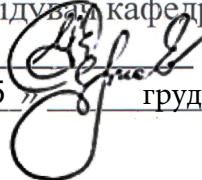


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Навчально науковий інститут комп'ютерних наук та управління проєктами

Кафедра управління проєктами

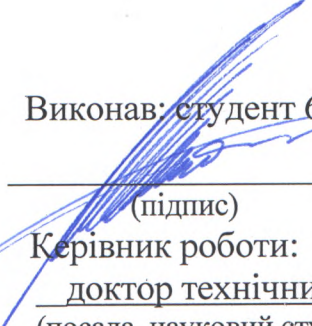
«Допущений до захисту»
Завідувач кафедри
 Чернов С.К.
«05» грудня 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

на тему:

"Форсайт проєктів в умовах невизначеності"
(на прикладі проєкту «Monobank» АТ «Універсал Банк»)

Виконав: студент 6171м групи

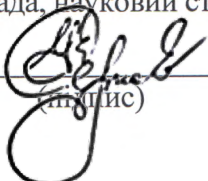
 Матвеєв В.А.

(підпис)

Керівник роботи:

доктор технічних наук, професор

(посада, науковий ступень вчене звання)

 Чернов С.К.

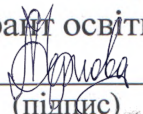
(підпис)

Миколаїв – 2023 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Навчально науковий інститут комп'ютерних наук та управління проєктами

Кафедра управління проєктами
Спеціальність 122 Комп'ютерні науки
Освітня програма «Управління проєктами»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Гарант освітньої програми

(підпис) Чернова Л.С.
« 13 » жовтня 2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Студенту Матвееву Віталію Анатолійовичу
(Прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: "Форсайт проєктів в умовах невизначеності" (на прикладі проєкту «Monobank» АТ «Універсал Банк»)

Керівник роботи д.т.н., професор - Чернов Сергій Костянтинівич

Затверджені наказом ректора № 1215-уч від « 13 » жовтня 2023 року

2. Термін подання роботи: 05.12.2023р.

3. Вихідні дані по роботі:

1. Фінансові показники Універсал Банку
2. Кількість користувачів Monobank
3. Обсяг транзакцій через Monobank
4. Експертні оцінки аналітиків щодо перспектив Monobank та цифрового банкінгу в цілому

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів)

Розділ 1. Теоретичні основи управління проєктами в умовах невизначеності

Розділ 2. Аналіз моделі управління проєктами в умовах невизначеності (на прикладі АТ «Універсал Банк»)

Розділ 3. Реалізація та вихід на ринок з конкурентним продуктом кращої якості (на прикладі продукту АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» у рамках співпраці з «FINTECH BAND» в умовах невизначеності – «MONOBANK»)

Розділ 4. Охорона праці

Розділ 5. Охорона навколишнього середовища

5. Перелік презентаційних матеріалів виконаний в програмі PowerPoint

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 4. Охорона праці	Гурець Н.В., старший викладач	Гурець Н.В.	
Розділ 5. Охорона навколишнього середовища	Гурець Н.В., старший викладач	Гурець Н.В.	

7. Дата видачі завдання 15.09.2023р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Вивчення літературних джерел з предмету дослідження	Вересень 2023	Виконано
2	Складання розгорнутого плану магістерської роботи та ознайомлення керівника з планом кваліфікаційної роботи	Вересень 2023	Виконано
3	Написання розділу 1	Вересень 2023	Виконано
4	Написання розділу 2	Жовтень 2023	Виконано
5	Написання розділу 3	Листопад 2023	Виконано
6	Написання розділів з Охорони праці та навколишнього середовища (4,5)	Листопад 2023	Виконано
7	Оформлення магістерської роботи	До 05.12.2023	Виконано
8	Передача магістерської роботи рецензенту для рецензування	До 05.12.2023	Виконано
9	Передача магістерської роботи науковому керівникові для написання відгуку	До 05.12.2023	Виконано
10	Попередній захист магістерської роботи	05.12.2023	Виконано
11	Захист магістерської роботи	19.12.2023	Виконано

Студент

(підпис)

Матвеев Віталій Анатолійович

(ПІБ)

Керівник роботи

(підпис)

Чернов Сергій Костянтинівич

(ПІБ)

АНОТАЦІЯ

Матвєєв В.А. Форсайт проєктів в умовах невизначеності (на прикладі проєкту «Monobank» АТ «Універсал Банк»). Кваліфікаційна робота зі спеціальності 122 «Комп'ютерні науки», освітньої програми «Управління проєктами». 2023 рік. 84 сторінки.

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні основи управління проєктами в умовах невизначеності; було проаналізовано моделі управління проєктами в умовах невизначеності (на прикладі АТ «Універсал Банк»). У результаті роботи розроблено проєкт реалізації та виходу на ринок з конкурентним продуктом кращої якості (на прикладі продукту АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» у рамках співпраці з «FINTECH BAND» в умовах невизначеності – «MONOBANK»).

Ключові слова: управління проєктами, проєкт, форсайт, банк, умови невизначеності, мережеве планування.

ANNOTATION

Matvieiev Vitalii, Foresight of projects under conditions of uncertainty (on the example of the Monobank project of Universal Bank JSC). Qualification work in the specialty 122 "Computer Science", educational program "Project Management". 2023. 84 pages.

The qualification work investigated the theoretical foundations of project management under uncertainty; analyzed project management models under uncertainty (on the example of Universal Bank JSC). As a result of the work, a project was developed to implement and enter the market with a competitive product of better quality (on the example of the product of JSC "Universal Bank" in cooperation with "FINTECH BAND" under conditions of uncertainty - "MONOBANK").

Keywords: project management, project, foresight, bank, conditions of uncertainty, network planning.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	9
1.1. Основи управління проєктом.....	9
1.2. Управління проєктом в умовах невизначеності	26
1.3. Характеристика проєкту Monobank.....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ (на прикладі АТ «Універсал Банк»).....	37
2.1. Загальна характеристика АТ «Універсал Банк»	37
2.2. Аналіз фінансових показників діяльності АТ «Універсал Банк» за 2020-2022 роки.....	38
2.3. Модель управління проєктами в умовах невизначеності в АТ «Універсал Банк».....	50
РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ ТА ВИХІД НА РИНОК З КОНКУРЕНТНИМ ПРОДУКТОМ КРАЩОЇ ЯКОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ПРОДУКТУ АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» У РАМКАХ СПІВПРАЦІ З «FINTECH BAND» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ – «MONOBANK»).....	58
3.1. Обґрунтування та вибір проєкту.	58
3.2. Декомпозиція робіт із проєкту.	58
3.3. Мережеве планування проєкту. Критичний шлях.	59
3.4. Основні етапи реалізації проєкту.....	62
3.5. Розрахунок ефективності проєкту.	66
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ.....	69
РОЗДІЛ 5. ОХОРОНА НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	73
Висновки.....	78
Література.....	82

ВСТУП

Актуальність.

Дослідження на тему "Форсайт проєктів в умовах невизначеності" має важливість у сучасному бізнесі та управлінні проєктами з різних причин:

1. Швидкі зміни в бізнес-середовищі: Сучасні умови бізнесу характеризуються швидкими та непередбачуваними змінами. Форсайт дозволяє адаптувати стратегії та проєкти до нових умов і уникати негативних наслідків невизначеності.

2. Глобалізація та конкуренція: В умовах глобалізації бізнесу конкуренція стає жорсткішою, а компаніям необхідно передбачати можливі сценарії для ефективного конкурування та виживання на ринку.

3. Інновації та технологічний прогрес: Форсайт допомагає ідентифікувати нові технологічні та інноваційні можливості, що дозволяє компаніям бути в лідерах у своїй галузі та забезпечити стійкий розвиток.

4. Зростання ризиків: Невизначеність супроводжується великими ризиками, і форсайт може допомогти ідентифікувати ці ризики, розробляти стратегії їх управління та забезпечувати стійкість проєктів.

5. Залучення інвестицій: Інвестори та фінансові установи все більше вимагають від компаній довгострокових стратегій та грамотного управління ризиками, тому дослідження форсайту може підвищити привабливість компанії для інвесторів.

6. Людський капітал: В умовах швидких змін сприяння розвитку навичок адаптації та стратегічного мислення серед працівників стає критичним. Форсайт може служити інструментом для навчання та розвитку персоналу.

Дослідження форсайту проєктів в умовах невизначеності може допомогти виробити нові методики та стратегії, які будуть актуальними для успішного управління проєктами у сучасному невизначеному світі бізнесу.

Форсайт проєктів в умовах невизначеності являє собою підхід, спрямований на передбачення й адаптацію до можливих майбутніх сценаріїв. В умовах, коли багато факторів невизначені або змінюються швидко, форсайт допомагає організаціям розробляти стратегії, враховуючи різні можливі майбутні сценарії. Ось кілька ключових аспектів форсайту проєктів у контексті невизначеності:

Дослідження сценаріїв: Форсайт охоплює вивчення різних можливих сценаріїв, які можуть вплинути на проєкт. Це дає змогу підприємству готуватися до різних варіантів розвитку подій.

Залучення експертів і стейкхолдерів: Важливо залучати експертів і представників усіх зацікавлених сторін до процесу форсайту. Їхні думки та знання допоможуть створити більш точні та реалістичні сценарії.

Використання технологій і даних: Застосування сучасних технологій та аналізу даних дає змогу точніше прогнозувати тенденції та зміни в навколишньому середовищі.

Гнучкість стратегії: В умовах невизначеності важливо створювати стратегії, які гнучкі й адаптивні. Це може включати в себе перегляд цілей і тактик залежно від умов, що змінюються.

Створення резервів і альтернативних планів: Форсайт дає змогу підприємству передбачити можливі труднощі та розробити резервні й альтернативні плани дій.

Навчання персоналу: Навчання співробітників аспектам форсайту й умінням роботи в умовах невизначеності стає важливою частиною управління проєктами.

Регулярне оновлення стратегії: Оскільки умови можуть змінюватися, регулярне оновлення стратегії на основі нових даних і подій є невід'ємною частиною форсайту.

Загалом, форсайт проєктів в умовах невизначеності допомагає мінімізувати ризики, адаптуватися до змін і краще підготуватися до майбутнього, яке може мати кілька варіантів розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження процесу форсайту проєктів в умовах невизначеності (на прикладі проєкту «Monobank» АТ «Універсал Банк»)

Завдання:

1. Розглянути теоретичні основи управління проєктами в умовах невизначеності
2. Провести аналіз моделі управління проєктами в умовах невизначеності (на прикладі АТ «Універсал Банк»)
3. Реалізувати та вийти на ринок з конкурентним продуктом кращої якості (на прикладі продукту АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» у рамках співпраці з «FINTECH BAND» в умовах невизначеності – «MONOBANK»)

Об'єкт дослідження - продукт АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» у рамках співпраці з «FINTECH BAND» – «MONOBANK»

Предмет дослідження - проєктів «Monobank» АТ «Універсал Банк» в умовах невизначеності

Огляд останніх досліджень і публікацій із теми роботи:

1. Загальні питання форсайту інноваційних проєктів. Це праці таких науковців як Майлз І., Кінг Н., Кеффорд А., які досліджували методики передбачення трендів та прогнозування розвитку проєктів.
2. Особливості реалізації інноваційних проєктів в банківській сфері. Актуальними є публікації Мороз А.М., Смовженко Т.С., які аналізували впровадження цифрових технологій у банках.
3. Форсайт стартапів фінансово-технологічної сфери (Fintech). Кейс Monobank розглянуто в роботах Заруби А., Дудка П.
4. Управління інноваційними проєктами в умовах невизначеності та ризиків. Це роботи Бушуєвої Н., Рача В., Стадника В. з цієї тематики.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Основи управління проєктом

Під проєктом ми розуміємо вид діяльності, спрямований створення нових продуктів, послуг чи отримання нових результатів, використовуючи переваги проєкту перед попереднім способом досягнення цілей.

У слова «Проєкт» існує безліч понять та визначень. Проєкт - це унікальна (на відміну від операцій) діяльність, що має початок і кінець у часі, спрямована на досягнення певного результату/мети, створення певного, унікального продукту чи послуги, при заданих обмеженнях за ресурсами та термінами, а також вимогам до якості та допустимого рівнем ризику.

Термін проєкт походить від латинського слова "projectus", що в перекладі означає "кинутий вперед", "виступаючий", "видатний вперед", "що стирчить". За визначенням Інституту Управління Проєктами (PMI), США: «Проєкт - це тимчасове підприємство, яке здійснюється з метою створення унікального продукту чи послуги». Великобританія, Англійська Асоціація менеджерів проєктів: «проєкт - це окреме підприємство з певними цілями, що часто включають вимоги щодо часу, вартості та якості результатів, що досягаються». [13]

Але ці та інші визначення слова «Проєкт» поєднує загальні риси. Кожен проєкт має на увазі мету, для якої власне і він реалізується, адже без мети немає сенсу щось починати, оскільки навмисно знаєш, що приведе все це незрозуміло куди. Також усі проєкти мають якісь обмеження щодо ресурсів, людських, фінансових, тимчасових та інших. Але при цьому кожен проєкт має свої особливості.

Важливо не плутати проєктну діяльність від операційної. Якщо проєкт є засобом стратегічного розвитку, то операційна діяльність - це повторення однієї

і тієї ж операції, дії з метою отримання одного й того самого продукту чи послуги.

У будь-якого проєкту завжди визначено його закінчення та початок. Проєкт вважається закінченим, коли всі його цілі досягнуті або коли стає зрозуміло, що цілі будуть не досягнуті.

Обмеження часу не означає короткостроковість проєкту - багато проєктів можуть тривати кілька років. У будь-якому випадку проєкт завжди має закінчення і не складається з операцій або дій, що повторюються.

Якщо проєктна діяльність тимчасова (має закінчення і початок), то операційна - циклічна, після досягнення поставлених цілей у проєкті вони закриваються, в операційній діяльності ставляться нові цілі, вище планка, при реалізації проєкту створюються унікальні послуги, при операційній діяльності - підтримка підприємства, проєкт може змінюватись і уточнюватись при його впровадженні, операційна ж діяльність - ні. Будь-який проєкт має певні, наперед поставлені цілі.

Мета проєкту - найважливіший елемент для управління самим проєктом, адже саме від поставлених цілей залежить успіх чи провал самого проєкту.

Цілі проєкту мають бути вимірні, актуальні та реалістичні. Вимірювані, тобто ми маємо побачити результат досягнення мети, наприклад, підвищити дохід підприємства на 20% наступного місяця. Актуальні, тобто існує потреба. І реалістичні, тобто команда, яка керує проєктом, має уявити кінцевий результат і могли його досягти за призначений час.

Щоб зрозуміти, чи були досягнуті поставлені цілі проєкту, існують певні критерії виконання цілей. Отже, проєкт вважається успішним, якщо він реалізований у межах виділеного на нього бюджету, під час (у строк), і якщо задоволений замовник проєкту. Незалежно від складності проєкту, всі проєкти мають певну структуру та складаються з: початок проєкту, підготовка та організація, виконання робіт із проєкту та завершення проєкту. Найважливішим чинником успіху проєкту загалом є особистість та навички керівника проєкту.

Як найкраща практика і фактично аксіома в проєктному менеджменті можна вважати, що для будь-якого проєкту повинен бути призначений керівник проєкту. Роль керівника проєкту відрізняється від ролі функціонального керівника (наприклад, керівник відділу). Функціональний керівник зазвичай фокусується на управлінні операційним підрозділом та ресурсами, та підтримці функціональної галузі діяльності компанії.

Керівник проєкту займається плануванням, контролем та моніторингом ресурсів, залучених до проєкту. Керівник проєкту також несе відповідальність за роботу із заінтересованими особами проєкту для досягнення цілей проєкту в рамках вимог до змісту, термінів, вартості та якості. Залежно від організаційної структури компанії керівник проєкту може звітувати функціональному керівнику.

В інших випадках керівник проєкту може бути одним із кількох керівників, які підпорядковуються керівнику програми. Зазвичай це потрібно великих міжнародних проєктах. У структурі такого типу керівник проєкту тісно працює з керівником програми для того, щоб інтегрувати план проєкту з планом програми.

Керівник проєкту керує параметрами проєкту, такими як базові та фактичні значення вартості, термінів поточних та завершених робіт, аналізує ці параметри та звітує за ними керівнику програми чи портфеля проєктів, а також зовнішнім зацікавленим особам проєкту (наприклад, замовнику). Що ідеальна «специфікація» особистості керівника проєкту?

Якщо цілі управління проєктом полягають у відповідальності за забезпечення виконання робіт у задані терміни та бюджети видатків, то існує безліч підходів до досягнення цих цілей. Один менеджер проєкту може успішно діяти, вселяючи своїм колегам страх і тремтіння, тоді кожне його слово сприймається як команда, якій потрібно відразу ж підкоритися.

Інший може отримувати самі результати шляхом спокійного, але твердого переконання. Основна ознака тут - це здатність мотивувати людей будь-якими способами. Досвідчений експерт може змінювати стиль

керівництва залежно від типу особистості кожної людини, що у його підпорядкуванні. Звичайний учасник проєкту буде задоволений, якщо менеджер проєкту, який ним керує, буде компетентним, здатним приймати рішення, давати точні та здійсненні інструкції, добре делегувати повноваження, чути та сприймати усні поради, демонструвати ентузіазм та впевненість та, таким чином, своїм прикладом та якостями лідера викликати повагу. [11]

Існує багато інструментів та методик для управління проєктами. Розуміння та застосування знань, інструментів та методик, які визнаються найкращими практиками, недостатньо для ефективного управління проєктами.

