

# УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих

Кафедра управлінських технологій

Уваров Дмитро Володимирович

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Впровадження проєктно-портфельного управління в компанії на матеріалах компанії УКРСИББАНК BNP PARIBAS GROUP»

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент організацій»

Подається на здобуття освітнього рівня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Д.В. Уваров

(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Данченко Олена Борисівна  
доктор технічних наук, професор

(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ-2024

## АНОТАЦІЯ

Дана кваліфікаційна робота спрямована на вирішення проблемних питань, що виникають при впровадженні механізму портфельно-орієнтованого управління за допомогою офісу управління портфелями проєктів в умовах діяльності АТ «УКРСИББАНК».

Метою даної кваліфікаційної роботи є обґрунтування рекомендацій щодо розробки системи портфельно-орієнтованого управління в банківській установі на основі дослідження провідної зарубіжної практики, діагностики фінансово-економічних показників АТ «УКРСИББАНК», проведення аналізу його діяльності та виявлення перспектив подальшого розвитку.

Для досягнення мети в даній кваліфікаційній роботі було розглянуто існуючі підходи до портфельно-орієнтованого управління в різних сферах діяльності; виявлено сутність та необхідність розробки системи портфельно-орієнтованого управління в банківській установі; проведено загальну оцінку фінансово-господарської діяльності та здійснено діагностику сучасного стану менеджменту АТ «УКРСИББАНК» й аналіз системи портфельно-орієнтованого управління в банківській установі; розроблено підходи до портфельно-орієнтованого управління в банківській установі, а також план управління проєктом створення офісу управління портфелями проєктів.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та додатку. Обсяг кваліфікаційної роботи складає 92 стор., 27 рис., 12 табл., 50 дж., 1 додаток.

Ключові слова: управління проєктами, портфельно-орієнтоване управління, банківська установа, операційна діяльність, офіс управління портфелями проєктів, аналіз, портфель проєктів, організаційна структура.

## ABSTRACT

The qualification work is aimed at solving problematic issues that arise when implementing the mechanism of portfolio-oriented management with the help of the project portfolio management office in the conditions of JSC «UKRSIBBANK».

The purpose of the qualification work is to substantiate recommendations for the development of a portfolio-oriented management system in a banking institution based on the study of leading foreign practice, diagnosis of financial and economic indicators of JSC «UKRSIBBANK», analysis of its activities and identification of prospects for further development.

To achieve the goal, the qualification work, the existing approaches to portfolio-oriented management in various spheres of activity were considered; revealed the essence and necessity of developing a portfolio-oriented management system in a banking institution; a general assessment of the financial and economic activity was carried out and a diagnosis of the current state of management of JSC «UKRSIBBANK» and an analysis of the portfolio-oriented management system in the banking institution were carried out; it was developed approaches to portfolio-oriented management in a banking institution, as well as a project management plan for the creation of a project portfolio management office.

The qualification work consists of an introduction, three chapters, a conclusion and an appendix. The volume of the qualification work is 92 pages, 27 figures, 12 tables, 50 s., 1 appendix.

Keywords: project management, portfolio-oriented management, banking institution, operational activity, project portfolio management office, analysis, project portfolio, organizational structure.

## ЗМІСТ

УМОВНІ СКОРОЧЕННЯ.....	6
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПОРТФЕЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В КОМПАНІЇ.....	10
1.1. Портфельно-орієнтоване управління в компанії .....	10
1.2. Сучасні підходи до управління банківською установою.....	15
1.3. Існуючі підходи до портфельно-орієнтованого управління в банківській установі .....	18
1.4. Висновки до розділу 1 .....	22
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ.....	23
2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності банківської установи на прикладі УКРСИББАНК BNP PARIBAS GROUP .....	23
2.2. Діагностика сучасного стану менеджменту в УКРСИББАНК BNP PARIBAS GROUP .....	31
2.3. Портфельно-орієнтоване управління в банківській установі.....	44
2.4. Висновки до розділу 2 .....	49
РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ ПОРТФЕЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНІСТЬ УКРСИББАНК BNP PARIBAS GROUP .....	51
3.1. Система портфельно-орієнтованого управління в банківській установі .	51
3.2. Приблизне положення про офіс управління портфелями проєктів в банківській установі.....	56
3.3. Планування проєкту створення офісу управління портфелями проєктів в банківській установі.....	61
3.3.1. Планування команди проєкту створення офісу управління портфелями проєктів в АТ «УКРСИББАНК».....	62
3.3.2. Планування змісту проєкту створення офісу управління портфелями проєктів в АТ «УКРСИББАНК» .....	62
3.3.3. Планування часу проєкту створення офісу управління портфелями проєктів в АТ «УКРСИББАНК» .....	69

3.3.4. Планування людських та матеріальних ресурсів проекту створення офісу управління портфелями проектів в АТ «УКРСИББАНК» .....	73
3.3.5. Планування якості проекту створення офісу управління портфелями проектів в АТ «УКРСИББАНК» .....	75
3.3.6. Планування ризиків проекту створення офісу управління портфелями проектів в АТ «УКРСИББАНК».....	78
3.3.7. Планування бюджету проекту створення офісу управління портфелями проектів в АТ «УКРСИББАНК».....	81
3.4. Висновки до розділу 3 .....	82
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ .....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	92
ДОДАТОК А ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА АТ «УКРСИББАНК » .....	92

## УМОВНІ СКОРОЧЕННЯ

НБУ – Національний банк України

АТ – Акціонерне товариство

Банк, банківська установа – АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК»,  
«УКРСИББАНК», АТ «УКРСИББАНК»

Група – АТ «УКРСИББАНК» та його дочірні підприємства

Статут – Статут АТ «УКРСИББАНК»

Наглядова Рада – Наглядова Рада АТ «УКРСИББАНК»

Правління – Правління АТ «УКРСИББАНК»

Материнська компанія Групи – BNP Paribas SA (Франція)

МСФЗ 9 – Міжнародний стандарт фінансової звітності 9 Фінансові інструменти

ПП – портфель проєктів

ОУП – офіс управління проєктами

ОУПП – офіс управління портфелями проєктів

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження** обумовлена тим, що питання управління фінансового-господарською діяльністю банківських установ вимагає постійного удосконалення та розвитку. Сучасні банки працюють в умовах зростаючої конкуренції у банківському секторі, стрімкого розвитку науково-технічного прогресу та підвищеного рівня ризиків, що супроводжують процес прийняття рішень. Основним завданням менеджерів банків є мінімізація ризиків при одночасному забезпеченні достатнього рівня прибутковості, необхідного для збереження коштів вкладників і підтримання діяльності банку. Для досягнення цієї мети банківські менеджери повинні враховувати численні фактори, формувати стратегію банку та приймати рішення, орієнтуючись на інтереси клієнтів. Адже утримання клієнтів і забезпечення стабільного зростання доходів та прибутків неможливе без урахування їх потреб. У зв'язку з цим зростає важливість пошуку ефективних методів у сфері надання банківських послуг, зокрема для корпоративних клієнтів, обслуговування яких є ключовим джерелом доходів банків.

Теоретичне та практичне значення роботи полягає в узагальненні сучасної вітчизняної та зарубіжної практики щодо портфельно-орієнтованого управління в банківській установі з метою її подальшої адаптації для застосування в діяльності АТ «УКРСИББАНК», яке спрямоване на забезпечення його стратегічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

**Об'єктом дослідження** є процес розробки системи портфельно-орієнтованого управління в АТ «УКРСИББАНК».

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні аспекти формування системи портфельно-орієнтованого управління в АТ «УКРСИББАНК».

**Мета роботи** полягає у обґрунтуванні рекомендацій щодо розробки системи портфельно-орієнтованого управління в банківській установі на основі дослідження провідної зарубіжної практики, діагностики фінансово-економічних

показників АТ «УКРСИББАНК», проведення аналізу його діяльності та виявлення перспектив подальшого розвитку.

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

- 1) розглянути існуючі підходи до портфельно-орієнтованого управління в різних сферах діяльності;
- 2) виявити сутність та необхідність розробки системи портфельно-орієнтованого управління в банківській установі;
- 3) провести загальну оцінку фінансово-господарської діяльності та здійснити діагностику сучасного стану менеджменту АТ «УКРСИББАНК»;
- 4) провести аналіз системи портфельно-орієнтованого управління в банківській установі;
- 5) розробити підходи до портфельно-орієнтованого управління в банківській установі;
- 6) розробити план управління проектом створення офісу управління портфелями проектів.

**Джерела інформації.** До основних джерел, що були використані при написанні роботи, належать висвітлені в наукових працях вітчизняних та зарубіжних учених концептуальні підходи до портфельно-орієнтованого управління, а також сучасні теоретико-методологічні положення та методичні підходи щодо управління портфелями проектів в банківській сфері. Фінансова та статистична звітність АТ «УКРСИББАНК» була використана для здійснення загальної характеристики фінансово-господарської діяльності, проведення діагностики сучасного стану менеджменту. Інформаційну базу кваліфікаційної роботи також становили законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють діяльність банківської сфери, офіційна статистика Державної служби статистики України, Національного Банку України, статистична та фінансова звітність АТ «УКРСИББАНК», ресурси Інтернет-мережі, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, матеріалів періодичних видань, інші довідково-інформаційні джерела, що присвячені дослідженню проблеми управління портфелями проектів в банківській сфері.

**Методи дослідження.** Вирішення поставлених у кваліфікаційній роботі завдань здійснено з використанням сучасних загальнонаукових та спеціальних методів: **системний та економіко-фінансовий аналізи** (для здійснення аналізу діяльності банківської установи); **абстрактно-логічний** (для теоретичних узагальнень результатів наукового пошуку та формулювання висновків); **індуктивно-дедуктивний** (для формування системи портфельно-орієнтованого управління банківської установи); **порівняльно-історичний** (для дослідження еволюції підходів до управління портфелями проєктів в банківській сфері) та **економіко-статистичний методи** (для визначення динаміки зміни основних оціночних показників господарювання банківської установи); **аналізу і синтезу** (для дослідження зарубіжного досвіду щодо удосконалення діяльності банківської установи, аналізу теоретико-методологічних аспектів розробки системи портфельно-орієнтованого управління в банківській сфері, виявлення сутності та необхідності розроблення системи портфельно-орієнтованого управління в банківській установі).

**Практичне значення одержаних результатів.** Розроблений і запропонований до практичної реалізації науково-методичний підхід щодо формування системи портфельно-орієнтованого управління в банківській сфері дозволить підвищити ефективність функціонування, забезпечить перспективи стратегічного розвитку та зростання конкурентоспроможності банківської установи за рахунок впровадження методів управління портфелями проєктів. Реалізацію підходу спрямовано на підвищення ефективності управління банківською установою, що сприятиме більш раціональному використанню ресурсів установи та впровадженню методів портфельно-орієнтованого управління з метою забезпечення його розвитку.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

### ПОРТФЕЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В КОМПАНІЇ

#### 1.1. Портфельно-орієнтоване управління в компанії

Проектний менеджмент у компаніях функціонує на стратегічному рівні як управління портфелями проєктів. Його методологія базується на теорії систем і системному підході. Системний підхід є ефективним інструментом для оптимізації та вдосконалення процесів управління проєктами. Проектний підхід розглядається компаніями як система, яка, згідно із законом розвитку систем, складається з двох підсистем: консервативної, що забезпечує підтримку стабільного функціонування, та адаптивної, яка відповідає за пристосування до змін [1, 2].

Консервативна складова компанії охоплює повторювані виробничі цикли, включаючи одиничне, серійне або масове виготовлення продукції. Адаптивна складова зосереджується на розвитку через реалізацію проєктів, програм і портфелів, де адаптація виступає окремим напрямом управління. Це гнучке інноваційне управління, що дає змогу компанії ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Компанії, які вдало поєднують консервативну й адаптивну підсистеми, мають переваги у швидкому пристосуванні до глобальних змін, що сприяє стабілізації та подальшому розвитку. У методології проєктного менеджменту важливими тенденціями є структуризація управління на трьох рівнях: портфель проєктів, програма й окремі проєкти. Зазвичай впровадження проєктного менеджменту починається з управління окремими проєктами, що підкреслює залежність якості управління портфелем від рівня оволодіння процесами управління проєктами й програмами.

Для досягнення вищого рівня проєктної зрілості організація повинна чітко розуміти ієрархію проєктів і специфіку управління розвитком через проєкти.

Основними напрямками трансформацій у проектному менеджменті є вдосконалення організаційно-технічних і соціальних систем. Фундаментом проектно-орієнтованого підходу є концепція 5П (Портфель – Програма – Проєкт – Процес – Продукт), яка спрямована на забезпечення безперервного створення продуктів у межах портфеля проєктів [1, 3].

У міжнародних стандартах поняття проектно-орієнтованого управління інтерпретується з різних позицій, що значно впливає на встановлення вимог до процедур і засобів управління проєктами, програмами та портфелями (УППП). Терміни й визначення, викладені в системах знань PMI [4, 5] та P2M [6], а також основні поняття стандарту ISV IPMA [7], формують основу цих підходів. Порівняльний аналіз різних аспектів управління проєктами, програмами та портфелями представлений у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

### Огляд проектного, програмного та портфельного управління

Аспекти	Проєкт	Програма	Портфель
1	2	3	4
Зміст	Має певну мету та його зміст уточнюється впродовж життєвого циклу проєкту	Програма охоплює деяку область цілей та створює значну цінність	Портфель охоплює цілий бізнес-напрямок та може змінюватися у зв'язку зі зміною стратегічних цілей компанії
Зміни	Менеджери втримують проєкт у межах, які відповідають очікуванням споживачів	Менеджери програм відслідковують зміни як усередині, так й зовні програми	Менеджери портфеля постійно сканують зміни навколишнього середовища компанії
Планування	Відбувається деталізація інформації вищого рівня на плани нижчого рівня та навпаки	Менеджери програми створюють та підтримують процес формування програми	Менеджери портфеля створюють й підтримують процеси формування портфеля

Продовження табл. 1.1.

1	2	3	4
Менеджмент	Команда проєкту працює на досягнення його мети	Менеджери програми керують загальним баченням програми	Менеджери портфеля координують персонал управління портфелем
Успіх	Успіх вимірюється якістю продукту, вартістю та часом	Визначається ступенем створення цінності програми	Визначається сумарним синергетичним успіхом компонентів портфеля
Моніторинг	Менеджери відслідковують створення продукту проєкту	Менеджери відслідковують прогрес у досягненні мети програми та створенні цінності	Менеджери відслідковують виконання компонентів портфеля та загальні індикатори компанії

Джерело: [1].

До основних положень щодо формування організаційної складової управління проєктами можна віднести наступне (далі «проєкт» в залежності від контексту буде мати на увазі – проєкт, програма або портфель):

1. Якщо компанія обирає невідповідний проєкт, навіть його успішне виконання не гарантує досягнення цілей розвитку. Успіх такого проєкту може призвести до втрати корпоративної цінності, оскільки він є інвестицією ресурсів компанії. Тому важливо зосереджуватися на виборі проєктів, які максимізують корпоративну цінність.

2. Різноманітність цілей проєктів може спонукати компанії до прийняття рішень, орієнтованих на короткострокові вигоди. Однак, з огляду на прагнення до довгострокового створення корпоративної цінності, вибір проєктів має враховувати баланс між короткостроковими й довгостроковими цілями.

3. Конкуренція між проєктами в межах компанії вимагає пріоритезації інвестицій, базуючись на доступності ресурсів і оцінці потенційного зростання

корпоративної цінності. Для ефективного відбору застосовуються формалізовані методи управління портфелем проєктів [1, 5].

4. Результати реалізації проєктів значною мірою залежать від якості організаційного середовища. Важливу роль відіграють бізнес-процеси, структура організації, фінансові ресурси, компетентність персоналу та доступ до знань.

5. В управлінні проєктами необхідно забезпечити узгодженість між портфелями, програмами, проєктами та окремими завданнями. Це включає координацію корпоративних дій, ресурсів, знань і синергії між проєктами й програмами.

6. Корпоративна соціальна відповідальність (КСО) є важливим аспектом у проєктному менеджменті. Врахування КСО сприяє забезпеченню стійкості корпорації, впливаючи на ухвалення рішень щодо відбору проєктів [6, 7].

7. Проєктно-орієнтовані системи — це моделі організаційної діяльності, які необхідно створювати для ефективного розвитку компаній.

8. Успішна реалізація корпоративної стратегії залежить від відповідної організаційної структури. Стратегії здійснюються через виконання численних проєктів, а організаційна структура повинна бути адаптована для підтримки цих проєктів.

Для фінансування портфеля розвитку використовується грошовий потік, згенерований фінансовим портфелем, із врахуванням ризиків та гарантій повернення боргу. Формування фінансової структури розпочинається з вибору базової концепції, яка потім оптимізується з урахуванням ринкових умов. Цей процес вимагає кількох ітерацій, під час яких ризики розподіляються між стейкхолдерами, а також визначаються ключові показники.

Затвердження фінансової концепції враховує перегляд цілей і забезпечення проєкту необхідними ресурсами.

На рис. 1.1. показано основні процеси фінансового менеджменту в проєктній діяльності, що сприяють підвищенню гнучкості й адаптивності фінансових структур [1, 8].

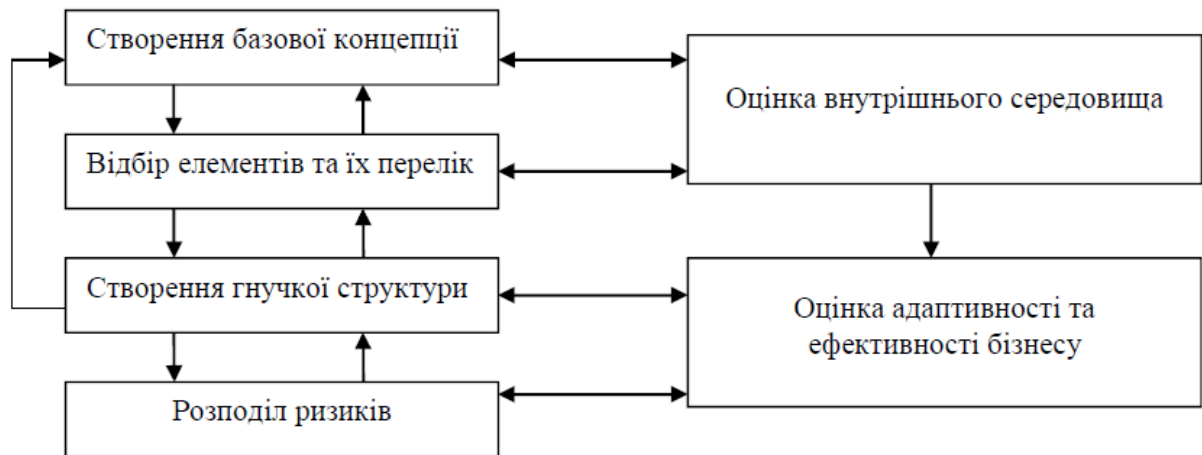


Рис. 1.1. Процеси фінансового менеджменту в проєктній діяльності  
Джерело: [1].

Процедура відбору елементів для фінансування проєктів включає такі основні етапи:

1) вибір ефективної схеми ресурсів. Оцінюються доступні ринкові ресурси з урахуванням вартості фондів і умов фінансування від різних джерел. Мета – забезпечити максимальне фінансування за мінімальною вартістю;

2) перевірка витрат і прибутків. Для обраної фінансової схеми аналізується співвідношення витрат і очікуваного прибутку. Якщо вартість капіталу надто висока, така схема може стати економічно не вигідною;

3) оцінка оптимальності індивідуальних фондів. Проводиться аналіз оптимальності окремих фондів для фінансування проєктного портфеля, орієнтуючись на баланс між витратами та вигодами.

Успішність портфеля проєктів залежить від зібраних коштів і надійності фінансової схеми, що можна оцінити за фінансовими показниками. Ці дані відображаються в активах і розрахунках прибутковості портфеля. У світовій практиці використовується єдиний підхід до фінансового обліку, який передбачає еквівалентність між звітом про прибутки та збитки й діаграмою грошових потоків.

Аналіз трьох ключових елементів (прибутки, збитки, грошовий потік) – це критично важливо для перевірки фінансової звітності. На їх основі можливе проведення різних типів фінансового аналізу.

Підготовка фінансових звітів із управління портфелем проєктів сприяє оцінці ефективності управління. Вищий рівень зрілості управління портфелями забезпечує компаніям значні переваги, хоча в умовах закриття невдалих проєктів цей підхід має обмежену ефективність.

Управління портфелями передбачає регулярний перегляд проєктів і програм для встановлення пріоритетів, розподілу ресурсів і узгодження портфеля зі стратегією компанії. Основною метою є управління портфелем у поєднанні з розвитком бізнес-стратегії для максимізації інвестиційної цінності.

## **1.2. Сучасні підходи до управління банківською установою**

В умовах сучасних процесів інтернаціоналізації та глобалізації банки стали ключовими фінансовими посередниками, забезпечуючи ресурсами учасників зовнішньоекономічної діяльності [10].

Стабільність банківської системи і рівновага на ринку безпосередньо залежать від конкуренції. Тому підвищення конкурентоспроможності вітчизняних банківських послуг стає пріоритетом у розвитку ринкових відносин в Україні. Ефективне функціонування банків можливе лише в межах системи стратегічного управління, яка базується на економічних принципах, таких як системність і комплексність.

Системність в управлінні. Стратегічне управління передбачає функції аналізу, планування, контролю, організації та мотивації. Комплексний аналіз прибутковості дає змогу керівництву банку виявити його сильні та слабкі сторони, визначити пріоритети розвитку та оцінити вплив зовнішніх факторів на майбутню діяльність.

Комплексність стратегій. Стратегії управління розробляються залежно від різних аспектів діяльності банку. Простими стратегіями є, наприклад, товарна або кредитна, тоді як комплексні стратегії охоплюють кілька напрямків діяльності одночасно [10, 12, 13].

