

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І
АРХІТЕКТУРИ**

Факультет автоматизації і інформаційних технологій

Кафедра управління проектами

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
ДО АТЕСТАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

на тему:

**Створення офісу з управління проектами в
сучасних умовах**

Глушко Тарас Сергійович
(прізвище, ім'я та по батькові студента повністю)

Київ 2023 р.

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І
АРХІТЕКТУРИ**

Факультет: Автоматизації і інформаційних технологій
Кафедра: Управління проєктами
Освітній рівень: Магістр за освітньо-професійною програмою
Спеціальність: 073.Менеджмент
ОПП: Управління проєктами

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Бушуєв С. Д.

“ ___ ” _____ 20__ року

**З А В Д А Н Н Я
ДО ВИКОНАННЯ АТЕСТАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

Глушко Тарас Сергійович

(прізвище, ім'я та по батькові студента)

1. Тема роботи:

Створення офісу з управління проєктами в сучасних умовах

затверджена наказом ректора КНУБА № 774/2 від “14” квітня 2023 року

2. Керівник роботи:

Бугров Олександр Валентинович, к.т.н., доцент

(прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання студентом роботи до захисту:

15.06.2023

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які слід розробити):

Розділ 1 Обґрунтування доцільності реалізації проєкту

Розділ 2 Ініціація проєкту

Розділ 3 Процеси управління проєктом впровадження проєктного офісу

Загальні висновки

Список використаної літератури

Додатки

5. Графічний матеріал за розділами:

організаційна структура, WBS проєкту, дерево цілей проєкту, OBS проєкту, фази життєвого циклу проєкту, дорожня карта (за фазами ЖЦ проєкту), місце РМО в організаційній структурі, організаційна структура РМО, план проєкту, ресурси проєкту, потік грошових коштів проєкту (квартальний), презентація в

6. Календарний план виконання роботи:

Види робіт та їх зміст	Дата виконання
Збір матеріалів обраного напрямку роботи	17.04.2023
Опрацювання та аналіз матеріалів роботи	24.04.2023
Вступ	08.05.2023
Розділ 1. Обґрунтування доцільності реалізації проєкту	15.05.2023
Розділ 2. Ініціація проєкту	22.05.2023
Розділ 3. Процеси управління проєктом впровадження проєктного офісу	29.05.2023
Висновки	05.06.2023
Остаточне оформлення роботи	12.06.2023
Перевірка роботи на плагіат	14.06.2023
Попередній захист роботи на кафедрі	15.06.2020
Направлення роботи на рецензування	16.06.2020

7. Консультанти розділів атестаційної випускної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Перевірів	
		дата	підпис
Розділ 1.			
Розділ 2.			
Розділ 3.			

8. Дата видачі завдання 14.04.2023.

Зав. кафедри

_____ (підпис)

Бушуєв С. Д.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник

_____ (підпис)

Бугров О.В.

_____ (прізвище та ініціали)

Студент

_____ (підпис)

Глушко Т.С.

_____ (прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ (summary) до атестаційної випускної роботи студента:			
<i>ЗВО</i>	Київський національний університет будівництва і архітектури		
<i>Тема</i>	Створення офісу з управління проєктами в сучасних умовах		
<i>Освітній ступінь</i>	Магістр за освітньо-професійною програмою навчання		
<i>Факультет</i>	Автоматизації і інформаційних технологій		
<i>Кафедра</i>	Управління проєктами		
<i>Спеціальність</i>	073. Менеджмент		
<i>Спеціалізація</i>	Управління проєктами		
<i>Керівник</i>	Бугров Олександр Валентинович		
<i>Обсяг роботи:</i>	<i>пояснювальна записка, сторінок</i>	<i>розділів</i>	<i>слайдів презентації</i>
	88	3	10
<i>Розділ 1.</i>	У першому розділі було детально проаналізовано діяльність Банку, проведено дослідження кон'юнктури ринку, були описані основні цілі на майбутнє та сфери потенційного розвитку Банку. Було проведено SWOT-аналіз. Було проаналізовано доцільність та необхідність реалізації проєктного офісу у складі організації. Визначено напрямки розвитку проєкту – створення окремої організаційної одиниці з делегованими повноваженнями щодо впровадження, контролю та розвитку проєктного управління в Банку, розвитку та покращення функціонування процесів.		
<i>Розділ 2.</i>	У другому розділі було описано Статут проєкту, відповідно до якого було визначено: учасників проєкту; мету впровадження проєкту; задачі, які повинні бути виконані під час реалізації проєкту; припущення та залежності проєкту; обмеження та винятки проєкту; відображено віхи проєкту; розроблено WBS проєкту; розроблено дерево цілей проєкту; описано SMART аналіз верхнерівневих цілей проєкту; визначено зацікавлені сторони проєкту; визначено ролі проєкту; сформовано реєстр зацікавлених сторін та визначено головні очікування від реалізації проєкту у кожній зацікавленій стороні; визначено склад та основні		

	задачі робочої команди проєкту (OBS); визначено повноваження, відповідальність та функції членів РКП; встановлено основні вимоги до проєкту.
<i>Розділ 3.</i>	У третьому розділі було проаналізовано та описано основні процеси управління проєктами, а саме: управління життєвим циклом проєкту; управління планом проєкту; управління ресурсами проєкту та зацікавленими сторонами проєкту; управління бюджетом проєкту; управління ризиками проєкту. Описано: управління Фазами життєвого циклу проєкту, такі як «Ініціація», «Аналіз», «Планування», «Реалізація»; розроблено дорожню карту реалізації проєкту (за фазами життєвого циклу проєкту); відображено створений РМО в організаційній структурі Банку; наведено організаційну структуру РМО; наведено структуру методологічного забезпечення РМО; управління планом проєкту; наведено деталізований план проєкту; управління ресурсами проєкту; наведено перелік ресурсів проєкту; управління бюджетом проєкту; наведено квартальний потік грошових коштів проєкту; управління ризиками проєкту; наведено реєстр ризиків проєкту (в якому визначено назву ризику, опис ризик, рівень ризику, вплив ризику, план реагування на ризик та відповідального за ризик).
<i>Висновки по роботі:</i>	Всі завдання магістерської роботи були виконані. Було наведено приклади виконаних робіт у графічному та табличному вигляді, що дає змогу оцінити достовірність та практичність, отриманих мною результатів. Враховуючи вищезазначене, результати магістерської роботи можливо практично використати у реальному виробничому середовищі.
Ключові слова: ОУП, проєкт, впровадження офісу управління проєктами, фінансові інституції, управління проєктами. Keywords: РМО, project, establishing a РМО, financial institutions, project management.	

Укладач: _____

Керівник: _____

“ ___ ” _____ 20__ р.

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І
АРХІТЕКТУРИ**

Факультет автоматизації і інформаційних технологій

Кафедра управління проектами

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Бушуєв С. Д.

“ ___ ” _____ 20__ року

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
ДО АТЕСТАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

**Створення офісу з управління проектами в сучасних
умовах**

(назва)

Виконав студент групи: ЗУП-2021

Глушко Тарас Сергійович

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

Спеціальність: 073 Менеджмент

Спеціалізація: Управління проектами

Керівник: Бугров О.В.

(прізвище, ініціали.)

_____ к.т.н., доцент

науковий ступінь, вчене звання

Рецензент: _____

(прізвище, ініціали.)

науковий ступінь, вчене звання

Київ 2023 р.

ПЕРЕЛІК ТЕРМІНІВ ТА СКОРОЧЕНЬ

Терміни та скорочення використовуються в цій роботі у такому значенні (див. Таблицю 1):

Таблиця 1. Терміни та визначення

Терміни та скорочення	Визначення
OBS (organization breakdown structure)	Організаційна структура виконавців з проекту, розробляється на основі WBS для забезпечення ефективного управління проектом.
PMO (project management office)	Офіс управління проектами.
WBS (work breakdown structure)	Структура робіт проекту.
ЖЦК (життєвий цикл проекту)	Проміжок часу між моментом появи проекту і моменту його ліквідації, завершення.
Зацікавлені сторони проекту	Особи, які активно беруть участь в проекті або інтереси яких можуть бути порушені як позитивно так і негативно в ході виконання проекту.
Команда проекту	Певна група осіб, які діють разом в проекті для досягнення цілей проекту.
Менеджер проекту	Відповідальна особа за досягнення цілей проекту і поставку результату проекту.
План-графік проекту	Логічно-послідовний план виконання всіх робіт проекту, містить інформацію про трудомісткість, виконавців, терміни виконання, взаємозв'язки та залежності.
Портфель проектів	Набір проектів та програм об'єднаних разом з метою ефективного управління для досягнення стратегічних цілей.
Програма	Набір пов'язаних між собою проектів, управління якими здійснюється для досягнення переваг, які були б недоступні при управлінні ними окремо.
Проект	Комплекс взаємопов'язаних робіт, з визначеними цілями, бюджетом, ресурсами та тривалістю, результатом виконання яких є створення продукту/процесу/послуги.
Стратегія	План або модель, що визначає загальні наміри та спрямованість довгострокового розвитку Банку від свого поточного стану до цільового.
Цілі проекту	Результати які необхідно досягнути під час виконання робіт проекту.

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ	13
1.1. Дослідження основних аспектів діяльності фінансової установи	13
1.2. Дослідження кон'юнктури ринку	18
1.3. Аналіз можливостей та перспектив на майбутнє	19
1.3. Обґрунтування доцільності впровадження проєктного офісу в Банку	20
Висновки до розділу 1.	25
РОЗДІЛ 2. ІНІЦІАЦІЯ ПРОЄКТУ	26
2.1. Статут проєкту	26
2.2. Цілі проєкту	31
2.3. Зацікавлені сторони проєкту	38
2.4. Склад робочої команди проєкту (OBS).....	45
2.5. Вимоги до реалізації проєкту	53
Висновки до розділу 2.	55
РОЗДІЛ 3. ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ОФІСУ	56
3.1. Управління життєвим циклом проєкту.....	56
3.1.1. Фаза 1 «Ініціація»	57
3.1.2. Фаза 2 «Аналіз»	57
3.1.3. Фаза 3 «Планування»	60
3.1.4. Фаза 4 «Реалізація»	60
3.2. Управління планом проєкту	68
3.3. Управління ресурсами проєкту та зацікавленими сторонами	75
3.4. Управління бюджетом проєкту	76
4.1. Управління ризиками проєкту	77
Висновки до розділу 3	82
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ДО РОБОТИ	83
СПИСОК ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	86

Додаток 1. Презентація магістерської роботи в MS PowerPoint.....	86
--	----

ВСТУП

Актуальність вибраної мною теми полягає в тому, у сучасних умовах, коли світова спільнота стикається зі складними викликами, необхідність ефективного управління проєктами набуває ще більшої важливості через вплив пандемії COVID-19 та війни в Україні. Ці дві надзвичайні ситуації мають значний вплив на всі аспекти життя суспільства, включаючи бізнес-середовище та організації. Пандемія COVID-19 привела до серйозних змін у роботі компаній та глобальної економіки загалом. Багато організацій стали стикатися зі складнощами у забезпеченні неперервності бізнес-процесів, перехід до дистанційної роботи, зміни в попиті та поведінці споживачів. У таких непередбачуваних умовах організації мають активно адаптуватися та швидко реагувати на зміни, що вимагає високої гнучкості та добре організованого управління проєктами. Окрім того, в Україні триває війна, яка впливає на багато сфер життя, включаючи економіку та бізнес-середовище. Військовий конфлікт призводить до нестабільності, зруйнованої інфраструктури, переселення людей та зміни в геополітичному контексті. В таких умовах організації повинні здійснювати кроки для забезпечення безпеки свого персоналу та стійкості бізнесу, одночасно впроваджуючи стратегічні проєкти для забезпечення подальшого розвитку. У цьому контексті, створення офісу з управління проєктами набуває особливої ваги. Він дозволяє організації ефективно планувати, керувати та контролювати свої проєкти, забезпечуючи максимальну прозорість, координацію та результативність. Створення офісу з управління проєктами допоможе організаціям зіставитися з викликами, що ставляться перед ними в умовах пандемії та війни. Офіс з управління проєктами в сучасних умовах повинен бути гнучким та адаптивним, здатним враховувати непередбачувані зміни та швидко реагувати на них. Він має забезпечувати високу якість планування проєктів, аналізувати ризики та приймати обґрунтовані рішення для забезпечення успішності проєктів навіть у складних умовах. Також, офіс з управління проєктами має враховувати соціально-економічні наслідки пандемії та війни, сприяючи відновленню та стабілізації ситуації. Він може впроваджувати проєкти, спрямовані на розвиток

інфраструктури, підтримку бізнесу та робочих місць, забезпечення безпеки та допомогу постраждалим регіонам. Організації, які вміло використовують офіс з управління проєктами в цих умовах, мають можливість не лише вижити, але й процвітати навіть у непевних часах.

Отже, в організаціях, які впроваджують культуру проєктного управління, офіс управління проєктами відіграє надзвичайно важливу функцію. Варто зазначити, що управління проєктами охоплює майже всі галузі економіки, оскільки інструменти проєктного управління мають дуже широкі межі застосування. Не виключенням є фінансовий сектор економіки, в якому зокрема, реалізація проєктів відіграє надзвичайно важливу функцію в діяльності. Керівники фінансових установ, чудово розуміють, що реалізація проєктів є не забаганкою а вимушеною справою. Високий рівень конкуренції, розвиваючий ринок та збільшення попиту на кредитування серед фізичних та юридичних осіб, загострюють конкурентну боротьбу за споживачів фінансових послуг. В залежності від Стратегії, проєкти впроваджують з метою оптимізації ресурсів (впровадження Ощадливого виробництва) або нарощування конкуруючих переваг (тобто такі, що дозволяють досягати вимоги існуючого ринку).

Враховуючи, що Банки є системними організаціями, що мають розподілені повноваження між функціональними підрозділами, колегіальними органами та територіально відокремленими безбалансовими відділеннями, створення окремого самостійного структурного підрозділу – офісу управління проєктами, є звичайним розподіленням повноважень в межах покладених на нього завдань та обов'язків.

Національний Банк України, як регулятор фінансового сектору впроваджує культуру проєктного управління, подаючи приклад іншим державним та приватним банкам України. Переглядаючи публічну інформацію з відкритих джерел про досягнення банківської системи України на шляху до впровадження проєктного управління, можна зустріти різні підходи, методології та концепції впровадження управління проєктами. Це свідчить про важливість та необхідність впровадження офісів управління проєктами в фінансових

установах. Враховуючи, мою особисту зацікавленість в дослідженні цієї теми, в межах цього дослідження, я вирішив дослідити проєкт з впровадження проєктного офісу в фінансовій установі АТ Престиж Банк (далі – Банк).

Метою дослідження є впровадження проєктного офісу для підвищення ефективності процесів управління проєктами в фінансовій установі – АТ «Престиж Банк».

Завдання дослідження є наступні:

- 1) оцінити діяльність Банку та необхідність реалізації проєкту з впровадження проєктного офісу;
- 2) проаналізувати існуючі підходи до впровадження офісу управління проєктами, виділити оптимальний підхід;
- 3) розробити статут проєкту з впровадження проєктного офісу в фінансовій установі;
- 4) розробити план реалізації проєкту з впровадження проєктного офісу;
- 5) описати процеси управління.

Об'єкт дослідження – проєкт впровадження офісу управління проєктами в фінансовій установі.

Предмет дослідження – процеси організації робіт по управлінню впровадженням офісу управління проєктами в фінансовій компанії.

РОЗДІЛ 1. ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ

1.1. Дослідження основних аспектів діяльності фінансової установи

Акціонерне товариство «Престиж Банк» - фінансова установа, входить до складу державних Банків України. Банк працює на підставі банківської ліцензії, виданої НБУ. Банк має генеральну ліцензію НБУ на здійснення валютних операцій та ліцензію Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку на здійснення операцій із цінними паперами. Основна діяльність Банку полягає у веденні банківських рахунків та залученні депозитів юридичних та фізичних осіб, наданні кредитів, здійсненні платежів, торгівлі цінними паперами та у здійсненні операцій з іноземними валютами. Станом на сьогодні Банк має 11 обласних управлінь, Головне управління по м. Києву та Київській області, Головне управління з обслуговування клієнтів; 1 603 та 2 042 територіально відокремлених безбалансових відділення на території України, відповідно. Кількість персоналу Банку станом на сьогодні становить 10 735 працівників.

Банк пропонує клієнтам широкий спектр банківських продуктів та послуг.

До основних продуктів роздрібного бізнесу належать:

1) пасивні продукти: строкові депозити, зарплатні проєкти, пенсійні та соціальні рахунки та дебетні картки;

2) активні продукти: автокредитування, споживче та іпотечне кредитування, кредитні картки, участь у державних програмах із стимулювання енергоефективності;

3) продукти, що генерують комісійний та торговий дохід: платежі населення, внутрішні та міжнародні перекази, оренда індивідуальних сейфів, валютно-обмінні операції та операції з банківськими металами;

Основні продукти ММСБ включають:

1) пасивні продукти: строкові депозити, депозити на вимогу, поточні рахунки;

2) активні продукти: кредитування на поповнення обігових коштів, придбання автотранспорту та обладнання (зокрема в рамках партнерських

програм), овердрафти (в т. ч. бланкові), кредити для ОСББ/ЖБК, програми кредитування в рамках співпраці з міжнародними організаціями (фондом WNISEF, ЄБРР, ЄІБ та ЄІФ), програми співпраці з Німецько-Українським Фондом, програми мікрокредитування, гарантії та авалювання векселів;

До основних продуктів корпоративного бізнесу відносяться:

1) пасивні продукти: строкові депозити та поточні рахунки корпоративних клієнтів;

2) активні продукти: проєктне фінансування, кредити та овердрафти для корпоративного бізнесу, кредити/облігації/лізинг – фінансування бюджету розвитку муніципалітетів, інвестиційних проєктів, фінансування будівництва та рефінансування для енергогенеруючих компаній в альтернативній енергетиці.