На додаток до специфічних для управління проєктами знань, для успішного ведення проєкту потрібно, щоб керівник проєкту та команда проєкту оволоділи трьома областями компетенцій управління проєктами:

- компетенцією з управління проєктами (що команда проєкту знає про управління проєктами);
- компетенцією щодо реалізації проєкту (що команда проєкту може зробити або чого досягти, застосовуючи свої знання з управління проєктом);
- персональною компетенцією (як команда проєкту поводить себе при виконанні проєкту).

Персональна компетенція говорить про придатність та персональні характеристики).

Кожен проєкт, незалежно від його складності та обсягу робіт, необхідних для його виконання, проходить у своєму розвитку певні стани: від стану, коли «проєкту ще немає», до стану, коли «проєкту вже немає». Початок проєкту пов'язане з початком його реалізації та початком вкладення коштів у його виконання.

Закінченням існування проєкту може бути:

- введення в дію об'єктів, результатів проєкту, початок їх експлуатації та використання результатів виконання проєкту;
- переведення персоналу, який виконував проєкт, на іншу роботу;
- досягнення проєктом заданих результатів;

- припинення фінансування проєкту;
- початок робіт із внесення до проєкту серйозних змін, не передбачених первісним задумом (модернізація);
- виведення об'єктів, результатів проєкту з експлуатації.

Зазвичай факт початку робіт над проєктом, і факт його ліквідації оформляються офіційними документами.

Стани, якими проходить проєкт, називають фазами (етапами, стадіями). Універсального підходу до розподілу процесу реалізації проєкту на фази не існує. Вирішуючи для себе таке завдання, учасники проєкту повинні керуватися своєю роллю у проєкті, своїм досвідом та конкретними умовами виконання проєкту.

Тому на практиці поділ проєкту на фази може бути найрізноманітнішим - головне, щоб такий поділ виявляв деякі важливі контрольні точки (віхи), під час проходження яких проглядається додаткова інформація та оцінюються можливі напрямки розвитку проєкту. Кожна фаза повинна закінчуватися вимірним, результатом, що перевіряється.

Наприкінці кожної фази приймається рішення про ініціацію нової фази чи закриття (консервація) проєкту. Виділення багатьох етапів у великих проєктах пов'язане не лише з великою тривалістю будівництва цих об'єктів (10-15 років), а й необхідністю ретельнішого узгодження дій організацій - учасників проєкту.

Системний підхід до визначення проєкту визначає основні його характеристики. Проєкти можуть бути різноманітними та багатоплановими.

Проте вони мають такі загальні характеристики: [7]

- разовість - всі проєкти є разовим явищем. Вони приходять і йдуть, з'являються і зникають, залишаючи після себе конкретні результати, суттєво відрізняючись від наших повсякденних обов'язків та діяльності;
- унікальність - немає двох однакових проєктів. Кожен із них, незалежно від його результатів, у своїй основі має щось неповторне, характерне лише для нього;

- інноваційність - у процесі реалізації проєкту завжди створюється щось нове. Зміни можуть бути більшими чи маленькими;

- результативність - усі проєкти мають певні результати. Це може бути новий будинок, видрукувана книга, модифікована структура компанії, перемога на виборах. Усі проєкти націлені отримання певних результатів, інакше кажучи, вони спрямовані досягнення цілей;

- тимчасова локалізація - всі проєкти обмежені чіткими часовими рамками. Проєкт - це створення чогось до встановленого терміну, має плановану дату завершення, після якої команда проєктантів розпускається.

Всі ці характеристики взаємопов'язані і задають певні рамки проєкту, три його виміри, критерії, за якими можна оцінити будь-який проєкт.

Планування та реалізація проєкту завжди пов'язані з трьома головними питаннями:

- скільки часу це займе;
- скільки це обійдеться;
- чи збігнеться кінцевий результат із тим, що ми намічали спочатку.

Перше питання виводить на перший план проблему часових рамок, встановлених для реалізації всього проєкту та окремих його етапів. Друге питання привертає нашу увагу до вартості проєкту, третє стосується питання результативності проєктної діяльності. Універсальність та багатоаспектність проєктної технології детерміновані різнорівневими багат шаровими взаємодіями та вимірами проєкту.

Вимірювання проєкту - цілі, час, вартість - є одночасно обмеженнями проєкту, що задають систему координат, у якій змушений працювати проєкт-менеджер. Надзавдання проєкт-менеджера знайти оптимальне співвідношення цих трьох обмежень проєкту, з якими нерозривно пов'язані інтереси учасників проєкту.

У цьому сенсі надзавдання трансформується на дотримання балансу інтересів; як такі обмеження стають «фоном», «другим планом» події у проєкті,

велика роль якому належить саме інтересам. З погляду вимірів та інтересів можуть бути досліджені всі підсистеми проєкту.

Другий підхід - діяльнісний - трактує проєкт як діяльність суб'єкта з переведення об'єкта з готівкового стану в стан бажаного майбутнього, який найбільш повно відповідає його уявленням. Таким чином, проєкт у найширшому розумінні може розумітися як творча, розумна, цілеспрямована діяльність суб'єкта.

Сутність будь-якого проєкту полягає у діяльності. Беручи до уваги визначення проєкту, можна дати визначення проєктної діяльності або проєктування. Термін "проєктування" походить від латинського *projectus* - проєкція, кинута вперед.

Проєкція - це перенесення соціальної суб'єктивності сьогодення у майбутнє. Можливість проєкції обумовлена специфічною здатністю людини до випереджального відображення та розумного, свідомого цілепокладання.

Соціальна проєкція - це перенесення майбутнє своїх почуттів, переваг, бажань, ідей. Таким чином, проєктування - це процес створення прототипу, прообразу передбачуваного чи можливого об'єкта чи стану.

Проєктант як би вибирає з безлічі шляхів, версій розвитку об'єкта саме ту, яка максимально відповідає шкалі його цінностей, переваг, задумів. Проєктна діяльність має двоїстий характер. З одного боку, ця діяльність є ідеальною, оскільки вона пов'язана з плануванням майбутнього, промисленням того, що має бути.

З іншого боку, проєктна діяльність - це технологічна діяльність, оскільки вона відображає процеси реалізації того, що задумано. Щоб точно осмислити суть проєктування, необхідно співвіднести його з поняттями, близькими за змістом і значенням, такими як прогнозування, планування, конструювання.

Прогнозування - форма передбачення, оцінка майбутнього стану об'єкта, умов його виникнення. Передбачення здійснюється за допомогою методів екстраполяції, моделювання, експертизи. Прогноз є основою для формулювання цілей розвитку та стратегії їх досягнення. Будь-яке

проектування, пов'язане з промисленням майбутнього, так чи інакше включає елементи прогнозування майбутнього стану об'єкта. [1]

Планування - це наукове та практичне обґрунтування визначення цілей, виявлення завдань, термінів, темпів, пропорцій розвитку того чи іншого явища, його реалізація. План має детально прописані цілі, методи діяльності, результати. Для сучасного менеджера та бізнесмена проєкт - це засіб планування та визначення основних напрямів оптимального використання ресурсів організації. В основі планування завжди лежить деяка програма дій, що включає сукупність концептуальних цільових установок. У цьому відмінність програми та проєкту. Програма лише позначає, опрацьовує необхідний набір, комплекс необхідних напрямів діяльності, означає бажані кінцеві цілі та результати, ефективність досягнення цих цілей.

Проєкт же, на відміну програми, точно розраховує способи розгортання діяльності з реалізації програмних цілей у просторово-часовому континуумі, детально позначаючи як дрібні проміжні цілі (сумарні завдання), і реальні дії (самі завдання).

Саме це точне опрацювання кінцевих дій, необхідних для досягнення основних цільових установок програми, дозволяє з високим ступенем точності запланувати та спрогнозувати всі параметри діяльності з реалізації програми: терміни, матеріальні та нематеріальні ресурси, способи комунікації тощо. це подальша деталізація, поглиблення та конкретизація програмних установок.

Конструювання - це інтелектуальна діяльність, яка полягає в цілеспрямованому побудові в ідеальній формі будь-якого об'єкта. Воно здійснюється за допомогою уявного комбінування різних факторів, їх підбору та зв'язування в новий об'єкт. Залежно від бачення майбутнього, проєктант коригує сьогодення, впроваджує якісь інновації, конструюючи бажаний стан.

Проектування, крім конструювання, прогнозування, планування, моделювання, тісно пов'язане і з технологією реалізації проєкту. Соціальний проєкт повинен мати продумане інструментальне забезпечення. Це дозволяє

уникнути перетворення проєктів в утопії, заміни їх соціальними маніфестаціями чи соціальними фантазіями, прожекетами.

Основними елементами проєктної діяльності є суб'єкт та об'єкт проєктування, його мета, технологія (як сукупність операцій), засоби, методи та умови проєктування. Суб'єктом проєктування завжди є різні носії управлінської діяльності - як окремі особистості, так і організації, колективи, соціальні інститути, які мають на меті перетворення дійсності.

Крім суб'єктів проєктування, учасниками розробки та реалізації змістовної частини проєктів (особливо на етапі його впровадження) можуть і мають бути:

- органи прийняття рішень, чиї функції пов'язані із забезпеченням проєктів, їх затвердженням, контролем за їх реалізацією;
- державні та недержавні організації, наукові та експертні поради, здатні взяти на себе відповідальність за розробку, обґрунтування, експертизу проєктів, здатні привернути увагу населення, ЗМІ до проєктів;
- громадськість, що групується навколо конкретних програм, проєктів.

Об'єктами проєктування можуть бути:

- об'єкти матеріальної природи (наприклад, об'єктом проєктування може бути будівництво нового адміністративного будинку або створення нового комп'ютера); внаслідок реалізації проєкту з'являється новий об'єкт, річ, предмет;
- водночас проєктуватися можуть нові властивості - призначення та функції старої речі; подібні об'єкти найчастіше пов'язані з технічним проєктуванням;
- нематеріальні (неречові) властивості та відносини (наприклад, є такі проєкти, які спрямовані не на досягнення матеріального результату, а на отримання інформації про клієнтів, зміну нашого ставлення до тієї чи іншої проблеми). Такі проєкти називаються проєктами впливу.

Прикладом є:

- рекламні кампанії;

- процеси (наприклад, проєктування систем впливу - ідеологій, систем виховання тощо. У цих системах має значення й ідейна конструкція - концепція та відповідні інструменти впровадження ідей свідомість людей. Тут широкий простір розробки відповідних соціальних технологій, проєктування нових каналів комунікації, стандартних алгоритмізованих елементів діяльності тощо);

- послуги;

- організації та структурні підрозділи (в рамках проєктування організацій реалізуються задуми різного масштабу - проєктуються, наприклад, установи соціальної служби, галузі виробництва, управління і т. д.);

- заходи (акції) (підготовка заходів може проводитись із застосуванням проєктних методик. Це насамперед стосується масових заходів - спортивних, святкових, громадських тощо);

- законопроєкти. Кожен із виділених об'єктів проєктування має певну специфіку, певні риси. [5]

При проєктуванні важливо виявити закономірності, характерні для даного типу об'єктів, застосовуючи особливі методики поряд із загальними принципами і підходами. Серед характеристик проєктування особливе місце посідають умови проєктної діяльності чи проєктний фон. Це сукупність зовнішніх щодо об'єкту проєктування умов, що істотно впливають на його функціонування та розвиток. Йдеться необхідність обліку місцевих умов. Якись можливості, альтернативи можуть бути реалізовані, а якісь ні - залежить від місцевих умов, оточення проєкту, зовнішніх обмежень.

Мета проєктування - розробка певного майбутнього стану системи, процесів, відносин.

Кошти - сукупність прийомів та операцій для досягнення мети. У загальному плані засоби проєктування можна визначити, як усе те, за допомогою чого виходить, аналізується інформація про стан процесів та тенденцій їх розвитку. Сюди ставляться кошти, з яких ведеться безпосереднє проєктування, створюються словесні описи, таблиці, схеми, мережі взаємодій.

Методи - це шляхи та способи досягнення цілей та вирішення завдань. У практиці проєктування найчастіше використовують такі методи, як мозковий штурм, експертна оцінка, метод аналогій, мережне планування, календарне планування, структурна декомпозиція, імітаційне моделювання, ресурсне планування тощо. У рамках проєкту методи та засоби конкретизуються сукупністю запланованих заходів. Практичні заходи визначають напрями, форми та зміст діяльності, залучають додаткові ресурси, необхідні реалізації цілей кожного етапу. Заходи можуть бути спрямовані безпосередньо на вирішення проблеми, а можуть бути необхідні для фінансового забезпечення (аукціони, платні послуги), для формування сприятливої громадської думки населення через ЗМІ.

Методи управління проєктами залежать від масштабу проєкту, термінів реалізації, якості, обмеженості ресурсів, місця та умов реалізації.

Усі названі чинники є основою виділення різних типів проєктів, їх класифікації:

1) за масштабом - мікропроєкт, малий, середній, мегапроєкт:

- мікропроєкт - це найчастіше форма подання індивідуальної ініціативи, яка отримала визнання оточуючих. Мікропроєкт робиться для себе. Він може вимагати зовнішнього фінансування, спеціального устаткування, може створюватися з підручних коштів;

- малі проєкти невеликі за масштабом, прості та обмежені обсягами. Так, в американській практиці малі проєкти пов'язані з обсягом капіталовкладень у розмірі 10-15 млн. дол., трудовитратами до 40-50 тис. чол. Типовий приклад малого проєкту - модернізація діючих виробництв. Специфіка малих проєктів полягає в тому, що вони допускають деяке спрощення у процедурі проєктування та реалізації (простий графік, керівник - одна особа, не обов'язкове створення команди проєкту тощо);

- середні проєкти найпоширеніші у практиці. Вони мають порівняно невелику тривалість - 2-5 років, вимагають більш ретельного опрацювання всіх підсистем проєкту та передбачають більші витрати;

- мегапроекти - це цільові програми, що містять безліч взаємопов'язаних проектів, об'єднаних спільною метою, виділеними ресурсами, що відпущені часом. Мегапроекти мають високу вартість - до 1 млрд. дол., трудомісткість - до 2 млн. чол., тривалість реалізації - 5-7 років;

2) за складністю - простий, організаційно складний, технічно складний, ресурсно складний, комплексно складний;

3) за термінами реалізації - короткостроковий, середній та довгостроковий. Короткострокові проекти вимагають для своєї реалізації приблизно рік, максимум два, короткострокові проекти зазвичай реалізуються на підприємствах з виробництва різноманітних новинок, дослідних установках, відновлювальних роботах. Комерційні проекти часто реалізуються як короткострокові. Середньострокові проекти здійснюються за 3-5 років. Тривалість здійснення довгострокових проектів 10-15 років;

4) за вимогами до якості та способів його забезпечення - бездефектний, модульний. Бездефектні проекти спрямовані на підвищення якості продукції та послуг; модульні - на забезпечення якості по якомусь певному напрямку;

5) за рівнем учасників - міжнародний, вітчизняний, територіальний, місцевий;

6) за характером проєктованих змін проекти поділяються на інноваційні та підтримуючі (реанімаційні, реставраційні). Завдання інноваційних проєктів - впровадження нових розробок. Основна мета проєктів, що підтримують, - зберегти status quo. Підтримуючі проекти можна розділити на антикризовий, надзвичайний, проєкт реформування, проєкт реструктуризації;

7) за сферами та напрямками діяльності - будівельний, інжиніринговий, фінансовий, дослідний (маркетинговий), технічний, техніко-економічний, консалтинговий, науково-технічний, екологічний, соціальний, політичний тощо;

8) за цільовими установками - проекти впливу, відносні проекти;

9) за особливостями фінансування - інвестиційні (основний мотив інвестора - отримання прибутку), спонсорські (спонсор надає кошти на

підтримку проєкту, якщо це може стати формою його реклами або презентації, сформувати образ фірми), кредитні (отримання фінансових коштів можливе лише за умови надання гарантій кредитній установі, тому кредитний проєкт передбачає розгорнуте фінансово-економічне обґрунтування), бюджетні (джерела фінансування - бюджети різних рівнів), благодійні (як правило, це безприбуткові та затратні проєкти, фінансування таких проєктів має форму меценатства, грантову форму);

10) за витраченими ресурсами та одержуваного прибутку - комерційний (отримання прибутку), соціальний (досягнення соціальних цілей). За ознакою переважної спрямованості соціальні проєкти можуть бути: інформаційно-просвітницькими, навчальними, реабілітаційними (психологічна, соціально-психологічна, трудова реабілітація), фізкультурно-оздоровчими, мистецько-творчими, культурними;

11) псевдопроєкти - особлива група проєктів, що створює видимість проєкту, форма, яка прикриває якийсь інший зміст, не представлений у самому проєкті. [2]

Вирізняють два різновиди псевдопроєктів - проєкти-фікції та квазіпроєкти: - проєкти-фікції використовують проєктну форму як маскування (від лат. *Fictio* - вигадка, задум) - це можуть бути псевдопроєкти на кшталт фірми «Роги і копита» Остапа Бендера, коли фікція є вже на стадії задуму.

Це можуть бути свого роду та декорації діяльності - зображення позитивних результатів проєкту там, де їх не було досягнуто. Ще з XVIII ст. для позначення таких афер стала застосовуватись назва «потьомкінське село»; — квазіпроєкти (латинська приставка *quasi* означає «ніби») - це те, що має ознаки цього проєкту, але планує нововведення, яке насправді таким не є.