Сучасні банки України переважно позиціонують себе як універсальні, пропонуючи широкий спектр послуг для юридичних і фізичних осіб. Західна практика універсальних банків передбачає чітке розмежування між корпоративними («wholesale») та приватними («retail») клієнтами, що формує структуру банків як кількох окремих фінансових підрозділів.

Антикризове управління. Забезпечення фінансової стійкості банківської системи стає особливо актуальним на тлі глобалізаційних процесів. Під впливом новітніх технологій з'явився транснаціональний капітал, який становить загрозу стабільності фінансових систем [14, 15]. Тому розробка нових стратегій і механізмів управління, спрямованих на мінімізацію ризиків та попередження фінансових криз, є необхідністю для України.

Національний банк України, поряд із фінансово-кредитними установами та державними органами, виступає ключовим суб'єктом антикризового управління. Його інструменти грошово-кредитної політики дозволяють підтримувати стійкість банківської системи та регулювати її розвиток (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Структура системи антикризового управління в банківському секторі

Джерело: [14].

Розробка стратегій, орієнтованих на нові геоекономічні виклики, стане основою для створення надійної інфраструктури в банківській системі, здатної обслуговувати глобальні економічні процеси та мінімізувати ризики фінансових криз [14, 16].

Між об'єктом і суб'єктами антикризового управління формуються різноманітні механізми, що забезпечують стабільність функціонування як усієї банківської системи, так і її окремих компонентів. Ці механізми регулюються законодавством та нормативними актами Національного банку України (НБУ). Попри численні наукові дослідження, спрямовані на підвищення стійкості банківської системи, питання визначення сутності таких механізмів залишається актуальним.

Термін «механізм» у цьому контексті означає комплекс спеціальних заходів, заснованих на системному підході. Економічний механізм розглядається як поєднання організаційних структур, конкретних форм і методів управління, а також правових норм, через які реалізуються економічні закони й забезпечується процес відтворення в конкретних умовах [14, 15, 16].

Узагальнено механізм антикризового управління включає дві основні складові: зовнішній і внутрішній механізми. Зовнішній механізм охоплює діяльність центральних органів, які впливають на: стійкість банківської системи загалом; стабільність окремих комерційних банків і фінансово-кредитних організацій, пов'язаних із банківською системою; стан та динаміку розвитку грошової системи, фондових і валютних ринків [14, 17, 18].

Внутрішній механізм охоплює дії Національного банку України, спрямовані на забезпечення стабільності банківської системи через спеціальні важелі впливу та контролю та поліпшення діяльності комерційних банків шляхом розробки методик внутрішнього аналізу та реалізації заходів, спрямованих на підвищення їхньої стійкості та надійності [14, 17, 19].

Окрім цих механізмів, важливу роль відіграють процеси самоорганізації в банківській системі. До них належить діяльність банківських бізнес-асоціацій, які значною мірою впливають на функціонування системи. В разі необхідності такі

асоціації можуть застосовувати власні інструменти антикризового управління для підтримання стабільності банківського сектора.

### **1.3. Існуючі підходи до портфельно-орієнтованого управління в банківській установі**

Сучасний менеджмент демонструє перехід від економіки показників до економіки цінностей. Згідно з японським стандартом P2M [6], проєкт визначається як зобов'язання створювати цінності, що впливає із специфічної місії організації. У сучасній методології управління проєктами та програмами основна ідея полягає в створенні нових цінностей через реалізацію стратегій у програмах і проєктах. Проте методологія ціннісно-орієнтованого управління портфелями проєктів для стратегічного розвитку компаній залишається недостатньо дослідженою.

Створення цінностей є спільним результатом діяльності окремих осіб, проєктних команд і компаній. Саме тому стандарт P2M [6] надає значної уваги управлінню проєктними спільнотами, що стає актуальним і для України [20, 21].

Стратегічні цілі компанії нерозривно пов'язані з її портфелем ініціатив, і цей зв'язок впливає на всі аспекти управління. Формування портфеля вимагає визначення критеріїв оцінки цілей і процедур відбору проєктів, які приносять максимальну користь, відповідають ресурсним обмеженням і стратегічним цілям. Це створює труднощі у поєднанні фінансової ефективності з довгостроковими перспективами розвитку. Наприклад, фінансово не вигідний проєкт із впровадження нових технологій може забезпечити стійке зростання цінності компанії в майбутньому. Через це компанії часто реалізують два портфелі проєктів: один для фінансового зростання, а інший – для стратегічного розвитку.

У рамках системи знань PMI [4, 7] управління портфелем розподіляється на дві групи процесів:

1) процеси вирівнювання. Оцінка компонентів портфеля для визначення їхньої відповідності категоріям і стратегічним цілям. Цей процес включає відбір, перегляд і оцінку компонентів під час формування бюджетів і планів або змін у

бізнес-середовищі;

2) процеси моніторингу та контролю. Використання ключових показників для оцінки прогресу виконання портфеля, таких як відповідність стратегії чи ризику. Дані агрегуються для забезпечення узгодженості портфеля зі стратегічними цілями;

Ціннісно-орієнтоване управління портфелем. Для створення нових цінностей компанія повинна: визначити очікування стейкхолдерів і ключові цінності; провести кількісну оцінку цінностей; інтегрувати доступні ресурси, досвід, інформацію й дані для досягнення запланованої цінності.

Послідовність і етапи формування ціннісно-орієнтованого портфеля проєктів можна представити у вигляді блок-схеми, що ілюструє цей процес (рис. 1.3) [1]. Цей підхід допомагає компаніям більш ефективно поєднувати свої ресурси й досягати стратегічних цілей, забезпечуючи довгострокове зростання і стійкість.

Таблиця 1.2.

### Процеси управління портфелем проєктів

Процес	Вхід	Вихід
1	2	3
Ідентифікація	Стратегічний план визначення компонентів, основні описи компонентів	Перелік компонентів, основні описи кожного компонента, перелік відхилених компонентів
Категоризація	Перелік компонентів, основні описи категорії компонентів	Перелік категоризованих компонентів
Оцінка	Стратегічний план, перелік категоризованих компонентів, основні описи компонента	Перелік категоризованих та оцінених компонентів, вартісна оцінка кожного компонента, рекомендації за результатами оцінки
Відбір	Стратегічний план, перелік категоризованих та оцінених компонентів, вартісна оцінка кожного компонента, рекомендації за результатами оцінки	Перелік категоризованих, оцінених і відібраних Компонентів
Визначення пріоритетів	Перелік категоризованих, оцінених і відібраних компонентів	Перелік категоризованих компонентів у відповідності зі стратегічною категорією

Продовження табл. 1.2.

1	2	3
Балансування портфеля	Перелік категоризованих компонентів у відповідності зі стратегічною категорією, критерії управління портфелем, обмеження та допущення, рекомендації з перегрупування портфеля на основі огляду звітності	Перелік схвалених компонентів портфеля, кінцевий актуалізований перелік основних альтернатив, розподіл актуалізованих / поліпшених компонентів портфеля
Авторизація	Перелік поліпшених компонентів портфеля, вимоги до бюджету компонента портфеля, вимоги до ресурсів компонента портфеля, перелік схвалених компонентів	Доповнення до списку компонентів портфеля, актуалізація очікувань, ресурси компонента портфеля, віхи управління портфелем
Періодична звітність та огляд управління портфелем	Ресурсний розподіл і обмеження оточення, корпоративні стандарти управління та контролю, критерії оцінки та відбору, стратегічні цілі та критерії управління портфелем	Вказівки щодо компонентів портфеля, рекомендації з перегрупування портфеля, рекомендації для бізнесу, актуалізовані ключові індикатори, звіт про досягнення мети
Стратегічні зміни	Періодична звітність та перегляд стратегічного плану	Відповідні критерії

Джерело: [1].

Етап 1. Ідентифікація компонентів портфеля. На цьому етапі складається перелік потенційних компонентів портфеля, до яких можуть входити ініціативи, проекти, програми та субпортфелі. Проводиться їхній аналіз щодо відповідності стратегічним цілям компанії.

Етап 2. Групування проектів. Проекти поділяються на групи за спільними характеристиками, такими як робочі процеси, управлінські структури, командні компетенції та використання інформаційних технологій. Кожна група проектів має набір специфічних критеріїв. Таке групування підвищує прозорість управління портфелем і дозволяє чіткіше пов'язати проекти із досягненням конкретних цілей.

Етап 3. Оцінка та відбір проектів. На цьому етапі встановлюються критерії та вагові показники для кожної групи проектів. Процес оцінки та відбору базується на

кількісному аналізу проєктів, який використовує умовні метрики чи вагові значення. Поєднання якісного та кількісного аналізу дозволяє відібрати до портфеля лише ті проєкти, які є значущими та вигідними для компанії, а також відповідають її стратегічним цілям. Кількісний аналіз використовується для визначення пріоритетів проєктів за їхньою цінністю для бізнесу. Результатом етапу стає перелік рекомендованих для включення в портфель проєктів.

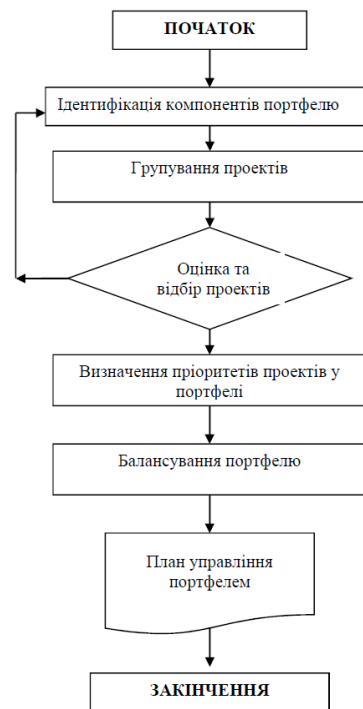


Рис. 1.3. Алгоритм формування портфеля проєктів на базі ціннісно-орієнтованого підходу

Джерело: [1].

Етап 4. Визначення пріоритетів проєктів. Відібрані проєкти ранжуються за визначеними критеріями, такими як важливість і терміновість реалізації. Ці критерії формують рейтинг компонентів портфеля. Пріоритети проєктів визначаються шляхом порівняння їхніх показників цінності та привабливості з середнім значенням показників для групи чи всього портфеля.

Етап 5. Балансування портфеля. Цей етап спрямований на оптимальний розподіл інвестицій серед проєктів портфеля. Завдання балансування — збільшити частку інвестицій у високоприбуткові проєкти з мінімальними ризиками та

скоротити фінансування проєктів із високими витратами чи невизначеністю. У процесі балансування враховуються стратегічні цілі компанії для забезпечення відповідності всіх проєктів загальній стратегії.

Етап 6. Авторизація портфеля. Після затвердження плану управління портфель офіційно вводиться в реалізацію. На цьому етапі всі зацікавлені сторони, включаючи керівництво компанії, проєктні команди, підрядників, фінансистів, консультантів, науково-дослідні установи та регуляторні органи, об'єднуються для підтримки виконання проєктів. Вони впливають на реалізацію програм/проєктів, зокрема через мобілізацію ресурсів, соціальні ефекти та екологічні аспекти.

Процеси реалізації проєктів створюють унікальні організаційні цінності, такі як креативність, унікальність і здатність до вирішення специфічних проблем. Унікальність проєктів полягає в їхній спрямованості на вирішення конкретних завдань, що відповідають індивідуальним місіям. Також важливим результатом може бути зниження невизначеності та створення додаткової цінності через вирішення проблем.

#### **1.4. Висновки до розділу 1**

За результатами проведеного аналізу застосування портфельно-орієнтованого підходу у різних сферах діяльності, зокрема сучасних підходів, моделей та методів портфельно-орієнтованого управління виявлено, що цей підхід дозволяє підвищити ефективність системи управління для забезпечення стратегічного розвитку компаній.

У процесі впровадження портфельно-орієнтованого підходу формуються особливі організаційні цінності, зокрема унікальність, креативність і творча реалізація. Унікальність проявляється в тому, що портфель проєктів спрямований на виявлення та вирішення конкретної проблеми, виконуючи при цьому індивідуальну місію. Додатковою цінністю портфельного підходу є зменшення невизначеності або вирішення проблем, які вона спричиняє, що підвищує загальну ефективність проєктів, включених до портфеля.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ

#### **2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності банківської установи на прикладі УКРСИББАНК BNP PARIBAS GROUP**

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК» (далі – «Банк») є правонаступником комерційного інноваційного банку «Харківінкомбанк», заснованого 4 травня 1990 року та зареєстрованого Держбанком СРСР 18 червня 1990 року. Пізніше, 28 жовтня 1991 року, банк було перереєстровано Національним банком України (реєстраційний номер 57). Згідно з рішенням Установчої конференції від 21 жовтня 1991 року банк набув статусу закритого акціонерного товариства, а 18 червня 1992 року було змінено його найменування на Акціонерний комерційний інноваційний банк «УкрСиббанк». Рішенням Загальних зборів акціонерів від 25 серпня 1993 року банк отримав статус відкритого акціонерного товариства [22].

У жовтні 2009 року, у зв'язку з приведенням діяльності у відповідність до вимог Закону України «Про акціонерні товариства», банк змінив своє найменування на Публічне акціонерне товариство «УкрСиббанк» із правонаступництвом усіх прав і обов'язків. У жовтні 2018 року, відповідно до рішення Загальних зборів акціонерів, банк змінив свій тип на приватне акціонерне товариство, отримавши нову назву – Акціонерне товариство «УкрСиббанк» [22].

Банк є юридичною особою, має самостійний баланс, кореспондентські рахунки в НБУ та інших установах, власний знак обслуговування, печатки, бланки та штампи. Організаційно-правова форма – приватне акціонерне товариство. У своїй діяльності Банк керується чинним законодавством України, зокрема Цивільним і Господарським кодексами, законами «Про банки і банківську

діяльність», «Про акціонерні товариства», нормативно-правовими актами НБУ, а також власним Статутом [22].

Банк функціонує як універсальний банк, надаючи широкий спектр банківських послуг, включаючи комерційну, інвестиційну, депозитарну та іншу діяльність, дозволена законодавством України.

Він також здійснює фінансові послуги через агентські договори з юридичними особами, дотримуючись вимог НБУ.

Основна мета Банку – отримання прибутку для забезпечення доходу акціонерів і розвитку банківської діяльності [22].

Банк є економічно самостійним і незалежним від державних органів у питаннях оперативної діяльності, за винятком вимог, встановлених чинним законодавством. Він виконує всі економічні нормативи НБУ, використовує автоматизовані системи обліку та подає фінансову звітність відповідно до встановлених форм і обсягів [22].

Основним завданням Банку є забезпечення прибутковості шляхом ефективного використання власних і залучених коштів. Діяльність спрямована на підтримку внутрішніх і міжнародних банківських операцій, включаючи обслуговування корпоративних і приватних клієнтів, що ілюструється на рис. 2.1 [22].

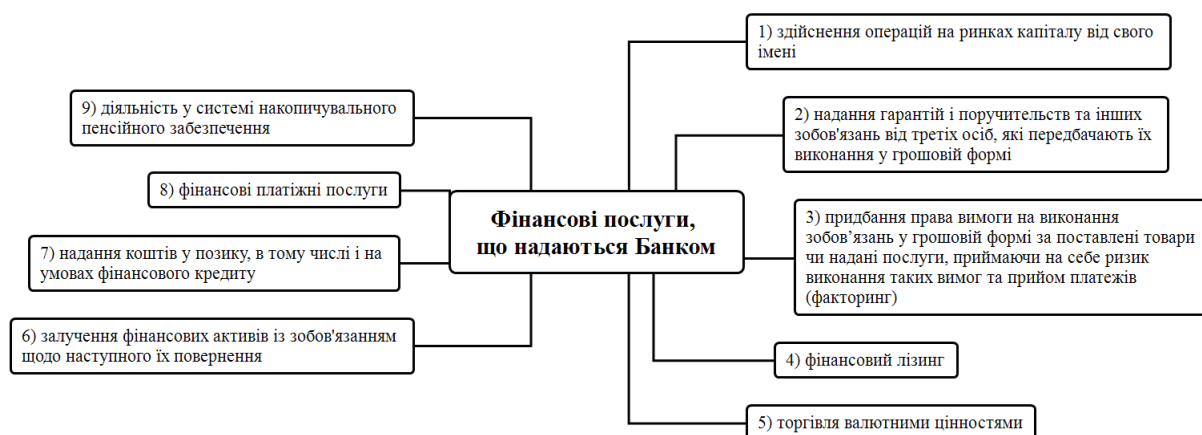


Рис. 2.1. Фінансові послуги, що надаються Банком

Джерело: сформовано автором на підставі [22].

На основі ліцензії, виданої Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку, Банк має право здійснювати такі види професійної діяльності на ринках капіталу [22]:

- брокерська діяльність;
- дилерська діяльність;
- андеррайтинг та/або розміщення цінних паперів із наданням гарантій;
- розміщення цінних паперів без надання гарантій;
- інвестиційне консультування;
- депозитарна діяльність депозитарної установи;
- зберігання активів інститутів спільного інвестування;
- зберігання активів пенсійних фондів.

Банк має право відкривати та вести кореспондентські рахунки у Національному банку України та інших банках як в Україні, так і за її межами. Також він обслуговує банківські рахунки фізичних та юридичних осіб у національній та іноземній валютах [22].

Банк здійснює розрахунки у готівковій та безготівковій формах відповідно до правил, визначених нормативно-правовими актами НБУ. Безготівкові операції проводяться на основі розрахункових документів у паперовому або електронному вигляді [22].

Кредитування здійснюється в межах сформованих кредитних ресурсів, які Банк генерує в процесі своєї діяльності. Джерела формування цих ресурсів детально ілюстровано на рис. 2.2 [22].

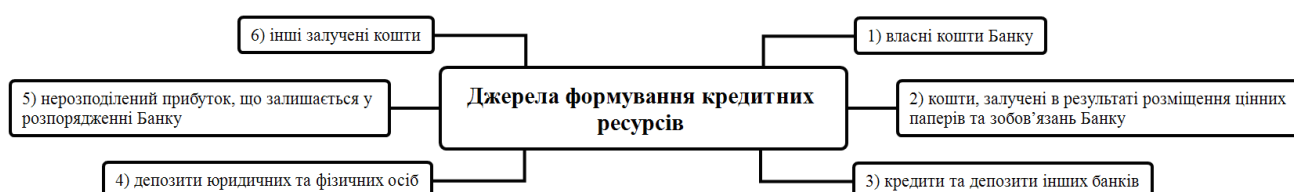


Рис. 2.2. Джерела формування кредитних ресурсів

Джерело: сформовано автором на підставі [22].

Фінансовий результат Банку визначається як різниця між валовими доходами та витратами. Прибуток розподіляється щороку відповідно до рішення Загальних зборів акціонерів після сплати податків, інших обов'язкових платежів і відрахувань у фонди Банку згідно з чинним законодавством України [22].

Бухгалтерський облік організований відповідно до внутрішньої облікової політики, розробленої на основі Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та міжнародних стандартів фінансової звітності. Щоквартально Банк публікує фінансові звіти (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів та ін.) на своєму офіційному сайті й у своїх приміщеннях. До 30 квітня наступного року оприлюднюються аудиторські висновки, річна фінансова звітність, а також інформація про власників істотної участі [22].

У 2016 році завершено процедуру збільшення капіталу «УкрСиббанку», ініційовану групою BNP Paribas SA (Франція), у результаті чого статутний капітал зріс на 3,29 млрд грн, а частка ЄБРР збільшилась до 40%. Станом на 31 грудня 2023 року BNP Paribas SA володіє 60% акцій Банку, тоді як ЄБРР контролює 40% [23, 24].

Банк діє на основі ліцензій НБУ, Національної комісії з цінних паперів і фондового ринку та Міністерства фінансів України. Є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, який забезпечує повернення депозитів до 200 тисяч гривень у разі неплатоспроможності банку. На період дії воєнного стану гарантоване повернення вкладів фізичних осіб здійснюється в повному обсязі [23, 24].

Станом на 31 грудня 2023 року Банк має 231 безбалансове відділення (243 на кінець 2022 року) і не володіє представництвами чи іншими відокремленими підрозділами. Основним видом діяльності є надання банківських послуг фізичним і юридичним особам в Україні [23, 24].

У 2023 році економіка України почала відновлюватися після спаду, спричиненого війною, зростання ВВП склало 5%, інфляція сповільнилась до 5,1% річних. Національний банк України запровадив режим керованої гнучкості

обмінного курсу та знизив облікову ставку до 15% з 15 грудня 2023 року. Резерви НБУ перевищили довоєнний рівень і досягли 40,5 млрд доларів США [23, 24].

Банківська система України продовжує функціонувати, зберігаючи стабільність, незважаючи на виклики, спричинені війною. «УкрСиббанк» діє як материнська компанія Групи, до складу якої входять підприємства, наведені на рис. 2.3 [23, 24].

Назва підприємства	Країна	Частка володіння (%)	
		31 грудня 2023 року	31 грудня 2022 року
АТ «Укрсиббанк»	Україна	Материнське підприємство	
ТОВ «Укрсиб-фінанс»	Україна	100%	100%
ПАТ «Компанія з управління активами – Адміністратор пенсійних фондів «Укрсиб Ессет Менеджмент»	Україна	99,94%	99,94%

Рис. 2.3. Склад Групи Банку

Джерело: [23, 24].

Грошові кошти та їх еквіваленти Групи для цілей підготовки консолідованого звіту про рух грошових коштів були представлені на рис. 2.4.