Статутом Банку затверджено такі органи управління та контролю:

- 1) управління – Наглядова рада та Правління,
- 2) контроль – Ревізійна комісія та підрозділ внутрішнього аудиту.

Вищим органом управління Банку є Наглядова рада. Постійно діючим виконавчим органом Банку є Правління, що здійснює керівництво поточною діяльністю та несе відповідальність за ефективність роботи Банку.

Правлінню було делеговано окремі повноваження Наглядової ради в частині:

- 1) визначення та затвердження політики управління ризиками;
- 2) забезпечення функціонування системи внутрішнього контролю;
- 3) затвердження бюджету та бізнес-плану;
- 4) визначення кредитної політики;
- 5) участі у неприбуткових спілках чи асоціаціях;
- 6) визначення організаційної структури;
- 7) прийняття рішень щодо створення відокремлених підрозділів.

Правління Банку на постійній основі, один раз на півроку, надає Наглядовій раді інформацію про прийняті рішення та детальний звіт про виконання делегованих повноважень. Для забезпечення оперативного та ефективного прийняття рішень, частину повноважень Правління делеговано

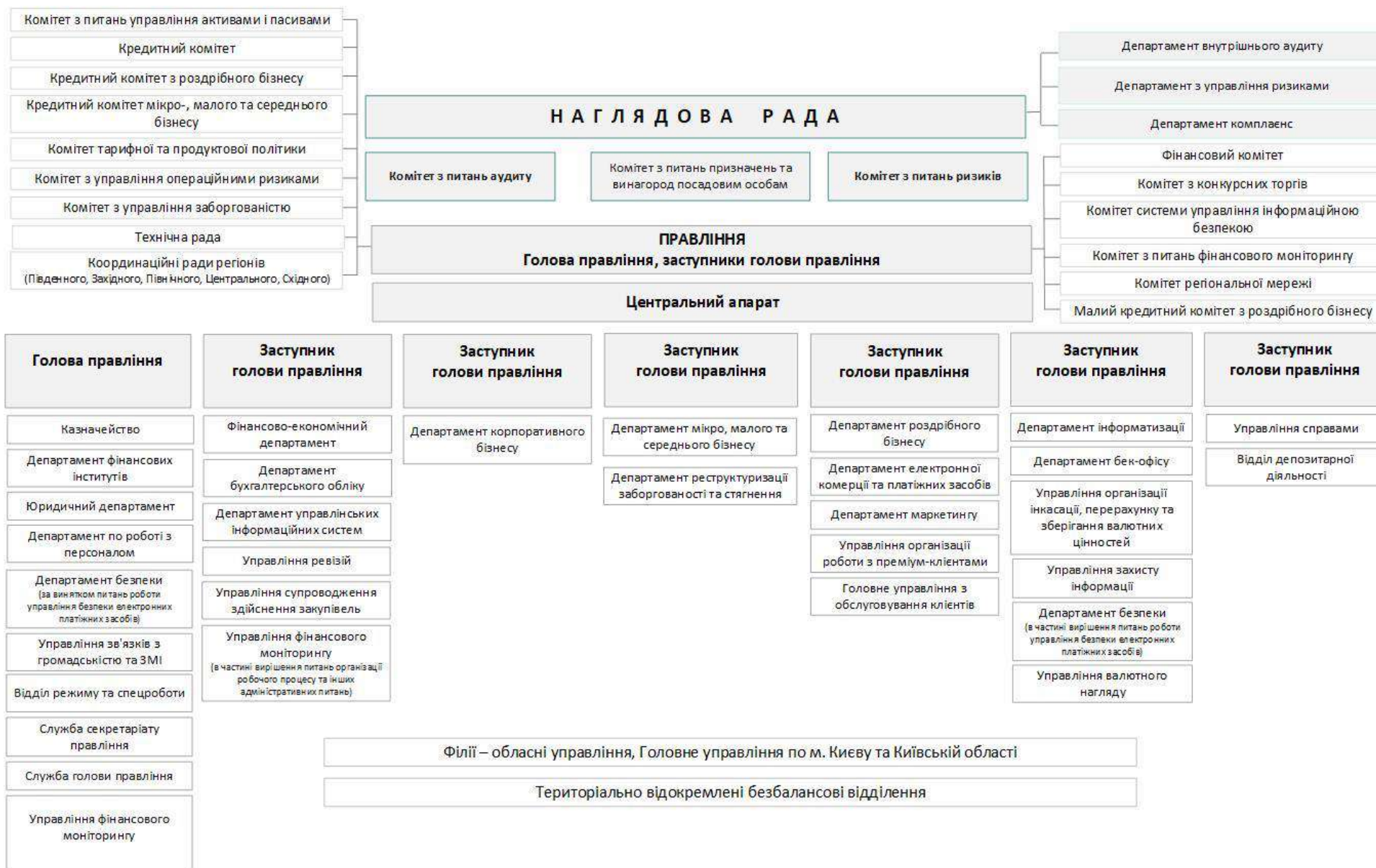
постійно діючим колегіальним органам (10 комітетам). Крім того, для забезпечення прозорості та постійної комунікації з регіонами сформовано дорадчий орган – Раду регіонів.

Місія Банку – змінюватися та ініціювати позитивні зміни в країні, бути банком першого вибору, емоційно близьким кожному українцю.

Стратегічна мета – бути прибутковим, комерційно орієнтованим банком з високою стійкістю бізнесу, лідером в частині інновацій та задоволення клієнтських потреб. Станом на сьогодні Банк керується у своїй діяльності Стратегією розвитку схваленою вищим органом управління – Кабінетом Міністрів України. Стратегія розвитку розрахована на п'ять років. Вона передбачає диверсифікацію та зростання бізнесу Банку, на основі якісного задоволення клієнтських потреб, внутрішньої оптимізації структури та процесів, розвитку цифрових каналів обслуговування клієнтів, з поступовим виходом на високу й стабільну прибутковість до 2022 року. Банк послідовно рухається вказаним шляхом. Діюча Стратегія знаходить відображення у річних бізнес-планах Банку. Виконання Стратегії є предметом постійної уваги з боку наглядової ради Банку, яка регулярно розглядає стан виконання Стратегії на сесійних зборах.

Організаційна структура Банку:

Рис. 1.1 «Організаційна структура Банку»



1.2. Дослідження кон'юнктури ринку

Макроекономічні умови, що склалися у 2019 році, були сприятливими для роботи банківської системи України. Зростання ВВП країни за 2019 рік оцінюється на рівні 3,2%. Прискоренню темпів економічного розвитку України у 2019 році сприяло, зокрема, пом'якшення Національним банком України монетарної політики, результатом чого стало зниження впродовж року облікової ставки з 18% до 13,5% річних. Споживча інфляція у 2019 році уповільнилася до 4,1% (з 9,8% у 2018 році), що є найнижчим показником інфляції за останні шість років. Вирішальним чинником низької інфляції за підсумками року було зміцнення гривні – за рік офіційний обмінний курс гривні до долара США зменшився на 14,5%. За підсумками 2019 року міжнародні резерви України зросли на 22% та становили 25,3 млрд дол. США (в еквіваленті), сягнувши семирічного максимуму. Станом на сьогодні, у зв'язку з глобальною пандемією коронавірусної хвороби COVID-19, за оцінками провідних міжнародних фінансових установ, рейтингових агентств, економістів, світова економіка почала входити у рецесію. Зниження споживчого попиту та спад основних економік світу буде найбільш відчутним уже з середини 2020 року. Прогноз падіння світового ВВП у 2020 році варіюється, в залежності від сценаріїв розвитку пандемії, від 0,3% до 2,5%. У цій ситуації галуззю вітчизняної економіки, яка може зазнати найбільших втрат, є металургія, яка залежить від світового попиту. Також вразливими до світової кризи є такі галузі, як туризм, авіаперевезення, нафтогазова галузь, автомобільна галузь, виробництво споживчих товарів та побутової електротехніки.

Масштаби негативного впливу на економічний розвиток України залежатимуть від здатності Уряду, Національного банку України й учасників ринку протистояти панічним настроям та своєчасно здійснювати заходи зі стабілізації ситуації в економіці та підтримки національної валюти. Банк, як системно важливий державний банк, бере безпосередню участь у таких заходах

і забезпечує безперервне надання необхідних населенню та підприємствам України фінансових послуг.

1.3. Аналіз можливостей та перспектив на майбутнє

Банк має на меті комплексно реалізовувати стратегію розвитку Банку з акцентом на розширення роздрібного бізнесу та ММСБ. Банк фокусується на кількох ключових напрямках, покликаних реалізувати стратегічні імперативи та цілі:

1) посилення внутрішньої спроможності в частині роботи з клієнтами сегменту мікро-, малого та середнього бізнесу – за рахунок оновлення операційної моделі, удосконалення та автоматизації внутрішніх процесів, поглиблення диференціації підходів до різних клієнтських груп всередині вказаного сегменту, подальшого розвитку відповідних банківських продуктів із збільшенням обсягів перехресних продажів та продуктового «навантаження» на клієнтів;

2) подальша централізація процесів функціонування мережі Банку, яка уможливорює економію коштів в частині операційних витрат;

3) подальший технологічний розвиток, спрямований на діджиталізацію та автоматизацію процесів;

4) розвиток сучасної системи управлінського обліку, яка дозволить посилити гнучкість та обґрунтованість прийняття управлінських рішень з огляду на деталізовані показники ефективності, розраховані для усіх ланок структури Банку, як у розрізі бізнес-ліній, так і на рівні каналів і точок продажів;

5) вирішення питань, пов'язаних із забезпеченням адекватності регулятивного капіталу Банку, що є необхідною передумовою для продовження реалізації Стратегії в частині розвитку бізнесу.

SWOT аналіз Престиж Банку у класичному вигляді, за основними сильними, слабкими сторонами, можливостями та загрозами викладено в Таблиці 2.

Таблиця 2.2. SWOT аналіз Престиж Банку

Сильні сторони:

1. найбільша мережа відділень в країні;
2. сформоване сильне корпоративне управління;
3. найбільший пасивний корпоративний портфель;
4. широка інфраструктура роботи з БПК.

Слабкі сторони:

1. відсутність автоматизації ключових процесів діяльності;
2. низька мобільність створення та запуску нових продуктів;
3. високі показники операційних витрат;
4. навантаження на власника (державу) в частині докапіталізації.

Можливості:

1. продаж частини власності новому акціонеру;
2. співробітництво з міжнародними фінансовими організаціями;
3. збільшення частки ринку за сегментами;
4. підвищення лояльності клієнтів до бренду та вартість бренду.

Загрози:

1. нестабільна економічна та політична ситуація;
2. втрата активів, через загострення конфліктної ситуації/окупації території країни;
3. згорання/стагнації реформ у країні;
4. значні зміни у макросередовищі.

1.3. Обґрунтування доцільності впровадження проєктного офісу в Банку

Беручи до уваги Стратегічні цілі та завдання подальшого розвитку Банку, націленого на закріплення лідируючих позицій на ринку, необхідною умовою є комплексний та системний підхід до реалізації Стратегії шляхом її декомпозиції за 4 основними напрямками, а саме: фінанси, персонал, процеси, клієнти.

Базуючись на декомпозиції стратегічних цілей, необхідно розробити стратегічну карту та план реалізації проєктів та програм які будуть сприяти досягненню стратегічних цілей та отриманню необхідних переваг в конкуруючому середовищі. Враховуючи, що в Банку велика кількість проєктів та програм, які реалізуються в окремих самостійних структурних підрозділах,

виникає необхідність якісного контролінгу та підтримки проєктів та впровадження комплексного та системного управління проєктами, програмами оскільки саме в такий спосіб можливо досягнути якісної реалізації необхідних проєктів, що передбачені стратегією розвитку.

З іншої сторони необхідно комплексно оцінювати наявні в Банку процеси, які щоденно виконуються в Банку. Необхідне впровадження методології управління процесами, що забезпечить якісне їх виконання, оптимізацію та реінжиніринг.

Дослідивши результати впровадження проєктного управління в інших фінансових установах, що потенційно або прямо конкурують на ринку, можливо зробити висновки, що впровадження проєктного управління збільшило результати успішної реалізації проєктів та підвищило конкурентні переваги в таких установах. Щоб не відставати від конкурентів на ринку, було прийнято рішення про покрокове впровадження проєктного офісу в Банку – самостійного структурного підрозділу - Центру управління розвитком проєктів та процесів. Ця структурна одиниця в організаційній структурі Банку повинна мати окремого керівника, до її складу повинні входити окремі відділи (або управління у складі департаменту). Центр повинен бути підпорядкований голові правління, з метою забезпечення «просування» та лобювання необхідних проєктів та покращення ключових для бізнесу процесів.

1. Після створення Центру необхідно забезпечити його профільними спеціалістами шляхом конкурсного відбору на заміщення вакантних посад.

2. Як тільки Центр буде укомплектовано профільними спеціалістами, необхідно розробити методологію, у відповідності до якої будуть реалізовуватись процеси управління проєктами та процесами в Банку. В частині проєктного управління, такими документами повинні бути:

1. Політика управління проєктами в Банку – внутрішній нормативний документ, що буде слугувати верхнерівневим документом, який буде свідчити про наміри Банку здійснювати проєктну діяльність за міжнародними стандартами з метою підвищення рівня успішності реалізації проєктів.

2. Положення з управління Портфелем проєктів – внутрішній нормативний документ, що буде розкривати основний зміст управління портфелем проєктів Банку, відповідно до реалізації якого буде забезпечуватися реалізація стратегії Банку.

3. Положення з управління проєктами Банку – внутрішній нормативний документ, що буде містити верхнерівневий опис інтегрованого процесу управління проєктами в Банку, містити перелік ролей в процесах та буде визначати їх повноваження та обов'язки в межах процесу управління проєктами Банку.

4. Порядок з управління програмами проєктів та проєктів – внутрішній нормативний документ, що буде детально описувати на операційному рівні процеси управління програмами проєктів та проєктів, включаючи процеси ініціації, аналізу, планування та реалізації.

В частині процесного управління, такими документами повинні бути:

1. Політика процесного менеджменту - внутрішній нормативний документ, що буде містити основні вимоги та наміри Банку до управління процесами діяльності, а саме: процесами управління, процесами основними (що приносять прибуток компанії) та процесів (підтримки, що забезпечують ресурсами основні процеси).

2. Положення з управління процесами Банку – внутрішній нормативний документ, що буде містити верхнерівневий опис складових процесного управління, буде визначати ролі їх повноваження та відповідальність.

3. Порядок з управління ідентифікацією процесів Банку – внутрішній нормативний документ, що буде описувати процес ідентифікації банківських процесів, та їх структуру в межах реєстру процесів Банку, визначати порядок дій учасників процесу, встановлювати періодичність та послідовність актуалізації переліку процесів в Банку.

4. Положення та Порядок щодо регламентації процесів – внутрішні нормативні документи, що будуть описувати процес регламентації Банківських

процесів, визначати перелік учасників, їх повноваження та відповідальність, а також встановлювати вимоги щодо якісної регламентації процесів.

5. Порядок з управління змінами процесів – внутрішній нормативний документ, що буде описувати процеси управління змінами в процесах, які необхідно буде впроваджувати. Серед яких – покращення процесів, оптимізація процесів та реінжиніринг процесів. Відповідне управління такими змінами повинне базуватися на використанні циклу Шахарта-Демінга – PDCA, та його модифікаціях.

6. Порядок з моніторингу та контролю процесів – внутрішній нормативний документ, що буде описувати порядок дій в межах проведення моніторингу виконання процесів в Банку, оцінки їх ключових показників ефективності та досягнення цілей процесів.

3. За результатами розробки, погодження та затвердження вищезазначених внутрішніх нормативних документів, в частині проєктного управління необхідне виконання наступних кроків:

1. Провести відповідне навчання з питань проєктного управління для всіх зацікавлених сторін.

2. Провести аналіз поточної реалізації проєктів в Банку.

3. Сформувані та затвердити поточний Портфель проєктів – що дозволить виконати кількісну оцінку тих ініціатив, які реалізуються у вигляді проєктів та програм.

4. Провести детальний аналіз поточних активних компонентів затвердженого Портфеля проєктів на відповідність Стратегії розвитку Банку.

5. За результатами аналізу – винести питання на розгляд правління Банку, щодо скорочення/збільшення кількості активних проєктів в Портфелі. Скорочення активних компонентів в Портфелі необхідне з метою його оптимізації, тобто виконуватися повинні лише ті проєкти та програми, що цілковито відповідають Стратегії розвитку Банку.

Оптимізація також дозволить скоротити витрати та вивільнити бюджет для тих ініціатив, що будуть ініційовані в майбутньому та будуть чітко направлені

на реалізацію Стратегії. Оптимізація має відбуватися шляхом завершення визначених проєктів та програм.