Сутність будь-якого проєкту полягає у діяльності, але для того, щоб він був успішним, необхідне ретельне та продумане управління цим проєктом, яке є гарантією ефективної діяльності, її спрямованості на досягнення кінцевої мети.

Управління проєктами - це методологія, мистецтво організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових, матеріально-технічних ресурсів протягом усього проєктного циклу, спрямоване на досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів, техніки та технології управління для отримання визначених у проєкті результатів за складом та обсягу робіт, вартості, часу, якості та задоволенню учасників проєкту.

Завдання управління проєктом:

- визначити цілі проєкту та провести його обґрунтування;
- виявити структуру проєкту (підцілі, основні етапи робіт, які належить виконати);
- визначити необхідний обсяг та джерела фінансування;
- підібрати виконавців та сформувати команду проєктантів;
- підготувати та укласти контракти;
- визначити терміни виконання проєкту, скласти графік його реалізації;
- розрахувати необхідні ресурси;
- розрахувати кошторис та бюджет проєкту;
- планувати та враховувати ризики;
- забезпечити контроль за ходом виконання проєкту та багато іншого.

Структура управління проєктом забезпечує основу для розуміння управління проєктами і включає наступні великі розділи:

1) зміст управління проєктами - опис середовища, в якому функціонує проєкт, а також його життєвий цикл;

2) процес управління проєктами - описує загальний погляд те що, як взаємодіють різні процеси управління проєктами, як здійснюється управління різними інституційними підсистемами проєкту:

- управління задумом проєкту - ініціювання та планування задуму.

Розробка стратегії проєкту, його уточнення та контроль;

- управління інтеграцією (змістом) проєкту - його планування, розробка цільової структури;

- управління часом - планування робіт, їх послідовності та тривалості, складання розкладу та графіка;
- управління фінансами (вартістю) проєкту - розробка кошторису та бюджету проєкту та контроль вартості;
- управління якістю - планування та контроль якості проєктних робіт та продуктів проєкту;
- управління командою - описує процеси ефективного використання людських ресурсів;
- управління комунікаціями проєкту - планування комунікацій, розподіл інформації, подання звітності;
- управління ризиками - ідентифікація та менеджмент ризиків проєкту;
- управління забезпеченням проєкту - описує процеси, необхідні для отримання товарів та послуг для реалізації проєкту ззовні. Це планування вимог: звернень, вибір джерел, розробка та закриття контрактів. Обидва розділи структури взаємопов'язані. [4]

Всі процеси заявляються на передінвестиційній фазі проєкту, в його обґрунтуванні (бізнес-плані) та реалізуються на різних етапах життєвого циклу проєкту. За функціональним наповненням (це видно з визначення управління проєктами) проєкти ідентичні. Разом про те є між ними і відмінності. Відмінності проєкт-менеджменту від загального та функціонального менеджменту впливають із відмінностей функцій проєкт-менеджерів від обов'язків функціональних менеджерів.

Інакше кажучи, основна відмінність між проєкт-менеджментом та загальним менеджментом полягає у співвідношенні новаторської та рутинної діяльності.

Проєкт-менеджмент - управління змінами, інноваціями. Будь-яка інновація організується (має реалізовуватися) у формі проєкту, конкретної технології.

Натомість функції проєкт-менеджменту включають такі елементи загального менеджменту:

- Фінансовий менеджмент - забезпечення бюджетних та інших обмежень;
- Управління персоналом - визначення професійно-кваліфікаційного складу, апарату управління, мотивації та системи оплати праці;
- Операційний (виробничий) менеджмент;
- Логістика - закупівлі та постачання, визначення потреб, вибір постачальників;
- Інжиніринг та управління якістю;
- Маркетинг - від передінвестиційної фази до завершення проєкту.

Управління проєктом на транспорті на будь-якій фазі його життєвого циклу складається з кількох кроків:

1. Визначення інвестиційних можливостей;
2. Аналіз альтернативних проєктів та їх варіантів та попередній вибір проєктів;
3. Планування (складання укрупнених мережевих моделей та календарних планів);
4. Контроль;
5. Регулювання.

Управління проєктами - це додаток знань, досвіду, засобів та практичних підходів до робіт проєкту для визначення та досягнення цілей проєкту.

При цьому основними інструментами управління проєктами є: [30]

1. Планування цілей (Scope Planing).

Розробка документа, в якому визначено мету проєкту. Відправною точкою є опис продукту, обґрунтування проєкту, загальні обмеження, інформація про вже виконані аналогічні проєкти. Аналізуються альтернативні шляхи реалізації проєкту, визначаються критерії успішності. Цей фактор надалі служить основою для всіх проєктних рішень та єдиного розуміння цілей проєкту усіма його учасниками.

2. Декомпозиція цілей (Scope Definition).

Послідовний поділ основних результатів проєкту на дрібніші елементи, аж до пакетів робіт, що добре піддаються управлінню. У результаті виходить ієрархічна структура (дерево) робіт проєкту (Work Breakdown Structure - WBS).

3. Визначення операцій (Activity Definition).

Визначення переліку елементарних операцій, які мають бути виконані задля досягнення результатів, описаних у ієрархічній структурі робіт проєкту (WBS).

4. Планування ресурсів (Resource Planning).

Визначення того, які саме ресурси (люди, обладнання, матеріали) та в якій кількості будуть потрібні для виконання запланованих робіт. Враховуються обмеження, пов'язані з політикою компанії з кадрових питань, рівнем запасів, використанням обладнання тощо, а також (обов'язково) оціночні дані щодо вартості використання ресурсів.

5. Визначення взаємозв'язку операцій (Activity Sequencing).

Визначення послідовності проведення робіт у проєкті з урахуванням технологічних, організаційних та інших обмежень. Одні роботи можуть виконуватися паралельно, інші, навпаки, можуть початися не раніше, ніж завершаться попередні. Результатом цього етапу є мережна діаграма (project network diagram), що показує логічний взаємозв'язок між роботами у проєкті.

6. Оцінка тривалості операцій (Activity Duration Estimating).

Визначення кількості робочого часу, яка потрібна для виконання кожної елементарної операції. Розрахунок часу проводиться на підставі експертних оцінок та моделювання (метод Монте-Карло). Враховуються ресурсні та інші обмеження.

7. Оцінка витрат (Cost Estimating).

Визначення вартості ресурсів, необхідні виконання проєкту. Розглядаються різноманітні цінові альтернативи. В результаті розробляється план управління вартістю проєкту, щоб вона не вийшла за межі обмежень.

8. Складання розкладу (Schedule Development).

Визначення дат старту та фінішу для всіх робіт проєкту. Оцінюються реалістичність розкладу (project schedule), завантаження ресурсів та їх вплив на термін виконання проєкту.

9. Розробка бюджету (Cost Budgeting).

Визначення базисної лінії вартості проєкту, званої S-кривою через її схожість з латинською літерою S. Базисна лінія показує розподіл у часі (наростаючим підсумком) витрат на проєкт і служить для порівняння поточних результатів з плановими.

10. Розробка плану проєкту (Project Plan Development).

Створення підсумкового структурованого документа виходячи з даних, отриманих попередніх етапах планування. Результатом є план проєкту, який є керівництвом для виконання та управління ним.

1.2. Управління проєктом в умовах невизначеності

Нині «Управління проєктами» бурхливо розвивається з низки об'єктивних причин:

- зростає потреба у організаційних структурах, націлених досягнення конкретного результату і здатних до координації спільних зусиль.
- зростає кількість завдань складного характеру, інтегрованих з інвестиційними технологіями, вирішення яких потребує професійної кваліфікації.
- динамічне оточення та мінливі умови ринку вимагають швидкої адаптації та своєчасних змін у існуючих проєктах. [23]

У світовій практиці компанія, яка використовує проєктний підхід, стає типовим явищем. Модель "управління на основі проєктів" набула широкого застосування. Управління проєктом тепер є необхідною складовою "портфеля знань" та компетентності керівників усіх рівнів. Сучасні компанії ведуть свій бізнес за умов невизначеності. Динамічне оточення, що стрімко змінюється, стало характерною умовою, в якій реалізуються проєкти компаній.

Попит та пропозиція скачуть то вгору - то вниз. Вартість будівельних матеріалів стрімко зростає, політика щодо врегулювання процесу девелопменту ведеться без довгострокового бачення. Це посилює ризики та невизначеність, з якими стикаються керівники проєктів, і це має впливати на те, як керуються проєкти.

У ринкових умовах, у зв'язку із постійними змінами конкурентного оточення, невизначеність неминуча. Невизначеність - це відсутність визначеності, стан обмеженого знання, неможливість точно описати існуючий чи майбутній стан, наявність більш як одного можливого стану.

Як наслідок, проєкти реалізуються в умовах невизначеності, при цьому кожен проєкт є унікальним. Особливої цінності в таких умовах набуває управлінська гнучкість, а саме той факт, що на основі нової інформації про параметри проєкту та особливості ринку та оточення керівник проєкту може змінювати траєкторію проєкту.

Управління проєктом має здійснюватись з урахуванням невизначеності в оточенні проєкту. Стандартними проєктами можна керувати за допомогою відомих методів управління ризиками. Однак для передових та інноваційних проєктів, які мають адаптуватися під постійно мінливі вимоги, ви можете не передбачати всі ризики на початку. У таких ситуаціях не намагайтеся керувати ризиком - керуйте невизначеністю.

Розглянемо чотири основні типи невизначеності, з якими ви можете зіткнутися як керівник проєкту. А також розглянемо стратегії, які ви можете використати, щоб адаптувати свої проєкти та процеси під нові вимоги в умовах високої невизначеності.

Чотири типи невизначеності.

Професори Арно де Мейер, Крістоф Лох та Майкл Піч проаналізували проєкти у широкому спектрі галузей і на основі своїх досліджень виділили чотири основні типи невизначеності. Вони опублікували свої висновки в огляді управління MIT Sloan у 2002 році. Чотири типи невизначеності: мінливість; очікувана невизначеність; несподівана невизначеність; хаос.

Управління чотирма типами невизначеності

Нижче ми розглянемо кожен тип невизначеності і як ними керувати докладніше.

Мінливість

Мінливість відноситься до невеликого відхилення від графіка проєкту. Наприклад, необхідно усунути невеликі затримки, якщо члени команди захворіли, або підготувати додаткові документи для зацікавлених сторін. Окремо ці проблеми мають мінімальний вплив на проєкт загалом. Однак, якщо їх багато і все це відбувається одночасно, вони можуть призвести до більш тривалих затримок та додаткових витрат.

Управління мінливістю

Вам не потрібно передбачати всі можливі зміни, які можуть вплинути на ваш проєкт. Натомість враховуйте сам факт існування мінливості при створенні графіка проєкту. Розділіть свій проєкт на стадії та створіть для кожної резерви на випадок непередбачених обставин. Використовуйте ці резерви лише в разі нагальної потреби, не витрачайте їх просто так. Встановіть порядок відстеження прогресу та переконайтеся, що ваші співробітники можуть обговорити з вами наслідки невеликих змін. Якщо змін багато, і вони починають впливати на графік проєкту, вам доведеться запустити формальний процес аналізу обсягу роботи “Процес контролю змін”, щоб керувати наслідками. Визначте момент, у який ви почнете коригувальні дії. Наприклад, вас влаштовує, що проєкт відстає від графіка на два дні? А як щодо відставання від графіка на тиждень чи місяць?

Очікувана невизначеність

Ви можете виявити очікувану невизначеність та підготуватися до неї. На відміну від невеликих змін, викликаних мінливістю, очікувана невизначеність - це більші події. Вони можуть вимагати управління ризиками та планування у разі внесення змін. Управління очікуваною невизначеністю Проведіть аналіз ризиків, щоб отримати уявлення про невизначеність, з якими ви можете зіткнутися. Розставте пріоритети щодо цих ризиків за допомогою діаграми

впливу/ймовірності ризиків. Розробіть плани на випадок непередбачених обставин для їх усунення. Виділіть час для регулярного відстеження очікуваних ситуацій невизначеності. Повідомляйте своїй команді та ключовим зацікавленим особам, як ви будете з ними справлятися. Як і у разі мінливості, якщо ситуації очікуваної невизначеності у вашому проєкті ризикують позначитися на графіку, проводіть ретельний контроль обсягів роботи. Це допоможе зберегти терміни та бюджет вашого проєкту в рамках, які ви погодили з інвестором.

Несподівана невизначеність

Неочікувана невизначеність - це події, які ви не можете передбачати або вважаєте їх настільки малоїмовірними, що вам не потрібно створювати план дій для їх усунення. Подібна невизначеність часто зустрічається у двох видах проєктів: технологічних та екстремальних. Несподівана невизначеність, яку також можна описати як “ми не знаємо, чого ми не знаємо” часто спричинена побічними ефектами відомих ризиків. "Накладення ризику на ризик" буває дуже важко передбачити. [12]

Управління неочікуваною невизначеністю

Не намагайтеся передбачати неочікувану невизначеність - розглядайте її як проблеми, які потрібно вирішувати в міру їхнього виникнення. У цій ситуації ключову роль відіграє відкрите спілкування. Регулярно зустрічайтеся з членами вашої команди, щоб обговорити: чи відбулися якісь зміни у проєкті; чи є зміни у ризиках проєкту; які перспективи є.

Надихайте всіх відкрито говорити про будь-які проблеми, які вони помітили, та пропонувати рішення. Робота із зацікавленими сторонами також важлива у цих ситуаціях - вам доведеться переконати їх прийняти непередбачені зміни у проєкті. Працюйте над побудовою довіри з усіма учасниками проєкту - це полегшить вам спільну роботу у разі виникнення непередбачених змін.

Хаос

Іноді неможливо побудувати плани на початку проєкту. Одна з причин - ринок, що швидко змінюється. Ви можете виявити, що очікування, які ви були на початку проєкту, повністю змінилися в процесі роботи. Де Мейєр, Лох та Піч описали таку ситуацію як “хаос”. Цей термін несе в собі негативний зміст, але в даному контексті він просто означає, що ви не можете наперед будувати надійні плани. Однак це не повинне заважати вам рухатися вперед - потрібно лише виробити правильний підхід.

Управління хаосом

Ваша команда повинна залишатися гнучкою при постійних змінах у проєктах, схильних до хаосу, оскільки нерішучий та надмірно жорсткий підхід може призвести до зупинення проєкту. Переконайтеся, що ваша команда це розуміє з самого початку. Вам добре підійде гнучке керування проєктами (Agile). Воно дозволить членам команди реагувати на зміни ринку або технологічні ситуації, що розвиваються, і враховувати їх при постійному розвитку. Ваша команда має бути готова пробувати різні підходи з розвитком вашого розуміння ситуації. Надихайте їх висувати нові ідеї та внесіть час для їхнього обговорення у графік. Якщо проєкт більше не приносить потрібну вигоду - обговоріть, можливо вам варто відмовитися від нього.

Насамперед хотілося б відзначити, що проєкти у будь-якому разі характеризуються відносною нестійкістю по відношенню до інших проєктів. Можливо, тому для них ситуація не надто критична. Основу невизначеності за проєктами задає невизначеність у цілях, які найчастіше розмиті, суперечливі і мають тенденцію до неодноразового перегляду вже під час ведення.

Іноді на елементарне питання, навіщо потрібний той чи інший проєкт, керівництво підприємства чи навіть проєктна команда не може відповісти. Іншими словами, справжні цілі дуже сильно можуть мімікрувати під впливом різного роду кон'юнктурних моментів на кшталт поліпшення іміджу всієї фірми або її окремого керівника.

«Невизначеність» бізнесу цілком «виразно» задає підвищення гнучкості та мобільності. Це необхідно враховувати зараз при розробці стратегії, при

формуванні та перегляді портфеля проєктів. Що стосується проєктних ресурсів, то на мій погляд вони завжди обмежені, але невизначеними вони бути не повинні. Інакше ризики проєкту зростають катастрофічно. Я думаю, що в поточній ситуації треба рухатися невеликими кроками, як ми ступаємо слизькою дорогою. А горизонт планування ресурсів має вибиратися таким, щоб було забезпечено найбільшу ймовірність їхньої стабільності. При цьому треба враховувати, що ресурси мають чарівну здатність заміщати один одного. [25]

Наприклад, якщо людські ресурси урізані, то маючи достатнє фінансування, можна якось заткнути пролом. Ми можемо компенсувати втрати, оперуючи двома-трьома типами ресурсів: якщо в одному урізали, але дозволили взяти в іншому, можна вийти зі становища.

Але тут завжди є нижня межа урізування, після якої інші ресурси не допоможуть. Ще буквально рік тому, коли ситуація в бізнесі здебільшого трактувалася позитивно, про ризики управління за умов невизначеності теж говорили дуже багато. Тільки питання ставилося інакше: бізнес швидко розвивається, швидко змінюється, і планувати на тривалий термін стає дедалі складніше.

Проєкти завжди знаходилися між двома вогнями: змінювані, часом суперечливі чи навіть нереальні вимоги бізнесу, з одного боку, і швидко ускладнюються, дедалі потужніші технології, з політикою та баченням майбутнього їх виробників, - інший. Таке становище ще більше посилює невизначеність. Та й у фінансовому плані витрати рідко потрапляють у розряд високопріоритетних, поки не зупиниться якийсь життєво важливий сервіс. Тому для підрозділів нинішня ситуація принципово не нова, можна сказати, що вона просто загострилася.