	31 грудня 2023 року	31 грудня 2022 року
Готівка	1 911 948	2 701 826
Кошти обов'язкових резервів банку в Національному банку України («НБУ») і короткострокові розміщення в НБУ	11 899 006	5 282 421
Кореспондентські рахунки, депозити та кредити овернайт у банках	28 645 273	34 575 215
За вирахуванням: Коштів обов'язкових резервів у Національному банку України	(11 181 582)	(4 673 615)
<b>Усього грошових коштів та їх еквівалентів, до вирахування резерву на покриття очікуваних кредитних збитків</b>	<b>31 274 645</b>	<b>37 885 847</b>
За вирахуванням: Резерв на очікувані кредитні збитки за кореспондентськими рахунками, депозитами та кредитами овернайт у банках	(112 438)	(135 367)
За вирахуванням: Резерву за готівковими коштами	(2 463)	(5 964)
<b>Усього грошових коштів та їх еквівалентів</b>	<b>31 159 744</b>	<b>37 744 516</b>

Рис. 2.4. Грошові кошти та їх еквіваленти Групи

Джерело: [23, 24].

На рис. 2.4 представлено, що станом на 31 грудня 2023 року сума обов'язкових резервів банку в Національному банку України становила 11 181 582 тис. грн (станом на 31 грудня 2022 року – 4 673 615 тис. грн). Ці кошти були розміщені у вигляді депозитів обов'язкових резервів і не могли використовуватися Групою для фінансування її поточної діяльності.

Станом на 31 грудня 2023 року резерв на очікувані кредитні збитки за кореспондентськими рахунками, депозитами та кредитами овернайт у банках становив 112 438 тис. грн (на 31 грудня 2022 року – 135 367 тис. грн).

Також станом на 31 грудня 2023 року загальна сума коштів п'яти контрагентів із найбільшими непогашеними сумами дорівнювала 28 292 233 тис. грн, що складало 99% від загальної суми кореспондентських рахунків, депозитів і кредитів овернайт у банках (на 31 грудня 2022 року – 34 335 279 тис. грн, або 99%).

Концентрація кредитів та авансів клієнтам за секторами економіки детально представлена на рис. 2.5.

	31 грудня 2023 року		31 грудня 2022 року	
	Сума	%	Сума	%
Комерційна діяльність і торгівля	5 721 850	40	4 998 152	27
Фізичні особи	3 459 686	24	5 027 168	27
Промислове виробництво	1 908 550	13	4 438 026	23
Телекомунікації	1 718 003	12	1 905 579	10
Сільське господарство та харчова промисловість	1 455 496	10	2 094 736	11
Транспорт і послуги зв'язку	37 057	0	117 291	1
Фінансові послуги	3 472	0	89 492	0
Інше	72 996	1	162 184	1
<b>Усього кредитів та авансів клієнтам, до вирахування резерву на покриття очікуваних кредитних збитків</b>	<b>14 377 110</b>	<b>100</b>	<b>18 832 628</b>	<b>100</b>

Рис. 2.5. Концентрація кредитів та авансів клієнтам за галузями економіки  
Джерело: [23, 24].

Станом на 31 грудня 2023 року загальний обсяг кредитів і авансів, наданих 10 найбільшим позичальникам Групи, склав 7 256 592 тис. грн (31 грудня 2022 року

– 7 981 126 тис. грн), що становило 50% від загального кредитного портфеля (31 грудня 2022 року – 42%).

На цю ж дату кредити та аванси клієнтам із балансовою вартістю 1 083 тис. грн (31 грудня 2022 року – 1 150 тис. грн) були використані як забезпечення коштів банків у сумі 1 448 тис. грн (31 грудня 2022 року – 1 784 тис. грн).

Станом на 31 грудня 2023 року один позичальник мав заборгованість за кредитами, що перевищувала 10% чистих активів Банку. Балансова вартість цих кредитів становила 2 577 237 тис. грн (31 грудня 2022 року аналогічна ситуація була також із одним позичальником, із загальною сумою кредитів 1 898 283 тис. грн).

Розмір і тип забезпечення, що вимагається Групою, визначаються на основі оцінки кредитного ризику контрагента. У Групі існують внутрішні інструкції, які регулюють прийнятність певних видів забезпечення та параметри оцінки їхньої вартості.

Детальний розподіл коштів клієнтів за галузями економіки наведено на рис. 2.6.

	31 грудня 2023 року		31 грудня 2022 року	
	Сума	%	Сума	%
Фізичні особи	41 400 549	35	35 771 639	38
Комерційна діяльність та торгівля	40 012 412	33	30 477 325	33
Промислове виробництво	15 104 367	13	11 112 114	12
Фінансові послуги	3 571 666	3	2 981 083	3
Послуги культури та освіти	2 962 242	2	2 438 675	3
Сільське господарство	2 900 184	2	1 685 951	2
Транспорт	2 338 882	2	1 636 269	2
Телекомунікаційні послуги	2 289 472	2	589 473	1
Інше	9 045 218	8	6 942 524	6
<b>Усього коштів клієнтів</b>	<b>119 624 992</b>	<b>100</b>	<b>93 635 053</b>	<b>100</b>

Рис. 2.6. Розподіл коштів клієнтів за галузями економіки

Джерело: [23, 24].

Сума залишків на рахунках найбільших 10 клієнтів Групи станом на 31 грудня 2023 року становила 14 838 972 тис. грн. (31 грудня 2022 року: 8 767 346 тис. грн.), або 12% (31 грудня 2022 року: 9%) від загальної суми коштів клієнтів.

Станом на 31 грудня 2023 року кошти клієнтів включали залишки на суму 132 978 тис. грн (31 грудня 2022 року – 174 073 тис. грн), які були розміщені як забезпечення кредитів і авансів клієнтам із балансовою вартістю 91 533 тис. грн (31 грудня 2022 року – 137 100 тис. грн).

У 2023 році витрати, пов'язані із забезпеченням безперервності бізнесу, відображені на рис. 2.7, включали організацію додаткових робочих місць для співробітників. До цих витрат увійшли витрати на харчування, проживання та транспортне забезпечення, що виникли внаслідок військової агресії російської федерації та бойових дій на території України. Окремою статтею були витрати, спричинені атаками на об'єкти енергетичної інфраструктури України.

У 2023 та 2022 роках, окрім обов'язкових аудиторських перевірок, Група замовляла у аудиторській компанії додаткові послуги, зокрема аудит групового пакету звітності Банку.

	За 12 місяців 2023 року	За 12 місяців 2022 року
Заробітна плата та бонуси	(2 631 652)	(2 135 000)
Податок із заробітної плати	(466 804)	(416 707)
<b>Загальні витрати на виплати працівникам</b>	<b>(3 098 456)</b>	<b>(2 551 707)</b>
Утримання приміщень та обладнання	(426 877)	(341 023)
Підтримка безперервності бізнес-процесів	(208 749)	(208 266)
Професійні послуги	(266 091)	(166 284)
Судові витрати	(150 242)	(88 863)
Поштові та телекомунікаційні витрати	(130 665)	(134 253)
Оренда	(111 504)	(100 460)
Рекламні та маркетингові послуги	(97 596)	(41 965)
Податки, крім податку на прибуток	(56 364)	(23 167)
Витрати на охорону	(48 771)	(46 133)
Благодійність	(47 142)	(62 823)
Абонентські послуги	(36 076)	-
Витрати на інкасацію	(35 714)	(27 269)
Виробництво пластикових карт	(29 159)	(16 890)
Витрати на відрядження	(23 219)	(10 493)
Охорона праці, підбір кадрів, тренінги	(11 803)	(5 783)
Послуги зберігання	(11 190)	-
Інше	(81 960)	(58 930)
<b>Усього інших адміністративних та операційних витрат</b>	<b>(1 773 122)</b>	<b>(1 332 602)</b>

Рис. 2.7. Витрати на забезпечення безперервності бізнес-процесів

Джерело: [23, 24].

На основі результатів аналізу фінансово-господарської діяльності можна дійти висновку, що Банк здатний продовжувати свою діяльність на безперервній основі. Це передбачає можливість реалізації активів і виконання зобов'язань у рамках звичайної господарської діяльності.

Хоча воєнний стан і триваючі бойові дії, які перебувають поза контролем керівництва Банку, створюють суттєві негативні наслідки для країни та клієнтів Банку, проведений аналіз свідчить про те, що керівництво має обґрунтовану впевненість у здатності Банку здійснювати господарську діяльність упродовж наступних 12 місяців.

## **2.2. Діагностика сучасного стану менеджменту в УКРСИББАНК BNP PARIBAS GROUP**

АТ «УКРСИББАНК» має дворівневу структуру управління. Організаційна структура Банку наведена у додатку А [25, 26].

Вищим органом Банку є Загальні Збори Акціонерів, які вирішують питання діяльності Банку, за винятком тих, що віднесені до виключної компетенції Наглядової Ради чи інших органів згідно з законодавством або Статутом [22, 27].

Загальні Збори Акціонерів можуть бути річними (проводяться щороку до 30 квітня) або позачерговими (скликаються Наглядовою Радою за її ініціативою, на вимогу Правління, НБУ чи акціонерів, що володіють щонайменше 5% голосуючих акцій).

Наглядова Рада Банку здійснює контроль за діяльністю Правління, захищає права акціонерів, вкладників і кредиторів. Вона має виключну компетенцію щодо низки питань, передбачених Статутом [22, 26, 28].

Головує на Загальних Зборах Акціонерів голова Наглядової Ради або уповноважена особа.

Правління є виконавчим органом, відповідальним за поточне управління діяльністю Банку. Його очолює Голова Правління. До складу Правління входять 8 осіб, які обираються Наглядовою Радою [22, 26, 29].

Правління проводить засідання не рідше ніж раз на місяць. Кворум для прийняття рішень становить 5 членів. У разі рівного розподілу голосів вирішальне слово належить Голові Правління.

Банк створює такі підрозділи для забезпечення внутрішнього контролю:

- Департамент внутрішнього аудиту;
- Департамент Ризик-Менеджменту;
- Департамент Комплаєнс Контролю.

Очілюниками Департаментів є відповідно Головний ризик-менеджер та Головний комплаєнс-менеджер [22, 26].

Ефективна діяльність Банку залежить від системи управління ризиками, яка базується на:

- довгостроковій практиці Материнської компанії BNP Paribas SA;
- відповідності вимогам місцевого регулятора та Материнської компанії;
- балансі між бізнес-потребами та обережністю у ставленні до ризиків [23, 24].

Мета управління ризиками полягає у:

- забезпеченні підтримки стратегії та місії Банку;
- впровадженні надійної та безпечної системи управління ризиками, що відповідає сучасним викликам і вимогам.

Ця структура дозволяє Банку ефективно вирішувати управлінські, контрольні та операційні завдання, забезпечуючи стабільність і відповідність регуляторним вимогам.

Був проведений аналіз сильних та слабких сторін діяльності банку (табл. 2.1), а також аналіз факторів зовнішнього оточення (табл. 2.2).

Таблиця 2.1.

**SWOT-аналіз діяльності АТ «УКРСИББАНК»**

Сильні сторони (S)	Можливості (O)
Досвід роботи у банківському секторі Команда висококваліфікованих фахівців Індивідуальний підхід до клієнтів Впровадження новітніх інформаційних технологій Підтримка (фінансова, методологічна, ресурсна) з боку BNP PARIBAS	Бажання та готовність топ-менеджменту до змін в Банку Орієнтація на довгострокове співробітництво з клієнтами Супроводження клієнтів та надання послуг управління їхніми грошовими активами
Слабкі сторони (W)	Загрози (T)
Неможливо відстежити комунікацію персоналу з клієнтами Відсутня система портфельно-орієнтованого управління	Існуюча система управління проектами не повністю задовольняє потребам Банку Механізми мотивації клієнтів використовувати банківські послуги та стягнення заборгованості потребують удосконалення Висока конкуренція на деяких напрямках діяльності Банку

Джерело: складено автором.

Таблиця 2.2.

**PEST-аналіз діяльності АТ «УКРСИББАНК»**

Політичні (P)	Економічні (E)
Політична ситуація в країні Державне регулювання банківського сектору	Загальний стан економіки країни Платоспроможність клієнтів Рівень інфляції Динаміка курсу валют Динаміка зайнятості
Соціальні (S)	Технологічні (T)
Соціальна культура суспільства Зниження реальних доходів населення Зміна у стилі та рівні життя населення Демографічний стан	Науково-технічний прогрес Розвиток технологій Розробка нових інформаційних продуктів

Джерело: складено автором.

Основною метою управління ризиками Групи є уникнення та мінімізація ризиків відповідно до прийнятого ризик-апетиту та бізнес-моделі. Для досягнення цієї мети в рамках системи управління ризиками визначено такі ключові функції:

- об'єктивність та неупередженість. Прийняття рішень із глибоким розумінням ризиків і довгострокових наслідків, дотримуючись високих стандартів комплаєнсу та етичної поведінки;

- моніторинг та звітування. Інформування керівництва Групи про поточні та потенційні внутрішні й зовнішні ризики, що впливають на діяльність;

- прогнозування. Оцінка еволюції ризиків і їхнього впливу на операційну діяльність і платоспроможність Групи;

- консультування. Надання рекомендацій Правлінню, бізнес-підрозділам та іншим функціям щодо визначення відповідного рівня ризик-апетиту, виявлення недоліків у системі управління ризиками та визначення необхідних дій для її зміцнення;

- формування культури ризику. Розвиток і поширення культури управління ризиками на всіх рівнях організації;

- адаптація. Коригування системи управління ризиками та організаційної структури відповідно до внутрішніх бізнес-вимог і зовнішніх регуляторних норм.

Процеси управління ризиками повинні бути:

- пильними – здатними вчасно виявляти ризики;

- надійними – забезпечувати безпеку й стійкість;

- простими – легкими для розуміння та реалізації;

- ефективними – забезпечувати максимальний результат при оптимальних витратах;

- адаптивними – відповідати змінам у нормативному, економічному та конкурентному середовищі, а також специфіці бізнесу.

Суттєві види ризиків, що впливають на діяльність АТ «УКРСИББАНК», детально представлені на рис. 2.8.

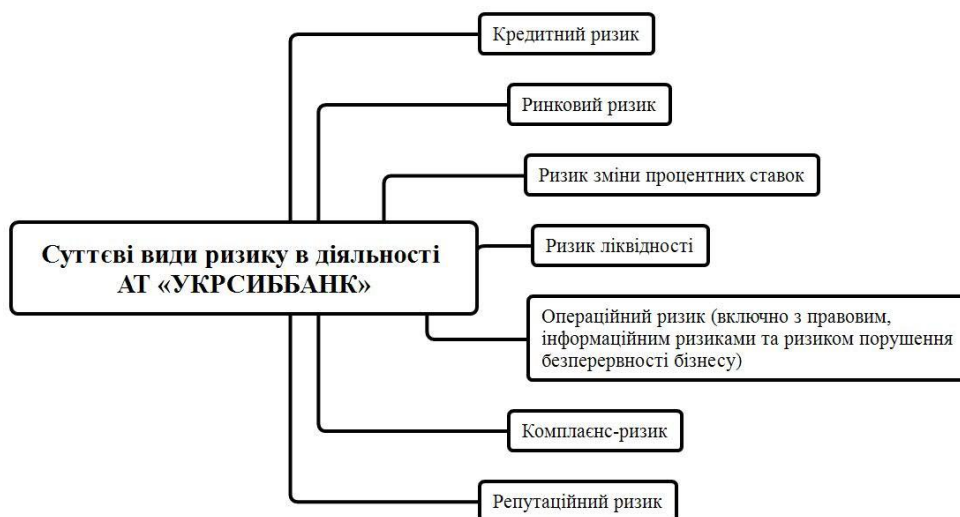


Рис. 2.8. Суттєві види ризику в діяльності АТ «УКРСИББАНК»

Джерело: [23, 24].

Управління ризиками здійснюється через два ключові підрозділи:

- Департамент комплаєнс-контролю, відповідальний за комплаєнс-ризик та репутаційний ризик;
- Департамент управління ризиками, який займається іншими суттєвими видами ризику.

Обидва департаменти діють на рівні другої лінії захисту в рамках моделі трьох ліній захисту:

1) перша лінія представлена бізнес-підрозділами та підрозділами підтримки діяльності Банку. Їхня відповідальність полягає у прийнятті та управлінні ризиками, а також у звітуванні про їх поточний стан;

2) друга лінія включає Департамент управління ризиками та Департамент комплаєнс-контролю. Забезпечує контроль за ризиками, підтримує політику управління та забезпечує відповідність діяльності прийнятому ризик-апетиту;

3) третя лінія виконується Департаментом внутрішнього аудиту. Займається перевіркою та оцінкою ефективності функціонування всієї системи управління ризиками.

Для підвищення ефективності управління ризиками функціонують: комітет з ризиків та комплаєнс-комітет Наглядової ради, які забезпечують контроль та стратегічний нагляд.

Chief Risk Officer (Головний ризик-менеджер) і Chief Compliance Officer (Головний комплаєнс-менеджер) мають право вето на рішення Правління та комітетів, щоб забезпечити відповідність діяльності політиці управління ризиками та прийнятому ризик-апетиту.

Система колегіальних комітетів, до яких належать:

- Правління Банку;
- Кредитні комітети;
- Комітет з управління активами та пасивами (КУАП);
- Комітет внутрішнього контролю;
- Комітет з питань фінансового моніторингу та інші.

Ці комітети працюють на основі окремих положень, які регламентують управління кожним видом ризику.

Група впровадила систему управлінської звітності, яка:

- надає точну, повну та актуальну інформацію про суттєві ризики;
- висвітлює ключові індикатори ризиків, які зазнали змін або можуть призвести до їх зростання;
- забезпечує кінцевих користувачів релевантними даними для ухвалення рішень.

Основне завдання звітності – зосередити увагу на ключових індикаторах ризику, які зазнали змін протягом звітного періоду або можуть вплинути на ризиковий профіль Групи, сприяючи ефективному моніторингу та прийняттю обґрунтованих рішень.

#### I. Управління кредитним ризиком.

Кредитний ризик – це ймовірність виникнення збитків, недоотримання доходів або додаткових втрат через невиконання боржником чи контрагентом своїх зобов'язань за договором. Він охоплює ризик країни та ризик контрагента.

Ціль управління кредитним ризиком полягає у максимізації прибутку Групи при дотриманні встановленого рівня ризику, визначеного у Заяві про схильність до ризиків та кредитній політиці. Управління здійснюється як на індивідуальній, так і на портфельній основі.

Основні заходи управління кредитним ризиком:

- впровадження культури управління ризиками;
- організація надійного кредитного процесу;
- підтримка ефективної кредитної адміністрації для моніторингу та оцінки ризиків;
- забезпечення якісної системи звітності;
- впровадження механізмів контролю над кредитним ризиком.

Група реалізувала систему внутрішньої оцінки кредитного ризику, яка базується на сегментації клієнтів:

- корпоративний бізнес;
- середній та малий бізнес;
- споживче кредитування.

Кредитний ризик управляється всіма підрозділами, залученими у кредитний процес, а остаточне рішення приймається Кредитним комітетом. Для ефективного управління ризиками встановлюються ліміти на різні види ризиків у межах прийнятого ризик-апетиту, а також проводиться регулярний моніторинг їх дотримання.

Банк встановлює ліміти за такими параметрами:

- один боржник/контрагент або група пов'язаних контрагентів;
- бізнес-лінії та продукти;
- галузі економіки та географічні регіони;
- класи боржників/контрагентів (згідно з Положенням № 351 [30]);
- забезпечення боргових зобов'язань;
- валюти операцій;
- термін погашення зобов'язань.

Для забезпечення якості кредитного портфеля розроблено політику списань, яка визначає три типи списання:

- прощення боргу;
- часткове списання боргу;
- списання з обліку.

Ця політика спрямована на зосередження уваги Банку на основному бізнесі та підтримку високої якості кредитного портфеля.

Група враховує взаємозв'язок між кредитним ризиком та іншими видами ризиків, що дозволяє забезпечити цілісність управління ризиками і стабільність фінансових показників.

II. Ринковий ризик – це ймовірність зазнати збитків, недоотримати доходи або зазнати додаткових втрат через несприятливі зміни курсів валют, процентних ставок чи вартості фінансових інструментів.

Фактори ринкових ризиків:

- коливання валютних курсів;
- зміни процентних ставок;
- цінові коливання фінансових інструментів (наприклад, облігацій, акцій);
- чутливість портфелів до змін на ринку капіталу.

Ризики виникають унаслідок змін вартості грошей у часі та цінності капітальних ринків. Група визнає, що ці зміни можуть впливати на рентабельність операцій; вартість портфелів інвестицій та інших фінансових активів. Група застосовує підхід, спрямований на вимірювання впливу коливань цін на фінансові результати, зокрема проводить оцінку рентабельності портфелів за різних ринкових сценаріїв.

Управління ризиками за допомогою інструментів моделювання та аналізу стрес-сценаріїв.

Підтримання рівня ризику, що відповідає бізнес-моделі, орієнтованій на клієнта, тобто забезпечення збереження портфеля інвестицій та активів у межах прийнятного ризик-апетиту.

Група прагне зберегти ринкові ризики на прийнятному рівні, який забезпечує стійкість фінансових результатів навіть за несприятливих ринкових умов.

III. Ризик зміни процентних ставок – це ймовірність зазнати збитків, недоотримати заплановані доходи або понести додаткові втрати через несприятливі коливання процентних ставок.

Група управляє цим ризиком для забезпечення стабільності фінансових результатів і збереження ризику в прийнятних межах. Для цього:

- розробляється та періодично оновлюється процес управління ризиком, який відповідає прийнятому ризик-апетиту;
- забезпечується постійний моніторинг і контроль за рівнем ризику зміни процентних ставок.

IV. Ризик ліквідності – це ймовірність виникнення втрат або недоотримання доходів через неспроможність Групи своєчасно виконати свої зобов'язання або забезпечити фінансування зростання активів.

Група управляє ризиком ліквідності з метою:

- достовірного відображення розміру ризиків;
- обмеження впливу ризику на економічну вартість капіталу, прибутковість та реалізацію стратегічних цілей;
- забезпечення стійкої позиції ліквідності навіть у стресових умовах, контролюючи залежність від ринків фінансування;
- дотримання регуляторних вимог та зменшення впливу ризику на економічні показники.