Збільшення кількості проєктів – необхідне у випадку, якщо необхідні ініціативи не були ініційовані, або реалізовані у вигляді проєктів та програм, або не були внесені до Портфелю проєктів.

4. Наступним кроком, має бути створений профільний робочий колегіальний орган правління, якому правління Банку має делегувати повноваження, щодо прийняття важливих рішень за змінами в Портфелі проєктів та фазах життєвого циклу його компонентів.

5. За кожним активним компоненту Портфеля необхідно створити операційні робочі органи (робочі команди проєктів/програм), що будуть вирішувати внутрішні операційні питання пов'язані з поточною реалізацією компонентів Портфеля.

6. За результатами впровадження вищезазначених кроків необхідно налагодити процес моніторингу та звітування за станом реалізації Портфеля проєктів Банку.

7. За результатами розробки, погодження та затвердження вищезазначених внутрішніх нормативних документів, в частині процесного управління необхідне виконання наступних кроків:

1. Провести відповідне навчання з процесного управління для всіх зацікавлених сторін.

2. Створити реєстр процесів Банку. З цією метою необхідно провести аналіз існуючих в Банку процесів, визначити їх власників та рівні. Внести до Реєстру процесів та затвердити відповідним рішенням Правління Банку.

3. Здійснити оцінку стану документування процесів затверджених в Реєстрі процесів Банку.

4. Провести оцінку стану їх виконання, визначити слабкі місця та перспективи покращення, оптимізації та реінжинірингу процесів.

5. Запровадити заходи з постійного покращення процесів керуючись наступними принципами: Планування, Впровадження, Аналіз та моніторинг, Корегування.

6. Проводити регулярний моніторинг ключових показників процесів та звітування всім зацікавленим сторонам в тому числі правлінню щодо стану виконання процесів в Банку.

Висновки до розділу 1.

1. У першому розділі було детально проаналізовано діяльність Банку, проведено дослідження кон'юнктури ринку, були описані основні цілі на майбутнє та сфери потенційного розвитку Банку. Було проведено SWOT-аналіз. Було проаналізовано доцільність та необхідність реалізації проєктного офісу у складі організації. Визначено напрямок розвитку проєкту – створення окремої організаційної одиниці з делегованими повноваженнями щодо впровадження, контролю та розвитку проєктного управління в Банку, розвитку та покращення функціонування процесів.

2. За результатами проведеного дослідження можливості реалізації проєкту висновок такий: реалізація проєкту можлива та необхідна в умовах конкуруючого ринку, реалізація проєкту повинна збільшити відсоток успішно реалізованих проєктів в організації, тим самим покращити якість надання послуг та пришвидшити випуск нових конкурентних продуктів на ринок.

3. За результатами проведеного аналізу було зроблено висновок, що реалізація проєкту повинна проходити таким чином, щоб впровадження нової організаційної структури відбувалося поступово, крок за кроком. Були визначені основні кроки та результати які повинні бути досягнені, в тому числі проаналізовано та описано перелік необхідних внутрішніх нормативних документів, які повинні бути розроблені та впроваджені з метою належного функціонування процесів власником яких буде керівник проєктного офісу Банку.

РОЗДІЛ 2. ІНІЦІАЦІЯ ПРОЄКТУ

Враховуючи, що в Банку відсутні внутрішні стандарти з управління проєктами, реалізація проєкту «Впровадження проєктного офісу» була здійснена за класичної методології управління фазами життєвого циклу, а саме: Фаза 1 «Ініціалізація», Фаза 2 «Аналіз», Фаза 3 «Планування», Фаза 4 «Реалізація». Ініціалізація концепції ідеї проєкту була здійснена заступником голови правління, шляхом внесення питання розгляду реалізації проєктного офісу в Банку на розгляд колегіального органу правління. Правління Банку підтримало ініціативу та надала доручення подальшого розвитку реалізації проєкту.

2.1. Статут проєкту

Назва проєкту: «Впровадження проєктного офісу».

Дата початку проєкту: 01.03.2023.

Запланована дата завершення проєкту: 29.06.2024.

Замовник проєкту: голова правління АТ «Престиж банк».

Учасники проєкту: Голова правління, Заступники голови правління, Керівник проєкту, спеціаліст по роботі з персоналом, директор департаменту по роботі з персоналом, провідний економіст, головний економіст, директор фінансово-економічного департаменту, головний юрисконсульт, директор юридичного департаменту, бізнес аналітик, ІТ спеціаліст, директор

департаменту інформатизації, директор РМО, методолог РМО, спеціаліст РМО, консультант, структурні підрозділи (в межах функціональних обов'язків).

Мета проєкту: впровадження організаційної одиниці в Банку – офісу управління проєктами (РМО), та надання необхідних повноважень для здійснення діяльності.

Задачі проєкту:

1. Створити в організаційній структурі Банку новий структурний підрозділ – центр управління розвитком проєктів та процесів (далі – Центр/РМО).
2. Працевлаштувати необхідний штат працівників Центру.
3. Сформувати реєстр існуючих в Банку проєктів.
4. Розробити та затвердити внутрішні нормативні документи з питань управління проєктами та процесами Банку.
5. Провести навчання для працівників Банку та робочих команд існуючих проєктів.
6. Створити окремий колегіальний орган правління з делегованими повноваженнями – Комітет управління змінами.
7. Провести реструктуризацію існуючих проєктів.
8. Сформувати та затвердити Портфель проєктів.
9. Перевести отримані результати проєкту в операційну діяльність.

Припущення та залежності: Зацікавленість всіх учасників проєкту щодо успішної реалізації проєкту. Наявність фінансового забезпечення згідно затвердженого бюджету Банку, який включає операційні витрати на реалізацію проєкту.

Обмеження та винятки щодо дотримання затверджених в статуті проєкту термінів реалізації, мети та задач проєкту.

Віхи проєкту: (Таблиця 2.1. «Віхи проєкту»):

Таблиця 2.1. «Віхи проєкту»

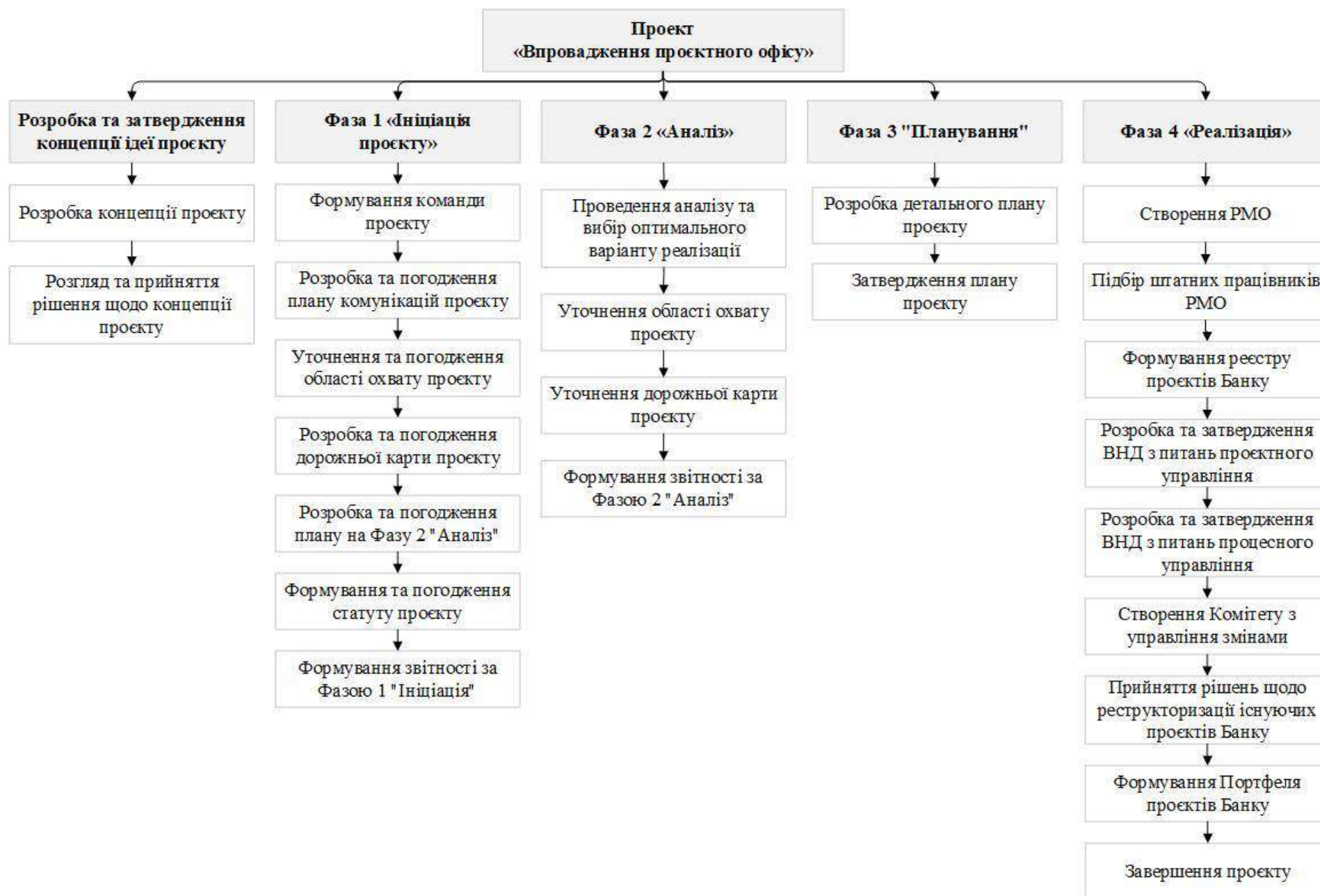
№	Назва віхи	Дата
1.	Рішення щодо впровадження проєкту прийнято	15.03.23
2.	Робочу команду проєкту сформовано	08.04.23
3.	План комунікацій проєкту сформовано	18.04.23
4.	Область охопту проєкту сформовано	02.05.23
5.	Дорожню карту сформовано	16.05.23

№	Назва віхи	Дата
6.	План на Фазу 2 "Аналіз" сформовано	24.05.23
7.	Статут проєкту розроблено та погоджено з РКП	31.05.23
8.	Статут проєкту затверджено, проєкт переведено на Фазу 2 "Аналіз"	13.06.23
9.	Фазу 1 "Ініціація" завершено	13.06.23
10.	Область охопту проєкту сформульовано	21.08.23
11.	Дорожню карту проєкту підготовлено	27.08.23
12.	Проєкт переведено на Фазу 3 "Планування"	19.09.23
13.	Фазу 2 "Аналіз" завершено	19.09.23
14.	План проєкту затверджено, проєкт переведено на Фазу 4 "Реалізація"	21.10.23
15.	Фазу 3 "Планування" завершено	21.10.23

№	Назва віхи	Дата
16.	Постанову правління про створення РМО затверджено	02.12.23
17.	Штатні працівники РМО призначені на посади	10.01.24
18.	Реєстр проєктів Банку сформовано	06.02.24
	Початок розробки та затвердження методології з управління проєктами Банку	10.01.24
19.	Внутрішні нормативні документи з питань проєктного управління затверджені	13.03.24
20.	Початок розробки та затвердження методології з управління процесами Банку	10.01.24
21.	Внутрішні нормативні документи з питань процесного управління затверджені	13.03.24
22.	Комітет з управління змінами створений	13.03.24
23.	Рішення щодо реструктуризації проєктів прийняті	18.03.24
24.	Портфель проєктів Банку затверджено	21.04.24
25.	Результати проєкту затверджені та переведені в операційну діяльність	29.06.24
26.	Проєкт успішно завершено	29.06.24
27.	Фазу 4 "Реалізація" - завершено	29.06.24
28.	Проєкт успішно завершено	29.06.24

WBS проекту (без деталізації) (Рис. 2.1. «WBS проекту»)

Рисунок 2.1. «WBS проекту»



2.2. Цілі проєкту

Дерево цілей проєкту (Рис. 2.2. «Дерево цілей проєкту»)

Рисунок 2.2. «Дерево цілей проєкту»



Цілі проєкту – це те на що повинні бути спрямовані роботи проєкту: результат, який необхідно досягнути під час реалізації проєкту. Кращою практикою є формування цілей з використанням методології SMART, відповідно до якої, цілі повинні відповідати наступним умовам:

1. S (specific) – «конкретний» - означає, що ціль проєкту повинна бути конкретно і чітко сформульованою, та мати пряме відношення до проєкту;

2. M (measurable) – «вимірюваний» - означає, що ціль проєкту повинна мати кількісні та/або якісні параметри, за якими її можна виміряти та оцінити;

3. A (achievable) – «досяжний» - означає, що ціль виконання проєкту повинна бути реалістичною та досяжною у відведені для неї часові рамки;

4. R (reasonable, relevant) – «доречний, відповідний або реалістичний» - означає, що ціль проєкту повинна бути адекватною та бути орієнтованою на результат;

5. T (time-bounded) – «визначений у часі або має часові обмеження» - означає, що ціль проєкту повинна бути обмеженою часовими рамками та досягнута до відповідного, заздалегідь визначеного, строку, згідно встановленого плану проєкту.

SMART аналіз верхнерівневих цілей проєкту: (Таблиця 2.1. «SMART аналіз верхнерівневих цілей проєкту»):

Таблиця 2.2. «SMART аналіз верхнерівневих цілей проєкту»

№	Назва цілі	Критерій	Відповідність
1.	Створення самостійного структурного підрозділу	S	Ціль конкретно визначає, що має бути створено окремий структурний підрозділ в організаційній структурі Банку.
		M	Ціль визначає, що має бути створений лише один окремий структурний підрозділ.
		A	Ціль цілком досяжна, внутрішні перешкоди, що можуть бути на заваді її виконанню - відсутні.
		R	Ціль цілком доречна та суттєво впливає на реалізацію проєкту без її виконання неможлива подальша реалізація проєкту.
		T	Ціль визначена в часі та тривалості (як задачі в проєктному плані).
2.	Створення нормативної бази з питань проєктного управління	S	Ціль конкретно визначає, що має бути створена нормативна база з питань проєктного менеджменту. (Подальша конкретизація яких саме документів (у відповідній декомпозиції) визначена в Дереві цілей проєкту).
		M	Кількісно ціль визначена у відповідній декомпозиції цілі, та має на меті створення 4 внутрішніх нормативних документів.
		A	Ціль цілком досяжна, оскільки в Банку наявна методологічна функція, є відповідні міжнародні стандарти з управління проєктами та методичні рекомендації.

Продовження Таблиці 2.2. «SMART аналіз верхнерівневих цілей проекту»

№	Назва цілі	Критерій	Відповідність
		R	Ціль цілком доречна, враховуючи, що без розробки та затвердження внутрішніх нормативних документів, що регламентують процеси управління проектами Банку, неможливо досягнути головної цілі проекту - «Підвищення ефективності операційних процесів з управління проектами та процесами Банку», оскільки без чіткої нормативної бази процеси буду виконуватися в хаотичному порядку та будуть залежати від творчого виконання працівників Банку.
		T	Ціль визначена в часі та тривалості (як задачі в проєктному плані).
3.	Створення нормативної бази з питань процесного управління	S	Ціль конкретно визначає, що має бути створена нормативна база з питань процесного менеджменту. (Подальша конкретизація яких саме документів (у відповідній декомпозиції) визначена в Дереві цілей проєкту).
		M	Кількісно ціль визначена у відповідній декомпозиції цілі, та має на меті створення 5 внутрішніх нормативних документів.
		A	Ціль цілком досяжна, оскільки в Банку наявна методологічна функція, є відповідні міжнародні стандарти з управління процесами та методичні рекомендації.

Продовження Таблиці 2.2. «SMART аналіз верхнерівневих цілей проекту»

№	Назва цілі	Критерій	Відповідність
		R	Ціль цілком доречна, враховуючи, що без розробки та затвердження внутрішніх нормативних документів, що регламентують процеси управління процесами Банку, неможливо досягнути головної цілі проекту - «Підвищення ефективності операційних процесів з управління проектами та процесами Банку», оскільки без чіткої нормативної бази процеси буду документуватися, виконуватися та оцінюватися в хаотичному та непослідовному порядку.
		T	Ціль визначена в часі та тривалості (як задачі в проєктному плані).
4.	Створення колегіального органу правління з управління змінами Банку	S	Ціль конкретно визначає, що повинен бути створений колегіальний орган правління з управління змінами. Ціль визначає, що колегіальний орган є новим та потребує впровадження в організаційній структурі Банку. (Подальша конкретизація яких саме документів (у відповідній декомпозиції) визначена в Дереві цілей проєкту).
		M	Ціль кількісно визначає, що має бути створено лише один новий колегіальний орган з управління змінами.
		A	Ціль цілком досяжна, необхідні працівники для персонального складу колегіального органу наявні в Банку, за результатами досягнення цілі зі створення самостійного структурного підрозділу (РМО), персональний склад буде укомплектовано профільними спеціалістами.

