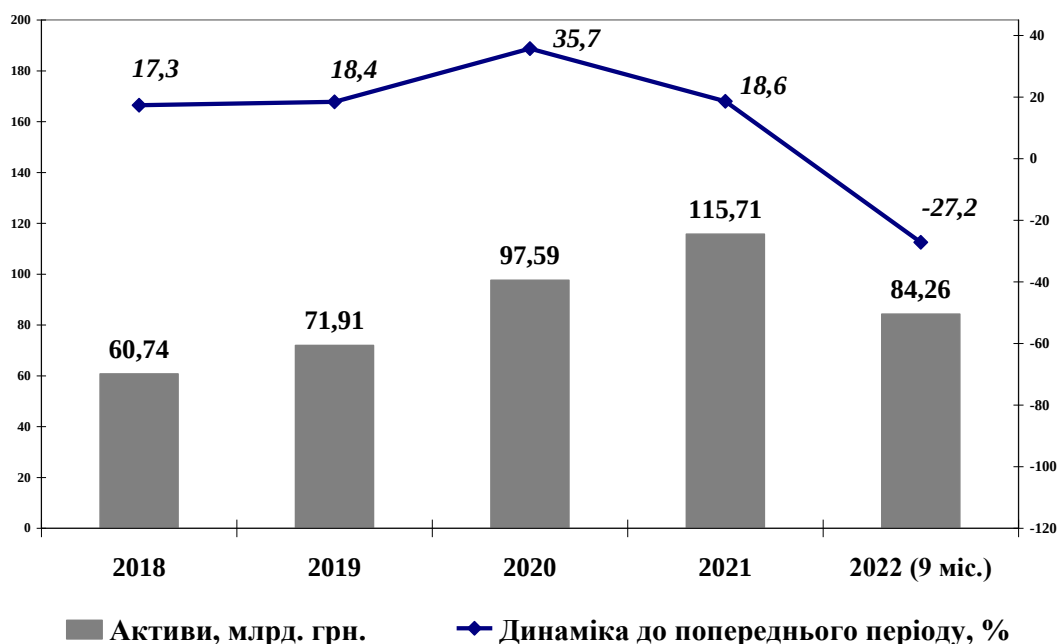


Рисунок 2.1 – Динаміка активів «Sense Bank» у 2018-2022 роках, млрд. грн.

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

Фінансові результати банку формуються за рахунок процентних доходів, комерційних доходів та інших операційних доходів та витрат. Динаміка фінансових результатів «Sense Bank» у 2018-2022 роках представлена у табл. 2.2 (за 2022 рік розмір активів представлено станом на 30.09.2022 р. – за 9 місяців).

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансових результатів «Sense Bank» у 2018-2022 роках

Показник	Значення, млрд. грн.					Динаміка, %	
	2018	2019	2020	2021	9 міс. 2022	2021 / 2018	2022 / 2021
Процентні доходи	6,659	8,252	8,732	10,093	9,082	51,6	-10,0
Процентні витрати	3,088	4,276	3,673	3,76	3,588	21,8	-4,6
Чистий процентний дохід	3,571	3,977	5,058	6,333	5,493	77,3	-13,3
Резерви під зменшення корисності процентних фінансових активів	1,941	1,289	3,175	1,67	9,112	-14,0	445,6
Чисті процентні доходи за вирахуванням резервів	1,63	2,688	1,883	4,663	-3,619	186,1	-177,6
Комісійні доходи	2,669	3,644	4,294	5,611	3,213	110,2	-42,7
Комісійні витрати	0,415	0,804	1,189	1,783	1,065	329,6	-40,3
Інші операційні доходи та витрати	0,69	0,73	1,528	1,075	0,151	55,8	-86,0
Прибуток (збиток)	1,31	1,926	1,155	3,319	-4,318	153,4	-230,1

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

Процентні доходи «Sense Bank» протягом 2018-2021 років демонстрували стабільну тенденцію зростання і збільшилися з 6,659 до 10,093 млрд. грн. (на 51,6%). За результатами роботи за 9 місяців 2022 року розмір процентних доходів зменшився на 10% - до 9,082 млрд. грн.

Комісійні доходи «Sense Bank» протягом 2018-2021 року зросли вдвічі - з 2,669 до 5,611 млрд. грн. За 9 міс. 2022 року спостерігалось зменшення комісійних доходів на 42,7% (до 3,213 млрд. грн.).

Прибуток «Sense Bank» у 2018-2021 роках збільшився у 2,5 рази – з 1,31 до 3,319 млрд. грн. За результатами роботи за 9 місяців 2022 року «Sense Bank» мав збиток розміром 4,318 млрд. грн. Причиною цього стало необхідність збільшення резервів під зменшення корисності процентних фінансових активів у 5,5 разів в порівнянні з 2021 роком (з 1,67 до 9,112 млрд. грн.)

У 2022 році «Sense Bank» продовжував автоматизацію та оптимізацію процесів обслуговування клієнтів і внутрішньобанківських процесів із супроводження клієнтських операцій, активно розвивався напрямок дистанційного обслуговування клієнтів малого та середнього бізнесу. Значних результатів в сегменті малого та середнього бізнесу допомогла досягти сегментна модель продажів, нова сервісна модель із дистанційними каналами, повноцінна продуктова лінійка трансакційного та кредитного бізнесу.

«Sense Bank» і надалі планує працювати над розвитком діджиталізації сервісів, в тому числі, дистанційне оформлення продуктів та послуг банку, проходження планової ідентифікації тощо. Банк заохочує активну взаємодію між його операційними сегментами і приділяє значну увагу участі корпоративного бізнесу у крос-продажах роздрібного бізнесу.

У роздрібному бізнесі «Sense Bank» націлений на збереження своєї долі на ринку роздрібного кредитування за рахунок впровадження нових та розвитку існуючих інструментів із збереженням відповідного рівня ризику.

В магістерській дипломній роботі більш детально буде розглядатися робота ІТ-блоку «Sense Bank». Чисельність персоналу ІТ-блоку «Sense Bank» станом на 01.01.2023 р. становила 428 працівників. Динаміка чисельності працівників ІТ-блоку «Sense Bank» протягом 2018-2022 років представлена на рис. 2.2.

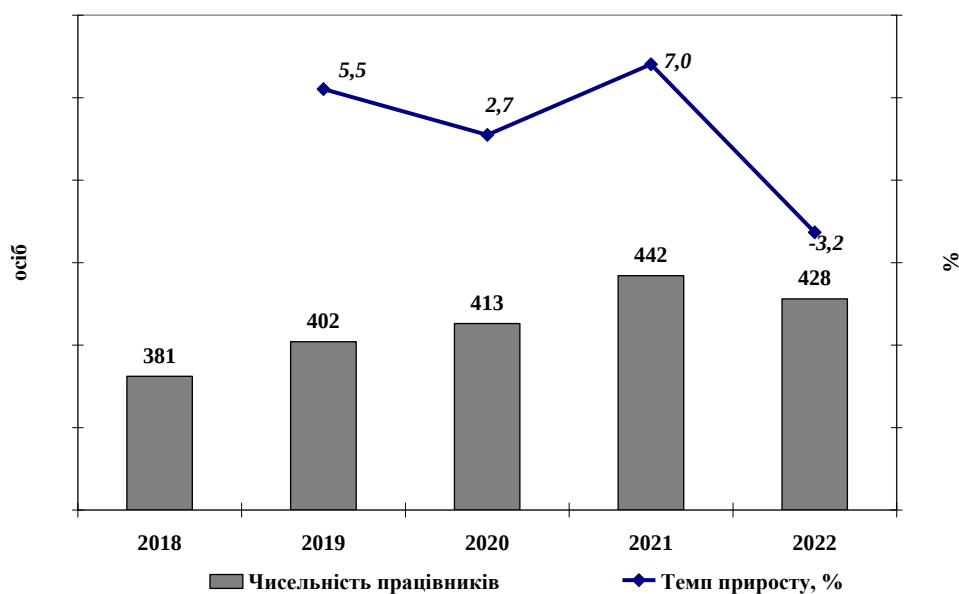


Рисунок 2.2 – Чисельність персоналу ІТ-блоку «Sense Bank» протягом 2018-2022 років

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

Наразі ІТ-блок «Sense Bank» має класичну матричну організаційну структуру управління, яка представлена на рис. А.1 Додатку А. Керівнику ІТ-блоку підпорядковуються департамент розробників, департамент системних аналітиків, департамент бізнес-аналітиків, департамент архітекторів, департамент

тестувальників, департамент проєкт-менеджерів. При реалізації проєктів зі співробітників департаментів формуються команди проєктів, для кожної команди на період реалізації проєкту призначається окремий керівник.

Перевагами організаційної структури ІТ-блоку «Sense Bank» виступають [11]:

1. Кожному зі стратегічних пріоритетів приділяються достатня увага.
2. Можливість одночасної реалізації різних проєктів.
3. Заохочення кооперації, координації споріднених видів діяльності.
4. Значна активізація діяльності керівників і працівників управлінського апарату.
5. Забезпечення гнучкості та оперативності маневрування ресурсами при виконанні кількох проєктів.

Серед недоліків матричної організаційної структури управління ІТ-блоку «Sense Bank» доцільно виділити:

1. Труднощі в утримуванні балансу між 2-ма лініями влади (лінійний керівник та керівник проєкту).
2. Нераціональні витрати часу на командоутворення (під кожен проєкт формується нова команда).
3. Виникнення конфліктних ситуацій через порушення принципу єдиноначальства.
4. Громіздкість та складність комунікаційного процесу.

Таким чином, «Sense Bank» є системним українським банком з іноземним капіталом, що працює в сегментах приватних споживачів та корпоративних клієнтів. З початком повномасштабного вторгнення у 2022 році обсяг активів банку зменшився на 27,2%. За результатами 9 місяців 2022 року банк мав збиток у розмірі 4,318 млрд. грн. (за результатами 2021 року прибуток банку становив 3,319 млрд. грн.). Для забезпечення прибуткової роботи «Sense Bank» в подальшому важливе місце займає реалізація сучасних продуктів, в тому числі – в сфері інформатизації роботи банку. Істотне значення для цього має робота ІТ-блоку «Sense Bank» та ефективне управління проєктами.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища ІТ-блоку «Sense Bank»

Для аналізу поточної діяльності ІТ-блоку «Sense Bank» та процесів управління проєктами в першу чергу буде проведено оцінку впливу факторів зовнішнього середовища, а також виявлено загрози, можливості, сильні та слабкі сторони процесів управління проєктами за допомогою SWOT-аналізу.

Аналіз впливу зовнішнього середовища непрямої дії (а саме економічних, політичних, правових, технологічних, соціальних, екологічних чинників) на поточну діяльність та управління проєктами в роботі «Sense Bank» представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз зовнішнього середовища непрямої дії «Sense Bank»

Економічні чинники	Політичні чинники
1. Девальвація національної валюти та постійні коливання обмінних курсів валюти 2. Зниження реальних доходів населення 3. Зростання рівня інфляції 4. Перебої з постачанням енергоресурсів	1. На території України ведуть повномасштабні військові дії 2. Україна отримала статус країни-кандидата у члени ЄС 3. Україна має підтримку світової спільноти
Правові чинники	Соціально-демографічні чинники
1. Чітке регулювання правового поля роботи банківського сектору 2. Наближення вимог законодавства до стандартів ЄС на законодавчому рівні	1. Міграція та виїзд населення за кордон 2. Дефіцит спеціалістів в ІТ-сфері 3. Мобілізація чоловічого населення 4. Прагнення підвищення якості життя
Технологічні чинники	Природно-екологічні чинники
1. Розвиток інформаційних технологій та технологій відділеної співпраці 2. Розвиток технологій навчання 3. Розвиток технологій організаційної побудови команд (сервісні команди як провідна організаційна структура)	1. Зменшення шкідливого впливу на довкілля в процесі роботи (зменшення використання паперу, перехід на цифрові технології, технології енергозбереження тощо)

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

Як свідчать представлені дані, основними групами факторів середовища непрямої дії, що впливають на управління проєктами в «Sense Bank» є технологічні фактори (розвиток ІТ-технологій, розвиток банківських технологій, тощо), політичні та економічні чинники.

Для розробки заходів удосконалення системи управління проєктами в «Sense Bank» доцільно визначити рушійні сили галузі та систематизувати результати попередньо проведеного аналізу зовнішніх загроз та можливостей, а також внутрішніх сильних та слабких сторін у матриці SWOT-аналізу.

Деталізація рушійних сил галузі буде враховувати специфіку розвитку та використання інформаційних технологій в банківському секторі. Відповідно, для «Sense Bank» в рамках аналізу галузевих чинників розвитку IT-блоку доцільно виділити наступне:

1. Зміни у довгострокових тенденціях економічного зростання галузі.

Незважаючи на воєнні дії на території України, економіка України продовжує працювати і попит на банківські послуги є доволі стабільним. На банківську систему покладену додаткову відповідальність в умовах війни, оскільки від стабільної роботи банків залежить функціонування держави, підтримка економічних зв'язків, робота підприємства та життєдіяльність населення країни. Через падіння економіки, конкуренція між банками посилюється. Крім того банки стикаються з кризою неплатежів за кредитами (причини - зменшення доходів населення; окупація частини територій; закриття, фізичне знищення або банкрутство підприємств). Довгострокові тенденції в галузі прогнозуються у поступовому відновленні роботи банківського сектору, зростанню попиту на онлайн послуги.

2. Зміни у складі споживачів та способах використання банківських послуг

Склад споживачів є доволі стабільним – це фізичні та юридичні особи, проте кількість клієнтів зменшується через воєнні дії на території України та закриття частини підприємств. Способи використання банківських послуг – збільшується використання онлайн-банкінгу та мобільного банкінгу.

3. Запровадження нових продуктів (нових видів продукції).

Розширюється кількість партнерських програм та кеш-бек сервісів, банк пропонує продаж військових облігацій, розширюється спектр он-лайн сервісів для приватних осіб та бізнесу, розширюються пакети послуг для ФОПів, тощо. Нові

продукти та послуги потребують відповідного управління проєктами створення та подальшого супроводу від ІТ-блоку.

4. Технологічні зміни

Банківські технології та ІТ-технології постійно розвиваються. Зростає рівень користування мобільними додатками, розширюється спектр послуг онлайн-банкінгу. В період воєнних дій важливим стає впровадження технологій відділеного доступу, енергозберігаючих технологій та забезпечення стабільної роботи обладнання в умовах дефіциту в енергосистемі країни.

5. Зміни в системі маркетингу.

Розвиток інформаційних технологій взаємодії зі споживачами та розвиток банківських технологій призводить до змін в системі маркетингу – розширюється спектр банківських послуг, що надаються он-лайн, розвивається інтернет-банкінг, розвивається мобільний банкінг. Посилюються вимоги до управління проєктами в сфері ІТ як елементу системи маркетингу банку – зрозумілий інтерфейс, швидкість ліквідації проблем у взаємодії з клієнтами, сервісність банківських ІТ-продуктів, тощо. Збільшується навантаження на ІТ-блок.

6. Зміни у структурі витрат.

В структурі собівартості зростає частка витрат на інформаційні технології та роботу ІТ-блоку (через збільшення чисельності персоналу, збільшення кількості реалізованих проєктів), зростання витрат на забезпечення інформаційної безпеки та збереження даних (дублювання на віддалених серверах, тощо), зростання витрат на безперебійну роботу ІТ-блоку через необхідність працювати під час повітряних тривог та в періоди відключення електроенергії (обладнання бомбосховищ та забезпечення живлення).

7. Посилення впливу факторів ризику.

Існує висока загроза втрати персоналу через мобілізацію та виїзд населення за кордон, загроза фізичного руйнування офісних приміщень та відділень банку через російські обстріли, високий ризик відключень електроенергії через пошкодженні енергетичної інфраструктури. Високий ризик неплатежів за кредитами, що негативно позначається на фінансовій стійкості банку.

8. Зміни у законодавстві.

Кардинальні зміни у нормативно-правовому регулюванні банківської галузі та галузі інформаційних технологій відсутні.