V. Операційний ризик – це ймовірність виникнення збитків через недоліки або помилки у внутрішніх процесах; намірені чи ненавмисні дії співробітників; збої у роботі інформаційних систем; вплив зовнішніх факторів.

Управління операційним ризиком є частиною системи внутрішнього контролю Групи, яка базується на трьох лініях захисту:

- перша лінія – впровадження ризик-управлінських процесів на рівні підрозділів;

– друга лінія – розробка політик, методологій і процедур для моніторингу та управління ризиками;

– третя лінія – оцінка ефективності внутрішнього контролю через внутрішній аудит.

Система управління операційними ризиками узгоджена зі стандартами та методологіями, встановленими Материнською компанією.

Усі працівники залучені в управління операційними ризиками, але кожен співробітник несе індивідуальну відповідальність за ідентифікацію, оцінку, моніторинг і контроль ризику на своєму рівні.

Цей підхід забезпечує комплексне управління ризиками, що дозволяє мінімізувати вплив операційного ризику на діяльність Групи.

Операційний ризик включає в себе інформаційний ризик, ризик порушення безперервності бізнесу та правовий ризик.

1. Інформаційний ризик – це ймовірність зазнати збитків, додаткових втрат або недоотримати заплановані доходи через: виникнення внутрішніх чи зовнішніх подій, пов'язаних із інформаційними системами Групи та іншими інформаційними ресурсами, що використовуються для досягнення її цілей; недостатній внутрішній контроль або помилки у внутрішніх процесах у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. Цей ризик також включає можливість: порушення конфіденційності, цілісності, доступності або можливості спостереження щодо інформаційних систем та ресурсів; зміни, компрометації або несанкціонованого доступу до інформаційних систем; розголошення або неправильного використання конфіденційної інформації. Управління інформаційним ризиком має ключове значення для забезпечення стійкості діяльності Групи, оскільки він напряду впливає на її репутацію, ефективність бізнес-процесів та довіру клієнтів.

2. Управління ризиком порушення безперервності бізнесу здійснюється відповідно до інтегрованої системи управління, яка базується на вимогах Національного банку України; стандартах Материнської групи. Ця система включає такі ключові етапи: ідентифікацію ризиків, пов'язаних із безперервністю бізнесу; аналіз і оцінку виявлених ризиків; прийняття рішень щодо управління

ризиками та впровадження коригувальних заходів; розробка та підтримка процесів планування безперервності бізнесу для забезпечення стійкості операцій навіть у стресових умовах.

3. Правовий ризик – це ймовірність зазнати збитків, додаткових втрат або недоотримати доходи внаслідок: невиконання сторонами договірних зобов'язань через їх невідповідність вимогам законодавства; двозначного тлумачення договірних умов. Джерела правового ризику: група наражається на правовий ризик через взаємодію з різними зацікавленими сторонами, такими як: клієнти, контрагенти, посередники; органи нагляду, податкові та інші регуляторні установи. Ефективне управління правовим ризиком передбачає: постійний моніторинг змін у законодавстві; забезпечення юридичної відповідності договірних зобов'язань; зменшення можливостей для виникнення конфліктних або суперечливих ситуацій. Ці заходи сприяють мінімізації правових ризиків і підтримують стабільність діяльності Групи.

VI. Комплаєнс-ризик – це ймовірність зазнати збитків, санкцій, додаткових втрат, недоотримати доходи або втратити репутацію через: невиконання вимог законодавства та нормативно-правових актів; недотримання ринкових стандартів, правил добросовісної конкуренції чи корпоративної етики; виникнення конфлікту інтересів; порушення внутрішньобанківських регламентів і документів.

Управління комплаєнс-ризиком є частиною системи внутрішнього контролю Групи та включає: постійний контроль, який реалізується на безперервній основі для запобігання ризикам у режимі реального часу, а також періодичний контроль, що проводиться з певною періодичністю для оцінки відповідності діяльності вимогам нормативних актів, ринкових стандартів і внутрішніх документів.

Обидва види контролю є взаємодоповнюючими, але незалежними, що забезпечує комплексний підхід до управління комплаєнс-ризиком, та здійснюється з метою забезпечення відповідності діяльності Групи нормативним та етичним стандартам; мінімізації ризику санкцій, фінансових втрат і шкоди репутації; підтримання довіри клієнтів, партнерів та регуляторів. Ця структура управління

сприяє зменшенню ймовірності виникнення комплаєнс-ризиків та забезпечує стабільність діяльності Групи.

VII. Репутаційний ризик – це ймовірність зазнати збитків, додаткових втрат або недоотримати доходи через поширення негативної інформації про Групу, що впливає на сприйняття її діяльності.

Джерела репутаційного ризику:

- негативні публікації у медіа чи соціальних мережах;
- негативне сприйняття діяльності Групи серед: суспільства, клієнтів та контрагентів, акціонерів, регуляторних і наглядових органів.

Наслідки репутаційного ризику:

- зниження довіри до Групи;
- втрата клієнтів та партнерів;
- зниження ринкової вартості та конкурентоспроможності;
- підвищена увага регуляторів і можливі санкції.

Управління репутаційним ризиком здійснюється шляхом:

- постійного моніторингу інформаційного простору, включаючи медіа та соціальні мережі;
- прозорого та оперативного реагування на негативну інформацію;
- підтримки високих стандартів обслуговування клієнтів та дотримання корпоративної етики;
- розробки кризових комунікаційних стратегій для мінімізації шкоди у разі негативних інформаційних інцидентів.

Ефективне управління репутаційним ризиком є критичним для збереження довіри, зміцнення іміджу та стабільного розвитку Групи.

VIII. Модельний ризик – це ризик неправильного функціонування, некоректного використання або невідповідності моделей, що можуть вплинути на фінансові результати, відповідність регуляторним вимогам та ефективність управління ризиками.

Група здійснює щорічний процес атестації Model Risk Inventory Attestation, який:

- відповідає методології та практиці Групи;
- проводиться під наглядом керівництва;
- охоплює моделі ризику, які мають суттєвий вплив на діяльність, включаючи: моделі кредитного ризику (згідно з принципами Базельського комітету); моделі внутрішнього процесу оцінки достатності капіталу (ICAAP); моделі для стандартів МСФЗ 9 (наприклад, PD, LGD, EAD) та інші моделі, що вважаються суттєвими;
  - забезпечення упевненості керівника з питань управління ризиками (CRO), що моделі з істотним фінансовим впливом належним чином управляються та оцінюються;
  - ідентифікація механізмів контролю над моделями та погодження їх характеристик для мінімізації пов'язаних ризиків;
  - підтримка надійної програми управління ризиками, що відповідає регуляторним вимогам;
  - забезпечення послідовної та якісної звітності для регулятора, внутрішнього і зовнішнього аудитора;
  - використання єдиної загальної системи контрольних питань для ідентифікації моделей на рівні Групи.

Цей процес спрямований на підвищення ефективності використання моделей, зменшення ризиків, пов'язаних із їхньою експлуатацією, і забезпечення відповідності стандартам регуляторів та внутрішньої політики Групи.

ІХ. Валютний ризик – це ймовірність зазнати збитків, додаткових втрат або недоотримати доходи через коливання обмінних курсів іноземних валют, які впливають на фінансовий стан Групи та її грошові потоки.

Управління валютним ризиком у Групі здійснюється шляхом:

- визначення лімітів. Комітет з управління активами та пасивами (КУАП) встановлює ліміти ризиків для окремих валют і загальний рівень прийняттого ризику за відкритими валютними позиціями;

- встановлення лімітів відкритої валютної позиції. Ліміти визначаються відповідно до нормативів НБУ. Ліміт розраховується як процентне співвідношення між відкритою валютною позицією та регуляторним капіталом Групи;
- контроль за дотриманням лімітів. Відповідність встановленим лімітам контролюється на щоденній основі.

Мета управління валютним ризиком полягає у:

- зменшенні впливу коливань валютних курсів на фінансові результати;
- забезпеченні відповідності регуляторним вимогам;
- підтримці стабільності фінансового стану Групи.

Цей підхід дозволяє Групі ефективно мінімізувати валютний ризик та зберігати фінансову стійкість навіть за несприятливих ринкових умов.

Отже, можна зробити висновок про те, що АТ «УКРСИББАНК», за рахунок впровадження процесів управління ризиками, забезпечує ефективність своєї фінансово-господарської діяльності та системи менеджменту Банку.

### **2.3. Портфельно-орієнтоване управління в банківській установі**

Сучасні банки діють в умовах посиленої конкуренції в банківському секторі та швидкого розвитку науково-технічного прогресу, що супроводжується високим рівнем ризиків при прийнятті рішень. Керівництво банку стикається із завданням мінімізації ризиків, забезпечуючи при цьому достатній рівень прибутковості для захисту коштів вкладників і підтримки стабільності діяльності банку.

Банківський менеджмент повинен враховувати численні фактори, розробляти політику та приймати рішення з урахуванням інтересів клієнтів. Це є важливим для утримання клієнтів та забезпечення зростання доходів і прибутків банку.

У цьому контексті зростає необхідність у пошуку ефективних підходів у наданні банківських послуг, зокрема для корпоративних клієнтів, обслуговування яких становить значну частину доходів банку [32, 33, 34].

Виходячи із цього пропонується створення офісу управління портфелями проєктів в АТ «УКРСИББАНК», який дозволить підвищити ефективність управління процесом надання банківських послуг.

Зважаючи на це, в банківській установі наявні всі атрибути портфельного управління, тобто цілі, завдання, очікуваний результат – продукт проєкту, обмеження в терміни, ресурси, бюджет. Удосконалення діяльності банківської установи доповнюється специфічним, притаманним тільки їй ризиком – кредитним ризиком та конфліктним ситуаціям серед стейкхолдерів [23, 24]. Цей ризик, в залежності від глибини реформ, може призвести як до відхилень від планових показників [23, 24].

З точки зору системного підходу, управління портфелем проєктів Банку може бути представлено як зміна стану системи від поточного стану  $i$ , який не відповідає сучасним вимогам, що пред'являються до системи, до подальшого стану  $N$ , у якому всі цілі портфельного управління будуть досягнуті. Зважаючи на значний рівень невизначеності в банківській сфері, особливо в умовах воєнного стану та істотного впливу зовнішнього оточення, траєкторія руху системи від стану  $i$  в стан  $N$ , може бути не прямолінійною [35, 36, 37].

На рис. 2.9 запропонована концептуальна схема портфельно-орієнтованого управління в банківському секторі.

Метою портфельного управління в АТ «УКРСИББАНК» є вирішення наступних завдань:

- реалізації стратегії розвитку Банку;
- узгодження планових інвестицій та витрат зі стратегічними цілями й завданнями;
- прийняття стратегічно обґрунтованих управлінських рішень;
- встановлення пріоритетів для компонент портфелю проєктів;
- підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів та ефективності їхнього використання при реалізації компонентів портфеля;
- своєчасної зупинки виконання робіт щодо компонент портфелю проєктів, які не відповідають стратегії розвитку Банку.





Рис. 2.10. Цілі портфелів проєктів в банківському секторі  
Джерело: [39].

Інвестиційний підхід [39, 40, 42, 43] фокусується виключно на прибутковості та витратах проєктів, ігноруючи реальні процеси їх реалізації. Економічні методи формування портфеля дозволяють враховувати лише фінансові аспекти, такі як грошова вартість і прибутковість, не беручи до уваги стратегічні та технічні переваги окремих компонентів. Ці методи ефективні, коли економічні міркування є пріоритетними, але їхня надійність у довгостроковій перспективі часто викликає сумніви [39, 43].

Ресурсний підхід, який здебільшого використовується в Україні, базується на принципах програмно-цільового планування [39, 41]. У цьому випадку портфель проєктів розглядається як сукупність взаємопов'язаних проєктів із обмеженням за ресурсами. Однак цей підхід не дозволяє досягти оптимальної цінності проєктів, які входять до портфеля.

Стратегічний підхід забезпечує узгодження портфеля проєктів зі стратегічними цілями Банку. Цей процес починається з формалізації стратегічних намірів, що дозволяє визначити необхідні компоненти портфеля та ключові індикатори досягнення поставлених цілей. Стратегічне управління портфелями проєктів вважається найбільш ефективним для адаптації Банку до змін зовнішнього середовища та забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку [39, 43, 44].

Інтеграція стратегічного планування з управлінням проектами створює єдину методологію управління розвитком через проекти, програми та портфелі, що сприяє ефективному досягненню стратегічних цілей.

У системі знань PMI [5, 7, 20, 40] управління портфелем проектів розглядається через три основні групи процесів (рис. 2.11).

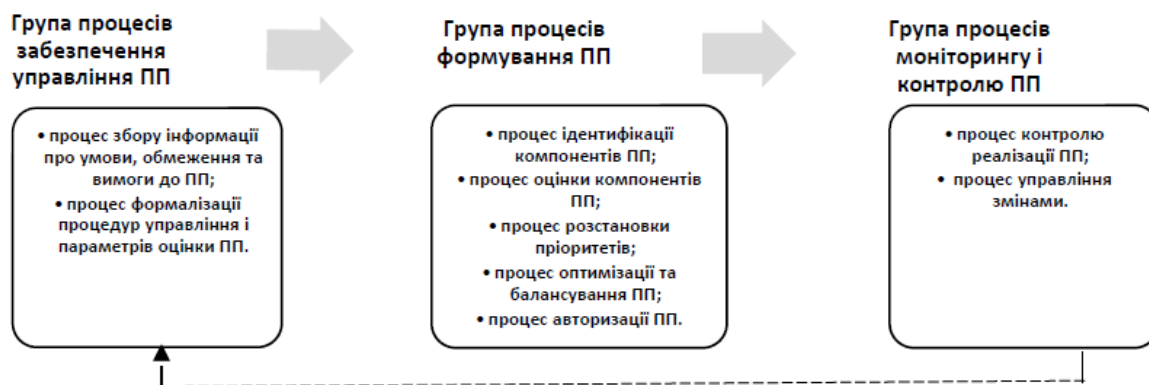


Рис. 2.11. Процеси управління портфелем проектів (ПП)

Джерело: [39, 45].

Процеси управління портфелем проектів здійснюються в логічній послідовності, проте характеризуються певною циклічністю.

За умови наявності достатньо визначених вихідних даних, рішення щодо формування портфеля можуть ухвалюватися у наступному порядку [39] (рис. 2.12.).

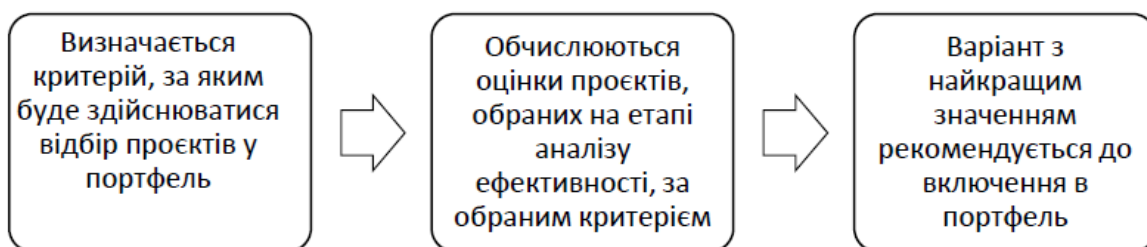


Рис. 2.12. Послідовність формування портфеля проектів

Джерело: [39, 45].

Таким чином, під час відбору проєктів для включення до портфеля можуть виникати певні суперечності, обумовлені такими факторами:

- проєкти можуть мати різні характеристики, які неможливо порівняти між собою;
- цілі одного проєкту можуть відповідати кільком стратегіям, але не повністю задовольняти жодну з них;
- довгострокові цілі проєктів відображають стратегію, тоді як короткострокові спрямовані на досягнення найближчих результатів, що вимагає реалізації багатьох проєктів, кожен з яких лише частково сприяє досягненню стратегічних цілей.

#### **2.4. Висновки до розділу 2**

Здійснення загальної характеристики фінансово-господарської діяльності АТ «УКРСИББАНК» вказує на те, що станом на 31 грудня 2023 року Банк має дуже сильну фінансову позицію з точки зору достатності капіталу; незважаючи на те, що станом на 31 грудня 2023 року існує від'ємний розрив ліквідності строком до 1 року в розмірі 22 413 712 тис. грн., в управлінні ризиком ліквідності у відповідь на від'ємний розрив ліквідності.

Банк оцінює основні поточні рахунки як стабільний баланс коштів клієнтів, визначений за допомогою статистичних методів аналізу історичної інформації про коливання залишків на поточних рахунках клієнтів; послідовно реалізована протягом останніх років бізнес-модель Банку передбачає консервативну кредитну політику, спрямовану на найкращих клієнтів, і концентрацію зусиль на управлінні підвищеними ризиками протягом 2022-2023 років, що призвело до обмеженого зростання коефіцієнта непрацюючих кредитів, в той час як співвідношення Кредити клієнтам / Кошти клієнтів знизилося з 22% станом на 31 грудня 2022 року до 12% станом на 31 грудня 2023 року; потужний і пізнаваний на ринку бренд.

Банк продовжує нарощувати обсяги надання банківських послуг та знаходиться в стадії інтенсивного розвитку, що вказує на важливість формування

стратегії розвитку та забезпечення портфельно-орієнтованого управління в банківській установі.

Проведення діагностики сучасного стану менеджменту діяльності АТ «УКРСИББАНК» дозволило зробити висновок про те, що АТ «УКРСИББАНК», за рахунок впровадження процесів управління ризиками, забезпечує ефективність своєї фінансово-господарської діяльності та системи менеджменту Банку. Крім того, враховуючи великий обсяг банківських послуг, які надаються як юридичним особам різних форм власності, так і фізичним, що, у свою чергу, може призводити до виникнення ризиків та зниження ефективності управління Банком. З метою підвищення ефективності управління Банком пропонується запровадження офісу управління портфелями проєктів.

## РОЗДІЛ 3

### ВПРОВАДЖЕННЯ ПОРТФЕЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНІСТЬ УКРСИББАНК BNP PARIBAS GROUP

#### 3.1. Система портфельно-орієнтованого управління в банківській установі

Офіс управління проектами (ОУП) або Project Management Office (PMO) – це управлінська структура, яка забезпечує стандартизацію процесів управління проектами та сприяє ефективному використанню ресурсів, методологій, інструментів і методів [4, 36, 46, 47].

Єдиної універсальної моделі управління, яка була б однаково ефективною для всіх організацій, не існує. Для досягнення оптимальної ефективності необхідно адаптувати модель управління, враховуючи організаційну культуру, специфіку проектів та потреби конкретної організації [4, 36].

Згідно з РМВоК [4], існують різні типи ОУП, які відрізняються за рівнем контролю та впливу, що вони мають на проекти в межах організації. Ці типи представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

#### Класифікація офісів управління проектами

Критерій класифікації	Підтримуючий ОУП	Контролюючий ОУП	Керуючий ОУП
Ступінь контролю з боку ОУП	Низький	Середній	Високий
Роль ОУП в організації	Консультативна	Надає підтримку і вимагає забезпечення відповідності вимогам	Контролює проекти
Функції ОУП	Надає шаблони, доступ до інформації	Здійснює адаптацію моделей або методологій управління проектами, використання особливих шаблонів, форм та інструментів, забезпечує відповідність моделям управління	Здійснює безпосереднє управління проектами, призначає керівників проектів, які підпорядковуються ОУП

Джерело: складено автором.

Офіс управління проектами (ОУП) виконує функцію сполучної ланки між портфелями, програмами, проектами та системами оцінювання в організації [4, 36].

Відповідно до стандарту P2M [6], проектний офіс (ОУП, центр управління проектами, центр компетенцій) координує призначення професіоналів до команд проектів, надає лінійним командам технології управління проектами та супутні послуги. У деяких випадках ОУП може мати значні повноваження, виконуючи роль лінійної групи управління проектами, і виступати тимчасовою альтернативою під час трансформації з функціональної організації на проектно-орієнтовану структуру [6].

Останнім часом популярності набувають «віртуальні офіси», які функціонують як віртуальні мережеві структури, об'єднуючи членів команди через єдину інформаційну платформу незалежно від їхнього географічного розташування [6].

ОУП виконує такі функції:

- визначає стратегію та цілі управління проектами;
- сприяє розвитку організації через коучинг, наставництво, навчання та підвищення компетенцій;
- розвиває колективні та організаційні здібності завдяки взаємодії учасників проектів і програм [7];
- надає підтримку у сферах організації, планування, звітування та документації, допомагаючи менеджерам проектів [7].

За потреби до роботи ОУП можуть залучатися зовнішні експерти (консультанти, тренери) для впровадження найкращих практик і використання накопиченого досвіду [7].

Крім ОУП, існують спеціалізовані офіси управління портфелями та офіси управління програмами, які відповідають за організацію процесів і підтримку управління на рівні портфелів і програм [5, 36, 40, 41]. На рівні портфеля такі офіси створюють організаційні структури для підтримки управління портфелем [40].

Відповідно до стандарту ISO 21504:2022, необхідно чітко визначити ролі та зони відповідальності зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Їхній склад представлений на рис. 3.1 [48].



Рис. 3.1. Стейкхолдери проєкту згідно стандарту ISO 21504:2022

Джерело: [36, 48].

На рис. 3.1. ОУП представлено лише як додаткову зацікавлену сторону, без деталізації його взаємозв'язків з іншими стейкхолдерами. Проблематика організації та розвитку ОУП залишається недостатньо дослідженою — наявні наукові роботи обмежуються загальними аспектами, такими як типи офісів, їхні функції та місце в системах управління проєктами [46].

Офіс управління проєктами (ОУП) є централізованою організаційною структурою, метою якої є вдосконалення методів управління проєктами та підвищення ефективності їх виконання. ОУП дозволяє оптимально використовувати ресурси компанії та накопичений досвід [36].