Продовження Таблиці 2.2. «SMART аналіз верхнерівневих цілей проекту»

№	Назва цілі	Критерій	Відповідність
		R	Ціль цілком доречна, вона безпосередньо впливає на головну ціль проекту «Підвищення ефективності операційних процесів з управління проектами та процесами Банку», оскільки для прийняття якісних та ефективних управлінських рішень, має бути відповідний колегіальний орган з делегованими повноваженнями.
		T	Ціль визначена в часі та тривалості (як задачі в проектному плані).
5.	Проведення реструктуризації існуючих проектів Банку	S	Ціль конкретно визначає, що необхідне проведення реструктуризації існуючих проектів Банку.
		M	Ціль кількісно не визначає кількість проектів які потребують реструктуризації, оскільки ця інформація буде відома лише після проведення аналізу існуючих проектів Банку (відповідно до плану проекту).
		A	Ціль цілком досяжна за умови досягнення попередніх цілей проекту та виконання всіх робіт визначених в плані проекту.
		R	Ціль цілком доречна оскільки за результатами досягнення цілі зі створення внутрішніх нормативних документів з питань управління проектами Банку, будуть виникати конфлікти між проектами, які не відповідають вимогам проектної методології, та потребують реструктуризації (мають бути завершені та/або переведені в операційну діяльність).

Продовження Таблиці 2.2. «SMART аналіз верхнерівневих цілей проєкту»

№	Назва цілі	Критерій	Відповідність
		T	Ціль визначена в часі та тривалості (як задачі в проєктному плані).
6.	Створення та затвердження Портфелю проєктів Банку	S	Ціль конкретно визначає, що необхідне створення та затвердження Портфеля проєктів Банку.
		M	Ціль кількісно визначає, що має бути затверджений лише один Портфель проєктів Банку.
		A	Ціль цілком досяжна за умови досягнення попередніх цілей проєкту та виконання всіх робіт визначених в плані проєкту.
		R	Ціль цілком доречна, оскільки в Банку має бути визначений актуальний перелік проєктів, реалізація яких дозволить досягнути стратегічних цілей та конкурентних переваг.
		T	Ціль визначена в часі та тривалості (як задачі в проєктному плані).

2.3. Зацікавлені сторони проєкту

Зацікавлені сторони проєкту – це особи, структурні підрозділи або організації, які активно беруть участь в проєкті або інтереси яких можуть бути порушені як позитивно, так і негативно під час реалізації проєкту або за результатами його реалізації. Найкращою практикою в управлінні проєктами є розробка реєстру зацікавлених сторін. Основною метою створення реєстру зацікавлених сторін є – документально зафіксувати весь перелік осіб, на інтереси яких впливає проєкт або його результати, а також супутню інформацію (роль в проєкті, посаду, структурний підрозділ та головні очікування від реалізації проєкту). Реєстр зацікавлених сторін створюється на Фазі «Ініціація» життєвого циклу проєкту, та потребує актуалізації під час реалізації проєкту, за яку є відповідальний менеджер проєкту. З метою належної реалізації проєкту зацікавлені сторони проєкту повинні приймати участь:

1. в створенні плану проєкту;
2. в опрацюванні та погодженні змін в проєкті;
3. у виявленні вимог, ризиків, обмежень проєкту;
4. управлінні ризиками.

Враховуючи, що реалізація проєкту потребує взаємодію працівників в межах процесів управління проєктом, таку взаємодію доцільно здійснювати через чітко розмежовані та визначені ролі, а саме (Таблиця 2.3. «Ролі проєкту»):

Таблиця 2.3. «Ролі проєкту»

№	Назва ролі	Визначення
1.	Менеджер проєкту	Роль в межах реалізації проєкту, що надається працівнику, який є відповідальним за досягнення цілей і результатів проєкту в рамках затверджених термінів, бюджету та області охопту проєкту.

№	Назва ролі	Визначення
2.	Функціональний лідер	Роль в межах реалізації проекту, що надається працівнику, член команди проекту, який виконує на проєкті функції, аналогічні функціям менеджера проекту, але в межах свого функціонального блоку або самостійного структурного підрозділу та професійної компетенції.
3.	Виконавець	Роль в межах реалізації проекту, що надається працівнику, члену команди проекту, який задіяний безпосередньо в реалізації проекту.
4.	Спонсор	Роль в межах реалізації проекту, що надається працівнику який має повноваження на виділення ресурсів для реалізації завдань проекту, який надає підтримку для проекту і несе відповідальність за досягнення успіху в проєкті.
5.	Користувач	Роль в межах реалізації проекту, що надається працівнику який буде використовувати в операційній роботі результати, які будуть створені під час реалізації проекту та поставлені в операційну діяльність, після його завершення.
6.	Експерт	Роль в межах реалізації проекту, що надається працівнику, який предметно володіє навичками, вміннями та знаннями з окремої області, який може надавати консультаційно – методичну підтримку робочій команді проекту з метою вирішення поставлених задач в проєкті.
7.	Консультант	Роль в межах реалізації проекту, що надається зовнішнім організаціям, які надають свої послуги щодо підтримки реалізації проекту.
8.	Замовник	Роль в межах реалізації проекту, що надається працівнику, найбільш зацікавленому в реалізації проекту та досягненні його цілей та результатів.

Реєстр зацікавлених сторін (Таблиця 2.4. «Реєстр зацікавлених сторін»):

Таблиця 2.4. «Реєстр зацікавлених сторін»

№	Роль в проєкті	Посада	Структурний підрозділ	Головні очікування від проєкту
1.	Замовник	Голова правління	Член правління Банку	Впровадження в Банку ефективної системи управління проєктами та процесами. Збільшення відсотку успішно реалізованих проєктів та якості виконання операційних процесів.
2.	Спонсор	Заступник голови правління	Член правління Банку	Створення окремого структурного підрозділу, який централізує функцію управління проєктами, та забере повноваження з окремих підконтрольних структурних підрозділів. Зменшить рівень відповідальності за негативні результати існуючих проєктів.
3.	Користувач	Структурні підрозділи Банку	Самостійні структурні підрозділи Банку	Отримання консультаційно-методичної підтримки від кваліфікованих спеціалістів під час реалізації проєктів
4.	Менеджер проєкту	Радник голови правління	Служба голови правління	Успішна реалізація проєкту в межах визначених термінів, бюджету та області охопту.
5.	Виконавець	Спеціаліст по роботі з персоналом	Департамент по роботі з персоналом	Успішна реалізація поставлених задач керівництва, отримання нового досвіду, просування в посаді та отриманні премії за результатами успішної роботи.

Продовження Таблиці 2.4. «Реєстр зацікавлених сторін»

№	Роль в проєкті	Посада	Структурний підрозділ	Головні очікування від проєкту
6.	Функціональний лідер	Директор департаменту по роботі з персоналом	Департамент по роботі з персоналом	Створення нових умов для розвитку кадрового потенціалу Банку, просування працівників із кадрового резерву на вакантні посади. Налагодження нових взаємовідносин з директором РМО, та за результатами впровадження процесів управління проєктами, ініціювання нових проєктів, що вирішують функціональні потреби працівників Банку.
7.	Виконавець	Провідний економіст	Фінансово-економічний департамент	Успішна реалізація поставлених задач керівництва, отримання нового досвіду, просування в посаді та отриманні премії за результатами успішної роботи.
8.	Виконавець	Головний економіст	Фінансово-економічний департамент	Успішна реалізація поставлених задач керівництва, отримання нового досвіду, просування в посаді та отриманні премії за результатами успішної роботи.
9.	Функціональний лідер	Директор фінансово-економічного департаменту	Фінансово-економічний департамент	Стандартизація процедури бюджетування проєктів на майбутній період. Розробка алгоритмів фінансування проєктів, відображення в фінансовому обліку. Ініціювання проєктів з управлінського обліку та управління бізнес моделлю Банку.

Продовження Таблиці 2.4. «Реєстр зацікавлених сторін»

№	Роль в проєкті	Посада	Структурний підрозділ	Головні очікування від проєкту
10.	Експерт	Головний юрисконсульт	Юридичний департамент	Успішна реалізація поставлених задач керівництва, отримання нового досвіду, просування в посаді та отриманні премії за результатами успішної роботи.
11.	Функціональний лідер	Директор юридичного департаменту	Юридичний департамент	За результатами впровадження методологічної бази з управління процесами, стандартизація юридичних процесів та ініціювання нових проєктів зі створення репозиторію юридичних справ та внутрішніх розпорядчих документів Банку.
12.	Виконавець	Бізнес аналітик	Центр управління розвитку проєктів та процесів	Успішна реалізація поставлених задач керівництва, отримання нового досвіду, просування в посаді та отриманні премії за результатами успішної роботи.
13.	Виконавець	ІТ спеціаліст	Департамент інформатизації	Успішна реалізація поставлених задач керівництва, отримання нового досвіду, просування в посаді та отриманні премії за результатами успішної роботи.

Продовження Таблиці 2.4. «Реєстр зацікавлених сторін»

№	Роль в проєкті	Посада	Структурний підрозділ	Головні очікування від проєкту
14.	Функціональний лідер	Директор департаменту інформатизації	Департамент інформатизації	Централізація функції управління проєктами та процесами ІТ, створення єдиного підходу до реалізації та бюджетування проєктів. Налагодження взаємозв'язків з бізнес замовниками на автоматизацію процесів через «посередника» та «регулятора». Створення необхідних умов для розвитку ІТ архітектури Банку, шляхом ініціювання нових проєктів.
15.	Користувач	Директор РМО	Директор центру управління розвитку проєктів та процесів	Виконання всіх завдань проєкту та надання повноважень на здійснення діяльності, як керівник самостійного структурного підрозділу. Налагодження нових зв'язків в системі Банку та отримання нового професійного досвіду.
16.	Виконавець	Методолог РМО (ПМ)	Центр управління розвитку проєктів та процесів	Розробка та затвердження внутрішніх нормативних документів з питань проєктного менеджменту. Впровадження ефективної системи управління проєктами в Банку. Налагодження внутрішніх зв'язків з бізнес оточенням та колегами. Набуття нового професійного досвіду.
17.	Виконавець	Методолог РМО (ПрМ)	Центр управління розвитку проєктів та процесів	Розробка та затвердження внутрішніх нормативних документів з питань процесного менеджменту. Впровадження ефективної системи управління процесами в Банку. Налагодження внутрішніх зв'язків з бізнес оточенням та колегами. Набуття нового професійного досвіду.

Продовження Таблиці 2.4. «Реєстр зацікавлених сторін»

№	Роль в проєкті	Посада	Структурний підрозділ	Головні очікування від проєкту
18.	Виконавець	Спеціаліст РМО	Центр управління розвитку проєктів та процесів	Успішна реалізація поставлених задач керівництва, отримання нового досвіду, просування в посаді та отриманні премії за результатами успішної роботи.
19.	Консультант	Консультант	Зовнішня компанія McKinsey & Company	Отримання фінансової винагороди за участь в проєкті, залучення нового стратегічного партнера-клієнта, набуття нового досвіду та бізнес знайомств.
20.	Виконавець	Секретар правління	Служба секретаріату правління	Успішна реалізація поставлених задач керівництва, отримання нового досвіду, просування в посаді та отриманні премії за результатами успішної роботи.

2.4. Склад робочої команди проєкту (OBS)

З метою ефективного управління проєктом, серед працівників Банку формується Робоча команда проєкту (далі – РКП). Члени РКП – це працівники Банку, які виконують задачі з управління проєктом (розробка розкладу, розробка бюджету, ідентифікація і управління ризиками, управління командою проєкту, моніторинг і контроль робіт проєкту). Первинний склад РКП формується на фазі Ініціації ініціатором та в подальшому підлягає уточненню на кожній фазі життєвого циклу проєкту. Періодичність засідань РКП - 1 раз на тиждень, але не рідше 1 разу на 2 тижні. Головою РКП є Менеджер проєкту.

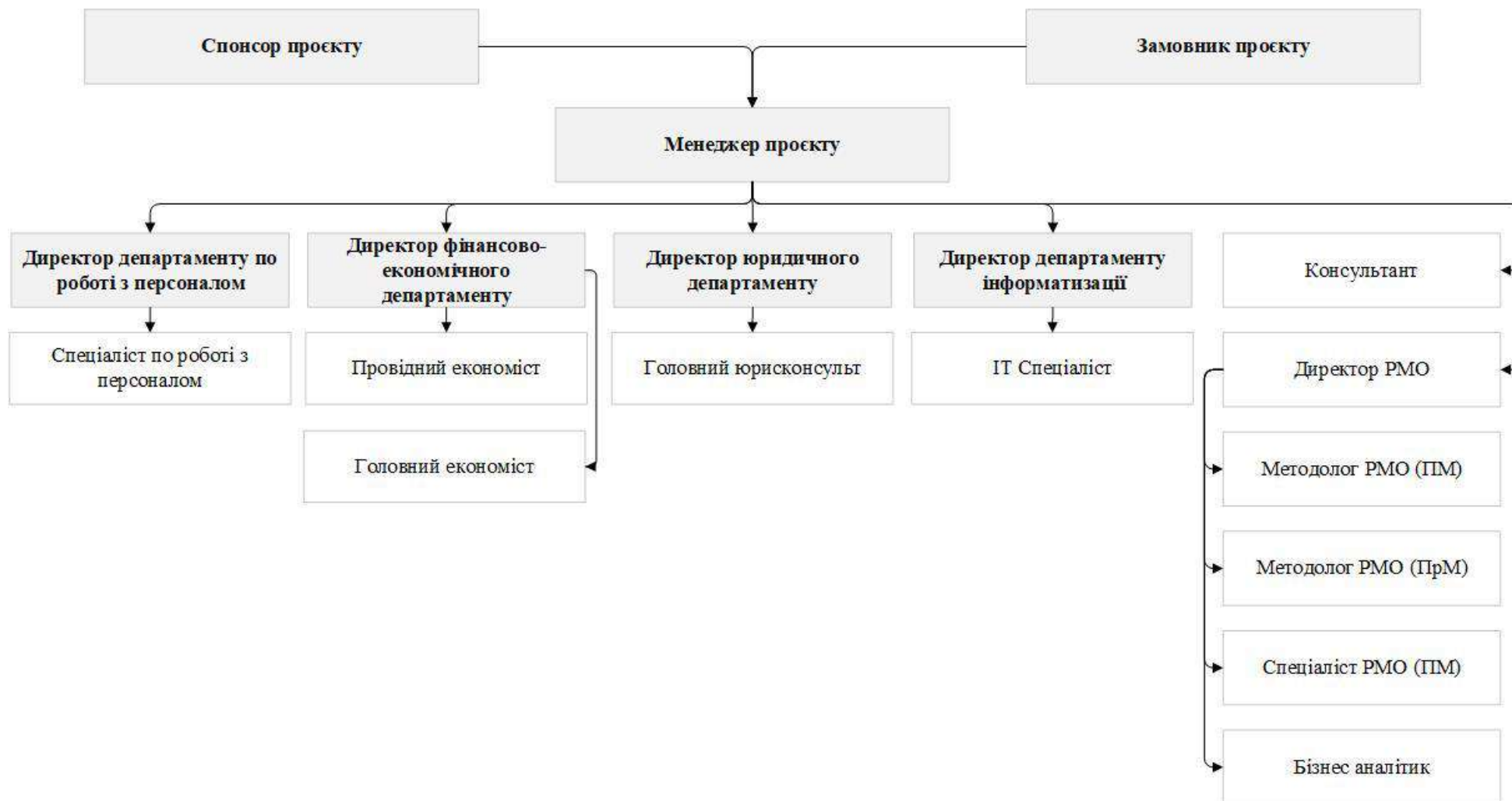
Основними задачами РКП є:

1. визначення основних цілей проєкту та їх погодження;
2. планування робіт проєкту;
3. управління проєктом, у т.ч. задачами відповідно до плану проєкту;
4. контроль виконання робіт за планом;
5. актуалізація поточного статусу проєкту (у тому числі, який надається в регулярних звітах за проєктом);
6. управління ризиками проєкту;
7. управління роботою РКП;
8. вирішення проблемних питань проєкту, які ініціювали члени РКП;
9. підготовка та погодження запитів на зміни проєкту.
10. підготовка та погодження результатів основних віх, етапів, фаз проєкту для подальшого винесення на розгляд правління Банку;
11. внесення на розгляд правління Банку питань, які не можуть бути вирішеними на рівні РКП.

На засідання РКП можуть бути запрошені будь-які зацікавлені сторони проєкту, якщо вони безпосередньо задіяні у вирішенні питань, внесених на розгляд РКП.

Склад РКП: (Рисунок 2.3. «OBS проекту»)

Рисунок 2.3. «OBS проекту»



З метою ефективної взаємодії та виконання покладених функцій в межах реалізації проєкту, необхідно розмежувати відповідальність, повноваження та функції кожного члену РКП. Відповідна інформація в Таблиці 2.5. «Повноваження та відповідальність членів РКП».