На мою думку, основним ризиком для всіх сьогодні є невизначеність у забезпеченні фінансовими ресурсами. А скорочення фінансових ресурсів, у свою чергу, веде до скорочення людських. І наша компанія не стала винятком. Конкретний вплив поточної ситуації на проєкти залежить від цілей самої організації, і проєктних.

Одна річ - проєкт, який запустили, щоб щось покращити, бо були вільні гроші, і коли працюємо над чимось із метою змінити сам бізнес. Зрозуміло, що проєкти першої групи з великою ймовірністю буде закрито. А ось по другій групі роботи, навпаки, можуть бути прискорені, хоча вони піддаються перегляду. Якщо проєктний менеджер прораховував і моделював ризики, він обов'язково мав змодельовати ризики недофінансування проєкту, змін у його оточенні (зокрема у пріоритетах організації). Коли цілі проєкту змінюються, він має бути зупинено, переглянуто, і можливо, що на його місці з'явиться інший проєкт.

Мені здається, зараз потрібно просто згадати, як ми працювали на початку століття, після попередньої кризи, але при цьому врахувати знання та досвід, які ми накопичили за минулий час. Ситуація тоді була не набагато кращою, але при цьому не було таких комплексних інтегрованих рішень, методологій управління та й культура проєктного управління була не настільки розвинена. Ринок був досить диким. Нині дедалі цілісніше, більш методично.

«Невизначеність-плюс» і «невизначеність-мінус» - це все-таки різні речі: різне управління, різні методики. Коли компанії бурхливо розвиваються, ми розуміємо, що для забезпечення якогось прориву, наприклад, отримання конкурентної переваги, ми можемо перевищити бюджет проєкту, витратити трохи більше грошей. Сьогодні все по-іншому. Перевищення бюджету може стати серйозною загрозою для існування компанії, і жодна конкурентна перевага цього не окупить. На мою думку, раніше невизначеність була всередині компаній. Вони розвивалися, й у них з допомогою бурхливого зростання розширювалася якась дельта невизначеності. Водночас можна було взяти дослідження ринку, розглянути статистику зростання і якось із нею співвіднести. Нинішня невизначеність локалізується за межами компаній, і ймовірність попадання в таку собі аналогічну ситуацію майже нульова. У цьому сенсі користь статистики також дуже сумнівна.

Існує відома піраміда Маслоу, яка ранжує потреби людини. Якщо подібний принцип застосувати до проєктів, то зверху виявляться довгострокові

стабільні цілі розвитку на перспективу, на десять-п'ятнадцять років уперед, а внизу - прості дії, які дозволяють підприємству вижити. І зараз компанії з третього-четвертого рівня скотилися на перший-другий: усі проєкти, які належали до деякої стабілізації на перспективу, практично йдуть. Переглядаються проєкти, орієнтовані збільшення капіталізації підприємств. Почалося вироблення стратегій, які орієнтувалися рішення навіть не короткострокових, а скоріш тактичних завдань клієнтів найближчим часом. Що ж до людських ресурсів, то компаніях невизначеність із нею певною мірою навіть знижується. Наразі підвищився ризик втратити роботу або як мінімум бонуси.

Що стосується неможливості безпосередньо спиратися на дані минулих років, то, можливо, це навіть добре. Я помічаю, що нове покоління керівників надто вірить у цифри досліджень. Числа, звичайно, не винні, їх краще мати, ніж мати. Але багато хто не розуміє, що прогнозування - це ймовірнісна, а не детермінована оцінка. Нині вони якраз мають можливість у цьому переконатися.

1.3. Характеристика проєкту Monobank

Проєкт Monobank - роздрібний продукт АТ "Універсал Банк", що виник у рамках співпраці з командою Fintech Band. Перший в Україні - мобільний банк. [22]

Старт Monobank відбувся восени 2017 року. Monobank працює лише на мобільних пристроях. Щоб стати клієнтом, потрібно мати смартфон на Android чи IOS. В рамках Monobank випускаються кредитні картки для клієнтів, є можливість розмістити депозити та отримати інші послуги, а найкращий мобільний додаток зробить управління фінансами максимально зручним.

Швидка та професійна служба підтримки у звичних для клієнтів месенджерах (Viber, Facebook, Messenger, Telegram) або по телефону відповість на будь-які запитання. [22]

Нагороди та рейтинги: Monobank став переможцем FinAwards 2023 у наступних номінаціях: «Найкращий мобільний банк», «Найкраща програма лояльності», «Банкір року» - Олег Гороховський, Співзасновник Monobank, "Найкращий керівник маркетингу Категорія: Банки" - Анатолій Рогальський, Chief marketing officer в monobank.

Крім того, Monobank отримав срібло FinAwards 2023 у 3-х номінаціях: «Народний банк», «Найкраща кредитна картка», «Найкраща рекламна компанія Категорія: Банки» і став бронзовим призером FinAwards 2023 також у 3-х номінаціях: «Найкраща платіжна картка», «Найкраща преміальна карта», «Провідні технології та інновації Категорія: Банки».

Таблиця 1.1. Зміна основних фінансових показників Monobank за 2021-2022 роках у млн. грн..

<i>№</i>	<i>Показник</i>	<i>2021р.</i>	<i>2022р.</i>	<i>Зміна %</i>
1	Операційні доходи до створення резервів під знецінення боргових фінансових активів	1300,7	1 429,8	9,9
2	Операційні витрати	-565,1	-623,4	10,3
3	Створення резерву під знецінення кредитного портфеля	-357,0	-473,1	32,5
4	Чистий прибуток	290,3	222,9	-23,2
5	Сукупний дохід	214,6	365,8	70,5
6	Активи	25 200,8	27 334,7	8,5
7	Чисті кредити клієнтам	17 756,6	18 727,8	5,5
8	Кошти клієнтів	15 562,9	19 798,3	27,2
9	Власні кошти	2 020,1	2 375,0	17,6
10	Рентабельність власних коштів	8,6 %	8,9 %	0,3
11	Коефіцієнт достатності основного капіталу (Базель I)	12,1 %	12,6 %	0,5
12	Коефіцієнт достатності загального капіталу (Базель I)	4,7 %	6,0 %	1,3
13	Відношення резерву під знецінення кредитного портфеля до кредитного портфеля	14,8 %	10,2 %	-4,6

14	Рентабельність активів	1,4 %	0,9 %	- 0,5
15	Відношення операційних витрат до операційних доходів	43,4 %	43,6 %	0,2
16	Показник чистої процентної маржі	5,6 %	4,4 %	-1,2

Виходячи з аналізу наведеної вище таблиці, можна зробити низку висновків:

- переважна більшість фінансових показників мають тенденцію до зростання, що позитивно позначається на діяльності Монобанку;
- водночас спостерігається різкий стрибок показника сукупного доходу (зріс на 70,5%);
- показник чистої процентної маржі знизився на 1,2% порівняно з 2021 роком, що сталося через зменшення ефективності проведення банком активних операцій;
- необхідно відзначити значне збільшення коштів клієнтів банку (27.2%), що дає змогу зробити висновок про те, що Монобанк є одним із найпривабливіших для клієнтів банком;
- зміна чистого прибутку має негативний характер (зменшилася на 23,2%), що може призвести до погіршення діяльності банку, до зменшення його активів;
- операційні витрати за аналізований період зросли більш ніж на 10%, але, водночас, відношення операційних доходів до витрат практично не змінилося.

Таблиця 1.2 Аналіз міжбанківських розрахунків Монобанк, у млн. грн..

№	Найменування платежів	Періоди			Відхилення	
		2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021р. до 2020р.	2022р. до 2021р.
1	Розрахунки всередині міста	150	152	154	2	2
2	Розрахунки всередині регіону	320	340	335	20	- 0,5
3	Розрахунки всередині країни	400	425	440	25	15
4	Міжнародні розрахунки	450	470	485	20	15

Отже, з таблиці 1.2 видно, що за 2021 рік банк зміцнив свої позиції та збільшив обсяг міжбанківських розрахунків. Проте у 2022 році за внутрішньо регіональними розрахунками та міжнародними розрахунками з країнами показник абсолютного відхилення є від'ємним, відхилення за міжнародними розрахунками було пов'язане зі скрутною політичною обстановкою в цих країнах.

Висновок до 1 розділу.

Теоретичні основи управління проектами в умовах невизначеності можуть включати наступні аспекти:

1. Сутність невизначеності в проектному менеджменті.

Невизначеність може бути пов'язана з цілями, термінами, бюджетом, ризиками, ресурсами проекту. Розглядаються джерела та види невизначеності (середовища, методологічна, поведінкова).

2. Методи врахування факторів невизначеності в проектах.

SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз впливу зацікавлених сторін, метод Дельфі, побудова сценаріїв, моделювання ризиків (метод Монте-Карло).

3. Особливості планування проектів в умовах невизначеності.

Гнучке планування, метод критичного шляху за умов невизначеності, швидке прототипування та тестування під час виконання.

4. Концепція адаптивного та гібридного управління проектами.

Поєднання класичного підходу (плани, бюджети) та гнучких (Agile) методів в рамках єдиної системи управління.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»)

2.1. Загальна характеристика АТ «Універсал Банк»

АТ "Універсал Банк" - український банк, заснований 1994 року в Тернополі. З 2007 працює на всеукраїнському рівні. Девіз "Партнер сьогодні. Партнер назавжди."

Бурхливий розвиток банку почався 2006 року. Фінансові показники зросли втричі (активи - на 46 %, депозити фізичних осіб - на 50 %, юридичних - на 91 %). Станом на 1 лютого 2006 року активи банку становили майже \$602 млн., кредитно-інвестиційний портфель - 479,5 млн., депозити фізичних осіб - 363,5 млн., статутний капітал - 55 млн.

З листопада 2006 року 99,34 % акцій належить грецькому Eurobank EFG, який за короткий час вивів його на всеукраїнський ринок. Своєю чергою Eurobank EFG входить до міжнародної банківської групи EFG Group - третьою за обсягом активів швейцарської банківської групи, що представлена більш ніж у 30 країнах світу. EFG Group посідає провідні позиції в Греції, Туреччині, Сербії, Румунії, Польщі, Болгарії та ін.

З початку 2007 року активи банку зросли на 230 %, а кредитний портфель - утричі. За 2007 рік банк отримав прибуток у розмірі \$8,45 млн.

Після зростання доходів у лютому 2008 року ВАТ "Банк Універсальний" було перейменовано на ВАТ "Універсал банк".

18 серпня 2014 року повідомлялося про продаж Універсал Банку Дельта Банку. Однак угоду було скасовано через неможливість отримати дозвіл регуляторних органів України.

1 грудня 2016 року повідомлялося про купівлю банку олігархом Сергієм Тігіпком, який планував приєднати його до свого ТАС-комбанку.

27 грудня 2016 року Група "ТАС" і Eurobank Group оголосили про закриття угоди з купівлі-продажу ПАТ "Універсал Банк" і придбання Групою "ТАС" дочірнього банку міжнародної групи.

У 2017 у співпраці з Дмитром Дубілетом було відкрито віртуальний банк "monobank" на .

2.2. Аналіз фінансових показників діяльності АТ «Універсал Банк» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.1. Частка виданих кредитів АТ "Універсал Банк" у загальній величині активів

№	Показник	На 01.01.22	%	На 01.01.23	%	Абс. змін.	Темп зростання, (%)	Темп приросту, (%)
1	Чиста позичкова заборгованість, (тис. грн.)	5193677	63,3	5033222	61,2	-160 455	96,9	-3,1
2	Усього активів, (тис. грн.)	8211259	100,0	8230126	100,0	18 867	100,2	0,2

Згідно з наведеними даними можна дійти висновку, що частка позичкової заборгованості в структурі активів у 2022 році скоротилася до 61,2% з 63,3% у 2021 році.

Кредитний портфель АТ "Універсал Банк" скоротився на 3,1%, що було зумовлено впливом світової фінансової кризи, посиленням умов кредитування та підвищенням процентних ставок. Приріст загальної величини активів становив лише 0,2%.

Під час аналізу діяльності банку використовуються також показники, що характеризують оперативність розміщення власних і залучених коштів банку.

Таблиця 2.2. Оперативність розміщення коштів банку.

№	Показник	01.01.22	01.01.23	Зміна
1	Чиста позичкова заборгованість, (тис. грн.).	5 193 677	5 033 222	- 160 455
2	Власні кошти, (тис. грн.).	1 241 981	1 177 507	- 64 474
3	Залучені кошти, (тис. грн.).	6 969 278	7 052 619	83 341

№	Показник	01.01.22	01.01.23	Зміна
4	Оперативність розміщення власних коштів = Власні кошти / Кредитні вкладення	0,24	0,23	-0,01
5	Оперативність розміщення залучених коштів = Залучені кошти / Кредитні вкладення	1,34	1,40	0,06

Згідно з розрахованими показниками, на одну грн. кредитних вкладень у 2021 р. припадає 0,2391 грн. власних коштів і 1,3419 залучених коштів, а у 2022 р. - 0,2339 грн. власних коштів і 1,4012 залучених коштів. Таким чином, оперативність розміщення власних коштів практично не змінилася, оперативність розміщення залучених коштів зросла.

На наступному етапі доцільно зіставити темпи зростання доходів за позичковими операціями із загальною величиною доходів.

Таблиця 2.3. Процентні доходи за кредитними вкладеннями

№	Показник	01.01.22	01.01.23	Абс. змін.	Темп зростання, (%)	Темп прирос- ту, (%)
1	Процентні доходи за наданими кредитами, (тис. грн.).	513805	620606	106801	120,8%	20,8%
2	Чиста позичкова заборгованість, (тис. грн.).	5193677	5033222	-160 455	96,9%	-3,1%
3	Прибутковість за кредитами, (%).	9,89	12,33	2,44	124,6	12,6%
	Всього доходів, (тис. грн.).	928334	1029426	101092	110,9%	10,9%

Таким чином, темп зростання процентних доходів за наданими кредитами був вище темпу зростання загальної величини доходів в 1,08 рази. У зв'язку з цим можна зробити висновок, що ефективність кредитних вкладень зростає в порівнянні з прибутковістю банку за іншими операціями. Це зростання обумовлене, перш за все, зростанням ринкових процентних ставок.

Прибутковість банку за кредитами тісно пов'язана з рівнем ризику за даними операціями. У зв'язку з цим доцільно перейти до аналізу ризиків кредитного портфеля.

Ефективне розміщення кредитних ресурсів в процесі здійснення кредитних операцій підтримується комплексною системою управління кредитами, що реалізується через багаторівневу систему управління кредитними ризиками, яка охоплює управління кредитними ризиками як в цілому по Банку, так і в розрізі підрозділів, а також конкретних кредитних та інших активних операцій, які містять в собі кредитні ризики. Дана система, з одного боку, дозволяє своєчасно виявляти і контролювати істотні ризики, а з іншого боку, модифікувати принципи і процедури проведення кредитних операцій для мінімізації наслідків цих ризиків.

Основні принципи організації кредитної діяльності в банку, а також напрямки контролю та управління кредитними ризиками сформульовані в кредитній політиці банку, яка щорічно переглядається відповідно до поточних завдань банку з урахуванням пріоритетів по групах клієнтів, визначених стратегічним планом.

Складовими елементами багаторівневої системи управління кредитними ризиками є:

багатоступінчастий принцип прийняття рішення про проведення кредитних операцій, що передбачає ієрархічну структуру постійно діючих кредитних комітетів, які приймають рішення на основі колегіального принципу і в межах встановлених ним повноважень. Для розподілу повноважень застосовується система лімітів, що обмежує величину кредитного ризику, який може прийняти на себе відповідний колегіальний орган;

сувора регламентація в області проведення кредитних операцій і управління кредитними ризиками, що передбачає застосування єдиних стандартів і процедур на всіх етапах видачі кредитів від відбору кредитних пропозицій і їх затвердження до управління кредитом, якими зобов'язані керуватися всі співробітники банку, що відповідають за надання та оформлення кредитів, і управління ними;

прийняття рішення про проведення кредитної операції на підставі комплексного та об'єктивного аналізу діяльності позичальника, що проводиться

з метою виявлення факторів ризику (кредитних і правових) можливих втрат по кредитній операції та оцінки можливості повернення позичальником виданих коштів відповідно до встановлюваних умов;

контроль за рівнем кредитних ризиків і виявлення на основі контролю тенденцій і змін, що ведуть до збільшення ризику, що включає:

контроль за кредитною діяльністю підрозділів, якістю їх кредитного портфеля, дотриманням кредитними підрозділами встановлених ним повноважень, моніторинг поточних кредитних операцій по кожній філії та в цілому по Банку;

контроль за сукупним кредитним портфелем, основною метою якого є оцінка якості кредитного портфеля та визначення факторів ризику, властивих групам позичальників, галузям, кредитним продуктам, інші фактори, які можуть вплинути на погіршення якості кредитних активів банку;

контроль за відповідністю рівня резерву на можливі втрати рівню поточного кредитного ризику проведених кредитних операцій і достатністю його обсягу для покриття поточного кредитного ризику;

управління проблемними кредитами, яке включає процедури виявлення проблемних кредитів і методи роботи з проблемними кредитами;

навчання та консультування кредитних працівників з питань кредитної політики та кредитних процедур.

Діюча в Банку система управління кредитними ризиками сприяє формуванню кредитного портфеля з прийнятним рівнем якості, захищеним від ризику негативних змін резервом, і забезпечує контроль ризиків проведених кредитних операцій.

Оцінка кредитного ризику за виданими позиками проводиться в ході аналізу кредитоспроможності позичальника. Розглянемо структуру кредитних активів досліджуваного банку за рівнем кредитного ризику за ними (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4. Оцінка структури кредитного портфеля банку за ступенем ризику за 2021-2022 роки.