В управлінні портфелями проєктів важливо визначити роль офісу управління портфелем проєктів (ОУПП), який виступає організаційною структурою для адміністративної підтримки керівника портфеля та комітету управління портфелем [48]. Організаційна структура управління, хоча і залежить від специфіки проєктів, обов'язково має включати замовника, керівника, куратора та команду проєкту [48].

Офіс управління портфелем проєктів виконує функцію забезпечення ефективного управління портфелями та програмами розвитку Банку в межах єдиної інформаційної системи, дотримуючись внутрішніх стандартів організації. ОУПП також несе відповідальність за всі виконувані проєкти.

Для досягнення значних результатів у діяльності Банку важливим є комплексний підхід до управління, який передбачає узгодження всіх проєктів та їх взаємозв'язків зі стратегією Банку, а не лише з цілями окремих функціональних підрозділів [4, 36].

Завдання ОУПП полягає у забезпеченні реалізації проєктів, що входять до портфелів, відповідно до стратегічних цілей Банку. Це вимагає наявності збалансованих зворотних зв'язків між ОУПП і ключовими функціональними підрозділами, які мають стратегічне значення для Банку [4, 36].

Фактори, що визначають функції та рівень впливу ОУПП, включають:

- структуру підпорядкування;
- спрямованість діяльності;
- моделі функціонування.

Ці аспекти ілюструються на рис. 3.2 [4, 48].



Рис. 3.2. Функції офісу управління портфелями проєктів

Джерело: [48].

Також запропоновано розглянути системні аспекти управління проектами та портфелями в організації, які охоплюють об'єкти управління, суб'єкти та процеси [36, 48].

Розрізняють два підходи до формування ОУПП [4, 37, 48]:

1. «Політика стримання затрат» – орієнтована на контроль і скорочення витрат на проекти, а також суворе виконання бюджетних планів. Такий підхід стимулює виконавців дотримуватись принципу «систем, заснованих на пропозиції» (push system), виконуючи завдання незалежно від реальної потреби.

2. «Модель продуктивності» – спрямована на досягнення організаційних цілей, оптимізацію використання невитрачених коштів для нових проектів, а також скорочення термінів реалізації. Виконавці в такому випадку працюють за принципом «систем, заснованих на попиті» (pull system), виконуючи завдання лише за наявності фактичної потреби.

Найефективніше розташування ОУПП – у центральній частині організаційної структури Банку з підпорядкуванням його керівництву. ОУПП має відповідати як за виробничі, так і за ринкові аспекти діяльності організації [4, 36, 48].

Пропонується впроваджувати офіс управління портфелями проектів як проект, використовуючи стратегію поетапного «пілотного» розгортання, яка передбачає: створення прототипу та перевірку раціональності й ефективності робочих процесів.

Значну увагу слід приділити способу ініціювання проектів у Банку. Існують два основні підходи:

1. Формальний – передбачає офіційне затвердження, забезпечує структуру та відповідність регламентам.

2. Неформальний – гнучкіший, але може створювати ризик суперечностей між офіційно затвердженими та неформально ініційованими проектами.

Процес ініціалізації проектів включає три основні етапи:

1. Означення властивостей продукту після ідентифікації ідеї та визначення змісту проекту.

2. Попередня оцінка властивостей продукту після уточнення концепції та конфігурації проєкту.

3. Чітке розуміння проєктною командою продукту та деталізація змісту проєкту.

Цей підхід забезпечує узгодженість проєктів зі стратегією організації та підвищує ефективність управління портфелем проєктів.

### **3.2. Приблизне положення про офіс управління портфелями проєктів в банківській установі**

Приблизне положення про офіс управління портфелями проєктів в АТ «УКРСИББАНК» включає у себе наступне:

#### 1.1. Загальні визначення

Офіс управління портфелями проєктів (ОУПП) – це специфічна організаційна структура, яка об'єднує професіоналів на вирішення задач управління портфелями проєктів, що ґрунтується на раціональному розподілі прав, обов'язків, функцій та відповідальності між всіма учасниками процесів управління портфелями проєктів. Призначення ОУПП полягає у:

1) забезпеченні тісної взаємодії Голови правління АТ «УКРСИББАНК» (далі – Банк) та його заступників з групами спеціалістів, які зайняті реалізацією портфельно-орієнтованого управління в Банку;

2) створенні умов для інтенсифікації процесів вирішення проблем в управлінні портфелями проєктів шляхом організаційної та інформаційної інтеграції учасників проєктів, програм та портфелів проєктів;

3) організаційному та методичному забезпеченні процесів управління та портфелями проєктів та їхнього виконання на рівні регіональних управлінь Банку;

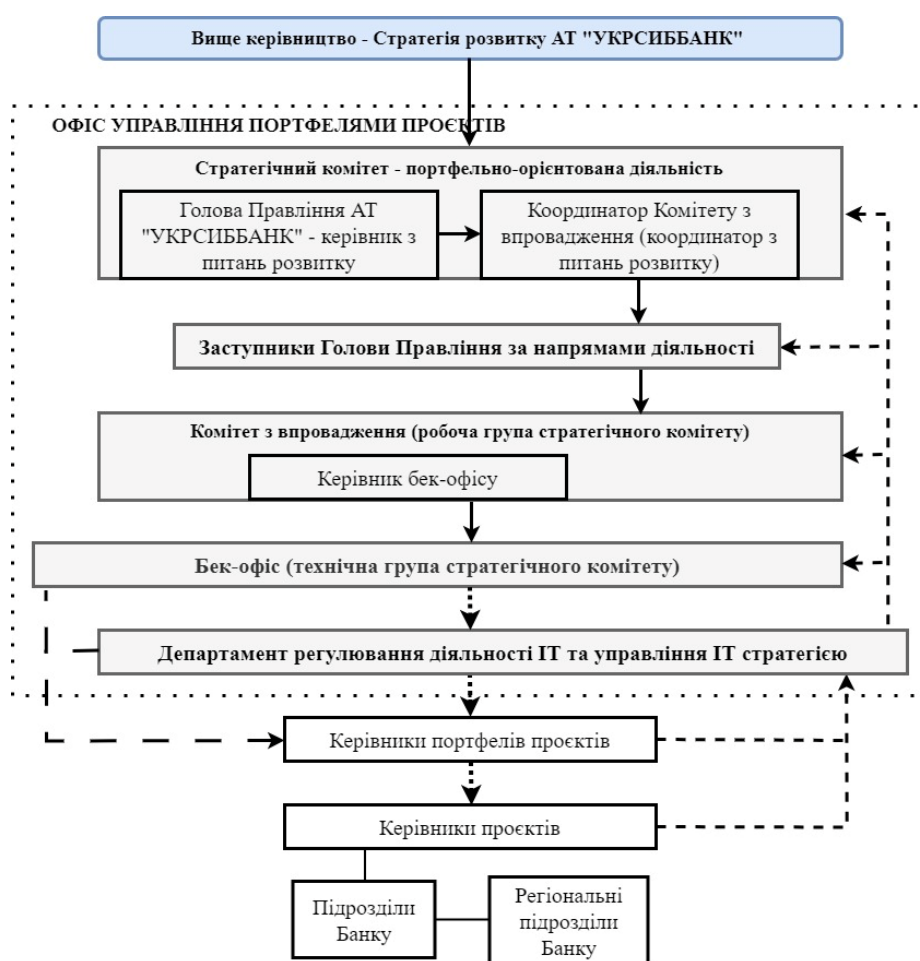
4) формуванні інформаційного ресурсу Банку в частині, що відноситься до портфельно-орієнтованого управління на всіх рівнях Банку;

5) наданні прозорого доступу до портфелю проєктів та програм;

6) полегшенні управління портфелем проєктів та програм;

- 7) реалізації та удосконаленні методів мультипроектного управління;
- 8) реалізації системного підходу щодо формування та аналізу портфелю проектів;
- 9) ефективному управлінні змінами в проєктах, програмах та портфелях проектів.

Структура офісу управління портфелями проєктів, а також схема інформаційних взаємодій між офісом та іншими учасниками задіяними в процесах управління ними показана на рис. 3.3.



Позначення взаємодій:

- ← координація
- ←.... розповсюдження результатів
- ← — забезпечення
- ← - - надання звітної інформації

Рис. 3.3. Структура офісу управління портфелями проєктів та порядок взаємодії

Джерело: сформовано автором на підставі [25].

## 1.2. Характеристика елементів офісу управління портфелями проєктів

Офіс управління портфелями проєктів АТ «УКРСИББАНК» складається з трьох основних організаційних одиниць (рис. 3.3.):

1. Стратегічного комітету АТ «УКРСИББАНК» щодо розвитку Банку.
2. Комітету з впровадження (робочої групи стратегічного комітету з реалізації проєктів, програм та портфелів проєктів).
3. Бек-офісу (технічної групи стратегічного комітету з реалізації проєктів, програм та портфелів проєктів).

### 1.2.1. Стратегічний комітет АТ «УКРСИББАНК» щодо розвитку Банку.

Комітет знаходиться на найвищому рівні ієрархії офісу управління портфелями проєктів та займається питаннями стратегічного характеру. За своєю сутністю стратегічний комітет АТ «УКРСИББАНК» є законодавчим органом Банку, який регулює портфельно-орієнтовану діяльність її підрозділів. Стратегічний комітет АТ «УКРСИББАНК» визначає основні напрямки портфельно-орієнтованої діяльності щодо виведення АТ «УКРСИББАНК» на рівень, який повинен відповідати рівню банків розвинених країн світу та реалізацію стратегії розвитку Банку, яка забезпечить:

1. Удосконалення форм та методів операційної діяльності Банку.
2. Модернізацію та розвиток інформаційних технологій АТ «УКРСИББАНК».
3. Оперативне доведення результатів реалізованих проєктів портфелів проєктів до рівня працівників підрозділів Банку та його регіональних підрозділів.

Виходячи зі створюваного організаційного базису управління портфелями проєктів в АТ «УКРСИББАНК» діяльність стратегічного комітету спрямована на інтеграцію дій всіх служб та підрозділів АТ «УКРСИББАНК» з метою досягнення єдиної системи цілей, зокрема в частині чітко визначених прав й обов'язків усіх учасників ринку банківських послуг, максимально автоматизованої з формальними (комп'ютерними) методами і засобами вирішення всіх задач, що виникають в процесі діяльності Банку.

Функції Стратегічного комітету:

1. Розробка стратегії управління портфельно-орієнтованою діяльністю АТ «УКРСИББАНК».
2. Стратегічне управління розвитком та модернізацією АТ «УКРСИББАНК».
3. Управління складом портфелів проєктів.
4. Інтеграція діяльності структурних підрозділів АТ «УКРСИББАНК» на досягнення цілей портфельно-орієнтованої діяльності Банку.
5. Затвердження проєктної документації.
6. Контроль за виконанням проєктів, програм та портфелів проєктів.
7. Ініціювання та затвердження пропозицій щодо вдосконалення структури та функцій АТ «УКРСИББАНК».
8. Ініціювання та затвердження пропозицій щодо внесення змін до системи менеджменту в АТ «УКРСИББАНК».

1.2.2. Комітет з впровадження (робоча група стратегічного комітету з реалізації проєктів, програм та портфелів проєктів).

Комітет знаходиться на другому рівні ієрархії офісу управління портфелями проєктів та займається питаннями практичної реалізації проєктів, програм та портфелів проєктів, які ініціюються стратегічним комітетом і Замовником яких є керівник портфельно-орієнтованої діяльності АТ «УКРСИББАНК».

Діяльність робочої групи стратегічного комітету спрямована:

1. На організацію управління проєктами, програмами та портфелями проєктів в АТ «УКРСИББАНК». Це: розробка концепції проєктів (місія, цілі, задачі, учасники, терміни, обмеження), надання пропозиції щодо призначення керівників проєкт, програм та портфелів проєктів, вибору виконавчої організації, створення команди проєктів, координації проєктів портфелю проєктів, організації закриття проєктів, програм та портфелів проєктів. Реалізується через формування групи керівників проєктів АТ «УКРСИББАНК» та створення матричної організаційної структури управління кожним із проєктів, що реалізуються в АТ «УКРСИББАНК».

2. На регулювання і організаційне забезпечення діяльності керівників підрозділів Банку щодо модернізації, управління проектами, програмами та портфелями проектів, що включає: розгляд кандидатур та надання рекомендацій щодо призначення на посаду, проведення навчання, розгляд та затвердження концепції проектів, які реалізуються в підрозділах Банку. Кожен із підрозділів Банку реалізує свої проекти з використанням організаційних механізмів, які визначені в цьому положенні. В процесі виконання таких проектів, програм та портфелів проектів комітет з впровадження через бек-офіс постійно отримує інформацію про стан проектів, а також, за необхідності, забезпечує реалізацію таких проектів шляхом підключення фахівців з апарату АТ «УКРСИББАНК», чи інших підрозділів чи сторонніх організацій.

3. На розповсюдження результатів проектів, програм та портфелів проектів, досвіду щодо їхньої реалізації на підрозділи Банку. Розробка методологій, що забезпечують виконання проектів портфелів проектів, а також збір і розповсюдження всім зацікавленим сторонам інформації, яка є результатом реалізації проектів і самих продуктів проектів виконується з залученням департаменту регулювання діяльності ІТ та управління ІТ стратегією АТ «УКРСИББАНК».

Функції комітету з впровадження (робочої групи стратегічного комітету з реалізації проектів, програм та портфелів проектів):

1. Формування робочих груп та команд проектів, програм та портфелів проектів.
2. Управління впровадженням проектів, програм та портфелів проектів в АТ «УКРСИББАНК».
3. Контроль ключових віх проектів, програм та портфелів проектів.
4. Перерозподіл ресурсів та зміна пріоритетів проектів, програм та портфелів проектів.
5. Затвердження змін до проектів, що входять до відповідних портфелів проектів.
6. Закриття проектів, що входять до відповідних портфелів проектів.

1.2.3. Бек-офіс (технічна група стратегічного комітету з реалізації проєктів, програм та портфелів проєктів).

Бек-офіс – це структурна одиниця офісу управління портфелями проєктів, яка технічно реалізує і підтримує його роботу. Знаходиться на найнижчому рівні ієрархічної структури офісу управління портфелями проєктів. До його складу входять спеціалісти, які виконують аналіз проєктів, що входять до відповідних портфелів проєктів, підтримують інформаційну систему та полегшують роботу Стратегічного комітету та Комітету з впровадження.

Функції групи:

1. Підтримка серверу офісу управління портфелями проєктів.
2. Централізоване управління правами доступу до серверу.
3. Централізоване управління комунікаціями в офісі управління портфелями проєктів.
4. Підтримка роботи основних комітетів офісу управління портфелями проєктів.
5. Збір та обробка інформації щодо виконання проєктів, що входять до складу відповідних портфелів проєктів.
6. Аналіз та звітування перед комітетами стосовно проєктів, які реалізуються в офісі управління портфелями проєктів.

### **3.3. Планування проєкту створення офісу управління портфелями проєктів в банківській установі**

Назва проєкту: створення офісу управління портфелями проєктів в АТ «УКРСИББАНК».

Мета проєкту: створення офісу управління портфелями проєктів в АТ «УКРСИББАНК», що сприятиме підвищенню ефективності управління банківською установою та її конкурентоспроможності на ринку банківських послуг.

Продукт проекту: офіс управління портфелями проектів в АТ «УКРСИББАНК».

### 3.3.1. Планування команди проекту створення офісу управління портфелями проектів в АТ «УКРСИББАНК»

Першим етапом будь-якого проекту є формування команди. Це пов'язано із тим, що забезпечення ефективності реалізації проектів залежить від людей, які будуть задіяні в його реалізації та в більшій мірі від керівника проекту. Команда проекту має бути сформованою із спеціалістів, які мають знання та навички, що необхідні для успішної реалізації проекту. Організаційна структура команди проекту створення офісу управління портфелями проектів в АТ «УКРСИББАНК» наведено на рис. 3.4.

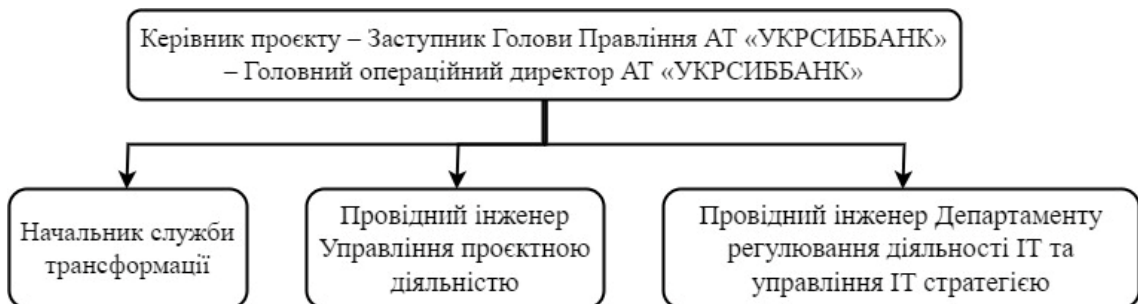


Рис. 3.4. Організаційна структура проекту створення офісу управління портфелями проектів в АТ «УКРСИББАНК»

Джерело: розроблено автором.

### 3.3.2. Планування змісту проекту створення офісу управління портфелями проектів в АТ «УКРСИББАНК»

Продуктом проекту є офіс управління портфелями проектів в АТ «УКРСИББАНК». Визначення високорівневих вимог описана в табл. 3.2.

З метою досягнення цілей проекту необхідно розробити WBS, що визначає перелік робіт, які повинні бути виконані.

Таблиця 3.2.

**Високорівневі вимоги до кінцевого результату проєкту**

№	Назва вимоги
1	Розробка концепції проєкту
2	Планування управління проєктом
3	Діагностика системи управління банківською установою
4	Розробка та впровадження офісу управління портфелями проєктів банку
5	Завершення проєкту

Джерело: розроблено автором.

Особливої уваги заслуговують терміни виконання ієрархічно взаємопов'язаних та орієнтованих на результат елементів (пакетів робіт – комплексів робіт, згрупованих за заданими критеріями). Кожен наступний рівень декомпозиції етапів та робіт надає узгоджену інформацію щодо змісту проєкту, що дозволяє оцінити необхідні ресурси, бюджет та строки проєкту.

WBS проєкту наведена у вигляді табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

**WBS проєкту створення офісу управління портфелями проєктів в  
АТ «УКРСИББАНК»**

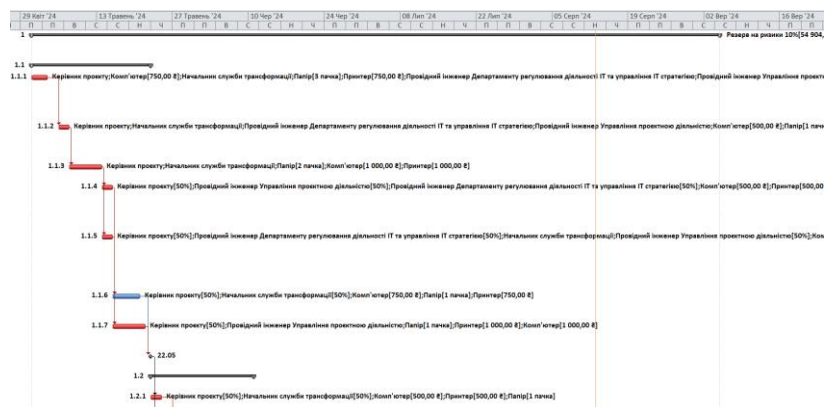
№ 1-го рівня	№ 2-го рівня	№ 3-го рівня	Назва роботи	Оцінка тривалості, дн.
1	2	3	4	5
1			<b>Проект створення офісу управління портфелями проєктів в АТ «УКРСИББАНК»</b>	<b>91</b>
	1.1		Розробка концепції проєкту	16
		1.1.1	Формування робочої групи з ініціації та розробки проєкту	3
		1.1.2	Розробка параметрів проєкту	2
		1.1.3	Розробка реалізації проєкту	4
		1.1.4	Оцінка можливостей реалізації проєкту	2
		1.1.5	Визначення переліку вимог та обмежень	2
		1.1.6	Затвердження концепції проєкту замовником	3

		1.1.7	Створення команди проєкту та розподіл ролей	4
		1.1.8	Затверджена концепція проєкту	1
	1.2		Планування управління проєктом	13
		1.2.1	Планування управління інтеграцією проєкту	2
		1.2.2	Планування управління змістом проєкту	2
		1.2.3	Планування управління розкладом проєкту	2
		1.2.4	Визначення вартості проєкту	2
		1.2.5	Планування управління якістю проєкту	2
		1.2.6	Планування ресурсів проєкту	2
		1.2.7	Планування управління комунікаціями проєкту	2
		1.2.8	Планування управління ризиками в проєкті	2
		1.2.9	Планування управління стейкхолдерами проєкту	2
		1.2.10	Затверджений план управління проєктом	1
	1.3		Діагностика системи управління банківською установою	29
		1.3.1	Проведення зустрічей з керівництвом банківської установи	3
		1.3.2	Збір статистичних даних	1
		1.3.3	Проведення аудиту організаційної структури банку	5
		1.3.4	Проведення аудиту процесів управління банку	5
		1.3.5	Розробка анкет проведення інтерв'ю	2
		1.3.6	Проведення інтерв'ю зі співробітниками банку та керівним складом	3
		1.3.7	Проведення робочих груп із керівним складом	4
		1.3.8	Аналіз отриманої інформації	3
		1.3.9	Підготовка звіту за результатами аналізу	2
		1.3.10	Затверджений звіт за результатами діагностики	1

	1.4		Розробка та впровадження офісу управління портфелями проєктів банку	24
		1.4.1	Розроблення комплексу заходів щодо впровадження офісу управління портфелями проєктів банку	5
		1.4.2	Презентація проєкту та його затвердження керівництвом банку	4
		1.4.3	Реалізація комплексу заходів щодо впровадження офісу управління портфелями проєктів банку	14
		1.4.4	Впроваджений офіс управління портфелями проєктів банку	1
	1.5		Завершення проєкту	9
		1.5.1	Проведення аналізу проєкту	2
		1.5.2	Підготовка звіту за результатами проєкту	3
		1.5.3	Представлення звіту	1
		1.5.4	Архівація даних	2
		1.5.5	Завершення проєкту	1

Джерело: розроблено автором.