В рамках вивчення впливу ринкового середовища на управління проектами та роботу IT-блоку «Sense Bank» було проведено аналіз за моделлю М.Портера, результати якого представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Вплив факторів ринкового середовища на роботу IT-блоку «Sense Bank» за моделлю М.Портера

Фактор	Коротка характеристика	Вплив на систему управління проектами та IT-блок
Споживачі	Ринок банківських послуг відновлюється, активізується використання інформаційних технологій в банківській сфері з боку приватних осіб та бізнесу. Підвищуються вимоги до якості, зручності та швидкості IT-технологій з боку споживачів	Збільшення навантаження – необхідно реалізовувати та підтримувати значну кількість проєктів
Конкуренти	Конкуренція між банками посилюється, зручний онлайн-банкінг та мобільний банкінг стають додатковими факторами конкурентних переваг	Конкурентна боротьба обумовлює необхідність активізації роботи IT-блоку та вдосконалення системи управління проектами
Постачальники	В якості постачальників доцільно розглядати комунальні підприємства (в першу чергу важливим є забезпечення стабільного електропостачання та зв'язку); постачальників матеріальних та інших ресурсів для забезпечення стабільної роботи банку	Планування постачання ресурсів таким чином, щоб забезпечити стабільне виконання проєктів та роботу IT-блоку (генератори та паливо для стабільного забезпечення електроенергією, старлінки для забезпечення інтернет-зв'язку, запаси комплектуючих для комп'ютерної техніки, тощо)
Товари-замінники	Розвиваються фінансові послуги, альтернативні традиційним банківським послугам – ринок криптовалют як джерело інвестування та збереження коштів, мобільні банки	Постійне вдосконалення системи управління проектами для забезпечення якісного, швидкого та професійного онлайн обслуговування клієнтів. Розробка та швидка реалізації інноваційних пропозицій, якісний супровід проєктів
Нові гравці	Існує загроза входу в галузь нових гравців, в тому числі – зарубіжних банків, поява нових мобільних банків	Подальша активізація роботи IT-блоку та вдосконалення системи управління проектами для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого положення банку на ринку

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

З метою визначення резервів для удосконалення управління проектами «Sense Bank» доцільно провести SWOT-аналіз, що дасть можливість

систематизувати існуючі сильні та слабкі можливості установи, а також можливості та загрози для управління проєктами. Систематизація сильних та слабких сторін в управління проєктами «Sense Bank» представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Сильні та слабкі сторони управління проєктами «Sense Bank»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Компетентність працівників ІТ-блоку, значний досвід управління проєктами	1. Проблеми в системі комунікацій, відсутність єдиної системи фіксації та постановки
2. Досвід швидкого впровадження інновацій у роботу ІТ-блоку та інформаційні процеси	2. Міграція частини працівників, що вносить хаос в організацію роботи, затримує виконання завдань
3. Наявність значного досвіду розробок софту для банку	3. Перевантаження працівників якщо необхідно розробляти або обслуговувати кілька проєктів
4. Наявність фінансових ресурсів для вдосконалення управління проєктами ІТ-блоку	4. Витрати часу на процеси командоутворення під час реалізації проєктів
5. Готовність проваджувати інновації та перебудовувати процеси управління проєктами	5. Нестабільна робота працівників через обстріли, організацію роботи під час тривоги, перебої з електропостачанням, зв'язком, тощо
6. Банк пропонує сучасні ІТ-рішення для клієнтів (в тому числі – завдяки досвіду управління проєктами)	6. Необхідність подолання «опору змінам» з боку персоналу в процесі удосконалення управління проєктами

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

Перелік зовнішніх можливостей та загроз для управління проєктами «Sense Bank» представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Можливості і загрози управління проєктами «Sense Bank»

Можливості	Загрози
1. Збереження тенденцій зростання ринку та активізація попиту на ІТ-розробки для банківського сектору (управління проєктами буде актуальним і надалі)	1. Загострення конкурентної боротьби у банківському секторі, що підвищує вимоги до ІТ-блоку та якості управління проєктами
2. Розвиток ІТ-технологій, технологій відділеної співпраці, що полегшують управління проєктами	2. Мобілізація та міграція, що може створити дефіцит кваліфікованих кадрів
3. Розвиток технологій віддаленого навчання для вдосконалення компетенцій членів команди та керівництва проєктів	3. Загрози забезпечення стабільної роботи ІТ-блоку через обстріли, проблеми з електропостачанням та зв'язком

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

Результати SWOT – аналізу традиційно представляють у вигляді матриці (рис. 2.3).

	Можливості	Загрози
--	------------	---------

Сильні сторони	«Сила і можливості» 1. Підвищення цінності для клієнтів за рахунок роботи ІТ-блоку, формування лояльності клієнтів до банку 2. Використання нових інформаційних технологій та технологій управління проектами в роботі ІТ-блоку	«Сила і загрози» 1. Посилення мотивації персоналу за рахунок нематеріального стимулювання 2. Вдосконалення компетенцій для забезпечення високої якості рішень, що проєктуються, та швидкості виконання робіт з розробки та сервісного обслуговування ІТ- продуктів 3. Подолання «опору змінам» в процесі удосконалення управління проектами
Слабі сторони	«Слабкості та можливості» 1. Посилення заходів контролю в процесі управління проектами 2. Вдосконалення організації віддаленої роботи та взаємодії учасників команд проєктів	«Слабкості та загрози» 1. Вдосконалення компетенцій для забезпечення взаємозамінності спеціалістів в проєктних командах 2. Забезпечення можливості працювати в умовах повітряних тривог (технологічне обладнання укриттів), забезпечення стабільного електропостачання та зв'язку

Рисунок 2.3 – Матриця SWOT- аналізу для системи управління проектами ІТ-блоку «Sense Bank»

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

Результати аналізу зовнішнього середовища та тенденцій розвитку банківської галузі свідчать, що робота ІТ-блоку має істотний вплив на ефективність роботи банку, якість взаємодії з клієнтами та забезпечення конкурентоспроможності на ринку банківських послуг. Система управління проектами впливає на якість та швидкість виконання та подальшого супроводу проєктів ІТ-блоком. Проведений SWOT-аналіз виявив наявність резервів для вдосконалення управління проектами в «Sense Bank», необхідність посилення заходів з контролю виконання проєктів, вдосконалення організації віддаленої роботи та взаємодії учасників команд проєктів. Наступним етапом дослідження виступає детальна оцінка результативності системи управління проектами ІТ-блоку «Sense Bank».

2.3 Оцінка результативності системи управління проєктами ІТ-блоку «Sense Bank» та обґрунтування необхідності її удосконалення

Тенденція переходу до цифрової економіки обумовлює активний розвиток впровадження інформаційних технологій в банківську діяльність. Для забезпечення високої конкурентоспроможності на ринку банківських послуг, «Sense Bank» постійно впроваджує сучасні ІТ-проєкти, що формуються під різні категорії клієнтів. Для реалізації цих проєктів в ІТ-блоці «Sense Bank» створюються проєктні команди. Динаміка кількості проєктів, реалізованих ІТ-блоком «Sense Bank» протягом 2018-2022 років представлена на рис. 2.4.

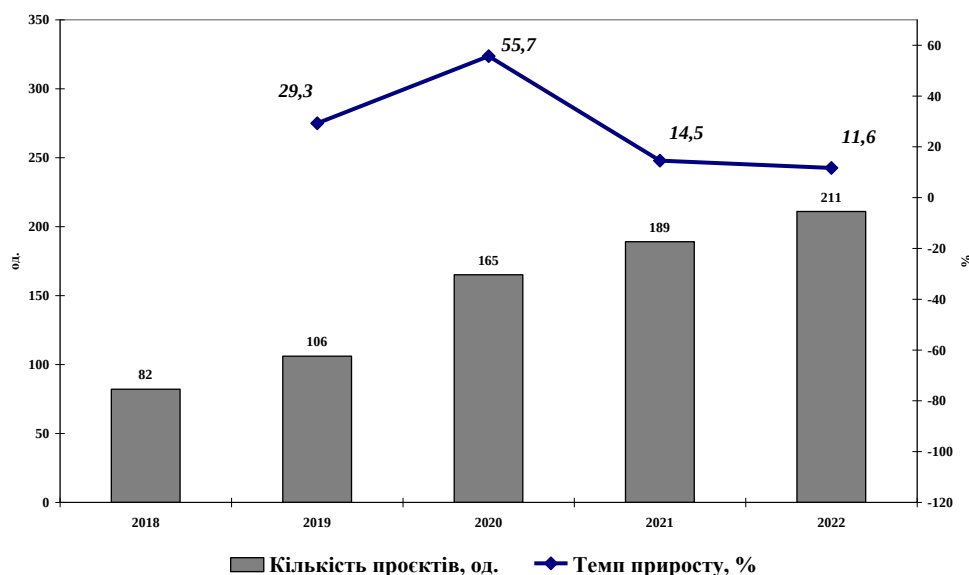


Рисунок 2.4 – Динаміка кількості проєктів, реалізованих ІТ-блоком «Sense Bank» протягом 2018-2022 років

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

Зі збільшенням кількості реалізованих проєктів зростають вимоги до якості процесів управління. Наразі, управління проєктами в ІТ-блоці «Sense Bank» характеризується директивним плануванням активностей і стикається з рядом проблем, що будуть детально проаналізовані далі в роботі.

Наразі в управління проектами в ІТ-блоці «Sense Bank» команди формуються під кожен проєкт. Типовий склад команди проєкту представлено на рис. 2.5. Управління проєктом здійснюється керівником команди проєкту, якому підпорядковується один або декілька проєктних керівників. В свою чергу, проєктні керівники координують роботу розробників, архітекторів, системних аналітиків, бізнес-аналітиків, тестувальників та автоматизаторів-тестувальників. Чисельність персоналу в проєктних командах варіюється від 7 до 15 осіб.

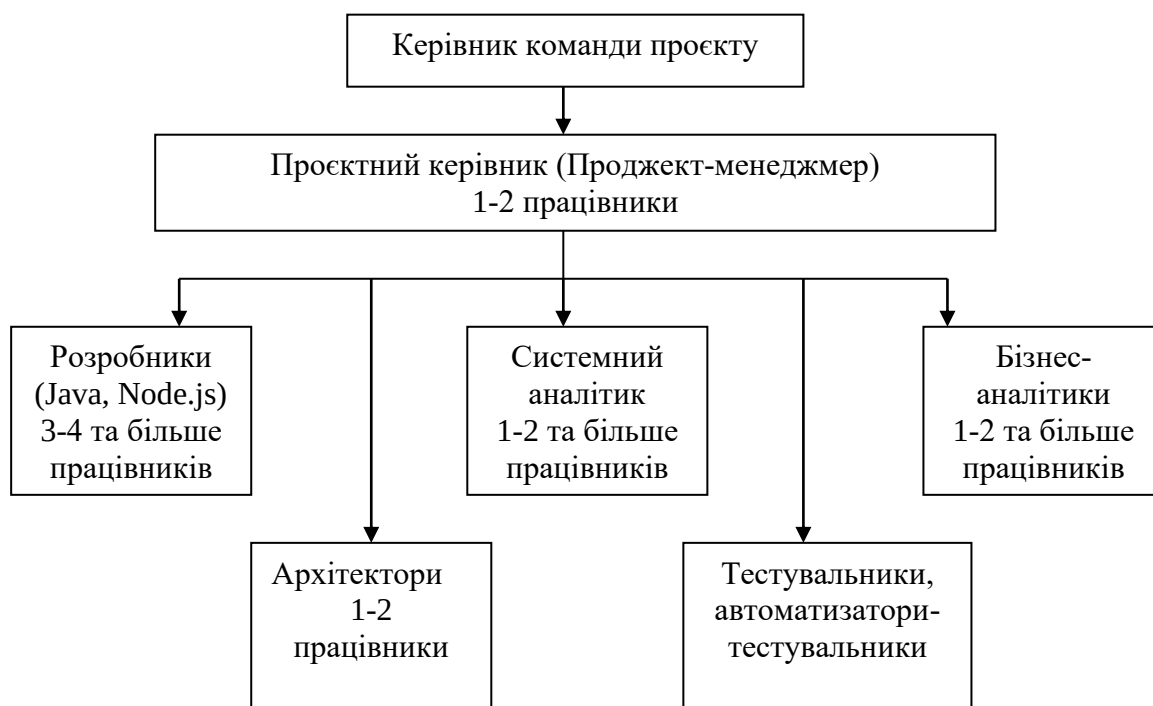


Рисунок 2.5 – Типовий склад команди проєкту в «Sense Bank»

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

Як було зазначено вище, управління проектами в ІТ-блоці «Sense Bank» характеризується директивним плануванням активностей, якому не вистачає гнучкості.

Робота побудована таким чином, що під кожен проєкт необхідним є реалізація процесу формування команди фактично «з нуля». Відповідно, реалізація проєкту передбачає здійснення наступних етапів:

1. Призначення керівника проєкту.
2. Виявлення компетенцій співробітників.

3. Формування команди.

4. Робота над проєктом (реалізація проєкту).

5. Здача проєкту, розформування проєктної команди.

6. Продовження обслуговування проєкту працівниками, що входили в команду проєкту (проте зараз ці працівники фактично належать до різних структурних підрозділів).

На кожному з перелічених етапів виникають проблеми, перелік яких представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Проблеми, що виникають на етапах управління проєктами у «Sense Bank»

№ п/п	Етапи управління проєктами	Виявлені проблеми
1	Призначення керівника проєкту	Витрати часу на виявлення компетенцій та визначення працівника, що найкраще підходить саме цього проєкту
2	Виявлення компетенцій співробітників	Витрати часу на виявлення компетенцій та вибір членів команди
3	Формування команди проєкту	Витрати часу на «злагодження» роботи команди
4	Робота над проєктом (реалізація проєкту)	Витрати часу на вивчення членами команди специфіки окремого бізнес-напрямку в рамках реалізації проєкту Проблеми організації взаємодії через географію розташування членів проєктних команд (наприклад – різниця у часі з тими працівниками, хто виїхав за кордон), проблеми стабільного енергопостачання та зв'язку, організація роботи під час тривог
5	Здача проєкту, розформування проєктної команди	Працівники повертаються до своїх структурних підрозділів, налагоджена команда розформовується – адаптація до зміни звичної організації роботи
6	Продовження обслуговування проєкту працівниками, що входили в команду проєкту	Працівники, що належать до різних структурних підрозділів, мають паралельно продовжувати обслуговувати проєкт. Бувають ситуації, коли через необхідність обслуговувати попередні проєкти, працівник не має часу виконувати поточні завдання. Порушується принцип наявності одного керівника, співробітники отримують надмірне навантаження.

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

Під час управління проєктами у «Sense Bank» істотного значення має етап формування команди, на якому також виникає значна кількість проблем та ризиків, що негативно впливають на процес управління проєктами. Часто поява проблем стає причиною затримки розробки та, як наслідок, запуску проєкту.

Також наявність проблем може призвести до того, що будуть обрані неправильні шляхи розвитку проєкту, що також призводить до тимчасових затримок та перевитрат коштів, виділених на фінансування проєкту.

Систематизація проблем, з якими стикаються під час управління проєктами в роботу «Sense Bank», представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Систематизація типових проблем командоутворення під час управління проєктами у «Sense Bank»

Типові проблеми	Приклади в процесі управління проєктами в «Sense Bank»
Відсутність чіткої системи цілей реалізації проєкту та планів їх досягнення	Відсутність чіткої системи цілей, зміна цілей із зміною керівників. Порушення чітких часових рамок виконання поставлених цілей та завдань
Підбір персоналу без визначення ключових компетенцій	Для проєктів, що потребують швидкої реалізації, виконавці можуть призначатися без визначення компетенцій, що несе ризику в реалізації проєкту
Перевантаженість персоналу	В разі необхідності обслуговування попередніх проєктів та роботи над новим проєктом або поточними завданнями
Відсутність кар'єрного зростання	Відсутність кар'єрного зростання у співробітників, які працюють над реалізацією однотипних проєктів, що спричиняє демотивацію персоналу
Відсутність чітких та зрозумілих систем мотивації	Відсутність чітких систем мотивації, що призводить до де мотивації персоналу
Організація робочих процесів	Зміна та посилення регламентів роботи без урахування думки команди проєкту, перевантаженість персоналу, повільний пошук нових співробітників для роботи над проєктами
Проблеми з комунікаціями у колективі	Конфлікти у колективі
Відсутність роботи з командоутворення	Відсутність злагодженої роботи команди проєкту, часто співробітник почуваються як «кожен сам по собі»

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

Зовнішніми проявами виділених проблемних моментів в процесі управління проєктами у «Sense Bank» виступають:

1. Перевищення визначених на старті термінів виконання проєкту.
2. Зміна умов в процес роботи над проєктом (бюджет, тривалість робіт, чисельність команди проєкту).
3. Відсутність чіткої звітності щодо ефективності робочого процесу загалом, наявності «вузьких» місць та проблемних питань.
4. Хаос в комунікаціях команди (використання різних меседжерів в процесі спілкування, через що інформація втрачається).