Групи кредитного ризику	Норматив відрахувань (%)	01.01.2022 р.			01.01.2023 р.		
		Позичкова заборгованість		Сума резерву, (тис. грн.)	Позичкова заборгованість		Сума резерву, (тис. грн.)
		Сума, (тис. грн.)	Пит. вага, (%)		Сума, (тис. грн.)	Пит. вага, (%)	
1. Стандартна	0	3871748	71,77	0	3571783	67,93	0
2. Нестандартна	1-20	763884	14,16	7639	897021	17,06	8970
3. Сумнівна	21-50	629557	11,67	125911	623077	11,85	124615
4. Проблемна	51-100	124077	2,3	62039	149854	2,85	74927
5. Безнадійна	100	5395	0,1	5395	16300	0,31	16300
ВСЬОГО:	-	5394660	100	200 983	5258035	100	224 813

Відповідно до даних таблиці, якість кредитного портфеля банку у 2022 році дещо погіршилася: частка нестандартних позик зросла на 2,90%, частка сумнівних позик - на 0,18 %, частка проблемних позик - на 0,55%, частка безнадійних позик - на 0,21%.

Основна питома вага (85%) складають позики з мінімальним і помірним рівнем кредитного ризику, віднесені до категорій «стандартних» і «нестандартних».

Розраховані нормативи, які відображають кредитний ризик, прийнятий банком, наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. Динаміка значень нормативів ліквідності банку за 2021-2022 рр., %

№	Найменування	Норматив	Фактичні значення	
			2021р.	2022р.
Н1	Достатність власних коштів (капіталу), % (з урахуванням подій після звітної дати)	min 10,0	12.2	20.2
Н7	Максимальний розмір великих кредитних ризиків, %	max 800,0	505.7	340.8
Н9.1	Максимальний розмір кредитів, банківських	max 50,0	3.6	8.5

	гарантій та поручительств, наданих банком своїм учасникам (акціонерам), %			
H10.1	Сукупна величина ризику по інсайдерам, %	max 3,0	2.1	1,4

Відповідно до даних таблиці значення розрахованих нормативів, АТ "Універсал Банк" відповідають встановленим НБУ межам, що свідчить про зважену політику кредитування.

Таким чином, на закінчення можна зробити наступні висновки:

1. Кредитна політика визначає основні принципи роботи в області розміщення кредитних ресурсів, встановлює стратегічні завдання та шляхи їх досягнення, визначає цільовий сегмент кредитного ринку, розміри і терміни надання кредитів.

2. Кредитна діяльність АТ «Універсал Банк» розвивається в руслі тенденцій всього ринку: ставки зросли, обсяги видачі нових кредитів скоротилися, вимоги до позичальників і забезпечення підвищилися.

3. У 2022 році сформувалася наступна структура кредитного портфеля АТ «Універсал Банк» по позичальниках: основна частка (60 %) припадає на звичайні комерційні кредити підприємствам і організаціям, частка міжбанківських кредитів становить – 13%, а частка кредитів фізичним особам – 27%. За аналізований період чиста позичкова заборгованість АТ «Універсал Банк» скоротилася на 160 455 тис. грн. Основна питома вага (61%) склали короткострокові вкладення. Протягом року найбільш затребувані клієнтами банку були кредити терміновістю від 6 місяців до року, на частку яких припадало 30,5% кредитних вкладень. 75% кредитів припадає на кредити, видані у валюті України. Темп зростання процентних доходів за наданими кредитами був вище темпу зростання загальної величини доходів в 1,08 рази, що обумовлено зростанням процентних ставок. Основна питома вага (85%) в кредитному портфелі складають позики з мінімальним і помірним рівнем кредитного ризику, віднесені до категорій «стандартних» і «нестандартних».

Однак, за аналізований період якість кредитного портфеля погіршилася: частка нестандартних позик зросла на 2,90%, частка сумнівних позик - на 0,18 %, частка проблемних позик - на 0,55%, частка безнадійних позик - на 0,21%.

Пріоритетним напрямком діяльності АТ «Універсал Банк» є робота з населенням в області залучення вкладів. У цій сфері у банку стійкі позиції завдяки ефективному поєднанню якості розрахункових послуг з можливостями з управління накопиченнями. Вкладники АТ «Універсал Банк» можуть обрати найбільш зручну схему захисту та примноження своїх накопичень. Банк пропонує клієнтам гнучку систему депозитних вкладів в грн. і валюті на термін від 1 місяця до 1 року; спеціальні види депозитів, що дозволяють об'єднати оперативність поточного рахунку і прибутковість строкового депозиту (до числа останніх відноситься, наприклад, вклад, що передбачає максимально високу прибутковість, незмінність процентної ставки протягом року і можливість користуватися коштами на вкладі також, як і на поточному рахунку без втрат в доході).

Одним з перших в Україні АТ «Універсал Банк» надав у 2022 році послугу з відкриття в банку строкових вкладів у євро. Клієнт міг прийти в банк з грн. або доларами, які конвертувалися у валюту вкладу, або переказати кошти безготівковим шляхом, а після 1 січня 2023 року вкладники банку отримали можливість зняти вкладені гроші та відсотки за ними вже в готівкових євро. Вклади в євро, в свою чергу, дозволили клієнтам АТ «Універсал Банк» безболісно і на вигідних умовах обміняти свої заощадження на нову європейську валюту.

АТ "Універсал Банк" веде активну роботу з дорожніми чеками, випускає власні міжнародні пластикові картки VISA і Euro Card / Master Card, з 1999 року отримав доступ на фондовий ринок, в лютому 2000 року банк отримав ліцензію на роботу з дорогоцінними металами.

АТ "Універсал Банк" має велику кореспондентську мережу, що складається з великих банків України, а також відомих зарубіжних банків. Він активно співпрацює із зарубіжними банками-партнерами з різних країн світу

(США, Канада, Японія, Німеччина, Франція, Швейцарія, Індія, Китай, ОАЕ, Італія та ін.), а також з українськими банками.

У АТ "Універсал Банк" найрозгалуженіша після Приватбанку філіальна мережа.

Найбільш наочно про досягнуті успіхи банку свідчать фінансові показники діяльності банку.

Цілеспрямована робота з удосконалення банківських послуг та розширення їх спектру стала основою для значного збільшення кількості клієнтів АТ «Універсал Банк». Кількість рахунків юридичних та фізичних осіб збільшилася за 2022 рік на 77% і перевищила 203 тисячі. Залишки на рахунках клієнтів зросли протягом року на 1,1 млрд. грн., або на 87%, і перевищили 2,3 млрд. грн. При цьому кошти на рахунках юридичних осіб склали майже 1,5 млрд. грн., а на рахунках фізичних осіб – 852 млн. грн..

АТ "Універсал Банк" пропонує своїм клієнтам кілька видів гривневих і валютних вкладів.

Розглядаючи динаміку залучених АТ «Універсал Банк» коштів, можна відзначити тенденцію збільшення ресурсного потенціалу банку. В ході аналізу залучених тимчасово вільних коштів звернемо увагу на наступні моменти.

Для початку відзначимо, що банк користується все більшою популярністю у населення. Цей факт підтверджують Динаміка числа клієнтів у відділеннях АТ «Універсал Банк» і збільшення обсягу залучених вкладів від Клієнтів. Кількість рахунків приватних осіб збільшується стрімкими темпами. Наприклад, число клієнтських рахунків на 1 січня 2023 року досягло 115 тисяч, при цьому три чверті відкрито в регіональних відділеннях банку.

Широкий спектр вкладів, додаткові можливості за розрахунками і зручний режим роботи не могли не викликати швидке зростання кількості клієнтів. Так, у 2022 році приблизно 112 тисяч вкладників відкрили в АТ «Універсал Банк» рахунки. Загальна кількість рахунків зросла на 55% і перевищила 247 тисяч. Залишки на рахунках зросли більш ніж в 2 рази і

досягли 2,3 млрд. грн.. Тенденція зростання клієнтської бази і залишків на рахунках збереглася і в наступний час.

Отже, зростання числа вкладників і залишків на рахунках говорить про те, що АТ «Універсал Банк» має тенденцію до збільшення обсягу залучених ресурсів від приватних вкладників. Справедливо зауважити, що в структурі пасивів банку кошти населення зростають незначними темпами. На початку 2021 року кошти населення в структурі залучених ресурсів банку становили близько 20%, А до 2022 року їх обсяг зріс лише на 4%. При цьому слід зазначити незначне зниження частки депозитів фізичних осіб у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Таким чином, поповнення ресурсного потенціалу банку відбувається в основному за рахунок депозитів юридичних осіб.

Аналізуючи роботу АТ «Універсал Банк» в області залучення депозитів від приватних вкладників необхідно відзначити, що банк має тенденцію до збільшення залучених від населення коштів. Про це свідчать дані таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Обсяг депозитів, залучених АТ «Універсал Банк» від населення.

<i>Вид депозиту</i>	<i>2020р. (тис . грн.)</i>	<i>Змін а, (%)</i>	<i>2021р. (тис . грн.)</i>	<i>Зміна, (%)</i>	<i>2022р. (тис . грн.)</i>	<i>Зміна, (%)</i>
Депозити фізичних осіб, всього:	1018940	—	2287514	+124,5	4615244	+101,8
в т. ч.						
• гривневі	272057	—	656114	+141,2	1038430	+58,3
• валютні	746883	—	1631400	+118,4	3576814	+119,2
• депозити під пластикові картки	194999	—	280000	+43,6	900609	+221,6

Виходячи з даних таблиці 2.6, можна сказати, що в структурі залучених банком вкладів громадян у 2020 році лідируючі позиції належать валютним депозитам. Їх частка в сумарних депозитах фізичних осіб склала 73,3%,

відповідно на частку вкладів у національній валюті припадає лише 26,7%. У наступні роки частка вкладів в іноземній валюті поступово збільшується.

З таблиці видно, що станом за 2021 рік обсяг вкладів громадян в АТ «Універсал Банк» зріс порівняно з минулим роком у 2,2 рази і склав 2 287 514 тис. грн., в т.ч. величина гривневих вкладів збільшилася на 384 057 тис. грн., валютних на 884 517 тис. грн. Отже, приріст депозитів був в основному обумовлений значним зростанням вкладів в іноземній валюті.

Розробка різноманітних заходів щодо вдосконалення роботи з приватними вкладниками дозволила АТ «Універсал Банк» і у 2022 році зберегти тенденцію до збільшення обсягу залучених депозитів від населення. Станом на кінець року вкладники довірили банку заощаджень на суму 4 615 244 тис. грн., що на 101,8% більше, ніж минулого року. За об'ємними характеристиками на першому місці знаходяться всі ті ж валютні депозити. Так, за 2020 рік валютні депозити склали 746 883 тис. грн., а у 2022 році даний показник збільшився майже у 5 разів і склав 3 576 814 тис. грн. Дана тенденція пояснюється тим, що вкладники вважають за краще зберігати свої заощадження у валюті, так як саме вони після закінчення терміну депозиту принесуть реальний дохід, а не просто збережуть гроші від інфляції. Тобто пріоритет депозитів, відкритих в іноземній валюті, порівняно з гривневими вкладами свідчить про бажання клієнтів отримувати доходи у валюті з метою підстраховки від інфляційних знецінень гривневих сум.

Ще одним аспектом в роботі АТ «Універсал Банк» з депозитами приватних вкладників є відкриття вкладів, що супроводжується видачею дебетових пластикових карт. За аналізований період відбулося деяке зниження частки коштів на депозитних рахунках, призначених для розрахунків за допомогою пластикових карт. В АТ «Універсал Банк» на «карткових» рахунках у 2020 році перебувало близько 20% усіх залучених цим банком коштів громадян, у 2021 році частка депозитів під пластикові картки у загальному обсязі вкладів населення скоротилася до 12,2%, а у 2022 році банк знову

починає набирати обертів за цим показником. У порівнянні з минулим роком депозити під пластикові картки зросли на 7,3% і склали 900609 тис. грн..

Підводячи підсумок загалом за обсягом залучених депозитів АТ «Універсал Банк», можна сказати, що наразі темпи зростання депозитів фізичних осіб помітно випереджають відповідний показник по підприємствах, обсяги залучення ресурсів з боку яких в АТ «Універсал Банк» за 2012-2022 роки практично не зросли, і це призвело до зниження частки депозитів підприємств у залучених коштах з 80,8% у 2020 році до 64,9% на кінець 2022 року. На відміну від обсягу коштів на рахунках підприємств, які протягом року скорочувалися, обсяг вкладів населення постійно зростає. Зростання заощаджень населення-позитивний момент, який свідчить про те, що населення зараз задовольняє не тільки свої поточні потреби, а й має можливість відкладати кошти на майбутнє. Це свідчить і про поліпшення ситуації в економіці України.

При розкритті теоретичних основ депозитної політики згадувалося, що однією з її складових є процентна політика за прийнятими вкладами, так як депозитний відсоток є ефективним інструментом в області залучення ресурсів. Розглядаючи динаміку процентних ставок, можна відзначити тенденцію їх зниження протягом усього аналізованого періоду. Так, найвищі ставки за депозитами припадали на 2020 рік, вони перебували в діапазоні від 36 – 40% за строковими вкладами.

Однією з причин зниження АТ «Універсал Банк» процентних ставок за депозитами у 2022 році було зниження НБУ ставки рефінансування до 21%.

Основна функція депозиту-засіб заощадження, і він лише тоді приносить прибутковість, коли процентна ставка за вкладом хоча б трохи перекидає інфляцію. Щодо ставок АТ «Універсал Банк» у 2022 році можна сказати, що дохід отримали клієнти, які вклали свої заощадження на більш тривалий термін. Так, рівень інфляції у 2022 році оцінювався у 15,1%, а банк пропонував вклади за ставками 15,5% (депозит на 181 день), 15,75% (271 день) та 16,5% річних (365 днів).

Розглядаючи вклади АТ «Універсал Банк» з боку прибутковості, можна зробити припущення про перевагу довгострокових вкладів. З цієї точки зору зручним рішенням є довгострокові вклади, режим яких допускає як збільшення суми вкладу протягом терміну його дії, так і часткове зняття коштів з рахунку (наприклад, «Сапфір» або «Діамант» в гривнях і в доларах США). Протягом терміну дії такого вкладу на всі додаткові внески буде сплачуватися процентна ставка, встановлена на початку року, незважаючи на те, що процентні ставки за нововиявленими вкладками на цей момент можуть бути істотно нижче. З іншого боку, якщо процентні ставки протягом року все ж зростуть, то у вкладника є можливість в будь-який момент без будь-якої втрати зняти частину вкладу і вкласти отримані кошти в новий вклад під ставку, діючу на цей момент.

Підводячи підсумок діяльності АТ «Універсал Банк» у сфері роботи з депозитами, можна сказати, що гнучкі умови, можливість вільно оперувати рахунком виділяють вклади АТ «Універсал Банк» серед інших банків, а широка мережа філій і відділень робить банк ближче до приватного клієнта, а його послуги – доступніше. Тим самим нова стратегія перетворила АТ «Універсал Банк» зі спеціалізованої кредитної установи з обслуговування експортно-імпортних операцій корпоративних клієнтів у великий універсальний інститут, що реалізує всі основні види банківських послуг.

Представимо склад і динаміку портфеля цінних паперів банку в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. Склад та динаміка портфеля цінних паперів АТ «Універсал Банк»

<i>Показники</i>	<i>2021р.</i>	<i>2022р.</i>	<i>Абсолютне відхилення, (тис. грн.)</i>	<i>Темпи зростання, (%)</i>
Чисті вкладення в торгові цінні папери, (тис. грн.).	27439757	40411788	12972031	147,3
Чисті вкладення в інвестиційні цінні папери, утримувані до погашення, (тис. грн.).	84625	4762	-79863	5,6
Чисті вкладення в цінні папери, наявні для продажу, (тис. грн.).	28259508	32227785	3968277	114,0

Як показують дані таблиці 2.7, чисті вкладення в торговельні цінні папери зросли за 2021-2022рр. на 12972031 тис. грн. або на 47,3 %. Значно скоротилися чисті вкладення в інвестиційні цінні папери, утримувані до погашення – на 79863 тис. грн. або на 94,4 %. Чисті вкладення в цінні папери, наявні для продажу, зросли на 3968277 тис. грн. або на 14 %.

2.3. Модель управління проєктами в умовах невизначеності в АТ «Універсал Банк»

В даний час в АТ «Універсал Банк» розроблено різноманітне спеціалізоване програмне забезпечення з управління проєктами, яке автоматизує основні процеси календарно - ресурсного планування та управління проєктами: лінійне і мережеве моделювання та планування проєкту, відстеження стану робіт проєкту, побудова графіків необхідних ресурсів, інші функції управління проєктами.

Незважаючи на різноманітність існуючих автоматизованих засобів управління проєктами, безліч важливих процесів і завдань управління проєктами не має необхідної комп'ютерної підтримки або їх комп'ютерна підтримка здійснюється недостатньо повно. Сучасні проєкти і умови їх реалізації все більш ускладнюються, розширюється коло вирішуваних в них завдань, а існуючі програмні засоби з управління проєктами не охоплюють всього кола питань, що виникають при управлінні проєктами. Особливо це відчувається при управлінні проєктами, що не мають в минулому аналогів, планування і виконання яких здійснюється в умовах неповної або неточної інформації, що характерно для інноваційних проєктів, проєктів розробки нових технологій і продуктів, проєктів в області інформаційних технологій. Крім того, при плануванні і здійсненні різних проєктів доводиться вирішувати безліч слабоформалізованих і неформалізованих завдань, що використовують в якості вихідної якісної інформацію, для обробки якої потрібні спеціалізовані методи

обробки, наприклад, методи теорії нечітких множин і нечіткої логіки, інтелектуальні методи обробки інформації.