Критичний шлях проєкту можна побачити за допомогою діаграми Ганта (рис. 3.5.), з якого видно ті роботи, від виконання яких безпосередньо залежить загальна тривалість проєкту. Це означає, що затримки в критичних роботах вплинуть на своєчасну реалізацію усього проєкту.



а)



На основі організаційної структури проєкту (рис. 3.4.) та WBS проєкту (табл. 3.3) можна сформуванати матрицю відповідальності, в якій відображаються виконавці кожного етапу проєкту (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

**Матриця відповідальності членів команди проєкту створення офісу  
управління портфелями проєктів в АТ «УКРСИББАНК»**

Ресурси Задачі	Керівник проєкту	Начальник служби трансформації	Провідний інженер Управління проєктною діяльністю	Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління ІТ стратегією
1	2	3	4	5
1.1.1 Формування робочої групи з ініціації та розробки проєкту	В	Вк	Вк	Вк
1.1.2 Розробка параметрів проєкту	В	Вк	Вк	Вк
1.1.3 Розробка реалізації проєкту	В	Вк		
1.1.4 Оцінка можливостей реалізації проєкту	В		Вк	Вк
1.1.5 Визначення переліку вимог та обмежень	В	Вк	Вк	Вк
1.1.6 Затвердження концепції проєкту замовником	В	Вк		
1.1.7 Створення команди проєкту та розподіл ролей	В		Вк	
1.2.1 Планування управління інтеграцією проєкту	В	Вк		
1.2.2 Планування управління змістом проєкту	В	Вк		
1.2.3 Планування управління розкладом проєкту	В	Вк	Вк	Вк
1.2.4 Визначення вартості проєкту	В	Вк	Вк	

Продовження табл. 3.4.

1	2	3	4	5
1.2.5 Планування управління якістю проєкту	В	Вк	Вк	
1.2.6 Планування ресурсів проєкту	В	Вк	Вк	Вк
1.2.7 Планування управління комунікаціями проєкту	В	Вк	Вк	
1.2.8 Планування управління ризиками в проєкті	В	Вк	Вк	
1.2.9 Планування управління стейкхолдерами проєкту	В	Вк	Вк	Вк
1.3.1 Проведення зустрічей з керівництвом банківської установи	В	Вк	Вк	Вк
1.3.2 Збір статистичних даних			В	Вк
1.3.3 Проведення аудиту організаційної структури банку	В	Вк	Вк	Вк
1.3.4 Проведення аудиту процесів управління банку	В	Вк	Вк	Вк
1.3.5 Розробка анкет проведення інтерв'ю			Вк	В
1.3.6 Проведення інтерв'ю зі співробітниками банку та керівним складом			Вк	В
1.3.7 Проведення робочих груп із керівним складом	В	Вк		
1.3.8 Аналіз отриманої інформації			В	Вк
1.3.9 Підготовка звіту за результатами аналізу			В	Вк
1.4.1 Розроблення комплексу заходів щодо впровадження офісу управління портфелями проєктів банку	В	Вк	Вк	Вк

Продовження табл. 3.4.

1	2	3	4	5
1.4.2 Презентація проекту та його затвердження керівництвом банку	В	Вк		
1.4.3 Реалізація комплексу заходів щодо впровадження офісу управління портфелями проектів банку	В	Вк	Вк	Вк
1.5.1 Проведення аналізу проекту	В	Вк	Вк	Вк
1.5.2 Підготовка звіту за результатами проекту	В	Вк	Вк	Вк
1.5.3 Представлення звіту	В	Вк		
1.5.4 Архівація даних	В	Вк	Вк	Вк
В – відповідальний; Вк – виконавець				

Джерело: розроблено автором.

### 3.3.3. Планування часу проекту створення офісу управління портфелями проектів в АТ «УКРСИББАНК»

Завдання календарного планування полягає у визначенні та фіксації строків виконання всіх робіт, координації дій виконавців, які беруть участь у проекті, забезпеченні безперебійного завершення проекту та наближенні до реальних термінів.

Календарний план проекту, розроблений на цьому етапі, є первісним прогнозом його реалізації. У ході виконання проекту прогноз коригується відповідно до фактичних та планових показників ефективності.

Переваги комп'ютеризованої системи управління проектами особливо помітні під час створення календаря проекту і можливості швидкого прогнозування його виконання.

На початку календарного планування важливо визначити етапи та завдання проекту (рис. 3.6.).

WBS	Ім'я завдання
<b>1</b>	<b>[-] Проєкт створення офісу управління портфелями проєктів в АТ «УКРСИББАНК»</b>
<b>1.1</b>	<b>[-] Розробка концепції проєкту</b>
1.1.1	Формування робочої групи з ініціації та розробки проєкту
1.1.2	Розробка параметрів проєкту
1.1.3	Розробка реалізації проєкту
1.1.4	Оцінка можливостей реалізації проєкту
1.1.5	Визначення переліку вимог та обмежень
1.1.6	Затвердження концепції проєкту замовником
1.1.7	Створення команди проєкту та розподіл ролей
1.1.8	Затверджена концепція проєкту
<b>1.2</b>	<b>[-] Планування управління проєктом</b>
1.2.1	Планування управління інтеграцією проєкту
1.2.2	Планування управління змістом проєкту
1.2.3	Планування управління розкладом проєкту
1.2.4	Визначення вартості проєкту
1.2.5	Планування управління якістю проєкту
1.2.6	Планування ресурсів проєкту
1.2.7	Планування управління комунікаціями проєкту
1.2.8	Планування управління ризиками в проєкті
1.2.9	Планування управління стейкхолдерами проєкту
1.2.10	Затверджений план управління проєктом
<b>1.3</b>	<b>[-] Діагностика системи управління банківською установою</b>
1.3.1	Проведення зустрічей з керівництвом банківської установи
1.3.2	Збір статистичних даних
1.3.3	Проведення аудиту організаційної структури банку
1.3.4	Проведення аудиту процесів управління банку
1.3.5	Розробка анкет проведення інтерв'ю
1.3.6	Проведення інтерв'ю зі співробітниками банку та керівним складом
1.3.7	Проведення робочих груп із керівним складом
1.3.8	Аналіз отриманої інформації
1.3.9	Підготовка звіту за результатами аналізу
1.3.10	Затверджений звіт за результатами діагностики
<b>1.4</b>	<b>[-] Розробка та впровадження офісу управління портфелями проєктів банку</b>
1.4.1	Розроблення комплексу заходів щодо впровадження офісу управління портфелями проєктів банку
1.4.2	Презентація проєкту та його затвердження керівництвом банку
1.4.3	Реалізація комплексу заходів щодо впровадження офісу управління портфелями проєктів банку
1.4.4	Впроваджений офіс управління портфелями проєктів банку
<b>1.5</b>	<b>[-] Завершення проєкту</b>
1.5.1	Проведення аналізу проєкту
1.5.2	Підготовка звіту за результатами проєкту
1.5.3	Представлення звіту
1.5.4	Архівація даних
1.5.5	Завершення проєкту

Рис. 3.6. Вікно проєкту з переліком робіт

Джерело: розроблено автором.

Після складання переліку робіт проєкту визначаються тривалості виконання (дати початку та завершення, а також тривалість робіт) робіт нижчого рівня (рис. 3.7).

WBS	Ім'я завдання	Тривалість	Початок	Завершення
<b>1</b>	<b>Проект створення офісу управління портфелями проєктів в АТ «УКРСИББАНК»</b>	<b>91 днів</b>	<b>Ср 01.05.24</b>	<b>Ср 04.09.24</b>
<b>1.1</b>	<b>Розробка концепції проєкту</b>	<b>16 днів</b>	<b>Ср 01.05.24</b>	<b>Ср 22.05.24</b>
1.1.1	Формування робочої групи з ініціації та розробки проєкту	3 днів	Ср 01.05.24	Пт 03.05.24
1.1.2	Розробка параметрів проєкту	2 днів	Пн 06.05.24	Вт 07.05.24
1.1.3	Розробка реалізації проєкту	4 днів	Ср 08.05.24	Пн 13.05.24
1.1.4	Оцінка можливостей реалізації проєкту	2 днів	Вт 14.05.24	Ср 15.05.24
1.1.5	Визначення переліку вимог та обмежень	2 днів	Вт 14.05.24	Ср 15.05.24
1.1.6	Затвердження концепції проєкту замовником	3 днів	Чт 16.05.24	Пн 20.05.24
1.1.7	Створення команди проєкту та розподіл ролей	4 днів	Чт 16.05.24	Вт 21.05.24
1.1.8	Затверджена концепція проєкту	1 день	Ср 22.05.24	Ср 22.05.24
<b>1.2</b>	<b>Планування управління проєктом</b>	<b>13 днів</b>	<b>Чт 23.05.24</b>	<b>Пн 10.06.24</b>
1.2.1	Планування управління інтеграцією проєкту	2 днів	Чт 23.05.24	Пт 24.05.24
1.2.2	Планування управління змістом проєкту	2 днів	Чт 23.05.24	Пт 24.05.24
1.2.3	Планування управління розкладом проєкту	2 днів	Пн 27.05.24	Вт 28.05.24
1.2.4	Визначення вартості проєкту	2 днів	Ср 29.05.24	Чт 30.05.24
1.2.5	Планування управління якістю проєкту	2 днів	Ср 29.05.24	Чт 30.05.24
1.2.6	Планування ресурсів проєкту	2 днів	Пт 31.05.24	Пн 03.06.24
1.2.7	Планування управління комунікаціями проєкту	2 днів	Вт 04.06.24	Ср 05.06.24
1.2.8	Планування управління ризиками в проєкті	2 днів	Вт 04.06.24	Ср 05.06.24
1.2.9	Планування управління стейкхолдерами проєкту	2 днів	Чт 06.06.24	Пт 07.06.24
1.2.10	Затверджений план управління проєктом	1 день	Пн 10.06.24	Пн 10.06.24
<b>1.3</b>	<b>Діагностика системи управління банківською установою</b>	<b>29 днів</b>	<b>Вт 11.06.24</b>	<b>Пт 19.07.24</b>
1.3.1	Проведення зустрічей з керівництвом банківської установи	3 днів	Вт 11.06.24	Чт 13.06.24
1.3.2	Збір статистичних даних	1 день	Пт 14.06.24	Пт 14.06.24
1.3.3	Проведення аудиту організаційної структури банку	5 днів	Пн 17.06.24	Пт 21.06.24
1.3.4	Проведення аудиту процесів управління банку	5 днів	Пн 24.06.24	Пт 28.06.24
1.3.5	Розробка анкет проведення інтерв'ю	2 днів	Пн 01.07.24	Вт 02.07.24
1.3.6	Проведення інтерв'ю зі співробітниками банку та керівним складом	3 днів	Ср 03.07.24	Пт 05.07.24
1.3.7	Проведення робочих груп із керівним складом	4 днів	Пн 08.07.24	Чт 11.07.24
1.3.8	Аналіз отриманої інформації	3 днів	Пт 12.07.24	Вт 16.07.24
1.3.9	Підготовка звіту за результатами аналізу	2 днів	Ср 17.07.24	Чт 18.07.24
1.3.10	Затверджений звіт за результатами діагностики	1 день	Пт 19.07.24	Пт 19.07.24
<b>1.4</b>	<b>Розробка та впровадження офісу управління портфелями проєктів банку</b>	<b>24 днів</b>	<b>Пн 22.07.24</b>	<b>Чт 22.08.24</b>
1.4.1	Розроблення комплексу заходів щодо впровадження офісу управління портфелями проєктів банку	5 днів	Пн 22.07.24	Пт 26.07.24
1.4.2	Презентація проєкту та його затвердження керівництвом банку	4 днів	Пн 29.07.24	Чт 01.08.24
1.4.3	Реалізація комплексу заходів щодо впровадження офісу управління портфелями проєктів банку	14 днів	Пт 02.08.24	Ср 21.08.24
1.4.4	Впроваджений офіс управління портфелями проєктів банку	1 день	Чт 22.08.24	Чт 22.08.24
<b>1.5</b>	<b>Завершення проєкту</b>	<b>9 днів</b>	<b>Пт 23.08.24</b>	<b>Ср 04.09.24</b>
1.5.1	Проведення аналізу проєкту	2 днів	Пт 23.08.24	Пн 26.08.24
1.5.2	Підготовка звіту за результатами проєкту	3 днів	Вт 27.08.24	Чт 29.08.24
1.5.3	Представлення звіту	1 день	Пт 30.08.24	Пт 30.08.24
1.5.4	Архівація даних	2 днів	Пн 02.09.24	Вт 03.09.24
1.5.5	Завершення проєкту	1 день	Ср 04.09.24	Ср 04.09.24

Рис. 3.7. Вікно проєкту з тривалістю робіт

Джерело: розроблено автором.

Заключним етапом планування проєкту є встановлення взаємозв'язків між роботами, після чого можна розрахувати часовий графік проєкту.

Для зв'язування робіт використовують два основні методи: вказівку на попередню роботу (де у стовпці «Попередник» зазначають ідентифікатор попередньої роботи) або встановлення зв'язку безпосередньо на часовій діаграмі за допомогою піктограми зв'язування [4, 49, 50].

Під час формування календарного плану проекту було застосовано інструмент вказівки попередника роботи.

Існує чотири типи зв'язків між роботами: старт до старту, фініш до фінішу, фініш до старту та старт до фінішу (Start to Start (SS), Finish to Finish (FF), Finish to Start (FS), Start to Finish (SF)) [4, 49, 50]. За замовчуванням зв'язок між роботами проекту є зв'язком фініш до старту, тобто, послідовним.

На початку визначення зв'язків між роботами проекту було встановлено обмеження типу ASAP – так швидко, як це можливо для всіх робіт, які пізніше були скориговані для окремих робіт.

Після виконання зв'язків робіт календарний план проекту має вигляд (рис. 3.8).

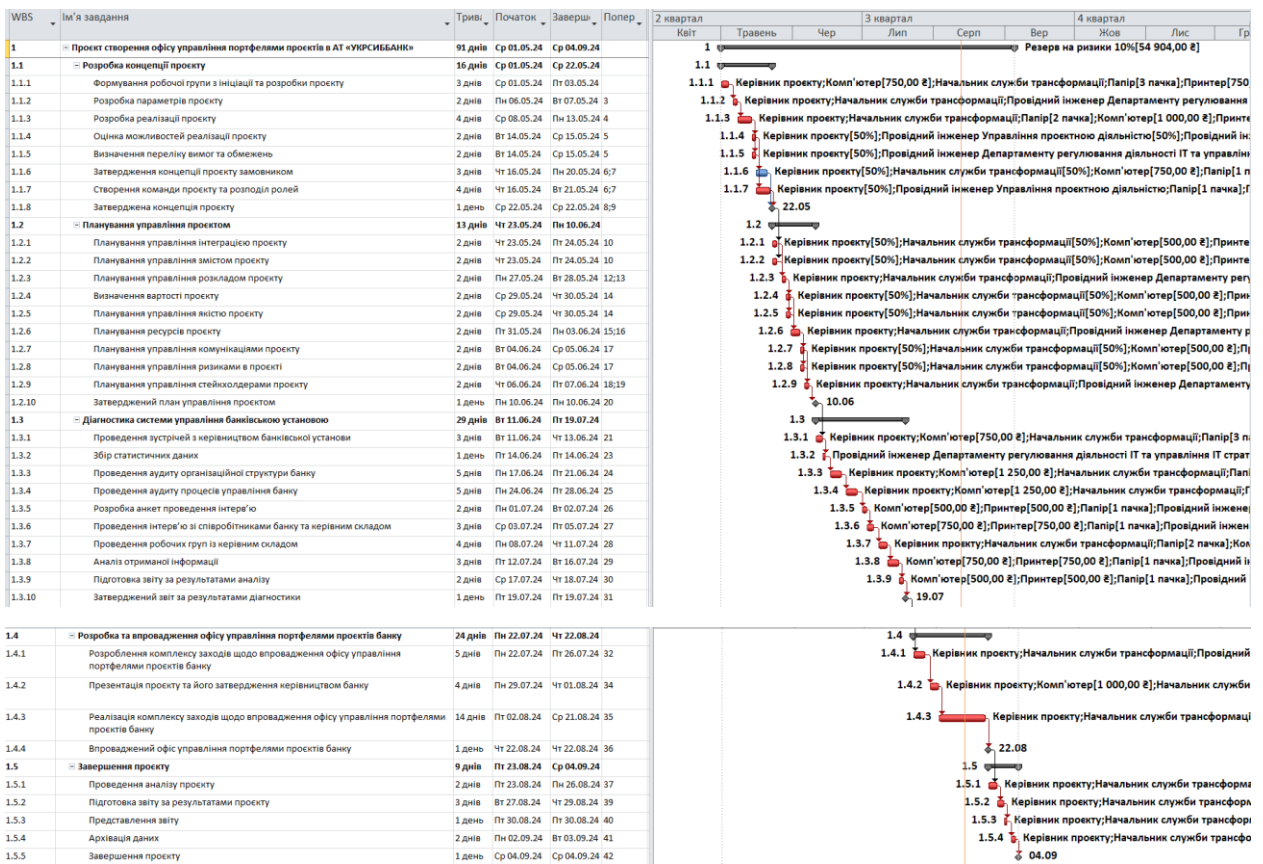


Рис. 3.8. Вікно проекту зі зв'язками між роботами

Джерело: розроблено автором.

### 3.3.4. Планування людських та матеріальних ресурсів проекту створення офісу управління портфелями проєктів в АТ «УКРСИББАНК»

Наступним кроком планування проєкту створення офісу управління портфелями проєктів в АТ «УКРСИББАНК», є визначення ресурсів, які необхідні для реалізації кожної роботи проєкту.

До ресурсів проєкту належить людські ресурси, обладнання, матеріали та кошти, необхідні для виконання роботи, і є підґрунтям для реалізації будь-якого проєкту.

Планування ресурсів починається з визначення того, які ресурси необхідні для реалізації проєкту, тобто перелік людей та обладнання, що необхідні для виконання кожної роботи. У випадку використання ресурсу відбувається повністю для виконання роботи в проєкті, то в елементарній комірці має бути встановлено значення (100%), а якщо частково, то вказується відсоток його використання в проєкті.

Заповнена таблиця ресурсів даними наведена на рис. 3.9.

Код	Ім'я ресурсу	Тип	Одиниця вимірювання матеріалів	Ініціали	Група	Макс. одиниць	Звич. ставка	Понад-ставка	Витрати/ви	Нарахував	Основний календар
1	Керівник проєкту	Робота		КП		100%	250,00 €/г	500,00 €/г	0,00 €	Пропорційне	Стандартний
2	Начальник служби трансформації	Робота		НСТ		100%	220,00 €/г	440,00 €/г	0,00 €	Пропорційне	Стандартний
3	Провідний інженер Управління проєктною діяльністю	Робота		ПІУПД		100%	200,00 €/г	400,00 €/г	0,00 €	Пропорційне	Стандартний
4	Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління ІТ стратегією	Робота		ПІДРДІТ		100%	210,00 €/г	420,00 €/г	0,00 €	Пропорційне	Стандартний
5	Папір	Матеріал	пачка	Папір			300,00 €		0,00 €	Пропорційне	
6	Комп'ютер	Витрати		ПК						Пропорційне	
7	Принтер	Витрати		Пр						Пропорційне	
8	Резерв на ризики 10%	Витрати		Р						Пропорційне	

Рис. 3.9. Заповнена таблиця ресурсів проєкту

Джерело: розроблено автором.

Після заповнення таблиці ресурсів проєкту відбувається призначення ресурсів на роботи. Після їхнього призначення, назви ресурсів з'являються на схемі поруч із лініями робіт (рис. 3.10 та 3.11).