5. Відсутність фіксації задач в єдиній системі, учасники команди не розуміють на якому етапі вирішення знаходиться та чи інша задача.

Результати систематизації частоти настання виділених проблем в ході управління проектами у «Sense Bank» у 2018-2022 роках представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Частота настання проблем управління проектами у «Sense Bank» у 2018-2022 роках (% до загальної кількості реалізованих проєктів)

Проблема	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Зміна 2022 від 2018, %
Перевищення визначених на старті термінів виконання проєкту	3,2	4,5	6,8	5,7	8,6	5,4
Зміна умов в процес роботи над проєктом	2,3	3,4	5,2	4,7	6,4	4,1
Відсутність чіткої звітності	1,7	1,9	2,5	2,5	3,7	2
Хаос в комунікаціях команди	4,2	5,1	5,7	6,4	10,1	5,9
Відсутність фіксації задач в єдиній системі	1,2	2,5	3,2	3,8	5,7	4,5

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

Наочно зміна частоти настання виділених проблем в ході управління проектами у «Sense Bank» у 2017-2022 роках представлена на рис. 2.6.

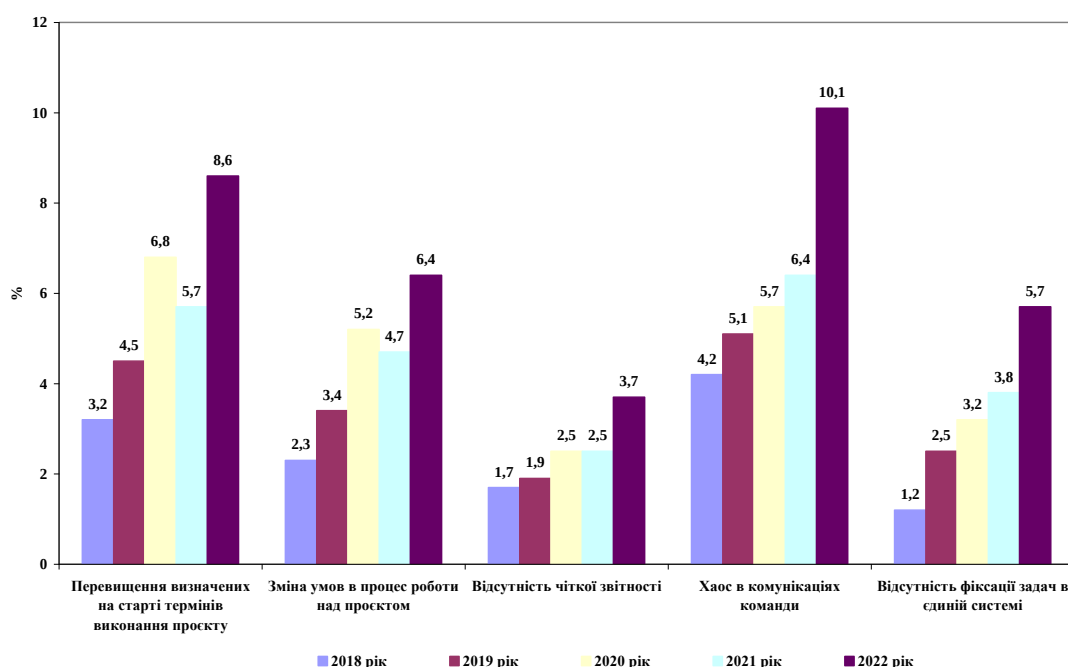


Рисунок 2.6 – Частота настання проблем управління проектами у «Sense Bank» у 2017-2022 роках (% до загальної кількості реалізованих проєктів)

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

Наведені у табл. 2.5 проблеми обумовлюють наявність витрат через недоліки в управлінні проєктами «Sense Bank». Розмір та динаміка цих витрат у 2017-2022 роках представлена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Витрати через недоліки в управлінні проєктами в «Sense Bank» у 2018-2022 роках, тис. грн.

Проблема	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Приріст 2022 до 2018, %
Перевищення визначених на старті термінів виконання проєкту	3219	4082	7068	5552	7111	220,9
Зміна умов в процесі роботи над проєктом	3021	3458	4602	3891	4984	165,0
Відсутність чіткої звітності	590	620	715	728	822	139,3
Хаос в комунікаціях команди	326	415	491	531	726	222,7
Відсутність фіксації задач в єдиній системі	214	329	417	458	648	302,8
Разом	7370	8904	13293	11160	14291	193,9

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

Як свідчать наведені дані, протягом 2018-2022 років спостерігається збільшення витрат через недоліки в управлінні проєктами в «Sense Bank» з 7370 тис. грн. до 14291 тис. грн. Динаміка витрат представлена на рис. 2.7.

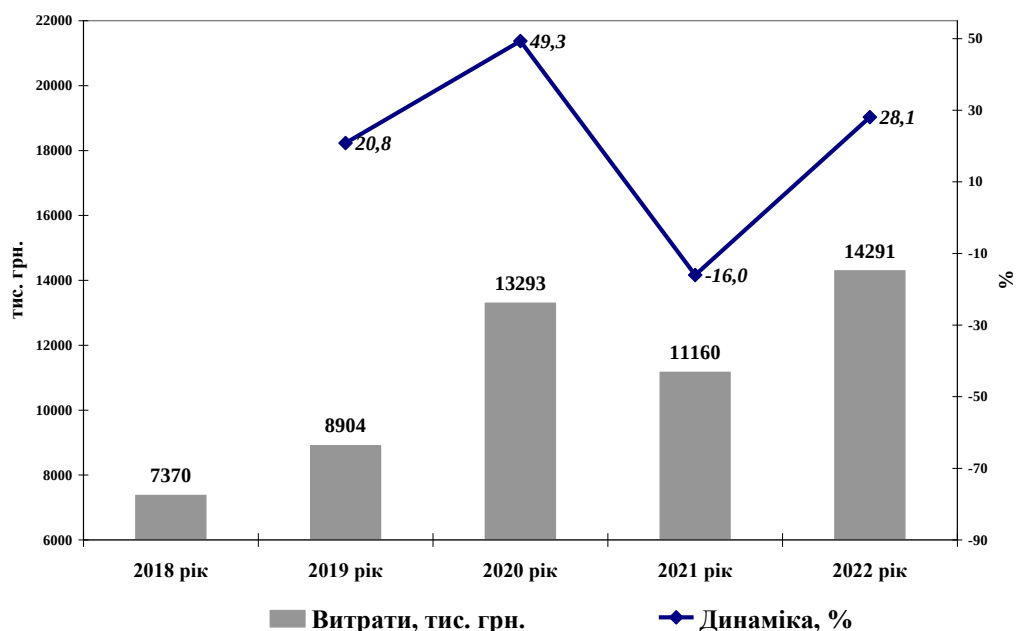


Рисунок 2.7 – Динаміка витрат через недоліки в управлінні проєктами в «Sense Bank» у 2018-2022 роках

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

У структурі витрат переважають витрати через перевищення визначених на старті термінів виконання проєкту (їх частка в структурі витрат збільшується з 44% до 49% протягом 2018-2022 років) та витрати через відсутність фіксації задач в єдиній системі (їх частка протягом 2018-2022 років зменшилася з 41% до 35%) – див. рис. 2.8.

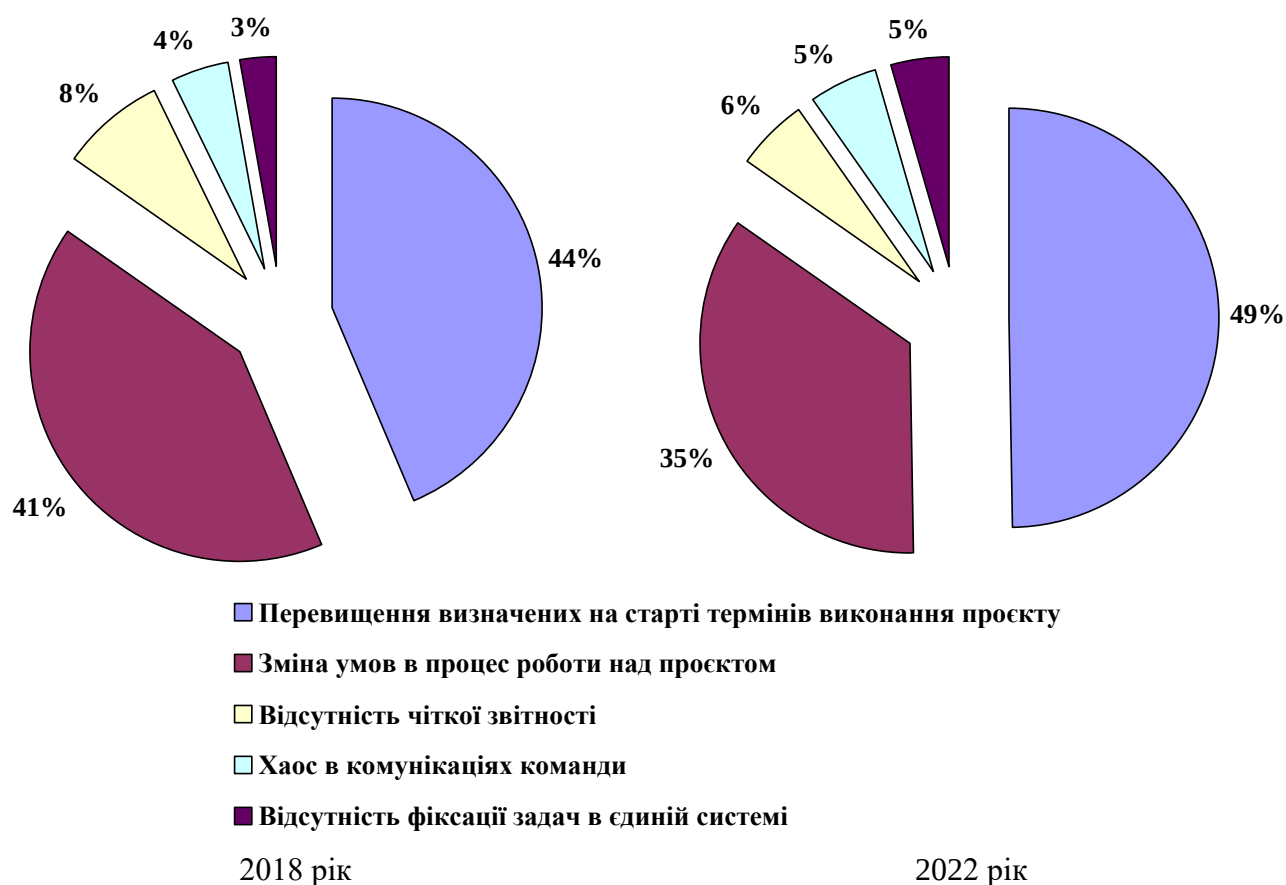


Рисунок 2.8 – Зміна структури витрат через недоліки в управлінні проєктами в «Sense Bank» у 2018-2022 роках

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

Таким чином, проведений аналіз виявив, що система управління проєктами в роботі «Sense Bank» передбачає формування команд проєктів з працівників ІТ-блоку банку. Організаційна структура ІТ-блоку «Sense Bank» є матричною і складається з департаменту розробників, департаменту системних аналітиків, департаменту бізнес-аналітиків, департаменту архітекторів, департаменту

тестувальників, департаменту проєкт-менеджерів. Під кожний проєкт формується окрема команда, що на період реалізації проєкту має свого керівника. За період 2018-2022 років кількість проєктів, реалізованих ІТ-блоком «Sense Bank» збільшилася з 82 до 211. Серед типових проблем, з якими стикається банк в ході управління проєктами, було виділено відсутність чіткої системи цілей реалізації проєкту та планів їх досягнення, підбір персоналу без визначення ключових компетенцій, перевантаженість персоналу, відсутність чітких та зрозумілих систем мотивації, проблеми в організації робочих процесів та проблеми з комунікаціями у колективі, відсутність роботи з командо утворення. Оцінка витрати через недоліки в управлінні проєктами в «Sense Bank» свідчить про їх зростання протягом 2018-2022 років з 7370 тис. грн. до 14291 тис. грн. Відповідно, збільшення кількості проєктів, що реалізуються у «Sense Bank», виявлені недоліки, а також збільшення втрат через недоліки в управлінні проєктами, свідчать про необхідність реалізації заходів з удосконалення системи управління проєктами банку.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ «SENSE BANK» З УРАХУВАННЯМ СУЧАСНИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1 Порівняльна характеристика альтернативних варіантів удосконалення системи управління проєктами банку

Проведене дослідження специфіки роботи IT-блоку «Sense Bank» виявило ряд проблем в системі управління проєктами, зокрема – перевищення визначених на старті термінів виконання проєкту, зміна умов в процесі роботи, відсутність чіткої звітності, хаос в комунікаціях команди, відсутність фіксації задач в єдиній системі. Перелічені проблеми призводять до появи додаткових витрат, негативно відбиваються на організації внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів та знижують конкурентоспроможність «Sense Bank» в порівнянні з конкурентами.

З метою удосконалення системи управління проєктами банку «Sense Bank» пропонується реалізація двох альтернативних варіантів. Альтернатива 1 передбачає формування бізнес-орієнтованих сервісних команд в IT-блоці «Sense Bank». Альтернатива 2 передбачає формування сервісних команд, що орієнтовані на вирішення проблем, що з'являться в процесі роботи банку. Команди збирається під вирішення завдань у певній сфері діяльності «Sense Bank».

3.1.1 Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд як основний напрямок удосконалення управління проєктами

Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд як основний напрямок удосконалення управління проєктами в «Sense Bank» передбачає, що типовий склад проєктної команди лишається аналогічним тому, що представлений на рис. 2.5 і буде складатися з керівника команди проєкту, якому підпорядковується один або декілька проєктних керівників. Проєктні керівники координуватимуть

роботу розробників, архітекторів, системних аналітиків, бізнес-аналітиків, тестувальників та автоматизаторів-тестувальників. При цьому, команди на постійні основі відповідають за певні бізнес-напрямки (корпоративний сектор, ритейл, кредитування роздрібного бізнесу, робота мобільного додатку, оперативний блок, тощо). Чисельність працівників у сервісній команді буде коливатися в залежності від бізнес-напрямку від 7 до 15 осіб.

Переваги формування бізнес-орієнтованих сервісних команд:

1. В команді представлено всі технічні компетенції, пов'язані з проєктуванням, аналізом, постачанням та бізнес-компонентом клієнтського шляху. Будь-яка проблема клієнта знаходиться та вирішується в рамках однієї команди.

2. Компетенції в команді перетинаються у різних розробників, аналітиків, архітекторів, тестувальників. Максимальна оперативна реакція за умови відсутності членів команди. Члени команди глибоко «занурені» в проєкт, и за умови відсутності одного з членів команди можлива його оперативна заміна. Тобто, в процесі роботи команда «нікого не чекає, не шукає заміну, а рухається далі» - проєкт продовжує виконуватися. Якщо заміна відсутнього члена команди неможлива, то пошук стороннього виконавця не потребує значних зусиль – сторонньому виконавцеві чітко окреслюється обсяг роботи та можливий супровід від членів сервісної команди.

3. Простіше знайти проблеми в бізнес-напрямку. Зростає швидкість реагування на запити щодо змін у продукті.

4. Високий рівень документування на всіх рівнях (код, документація, опис бізнес-процесів)

5. Швидка комунікація між командарми за допомогою Scrum-мітингів (коротких зустрічей керівників команд) – кілька разів на тиждень для обговорення і координації проєктів.