Не здійснюється повною мірою комп'ютерна підтримка взаємопов'язаного вирішення широкого кола різних завдань управління проєктами, що виникають на різних етапах життєвого циклу проєкту. У програмних засобах з управління проєктами не враховуються багато реальних умов і фактори, що виникають невизначеності, що призводить до неадекватного відображення дійсності, в якій здійснюються процеси управління проєктами.

В АТ "Універсал Банк" розроблена і реалізована концепція системи управління проєктами в умовах невизначеності, що дозволяє вирішувати багато формалізовані, слабоформалізовані і неформалізовані завдання управління проєктами в умовах різних видів невизначеності і багатьох критеріїв, здійснювати комп'ютерну підтримку широкого кола завдань, що виникають протягом усього життєвого циклу проєкту. Концепція системи ґрунтується на синтезі методів і технологій проєктного управління, теорії прийняття рішень і технологій інтелектуальної обробки інформації.

Теорія проєктного управління і системний підхід до управління проєктами висувають необхідність взаємопов'язаного вирішення широкого кола завдань, інтеграції різних функцій проєктного управління. Методи теорії прийняття рішень і багатокритеріальної оптимізації дозволяють здійснювати підтримку прийняття оптимальних рішень з урахуванням багатьох факторів і умов, що дозволяє більш адекватно моделювати дійсність при управлінні проєктами.

Інтелектуальні методи і технології, засновані на теорії нечітких множин, нечіткій логіці, еволюційному моделюванні і нейронних мережах дозволяють ефективно вирішувати різноманітні завдання, що виникають при управлінні проєктами в умовах невизначеності, більш гнучко адаптуватися до постійно мінливих умов, в яких протікає управління проєктами.

Першим принципом побудови системи управління проєктами в АТ "Універсал Банк" є те, що будь-який вид інформації і невизначеності

(стохастичної, лінгвістичної, інтервальної) в системі управління проєктами повинен представлятися в нечітко-множині, так як теорія нечітких множин дозволяє адекватно описувати і обробляти різні види невизначеностей.

Традиційним підходом до управління проєктами в умовах невизначеності в АТ «Універсал Банк» є імовірнісний підхід, однак застосування теорії ймовірностей для оперування невизначеними величинами призводить до того, що будь-яка невизначеність ототожнюється з випадковістю, незалежно від її природи, тоді як основним джерелом невизначеності при управлінні проєктами є нечіткість або розпливчастість. Невизначеність в управлінні проєктами вносять: неточність вихідних даних і моделі, людський фактор, якісний характер оброблюваної інформації.

Система управління проєктами АТ "Універсал Банк" в умовах невизначеності є погано визначеними системами, в яких вирішується багато слабоформалізованих і неформалізованих завдань, для яких точний опис або невідомо, або не має великого сенсу, або погано реалізується. Крім того, систему необхідно моделювати як «гуманістичну» систему, що включає людину як підсистему, з його нечіткістю мислення, традиціями і звичками, як нечітку систему, на вхід якої подаються чіткі або нечіткі значення різних параметрів проєкту, а на виході виходить чітке значення результату виконання проєкту. Методи і моделі теорії нечітких множин служать універсальним математичним апаратом при описі систем управління проєктами в умовах невизначеностей різного виду, що не вимагає попереднього тривалого накопичення статистики за проєктами.

При підході до управління проєктами в АТ «Універсал Банк» нечітких множин, критерії функціонування системи підтримки прийняття рішень можна представити у вигляді максимізації ступеня допустимості та ефективності (мінімізації ступеня неприпустимості та неефективності) прийнятих рішень з управління проєктами. В якості підмножини рішень доцільно вибрати підмножину допустимих і ефективних альтернативних варіантів вирішення завдань прийняття рішень з управління проєктами, яке є нечітким для реальних

систем управління проєктами, так як не можна сказати, що лише один з альтернативних варіантів вирішення завдань прийняття рішень з управління проєктами є ефективним, а всі інші варіанти рішення неефективні.

Як виявляється, функції приналежності нечітких множин адекватно відображають як детерміновані безлічі, так і нечітке завдання невизначеності, а також і інтервальну невизначеність, так як межі інтервалу значень величини мають певні значення функції приналежності $\mu_A(x)$, рівні 0 або 1. Крім того, ймовірності завдання значення будь-якого параметра завжди можна зіставити відповідне значення функції приналежності $\mu_A(x)$ і шкали завдання значень; це означає, що і стохастичну невизначеність можна адекватно задати за допомогою нечітких множин.

Наступним принципом побудови системи управління проєктами в АТ "Універсал Банк" є багаторівневність і ієрархічність системи, в якій кожен рівень ієрархії і кожен елемент рівня повинні бути забезпечені необхідною інформацією для вирішення завдань відповідного рівня. Ієрархічність побудови систем з підпорядкуванням окремих підсистем, залежністю підсистем більш високого рівня від реального виконання функцій підсистемами нижнього рівня підвищує надійність системи.

Виникнення ієрархічної структури управління проєктами в АТ «Універсал Банк» обумовлено все зростаючою складністю самих проєктів і ускладненням управління такими проєктами. Тому з'явилася необхідність поділу всього процесу управління складним проєктом на таке число рівнів, щоб рішення задачі прийняття рішення з управління проєктом відповідало рівню управління.

Існуючі системи управління проєктами орієнтовані, в основному, на нижній ієрархічний рівень управління - команду проєкту. Інформація для вищого рівня управління поставляється після розрахунку на нижньому рівні управління і агрегування за певними ключовими показниками. На верхніх рівнях приймати рішення тільки на підставі укрупненої інформації не можна, так як будь-яке внесення змін в цю інформацію, будь коригуючий вплив

вимагає внесення змін і в модель на нижньому рівні управління, перерахунку, знову агрегування для верхнього рівня управління. Це призводить до уповільнення прийняття рішень на верхніх рівнях управління проєктами. В ієрархічній системі управління проєктами на кожному рівні управління формуються свої моделі, за допомогою яких учасники проєкту приймають управлінські рішення на відповідних рівнях управління.

Наступним важливим принципом побудови системи управління проєктами в АТ «Універсал Банк» є те, що система управління проєктами повинна бути інтелектуалізованою системою підтримки прийняття рішень. Інтелектуалізованою з управління проєктами будемо вважати систему, здатну підтримувати прийняття рішень (формувати рекомендації) в умовах багатьох критеріїв і альтернатив, необхідності обробляти і аналізувати великий масив інформаційних даних за проєктами, неповної і недостатньої вихідної інформації за проєктами, нечіткості і невизначеності даних, слабкою формалізованості і неформалізованості завдань з управління проєктами, необхідності розпізнавати ситуацію, проводити Інтелектуальний аналіз даних (класифікувати проєкти і роботи, планувати і визначати параметри проєкту на основі даних по успішно виконаним проєктам), різних етапів життєвого циклу проєктів (ініціації, планування і т.д.), адаптації та самонавчання на основі сховища даних по проєктам.

Стає своєчасним перехід від детерміновано-статистичних до інтелектуалізованих та інтелектуальних систем з управління проєктами. Це обумовлено складністю реальних проєктів і завдань управління проєктами, описуваних кількісними і якісними моделями, невизначеністю і многокритеріальністю умов прийняття рішень з управління проєктами, можливостями апаратних засобів.

Сьогодні існує значний розрив між можливостями апаратних засобів комп'ютерів і застосовуваними методами вирішення прикладних завдань, реалізованими в існуючих комп'ютерних засобах управління проєктами. Найбільш освоєні на сьогодні методи управління проєктами засновані на добре

формалізованих математичних моделях. Однак у практичній діяльності багато актуальних завдань з управління проєктами відносяться до погано формалізованих, для яких не відомі алгоритми, що призводять до результату без інтелектуального втручання людини. В даний час, в силу збільшених можливостей комп'ютерів і напрацьованих математичних методів, актуальною проблемою стає створення програмних засобів з управління проєктами, що використовують значні ресурси сучасних комп'ютерів і розроблені інтелектуальні технології для вирішення погано або недостатньо формалізованих завдань.

Своєчасним в АТ «Універсал Банк» стає створення та організація сховищ (архівів) даних за проєктами, які в подальшому можуть використовуватися для інтелектуального аналізу даних за проєктами, адаптації розробленої системи управління проєктами до конкретних умов виконання проєктів, зберігання експертної інформації, що використовується для вирішення погано формалізованих завдань. Статистична інформація, накопичена і міститься в сховищах виконаних проєктів може бути використана для налаштування і навчання нейронних мереж, адаптації нечітких систем і генетичних алгоритмів, що застосовуються в розробленої нами інтелектуалізованої інтегрованої СППР з управління проєктами для вирішення різних погано формалізованих завдань.

Наступним принципом побудови системи управління проєктами в АТ "Універсал Банк" є те, що ця система має бути інтегрованою багатофункціональною системою підтримки прийняття рішень, що дозволяє приймати рішення з широкого кола завдань управління проєктами, що здійснює як вертикальну інтеграцію за рівнями та суб'єктами управління, так і горизонтальну інтеграцію за стадіями процесу управління та функціями процесу управління. Багатофункціональність дозволяє здійснювати підтримку прийняття рішення по різноманітним завданням управління проєктами.

Висновок до 2 розділу

Таким чином, згідно з розробленими принципами, система управління складними проєктами в АТ «Універсал Банк» в умовах невизначеності - це інтегрована інтелектуалізована система підтримки прийняття рішень, яка дозволяє приймати рішення з широкого кола завдань управління проєктами, що здійснює як вертикальну інтеграцію за рівнями та суб'єктами управління, так і горизонтальну інтеграцію за стадіями процесу управління та функціями процесу управління.

На основі розробленої концепції, різні види невизначеностей і нечіткості, які, як правило, супроводжують весь процес управління складним проєктом, адекватно моделюються з використанням теорії нечітких множин і нечіткої логіки. Інтелектуальні методи і технології, реалізовані в АТ «Універсал Банк» на основі запропонованого підходу, засновані на теорії нечітких множин, нечіткій логіці, еволюційному моделюванні і нейронних мережах дозволяють ефективно вирішувати різні завдання, що виникають при управлінні проєктами в умовах невизначеності і нечіткості, в тому числі формалізовані і слабоформалізовані, більш гнучко адаптуватися до постійно мінливих умов, в яких протікає управління складними проєктами.

Відповідно до запропонованої концепції нами розроблена інтегрована інтелектуалізована система підтримки прийняття рішень з управління проєктами в АТ "Універсал Банк", яка складається з підсистем підтримки прийняття рішень, що здійснюють підтримку вирішення основних завдань і функцій управління проєктами.

Інформаційна підтримка по знаходженню оптимальних рішень задач управління проєктами в АТ «Універсал Банк» проводиться на основі економіко-математичних моделей і методів. Вони дозволяють оцінити якість і ефективність прийнятих рішень за сукупністю різних критеріїв оптимізації ресурсів, здійснювати прогноз можливих наслідків, використовувати отримані оцінки в управлінні.

Банк моделей та алгоритмів призначений для підтримки прийняття рішень щодо різноманітних завдань, опису та оптимізації об'єктів або процесів управління проєктами. Моделі, базуючись на математичній інтерпретації задач, що виникають при управлінні проєктами за допомогою відповідних алгоритмів і адаптації параметрів моделей дозволяють приймати оптимальні рішення з різних завдань управління проєктами.

У банку моделей і алгоритмів інтегрованої інтелектуалізованої системи підтримки прийняття рішень з управління проєктами в АТ «Універсал Банк» реалізовані алгоритми на основі наступних методів: дерева цілей, знаходження парето-оптимальних множин, поступок, адитивної згортки, перетину нечітких множин, максимінної нечітко-множинної композиції, аналізу ієрархій, нейронних мереж, нечіткого логічного висновку, еволюційних обчислень, оптимізації на графах, нейромережових технологій та ін.

Розроблені нами математичні моделі і алгоритми дозволяють вирішувати наступні слабоформалізовані і багатокритеріальні завдання з управління проєктами в умовах невизначеності: вибір найбільш інвестиційно-привабливих проєктів, вибір оптимальної комбінації постачальників проєкту, визначення найбільш здійсненою альтернативи мережевої моделі проєкту, Інтеграція проєктів на основі визначення пріоритетності цілей, інші слабоформалізовані завдання з управління проєктами.

РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ ТА ВИХІД НА РИНОК З КОНКУРЕНТНИМ ПРОДУКТОМ КРАЩОЇ ЯКОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ПРОДУКТУ АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» У РАМКАХ СПІВПРАЦІ З «FINTECH BAND» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ – «MONOBANK»)

3.1. Обґрунтування та вибір проєкту.

У сучасних економічних умовах кожне підприємство повинно забезпечувати собі високу конкурентоспроможність, щоб залишатися на ринку та розвиватися. Нарощування конкурентних переваг великою мірою визначає стратегічний розвиток організації. Процес нарощування конкурентних переваг являє собою реалізацію стратегій, спрямованих на випуск нових типів товарів/послуг, а також оптимізацію цінової політики. Однією з таких конкурентних переваг і є розширення послуг, що надаються, а конкретно - міжнародна доставка платіжних карт.

Замовити доставку українці можуть у меню оформлення фізичної картки мобільного інтернет-банку.

Це перше технологічне втілення міжнародної доставки фізичних карток клієнтам серед українських фінустанов.

Таким чином, мета проєкту - відкриття нового напрямку діяльності банку, надання послуг з міжнародної доставки платіжних карток.

3.2. Декомпозиція робіт із проєкту.

Для наочної демонстрації структури майбутніх заходів, націлених на досягнення мети проєкту, необхідне графічне зображення декомпозиції робіт проєкту (рис.3.1)

Мета проєкту			
1	2	3	4
1.1	2.1	3.1	4.1
1.2	2.2	3.2	4.2
1.3	2.3	3.3	4.3
1.4	2.4	3.4	4.4
1.5	2.5	3.5	4.5
1.6	2.6	3.6	4.6
1.7	2.7	3.7	
1.8	2.8		

Рис.3.1 Графічне представлення етапів і завдань проєкту

3.3. Мережеве планування проєкту. Критичний шлях.

Мережевий графік як інструмент проєктного управління слугує для визначення критичного шляху - робіт проєкту, що не мають тимчасового запасу, виявлення цих робіт дасть змогу посилити контроль за необхідними роботами і дасть змогу скоротити витрати за аналогічною статтею витрат на тих роботах, де це можливо (операції з великими часовими запасами). Крім перерахованих функцій мережевого графіка, дані, отримані під час його побудови, будуть використані для побудови графіків потреб проєкту в ресурсах як грошових, так і людських.

Таблиця 3.1 - Вихідні дані для побудови мережевого графіка

Номер етапу	Тривалість	Залежність від операції
1		
1.1	21	-
1.2	14	1.1

1.3	7	1.2
1.4	14	1.1
1.5	7	1.4
1.6	14	1.1
1.7	7	1.1
1.8	7	1.7
2		
2.1	14	1.3
2.2	14	1.1
2.3	7	1.6
2.4	7	1.5
2.5	7	1.5
2.6	7	1.8, 2.1
2.7	3	2.2
2.8	5	1.5, 2.1
3		
3.1	120	2.8, 2.3
3.2	7	2.5
3.3.	30	2.1, 2.7
3.4	30	3.2, 2.4, 2.6
3.5	14	3.3
3.6	30	3.4, 3.1, 3.7
3.7	7	3.5
4		
4.1	14	3.6
4.2	45	4.1
4.3	14	3.6
4.4	7	3.4
4.5	21	3.6
4.6	1	4.4, 4.3, 4.2, 4.5
Всього:	495	Критичний шлях: 1.1,1.2,1.3,2.1,2.8,3.1,3.6,4.1,4.2,4.6

За даними, наведеними в таблиці 3.1, загальне число днів, необхідних для виконання проєкту, становить 495, але тривалість усього проєкту становитиме 271 день (сума тривалості робіт, що лежать на критичному шляху), така різниця в часових рамках зумовлена виявленням можливості одночасного запуску безлічі робіт. План робіт, отриманий під час складання мережевого графіка, не тільки дає змогу скоротити тривалість усього проєкту, а й розподілити зони відповідальності між ключовими учасниками проєкту.

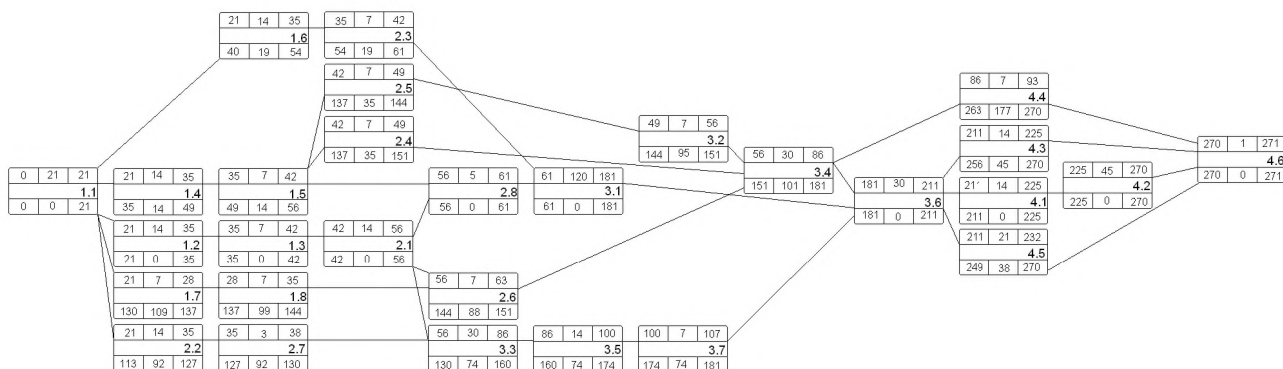


Рис.3.2. Мережевий графік

Календарний план.