WBS	Ім'я завдання	Трив.	Початок	Заверш.	Попер.	Імена ресурсів
1	Проект створення офісу управління портфелеми проєктів в АТ «УКРСИБАНК»	91 днів	Ср 01.05.24	Ср 04.09.24		Резерв на ризики 10%{54 904,00 €}
1.1	Розробка концепції проєкту	16 днів	Ср 01.05.24	Ср 22.05.24		
1.1.1	Формування робочої групи з ініціації та розробки проєкту	3 днів	Ср 01.05.24	Пт 03.05.24		Керівник проєкту;Комп'ютер{750,00 €};Начальник служби трансформації;Папір{3 пачка};Принтер
1.1.2	Розробка параметрів проєкту	2 днів	Пн 06.05.24	Вт 07.05.24	3	Керівник проєкту;Начальник служби трансформації;Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління банківською установою
1.1.3	Розробка реалізації проєкту	4 днів	Ср 08.05.24	Пн 13.05.24	4	Керівник проєкту;Начальник служби трансформації;Папір{2 пачка};Комп'ютер{1 000,00 €};Принтер
1.1.4	Оцінка можливостей реалізації проєкту	2 днів	Вт 14.05.24	Ср 15.05.24	5	Керівник проєкту{50%};Провідний інженер Управління проєктною діяльністю{50%};Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління банківською установою
1.1.5	Визначення переліку вимог та обмежень	2 днів	Вт 14.05.24	Ср 15.05.24	5	Керівник проєкту{50%};Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління банківською установою
1.1.6	Затвердження концепції проєкту замовником	3 днів	Чт 16.05.24	Пн 20.05.24	6;7	Керівник проєкту{50%};Начальник служби трансформації{50%};Комп'ютер{750,00 €};Папір{1 пачка};Принтер
1.1.7	Створення команди проєкту та розподіл ролей	4 днів	Чт 16.05.24	Вт 21.05.24	6;7	Керівник проєкту{50%};Провідний інженер Управління проєктною діяльністю;Папір{1 пачка};Принтер
1.1.8	Затверджена концепція проєкту	1 день	Ср 22.05.24	Ср 22.05.24	8;9	
1.2	Планування управління проєктом	13 днів	Чт 23.05.24	Пн 10.06.24		
1.2.1	Планування управління інтеграцією проєкту	2 днів	Чт 23.05.24	Пт 24.05.24	10	Керівник проєкту{50%};Начальник служби трансформації{50%};Комп'ютер{500,00 €};Принтер
1.2.2	Планування управління змістом проєкту	2 днів	Чт 23.05.24	Пт 24.05.24	10	Керівник проєкту{50%};Начальник служби трансформації{50%};Комп'ютер{500,00 €};Принтер
1.2.3	Планування управління розкладом проєкту	2 днів	Пн 27.05.24	Вт 28.05.24	12;13	Керівник проєкту;Начальник служби трансформації;Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління банківською установою
1.2.4	Визначення вартості проєкту	2 днів	Ср 29.05.24	Чт 30.05.24	14	Керівник проєкту{50%};Начальник служби трансформації{50%};Комп'ютер{500,00 €};Принтер
1.2.5	Планування управління ризиками проєкту	2 днів	Ср 29.05.24	Чт 30.05.24	14	Керівник проєкту{50%};Начальник служби трансформації{50%};Комп'ютер{500,00 €};Принтер
1.2.6	Планування ресурсів проєкту	2 днів	Пт 31.05.24	Пн 03.06.24	15;16	Керівник проєкту;Начальник служби трансформації;Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління банківською установою
1.2.7	Планування управління комунікаціями проєкту	2 днів	Вт 04.06.24	Ср 05.06.24	17	Керівник проєкту{50%};Начальник служби трансформації{50%};Комп'ютер{500,00 €};Принтер
1.2.8	Планування управління ризиками в проєкті	2 днів	Вт 04.06.24	Ср 05.06.24	17	Керівник проєкту{50%};Начальник служби трансформації{50%};Комп'ютер{500,00 €};Принтер
1.2.9	Планування управління стейкхолдерами проєкту	2 днів	Чт 06.06.24	Пт 07.06.24	18;19	Керівник проєкту;Начальник служби трансформації;Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління банківською установою
1.2.10	Затверджений план управління проєктом	1 день	Пн 10.06.24	Пн 10.06.24	20	
1.3	Діагностика системи управління банківською установою	29 днів	Вт 11.06.24	Пт 19.07.24		
1.3.1	Проведення зустрічей з керівництвом банківської установи	3 днів	Вт 11.06.24	Чт 13.06.24	21	Керівник проєкту;Комп'ютер{750,00 €};Начальник служби трансформації;Папір{3 пачка};Принтер
1.3.2	Збір статистичних даних	1 день	Пт 14.06.24	Пт 14.06.24	23	Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління банківською установою
1.3.3	Проведення аудиту організаційної структури банку	5 днів	Пн 17.06.24	Пт 21.06.24	24	Керівник проєкту;Комп'ютер{1 250,00 €};Начальник служби трансформації;Папір{3 пачка};Принтер
1.3.4	Проведення аудиту процесів управління банку	5 днів	Пн 24.06.24	Пт 28.06.24	25	Керівник проєкту;Комп'ютер{1 250,00 €};Начальник служби трансформації;Папір{3 пачка};Принтер
1.3.5	Розробка анкет проведення інтерв'ю	2 днів	Пн 01.07.24	Вт 02.07.24	26	Комп'ютер{500,00 €};Принтер{500,00 €};Папір{1 пачка};Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління банківською установою
1.3.6	Проведення інтерв'ю зі співробітниками банку та керівним складом	3 днів	Ср 03.07.24	Пт 05.07.24	27	Комп'ютер{750,00 €};Принтер{750,00 €};Папір{1 пачка};Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління банківською установою
1.3.7	Проведення робочих груп із керівним складом	4 днів	Пн 08.07.24	Чт 11.07.24	28	Керівник проєкту;Начальник служби трансформації;Папір{2 пачка};Комп'ютер{1 000,00 €};Принтер
1.3.8	Аналіз отриманої інформації	3 днів	Пт 12.07.24	Вт 16.07.24	29	Комп'ютер{750,00 €};Принтер{750,00 €};Папір{1 пачка};Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління банківською установою
1.3.9	Підготовка звіту за результатами аналізу	2 днів	Ср 17.07.24	Чт 18.07.24	30	Комп'ютер{500,00 €};Принтер{500,00 €};Папір{1 пачка};Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління банківською установою
1.3.10	Затверджений звіт за результатами діагностики	1 день	Пт 19.07.24	Пт 19.07.24	31	
1.4	Розробка та впровадження офісу управління портфелеми проєктів банку	24 днів	Пн 22.07.24	Чт 22.08.24		
1.4.1	Розроблення комплексу заходів щодо впровадження офісу управління портфелеми проєктів банку	5 днів	Пн 22.07.24	Пт 26.07.24	32	Керівник проєкту;Начальник служби трансформації;Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління банківською установою
1.4.2	Презентація проєкту та його затвердження керівництвом банку	4 днів	Пн 29.07.24	Чт 01.08.24	34	Керівник проєкту;Комп'ютер{1 000,00 €};Начальник служби трансформації
1.4.3	Реалізація комплексу заходів щодо впровадження офісу управління портфелеми проєктів банку	14 днів	Пт 02.08.24	Ср 21.08.24	35	Керівник проєкту;Начальник служби трансформації;Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління банківською установою
1.4.4	Впроваджені офіс управління портфелеми проєктів банку	1 день	Чт 22.08.24	Чт 22.08.24	36	
1.5	Завершення проєкту	9 днів	Пт 23.08.24	Ср 04.09.24		
1.5.1	Проведення аналізу проєкту	2 днів	Пт 23.08.24	Пн 26.08.24	37	Керівник проєкту;Начальник служби трансформації;Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління банківською установою
1.5.2	Підготовка звіту за результатами проєкту	3 днів	Вт 27.08.24	Чт 29.08.24	39	Керівник проєкту;Начальник служби трансформації;Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління банківською установою
1.5.3	Представлення звіту	1 день	Пт 30.08.24	Пт 30.08.24	40	Керівник проєкту;Начальник служби трансформації;Комп'ютер{250,00 €};Папір{1 пачка};Принтер
1.5.4	Архівація даних	2 днів	Пн 02.09.24	Вт 03.09.24	41	Керівник проєкту;Начальник служби трансформації;Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління банківською установою
1.5.5	Завершення проєкту	1 день	Ср 04.09.24	Ср 04.09.24	42	

Рис. 3.10. Відображення призначених роботам ресурсів на діаграмі Ганта  
Джерело: розроблено автором.

Після призначення ресурсів на роботи можна оцінити їх перевантаження, використовуючи графік перевантаження ресурсів. Ознаки перевантаження можна побачити в аркуші ресурсів, де такі ресурси будуть позначені червоним кольором.

Перевантаження ресурсу означає, що йому доведеться працювати понаднормово, що спричиняє додаткові витрати, або ж час, виділений на виконання завдання, буде продовжено.

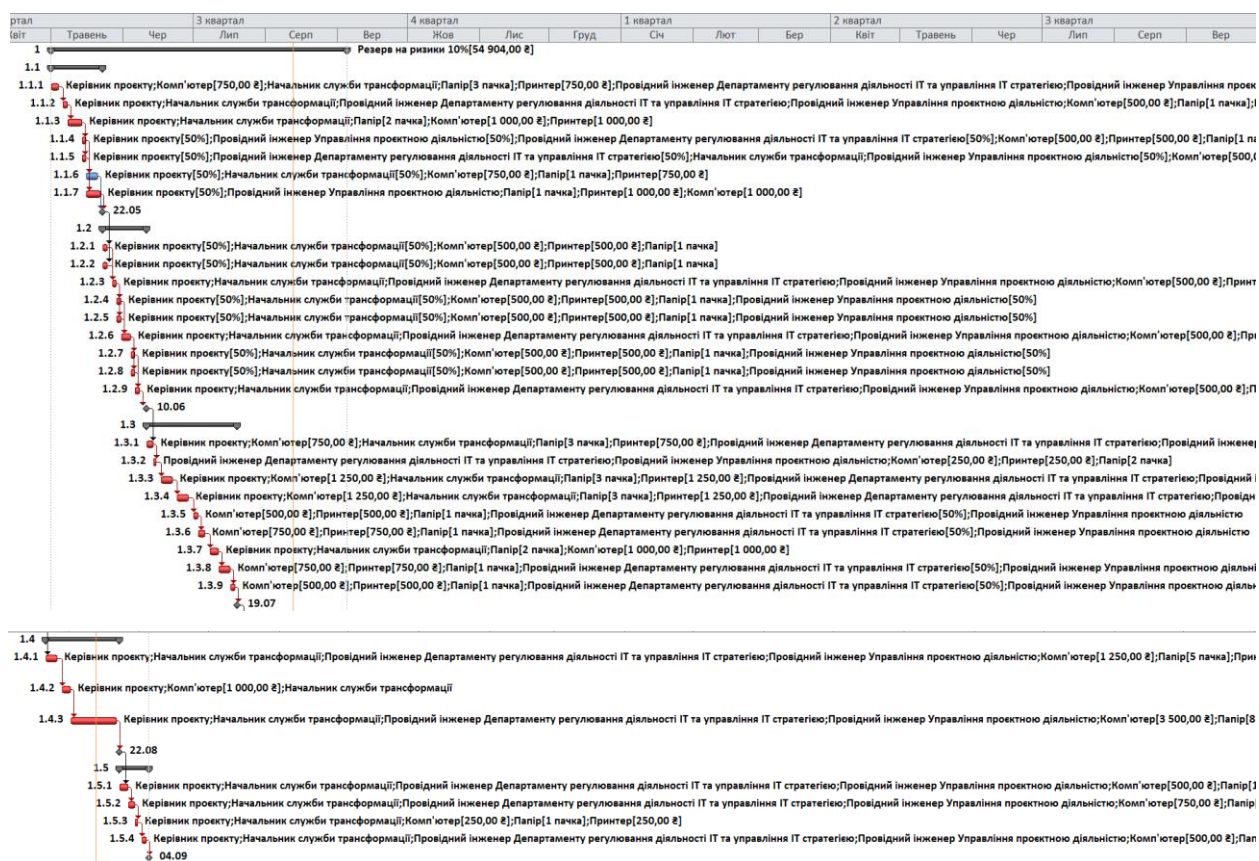


Рис. 3.11. Відображення призначених роботам ресурсів на часовій діаграмі  
Джерело: розроблено автором.

Це може відбуватися з кількох причин:

- призначення ресурсу на завдання, що виконуються одночасно;
- збільшення обсягу робіт за завданням, що призводить до перевищення допустимого часу виконання і, як наслідок, перевантаження ресурсу.

В представленому проекті випадків перевантажених ресурсів не виявлено.

### 3.3.5. Планування якості проекту створення офісу управління портфелем проектів в АТ «УКРСИББАНК»

Для успішної реалізації проекту сформована наступна концепція формування якості:

- розробка корпоративних рекомендацій з якості (згідно зі стандартами ISO 9001), які визначають основні методи забезпечення якості та структуру документації системи якості;
- впровадження технології управління проектами як складової частини системи управління якістю;
- підвищення кваліфікації членів команди;
- виконання всіх робіт у проекті відповідно до попередньо узгоджених і затверджених рекомендацій з якості;
- використання виключно сертифікованого обладнання та ліцензійного програмного забезпечення;
- відповідальність кожного виконавця за якість своєї роботи;
- контроль якості на всіх етапах проекту.

На фазі ініціації проводиться комплексний аналіз ринку та об'єктивне визначення потреб та очікувань керівництва АТ «УКРСИББАНК», забезпечення цілісності статуту проекту та його техніко-економічне обґрунтування.

На фазі планування здійснюється забезпечення якості та повноти розроблених основних нормативних документів та інструкцій, структур проекту, оцінки ризиків тощо.

На фазі реалізації забезпечується виконання робіт відповідно до вимог корпоративних стандартів якості та визнаних стандартів. Здійснюється розробка регламентів, правил та інструкцій для забезпечення ефективної роботи офісу управління портфелями проектів.

На фазі завершення забезпечується формування звіту за результатами реалізації проекту, цілісність та якість проектної документації. Оцінка фактичних термінів, бюджету та якості кінцевого продукту проекту.

Ключові показники якості наведені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

**Показники якості проєкту створення офісу управління портфелями проєктів  
в АТ «УКРСИББАНК»**

Показники	Цільове значення	Допустиме значення	Опис показників якості	Відповідальні за якість	Контролюючий	Робота або етап проєкту
1	2	3	4	5	6	7
Концепція проєкту	Виконання у встановлений в строк	Відхилення не більше двох робочих днів після встановленого строку виконання	Своєчасне та якісне формування концепції проєкту	Керівник проєкту	Замовник	На етапі ініціації
План управління проєктом	Виконання у встановлений в строк	Відхилення не більше двох робочих днів після встановленого строку виконання	Своєчасне та якісне формування плану управління проєктом	Керівник проєкту	Замовник	На етапі планування
Час виконання задач	Виконання у встановлений в строк	Відхилення не більше двох робочих днів після встановленого строку виконання	Виконання робіт у визначений строк впливає на бюджет проєкту	Керівник проєкту	Замовник	На всіх етапах
Надійність виконання робіт	100%	100%	Відповідність кінцевих результатів в поставлених цілях, перевірка кінцевого результату згідно погоджених вимог	Начальник служби трансформації Провідний інженер Управління проєктною діяльністю	Керівник проєкту	На фазі реалізації

Продовження табл. 3.5.

1	2	3	4	5	6	7
			до продукту проекту на всіх етапах робіт	Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління ІТ стратегією		
Якісні звітні документи за проектом	Виконання у встановлений в строк	Відхилення не більше двох робочих днів після встановленого строку виконання	Якісна архівація проекту	Керівник проекту	Замовник	На етапі завершення

Джерело: розроблено автором.

### 3.3.6. Планування ризиків проекту створення офісу управління портфелями проектів в АТ «УКРСИББАНК»

У досліджуваному проекті управління його ризиками здійснюється за допомогою таких процесів:

- планування управління ризиками – це процес, на якому відбувається визначення методів та планування операцій, спрямованих на управління ризиками;
- ідентифікація ризиків – це ітеративний процес, який дозволяє визначити та провести документування характеристик ризиків, що можуть мати вплив на досліджуваний проект;
- якісний аналіз ризику передбачає визначення пріоритетів ризику, результати якого використовуються в наступних процесах;
- кількісний аналіз ризиків виконується щодо тих ризиків, які були ідентифіковані в процесі проведення якісного аналізу як такі, що потенційно або

суттєво впливають на конкурентну якість продукту. Під час кількісного аналізу кожний ідентифікований ризик оцінюється та йому присвоюється кількісна оцінка;

- планування реагування на ризики – це процес, який полягає у розробці варіантів, вибору стратегій та погодження дій щодо управління ризиками;
- здійснення реагування на ризики – це процес виконання погоджених планів реагування на ризики;
- моніторинг ризиків полягає у здійсненні процесу моніторингу виконання погоджених планів реагування на ризики, їх відстеження, виявлення та оцінки нових ризиків та оцінка результативності процесу управління ризиками протягом життєвого циклу проєкту.

Оцінка впливу ризиків на процес реалізації проєкту відбувається за допомогою шкали від 0 до 1, де 0 – ризик не має жодного впливу, а 1 – ризик має надмірно великий вплив.

Ймовірності настання ризиків визначаються за допомогою таких діапазонів від 0 до 1, де 0 – подія неможлива, 1 – подія, що точно відбудеться.

Ймовірність настання того чи іншого ризику та його вплив на проєкт наведено у вигляді табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

**Ймовірність настання ризиків проєкту створення офісу управління портфелями проєктів в АТ «УКРСИББАНК»**

№	Назва ризику	Ймовірність виникнення	Вплив на хід проєкту
1	Технічний ризик	0,3	0,2
2	Ризик планування	0,5	0,8
3	Кадровий ризик	0,6	0,8
4	Юридичний ризик	0,4	0,7
5	Управлінський ризик	0,5	0,3
6	Форс-мажорний ризик	0,2	0,4

Джерело: розроблено автором.

З метою комплексної оцінки можливих наслідків впливу ризиків на проєкт формується матриця аналізу ризиків (табл. 3.7).

Таблиця 3.7.

**Матриця аналізу ризиків проєкту створення офісу управління портфелями проєктів в АТ «УКРСИББАНК»**

Вплив \ Ймовірність	0.05	0.1	0.2	0.4	0.8
0.9					
0.7					
0.5			5		2, 3
0.3			1		4
0.1				6	

Джерело: розроблено автором.

Останнім кроком в управлінні ризиками є створення варіантів реагування для середніх (жовтих) та високих (червоних) ризиків, тобто для ризиків – 1, 2, 3, 4 та 5 (табл. 3.8).

Таблиця 3.8.

**Заходи щодо запобігання ризикам проєкту створення офісу управління портфелями проєктів в АТ «УКРСИББАНК»**

№	Назва ризику	Попередження ризику		Усунення ризику	
		Дія	Відповідальний	Дія	Відповідальний
1	2	3	4	5	6
1	Технічний ризик	- визначення технічних вимог проєкту - визначення матеріально-технічної бази	Керівник проєкту	- уточнення вимог та обмежень проєкту - внесення змін до плану управління проєктом	Керівник проєкту
2	Ризик планування	- визначення вимог та обмежень проєкту	Керівник проєкту	- уточнення плану управління проєктом	Керівник проєкту

Продовження табл. 3.8.

1	2	3	4	5	6
3	Кадровий ризик	- проведення досконалого та детального відбору команди проекту - стимулювання та заохочення учасників проекту	Керівник проекту	- пошук нових учасників - підвищення кваліфікації - навчання персоналу	Керівник проекту
4	Юридичний ризик	- відстеження змін в законодавстві	Керівник проекту	- внесення змін до плану управління проектом	Керівник проекту
5	Управлінський ризик	- підвищення кваліфікації - консультації зі спеціалістами в управлінні - прийняття обґрунтованих управлінських рішень	Керівник проекту	- уточнення плану управління проектом - прийняття інших більш ефективних рішень - пошук більш кваліфікованого керівника	Керівник проекту
6	Форс-мажорний ризик	- резервування бюджету - резервування часу	Керівник проекту	- внесення змін до плану управління проектом	Керівник проекту

Джерело: розроблено автором.

З метою своєчасного та якісного забезпечення процесу реагування та попередження ризиків пропонується передбачити резерв на ризики у розмірі 10% від бюджету проекту.

### **3.3.7. Планування бюджету проекту створення офісу управління портфелями проектів в АТ «УКРСИББАНК»**

Бюджет проекту формується на основі витрат на ресурси проекту, які в свою чергу розраховуються виходячи з вартості використання ресурсу за одиницю часу та тривалості роботи в годинах.

Вартість робіт формується автоматично, після того, як роботам присвоєні ресурси.

Бюджет проєкту становить 550 040,00 грн.

Резерв на ризики – 55 000,00 грн.

Бюджет проєкту з урахуванням резерву на ризики – 605 040,00 грн.

Можна переглянути витрати на роботи проєкту на діаграмі Ганта (рис. 3.12.).