Таблиця 2.5. «Повноваження, відповідальність та функції членів РКП»

№	Член РКП	Повноваження, відповідальність та функції
1.	Спонсор проєкту	<p>надає підтримку та необхідні ресурси для реалізації проєкту; несе відповідальність за досягнення успіху в проєкті; узгоджує на фазі «Ініціація» ключові параметри потенційного проєкту; відповідає за рішення питань проєкту, які знаходяться за межами компетенції менеджера проєкту; погоджує зміни в проєкті, які в подальшому вносяться на затвердження комітету з управління змінами або правління; приймає попереднє рішення про продовження\закриття проєкту; зобов'язаний реагувати на ескалацію проблеми.</p>
2.	Замовник проєкту	<p>відповідає за визначення вимог до результатів проєкту та критеріїв їх прийняття; відповідає за формулювання бізнес-вимог до проєкту; відповідає за результат проєкту; відповідає за прийняття результату проєкту і забезпечує його подальшу експлуатацію та підтримку; відповідає за аналіз і проведення оцінки результатів та вигод від проєкту після завершення проєкту.</p>

Продовження Таблиці 2.5. «Повноваження, відповідальність та функції членів РКП»

№	Член РКП	Повноваження, відповідальність та функції
3.	Менеджер проекту	<p>відповідає за досягнення успіху проекту; несе відповідальність за досягнення цілей та очікуваних результатів; відповідає за передачу результатів проекту Замовнику; контролює виконання проекту і відповідає за використанні методи управління проектом; відповідає за якість, повноту, достовірність та своєчасне складання документації проекту і звітності проекту; здійснює контроль за виконанням бюджету проекту; відповідає за аналіз та розробку заходів щодо роботи з ризиками проекту; здійснює контроль за будь-якими змінами в проекті: в області охопту, у термінах, бюджеті тощо. своєчасно реагує і доповідає про наявність проблем в проекті, а також своєчасно здійснює їх ескалацію; відповідає за виконання задач проекту командою проекту.</p>
4.	Директор департаменту по роботі з персоналом	<p>надає підтримку для проекту в межах свого функціонального блоку; несе відповідальність за досягнення успіху в проекті; узгоджує на фазі Ініціація ключові параметри потенційного проекту; очолює робочу групу функціонального блоку в проекті від концепції до закриття проекту; має повноваження на виділення ресурсів в межах свого функціонального блоку для реалізації завдань проекту; відповідає за рішення питань проекту, які знаходяться за межами компетенції; погоджує зміни в проекті, які в подальшому вносяться на затвердження комітету з управління змінами або правління; приймає участь в прийнятті попереднього рішення про продовження\закриття проекту;</p>

		зобов'язаний реагувати на ескалацію проблеми.
№	Член РКП	Повноваження, відповідальність та функції
5.	Спеціаліст по роботі з персоналом	<p>відповідає за досягнення результатів і цілей проєкту;</p> <p>відповідає за дотриманням змісту проєкту;</p> <p>відповідає за виконання плану проєкту;</p> <p>відповідає за якість виконання задач.</p>
6.	Директор фінансово-економічного департаменту	<p>надає підтримку для проєкту в межах свого функціонального блоку;</p> <p>несе відповідальність за досягнення успіху в проєкті;</p> <p>узгоджує на фазі Ініціація ключові параметри потенційного проєкту;</p> <p>очолює робочу групу функціонального блоку в проєкті від концепції до закриття проєкту;</p> <p>має повноваження на виділення ресурсів в межах свого функціонального блоку для реалізації завдань проєкту;</p> <p>відповідає за рішення питань проєкту, які знаходяться за межами компетенції;</p> <p>погоджує зміни в проєкті, які в подальшому вносяться на затвердження комітету з управління змінами або правління;</p> <p>приймає участь в прийнятті попереднього рішення про продовження\закриття проєкту;</p> <p>зобов'язаний реагувати на ескалацію проблеми.</p>
7.	Провідний економіст	<p>відповідає за досягнення результатів і цілей проєкту;</p> <p>відповідає за дотриманням змісту проєкту;</p> <p>відповідає за виконання плану проєкту;</p> <p>відповідає за якість виконання задач;</p>

Продовження Таблиці 2.5. «Повноваження, відповідальність та функції членів РКП»

№	Член РКП	Повноваження, відповідальність та функції
8.	Головний економіст	<p>відповідає за досягнення результатів і цілей проєкту;</p> <p>відповідає за дотриманням змісту проєкту;</p> <p>відповідає за виконання плану проєкту;</p> <p>відповідає за якість виконання задач;</p>
9.	Директор юридичного департаменту	<p>надає підтримку для проєкту в межах свого функціонального блоку;</p> <p>несе відповідальність за досягнення успіху в проєкті;</p> <p>узгоджує на фазі Ініціація ключові параметри потенційного проєкту;</p> <p>очолює робочу групу функціонального блоку в проєкті від концепції до закриття проєкту;</p> <p>має повноваження на виділення ресурсів в межах свого функціонального блоку для реалізації завдань проєкту;</p> <p>відповідає за рішення питань проєкту, які знаходяться за межами компетенції;</p> <p>погоджує зміни в проєкті, які в подальшому вносяться на затвердження комітету з управління змінами або правління;</p> <p>приймає участь в прийнятті попереднього рішення про продовження\закриття проєкту;</p> <p>зобов'язаний реагувати на ескалацію проблеми.</p>
10.	Головний юрисконсульт	<p>відповідає за досягнення результатів і цілей проєкту;</p> <p>відповідає за дотриманням змісту проєкту;</p> <p>відповідає за виконання плану проєкту;</p> <p>відповідає за якість виконання задач;</p>

Продовження Таблиці 2.5. «Повноваження, відповідальність та функції членів РКП»

№	Член РКП	Повноваження, відповідальність та функції
11.	Директор департаменту інформатизації	<p>надає підтримку для проєкту в межах свого функціонального блоку; несе відповідальність за досягнення успіху в проєкті; узгоджує на фазі Ініціація ключові параметри потенційного проєкту; очолює робочу групу функціонального блоку в проєкті від концепції до закриття проєкту; має повноваження на виділення ресурсів в межах свого функціонального блоку для реалізації завдань проєкту; відповідає за рішення питань проєкту, які знаходяться за межами компетенції; погоджує зміни в проєкті, які в подальшому вносяться на затвердження комітету з управління змінами або правління; приймає участь в прийнятті попереднього рішення про продовження\закриття проєкту; зобов'язаний реагувати на ескалацію проблеми.</p>
12.	ІТ Спеціаліст	<p>відповідає за досягнення результатів і цілей проєкту; відповідає за дотриманням змісту проєкту; відповідає за виконання плану проєкту; відповідає за якість виконання задач; приймає результати проєкту.</p>
13.	Консультант	<p>відповідає за якість виконання задач;</p>
14.	Директор РМО	<p>відповідає за досягнення результатів і цілей проєкту; відповідає за дотриманням змісту проєкту; відповідає за виконання плану проєкту; відповідає за якість виконання задач; приймає результати проєкту.</p>

Продовження Таблиці 2.5. «Повноваження, відповідальність та функції членів РКП»

№	Член РКП	Повноваження, відповідальність та функції
15.	Методолог РМО (ПМ)	відповідає за досягнення результатів і цілей проєкту; відповідає за дотриманням змісту проєкту; відповідає за виконання плану проєкту; відповідає за якість виконання задач;
16.	Методолог РМО (ПрМ)	відповідає за досягнення результатів і цілей проєкту; відповідає за дотриманням змісту проєкту; відповідає за виконання плану проєкту; відповідає за якість виконання задач;
17.	Спеціаліст РМО	відповідає за досягнення результатів і цілей проєкту; відповідає за дотриманням змісту проєкту; відповідає за виконання плану проєкту; відповідає за якість виконання задач;
18.	Бізнес аналітик	відповідає за досягнення результатів і цілей проєкту; відповідає за дотриманням змісту проєкту; відповідає за виконання плану проєкту; відповідає за якість виконання задач;

Комунікації членів робочої команди можуть здійснювати наступними каналами зв'язку: електронна пошта, телефон, теле-конференції, відео-конференції, паперові документи, інструменти управління спільною роботою(наприклад: SharePoint, мережеві диски), інформаційні системи, тощо.

2.5. Вимоги до реалізації проєкту

З метою ефективної реалізації та управління проєктом, мають бути дотримані наступні вимоги:

1. Проєкт має бути реалізований з використанням методології управління проєктами «Stage Gate» з наступними фазами життєвого циклу: Фаза 1 «Ініціація», Фаза 2 «Аналіз», Фаза 3 «Планування», Фаза 4 «Реалізація».

2. Управління проєктом здійснюється робочою командою проєкту (РКП).

3. У побудові робочої команди проєкту (РКП) використовується рольова модель з відповідними повноваженнями, відповідальністю та функціями кожного учасника РКП.

4. Менеджер проєкту має достатньо прав для ефективного управління проєктом в рамках задач проєкту, відповідно до статуту проєкту.

5. Менеджер проєкту розділяє відповідальність за керівництво проєктом та ресурсами під час його реалізації з членами РКП.

6. Менеджер проєкту разом з членами РКП несуть відповідальність за належне виконання задач проєкту.

7. Проєктний менеджер здійснює контроль за освоєнням бюджетних коштів та інших ресурсів під час реалізації проєкту.

8. Чітко визначено область охопту проєкту.

9. Чітко визначені терміни початку та завершення проєкту.

10. Чітко визначено бюджет проєкту.

11. Проєкт повинен бути збалансований по термінам реалізації, бюджету та області охопту.

12. Після завершення кожної фази життєвого циклу проєкту повинні бути проаналізовані отримані результати та надані звіти спонсору проєкту та замовнику проєкту (якщо інше не передбачено окремими рішеннями управління).

13. Проєкт повинен мати чіткий план реалізації з зафіксованим переліком задач, виконавців та термінів їх виконання.

14. Проєкт повинен мати план управління ризиками проєкту.

15. Всі фази, етапи, задачі проєкту повинні бути закриті незалежно від досягнення цілей та результатів проєкту.

16. Проєкт може бути достроково закритий за відповідним рішенням правління Банку.

17. Проєкт вважається успішно закритим у випадку, якщо виконані всі наступні умови:

1. Поставлено результат проєкту відповідно до цілей проєкту, запланованих ресурсів і строків проєкту;

2. Результати проєкту прийнято Замовником;

3. Виконані роботи по закриттю проєкту, а саме:

- всі акти виконаних робіт підписані;
- всі договори з підрядниками вважаються виконаними, договірні відносини припиняються (оплата консультаційних послуг);
- документація по проєкту фіналізована і розміщена в інформаційній системі сховища даних;
- отримані знання щодо проєкту з рекомендаціями для подальшого використання в наступних проєктах Банку розміщені в інформаційній системі сховища даних.

Висновки до розділу 2.

В розділі 2 було описано Статут проєкту, відповідно до якого було визначено:

1. учасників проєкту;
2. мету впровадження проєкту;
3. задачі, які повинні бути виконані під час реалізації проєкту;
4. припущення та залежності проєкту;
5. обмеження та винятки проєкту;
6. зафіксовано віхи проєкту;
7. розроблено WBS проєкту;

Також було в 2 розділі було виконано наступне:

1. розроблено дерево цілей проєкту;
2. описано SMART аналіз верхнерівневих цілей проєкту;
3. визначено зацікавлені сторони проєкту;
4. визначено ролі проєкту;
5. сформовано реєстр зацікавлених сторін та визначено головні очікування від реалізації проєкту у кожної зацікавленої сторони;
6. було визначено склад та основні задачі робочої команди проєкту (OBS);
7. було визначено повноваження, відповідальність та функції членів РКП;
8. було встановлено основні вимоги до проєкту.

РОЗДІЛ 3. ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ОФІСУ

3.1. Управління життєвим циклом проєкту

Життєвий цикл проєкту забезпечує базову структуру для управління проєктом. Базуючись на методології управління проєктами Stage Gate, для ефективної реалізації проєкту була прийнята наступна послідовність фаз життєвого циклу проєкту (далі – ЖЦ проєкту) (Рисунок 3.1. «Фази життєвого циклу проєкту»):

- Фаза 1 – Ініціація;
- Фаза 2 – Аналіз;
- Фаза 3 – Планування;
- Фаза 4 – Реалізація.

Рисунок 3.1. «Фази життєвого циклу



З метою постійного моніторингу, формування звітності та прийняття ефективних рішень щодо подальшого розвитку проєкту перехід від одної фази ЖЦ проєкту до іншої відбувається через точку прийняття рішення «Гейт». За результатами виконання кожної фази формується «Звіт Гейт № (відповідно до Фази)» за результатами розгляду якого й вирішується подальший розвиток проєкту. Прийняття рішення щодо подальшого розвитку проєкту формується на базі наступної інформації:

1. відповідності отриманих результатів на фазі ЖЦ проєкту очікуваним результатам;
2. відповідності проєкту цілям і Стратегії Банку, вимогам законодавства, тощо;

3. відповідності фактичного строку і бюджету проекту плановим;
4. збереження актуальності результатів проекту для замовника.

Роботи реалізації проекту змінюються від одної фази до іншої. Однак, варто врахувати, що роботи з розробки концепції проекту є передпроектними, та не входять до жодної фази ЖЦ проекту, оскільки концепція проекту є документом, що містить в собі попередній опис та обґрунтування доцільності впровадження проекту. В межах реалізації проекту з впровадження проектного офісу, розгляд та прийняття рішення щодо впровадження концепції ідеї проекту, було прийнято правлінням Банку.

3.1.1. Фаза 1 «Ініціація»

Основна мета фази Ініціація - виконати опрацювання ідеї проекту з точки зору доцільності виконання проекту, призначити Менеджера проекту та надати йому необхідні повноваження, визначити Замовника.

В межах даного проекту на Фазі «Ініціація» були заплановані та виконані наступні роботи, згідно з WBS проекту (див. Рисунок 2.1. «WBS проекту»):

1. сформовано команду проекту;
2. розроблено та погоджено план комунікацій проекту;
3. уточнено та погоджено область охопту проекту;
4. розробка та погоджено дорожню карту проекту;
5. розроблено та погоджено план на Фазу 2 "Аналіз";
6. сформовано та погоджено статут проекту;
7. сформовано звітність за Фазою 1 "Ініціація" – Гейт 1.

3.1.2. Фаза 2 «Аналіз»

Основна мета фази Аналіз – визначити і проаналізувати різні варіанти реалізації проекту та затвердити пріоритетний варіант його реалізації. На цій фазі детально аналізуються всі можливі сценарії, досліджуються можливості та загрози, вибирається найкращий сценарій реалізації проекту, який повинен бути погоджений РКП.

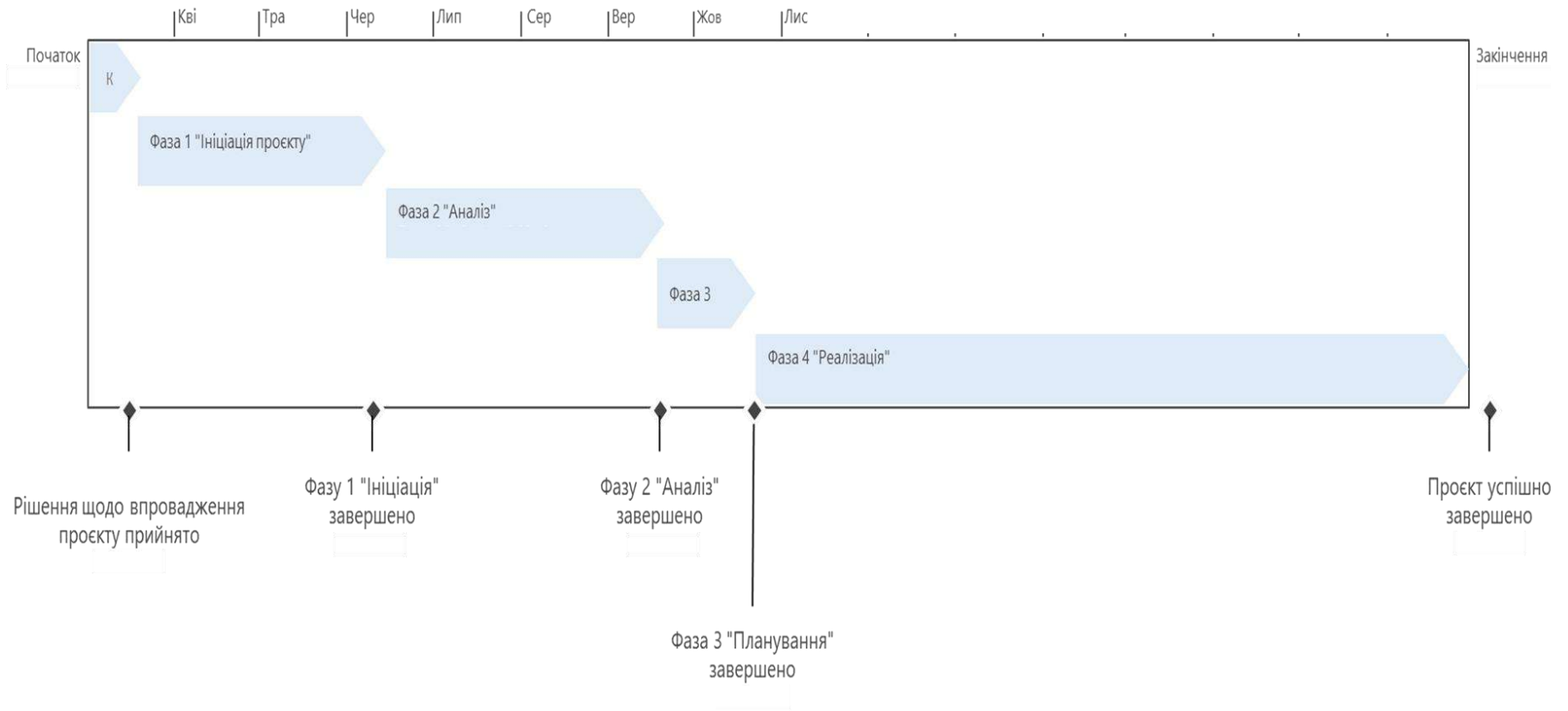
Відповідно на Фазі 2 «Аналіз» були виконані наступні роботи згідно з WBS проєкту (див. Рисунок 2.1. «WBS проєкту»):

1. проведено аналіз та вибір оптимального варіанту реалізації проєкту;
2. уточнено область охопту проєкту;
3. уточнено дорожню карту проєкту;
4. сформовано звітність за Фазою 2 "Аналіз" – Гейт 2.