На малюнку 3.2 схематично представлено розташування робіт відносно одна одної на часовій осі. Як видно зі схеми, роботи 1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.8, 3.1, 3.6, 4.1, 4.2, 4.6, раніше виділені нами як критичний шлях, ідуть одна за одною безперервно, що ще раз доводить їхню особливу значущість для проєкту. Решта ж робіт йдуть поодиночці, або групами, розриви між ними є тимчасовими інтервалами, названими нами раніше як тимчасові запаси. Залучення до роботи підрядних організацій дасть змогу вибудувати безперервну роботу над проєктом, ця обставина робить складання календарного плану, що враховує вихідні дні, безпідставним.

Таблиця 3.2 - Вихідні дані для побудови графіка потреб проєкту у витрачених ресурсах

<i>День закінчення операції</i>	<i>Номер операції</i>
	1
21	1.1
35	1.2
42	1.3
35	1.4
42	1.5
35	1.6
28	1.7
35	1.8
	2

56	2.1
35	2.2
42	2.3
49	2.4
49	2.5
63	2.6
38	2.7
61	2.8
	3
181	3.1
56	3.2
86	3.3.
86	3.4
100	3.5
211	3.6
107	3.7
	4
225	4.1
270	4.2
225	4.3
93	4.4
235	4.5
271	4.6

3.4. Основні етапи реалізації проєкту.

Тепер для реалізації обраного проєкту необхідно виконати велику роботу, що складається з деяких етапів, визначимо їх.

Основними етапами реалізації цього проєкту є:

- ухвалення рішення щодо збільшення переліку видів діяльності, що надаються, і визначення списку співробітників, які будуть відповідальні за реалізацію проєкту і приведення його до чинної структури банку;
- розподіл обов'язків у групі осіб, відповідальних за успіх і реалізацію проєкту;
- постановка цілей і завдань, які мають бути досягнуті в результаті здійснення задуманого проєкту;

- визначення часового обмеження для реалізації проєкту зі складанням плану виконання робіт;
- розрахунок необхідних матеріальних вкладень;
- визначення ризиків проєкту і конкуренції на нових ринках;
- визначення ефективності проєкту, впровадженого в "MONOBANK".

Розглянемо всі основні етапи реалізації проєкту по порядку. Перше, що потрібно зробити, - це прийняти рішення про зміну списку видів діяльності та призначити відповідальних за здійснення самого проєкту. Контролювати і віддавати розпорядження з цього питання буде Генеральний директор "MONOBANK". Його помічником буде призначений старший спеціаліст технічного відділу, який має профільну освіту за цими системами і досвід роботи в даному напрямку. У підсумку генеральний директор і старший спеціаліст технічного відділу вестимуть цей проєкт.

Під час визначення цілей і завдань було виявлено, що метою цього проєкту є відкриття нового напрямку діяльності банку - міжнародна доставка платіжних карток.

А завдання при реалізації проєкту такі:

- вирішити питання оформлення нового виду діяльності;
- вирішити питання технічного характеру (програмування системи та налагодження доставки карток);
- кадрові питання (наймання нових співробітників, збільшення штату);
- питання, які стосуються технічного обслуговування;
- питання транспортування співробітників, відповідальних за фактичне виконання робіт за новим видом діяльності.

Більш детально всі завдання розглянемо в плані робіт за цим проєктом.

Наступним етапом реалізації проєкту є розробка плану проєкту із зазначенням часу на виконання кожного пункту плану. Протягом часу цей план може коригуватися, але здебільшого необхідно дотримуватися запланованих часових обмежень.

Таблиця 3.3. План робіт за проектом

<i>№</i>	<i>Найменування</i>	<i>Необхідний час</i>	<i>Статус виконання</i>
1	Підготовка документації для переоформлення	30 днів	
2	Подання документів та отримання ліцензії	60 днів	
3	Наймання в штат співробітників (4 людини)	14 днів	
4	Навчання нових співробітників і отримання сертифікатів про підвищення кваліфікації	30 днів	
5	Зміна рекламної кампанії	7 днів	
6	Виділення площі під новий відділ роботи з міжнародною доставкою платіжних карток	5 днів	
7	Закупівля автомобіля і введення його в експлуатацію	5 днів	

Тепер розглянемо кожен пункт плану детальніше.

В етап підготовки документації входить:

- збір необхідних документів;
- запит виписок з податкової;
- підбір кодів видів економічної діяльності;
- подання всіх зібраних документів до відповідних органів.

Для економії часу та обходу бюрократичної складової цього питання всі завдання, поставлені на цьому етапі, банк передасть їх на аутсорсинг сторонній організації, яка спеціалізується на цьому виді послуг.

Під час подачі документів для отримання ліцензії спливає також дуже багато питань, на яких "Monobank" не спеціалізується, тому завдання і цього етапу частково реалізовуватимуться компанією, що спеціалізується на даному типі питань.

Після отримання всіх необхідних документів для подальшої реалізації проєкту необхідно збільшити штат співробітників. Нові співробітники повинні вміти виконувати роботи за проєктним напрямком розвитку "Monobank".

За підрахунками і прийнятими нормами і правилами для здійснення нової діяльності в компанії повинні бути працевлаштовані як мінімум: начальник відділу, інженер і два програмісти. Оскільки організація "Monobank" уже має у

своєму штаті головного інженера, то немає необхідності наймати нового співробітника, тому що можна просто йому дати 1,5 ставки. А ось начальника відділу, інженера за новим напрямком і двох програмістів необхідно внести до штату "Monobank".

Для того, щоб нові співробітники мали право виконувати роботи із забезпечення міжнародної доставки платіжних карток, кожен з них пройде підготовку в спеціалізованому навчальному закладі та отримає сертифікат про підвищення кваліфікації в даному виді діяльності.

Оскільки "Monobank" широко відомий на ринку і виходить на новий ринок, необхідно змінити рекламну кампанію і просуватися в новому напрямку. Для цього частина маркетингового відділу займатиметься новим напрямком розвитку "Monobank".

І останнім пунктом плану реалізації проєкту в "Monobank" є закупівля та введення в експлуатацію автомобіля для кур'єра, який здійснює новий вид послуги. Адже без необхідного засобу пересування неможливе здійснення будь-якої діяльності на належному рівні якості. Тому важливість цього пункту незаперечна і потребує реалізації в найкоротші терміни.

Тепер розрахуємо необхідні матеріальні витрати на реалізацію проєкту з міжнародної доставки платіжних карток у "Monobank". Дані внесемо в таку таблицю.

Таблиця 3.4. Необхідні витрати

<i>№</i>	<i>Найменування</i>	<i>Вартість, (грн.)</i>
1	Підготовка документації для переоформлення	12 000
2	Подання документів та отримання ліцензії	110000
3	Наймання в штат співробітників (4 людини)	120000 щомісяця
4	Навчання нових співробітників і отримання сертифікатів про підвищення кваліфікації	50000
5	Зміна рекламної кампанії	35000
6	Виділення площі під новий відділ	10000
7	Закупівля автомобіля і введення його в експлуатацію	400000

З таблиці видно, що загальна вартість усіх необхідних вкладень без закупівлі матеріалів становить 617 тис. грн. і плюс 120 тис. грн. щомісяця.

Ми не враховуватимемо вартість матеріалів на найпочатковішому етапі розвитку проєкту, тому що в їхній закупівлі до першої доставки немає необхідності. А сума $617+120=737$ тис. грн. також не є разовим платежем. Адже весь проєкт буде реалізовуватися поетапно, кожен етап займе певний час: від кількох днів до 3-4-х місяців.

З вищесказаного можна зробити висновок, що сума вкладень розіб'ється на 3-4 місяці, і щомісячне навантаження на "Monobank" для здійснення проєкту становитиме 180-220 тис. грн.

При швидкозростаючій економіці країни і збільшенні обсягів банківських послуг по всій країні і за кордоном, можна не переживати за ризик бути незатребуваним, при якому всі вкладення стануть зайвим навантаженням і сам проєкт не принесе прибутку "Monobank".

3.5. Розрахунок ефективності проєкту.

Тепер визначимо ефективність проєкту і подивимося, як скоро матеріальні вкладення в реалізацію проєкту окупляться і як швидко новий напрямок почне приносити прибуток і зростання "Monobank". Для цього зробимо підрахунки за наявними у нас даними.

Отже, "Monobank" на реалізацію проєкту з розширення видів послуг, що надаються, має виділити протягом 4 місяців суму в розмірі 737 тис. грн. і після щомісяця оплачувати вартість технічного обслуговування автомобіля, заробітну плату новим співробітникам, які безпосередньо виконують роботи.

Під час розрахунку заробітної плати співробітників не враховувалися працівники, які здійснюватимуть безпосередньо виготовлення карток. Оплата їхньої роботи здійснюватиметься виключно за результатами, під час закриття певного виду робіт.

Усі дані зведемо в таблиці для наочного представлення ефективності проєкту.

Таблиця 3.5. Розрахунок виконання послуг з міжнародної доставки платіжних карток.

Вартість матеріалів і обладнання, (тис. грн.).	2720
Оплата співробітникам і найманим працівникам, (тис. грн.).	480
Чистий прибуток "Monobank", (млн. грн.).	950

Таблиця 3.6. Разові та щомісячні витрати "Monobank".

Заробітна плата штатним співробітникам, (тис. грн.).	120
Витрати на обслуговування транспорту, (тис. грн.).	20
Витрати на рекламну кампанію, (тис. грн.).	30
Всього:	170

З таблиць стає зрозумілим, що під час реалізації проєкту всі вкладення відразу ж окупаються. І починаючи з другого місяця новий проєкт починає приносити результати, які сприятливо позначаються на прибутку "Monobank", його розвитку і зростанні.

Тому здійснення цього проєкту не тільки доцільне, а й необхідне для швидкого розвитку "Monobank" і його подальшого розширення.

Висновок до 3 розділу

Ось кілька підсумкових ключових аспектів щодо реалізації та виходу на ринок з конкурентним продуктом на прикладі співпраці Універсал Банку та Fintech Band у створенні Monobank:

1. Дослідження ринку та формування стратегії просування в умовах невизначеності. Визначення цільових сегментів, позиціонування, фактори конкуренції.

2. Розробка мінімального життєздатного продукту (MVP) з подальшим тестуванням та швидкою ітерацією. Застосування гнучких методів управління проектом.

3. Поетапне нарощування функціоналу та аудиторії. Врахування зворотного зв'язку від клієнтів для поліпшення якості.

4. Ефективна маркетингова стратегія та синергія традиційного й digital-маркетингу з акцентом на соціальні мережі.

5. Залучення зовнішніх інвестицій (венчурних фондів) для швидшого розвитку фінтех-проекту.

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ.

Охорона праці у банку АТ «Універсал Банк» - це важливий аспект управління персоналом, спрямований на забезпечення безпечних та здорових умов праці для всіх працівників банку. Враховуючи специфіку роботи банківського сектору, де робота пов'язана з обслуговуванням клієнтів, фінансовими операціями та обробкою конфіденційної інформації, безпека і охорона здоров'я працівників стають особливо важливими. Ось кілька аспектів охорони праці в банківському секторі:

Безпека інформації: Забезпечення безпеки конфіденційної інформації є однією з ключових задач. Кадровики банку повинні бути навчені правилам збереження інформації, а також застосовувати технічні засоби безпеки (наприклад, паролі, шифрування даних).

Ергономіка робочого місця: Організація робочих місць відповідно до принципів ергономіки допомагає уникнути травм і стресу, пов'язаних з довготривалою роботою за комп'ютером чи на інших робочих площадках.

Навчання та підготовка: Проведення навчань з безпеки та охорони здоров'я для всіх працівників банку допомагає їм розуміти потенційні ризики та використовувати безпечні практики роботи.

Пожежна безпека: Розробка та впровадження планів евакуації, ознайомлення персоналу з правилами пожежної безпеки та забезпечення належного обладнання для гасіння пожеж є важливими аспектами.

Боротьба зі стресом: Банківська галузь може бути стресовою через велику відповідальність, тиск і спілкування з клієнтами. Застосування програм та стратегій для боротьби із стресом може поліпшити загальний стан здоров'я працівників.

Інструкції та правила безпеки: Важливо мати чіткі інструкції та правила безпеки, які дотримуються всіма працівниками. Це може включати в себе правила використання техніки, обслуговування обладнання, та інші аспекти безпеки.

Медичне обстеження: Періодичні медичні огляди працівників можуть допомагати виявляти проблеми здоров'я, пов'язані з роботою, та надавати необхідні рекомендації.

Всі ці заходи спрямовані на те, щоб забезпечити безпеку та добробут персоналу банку, а також підтримати ефективність та стабільність роботи у банківському секторі.

Система охорони праці в банку АТ «Універсал Банк» спрямована на забезпечення безпеки та здоров'я працівників у робочому середовищі. Оскільки банки займаються фінансовими послугами та обробкою конфіденційної інформації, система охорони праці в них часто враховує особливості цієї галузі. Ось деякі ключові аспекти системи охорони праці в банку:

1. Безпека інформації: Банки мають справу з конфіденційною фінансовою та особистою інформацією клієнтів. Система охорони праці включає заходи для забезпечення безпеки та конфіденційності цієї інформації, в тому числі обмеження фізичного та електронного доступу до неї.

2. Безпека робочого місця: Організація безпечних робочих місць є важливим аспектом. Це включає в себе правильну організацію робочого простору, врахування ергономічних принципів, а також встановлення та обслуговування обладнання для безпеки.

3. Навчання та інструктажі: Професійні навчання та інструктажі з питань безпеки надаються працівникам. Це включає в себе інформацію щодо користування обладнанням, процедур евакуації в разі надзвичайних ситуацій та інші аспекти охорони праці.

4. Боротьба із стресом: Застосування стратегій для зменшення стресу, зокрема врахування великої відповідальності та навантаження на працівників, може бути частиною системи охорони праці.

5. Медичні перевірки: Забезпечення регулярних медичних оглядів для працівників може допомагати виявляти проблеми здоров'я, пов'язані з роботою, та забезпечувати необхідні рекомендації.

6. Пожежна безпека: Розробка та впровадження планів евакуації, навчання персоналу правилам пожежної безпеки та обладнання для гасіння пожеж — це важливі аспекти системи охорони праці.

7. Контроль та аудит системи: Система охорони праці регулярно перевіряється, оцінюється та аудитується з метою виявлення можливих ризиків і покращення її ефективності.

Враховуючи те, що банківська галузь піддається строгим регуляціям та стандартам, система охорони праці в банку зазвичай враховує всі вищезазначені аспекти для забезпечення безпеки та добробуту працівників.

Висновок до 4 розділу

Охорона праці у банку АТ «Універсал Банк» та форсайт проєктів в умовах невизначеності є двома важливими аспектами управління банківськими організаціями. Давайте розглянемо, як ці дві області взаємодіють:

Охорона праці в банку:

1. Безпека інформації: Банки працюють з конфіденційною інформацією клієнтів, тому безпека цієї інформації є пріоритетом. Персонал повинен бути навчений та дотримуватися політик та процедур безпеки інформації.

2. Організація робочого простору: Створення безпечних та ергономічних робочих умов для персоналу банку, сприяючи зменшенню ризиків травм та стресу.

3. Медичні перевірки: Забезпечення періодичних медичних оглядів працівників для виявлення та запобігання можливим проблемам здоров'я, пов'язаним із роботою.

4. Психосоціальні аспекти: Врахування психосоціальних аспектів робочого середовища, таких як стрес, тиск та розвиток програм для збереження психічного здоров'я персоналу.

Форсайт проєктів в умовах невизначеності:

1. Аналіз тенденцій: Використання форсайту для визначення та аналізу можливих тенденцій у банківській галузі, таких як технологічні зміни, зміни в законодавстві та зміни в попиті клієнтів.

2. Сценарії розвитку: Розробка різних сценаріїв розвитку подій для більш ефективного планування та прийняття рішень у невизначеному середовищі.

3. Стратегічне планування: Використання форсайту для розробки стратегій та планів, які можуть адаптуватися до різних умов розвитку банківської галузі.

4. Ризик-менеджмент: Аналіз та управління ризиками, враховуючи можливість невизначеності в економіці, законодавстві та інших сферах.

5. Інновації та технології: Врахування можливостей та використання інновацій та технологічних рішень для оптимізації банківських процесів та підвищення конкурентоспроможності.

Обидві області важливі для забезпечення успішності та стійкості банківського сектору в умовах невизначеності. Систематичне поєднання охорони праці та стратегічного форсайту може допомогти банкам ефективніше адаптуватися до змін у галузі та забезпечувати сталість управління проєктами та діяльності в цілому.

РОЗДІЛ 5. ОХОРОНА НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Охорона навколишнього середовища у банку АТ «Універсал Банк» включає в себе низку заходів та стратегій, спрямованих на зменшення негативного впливу банківської діяльності на природу та навколишнє середовище. Основні аспекти включають у себе:

1. Енергоефективність:

- Використання енергоефективного обладнання та технологій для зменшення споживання електроенергії.
- Впровадження енергозберігаючих практик у внутрішніх процесах банку, таких як опалення, кондиціювання повітря, освітлення і інше.

