

Управління портфелем проєктів в банківських установах

Дмитро Уваров

здобувач освітньої програми «Менеджмент організації»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: UvarovDV@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0006-1443-2797

Олена Данченко

доктор технічних наук, професор,
професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: elenadan@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5657-9144

Актуальність роботи. Створення банківських продуктів є важливою частиною стратегії банківських установ, що спрямоване на залучення нових клієнтів, збільшення прибутку та підвищення конкурентоспроможності банку на ринку [1]. Проєкти зі створенню банківських продуктів можуть включати розробку нових фінансових інструментів, впровадження інноваційних технологічних рішень або оновлення існуючих продуктів.

Сучасний банк зазвичай може продукувати такі банківські продукти [2]:

- цифрові банківські продукти. Наприклад, мобільний додаток для банківських операцій;
- банківські продукти для специфічних сегментів. Наприклад, кредитна програма для малого та середнього бізнесу, з урахуванням унікальних потреб та ризиків середовища;
- інноваційні платіжні рішення. Наприклад, безконтактні платіжні технології;
- продукти на основі блокчейну для міжбанківських переказів;
- екосистеми лояльності для інтеграції з партнерами. Такий продукт дозволить клієнтам заробляти бонуси за використання банківських продуктів та обмінювати їх на товари або послуги партнерів банку;
- персоналізовані банківські рішення з використанням алгоритмів машинного навчання для створення персоналізованих інвестиційних рекомендацій на основі фінансового стану та цілей клієнта.

Впровадженню кожного продукту передують планування та реалізація проєкту для його створення. Такі проєкти вимагають комплексного підходу до розробки, включаючи дослідження ринку, проєктування продукту, технічну реалізацію, випробування, маркетингову стратегію та впровадження, а також постійний моніторинг та оптимізацію після запуску.

Мета дослідження. Метою дослідження є аналіз чинників, які впливають на управління портфелем проєктів в банківських установах.

Для досягнення встановленої мети в роботі були вирішені наступні завдання:

- здійснено бібліографічний аналіз наукових джерел щодо управління порт-

фелем проєктів в банківських установах;

- виявлено специфічні чинники, які є важливими у виборі методології управління проєктами банківського портфелю;
- ідентифіковано чинники, які є визначальними у виборі проєктів до портфелю.

Об'єктом дослідження є процеси управління портфелем проєктів в банківських установах.

Предмет дослідження є технологія управління портфелем проєктів в банківських установах.

Етапи та результати.

Першим етапом є визначення сутності портфелю банківських проєктів. Слід зазначити, що такі проєкти банк може продукувати паралельно, в залежності від його стратегії розвитку, викликів його зовнішнього середовища та наявності поточних проблем. Як відомо, паралельне виконання декількох проєктів ресурсами однієї організації в проєктному управлінні називають портфелем проєктів [3]. В даному випадку, мова йде про портфель проєктів зі створення банківських продуктів.

Портфель банківських проєктів — це сукупність всіх проєктів, ініціатив, програм та інвестицій, які банківська установа веде одночасно з метою досягнення своїх стратегічних цілей та задоволення потреб своїх клієнтів. Управління портфелем банківських проєктів включає вибір, пріоритизацію, інтеграцію та координацію проєктів для оптимізації використання ресурсів, мінімізації ризиків та максимізації повернення інвестицій [2, 4].

Управління портфелем проєктів в банках є критично важливим для забезпечення того, що інвестиції в проєкти відповідають стратегічним цілям організації та максимізують майбутній прибуток [5].

Другим етапом було аналіз та визначення методології портфельного управління. Вибір методології управління проєктами в банківській сфері залежить від ряду факторів, включаючи тип та складність проєкту, його цілі, вимоги до швидкості впровадження, ступінь новизни, а також внутрішні процеси та корпоративну культуру банку. Немає універсальної "найкращої" методології; однак, існують популярні підходи, які часто використовуються в банківській індустрії [6]. Із перелічених вище прикладів проєктів банківської сфери можна зазначити, що вони належать щонайменше до трьох великих груп. Перша, це класичні проєкти зі створення класичного банківського продукту: нового виду кредиту, депозиту, тощо. Друга — це ІТ-проєкти, наприклад, мобільний додаток для проведення платежів. Третя — це організаційні проєкти, наприклад створення екосистеми лояльності для клієнтів банку.