Під час виконання Фази 2, були проаналізовані та досліджені можливі варіанти реалізації. Було залучено зовнішню компанію консультанта, яка надавала аналітичні дані та тенденції кращих світових практик, для прийняття ефективних рішень під час розробки вимог до результатів проєкту, які були погоджені всіма членами РКП. Були уточнені терміни реалізації кожної фази ЖЦ проєкту, та сформовано уточнену дорожню карту проєкту (Рисунок 3.2. «Дорожня карта (за фазами ЖЦ проєкту)»).

За результатами розгляду Гейту 2, правління Банку прийняло рішення щодо переходу проєкту на Фазу 3 «Планування» ЖЦ проєкту та сценарій його подальшого розвитку.

Рисунок 3.2. «Дорожня карта (за фазами ЖЦ проекту)».



3.1.3. Фаза 3 «Планування»

Основна мета Фази 3 «Планування» – виконати детальне планування проєкту на фазу Реалізація. В межах Фази 3 було здійснено детальне опрацювання області охопту проєкту, актуалізовано вимоги, детально опрацьовано WBS проєкту та сформовано календарний план реалізації проєкту з призначеними ресурсами. За результатами Фази 3 було виконані наступні роботи згідно з WBS проєкту (див. Рисунок 2.1. «WBS проєкту»):

1. розроблено детальний план проєкту;
2. затверджено план проєкту;
3. сформовано звітність за Фазою 3 "Планування" – Гейт 3.

За результатами розгляду Гейту 3, правління Банку прийняло рішення щодо затвердження календарного плану проєкту, та надало доручення переведення його на Фазу 4 «Реалізація».

3.1.4. Фаза 4 «Реалізація»

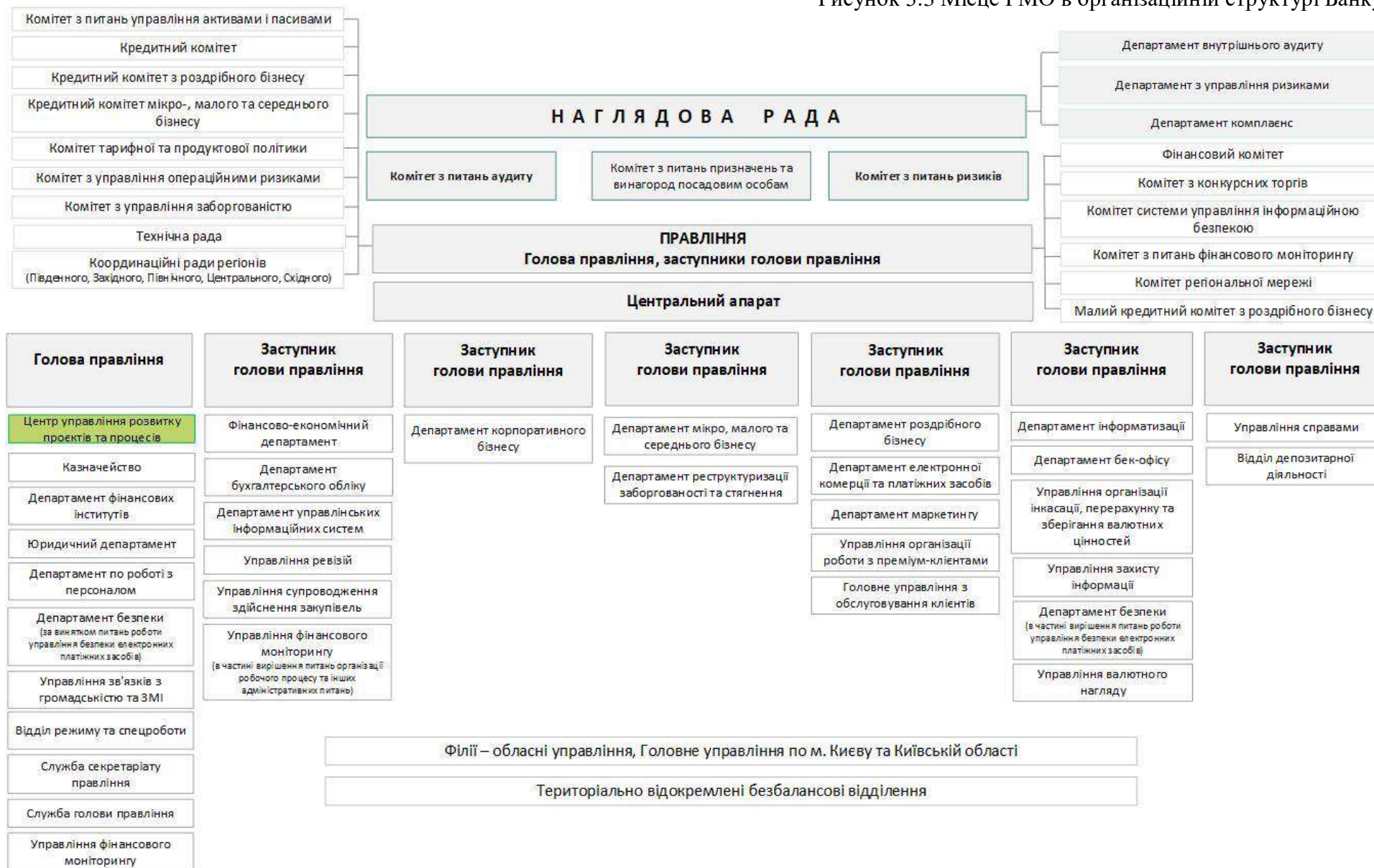
Основна мета фази Реалізація – досягнення запланованого результату проєкту відповідно до затвердженого плану, бюджету, цілей та задач. Це найважливіша фаза кожного проєкту, оскільки саме на цій фазі створюється цінність для замовника – досягаються основні заплановані результати проєкту.

В межах даного проєкту на Фазі 4 «Реалізація» були виконанні наступні роботи, згідно з WBS проєкту (див. Рисунок 2.1. «WBS проєкту»):

1. створено РМО;
2. підібрано штатних працівників РМО;
3. сформовано реєстр проєктів Банку;
4. розроблено та затверджено ВНД з питань проєктного управління;
5. розроблено та затверджено ВНД з питань процесного управління;
6. створено Комітет з управління змінами;
7. прийнято рішення щодо реструктуризації існуючих проєктів Банку;
8. сформовано Портфель проєктів Банку;
9. завершено проєкт.

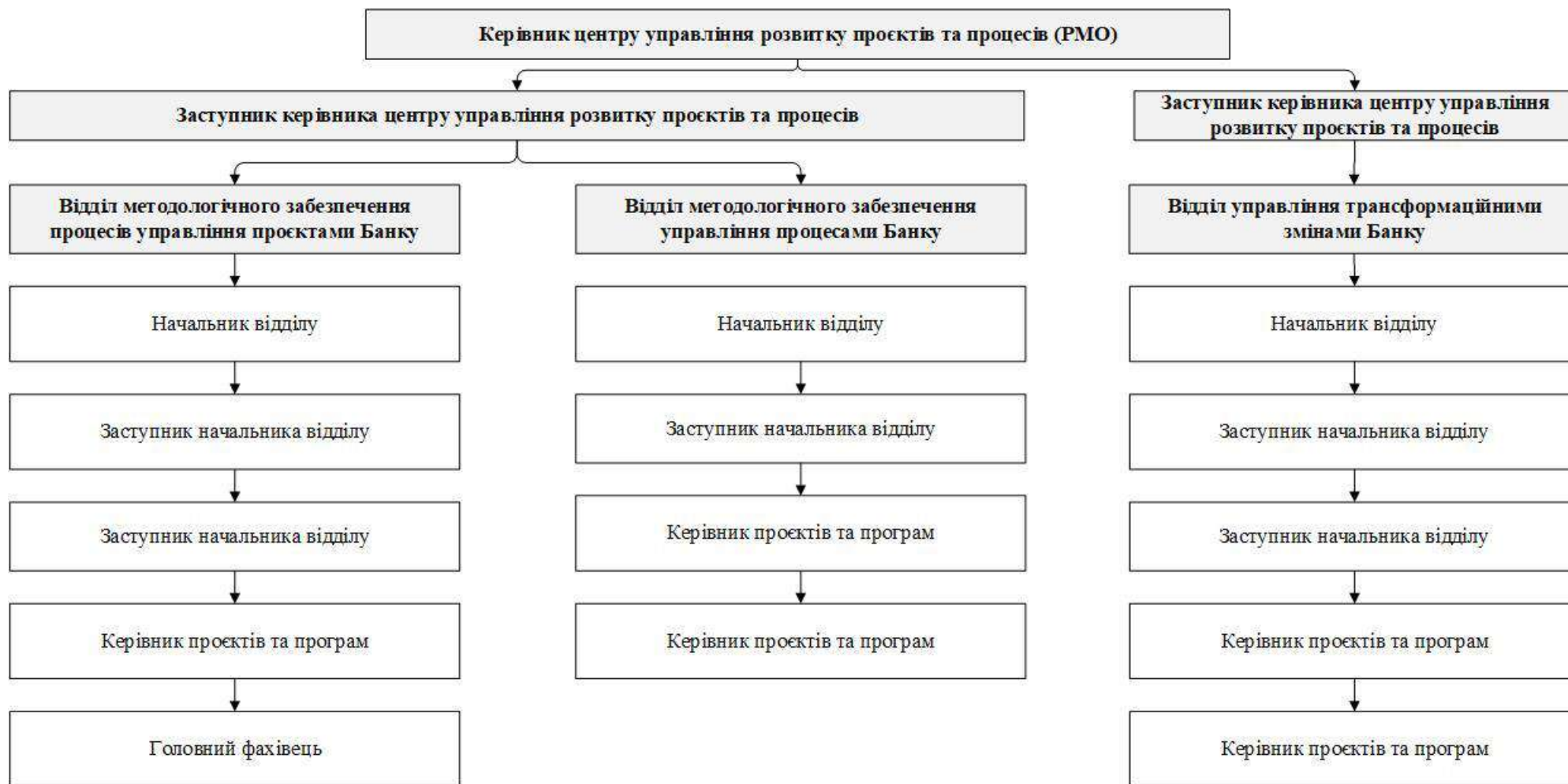
Місце створеного РМО в організаційній структурі Банку: (Рисунок 3.3. Місце РМО в організаційній структурі Банку»)

Рисунок 3.3 Місце РМО в організаційній структурі Банку.



Організаційна структура РМО: (Рис. 3.4. Організаційна структура РМО)

Рисунок 3.4. Організаційна структура РМО



Структура методологічного забезпечення створеного РМО: (Таблиця 3.1. «Структура методологічного забезпечення РМО»)

Таблиця 3.1. «Структура методологічного забезпечення РМО»

Структура методологічного забезпечення РМО				
№	Назва методологічного документу	Короткий опис	Назва методологічного документу	Короткий опис
	В частині управління проєктами		В частині управління процесами	
1.	Політика управління проєктами Банку	Внутрішній нормативний документ, що слугує верхнерівневим документом, який свідчить про наміри Банку здійснювати проєктну діяльність за міжнародними стандартами з метою підвищення рівня успішності реалізації проєктів.	Політика процесного менеджменту	Внутрішній нормативний документ, що містить основні вимоги та наміри Банку до управління процесами діяльності, а саме: процесами управління, процесами основними (що приносять прибуток компанії) та підтримуючими процесами (що забезпечують ресурсами основні процеси).

Продовження Таблиці 3.1. «Структура методологічного забезпечення РМО»

Структура методологічного забезпечення РМО				
№	Назва методологічного документу	Короткий опис	Назва методологічного документу	Короткий опис
2.	Положення з управління портфелем проєктів та програм	Внутрішній нормативний документ, що розкриває основний зміст управління портфелем проєктів Банку, відповідно до реалізації якого забезпечується реалізація стратегії Банку.	Положення з управління процесами Банку	Внутрішній нормативний документ, що містить верхнерівневий опис складових процесного управління, визначає ролі їх повноваження та відповідальність.
3.	Положення з управління з управління проєктами	Внутрішній нормативний документ, що містить верхнерівневий опис інтегрованого процесу управління проєктами в Банку, перелік ролей в процесах, визначає їх повноваження та обов'язки в межах процесу управління проєктами Банку.	Порядок з управління ідентифікацією процесів Банку	Внутрішній нормативний документ, що описує процес ідентифікації банківських процесів, їх структуру в межах реєстру процесів Банку, визначає порядок дій учасників процесу, встановлює періодичність та послідовність актуалізації переліку процесів в Банку.

Продовження Таблиці 3.1. «Структура методологічного забезпечення РМО»

Структура методологічного забезпечення РМО				
№	Назва методологічного документу	Короткий опис	Назва методологічного документу	Короткий опис
4.	Порядок з управління проектами та програмами	Внутрішній нормативний документ, що детально описує на операційному рівні процеси управління програмами проєктів та проєктів, включаючи процеси ініціації, аналізу, планування та реалізації.	Положення щодо регламентації процесів	внутрішній нормативний документ, що верхнерівнево описує процес регламентації Банківських процесів, визначає перелік учасників, їх повноваження та відповідальність, в межах процесу а також встановлює вимоги щодо якісної регламентації процесів.

Структура методологічного забезпечення РМО		
В частині управління процесами		
№	Назва методологічного документу	Короткий опис
5.	Порядок регламентації, моніторингу та контролю процесів	Внутрішній нормативний документ, що детально регламентує процеси регламентації процесів здійснення моніторингу їх ключових показників ефективності та контролю.
6.	Порядок з управління змінами процесів	внутрішній нормативний документ, що описує процеси управління змінами в процесах, які необхідно буде впроваджувати. Серед яких – покращення процесів, оптимізація процесів та реінжиніринг процесів. Відповідне управління такими базується на використанні циклу Шахарта-Демінга – PDCA, та його модифікаціях.
В частині діяльності Комітету з управління змінами Банку		
7.	Положення про Комітет з управління змінами Банку	Внутрішній нормативний документ, що містить опис делегованих повноважень, основних завдань, переліку функцій, персонального складу, повноважень та відповідальності членів Комітету.

Структура методологічного забезпечення РМО				
В частині діяльності самостійного структурного підрозділу				
№	Назва методологічного документу	Короткий опис	Назва методологічного документу	Короткий опис
8.	Положення про Центр управління розвитку проєктів та процесів	Внутрішній нормативний документ, що містить опис загальних положень структури, основних завдань та функцій, прав та обов'язків, відповідальність працівників самостійного структурного підрозділу Банку.	Положення про відділ методологічного забезпечення процесів управління проєктами Банку	Внутрішній нормативний документ, що містить опис загальних положень структури, основних завдань та функцій, прав та обов'язків, відповідальність працівників структурного підрозділу Банку.
9.	Положення про відділ методологічного забезпечення управління процесами Банку	Внутрішній нормативний документ, що містить опис загальних положень структури, основних завдань та функцій, прав та обов'язків, відповідальність працівників структурного підрозділу Банку.	Положення про відділ управління трансформаційними змінами Банку	Внутрішній нормативний документ, що містить опис загальних положень структури, основних завдань та функцій, прав та обов'язків, відповідальність працівників структурного підрозділу Банку.