6. Позапланові зустрічі, що присвячуються комунікації між бізнес-напрямками. Щоденна робота та уточнення всіх деталей, здійснюється максимально швидко.

До 20% робочого часу на тиждень витрачається на навчання та вдосконалення компетенцій, що підвищує взаємозамінність працівників в команді та забезпечує можливість працювати 24/7/365.

Оцінювання ефективності альтернативних проєктів передбачає визначення витрат на реалізацію розроблених заходів, оцінку доходів (економії) від реалізації розроблених заходів, розрахунок показників ефективності проєктів та їх порівняння для вибору однієї з альтернатив.

Альтернатива «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд» потребує витрат на реалізацію наступних заходів:

1. Проведення оцінки компетенцій – 428 тис. грн., проводиться щорічно керівництвом ІТ-блоку та співробітниками Департаменту персоналу.

2. Розробка регламенту формування сервісних команд для обслуговування бізнес-напрямків – 100 тис. грн., здійснюється керівництвом ІТ-блоку за консультуванням з керівниками департаментів та ТОП-менеджментом «Sense Bank» (з урахуванням існуючих бізнес-напрямків банку та перспектив розвитку)

3. Тестування персоналу щодо готовності працювати в командах з тими чи іншими співробітниками - 214 тис. грн., здійснюється працівниками Департаменту персоналу

4. Розробка нового програмного забезпечення (ПЗ) для організації комунікацій в процесі роботи бізнес-орієнтованих сервісних команд – 4200 тис. грн. (здійснюється компанією-розробником SoftServe)

5. Навчання користувачів системи – 2140 тис. грн. (здійснюється компанією-розробником SoftServe)

6. Проведення роз'яснювальної роботи та подолання «опору змінам» серед співробітників – 428 тис. грн., здійснюється працівниками Департаменту персоналу кожні 6 місяців.

7. Навчання співробітників для підвищення компетенцій - 856 тис. грн. щомісяця, навчання проводиться на перманентній основі для забезпечення підтримання високого рівня компетенцій.

Для оцінки будуть розглянуто 2 роки реалізації проєкту по місяцям. Передбачається, що реалізація проєкту розпочнеться з липня 2023 року. Оцінка буде представлена для періоду з липня 2023 року по червень 2025 року. Систематизація витрат на реалізацію альтернативи «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд» представлена у табл. 3.1.

Економічний ефект від реалізації розроблених заходів альтернативи «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд» буде досягнуто за рахунок:

1. Ліквідації непродуктивних витрат робочого часу на командоутворення (співробітники будуть працювати у сервісних командах на постійній основі).

2. Зменшення втрат за рахунок зниження частки проєктів з перевищенням термінів виконання до 2% (цільовий показник).

3. За рахунок зростання компетенцій та використання бізнес-орієнтованих сервісних команд, зміна умов в процесі роботи над проєктами не буде такою критичною, і втрати через цю проблему зменшаться на 80% (за експертними оцінками керівників команд та проєктних керівників).

4. Ліквідації втрат від відсутності чіткої звітності, хаосу в комунікаціях команди та відсутності фіксації задач в єдиній системі.

За оцінками керівників команд та проєктних керівників, непродуктивні витрати робочого часу на командоутворення становили до 5% робочого часу працівників. Робота у проєктах займала близько 80% робочого часу працівників ІТ-блоку «Sense Bank». Для проведення розрахунків буде використано середній розмір оплати праці за 1 годину робочого часу – 220 грн., тривалість робочого дня – 8 годин, кількість робочих днів на місяць – 22 днів.

Економія від ліквідації непродуктивних втрат за місяць для 428 співробітників ІТ-блоку становитиме:

$$E_1 = 8 * 22 * 220 * (0,8 * 0,05) * 428 = 662886,4 \text{ грн.} = 662,9 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.1 – Витрати на впровадження альтернативи «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд», тис. грн.

Показники	Місяці 2023 року							Місяці 2024 року										Місяці 2025 року						Разом		
	Початкові інвестиції	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень		Травень	Червень
Оцінка компетенцій	428																									428
Розробка регламенту	100																									100
Тестування персоналу	214																									214
Розробка ПЗ	4200																									4200
Навчання персоналу роботі з новим ПЗ	2140																									2140
Подолання «опору змінам»		428						428						428						428						1712
Навчання компетенціям		856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	20544
Разом	7082	1284	856	856	856	856	856	1284	856	856	856	856	856	1284	856	856	856	856	856	1284	856	856	856	856	856	29338

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

Економічна оцінка зменшення витрат за рахунок зниження частки проєктів з перевищенням термінів виконання буде здійснена за формулою:

$$E_2 = \frac{B\partial}{K_{2022}} * (K_{2022} - K_n), \quad (3.1)$$

Де Вд – втрати «Sense Bank» через перевищення термінів реалізації проєктів (7111 тис. грн. за підсумками 2022 р.);

K_{2022} – частка проєктів з перевищенням термінів у 2022 р. (8,6%);

K_n – частка проєктів з перевищенням термінів після реалізації розроблених заходів (2%).

Розрахунок:

$$E_2 = 7111 * (8,6 - 2) / 8,6 = 5457,3 \text{ тис. грн.}$$

Середньомісячна економія становитиме:

$$E_2 = 5457,3 / 12 = 454,8 \text{ тис. грн.}$$

Економія від зменшення втрат через зміну умов в процесі роботи над проєктами за місяць становитиме:

$$E_3 = (4984 * 0,8) / 12 = 332,3 \text{ тис. грн.}$$

Економія від ліквідації втрат від відсутності чіткої звітності, хаосу в комунікаціях команди та відсутності фіксації задач в єдиній системі за місяць становитиме:

$$E_4 = (822 + 726 + 648) / 12 = 183,0 \text{ тис. грн.}$$

Загальна економія від реалізації альтернативи «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд» за місяць становитиме:

$$E_{\text{заг}} = 662,9 + 454,8 + 332,3 + 183,0 = 1633 \text{ тис. грн.}$$

Оцінка ефективності альтернативних проєктів передбачає використання методів, що ґрунтуються на застосуванні концепції дисконтування - розрахунок чистої поточної вартості NPV. Ставку дисконтування встановлено на рівні облікової ставки НБУ (25% річних з 17.03.2023 р. або 2,083% на місяць), що відповідає внутрішній обліковій політиці «Sense Bank». Розрахунок NPV для альтернативи «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд» представлено у табл. Б.1 Додатку Б.

Проведені розрахунки свідчать, що загальний дохід за два роки реалізації проєкту становитиме 39192 тис. грн., загальні витрати - 29338 тис. грн. (з них початкових інвестицій – 7082 тис. грн.). Чистий грошовий потік проєкту становитиме 9854 тис. грн., дисконтований грошовий потік – 6070,5 тис. грн. Дисконтований період окупності становитиме 11 місяців. Таким чином, альтернатива «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд» як напрямок удосконалення системи управління проєктами «Sense Bank» є прибутковою та може розглядатися для подальшого впровадження.

3.1.2 Формування проблемно-орієнтованих сервісних команд як альтернативний варіант удосконалення системи управління проєктами

Альтернатива 2 передбачає формування сервісних команд, що орієнтовані на вирішення проблем, що з'являються в процесі роботи банку. Команди збирається під вирішення завдань у певній сфері діяльності «Sense Bank».

Фактично, сервісна команда курує всю банківську ІТ-систему, визначає помилки та виправляє їх.

Типовий склад проєктної команди лишається аналогічним тому, що представлений на рис. 2.5. При цьому, організаційна структура ІТ-блоку лишається матричною, команди формуються для вирішення певних проблем за компетенціями. Чисельність працівників у сервісній команді буде коливатися в залежності від бізнес-напрямку від 7 до 15 осіб.

Перевагами реалізації альтернативи «Формування проблемно-орієнтованих сервісних команд» для «Sense Bank» є:

1. Зменшення кількості помилок за рахунок підвищення компетенцій персоналу та спеціалізації на певних проблемних зонах.
2. Зменшення часу від моменту вияву проблеми до її вирішення.
3. Збільшення обсягів постачання (розробки) софту.
4. Можливість залучать ресурси з інших блоків – навчання, перевірка та передача знань стають більш легкими.

Недоліком формування проблемно-орієнтованих сервісних команд виступає наявність значного обсягу комунікацій в процесі вирішення проблем, втрата часу для внесення виправлень.

Альтернатива «Формування проблемно-орієнтованих сервісних команд» потребує витрат на реалізацію наступних заходів:

1. Проведення оцінки компетенцій – 428 тис. грн., проводиться щорічно керівництвом ІТ-блоку та співробітниками Департаменту персоналу.

2. Розробка регламенту формування проблемно-орієнтованих сервісних команд – 100 тис. грн., здійснюється керівництвом ІТ-блоку за консультуванням з керівниками департаментів та ТОП-менеджментом «Sense Bank» (з урахуванням існуючих проблем, що має вирішувати блок ІТ банку).

3. Тестування персоналу щодо готовності працювати в командах з тими чи іншими співробітниками - 214 тис. грн., здійснюється працівниками Департаменту персоналу.

4. Розробка регламенту із закріпленням працівників за певними проблемними задачами (в рамках їх департаментів – окремі постійні команди не створюються) – 100 тис. грн.

5. Проведення роз'яснювальної роботи та подолання «опору змінам» серед співробітників – 428 тис. грн., здійснюється працівниками Департаменту персоналу кожні 6 місяців.

6. Навчання співробітників для підвищення компетенцій - 856 тис. грн. щомісяця, навчання проводиться на перманентній основі для забезпечення підтримання високого рівня компетенцій.

Реалізація цієї альтернативи не потребує розробки нового ПЗ, оскільки окремі постійні команди не створюються і комунікація між членами проєктних команд буде здійснюватися за допомогою існуючих систем. Задля зменшення витрат від хаосу у комунікаціях передбачається регламентація переліку меседжерів у яких члени команди мають обмінюватися повідомлення з робочих питань.

Витрати на реалізацію альтернативи «Формування проблемно-орієнтованих сервісних команд» представлена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Витрати альтернативи «Формування проблемно-орієнтованих сервісних команд», тис. грн.

Показники	Місяці 2023 року							Місяці 2024 року										Місяці 2025 року						Разом		
	Початкові інвестиції	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень		Травень	Червень
Оцінка компетенцій	428																									428
Розробка регламенту	100																									100
Тестування персоналу	214																									214
Розробка регламенту закріплення працівників	100																									100
Подолання «опору змінам»		428						428						428						428						1712
Навчання компетенціям		856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	20544
Разом	842	1284	856	856	856	856	856	1284	856	856	856	856	856	1284	856	856	856	856	856	1284	856	856	856	856	856	23098

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

Особливості оцінки економічного ефекту від реалізації розроблених заходів альтернативи «Формування проблемно-орієнтованих сервісних команд»:

1. Зменшення непродуктивних витрат робочого часу на командоутворення (за рахунок формування регламентів розподілу співробітників у команди залежно від проєкту).

2. Цільовий показник зменшення втрат за рахунок зниження частки проєктів з перевищенням термінів виконання очікується на рівні 4%, оскільки проблемно-орієнтовні команди мають недоліки в системі комунікацій під час виконання проєктів, що призводить до значних втрат часу для внесення корегувань.

3. За рахунок зростання компетенцій та використання проблемно-орієнтованих сервісних команд, втрати через зміну умов в процесі роботи над проєктами зменшаться на 50% (за експертними оцінками керівників команд та проєктних керівників).

4. Втрат від відсутності чіткої звітності та хаосу в комунікаціях команди будуть ліквідовані на 100%. Також очується зменшення втрат від відсутності фіксації задач на 50% (за експертними оцінками керівників команд та проєктних керівників).

Впровадження альтернативи дозволить знизити непродуктивні витрати робочого часу на командоутворення з 5% до 2% робочого часу працівників. Робота у проєктах займає близько 80% робочого часу працівників ІТ-блоку «Sense Bank». Для проведення розрахунків буде використано середній розмір оплати праці за 1 годину робочого часу – 220 грн., тривалість робочого дня – 8 годин, кількість робочих днів на місяць – 22 днів.

Економія від зменшення непродуктивних втрат за місяць для 428 співробітників ІТ-блоку становитиме:

$$E_1 = 8 * 22 * 220 * (0,8 * (0,05 - 0,02)) * 428 = 397,7 \text{ тис. грн.}$$

Економічна оцінка зменшення витрат за рахунок зниження частки проєктів з перевищенням термінів виконання

$$E_2 = 7111 * (8,6 - 4) / 8,6 = 3803,6 \text{ тис. грн.}$$

Середньомісячна економія становитиме:

$$E_2 = 3803,6 / 12 = 317,0 \text{ тис. грн.}$$

Економія від зменшення втрат через зміну умов в процесі роботи над проєктами за місяць становитиме:

$$E_3 = (4984 * 0,5) / 12 = 207,7 \text{ тис. грн.}$$

Економія від ліквідації втрат від відсутності чіткої звітності, хаосу в комунікаціях команди та зменшення втрат від відсутності фіксації задач в єдиній системі за місяць становитиме:

$$E_4 = (822 + 726 + 0,5 * 648) / 12 = 156,0 \text{ тис. грн.}$$

Загальна економія від реалізації альтернативи «Формування проблемно-орієнтованих сервісних команд» за місяць становитиме:

$$E_{\text{заг}} = 397,7 + 317,0 + 207,7 + 156,0 = 1078,4 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок NPV для альтернативи «Формування проблемно-орієнтованих сервісних команд» представлено у табл. В.1 Додатку В.

Бухгалтерська рентабельність (ROI) альтернативних проєктів становитиме:

$$ROI_1 = (39192 - 29338) / 29338 * 100\% = 33,6\% \text{ (альтернатива «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд»)}$$

$$ROI_2 = (25881,6 - 23098) / 23098 * 100\% = 12,1\%. \text{ (альтернатива «Формування проблемно-орієнтованих сервісних команд»)}.$$

Індекс дохідності альтернатив:

$$PI = 30598,0 / 24527,5 = 1,2475 \text{ («Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд»)}$$

$$PI = 20206,3 / 18287,5 = 1,105 \text{ («Формування проблемно-орієнтованих сервісних команд»)}$$

Розраховані бухгалтерська рентабельність та індекс доходності свідчать, що більш ефективною та доцільною до реалізації є альтернатива «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд».

Дисконтований період окупності:

$$DPP = 11 \text{ місяців («Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд»)}.$$

$DPP = 8$ місяців («Формування проблемно-орієнтованих сервісних команд»).

Внутрішня норма рентабельності:

$IRR = 99,8\%$ річних або $8,3\%$ на місяць («Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд»).

$IRR = 171\%$ річних або $14,3\%$ на місяць («Формування проблемно-орієнтованих сервісних команд»).

Розрахунок точки беззбитковості проводиться за формулою:

$$TB = \frac{PB * E}{(E - ZB)}; \quad (3.2)$$

Де PB – постійні витрати (початкові інвестиції за період реалізації розроблених заходів);

ZB – змінні витрати (поточні витрати за період реалізації розроблених заходів);

E – дохід (економія) від реалізації розроблених заходів.

Розрахунок точки беззбитковості:

$$TB = \frac{7082 * 39192}{(39192 - 22256)} = 16388,6 \text{ тис. грн. («Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд»)}.$$

$$TB = \frac{842 * 25881,6}{(25881,6 - 22256)} = 6010,7 \text{ тис. грн. («Формування проблемно-орієнтованих сервісних команд»)}.$$

Запас фінансової міцності розраховується за формулою:

$$ЗФМ = E - TB; \quad (3.3)$$

Запас фінансової міцності становить:

$ЗФМ = 39192 - 16388,6 = 22803,4$ тис. грн. («Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд»).

$ЗФМ = 25881,6 - 6010,7 = 19870,9$ тис. грн. («Формування проблемно-орієнтованих сервісних команд»).

Чим більшим є запас фінансової міцності, тим краще для проєкту (доцільним для вибору є проєкт із більшим запасом фінансової міцності).