WBS	Ім'я завдання	Трив.	Початок	Заверш.	Попер.	Витрати	Імена ресурсів
1	Проєкт створення офісу управління портфелями проєктів в АТ «УКРСИББАНК»	91 днів	Ср 01.05.24	Ср 04.09.24		605 040,00 €	Резерв на ризики 10%{55 000,00 €}
1.1	Розробка концепції проєкту	16 днів	Ср 01.05.24	Ср 22.05.24		92 360,00 €	
1.1.1	Формування робочої групи з ініціації та розробки проєкту	3 днів	Ср 01.05.24	Пт 03.05.24		23 520,00 €	Керівник проєкту;Комп'ютер{750,00 €};Начальник служби трансформації;Папір{3 пачка};Принтер
1.1.2	Розробка параметрів проєкту	2 днів	Пн 06.05.24	Вт 07.05.24	3	15 380,00 €	Керівник проєкту;Начальник служби трансформації;Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління ІТ стратегією;Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління ІТ стратегією
1.1.3	Розробка реалізації проєкту	4 днів	Ср 08.05.24	Пн 13.05.24	4	17 640,00 €	Керівник проєкту;Начальник служби трансформації;Папір{2 пачка};Комп'ютер{1 000,00 €};Принтер
1.1.4	Оцінка можливостей реалізації проєкту	2 днів	Вт 14.05.24	Ср 15.05.24	5	6 580,00 €	Керівник проєкту;50%;Провідний інженер Управління проєктною діяльністю;50%;Провідний інженер Управління проєктною діяльністю
1.1.5	Визначення переліку вимог та обмежень	2 днів	Вт 14.05.24	Ср 15.05.24	5	10 100,00 €	Керівник проєкту;50%;Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління ІТ стратегією;50%;Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління ІТ стратегією
1.1.6	Затвердження концепції проєкту замовником	3 днів	Чт 16.05.24	Пн 20.05.24	6;7	7 440,00 €	Керівник проєкту;50%;Начальник служби трансформації;50%;Комп'ютер{750,00 €};Папір{1 пачка};Принтер
1.1.7	Створення команди проєкту та розподіл ролей	4 днів	Чт 16.05.24	Вт 21.05.24	6;7	11 700,00 €	Керівник проєкту;50%;Провідний інженер Управління проєктною діяльністю;Папір{1 пачка};Принтер
1.1.8	Затверджена концепція проєкту	1 день	Ср 22.05.24	Ср 22.05.24	8;9	0,00 €	
1.2	Планування управління проєктом	13 днів	Чт 23.05.24	Пн 10.06.24		82 900,00 €	
1.2.1	Планування управління інтеграцією проєкту	2 днів	Чт 23.05.24	Пт 24.05.24	10	5 060,00 €	Керівник проєкту;50%;Начальник служби трансформації;50%;Комп'ютер{500,00 €};Принтер{500,00 €}
1.2.2	Планування управління змістом проєкту	2 днів	Чт 23.05.24	Пт 24.05.24	10	5 060,00 €	Керівник проєкту;50%;Начальник служби трансформації;50%;Комп'ютер{500,00 €};Принтер{500,00 €}
1.2.3	Планування управління розкладом проєкту	2 днів	Пн 27.05.24	Вт 28.05.24	12;13	15 380,00 €	Керівник проєкту;Начальник служби трансформації;Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління ІТ стратегією
1.2.4	Визначення вартості проєкту	2 днів	Ср 29.05.24	Чт 30.05.24	14	6 660,00 €	Керівник проєкту;50%;Начальник служби трансформації;50%;Комп'ютер{500,00 €};Принтер{500,00 €}
1.2.5	Планування управління якістю проєкту	2 днів	Ср 29.05.24	Чт 30.05.24	14	6 660,00 €	Керівник проєкту;50%;Начальник служби трансформації;50%;Комп'ютер{500,00 €};Принтер{500,00 €}
1.2.6	Планування ресурсів проєкту	2 днів	Пт 31.05.24	Пн 03.06.24	15;16	15 380,00 €	Керівник проєкту;Начальник служби трансформації;Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління ІТ стратегією
1.2.7	Планування управління комунікаціями проєкту	2 днів	Вт 04.06.24	Ср 05.06.24	17	6 660,00 €	Керівник проєкту;50%;Начальник служби трансформації;50%;Комп'ютер{500,00 €};Принтер{500,00 €}
1.2.8	Планування управління ризиками в проєкті	2 днів	Вт 04.06.24	Ср 05.06.24	17	6 660,00 €	Керівник проєкту;50%;Начальник служби трансформації;50%;Комп'ютер{500,00 €};Принтер{500,00 €}
1.2.9	Планування управління стейкхолдерами проєкту	2 днів	Чт 06.06.24	Пт 07.06.24	18;19	15 380,00 €	Керівник проєкту;Начальник служби трансформації;Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління ІТ стратегією
1.2.10	Затверджений план управління проєктом	1 день	Пн 10.06.24	Пн 10.06.24	20	0,00 €	
1.3	Діагностика системи управління банківською установою	29 днів	Вт 11.06.24	Пт 19.07.24		153 340,00 €	
1.3.1	Проведення зустрічей з керівництвом банківської установи	3 днів	Вт 11.06.24	Чт 13.06.24	21	23 520,00 €	Керівник проєкту;Комп'ютер{750,00 €};Начальник служби трансформації;Папір{3 пачка};Принтер
1.3.2	Збір статистичних даних	1 день	Пт 14.06.24	Пт 14.06.24	23	4 380,00 €	Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління ІТ стратегією;Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління ІТ стратегією
1.3.3	Проведення аудиту організаційної структури банку	5 днів	Пн 17.06.24	Пт 21.06.24	24	38 600,00 €	Керівник проєкту;Комп'ютер{1 250,00 €};Начальник служби трансформації;Папір{3 пачка};Принтер
1.3.4	Проведення аудиту процесів управління банку	5 днів	Пт 24.06.24	Пт 28.06.24	25	38 600,00 €	Керівник проєкту;Комп'ютер{1 250,00 €};Начальник служби трансформації;Папір{3 пачка};Принтер
1.3.5	Розробка анкет проведення інтерв'ю	2 днів	Пн 01.07.24	Вт 02.07.24	26	6 180,00 €	Комп'ютер{500,00 €};Принтер{500,00 €};Папір{1 пачка};Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління ІТ стратегією
1.3.6	Проведення інтерв'ю зі співробітниками банку та керівним складом	3 днів	Ср 03.07.24	Пт 05.07.24	27	9 120,00 €	Комп'ютер{750,00 €};Принтер{750,00 €};Папір{1 пачка};Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління ІТ стратегією
1.3.7	Проведення робочих груп із керівним складом	4 днів	Пн 08.07.24	Чт 11.07.24	28	17 640,00 €	Керівник проєкту;Начальник служби трансформації;Папір{2 пачка};Комп'ютер{1 000,00 €};Принтер
1.3.8	Аналіз отриманої інформації	3 днів	Пт 12.07.24	Вт 16.07.24	29	9 120,00 €	Комп'ютер{750,00 €};Принтер{750,00 €};Папір{1 пачка};Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління ІТ стратегією
1.3.9	Підготовка звіту за результатами аналізу	2 днів	Ср 17.07.24	Чт 18.07.24	30	6 180,00 €	Комп'ютер{500,00 €};Принтер{500,00 €};Папір{1 пачка};Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління ІТ стратегією
1.3.10	Затверджений звіт за результатами діагностики	1 день	Пт 19.07.24	Пт 19.07.24	31	0,00 €	
1.4	Розробка та впровадження офісу управління портфелями проєктів банку	24 днів	Пн 22.07.24	Чт 22.08.24		163 200,00 €	
1.4.1	Розроблення комплексу заходів щодо впровадження офісу управління портфелями проєктів банку	5 днів	Пт 22.07.24	Пт 26.07.24	32	39 200,00 €	Керівник проєкту;Начальник служби трансформації;Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління ІТ стратегією;Провідний інженер Управління проєктною діяльністю
1.4.2	Презентація проєкту та його затвердження керівництвом банку	4 днів	Пн 29.07.24	Чт 01.08.24	34	16 040,00 €	Керівник проєкту;Комп'ютер{1 000,00 €};Начальник служби трансформації
1.4.3	Реалізація комплексу заходів щодо впровадження офісу управління портфелями проєктів банку	14 днів	Пт 02.08.24	Ср 21.08.24	35	107 960,00 €	Керівник проєкту;Начальник служби трансформації;Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління ІТ стратегією;Провідний інженер Управління проєктною діяльністю
1.4.4	Впроваджений офіс управління портфелями проєктів банку	1 день	Чт 22.08.24	Чт 22.08.24	36	0,00 €	
1.5	Завершення проєкту	9 днів	Пт 23.08.24	Ср 04.09.24		58 240,00 €	
1.5.1	Проведення аналізу проєкту	2 днів	Пт 23.08.24	Пн 26.08.24	37	15 380,00 €	Керівник проєкту;Начальник служби трансформації;Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління ІТ стратегією
1.5.2	Підготовка звіту за результатами проєкту	3 днів	Вт 27.08.24	Чт 29.08.24	39	22 920,00 €	Керівник проєкту;Начальник служби трансформації;Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління ІТ стратегією
1.5.3	Представлення звіту	1 день	Пт 30.08.24	Пт 30.08.24	40	4 560,00 €	Керівник проєкту;Начальник служби трансформації;Комп'ютер{250,00 €};Папір{1 пачка};Принтер
1.5.4	Архівація даних	2 днів	Пн 02.09.24	Вт 03.09.24	41	15 380,00 €	Керівник проєкту;Начальник служби трансформації;Провідний інженер Департаменту регулювання діяльності ІТ та управління ІТ стратегією
1.5.5	Завершення проєкту	1 день	Ср 04.09.24	Ср 04.09.24	42	0,00 €	

Рис. 3.12. Бюджетна вартість робіт проєкту створення офісу управління портфелями проєктів в АТ «УКРСИББАНК»

Джерело: розроблено автором.

### 3.4. Висновки до розділу 3

Розроблено систему портфельно-орієнтованого управління в АТ «УКРСИББАНК», метою якої є вирішення наступних завдань: реалізації стратегії

розвитку Банку; узгодження планових інвестицій та витрат зі стратегічними цілями й завданнями; прийняття стратегічно обґрунтованих управлінських рішень; встановлення пріоритетів для компонент портфелю проєктів; підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів та ефективності їхнього використання при реалізації компонентів портфелю; своєчасної зупинки виконання робіт щодо компонент портфелю проєктів, які не відповідають стратегії розвитку Банку.

В процесі розробки системи портфельно-орієнтованого управління в АТ «УКРСИББАНК» було розглянуто процеси управління портфелями проєктів та послідовність їхнього формування. З метою впровадження портфельно-орієнтованого управління в АТ «УКРСИББАНК» запропоновано сформуванню офісу управління портфелями проєктів, його структуру та функції. Крім того, запропоновано приблизне положення про офіс управління портфелями проєктів.

Розроблено план управління проєктом створення офісу управління портфелями проєктів в АТ «УКРСИББАНК». Предметом означеного проєкту є створення офісу управління портфелями проєктів в АТ «УКРСИББАНК». Тривалість реалізації проєкту становить 3 місяці. Бюджет проєкту становить 550 040,00 грн., крім того резерв на ризики – 55 000,00 грн. Загальний бюджет проєкту з урахуванням резерву на ризики – 605 040,00 грн.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі виконання роботи ми дійшли до таких висновків.

1. За результатами проведеного аналізу застосування портфельно-орієнтованого підходу у різних сферах діяльності, зокрема сучасних підходів, моделей та методів портфельно-орієнтованого управління виявлено, що цей підхід дозволяє підвищити ефективність системи управління для забезпечення стратегічного розвитку компаній.

2. В процесі впровадження портфельно-орієнтованого підходу створюються особливі організаційні цінності, такі як, наприклад, унікальність, креативність та творча реалізація. Унікальність полягає в тому, що портфель проєктів порушує проблему та намагається вирішувати її для того, щоб виконати індивідуальну місію. Крім того, зменшення або вирішення проблем, викликаних невизначеністю, можуть також стати основною цінністю проєктів, що входять до складу портфелів проєктів.

3. Здійснення загальної характеристики фінансово-господарської діяльності АТ «УКРСИББАНК» вказує на те, що станом на 31 грудня 2023 року Банк має дуже сильну фінансову позицію з точки зору достатності капіталу; незважаючи на те, що станом на 31 грудня 2023 року існує від'ємний розрив ліквідності строком до 1 року в розмірі 22 413 712 тис. грн., в управлінні ризиком ліквідності у відповідь на від'ємний розрив ліквідності. Банк оцінює основні поточні рахунки як стабільний баланс коштів клієнтів, визначений за допомогою статистичних методів аналізу історичної інформації про коливання залишків на поточних рахунках клієнтів; послідовно реалізована протягом останніх років бізнес-модель Банку передбачає консервативну кредитну політику, спрямовану на найкращих клієнтів, і концентрацію зусиль на управлінні підвищеними ризиками протягом 2022-2023 років, що призвело до обмеженого зростання коефіцієнта непрацюючих кредитів, в той час як співвідношення Кредити клієнтам / Кошти клієнтів знизилося з 22% станом на 31 грудня 2022 року до 12% станом на 31 грудня 2023 року; потужний і пізнаваний на ринку бренд. Банк продовжує нарощувати обсяги надання

банківських послуг та знаходиться в стадії інтенсивного розвитку, що вказує на важливість формування стратегії розвитку та забезпечення портфельно-орієнтованого управління в банківській установі.

4. Проведення діагностики сучасного стану менеджменту діяльності АТ «УКРСИББАНК» дозволило зробити висновок про те, що АТ «УКРСИББАНК», за рахунок впровадження процесів управління ризиками, забезпечує ефективність своєї фінансово-господарської діяльності та системи менеджменту Банку. Крім того, враховуючи великий обсяг банківських послуг, які надаються як юридичним особам різних форм власності, так і фізичним, що, у свою чергу, може призводити до виникнення ризиків та зниження ефективності управління Банком. З метою підвищення ефективності управління Банком пропонується запровадження офісу управління портфелями проєктів.

5. Розроблено систему портфельно-орієнтованого управління в АТ «УКРСИББАНК», метою якої є вирішення наступних завдань: реалізації стратегії розвитку Банку; узгодження планових інвестицій та витрат зі стратегічними цілями й завданнями; прийняття стратегічно обґрунтованих управлінських рішень; встановлення пріоритетів для компонент портфелю проєктів; підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів та ефективності їхнього використання при реалізації компонентів портфеля; своєчасної зупинки виконання робіт щодо компонент портфелю проєктів, які не відповідають стратегії розвитку Банку.

6. В процесі розробки системи портфельно-орієнтованого управління в АТ «УКРСИББАНК» було розглянуто процеси управління портфелями проєктів та послідовність їхнього формування. З метою впровадження портфельно-орієнтованого управління в АТ «УКРСИББАНК» запропоновано сформуванню офісу управління портфелями проєктів, його структуру та функції. Крім того, запропоновано приблизне положення про офіс управління портфелями проєктів.

7. Розроблено план управління проєктом створення офісу управління портфелями проєктів в АТ «УКРСИББАНК». Предметом означеного проєкту є створення офісу управління портфелями проєктів в АТ «УКРСИББАНК». Тривалість реалізації проєкту становить 3 місяці. Бюджет проєкту становить 550

040,00 грн., крім того резерв на ризики – 55 000,00 грн. Загальний бюджет проєкту з урахуванням резерву на ризики – 605 040,00 грн.

Таким чином, наведений у роботі підхід спрямовано на забезпечення підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності АТ «УКРСИББАНК» шляхом удосконалення портфельно-орієнтованого управління в банківській установі. Його впровадження у діяльність Банку сприятиме зростанню його конкурентоспроможності на ринку банківських послуг, а також позитивно впливатиме на результати поточної діяльності. У рамках запропонованого підходу враховано особливості оперативної діяльності Банку, а також його стратегічні орієнтири.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Молоканова В.М., Дьомін Г.К. Методологічні засади портфельно-орієнтованого управління розвитком організацій. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. 2013. № 5. С. 57-64. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpabia\\_2013\\_5\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpabia_2013_5_13).
2. APM Body of knowledge: Project Management Association; 5th ed. Palantino by Genesis, Rochester, Kent. 2006. 197 p.
3. Бушуева Н.С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития. Киев: Наук. світ, 2007. 270 с.
4. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. (7 Ed.). Chicago: Project Management Institute, 2019. 274 p.
5. The standard for risk management in portfolios, programs, and projects. Newtown Square: Project Management Institute, 2022. 175 p.
6. S. Ohara, P2M – A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation, Project Management Association of Japan (PMAJ), vol. 1, 2001. ISBN 978-4-90852-020-4.
7. Marco, Peter et oth. Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management, Version 4.0, 2015. ISBN 978-94-92338-01-3.
8. Рач В.А. Принципы системного подхода в проектном менеджменте. *Управління проектами та розвиток виробництва* : зб. наук. пр. / за ред. В.А. Рача. 2000. № 1. С. 7-9.
9. Рач В.А., Россошанська О.В., Медведева О.М. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб.; за ред. В.А. Рача. Київ: КІС, 2010. 276 с.
10. Шевцова О.Й., Артеменко Т.Ю. Складові стратегічного управління банком. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць*. Суми: УАБС НБУ, 2005. Т. 14. С. 18-24.
11. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: навч. посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. 734 с.

12. Гребенюк Н.В. Концептуальні засади стратегічного управління банком в умовах трансформаційних процесів у банківській системі України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Т. 27. № 7. С. 65-69.

13. Гребенюк Н.В. Стратегічне управління банком в контексті трансформації банківської системи України. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08. Суми: СумДУ, 2018.

14. Джулай В. О. Антикризове управління в банківському секторі економіки України. *Регіональна економіка*. 2008. № 3. С. 65-70. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek\\_2008\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2008_3_9).

15. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством. Київ: Цул, 2003. 504 с.

16. Примостка Л.О., Примостка О.О., Карчева І.Я., Примостка А.О. Банківський менеджмент: інноваційні концепції та моделі : монографія; ред.: Л.О. Примостка. Київ : КНЕУ, 2017. 380 с.

17. Бодрецький М.В. Практичні методи управління банківськими установами: практика застосування. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2018. №7. С. 32-40. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/practical-methods-of-banking-management-application-in-practice/>.

18. Бечко П.К., Бондаренко Н.В., Ролінський О.В., Бечко В.П., Пономаренко О.В. Банківський менеджмент як основа ефективного управління комерційним банком. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100. Част. 2. С. 320-329. DOI: 10.31395/2415-8240-2022-100-2-320-329.

19. Shapoval V.Y., Gnatenko O.A. Foreign Experience in Enhancing Commercial Bank Competitiveness in the Modern Context. *European Modern Studies Journal*. 2018. Т. 1. № 3. Р. 10-17.

20. The Project Workout / Міжнародна організація із розповсюдження кращої практики з управління проєктами (англ.). URL: <http://www.projectworkout.com/standarts.html>.

21. Інновації та розвиток місцевого самоврядування: Спільноти практики розвитку місцевого самоврядування. URL: <http://despro.org.ua.html>.

22. Статут АТ «УКРСИББАНК». URL: [https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/legal\\_documents/statute-jsc-ukrsibbank.pdf](https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/legal_documents/statute-jsc-ukrsibbank.pdf).

23. АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК»: Окрема фінансова звітність та звіт незалежного аудитора за рік, який закінчився 31 грудня 2023 року. URL: [https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/financial\\_reports/Ukrsibbank\\_23fsu\\_Separate\\_ISA\\_with%20signatures.pdf](https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/financial_reports/Ukrsibbank_23fsu_Separate_ISA_with%20signatures.pdf).

24. АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК»: Консолідована фінансова звітність та звіт незалежного аудитора за рік, який закінчився 31 грудня 2023 року. URL: [https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/financial\\_reports/Ukrsibbank\\_23fsu\\_Consolidated\\_ISA\\_with%20signatures.pdf](https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/financial_reports/Ukrsibbank_23fsu_Consolidated_ISA_with%20signatures.pdf).

25. Організаційна структура АТ «УКРСИББАНК» станом на 01.01.2024.

26. Принципи (Кодекс) корпоративного управління АТ «УКРСИББАНК». URL: <https://ukrsibbank.com/about-bank/financial-documents/document/>.

27. Положення про Загальні Збори Акціонерів АТ «УКРСИББАНК». URL: <https://ukrsibbank.com/about-bank/financial-documents/document/>.

28. Положення про Наглядову Раду АТ «УКРСИББАНК». URL: <https://ukrsibbank.com/about-bank/financial-documents/document/>.

29. Положення про Правління АТ «УКРСИББАНК». URL: <https://ukrsibbank.com/about-bank/financial-documents/document/>.

30. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями: Постанова Національного банку України від 30.06.2016 № 351. *Офіційний вісник України*. від 12.08.2016. 2016. № 61. Стор. 128.

31. Міжнародний стандарт фінансової звітності 9 Фінансові інструменти. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS\\_9\\_Ukrainian-compressed.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS_9_Ukrainian-compressed.pdf).

32. Костюк В.А. Підвищення ефективності управління банком. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2012. Вип. 8(1). С. 104-109. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer\\_2012\\_8%281%29\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8%281%29_19).

33. Рац О.М. Інтегральна оцінка ефективності антикризового управління банком. *Проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 361-367. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2013\\_4\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2013_4_49).

34. Качула С.В., Коткова А.В. Підвищення ефективності функціонування комерційного банку на фінансовому ринку шляхом мінімізації банківських ризиків. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-82>.

35. Данченко О.Б. Класифікація відхилень в проєктах: ризики, проблеми, зміни. *Вісник ЛДУ БЖД*. Львів, 2014. № 9. С. 72-79.

36. Тимченко Д.О. Сучасні підходи до управління проєктами створення проєктних офісів у закладах вищої освіти. *Управління розвитком складних систем*. 2020. Вип. 42. С. 29-36. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.42.29-36>.

37. Третиниченко Ю.О. Портфельно-орієнтоване управління збалансованим розвитком організацій перевізників автомобільного транспорту : дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22. Київ: Нац. трансп. ун-т, 2018. 279 с.

38. Лепський В.В. Проєктний підхід до реформування медичної галузі. *Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія: Технічні науки*. Черкаси: вид-во ЧДТУ. 2015. № 3. С. 47-52.

39. Савіна О.Ю. Ціннісно-орієнтоване протиризикове управління портфелями наукомістких проєктів підприємств : дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22. Миколаїв: Нац. ун-т кораблебудування ім. адм. Макарова, 2019. 209 с.

40. The Standard for Portfolio Management: Fourth Edition. Project Management Institute (PMI), 2017. 127 p.

41. Василюк А., Басюк Т. Управління портфелем проєктів у мультипроєктному середовищі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Інформаційні системи та мережі»*. 2023. Вип. 14. С. 99-113. DOI: <https://doi.org/10.23939/sisn2023.14.099>.

42. Heagney J. (2022). *Fundamentals of Project Management, Sixth Edition*. HarperCollins Leadership.
43. Kerzner H. (2022). *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance 4th Edition*, Wiley.
44. Archibald R. (2018). *Management of high-tech programs and projects*. Book on Demand Ltd.
45. Молоканова В.М. Процеси формування портфеля ціннісно-орієнтованого розвитку організації. *Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр.* Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. № 2(54). С. 24-33.
46. Ракоцило О.М. Організація проектного офісу в органах публічної влади. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2012. №4(40). С. 82-86. URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4\\_2012/14.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2012/14.pdf).
47. Тиркало В. Проектні офіси в навчальних закладах та наукових установах. URL: <https://blog.liga.net/user/vtyrkalo/article/18418>.
48. ISO 21504:2022: Project, programme and portfolio management. Guidance on portfolio management. URL: <https://www.iso.org/standard/82867.html>.
49. Вассерман Н. Дилеми засновника бізнесу. Як попередити помилки й уникнути їх під час створення стартапу. Київ : Vivat, 2017. 480 с.
50. Кучеров Д.П., Артамонов Є.Б. Інженерія програмного забезпечення: навч. посібник. Київ : НАУ, 2017. 388 с.