3.2. Управління планом проєкту

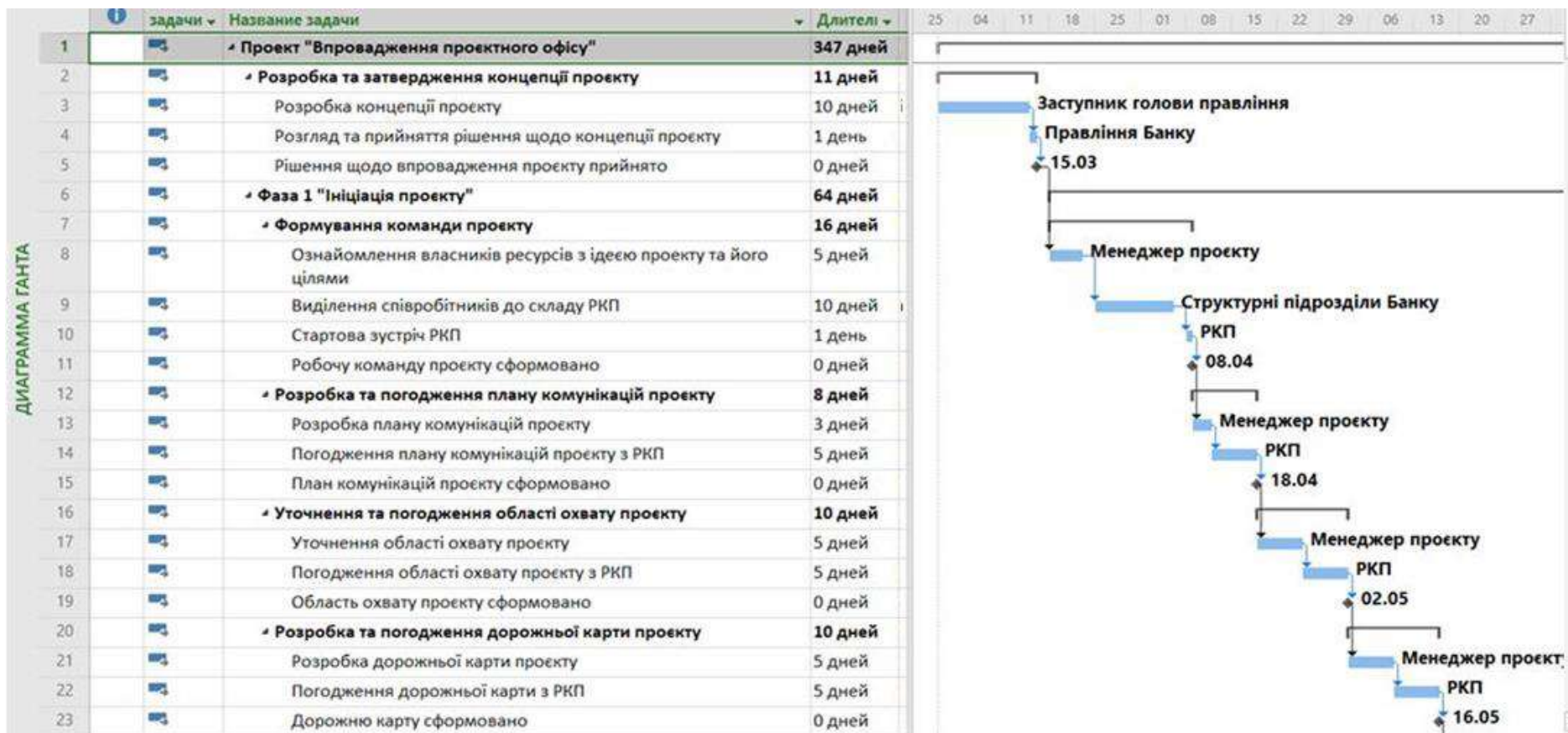
Метою управління планом проєкту є забезпечення своєчасного виконання проєкту. В рамках управління планом відбувається:

1. декомпозиція WBS до рівня задач (що потрібно зробити щоб отримати заплановані результати);
2. визначення трудомісткості і тривалості виконання задач;
3. виявлення залежностей між задачами проєкту і послідовність виконання задач;
4. визначення ресурсів, які потрібні для виконання задач;
5. моніторинг і контроль за виконанням задач плану.

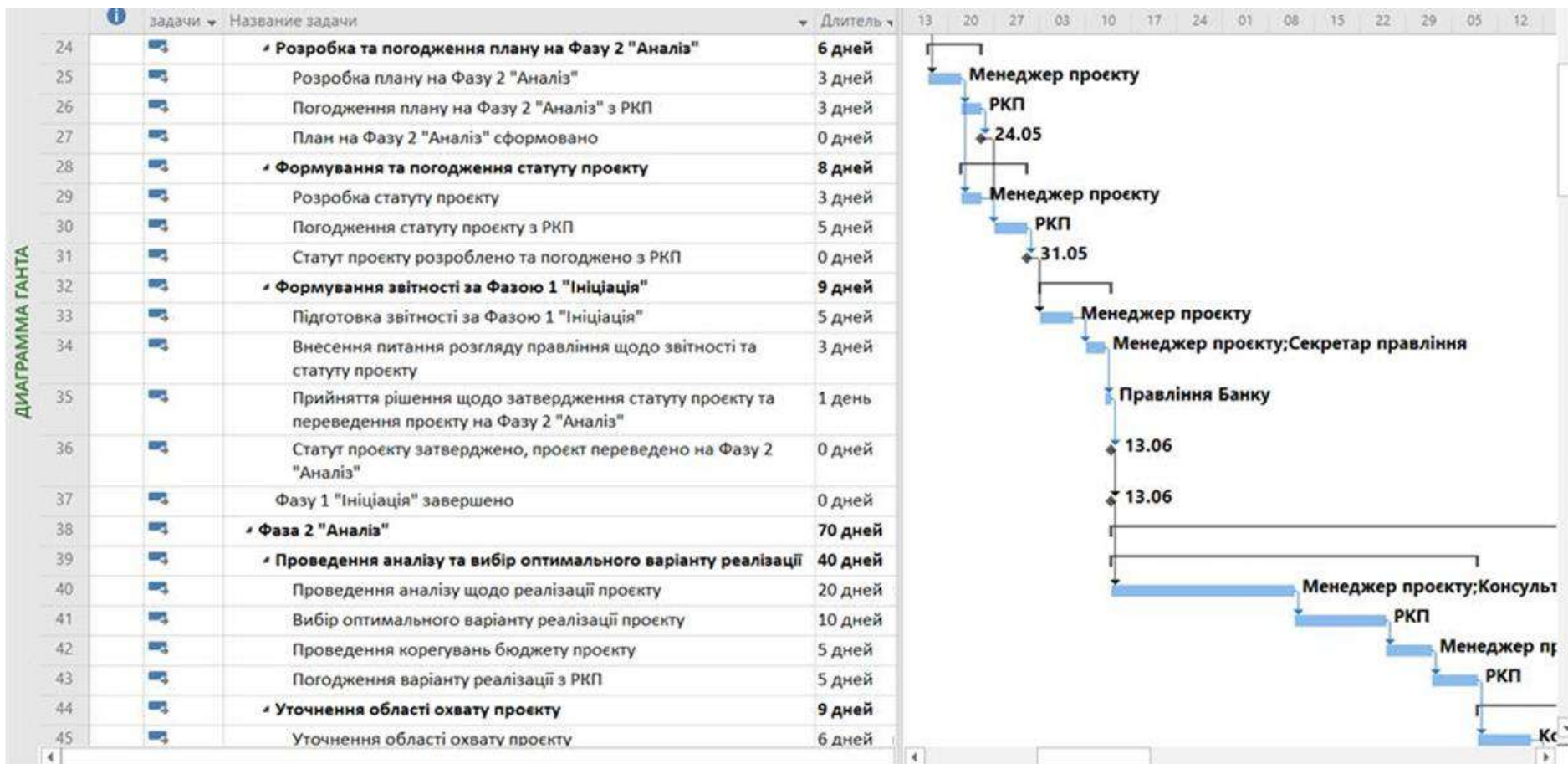
Основним документом процесу управління планом проєкту є план проєкту, найкращий формат графічного відображення плану проєкту є Діаграма Ганта. Розробка детального плану проєкту починається на фазі Ініціація та закінчується на фазі Планування. В подальшому план проєкту може змінюватись при умові внесення змін до проєкту (зміни змісту проєкту, зміни ресурсів проєкту, зміни робіт в проєкті, зміни термінів реалізації проєкту тощо). Зміни в проєкті мають бути ініційовані шляхом підготовки запиту на зміни і приймаються до виконання після прийняття відповідного рішення РКП.

Інструментом ведення і управління планом проєкту було використано програмне забезпечення MS Project. План проєкту було розміщено в інформаційній базі сховища даних в форматі MS Project.

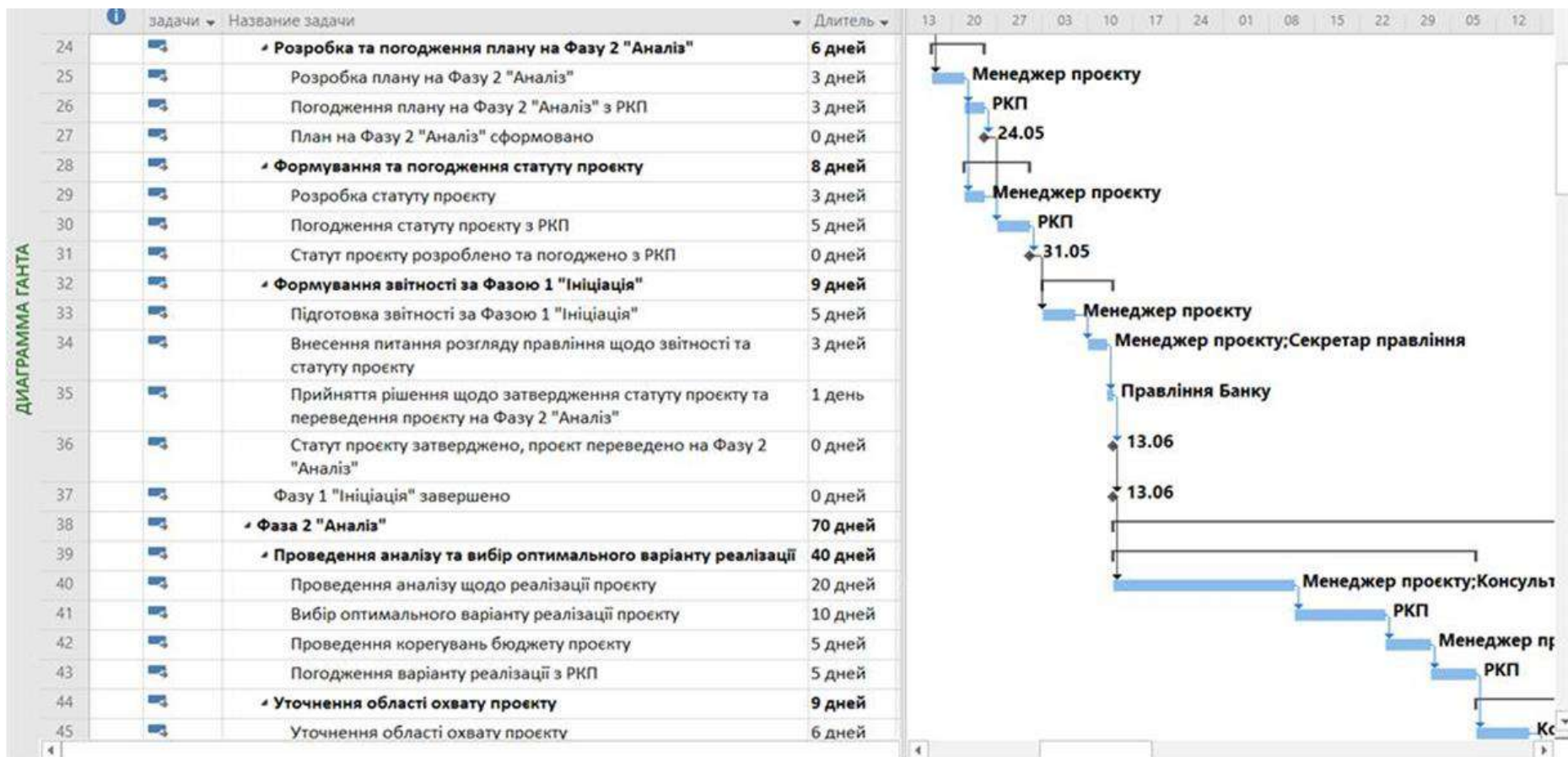
План проєкту: (Рисунок 3.5. «План проєкту ч.1»)



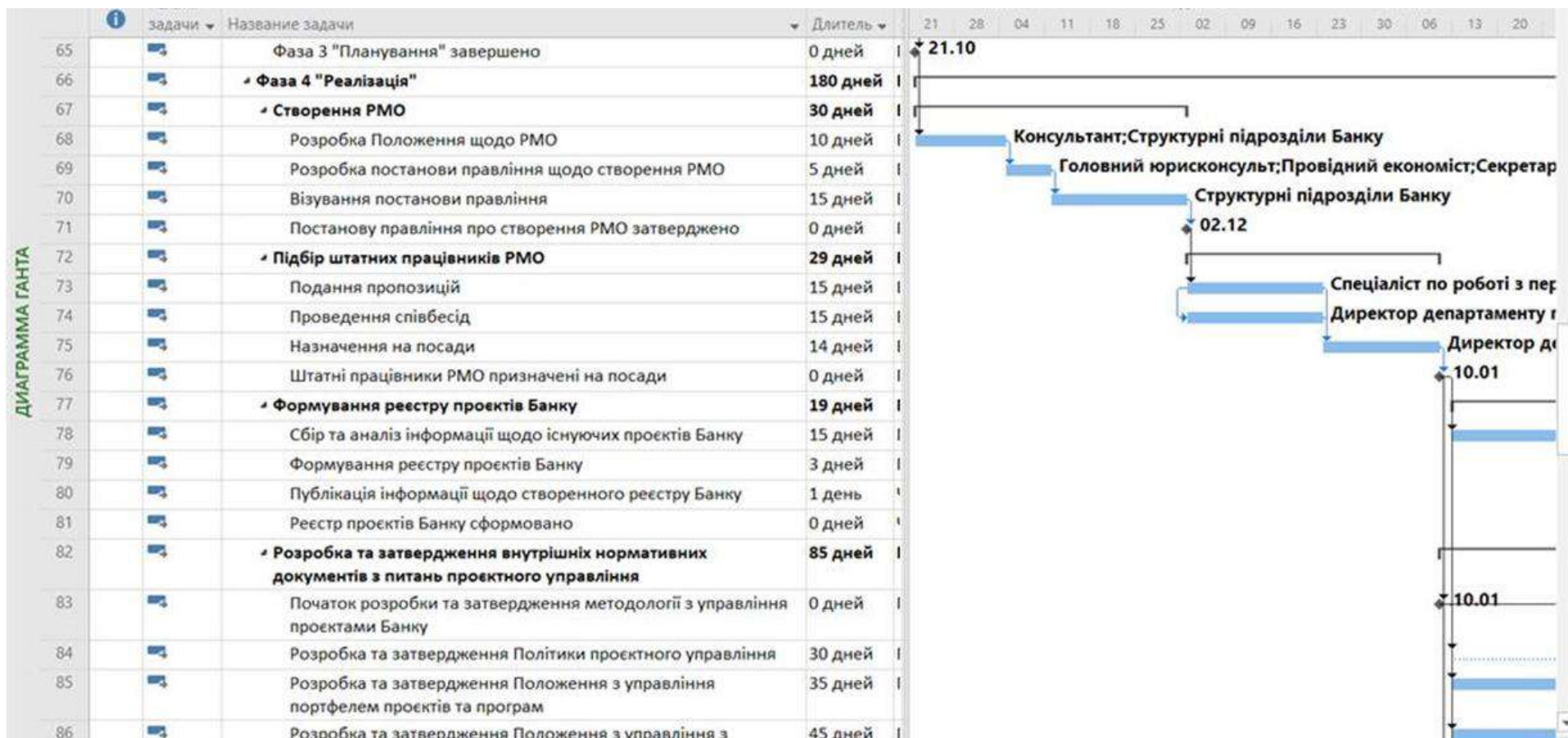
План проекту: (Рисунок 3.6. «План проекту ч.2»)



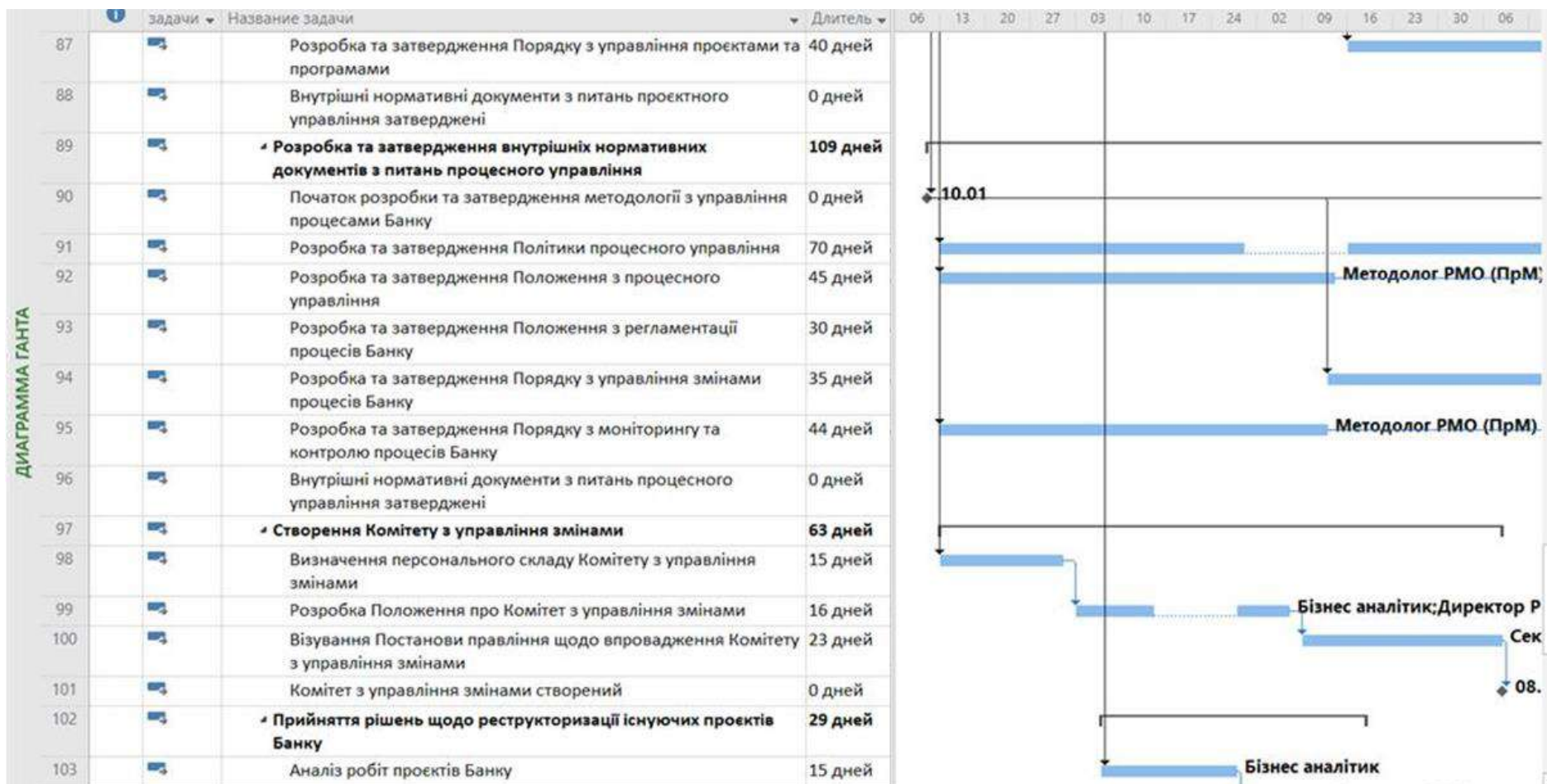
План проєкту: (Рисунок 3.7. «План проєкту ч.3»)