Систематизація результатів оцінки ефективності реалізації впровадження альтернатив представлена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Порівняльні показники ефективності альтернативних проєктів

Показник	Значення		Доцільність вибору альтернативи
	Альтернатива 1 «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд»	Альтернатива 2 «Формування проблемно-орієнтованих сервісних команд»	
Загальний дохід	39192 тис. грн.	25881,6 тис. грн.	Альтернатива 1
Початкові інвестиції	7082 тис. грн.	842,0 тис. грн.	-
Загальні витрати	29338 тис. грн.	23098 тис. грн.	-
Чистий грошовий потік	9854 тис. грн.	2783,6 тис. грн.	Альтернатива 1
Бухгалтерська рентабельність ROI	33,6%	12,1%	Альтернатива 1
Акумуляований дисконтований потік NPV	6070,5 тис. грн.	1918,8 тис. грн.	Альтернатива 1
Індекс рентабельності PI	1,2475	1,105	Альтернатива 1
Дисконтований період окупності	11 місяців	8 місяців	Альтернатива 2
Внутрішня норма рентабельності	99,8% річних або 8,3% на місяць	171% річних або 14,3% на місяць	Альтернатива 2
Точка беззбитковості	16388,6 тис. грн.	6010,7 тис. грн.	Альтернатива 2
Запас фінансової міцності	22803,4 тис. грн.	19870,9 тис. грн.	Альтернатива 1

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

Економічна оцінка свідчить, що хоча формування бізнес-орієнтованих сервісних команд в роботі «Sense Bank» і потребує більш витрат (початкові інвестиції становлять 7082 тис. грн., тоді як для створення проблемно-орієнтованих сервісних команд достатньо 842,0 тис. грн. початкових інвестицій), проте в подальшому економія від використання бізнес-орієнтованих сервісних команд буде значно більшою. Зокрема, чистий грошовий потік за два роки реалізації проєкту становитиме 9854 тис. грн. (в разі формування проблемно-орієнтованих сервісних команд грошовий потік становитиме 2783,6 тис. грн.). Дисконтований грошовий потік за умови формування бізнес-орієнтованих команд становитиме 6070,5 тис. грн., проблемно-орієнтованих – 1918,8 тис. грн. Бухгалтерська рентабельність, індекс рентабельності та запас фінансової міцності

за умови реалізації проєкту формування бізнес-орієнтованих сервісних команд також є вищими.

Таким чином, порівняння ефективності альтернативних проєктів свідчить, що доцільною до впровадження є Альтернатива 1 – «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд». Бізнес-орієнтовані сервісні команди несуть суттєві переваги в процесі проєктного управління, дають можливість виконання проєктів з мінімальними відхиленнями за термінами, усувають ризики відсутності виконавців, тощо.

3.2 Деталізація практичних заходів та управління ризиками удосконалення системи управління проєктами «Sense Bank»

Реалізація заходів з удосконалення системи управління проєктами «Sense Bank» потребує врахування ризиків. За стандартом FERMA, ризики реалізації проєктів можуть бути розподілені на: стратегічні, операційні, фінансові та ризики небезпек. Перелік ризиків для кожної альтернативи представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Чинники ризиків реалізації проєктів удосконалення проєктного управління в «Sense Bank»

Категорія ризиків	Альтернатива 1 «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд»	Альтернатива 2 «Формування проблемно-орієнтованих сервісних команд»
Стратегічні ризики	Помилки у визначенні проблем та напрямків вдосконалення роботи ІТ-блоку	
	Опір розробленим заходам з боку персоналу	
	Неготовність керівництва до змін в ІТ-блоці	
Операційні ризики	Недотримання термінів реалізації розроблених заходів	
	Недостатня кваліфікація виконавців	
	Збоїв в роботі нового ПЗ	Відсутній
Фінансові ризики	Відсутність фінансування	
	Збільшення витрат на реалізацію розроблених заходів	
Ризики небезпек	Ризик загибелі співробітників внаслідок воєнних дій, втрата співробітника через мобілізацію або міграцію	
	Ризик фізичного знищення офісів або обладнання через обстріли	

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

Проведене оцінювання чинників ризиків, свідчить, що обидві альтернативи мають однакові ризики. Крім того, альтернатива «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд» має додатково ризик збоїв в роботі нового ПЗ.

Для опису ризиків буде використаний трирівневий метод оцінки ризиків. Ризики будуть описуватися в координатах «ймовірність – наслідки». Для визначення ймовірності настання ризику будуть використані критерії, зазначені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Вимірювання ймовірності подій (настання ризику) удосконалення управління проєктами в

Оцінка ймовірності	Опис значення
Висока	Ймовірність настання – щомісяця, або ймовірність настання події більше, ніж 20%. Подія відбувалася нещодавно
Середня	Існує ймовірність настання події протягом 1 року, або ймовірність настання менше, ніж 20%. Складно контролювати в силу впливу зовнішніх факторів. Існує історія настання події.
Низька	Практично відсутня ймовірність настання події протягом 1 року ² , або ймовірність настання менше, ніж 2%. Подія не відбувалася. Ймовірність настання події мала.

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

Оскільки проєкт планується на двоєрічний період (фінансові розрахунки проводяться для двох років реалізації проєкту, однак планується, що проєкт реалізовуватиметься і надалі), то висока ймовірність подій буде в разі настання ризику щомісяця, середня – при настанні протягом 1 року, низька – рідше, ніж в 1 рік.

Для вимірювання оцінки впливу наслідків ризиків, як критерій фінансових наслідків доцільно використовувати показники запасу фінансової міцності та економії від реалізації альтернативи. Результати визначення критеріїв виміру оцінки впливу ризиків представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - Вимірювання оцінки впливу подій

Вплив наслідків	Характеристика
Високий	Фінансові наслідки перевищують економії від реалізації Істотний вплив на стратегічний розвиток і діяльність компанії
Середній	Фінансові наслідки менше економії від реалізації, проте вищі від запасу фінансової міцності. Помірний вплив на стратегічний розвиток і діяльність компанії
Низький	Фінансові наслідки нижче запасу фінансової міцності Слабкий вплив на стратегічний розвиток і діяльність компанії

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

Далі загрози прояву виділених ризиків будуть описані більш детально.

1. Ризик **«Помилки у визначенні проблем та напрямків вдосконалення роботи ІТ-блоку»** - невірно визначені передумови проблем в управлінні проєктами «Sense Bank» та напрямки їх ліквідації. Управління ризиком: додатковий аналіз, розширення кола експертів при вивченні ситуації та розробці напрямків удосконалення управління проєктами. Імовірність ризику - низька. Вплив наслідків - високі.

2. Ризик **«Опір розробленим заходам з боку персоналу»** - завжди присутній при впровадженні нововведень. Управління ризиком: пояснення суті нововведень та переваг для персоналу, навчання персоналу з метою подолання опору змінам. Імовірність ризику - висока. Вплив наслідків - середні.

3. Ризик **«Неготовність керівництва до змін в ІТ-блоці»** - існує ризик неготовності керівництва до розроблених змін, оскільки це потребує додаткових витрат часу керівництва на вивчення особливостей роботи сервісних команд та роботу з персоналом. Управління ризиком: направлення керівного персоналу на тренінги для подолання внутрішнього опору. Імовірність ризику - низька. Вплив наслідків - високі.

4. Ризик **«Недотримання термінів реалізації розроблених заходів»** - існує ризик недотримання строків реалізації заходів проєкту. Управління ризиком: контроль термінів на кожному етапі. Імовірність ризику - низька. Вплив наслідків - середні.

5. Ризик **«Недостатня кваліфікація виконавців»** - існує ризик недостатньої кваліфікації виконавців проєктних заходів (керівників ІТ-блоку, співробітників Департаменту персоналу). Управління ризиком: підвищення кваліфікації персоналу, пошук сторонніх компаній для виконання поставлених завдань. Імовірність ризику - низька. Вплив наслідків - високі.

6. Ризик **«Збої в роботі нового ПЗ»** - некоректна робота нового програмного забезпечення. Управління ризиком: замовлення розробки ПЗ в перевірених надійних постачальників софту. Імовірність ризику - низька. Вплив наслідків - середні.

7. Ризик **«Відсутність фінансування»** - Існує ризик недостатнього обсягу фінансових ресурсів для реалізації розроблених заходів. Фінансування планується за рахунок чистого прибутку банку, отриманого у попередньому році. Управління ризиком: вдосконалення планування надходжень та витрат фінансових ресурсів банку. Імовірність ризику - низька. Вплив наслідків – середні.

8. Ризик **«Збільшення витрат на реалізацію розроблених заходів»** - існує ризик збільшення витрат на реалізацію альтернатив. Управління ризиком: вдосконалення планування витрат, аналіз витрат з метою їх оптимізації. Імовірність ризику - низька. Вплив наслідків – низькі.

9. **«Ризик загибелі співробітників внаслідок воєнних дій, втрата співробітника через мобілізацію або міграцію»** - присутній, оскільки в Україні йде війна. Управління ризиком: посилення компетенцій співробітників для збільшення їх взаємозамінності. Імовірність ризику - висока. Вплив наслідків – середні.

10. **«Ризик фізичного знищення офісів або обладнання через обстріли»** - присутній, оскільки в Україні йде війна. Управління ризиком: дублювання інформації на розподілених серверах. Імовірність ризику - середня. Вплив наслідків - середні.

Результатом оцінки ризиків є побудова карти ризиків реалізації проєкту удосконалення управління проєктами в «Sense Bank» (рис. 3.1).

Вплив наслідків	Ймовірність настання		
	Низька	Середня	Висока
Високий	Помилки у визначення проблем та напрямків вдосконалення Неготовність керівництва до змін Недостатня кваліфікація виконавців		
Середня	Недотримання термінів Збої в роботі нового ПЗ Відсутність фінансування	Ризик фізичного знищення офісів або обладнання	Опір з боку персоналу Ризик втрати співробітників
Низький	Збільшення витрат на реалізацію розроблених заходів		

Рисунок 3.1 – Карта ризиків проєкту

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

Систематизація напрямків уникнення виділених ризиків представлено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Визначення можливостей мінімізації або уникнення ризиків

Ризик	Напрямки мінімізації або уникнення
Помилки у визначенні проблем та напрямків вдосконалення роботи ІТ-блоку	Додатковий аналіз, розширення кола експертів при вивченні ситуації та розробці напрямків удосконалення управління проектами
Опір розробленим заходам з боку персоналу	Пояснення суті нововведень та переваг для персоналу, навчання персоналу з метою подолання опору змінам
Неготовність керівництва до змін в ІТ-блоці	Направлення керівного персоналу на тренінги для подолання внутрішнього опору
Недотримання термінів реалізації розроблених заходів	Контроль термінів на кожному етапі
Недостатня кваліфікація виконавців	Підвищення кваліфікації персоналу, пошук сторонніх компаній для виконання поставлених завдань
Збої в роботі нового ПЗ	Замовлення розробки ПЗ в перевірених надійних постачальників софту
Відсутність фінансування	Вдосконалення планування надходжень та витрат фінансових ресурсів банку
Збільшення витрат на реалізацію розроблених заходів	Вдосконалення планування витрат, аналіз витрат з метою їх оптимізації
Ризик загибелі співробітників внаслідок воєнних дій, втрата співробітника через мобілізацію або міграцію	Посилення компетенцій співробітників для збільшення їх взаємозамінності
Ризик фізичного знищення офісів або обладнання через обстріли	Дублювання інформації на розподілених серверах

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

Кількісна оцінка ризиків реалізації запропонованих альтернатив була проведена шляхом розрахунку внутрішньої норми дохідності (ВНД), точки беззбитковості та запасу фінансової міцності (див. табл. 3.3). Порівняння внутрішньої норми рентабельності та запасу фінансової міцності альтернатив удосконалення системи управління проектами «Sense Bank» представлено на рис. 3.2. Як свідчать проведені розрахунки, внутрішня норма дохідності обох альтернатив значно перевищує ставку дисконтування (25%) і настання подій, коли ставка дисконтування буде дорівнювати ВНД є малоімовірним. Точки беззбитковості альтернатив є меншими за очікувану економію, запас фінансової міцності для альтернативи «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд»

становить 22803,4 тис. грн., для альтернативи «Формування проблемно-орієнтованих сервісних команд» - 19870,9 тис. грн.

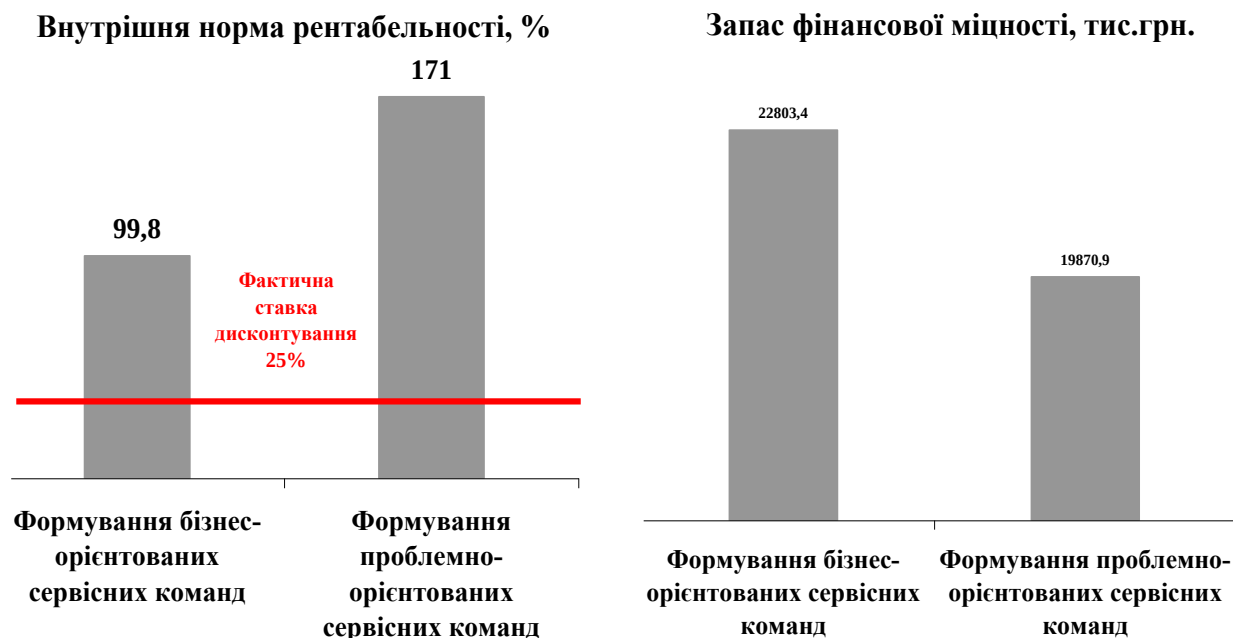


Рисунок 3.2 – Порівняння внутрішньої норми рентабельності та запасу фінансової міцності альтернатив удосконалення системи управління проєктами в «Sense Bank»

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

В рамках кількісної оцінки ризиків також буде визначено вплив сценаріїв настання подій (оптимістичного, реалістичного та песимістичного) на показники ефективності альтернативи «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд». Сценарії розвитку подій відрізняються рівнем досягнення цільових показників доходів від впровадження альтернативи (див. табл. 3.8).

Результати кількісної оцінки ризиків за допомогою методу сценаріїв свідчать, що оптимістичний сценарій передбачає, що встановлені цільові показники реалізації альтернативи «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд» будуть на 100% досягнуті у перші шість місяців реалізації проєкту, а з сьомого місяця реалізації проєкту економія буде перевищувати планові цільові показники.

Таблиця 3.8 - Сценарії досягнення цільового показника альтернативи «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд»

Показники	Місяці 2023 року						Місяці 2024 року										Місяці 2025 року							
	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
Песимістичний сценарій																								
% досягнення показника доходу	30%	40%	50%	65%	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Дохід (економія)	490	653	817	1061	1306	1470	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633
Реалістичний сценарій																								
% досягнення показника доходу	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Дохід (економія)	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633
Оптимістичний сценарій																								
% досягнення показника доходу	100%	100%	100%	100%	100%	100%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	130%	130%	130%	130%	130%	130%
Дохід (економія)	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1796,3	1796,3	1796,3	1796,3	1796,3	1796,3	1959,6	1959,6	1959,6	1959,6	1959,6	1959,6	2122,9	2122,9	2122,9	2122,9	2122,9	2122,9

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

Песимістичний сценарій передбачає, що цільові показники економії будуть досягнуті з сьомого місяця реалізації альтернативи «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд», а протягом перших шести місяців дохід буде меншим. Реалістичний сценарій передбачає досягнення цільових показників з першого місяця реалізації альтернативи «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд».