Зрозуміло, що для кожного типу проєкту оптимальною буде якась конкретна методологія управління [3]. Для проєктів першої та третьої групи оптимальною може виявитися водоспадна модель, або Waterfall. Вона строго та послідовно формалізує процеси, де кожен етап проєкту від концепції до впровадження, розпочинається лише після завершення попереднього. Waterfall ефективна для

проектів з чітко визначеними вимогами та низьким рівнем змін.

Також для проектів першої групи підійде методологія Lean, яка зосереджена на мінімізації витрат і зайвої роботи при одночасному забезпеченні високої якості кінцевого продукту. Вона підходить для оптимізації процесів, зниження витрат і підвищення ефективності внутрішніх банківських операцій.

Для IT-проектів, проектів другої групи мають бути застосовані гнучкі технології управління, Agile. Вони зосереджені на швидкій адаптації до змін, ітеративному розвитку та тісній співпраці між усіма учасниками проекту. Вона підходить для проектів, що вимагають швидкого реагування на зміни ринкових умов або користувацьких потреб, таких як розробка програмного забезпечення та цифрові інновації. Оскільки IT-проекти також мають відмінності та особливості, то для кожного з них теж треба обирати найбільш підходящу техніку управління та розробки. Для проектів, де важливо швидко отримувати зворотний зв'язок від клієнтів або внутрішніх користувачів та адаптувати продукт відповідно до цього зворотного зв'язку застосовують технологію Scrum. Це підвид гнучких методів, що передбачає розбиття проекту на короткі робочі цикли (спринти) з регулярними зустрічами для планування, огляду прогресу та адаптації планів.

Канбан (Kanban) це візуальна система управління проектами, яка допомагає відслідковувати прогрес робіт та оптимізувати потік робочих процесів. Вона ідеально підходить для проектів, що потребують гнучкості та постійного відслідковування прогресу без жорсткої структури спринтів.

Таким чином, при виборі методології управління проектами в банку необхідно враховувати специфіку проекту, включно з його розміром, складністю, стейкхолдерами та очікуваною швидкістю змін. Важливо також забезпечити підтримку з боку вищого керівництва та адаптувати методологію до корпоративної культури та існуючих процесів у банку. Часто ефективним рішенням стає комбінація різних підходів, що дозволяє гнучко реагувати на виклики та ефективно досягати цілей проекту.

Сучасні інформаційні технології сформували засоби управління портфелями проектів, які допомагають проектним менеджерам в їх роботі [7]. До найбільш поширених можна віднести наступні.

Microsoft Project & Portfolio Management. Він інтегрується з іншими продуктами Microsoft Office (Microsoft 365) та надає потужні інструменти для планування, відстеження та управління проектами та портфелем проектів.

Oracle Primavera. Це рішення використовується у великих організаціях, включно з банківським сектором, для складних проектів.

SAP Portfolio and Project Management інтегрує процеси бізнес-планування та управління проектами, надаючи засоби для ефективного розподілу ресурсів та управління ризиками.

Slack, Microsoft 365 (Teams, Whiteboard, Notes) забезпечує платформи для спілкування команд, інтеграції з іншими інструментами та організації роботи над проектами.

Confluence, Microsoft 365 (SharePoint). Це інструмент для спільної роботи

над документацією, який дозволяє зберігати всю інформацію про проекти в одному місці та спрощує доступ до знань всередині організації.

Вибір засобів автоматизації для управління портфелем проектів цілком залежить від типів проектів, які входять до нього.

І третім, завершальним етапом дослідження, - визначення підходів до формування банківських портфелів. У банківських установах портфелі проектів складаються з різноманітних ініціатив, які відображають стратегічні цілі банку та його зусилля з адаптації до змін у ринковому середовищі, технологічних інновацій та вимог регуляторів. Портфелі проектів можуть включати розробку нових продуктів та розвиток старих, цифрову трансформацію, покращення операційної ефективності, ризик-менеджмент, відповідність регулятивним вимогам, тощо. На теперішній час сучасні банківські установи виділяють такі типові портфелі проектів [2, 4]:

1. Портфель проектів цифрової трансформації. До нього можуть входити проекти впровадження мобільного банкінгу, проекти оновлення системи інтернет-банкінгу, проекти розробки чат-ботів для обслуговування клієнтів.