2. Сортивання та вторинна переробка відходів:

- Впровадження системи сортування відходів та їх подальша вторинна переробка для мінімізації впливу на забруднення навколишнього середовища.
- Заохочення персоналу до активної участі у програмах сортування відходів.

3. Зменшення використання паперу:

- Впровадження електронного документообігу та електронного зберігання інформації для зменшення споживання паперу.
- Активне заохочення клієнтів та партнерів до використання електронних засобів зв'язку та фінансових операцій.

4. Зелена архітектура:

- Застосування принципів зеленої архітектури при будівництві та обслуговуванні банківських приміщень.
- Використання екологічно чистих будівельних матеріалів та технологій.

5. Підтримка програм збереження природи:

- Участь у програмах та ініціативах, спрямованих на збереження природи та підтримку екологічно чистих проєктів.

- Залучення співробітників банку до екологічних ініціатив та благодійних заходів.

6. Екологічна освіта:

- Проведення навчальних заходів для співробітників та клієнтів щодо важливості охорони навколишнього середовища та природних ресурсів.

- Залучення до екологічних програм із застосуванням інформаційних технологій для підвищення ефективності.

Зазначимо, що охорона навколишнього середовища у банку стає не лише етичним, але й стратегічним питанням, оскільки сприяє створенню позитивного образу банку, задоволенню потреб споживачів та виконанню соціальної відповідальності.

Екосистема банку АТ «Універсал Банк» та охорона навколишнього середовища взаємодіють у сучасних умовах, де сталість та соціальна відповідальність стають ключовими аспектами успіху корпорацій. Давайте розглянемо, як банк може розвивати свою екосистему та впроваджувати заходи щодо охорони навколишнього середовища:

Екосистема банку:

1. Фінансові послуги:

- Банківські продукти та послуги: Розширення асортименту фінансових послуг для задоволення потреб клієнтів в галузі кредитування, інвестування, страхування тощо.

- Електронні та мобільні платежі: Розробка зручних та безпечних електронних систем платежів для споживачів та бізнесу.

2. Технологічні інновації:

- Цифрова банківська платформа: Впровадження цифрових технологій для полегшення обслуговування клієнтів, онлайн-банкінг та інші інноваційні рішення.

- Штучний інтелект та аналітика: Використання AI для забезпечення персоналізованих послуг, ризик-аналізу та оптимізації процесів.

3. Партнерські відносини:

- Співпраця з фінтех-компаніями: Розвиток партнерських відносин з стартапами та компаніями, які пропонують інноваційні фінансові технології.
- Бізнес-екосистема: Участь у створенні бізнес-екосистеми, яка об'єднує банк з іншими галузями та компаніями.

Висновок до 5 розділу

Охорона навколишнього середовища:

1. Зменшення вуглецевого сліду:
 - Енергоефективність: Використання зелених технологій та практик для зменшення енергоспоживання в офісах та обслуговуванні клієнтів.
 - Зелені ініціативи: Участь у програмах використання відновлюваних джерел енергії та збереження води.
2. Управління відходами:
 - Вторинна переробка: Запровадження програм сортування відходів та їх подальша вторинна переробка.
 - Мінімізація відходів: Зменшення використання одноразового пластику та інших матеріалів, що створюють відходи.
3. залучення співробітників та клієнтів:
 - Екологічна освіта: Проведення тренінгів та освітніх заходів для співробітників та клієнтів щодо важливості охорони навколишнього середовища.
 - Спільні ініціативи: залучення персоналу та клієнтів до спільних екологічних ініціатив та заходів.
4. Екологічні інвестиції:
 - Фінансування сталісних проєктів: Розробка та фінансування проєктів, спрямованих на зменшення впливу на довкілля та розвиток зелених технологій.
 - Відповідальні інвестиції: Врахування екологічних критеріїв під час вибору інвестиційних об'єктів.

Загальна стратегія повинна спрямовуватися на створення екосистеми, що об'єднує фінансові послуги та охорону навколишнього середовища, сприяючи економічному та екологічному добробуту.

Охорона навколишнього середовища та використання форсайту проєктів в умовах невизначеності є важливими аспектами стратегічного управління банком АТ «Універсал Банк». Давайте розглянемо, як ці дві області можуть взаємодіяти для створення сталого та довгострокового розвитку:

Охорона навколишнього середовища у банку:

1. Зменшення вуглецевого сліду:

- Енергоефективність: Впровадження енергоефективних технологій та практик для зменшення витрат енергії в банківських приміщеннях.

- Використання відновлюваних джерел енергії: Перехід до використання відновлюваних джерел енергії для забезпечення банківської діяльності.

2. Управління відходами:

- Сортивання та вторинна переробка: Впровадження системи сортування відходів та їхньої вторинної переробки в офісах та інших приміщеннях банку.

- Мінімізація використання пластику: Зменшення використання одноразового пластику та інших екологічно шкідливих матеріалів.

3. Залучення стейкхолдерів:

- Екологічна освіта для персоналу: Проведення навчальних програм та семінарів з питань охорони навколишнього середовища для персоналу банку.

- Партнерства з громадськими організаціями: Співпраця з екологічними та соціальними організаціями для реалізації спільних ініціатив.

Форсайт проєктів в умовах невизначеності:

1. Аналіз тенденцій:

- Екологічні тренди: Вивчення та аналіз екологічних тенденцій, які можуть впливати на фінансовий сектор.

- Технологічні інновації: Врахування новітніх технологій, які можуть поліпшити екологічні практики.

2. Сценарії розвитку:

- Екологічні сценарії: Розробка сценаріїв розвитку, які враховують можливі зміни в екологічному ландшафті та регулюванні.

- Планування відповіді на зміни: Створення стратегій для адаптації до різних екологічних умов.

3. Стратегічне планування:

- Екологічні критерії в стратегії: Включення екологічних критеріїв у стратегічне планування та прийняття рішень.

- Розробка зеленої стратегії: Створення стратегії, спрямованої на зменшення впливу на довкілля та підтримку сталого розвитку.

4. Ризик-менеджмент:

- Аналіз екологічних ризиків: Визначення можливих ризиків, пов'язаних із змінами в екологічному середовищі.

- Планування заходів мінімізації ризиків: Розробка стратегій для управління та мінімізації екологічних ризиків.

Об'єднання охорони навколишнього середовища та фінансування проєктів в управлінській стратегії банку допоможе не лише забезпечити сталість діяльності, а й створити позитивний вплив на екологію та суспільство.

ВИСНОВКИ

Пандемія та перехід до безконтактної економіки, збройна агресія, використання систем штучного інтелекту - це істотно змінило наше життя. Але технологічні зміни - це лише вершина айсберга, за ними стоять серйозні соціальні та культурні зміни, тому так важливо побачити, як то кажуть, «всього слона». І тоді на допомогу приходить форсайт.

Форсайт - це ціла система заходів, практично безперервний процес, спрямований на розвиток і підтримку здатності спільноти або компанії вдивлятися в те, що відбувається за лінією горизонту, підтримувати чутливість до ледь чутних поки що сигналів змін, що наближаються.

Форсайт-сесія, у свою чергу,- це лише елемент загального процесу, "швидкий наскок", коли експерти збираються для "звіряння компасів". Це хороший старт, який дає можливість зрозуміти, якою мовою ми повинні описувати сьогодення. Не варто чекати від форсайт-сесій точного передбачення майбутнього.

Основний ефект від такого роду проєктів у тому, що вони дозволяють виробити систему координат, в якій дане співтовариство зможе інтерпретувати те, що відбувається, домовлятися про те, які спільні дії необхідні для того, щоб врахувати ці зміни у своїй роботі. Найголовніше завдання форсайту - допомогти один одному побачити, що попереду не просто лінія часу, а безліч розвилок.

Система управління проєктами має ефективно здійснювати функцію доведення до співробітників різних рівнів управління проєктами нових стратегічних планів та ініціатив керівництва організації. Результати розвитку системи управління проєктом з урахуванням стратегії організації повинні використовуватися керівниками для подальшого розвитку системи управління проєктами, спрямованого на підвищення ефективності управління проєктами - покращення якості проєктів, зменшення часу реалізації проєктів, зниження собівартості тощо.

Насамперед система управління проєктами з урахуванням стратегії організації має також ефективно відслідковувати виконання стратегічних ініціатив, які роблять топ-менеджери організації, виділяючи при цьому ключові процеси, що впливають на стратегію та оцінюючи їх ефективність.

Система управління проєктом повинна використовуватися не просто як інструмент, що забезпечує ефективну комунікацію стратегії з проєктами, а й як механізм управління цією стратегією через проєкти.

Дана система використовується як основний інструмент управління бізнесом, що дає можливість встановлювати індивідуальні та загальноорганізаційні цілі, доводити їх до свідомості членів команди різного рівня, оцінювати досяжність поставлених цілей за допомогою використання вимірювачів ефективності, отримувати швидкий зворотний зв'язок, стати надзвичайно зручною моделлю, що дає нові аналітичні можливості традиційні концепції управління проєктами.

Для ефективного здійснення роботи системи управління проєктом з урахуванням стратегії організації необхідна поставлена топ-менеджментом банку мета, яка включала б згадку про показники і конкретні завдання, що ставляться перед проєктами. Стратегія організації здійснюється за рахунок проєктів та проєкти формують основу стратегії.

Феномен невизначеності виступає цінним ресурсом досліджень майбутнього, а чи не просто їх характеристикою. Автор задається питанням про методологічний зв'язок між ступенем невизначеності, рівнями знань і типами майбутнього стосовно форсайту.

Дослідження спирається на результати аналізу та критику існуючих джерел як на основу логічних побудов. Запропоновані автором типи майбутнього та градація невизначеності дозволили розробити оригінальну шкалу рівнів знань.

Тим самим ми охоплюємо три методологічні галузі: невизначеність, форсайт та знання. Складну зв'язок з-поміж них автор аналізує крізь призму їх показників, що дозволяє досягти значного прогресу у розвитку існуючих

концепцій, відбитих у літературі. На думку автора, висновки з отриманих під час дослідження результатів можуть сприяти помітному ускладненню підходів до управління майбутнім.

З точки зору форсайт-методології при управлінні складними системами слід визначити, якими саме видами невизначеності можна керувати за допомогою тих чи інших методів Форсайту та які з цих методів застосовуються до аналізу різних типів майбутнього в залежності від досягнутого рівня знань.

Отримані результати можуть бути корисними для методологічного забезпечення проєктів технологічного Форсайту, а також як додатковий компонент при дослідженні траєкторій розвитку сучасних технологій.

Форсайт проєктів у банку в умовах невизначеності є важливим інструментом стратегічного управління, який дозволяє адаптуватися до змін у галузі та прогнозувати можливі сценарії розвитку подій. Нижче представлені ключові аспекти форсайту проєктів у банку:

1. Аналіз зовнішнього середовища:
 - Технологічні та інноваційні тренди: Спостереження за новітніми технологіями та трендами в галузі фінансів.
 - Законодавчі та регуляторні зміни: Врахування можливих змін у законодавстві, які можуть вплинути на діяльність банку.
2. Внутрішні ресурси та компетенції:
 - Оцінка існуючих компетенцій: Визначення сильних та слабких сторін внутрішніх ресурсів банку.
 - Аналіз персоналу: Оцінка навичок та компетенцій персоналу для ефективного впровадження нових проєктів.
3. Розробка альтернативних сценаріїв:
 - Створення сценаріїв розвитку: Визначення можливих сценаріїв розвитку банку в умовах невизначеності.
 - Моделювання варіантів розвитку: Використання інструментів моделювання для оцінки впливу різних стратегій.
4. Стратегічне планування та адаптація:

- Розробка стратегій відповідно до сценаріїв: Вибір стратегій, які відповідають потенційним сценаріям розвитку.

- Адаптація стратегій: Гнучке планування та швидка адаптація стратегій у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі.

5. Ризик-менеджмент:

- Аналіз ризиків: Визначення можливих ризиків та їхній вплив на проєкти банку.

- Розробка стратегій управління ризиками: Визначення та впровадження стратегій для управління ризиками в ході виконання проєктів.

6. Інновації та технології:

- Впровадження новітніх технологій: Активне використання інновацій для покращення послуг та оптимізації процесів.

- Співпраця з технологічними стартапами: Розвиток партнерств та співпраця з стартапами, які можуть принести інноваційні рішення.

Форсайт проєктів у банку допомагає створити стратегії, що враховують невизначеність та забезпечують гнучкість у вирішенні завдань. Важливо поєднувати форсайт з реальними діями та забезпечувати постійне оновлення стратегій для адаптації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Андрєєва Т. Є. Проєктний менеджмент як засіб досягнення мети підприємства / Т.Є. Андрєєва, Т.Е. Петровська, Т.С. Титар // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 34. С. 364-370.
2. Бабаєв В.М. Управління проєктами: Навчальний посібник для студентів спеціальності «Управління проєктами» / Бабаєв В.М. Харків: ХНАМГ, 2020. 244 с.
3. Батенко Л. П. Управління проєктами: Навч. посібник / Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. К.: КНЕУ, 2023. 231 с.
4. Безверхнюк Т. М. Проєктно-орієнтований підхід як нова філософія організації управління державними програмами і проєктами / Т.М. Безверхнюк // Науковий вісник Академії муніципального управління : збірник наукових праць. Вип. 3/2021. Київ: Академія муніципального управління, 2021. С. 17-24.
5. Безверхнюк Т. М. Публічна сфера як предметна область проєктного менеджменту [Електронний ресурс] / Т.М. Безверхнюк // Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології: збірник наукових праць Херсонського національного технічного університету. - №2(3). 2021.
6. Безверхнюк Т. М. Технології проєктного менеджменту в регіональному управлінні програмами і проєктами: розробка та впровадження / Т.М. Безверхнюк // Сучасна регіональна політика: освіта, наука практика. Матеріали підсумкової науково-практичної конференції за міжнародною участю. 28 жовтня 2021. Том II. С. 140-142.
7. Бродська А. О. Використання інформаційних технологій в управлінні проєктами підприємств [Електронний ресурс] / А. О. Бродська // Управління розвитком складних систем. 2023. Вип. 13. С. 8-11.

8. Бушуев С. Д. Динамічне лідерство в управлінні проєктами: Монографія / С. Д. Бушуев, В. В. Морозов // Українська асоціація управління проєктами. К., 2019. 312 с.
9. Василевська А. Управління проєктами підприємства із використанням інформаційних технологій / А. Василевська // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2022. № 1. С. 99-105.
10. Власенко В. Проєктний підхід до реформ найефективніший [Електронний ресурс] / В. Власенко // Урядовий кур'єр. 2016. №5
11. Воробець С. Й. Створення автоматизованих інформаційних систем на засадах процесного підходу / С. Й. Воробець, В. П. Кічор, А. В. Симак // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : збірник наукових праць ; відп. ред. О. Є. Кузьмін. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2022. С. 408-413.
12. Голобуцький О. П. Електронний уряд / О. П. Голобуцький, О. Б. Шевчук. К.: Атлант, 2022. 174 с
13. Кобиляцький, Л.С. Управління проєктами: Навч. посібник. / Л.С. Кобиляцький. К.: МАУП, 2022. - 200с.
14. Концепція розвитку електронного урядування в Україні [Електронний ресурс] / О.А. Баранов, С.В. Демкова, А.В. Дзюба та ін.; за ред. А.І. Семенченко. Київ, 2019. 16 с.
15. Крайнік О.М.. Планування проєктних дій: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА спеціальності 8.18010013 "Управління проєктами» денної форми навчання / О.М. Крайнік, Н.І. Тахтаджієва. Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 80 с.
16. Луценко С. М. Використання проєктних технологій для удосконалення інформаційного забезпечення органів публічної влади [Електронний ресурс] / С.М. Луценко // Публічне управління: теорія та практика: збірник наукових праць Асоціації докторів наук з державного управління. Х.: Вид-во "ДокНаукДержУпр", 2021. № 2(6). С. 89-95.

17. Макух Я. Д. Термінологічні рівні поняття “проект” / Я.Д. Макух // Глобалізація та управління проектами у XXI столітті: Матеріали наук.-практ. конф., Львів, 9-10 жовт. 2023 р. / Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2023. С. 35-37.
18. Минаєва Г. М. Управління проектною діяльністю органів місцевого самоврядування для зміцнення інфраструктури території / Г. М. Минаєва // Теорія та практика державного управління : Наук. фах. видання. Вип. 3 (34). 2021. С. 1-7.
19. Молоканова В. М. Публічне управління регіональними програмами розвитку на засадах проектного менеджменту / В. М. Молоканова // Результат-орієнтовані підходи, інструменти та технології в публічному управлінні: матеріали наук.-практ. конф. за міжн. участю, 26 жовтня 2012 р., Дніпро. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2022. 135 с. С. 99-101.
20. Ноздріна Л.В. Управління проектами: підручник / Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І./ За заг.ред.Л.В.Ноздріної. К.: Центр учбової літератури, 2021. 432с.
21. <https://bank.gov.ua/> [Дата звернення: 28.10.2023].
22. <https://monobank.ua/> [Дата звернення: 28.10.2023].
23. <https://dengi.ua/> [Дата звернення: 28.10.2023]
24. <http://www.mirdeneg.com/> [Дата звернення: 28.10.2023].
25. <http://www.investor.ua/> [Дата звернення: 28.10.2023].