Результати розрахунку грошових потоків від реалізації альтернативи «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд» за оптимістичним та песимістичним сценаріями представлено у табл. Г.1 додатку Г та табл. Д.1 Додатку Д. Результати оцінки показників ефективності проєкту за різних сценаріїв розвитку подій представлено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 - Систематизація результатів оцінки ефективності реалізації альтернативи «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд» за різних сценаріїв розвитку подій

Показник	Сценарії розвитку подій альтернативи «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд»			Альтернатива 2 «Формування проблемно-орієнтованих сервісних команд»
	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний	
Акумуляований дисконтований потік NPV	2277,7 тис. грн.	6070,5 тис. грн.	10189,1 тис. грн.	1918,8 тис. грн.
Індекс рентабельності PI	1,093	1,2475	1,415	1,105
Дисконтований період окупності	20 місяців	11 місяців	11 місяців	8 місяців
Внутрішня норма рентабельності	48% річних або 4% на місяць	99,8% річних або 8,3% на місяць	126 % річних або 10,5% на місяць	171% річних або 14,3% на місяць
Точка беззбитковості	19267,17 тис. грн.	16388,6 тис. грн.	13990,5 тис. грн.	6010,7 тис. грн.
Акумуляований дисконтований потік NPV	15923,98 тис. грн.	22803,4 тис. грн.	31080,3 тис. грн.	19870,9 тис. грн.

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

Проведені розрахунки свідчать, що незалежно від сценарію досягнення цільових показників ефективності за умови реалізації альтернативи «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд», показники ефективності (а саме

акумульований дисконтований грошовий потік, внутрішня норма доходності, індекс рентабельності, термін окупності, запас фінансової міцності) будуть вищими, ніж за умови реалізації альтернативи «Формування проблемно-орієнтованих сервісних команд». Відповідно, було отримане додаткове підтвердження того, що розроблені заходи впровадження альтернативи «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд» є ефективними та доцільними до реалізації.

Таким чином, проведена якісна та кількісна оцінка ризиків свідчить, що виділені ризики підлягають особливому контролю з боку управлінського персоналу «Sense Bank». З урахуванням проведення розроблених превентивних заходів управління ризиками, розроблені заходи з вдосконалення управління проєктами за рахунок формування бізнес-орієнтованих команд є ефективними та доцільними до реалізації.

3.3 Посилення соціальної відповідальності «Sense Bank» як складова удосконалення системи управління проєктами

Основні прояви корпоративної соціальної відповідальності банківських установ здійснюються в напрямку взаємовідносин з клієнтами, відносин з персоналом, відносинами з суспільством (громадськістю) та з іншими стейкхолдерами. Реалізація практик корпоративної соціальної відповідальності займає істотне місце в роботі «Sense Bank». Як один з системних українських банків, «Sense Bank» суворо дотримується норм ведення прозорого бізнесу, його робота спрямована на задоволення потреб і запитів клієнтів, банк цілком усвідомлює свою відповідальність перед суспільством і державою, особливо у період воєнного стану.

«Sense Bank» є соціальним інститутом, що передбачає соціальні відносини як у внутрішньому середовищі банку, так і відносини із зовнішнім оточенням – соціумом. «Sense Bank» як бізнесова установа підпадає під тиск соціуму щодо

відповідальності бізнесу перед суспільством. Тому в його діяльності актуалізуються ендогенні та екзогенні чинники соціальної складової сталого розвитку.

Проявами корпоративної соціальної відповідальності «Sense Bank» стали:

- забезпечення стабільної роботи банку, виконання зобов'язань перед клієнтами та державою, що сприяє стабілізації банківської системи та позитивно впливає на настрої в суспільстві (в тому числі - підтримка ІТ-системи та недопущення збоїв для захисту клієнтів);
- банк приймає участь в продажу військових ОВДП, що сприяє підтримці економіки держави та армії;
- забезпечення адресної цільової допомоги армії та підрозділам територіальної оборони;
- створення офіційної благодійної організації «Благодійний фонд «Помаранчеві худі» для надання соціальної допомоги;
- передача майна банку (зокрема – броньованих бусів інкасації) для виконання бойових завдань на фронті;
- соціальна відповідальність перед працівниками банку (забезпечення психологічної підтримки для співробітників банку, організаційна та матеріальна допомога співробітникам, що були вимушено переміщені, створення комфортних та безпечних робочих місць, сприяння організації віддаленої роботи, якісний розвиток співробітників).

З початком повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року і дотепер ключове місце у КСВ банку займає фінансування військових потреб. Для військових потреб за рік повномасштабного вторгнення «Sense Bank» було надано: 670 бронежилетів та бронеплит; 80 БпЛА та комплектуючих; 45 інкасаторський автівок «Sense Bank»; 12 закуплених автівок; 131 тепловізор; 262 рації; 43 біноклі; 29 прицілів; 24 прилади нічного бачення; 1385 пар взуття; 1 рентгенівська пересувна система; 1 комплекс стільникового зв'язку. Станом на 24.02.2023 року «Sense Bank» було надано допомоги для армії та територіальної оборони на 24,8 млн. грн. (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Фінансування військових потреб «Sense Bank» в рамках КСВ

Стаття витрат	Розмір фінансування, млн. грн.
Екіпірування, амуніція та тактичне спорядження	6,2
Ремонт автотранспорту ЗСУ	3,7
Паливо	6,2
Планшети, ноутбуки	1,4
Ліки, аптечка, биндажі, турнікети	3,8
Шоломи	1,5
Харчові продукти	1,01
Промислові товари для ЗСУ	1
Разом	24,8

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

У 2022 році фінансування перелічених витрат було здійснено за рахунок заощадження коштів від оренди та отримання офісних приміщень, скорочення витрат на маркетинг та навчання персоналу «Sense Bank». У 2023 році витрати на допомогу армії та силам ТрО вже закладаються у бюджеті «Sense Bank».

В «Sense Bank» практикується виключно адресна фінансова допомога для військових потреб. Процес надання допомоги передбачає наступні етапи:

1. Підрозділ ЗСУ або ТрО надсилає до «Sense Bank» офіційного листа із певним запитом, із зазначенням деталей/моделі тощо, або просто загальний перелік потреб (наприклад – потрібен дрон).

2. Команда «Sense Bank» шукає необхідну техніку, вивчає характеристики (у випадку із дронами – комплектацію та тип прошивки; у рацій – робочі частоти і прошивка; у бронежилетів – клас захисту, тощо).

3. Перевірка надійності постачальника та моніторинг цін (ціни мають відповідати середньо ринковим, не бути завищеними).

4. Пошук за запитом завершено. Документи від обраного постачальника йдуть в оплату. Після цього закуплене надходить на склад банку за накладною. Згодом команда «Sense Bank» організовує доставку до підрозділу ЗСУ або ТрО і віддає за актом прийому-передачі.

5. Документація про закупівлю йде до податкової та у бухгалтерію банку.

Використання адресної моделі допомоги, на відміну від моделі донатів, дає можливість повного контролю процесу співробітниками «Sense Bank» – від списку речей у запиті до їхньої закупівлі та передачі.

Таким чином, основним проявом корпоративної цільної відповідальності «Sense Bank» в умовах воєнного стану є підтримка ЗСУ та сил територіальної оборони шляхом надання адресної цільової допомоги. Водночас, банк повністю виконує соціальні зобов'язання перед працівниками, суспільством та державою. Важливою складовою корпоративної соціальної відповідальності «Sense Bank» та його ІТ-блоку є утримання стабільної роботи ІТ-системи і недопущення критичних збоїв в її роботі, копіювання баз даних за кордон для захисту клієнтів, впровадження інноваційних цифрових технологій в роботу банку та якісна підтримка реалізованих проєктів. Вдосконалення системи управління проєктами «Sense Bank» за рахунок створення бізнес-орієнтованих сервісних команд, окрім економічної вигоди, буде також сприяти підвищенню соціального ефекту від роботи банку та забезпеченню реалізації практик корпоративної соціальної відповідності.

ВИСНОВКИ

Написання роботи забезпечило досягнення поставленої мети – дослідити теоретичні аспекти та розробити практичні рекомендації з удосконалення системи управління проєктами в ІТ-блоці банківської установи.

В результаті проведеного дослідження можна зробити ряд висновків.

1. Визначення сутності, основних аспектів та функцій управління проєктами в роботі сучасних компаній свідчить, що управління проєктом являє собою процес управління матеріальними, фінансовими, трудовими ресурсами, спрямованим на досягнення заздалегідь визначеної мети у встановлені в проєкті строки. До функцій управління проєктами належать управління інтеграцією, управління предметною ділянкою проєкту, управління якістю, управління розкладом проєкту, управління вартістю та витратами, управління ресурсами, управління комунікаціями, управління закупівлями, управління ризиками. Управління проєктами охоплює ті сфери діяльності організації, де створення продукту, послуги реалізується як унікальний комплекс взаємопов'язаних заходів

2. Характеристика процесів, особливостей та проблем формування проєктних команд в системі управління проєктами виявила, що команда проєкту є соціальним організмом, що має свій початок, розвиток та функціонування і завершує своє існування розформуванням або трансформацією в іншу управлінську команду. Процес формування команди проєкту (командоутворення) зазвичай розглядають як утворення єдиного, цілісного колективу управлінців, здатного ефективно досягати мети проєкту. В рамках проєктної діяльності команда проєкту зазвичай проходить п'ять стадій (формування, потрясіння, нормалізація, втілення, розпуск) на кожній з яких можуть виникати проблеми, пов'язані з конфліктами та комунікаціями між членами команди.

3. Розглянувши модель «сервісних команд» як провідний інструмент управління проєктами було зроблено висновки, що сервісні команди орієнтуються на завдання, процеси та бюджети замовників, яких вони обслуговують на

регулярній основі. Невизначеність компенсується розширенням пулу клієнтів та роботою над їх задоволеністю. Склад спеціалістів сервісних команд може бути постійним або залучатися під окремі проекти. Постійний склад сервісних команд передбачає, що більшість співробітників призначається для роботи над проектом постійно. Учасники підпорядковуються безпосередньо проектному менеджеру. Їхні повноваження чітко визначені, щоб усі члени команди могли зосередитися на спільних цілях. Впровадження моделі «сервісних команд» повинно врахувати кадровий, процесний і технологічний компоненти, зорієнтувати ресурси на їх адекватний скоординований розвиток.

4. Результати надання загальної характеристики «Sense Bank» та особливостей роботи ІТ-блоку свідчать, що «Sense Bank» є системним українським банком з міжнародним капіталом, входить до ТОП-10 банків України за розміром активів. З початком повномасштабного вторгнення у 2022 році обсяг активів банку зменшився на 27,2%. За результатами 9 місяців 2022 року банк мав збиток у розмірі 4,318 млрд. грн. (за результатами 2021 року прибуток банку становив 3,319 млрд. грн.). Для «Sense Bank» одними з ключових пріоритетів розвитку є розширення використання інформаційних технологій, онлайн-банкінгу та мобільного банкінгу, діджиталізація сервісів для клієнтів, в тому числі, дистанційне оформлення продуктів та послуг банку, проходження планової ідентифікації тощо. Тому вдосконалення системи управління проектами в роботі ІТ-блоку є вкрай важливим для «Sense Bank». Наразі ІТ-блок банку налічує 428 співробітників та має матричну організаційну структуру. Для виконання проектів формуються проектні команди під окремим керівництвом.

5. Проведений аналіз зовнішнього середовища ІТ-блоку банку «Sense Bank» в'явив, що основними групами факторів середовища непрямої дії, що впливають на управління проектами є технологічні фактори (розвиток ІТ-технологій, розвиток банківських технологій, тощо), політичні та економічні чинники. Банківські технології та ІТ-технології постійно розвиваються. Зростає рівень користування мобільними додатками, розширюється спектр послуг онлайн-банкінгу. В період воєнних дій важливим стає впровадження технологій

відділеного доступу, енергозберігаючих технологій та забезпечення стабільної роботи обладнання в умовах дефіциту в енергосистемі країни. Посилюються вимоги до управління проєктами в сфері ІТ як елементу системи маркетингу банку – зрозумілий інтерфейс, швидкість ліквідації проблем у взаємодії з клієнтами, сервісність банківських ІТ-продуктів, тощо. Збільшується навантаження на ІТ-блок. «Sense Bank» має резерви для вдосконалення управління проєктами, необхідним є посилення заходів з контролю виконання проєктів, вдосконалення організації віддаленої роботи та взаємодії учасників команд проєктів.

6. Оцінка результативності системи управління проєктами ІТ-блоку та обґрунтування необхідності її удосконалення виявила, що для забезпечення високої конкурентоспроможності на ринку банківських послуг, «Sense Bank» постійно впроваджує сучасні ІТ-проєкти, що формуються під різні категорії клієнтів. Під кожний проєкт формується окрема команда, що на період реалізації проєкту має свого керівника. За період 2018-2022 років кількість проєктів, реалізованих ІТ-блоком «Sense Bank» збільшилася з 82 до 211. До типових проблем, з якими стикається банк в ході управління проєктами, було виділено відсутність чіткої системи цілей реалізації проєкту та планів їх досягнення, підбір персоналу без визначення ключових компетенцій, перевантаженість персоналу, відсутність чітких та зрозумілих систем мотивації, проблеми в організації робочих процесів та проблеми з комунікаціями у колективі, відсутність роботи з командо утворення. Оцінка витрати через недоліки в управлінні проєктами в «Sense Bank» свідчить про їх зростання протягом 2018-2022 років з 7370 тис. грн. до 14291 тис. грн. Відповідно, збільшення кількості проєктів, що реалізуються у «Sense Bank», виявлені недоліки, а також збільшення втрат через недоліки в управлінні проєктами, свідчать про необхідність реалізації заходів з удосконалення системи управління проєктами банку.

7. Представлена порівняльна характеристика альтернативних варіантів удосконалення системи управління проєктами «Sense Bank» свідчить про наявність двох векторів розвитку: формування бізнес-орієнтованих сервісних

команд або проблемно-орієнтованих сервісних команд. Передбачається, що бізнес-орієнтовані сервісні команди на постійній основі відповідають за розробку та подальший супровід проєктів у певних бізнес-напрямах (корпоративний сектор, рітейл, кредитування роздрібного бізнесу, робота мобільного додатку, оперативний блок, тощо). Проблемно-орієнтовані сервісні команди збиратимуться під вирішення завдань у певній сфері діяльності «Sense Bank» відповідно до компетенцій співробітників ІТ-блоку. Недоліком формування проблемно-орієнтованих сервісних команд виступає наявність значного обсягу комунікацій в процесі вирішення проблем, втрата часу для внесення виправлень.

Комплексний аналіз показників ефективності дозволив дійти висновки, що більш прибутковим та доцільним до реалізації буде проєкт «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд». Ця альтернатива, хоча і потребує більших початкових інвестицій, проте має вищі показники чистого дисконтованого доходу та більший запас фінансової міцності (тобто розмір можливого зменшення обсягів реалізації без ризику зазначити збитків). Зокрема, чистий грошовий потік за два роки реалізації проєкту становитиме 9854 тис. грн. (в разі формування проблемно-орієнтованих сервісних команд грошовий потік становитиме 2783,6 тис. грн.). Дисконтований грошовий потік за умови формування бізнес-орієнтованих команд становитиме 6070,5 тис. грн., проблемно-орієнтованих – 1918,8 тис. грн. Бухгалтерська рентабельність, індекс рентабельності та запас фінансової міцності за умови реалізації проєкту формування бізнес-орієнтованих сервісних команд також є вищими. Крім економічних показників, проєкт «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд» буде більш ефективним з позиції організації робочих процесів – всі проблеми клієнта будуть вирішуватися в рамках однієї команди, компетенції працівників в рамках напрямків бізнесу підвищать рівень взаємозамінності та спростять умови залучення сторонніх виконавців, комунікація членів команди буде більш ефективною.