2. Портфель проектів розвитку нових продуктів може включати: запуск інноваційних кредитних продуктів, введення програм лояльності, розробку інвестиційних продуктів.

3. Портфель проектів з підвищення операційної ефективності. Це проекти з оптимізації процесів кредитування, проекти удосконалення системи управління ризиками та проекти централізація банківських операцій.

4. Портфель проектів з відповідності регулятивним вимогам включатиме проекти впровадження GDPR, проекти до адаптація к вимогам Базель III, проекти із запобігання шахрайству та відмиванню грошей.

Цей перелік можна продовжувати. Але, слід зазначити наступне. Сформувані портфель з однотипних проектів, наприклад лише тільки ІТ-проектів, або проектів з розробки нових банківських продуктів можуть дозволити собі лише великі банки: НБУ, Ощад, Приват або УКРСИББАНК. Зазвичай портфель містить проекти різні за типом, бо вони рознесені у часі, залежать від наявності ресурсів та фінансування [8].

Це означає, що портфелі середніх і особливо малих банків міститимуть різнотипові проекти з різними технологіями розробки та управління, для таких проектів будуть потрібні різні автоматизовані системи управління проектами та ресурси з різними компетенціями та навичками.

Висновок. Управління портфелем банківських проектів має забезпечити ефективне використання доступних ресурсів банку з метою додавання максимальної вартості як для банку так і для його клієнтів. Портфель банківських проектів має бути вирівняним згідно стратегічних цілей банку. Це включає у себе регулярний моніторинг прогресу проектів, оцінку ефективності інвестицій та адаптацію стратегії портфеля відповідно до змін у бізнес-середовищі та ринкових умов. Враховуючи те, що портфель є комбінованим за типами банківських проектів, - управління ним потребує комплексного підходу. Він має забезпечити

відповідність стратегічним цілям банку і оптимізації його ресурсів з одного боку та забезпечення умов успішного завершення кожного проекту з іншого. У свою чергу це потребує розробки адаптованих моделей та методів управління портфелем банківських проектів з урахуванням зниження їх ризикової складової в наслідок їх різнотипності.

Ключові слова: управління проектами, проект створення банківського продукту, портфель банківських проектів.

Список використаних джерел

1. Чавага, І. І. Стратегічні орієнтири розвитку вітчизняного ринку банківських послуг // *Наука молода* : зб. наук. праць молодих вчених ТНЕУ. - 2016. - № 24. - С. 121-129.
2. *Основи банківської справи та управління кредитними ризиками: Навч. посіб.* / О.В.Гесць, В.М.Домрачев, С.Л.Лондар. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2018. – 237с.
3. *Project Management Institute. The standard for portfolio management /14 Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA. 2017. 127 p.*
4. Єгорченкова Н., Сазонов А. Організація портфеля проектів фінансових компаній на основі процесного підходу. *Управління розвитком складних систем*, 2021, 45: 27-34.
5. Кравченко М. Механізм оптимізації бізнес-процесів банку. *Вісник Національного банку України*, березень 2015. № 5. С. 47–53.
6. Молоканова В. М., Дьомін Г. К. Методологічні засади портфельно-орієнтованого управління розвитком організацій. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. Дніпро : ПДАБА, 2013. № 5. С. 57 – 64.
7. Куліков О. М., Оксамитна Л. П., Ткаченко В.Ф. Сучасні інформаційні технології для управління портфелями проектів. *Тези доповідей. XX Міжнародна конференція : Управління проектами у розвитку суспільства. Тема: «Управління проектами післявоєнної розбудови України»*. – Київ: КНУБА, 2023, 142–146.
8. Остахов В., Морозов В., Артикульна Н. Метод оптимізації портфелю проектів на основі метрик в умовах трансформації ІТ. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2018. № 1 (1277) С. 44-50.