8. Деталізація практичних заходів та управління ризиками удосконалення системи управління проєктами банку свідчить, що запропоновані заходи стикаються з ризиками стратегічного, операційного, фінансового характеру та

ризиком небезпек. Серед ключових ризиків було виділено помилки у визначення проблем та напрямків вдосконалення, неготовність керівництва до змін, недостатня кваліфікація виконавців, недотримання термінів, збої в роботі нового ПЗ, відсутність фінансування, опір з боку персоналу, ризик фізичного знищення офісів або обладнання, ризик втрати співробітників через мобілізацію, збільшення витрат на реалізацію розроблених заходів. Кількісна оцінка ризиків передбачала визначення впливу сценаріїв настання подій (оптимістичного, реалістичного та песимістичного) на показники ефективності розроблених заходів. Проведені розрахунки свідчать, що незалежно від сценарію досягнення цільових показників ефективності за умови реалізації альтернативи «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд», показники ефективності (а саме акумульований дисконтований грошовий потік, внутрішня норма доходності, індекс рентабельності, термін окупності, запас фінансової міцності) будуть вищими, ніж за умови реалізації альтернативи «Формування проблемно-орієнтованих сервісних команд». Відповідно, було отримане додаткове підтвердження того, що розроблені заходи впровадження альтернативи «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд» є ефективними та доцільними до реалізації

9. Охарактеризувавши напрямки посилення соціальної відповідальності банку як складову удосконалення системи управління проєктами було виявлено, що «Sense Bank» суворо дотримується норм ведення прозорого бізнесу. Наразі основним проявом корпоративної цільної відповідальності «Sense Bank» в умовах воєнного стану є підтримка ЗСУ та сил територіальної оборони шляхом надання адресної цільової допомоги. Якщо у 2022 році фінансування військових потреб було здійснено за рахунок заощадження коштів, то у 2023 році ці витрати вже закладено у бюджеті банку. Важливою складовою корпоративної соціальної відповідальності «Sense Bank» та його ІТ-блоку є утримання стабільної роботи ІТ-системи і недопущення критичних збоїв в її роботі. Тому удосконалення системи управління проєктами «Sense Bank» за рахунок формування бізнес-орієнтованих сервісних команд буде сприяти реалізації практик КСВ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азбука управління проєктами. Планування: навч. посіб. / О. В. Єгорченков, Н. Ю. Єгорченкова, Є. Ю. Катаєва. Київ : КНУ ім.Т.Шевченка, 2017. 117 с.
2. Афанасьєв М. В. Економіка підприємства : підручник / М. В. Афанасьєв, О. Б. Плоха. К. : Ліра-К, 2021. 664 с.
3. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика / О. Я. Базилінська. К. : Центр учбової літератури, 2020. 328 с.
4. Блага Н. В. Управління проєктами : навчальний посібник / Наталія Блага. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
5. Близнюкова І. О. Особливості формування команди управління ІТ-проєктом. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами : зб. наук. пр. = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Ser. : Strategic management, portfolio, program and project management : coll. of sci. papers.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 2 (6). С. 14-20.
6. Близнюкова І.О., Тесленко П.О., Данченко О.Б. , Меленчук В.М. Концепція створення мінімально життєздатного продукту та дизайн-мислення в управлінні командою ІТ-проєкту. *Вісник національного технічного університету «ХПІ» : Зб.наук.пр. Серія : Стратегічне управління, управління портфелями програмами та проєктами.* Х.: НТУ «ХПІ». 2021. №2(4). С. 11 – 17.
7. Брінь П.В., Абуд Ахмад Халіль Абуд. Багаторівнева класифікація проєктів за абсолютними та відносними ознаками. *Бізнес-навігатор.* 2019. Вип. 6 (55). С. 46-51.
8. Буріменко Ю. І., Галан Л. В., Лебедєва І. Ю. та ін. Управління проєктами: навч. посіб. /за ред. Ю. І. Буріменко. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.

9. Бушуєв С.Д., Бушуєв Д.А., Бушуєва Н.С., Козир Б.Ю. Інформаційні технології розвитку компетенцій менеджерів з управління проєктами на основі глобальних трендів. *Інформаційні технології і засоби навчання*, 2018. т. 68, №6. С. 218-234.
10. Веретенникова Г. Б. Планування та організація діяльності підприємства: навчальний посібник / Г. Б. Веретенникова, В. В. Томах, І. М. Геращенко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
11. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр навчальної літератури. 2019. 488 с.
12. Горбаченко С. А. Проєктний менеджмент : навчально-методичний посібник для підготовки здобувачів вищої освіти галузі знань 12 «Інформаційні технології» / С. А. Горбаченко. Одеса : НУ "ОЮА", 2020. 263 с.
13. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погрішук Б.В. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр навчальної літератури. 2020. 304 с.
14. Деренська Я. М. Характеристика компонент системи управління проєктами. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1(1). С. 125-133.
15. Доценко Н. В. Методологія проєктно-орієнтованого управління ресурсами формування адаптивних команд в мультипроєктному середовищі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра. техн. наук : 05.13.22. Харків, 2021. 51 с.
16. Єпіфанова І. Ю, Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2020. №13. С. 33-39.
17. Єпіфанова І., Джеджула, В. Місце процесу управління проєктами в стратегії розвитку підприємств. *Innovation and Sustainability*, 2022. № 3, С. 8–13.
18. Жигалкевич Ж.М., Чухліб В.Є. Управління проєктами та їх ризиками: підходи та методи. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 6(17). С. 126-130.
19. Захарченко Н.В. Інвестування: навч.-метод. посіб. для здобувачів вищої школи. Одеса, 2018. 184 с.

20. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр навчальної літератури. 2019. 728 с.

21. Ігнатюк В. В. Вплив інвестиційної активності підприємства на його інвестиційну привабливість / В. В. Ігнатюк, Т. М. Гончар, Ю. А. Малахова // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2019. Т. 24, Вип. 3. С. 93-97.

22. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. / Пугач А.М., Демчук Н.І., Довгаль О.В., Крючко Л.С., Тягло Н.В. Миколаїв: Швець В.М. 2018. 348с.

23. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 351 с.

24. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники / Н. В. Коваленко // Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 4(1). С. 98-107.

25. Ковшун Н.Е., Левун О.І. Аналіз та реалізація проєктів : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2022. 350 с.

26. Кононенко І.В., Сушко Г. В. Формування команди проєкту з розробки інформаційно-комунікаційних технологій. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2019, Том 73. №5. С. 307-321.

27. Кушлик О.Ю. Стратегічне управління : навчальний посібник; Міністерство освіти і науки України, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Кафедра менеджменту і адміністрування. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2018. 235 с.

28. Латишева О. В. Використання інструментарію проєктного аналізу та моделювання бізнес-процесів для управління проєктами на підприємствах. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. - 2019. - Т. 30(69), № 3. - С. 185-191.

29. Лащенко О.В., Серьогіна Н.К. Впровадження проєктного підходу в діяльність органів публічного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2021. Вип. 1(48). С. 113-121.

30. Лисак Г.Г., Андріюк Е.І. Суть, причини та фактори виникнення кризових явищ. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2018. Вип. 1 (27). С. 102-110.
31. Менеджмент інвестиційної діяльності : підручник / М. П. Бутко, І.М. Бутко, М. Ю. Дітковська та ін.; за заг. ред. М. П. Бутка. К., 2018. 480 с.
32. Михалюк Н. І. Планування діяльності підприємств : навч. посіб. / Н. І. Михалюк. К. : Ліра-К, 2015. 620с.
33. Москаленко В.О. Сучасні підходи до формування команди проєкту. *Інтелект ХХІ : науковий журнал*. 2014. № 5. С. 382 - 394.
34. Організація проєктної діяльності: навчальний посібник / Л.В. Шинкарук, В.П. Биховченко, Т.О. Власенко, Ю.Г. Власенко/ Київ: НУБіП України, 2021. 341с.
35. Офіційний сайт Sense Bank. URL: <https://sensebank.com.ua> (дата доступу 20.03.2023)
36. Проєктний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія / О.Б. Данченко, В.О. Занора. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.
37. Сазонець І. Л., Ковшун Н. Е. Управління науковими проєктами: навчальний посібник / І. Л. Сазонець, Н. Е. Ковшун. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 208 с.
38. Сазонець І.Л., Федорова В.А. Інвестування. Підручник. К., 2016. 311 с.
39. Сметанюк О.А., Бондарчук А.В. Особливості системи управління проєктами в іт-компаніях. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 105–111
40. Соціальна відповідальність Sense Bank. URL: <https://sensebank.com.ua/sense-peremohy/> (дата доступу 29.04.2023)
41. Тимошенко М.В., Петров В.А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса : Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54.

42. Тюріна, Н., Назарчук, Т., Шкабара, Н. Формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-проектами підприємства. *Innovation and Sustainability*, 2022. №2, 68–77.

43. Управління персоналом: підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямулич, О.В. Потьомкіна, О.В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ. 2018. 404 с.

44. Управління проектами: навч. посіб. / Т.В. Маматова. В.М. Молоканова, І.А. Чикаренко, О.О. Чикаренко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 128с.

45. Управління проектами: теорія та практика: навч. посіб. / Г. В. Старченко. Чернігів : видавець Брагинець О. В., 2018. 306 с.

46. Чайковська М.П. Інвестування: підруч. Одеса, 2016. 312 с.

47. Шокуров С. Проектний підхід та його актуальність в управлінні проектами в умовах інформаційного суспільства. URL: [http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/2637/1/ Шокуров%20Станіслав.pdf](http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/2637/1/Шокуров%20Станіслав.pdf) (дата доступу 30.04.2023)

48. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Лобунець І.С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. Проблеми економіки. 2018. № 2. С. 268-275.

49. Яковенко О. І. Управління проектами та ризиками : Навчальний посібник. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с.

50. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Sixth Edition. Project Management Institute, 2017. 380 p.

51. Gurjar N. A Forward Looking Approach to Project Management. Tools, Trends, and the Impact of Disruptive Technologies. Springer Singapore, 2017. 414 p.

52. Project Management, Planning and Control (Seventh Edition). Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projectsto PMI, APM and BSI Standards. 2017, Butterworth-Heinemann, 630 p.

ДОДАТКИ

Організаційна структура ІТ-блоку «Sense Bank»

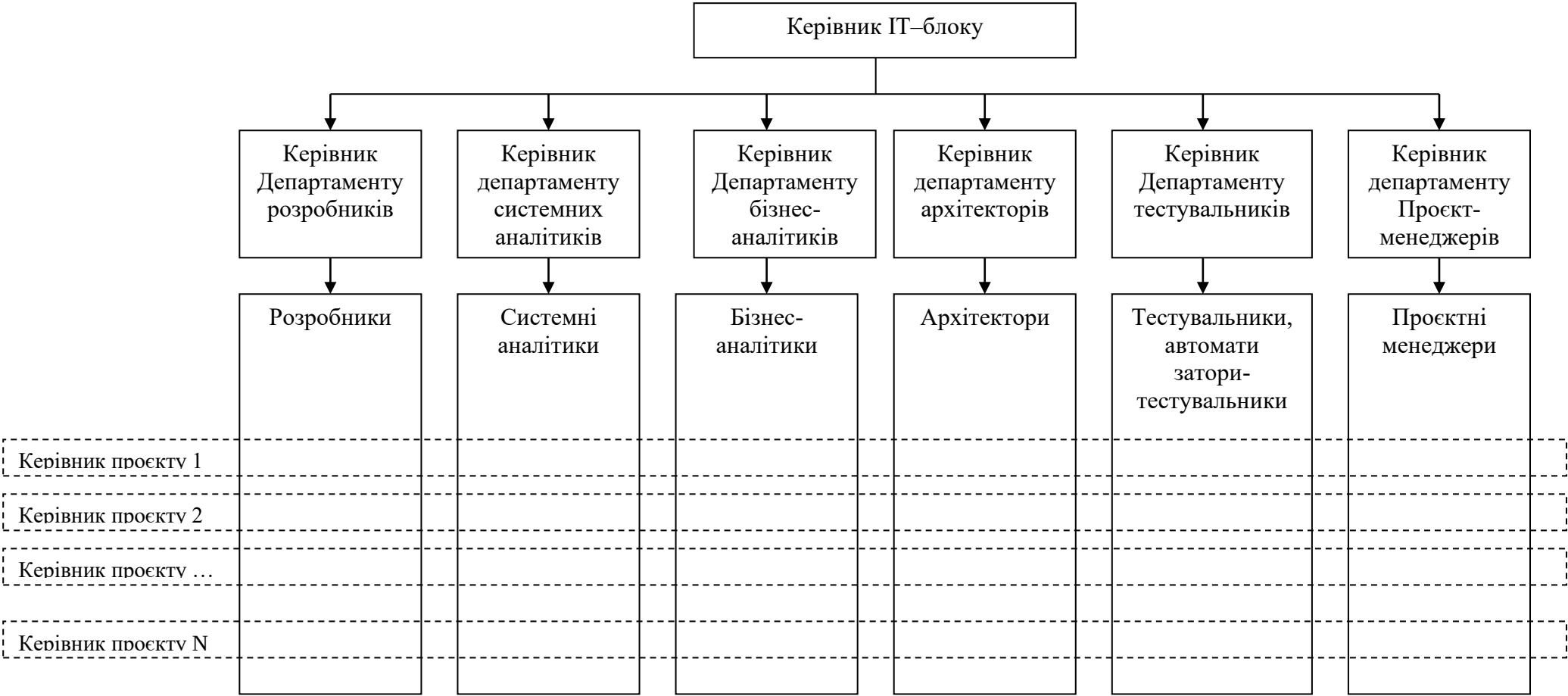


Рисунок А.1. Організаційна структура ІТ-блоку «Sense Bank»

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Грошові потоки за альтернативою «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд», тис. грн.

Показники	Місяці 2023 року							Місяці 2024 року								Місяці 2025 року					Разом						
	Початкові інвестиції	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень		Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	
Початкові інвестиції	7082																									7082	
Поточні інвестиції	0	1284	856	856	856	856	856	1284	856	856	856	856	856	1284	856	856	856	856	856	1284	856	856	856	856	856	856	22256
Разом витрат	7082	1284	856	856	856	856	856	1284	856	856	856	856	856	1284	856	856	856	856	856	1284	856	856	856	856	856	856	29338
Доходи (економія)		1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	39192
Чистий грошовий потік	-7082	349	777	777	777	777	777	349	777	777	777	777	777	349	777	777	777	777	777	349	777	777	777	777	777	777	9854
Коефіцієнт дисконтування	1,000	0,980	0,960	0,940	0,921	0,902	0,884	0,866	0,848	0,831	0,814	0,797	0,781	0,765	0,749	0,734	0,719	0,704	0,690	0,676	0,662	0,649	0,635	0,622	0,610		
Дисконтовані витрати	7082	1257,8	821,4	804,7	788,2	772,2	756,4	1111,5	725,8	711,0	696,5	682,3	668,4	982,1	641,4	628,3	615,5	602,9	590,6	867,9	566,8	555,2	543,9	532,8	521,9	24527,5	

Продовження табл. Б.1

Показники	Місяці 2023 року							Місяці 2024 року										Місяці 2025 року					Разом			
	Початкові інвестиції	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень		Квітень	Травень	Червень
Дисконтовані доходи	0	1599,7	1567,0	1535,1	1503,7	1473,1	1443,0	1413,6	1384,7	1356,5	1328,8	1301,7	1275,1	1249,1	1223,6	1198,6	1174,2	1150,2	1126,7	1103,8	1081,2	1059,2	1037,6	1016,4	995,6	30598,0
Дисконтований чистий грошовий потік	-7082	341,9	745,6	730,4	715,5	700,9	686,6	302,1	658,9	645,4	632,2	619,3	606,7	267,0	582,2	570,3	558,7	547,3	536,1	235,9	514,5	504,0	493,7	483,6	473,7	6070,5
Накопичений дисконтований чистий грошовий потік	-7082	-6740,1	-5994,5	-5264,1	-4548,6	-3847,7	-3161,1	-2859,0	-2200,2	-1554,7	-922,5	-303,1	303,6	570,5	1152,7	1723,0	2281,7	2829,0	3365,1	3601,0	4115,5	4619,4	5113,1	5596,7	6070,5	

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

Додаток В

Таблиця В.1 – Грошові потоки альтернативи «Формування проблемно-орієнтованих сервісних команд», тис. грн.

Показники	Місяці 2023 року							Місяці 2024 року								Місяці 2025 року					Разом					
	Початкові інвестиції	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень		Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
Початкові інвестиції	842																									842
Поточні інвестиції	0	1284	856	856	856	856	856	1284	856	856	856	856	856	1284	856	856	856	856	856	1284	856	856	856	856	856	22256
Разом витрат	842	1284	856	856	856	856	856	1284	856	856	856	856	856	1284	856	856	856	856	856	1284	856	856	856	856	856	23098
Доходи (економія)		1078,4	1078,4	1078,4	1078,4	1078,4	1078,4	1078,4	1078,4	1078,4	1078,4	1078,4	1078,4	1078,4	1078,4	1078,4	1078,4	1078,4	1078,4	1078,4	1078,4	1078,4	1078,4	1078,4	1078,4	25881,6
Чистий грошовий потік	-842	-205,6	222,4	222,4	222,4	222,4	222,4	-205,6	222,4	222,4	222,4	222,4	222,4	-205,6	222,4	222,4	222,4	222,4	222,4	-205,6	222,4	222,4	222,4	222,4	222,4	2783,6
Коефіцієнт дисконтування	1,000	0,980	0,960	0,940	0,921	0,902	0,884	0,866	0,848	0,831	0,814	0,797	0,781	0,765	0,749	0,734	0,719	0,704	0,690	0,676	0,662	0,649	0,635	0,622	0,610	
Дисконтовані витрати	842	1257,8	821,4	804,7	788,2	772,2	756,4	1111,5	725,8	711,0	696,5	682,3	668,4	982,1	641,4	628,3	615,5	602,9	590,6	867,9	566,8	555,2	543,9	532,8	521,9	18287,5

Продовження табл. В.1

Показники	Місяці 2023 року							Місяці 2024 року								Місяці 2025 року						Разом				
	Початкові інвестиції	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий		Березень	Квітень	Травень	Червень
Дисконтовані доходи	0	1056,4	1034,8	1013,7	993,0	972,8	952,9	933,5	914,4	895,8	877,5	859,6	842,1	824,9	808,0	791,6	775,4	759,6	744,1	728,9	714,0	699,5	685,2	671,2	657,5	20206,3
Дисконтований чистий грошовий потік	-842	-201,4	213,4	209,1	204,8	200,6	196,5	-178,0	188,6	184,7	181,0	177,3	173,7	-157,3	166,6	163,2	159,9	156,6	153,5	-139,0	147,3	144,2	141,3	138,4	135,6	1918,8
Накопичений дисконтований чистий грошовий потік	-842	-1043,4	-830,0	-620,9	-416,1	-215,5	-19,0	-197,0	-8,4	176,4	357,3	534,6	708,3	551,0	717,6	880,9	1040,8	1197,4	1350,9	1211,9	1359,2	1503,4	1644,7	1783,2	1918,8	

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Грошові потоки за оптимістичним сценарієм альтернативи «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд», тис. грн.

Показники	Місяці 2023 року							Місяці 2024 року								Місяці 2025 року					Разом					
	Початкові інвестиції	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень		Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
Початкові інвестиції	7082																									7082
Поточні інвестиції	0	1284	856	856	856	856	856	1284	856	856	856	856	856	1284	856	856	856	856	856	1284	856	856	856	856	856	22256
Разом витрат	7082	1284	856	856	856	856	856	1284	856	856	856	856	856	1284	856	856	856	856	856	1284	856	856	856	856	856	29338
Доходи (економія)		1633	1633	1633	1633	1633	1633	1796,3	1796,3	1796,3	1796,3	1796,3	1796,3	1959,6	1959,6	1959,6	1959,6	1959,6	1959,6	2122,9	2122,9	2122,9	2122,9	2122,9	2122,9	45070,8
Чистий грошовий потік	-7082	349	777	777	777	777	777	512,3	940,3	940,3	940,3	940,3	940,3	675,6	1104	1104	1104	1104	1104	838,9	1267	1267	1267	1267	1267	15733
Коефіцієнт дисконтування	1,000	0,980	0,960	0,940	0,921	0,902	0,884	0,866	0,848	0,831	0,814	0,797	0,781	0,765	0,749	0,734	0,719	0,704	0,690	0,676	0,662	0,649	0,635	0,622	0,610	
Дисконтовані витрати	7082	1257,8	821,4	804,7	788,2	772,2	756,4	1111,5	725,8	711,0	696,5	682,3	668,4	982,1	641,4	628,3	615,5	602,9	590,6	867,9	566,8	555,2	543,9	532,8	521,9	24527,5

Продовження табл. Г.1

Показники	Місяці 2023 року							Місяці 2024 року								Місяці 2025 року						Разом				
	Початкові інвестиції	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий		Березень	Квітень	Травень	Червень
Дисконтовані доходи		1599,7	1567,0	1535,1	1503,7	1473,1	1443,0	1554,9	1523,2	1492,1	1461,7	1431,8	1402,6	1498,9	1468,3	1438,4	1409,0	1380,3	1352,1	1434,9	1405,6	1376,9	1348,8	1321,3	1294,3	
Дисконтований чистий грошовий потік	-7082	341,9	745,6	730,4	715,5	700,9	686,6	443,5	797,3	781,1	765,1	749,5	734,2	516,8	826,9	810,0	793,5	777,3	761,5	567,0	838,8	821,7	804,9	788,5	772,4	10189,1
Накопичений дисконтований чистий грошовий потік	-7082	-6740,1	-5994,5	-5264,1	-4548,6	-3847,7	-3161,1	-2717,7	-1920,3	-1139,3	-374,1	375,4	1109,6	1626,4	2453,3	3263,3	4056,8	4834,2	5595,6	6162,6	7001,5	7823,2	8628,1	9416,7	10189,1	
																										34716,6

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

Додаток Д

Таблиця Д.1 – Грошові потоки за песимістичним сценарієм альтернативи «Формування бізнес-орієнтованих сервісних команд», тис. грн.

Показники	Місяці 2023 року							Місяці 2024 року								Місяці 2025 року					Разом					
	Початкові інвестиції	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень		Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
Початкові інвестиції	7082																									7082
Поточні інвестиції	0	1284	856	856	856	856	856	1284	856	856	856	856	856	1284	856	856	856	856	856	1284	856	856	856	856	856	22256
Разом витрат	7082	1284	856	856	856	856	856	1284	856	856	856	856	856	1284	856	856	856	856	856	1284	856	856	856	856	856	29338
Доходи (економія)		489,9	653,2	816,5	1061,5	1306,4	1469,7	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	35191
Чистий грошовий потік	-7082	-794	-203	-39,5	205,5	450,4	613,7	349	777	777	777	777	777	349	777	777	777	777	777	349	777	777	777	777	777	5853
Коефіцієнт дисконтування	1,000	0,980	0,960	0,940	0,921	0,902	0,884	0,866	0,848	0,831	0,814	0,797	0,781	0,765	0,749	0,734	0,719	0,704	0,690	0,676	0,662	0,649	0,635	0,622	0,610	
Дисконтовані витрати	7082	1257,8	821,4	804,7	788,2	772,2	756,4	1111,5	725,8	711,0	696,5	682,3	668,4	982,1	641,4	628,3	615,5	602,9	590,6	867,9	566,8	555,2	543,9	532,8	521,9	24527,5

Продовження табл. Д.1

Показники	Місяці 2023 року							Місяці 2024 року								Місяці 2025 року						Разом				
	Початкові інвестиції	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий		Березень	Квітень	Травень	Червень
Дисконтовані доходи		479,9	626,8	767,5	977,4	1178,4	1298,7	1413,6	1384,7	1356,5	1328,8	1301,7	1275,1	1249,1	1223,6	1198,6	1174,2	1150,2	1126,7	1103,8	1081,2	1059,2	1037,6	1016,4	995,6	26805,2
Дисконтований чистий грошовий потік	-7082	-777,9	-194,6	-37,1	189,2	406,3	542,3	302,1	658,9	645,4	632,2	619,3	606,7	267,0	582,2	570,3	558,7	547,3	536,1	235,9	514,5	504,0	493,7	483,6	473,7	2277,7
Накопичений дисконтований чистий грошовий потік	-7082	-7859,9	-8054,5	-8091,6	-7902,4	-7496,2	-6953,9	-6651,8	-5992,9	-5347,5	-4715,2	-4095,9	-3489,2	-3222,2	-2640,0	-2069,7	-1511,0	-963,7	-427,6	-191,7	322,7	826,7	1320,4	1804,0	2277,7	

Джерело: розроблено автором за матеріалами «Sense Bank»

Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1015240219

Дата перевірки:
25.05.2023 09:53:50 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
25.05.2023 09:58:48 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Болохонов Д.А. Удосконалення системи управління проектами (на прикладі АТ «Sense банк»)

Кількість сторінок: 73 Кількість слів: 16008 Кількість символів: 127832 Розмір файлу: 603.00 KB ID файлу: 1014916338

16.1% Схожість

Найбільша схожість: 3.12% з Інтернет-джерелом (<http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/download/195/...>)

14.5% Джерела з Інтернету

344

Сторінка 75

8.33% Джерела з Бібліотеки

479

Сторінка 78

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

2

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

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕС-ОСВІТИ
ІМЕНІ АНАТОЛІЯ ПОРУЧНИКА**

КАФЕДРА ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ

**ЗАГАЛЬНОУНІВЕРСИТЕТСЬКА СТУДЕНТСЬКА
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ**

**«ПРІОРИТЕТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ»**

(м. Київ, 28 квітня 2023 р.)



**КИЇВ
КНЕУ-2023**

РОЗДІЛ 2. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	133
Ковальчук Ю.І. КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	133
Циліорик В.Д. ФОРМУВАННЯ БОРГОВОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВАМИ, ЯК ОСНОВА ЇХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	136
Цернюк М.В., Купцов М.В., Кобець С. В. УМОВИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ УКРАЇНСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ У ПОВОЄННИЙ ЧАС	139
Литвиненко Г.Є. ВИКОРИСТАННЯ CSR ТА CSV В СУЧАСНИХ БІЗНЕС- МОДЕЛЯХ	143
Гершкул І.І. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ІРО	147
Валько Я.І. ІНВЕСТИВАННЯ В ЗЕЛЕНІ ТЕХНОЛОГІЇ: ПЕРЕВАГИ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ФІНАНСОВИХ ІНВЕСТИТОРІВ	151
Перебудов Г.В. ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА ED-TECH	155
Денісова М.О. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЕТАПІ ЙОГО СТВОРЕННЯ	157
Mietolkin V. DIGITAL TRANSFORMATION OF THE COMPANY: A STRATEGIC APPROACH TO SALES AND MARKETING	161
Мухлиніна О.О. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»	163
Іваськів Ю.М. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	166
Абісова І.К. ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОСББ	169
Болохонов Д.А. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БАНКУ В УМОВАХ ВІЙНИ	175

Болохонов Дмитро Андрійович
ННІБО ім. А. Поручника, магістрант

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БАНКУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Практика роботи успішних зарубіжних і вітчизняних банківських установ свідчить, що забезпечення довгострокових конкурентних переваг і досягнення лідерських позицій на ринку можлива за умови прагнення не тільки до максимізації економічної ефективності, але і до відповідальності перед співробітниками, державою, суспільством, клієнтами, екологічним середовищем.

Соціальна відповідальність як система управління являє собою комплекс цілеспрямованих взаємозв'язаних дій (процесів), які регулярно виконуються та дають змогу результативно управляти нефінансовими аспектами діяльності банківських установ, а також інтегрувати наявні системи та ініціативи у сфері соціальної відповідальності [2]. Її складовими можуть бути системи управління, програми та процедури з управління нефінансовими аспектами діяльності організації (система менеджменту якості, екологічного менеджменту, охорона праці, системи управління відносинами з клієнтами, процедура оцінки бізнес-ризиків, способи виявлення корупції, програми мотивації персоналу, діяльність у сфері стратегічної доброчинності, соціальні інвестиції, корпоративна етика тощо).

У 2022 році практика корпоративної соціальної відповідальності українського бізнесу загалом, і банківського сектору зокрема, трансформувалися відповідно до умов воєнного часу. До традиційних проявів КСВ додаються практики соціальної відповідальності, обумовлені воєнним сьогоденням – сплата податку на прибуток авансом (для підтримки економіки України), участь банків на ринку військових ОВДП, надання пільгових умов для позичальників на час війни, прийняття участі у соціальних проектах, гуманітарних місіях, корпоративне волонтерство, фінансування військових потреб, участь у

фінансуванні проєктів, пов'язаних з укріпленням оборони міст та допомогою внутрішньо переміщених особам, тощо [1].

З початку повномасштабного вторгнення ключовим проявом соціальної відповідальності банківського сектору стало забезпечення безперебійної роботи, щоб клієнти відчували впевненість та підтримку. Забезпечення транзакцій та проходження платежів в умовах обстрілів, повітряних тривог, перебоїв з постачанням електроенергії та проблем зі зв'язком – було найпершим виявом соціальної відповідальності банків перед своїми клієнтами та суспільством.

Важливим елементом корпоративної соціальної відповідальності в умовах війни є допомога ЗСУ. Використання адресної моделі допомоги, на відміну від моделі донатів, дає можливість повного контролю процесу – від списку речей у запиті до їхньої закупівлі та передачі. Джерелом фінансування такої допомоги у 2022 році стали кошти, заощаджені від статей витрат на оренду, утримання офісних приміщень, навчання, маркетинг. На 2023 рік витрати на допомогу вже закладаються у бюджетах банківських установ.

В контексті євроінтеграції України, актуальним напрямком соціальної відповідальності лишається дотримання цілей сталого розвитку. Для банківських установ проявами в цьому напрямку є:

- сприяння розвитку економіки за рахунок відповідального ставлення до формування банківських продуктів та налагодження взаємовигідних партнерських зв'язків зі стейкхолдерами для сприяння ефективного вирішенню гострих економічних, соціальних, гуманітарних та екологічних проблем [3];
- сприяння розвитку цифрового суспільства, виведення на банківський ринок інноваційних продуктів та нових технологій;
- реалізація соціальної місії шляхом допомоги у подоланні фінансових труднощів, сприяння підвищенню фінансової грамотності населення;
- створення комфортних та безпечних робочих місць, сприяння організації віддаленої роботи, якісний розвиток співробітників [4];
- матеріальна, організаційна та психологічна підтримка співробітників.

Таким чином, умови воєнного часу призвели до розширення практик соціальної відповідальності банківського сектору за рахунок авансової сплати податків, розширення роботи із військовими ОВДП, фінансування потреб фронту, благодійної допомоги постраждалим від воєнних дій, організації роботи персоналу із врахуванням умов воєнного стану (облаштування укриттів із повноцінними робочими місцями, організація відділеної роботи), тощо. Крім цього, в умовах війни важливим стає вдосконалення можливостей дистанційного обслуговування клієнтів, забезпечення сервісів із врахуванням того, що часто фізичний доступ до відділень банку є неможливим. Робота банків після війни потребуватиме подальшої активізації в сфері соціальної відповідальності для забезпечення сталого розвитку економіки України.

Список літератури:

1. Завдяки державним банкам та банкам з іноземним капіталом банківська система України впевнено пройде кризу. Рейтингове агентство «Стандарт-Рейтинг» (Україна). 27.03.2023. URL: <https://interfax.com.ua/news/press-release/900161.html> (дата доступу 20.04.2023)
2. Мостепанюк А.В. Сутність, принципи та методи реалізації корпоративної соціальної відповідальності в сучасній ринковій економіці. Бізнес Інформ, 2019. № 11. С. 13-22.
3. Пасінович І.І., Сич О.А. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності банків в Україні в контексті сталого розвитку. Інтелект XXI. 2022. №2. С. 43-50.
4. Стойко І. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні у воєнний і післявоєнний період / Ігор Стойко, Роман Шерстюк, Ольга Долубовська // Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 2 (27). С. 93-106.