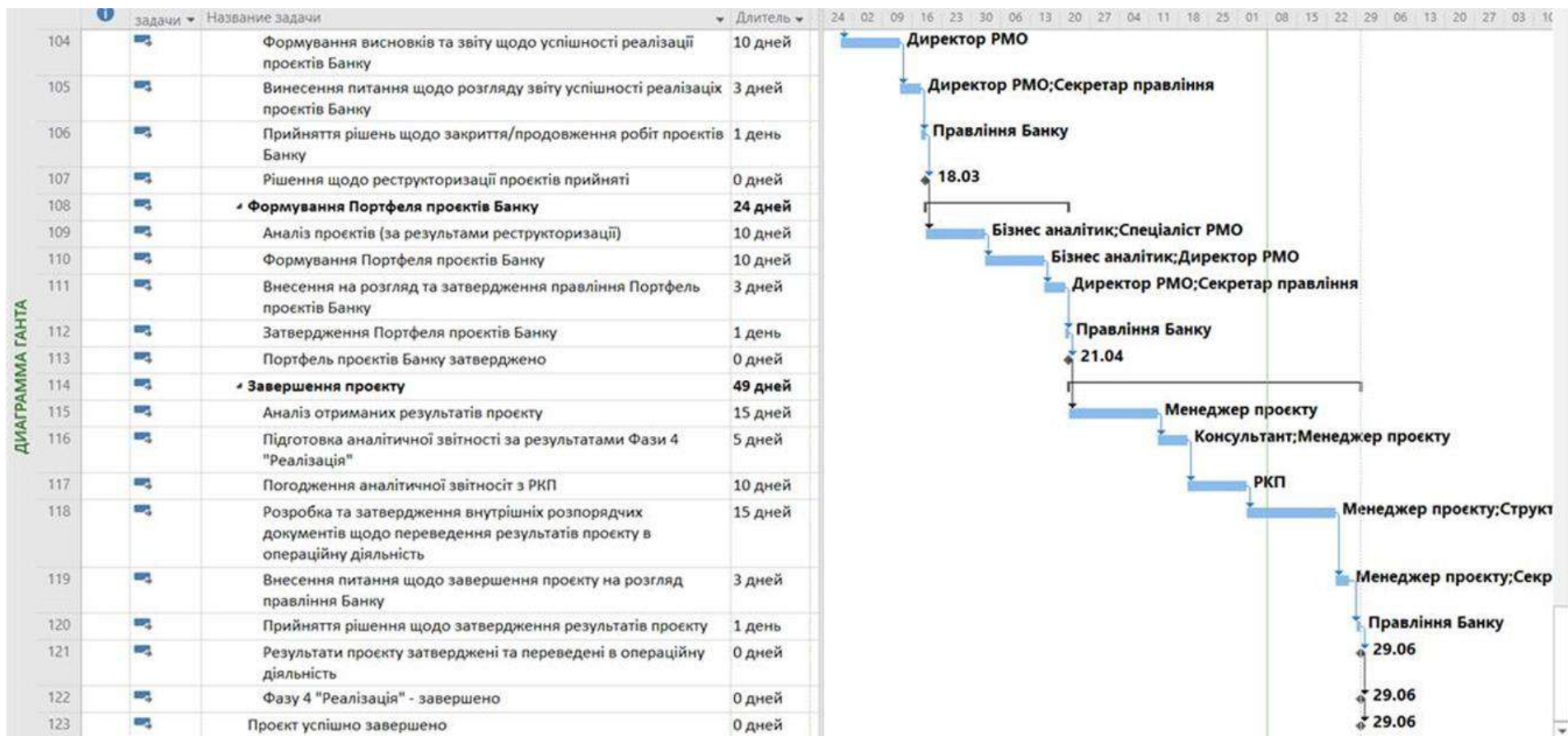
План проєкту: (Рисунок 3.8. «План проєкту ч.4»)



План проєкту: (Рисунок 3.9. «План проєкту ч.5»)



План проєкту: (Рисунок 3.10. «План проєкту ч.б»)



3.3. Управління ресурсами проєкту та зацікавленими сторонами

Метою управління ресурсами проєкту є:

1. залучити необхідні ресурси до виконання проєкту;
2. створити команду проєкту;
3. забезпечити ефективні комунікації в проєкті.

В рамках реалізації проєкту, були зроблені наступні роботи:

1. визначено робочу команду проєкту та зацікавлених сторін проєкту;
2. розподілено ролі й відповідальність в проєкті;
3. проведено моніторинг і контроль використання ресурсів в проєкті;
4. вирішено проблеми і конфлікти доступності ресурсів в проєкті.

Перелік зацікавлених сторін і працівників, які входять до робочої команди проєкту, визначається на фазі Ініціація проєкту та уточняється на кожній фазі життєвого циклу проєкту.

Ресурси, задіяні під час реалізації проєкту: (Рисунок 3.11. Ресурси проєкту).

Рисунок 3.11. «Ресурси проєкту»

	Назва ресурса	Тип	назва	єдиниц	ставка	сверхур	Начисле	календарь
1	Голова правління	Трудовой	Г	100%	570,00 є/ч	0,00 є/ч	Пропорци	Стандартный
2	Заступник голови правління	Трудовой	З	100%	420,00 є/ч	0,00 є/ч	Пропорци	Стандартный
3	Правління Банку	Трудовой	П	100%	3 400,00 є/ч	0,00 є/ч	Пропорци	Стандартный
4	Структурні підрозділи Банку	Трудовой	С	100%	5 000,00 є/ч	0,00 є/ч	Пропорци	Стандартный
5	Менеджер проєкту	Трудовой	М	100%	220,00 є/ч	0,00 є/ч	Пропорци	Стандартный
6	Спеціаліст по роботі з персоналом	Трудовой	С	100%	142,00 є/ч	0,00 є/ч	Пропорци	Стандартный
7	Директор департаменту по роботі з персоналом	Трудовой	Д	100%	284,00 є/ч	0,00 є/ч	Пропорци	Стандартный
8	Провідний економіст	Трудовой	П	100%	102,00 є/ч	0,00 є/ч	Пропорци	Стандартный
9	Головний економіст	Трудовой	Г	100%	113,00 є/ч	0,00 є/ч	Пропорци	Стандартный
10	Директор фінансово-економічного департаменту	Трудовой	Д	100%	280,00 є/ч	0,00 є/ч	Пропорци	Стандартный
11	Головний юристконсульт	Трудовой	Г	100%	102,00 є/ч	0,00 є/ч	Пропорци	Стандартный
12	Директор юридичного департаменту	Трудовой	Д	100%	285,00 є/ч	0,00 є/ч	Пропорци	Стандартный
13	Бізнес аналітик	Трудовой	Б	100%	110,00 є/ч	0,00 є/ч	Пропорци	Стандартный
14	ІТ спеціаліст	Трудовой	І	100%	110,00 є/ч	0,00 є/ч	Пропорци	Стандартный
15	Директор департаменту інформатизації	Трудовой	Д	100%	300,00 є/ч	0,00 є/ч	Пропорци	Стандартный
16	Директор РМО	Трудовой	Д	100%	300,00 є/ч	0,00 є/ч	Пропорци	Стандартный
17	Методолог РМО (ПМ) 1	Трудовой	М	100%	150,00 є/ч	0,00 є/ч	Пропорци	Стандартный
18	Методолог РМО (ПМ) 2	Трудовой	М	100%	0,00 є/ч	0,00 є/ч	Пропорци	Стандартный
19	Методолог РМО (ПрМ) 1	Трудовой	М	100%	0,00 є/ч	0,00 є/ч	Пропорци	Стандартный
20	Методолог РМО (ПрМ) 2	Трудовой	М	100%	0,00 є/ч	0,00 є/ч	Пропорци	Стандартный
21	Спеціаліст РМО	Трудовой	С	100%	150,00 є/ч	0,00 є/ч	Пропорци	Стандартный
22	Консультант	Трудовой	К	100%	300,00 є/ч	0,00 є/ч	Пропорци	Стандартный
23	РКП	Трудовой	Р	100%	1 500,00 є/ч	0,00 є/ч	Пропорци	Стандартный
24	Секретар правління	Трудовой	С	100%	200,00 є/ч	0,00 є/ч	Пропорци	Стандартный

3.4. Управління бюджетом проєкту

Основною метою управління бюджетом проєкту є:

1. визначення базового плану вартості проєкту;
2. забезпечення закупки необхідних для проєкту продуктів або послуг;
3. управління бюджетом проєкту.

Первинна оцінка бюджету проєкту здійснюється на фазі Ініціація проєкту с послідуючими уточненнями на всіх фазах життєвого циклу проєкту. Остаточний плановий бюджет повинен бути сформований на фазі Планування. Фактичний бюджет проєкту визначається фазі Реалізація.

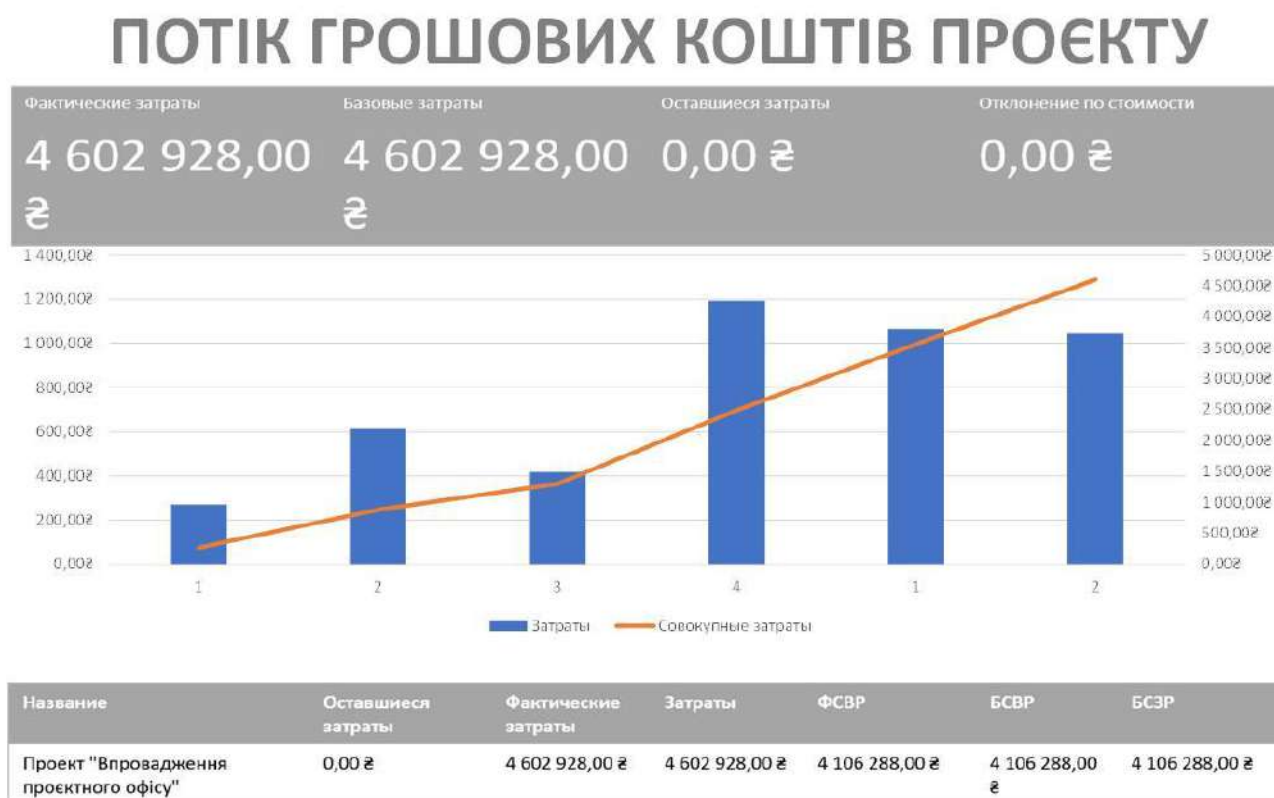
В рамках управління бюджетом проєкту були проведені наступні роботи:

1. визначено собівартість кожної роботи в проєкті і собівартості проєкту в цілому;
2. визначено джерело витрат;
3. визначено бюджету проєкту;
4. здійснено затвердження бюджету проєкту.

Основними документами є бюджет проєкту і договори з підрядниками (компанією консультантом McKinsey & Company). Спонсор є розпорядником бюджету проєкту. Здійснення контролю за виконанням бюджету, та підготовку аналітичних матеріалів щодо освоєння бюджету входить до відповідальності менеджера проєкту. В межах реалізації проєкту більшою мірою собівартість робіт проєкту складалась із операційних витрат на заробітну плату працівникам Банку, що входили до складу робочої команди проєкту. Варто відзначити, що роботи консультанта були виконані та забюджетовані, як такі що виконувалися в межах технічної допомоги Банку з реалізації плану заходів виконання Стратегії розвитку Банку, тому окремих договорів з компанією консультантом не було складено. Витрати на консультанта виконувались в межах проєкту з розрахунку стандартної ставки згідно рисунку 3.11. «Ресурси проєкту».

Освоєний бюджет проекту наведено в Рисунку 3.12. «Потік грошових коштів проекту (квартальний)».

Рисунок 3.12. «Потік грошових коштів проекту (квартальний)»



4.1. Управління ризиками проекту

Метою процесу управління ризиками є:

1. зниження вірогідності виникнення та ослаблення впливу несприятливих подій на виконання проекту;
2. підвищення вірогідності виникнення і посилення впливу сприятливих подій на виконання проекту.

В рамках управління ризиками було виконано наступні роботи:

1. ідентифікацію ризиків (Таблиця 3.4. «Реєстр ризиків проекту»);
2. аналіз ризиків (Таблиця 3.4. «Реєстр ризиків проекту»);
3. визначення заходів по мінімізації виникнення ризиків та визначення відповідальних за роботу з ризиками (Таблиця 3.4. «Реєстр ризиків проекту»);

4. контроль ризиків проєкту.

Реєстр ризиків проєкту є основним документом для процесу управління ризиками проєкту. Причиною ризику може бути існуючі або потенційно можливі вимоги, допущення, обмеження або умови, які створюють вірогідність настання наслідків ризику. Ідентифікувати ризик може будь який член команди проєкту або зацікавлені особи. Управління ризиками здійснює Менеджер проєкту спільно з РКП. У випадку необхідності, до процесу управління ризиками в проєкті на будь якому етапі може бути залучено працівників підрозділу, що забезпечує управління ризиками (згідно з діючою організаційною структурою Банку). Менеджер проєкту на регулярній основі, повинен спільно з РКП проводити роботи з ідентифікації нових проєктних ризиків та моніторингу вже ідентифікованих ризиків і планувати/коригувати заходи щодо їх мінімізації. Ідентифіковані ризики, їх причини та ймовірні наслідки, а також результати роботи з ризиком документуються у реєстрі ризиків. Реєстр ризиків підтримується в актуальному стані протягом всього життєвого циклу проєкту моменту його ініціації до моменту закриття.

Для ефективної побудови реєстру ризиків проєкту було використано метод якісного аналізу ризиків. Співставлення вірогідності та впливу ризиків наведено в Таблиці 3.2. «Рівня ризику проєкту».

Таблиця 3.2. «Рівні ризику проєкту»

Вірогідність	Вплив				
	5-7%	7-15%	15-30%	30-60%	60-90%
71-90%	L	M	H	H	H
51-70%	L	M	M	H	H
31- 50%	L	L	M	H	H
11-30%	L	L	L	M	H
0-10%	L	L	L	L	M
L-низький		M-середній		H-високий	

Вплив на проєкт розраховується згідно критеріїв наведених в Таблиці 3.3.

«Критерії впливу ризику проєкту»

Таблиця 3.3. Критерії впливу ризику проєкту

Обмеження проєкту	Вплив				
	5-7%	7-15%	15-30%	30-60%	60-90%
Бюджет	Зміни в бюджеті < 7%	Зміни в бюджеті < 15%	Зміни в бюджеті < 30%	Зміни в бюджеті < 60%	Зміни в бюджеті < 90%
Терміни	Зміни в термінах < 7%	Зміни в термінах < 15%	Зміни в термінах < 30%	Зміни в термінах < 60%	Зміни в термінах < 90%
Область охопту	Зміни в змісті ледве помітні та не впливають на терміни та бюджет	Впливу піддаються незначні області змісту	Впливу піддаються значні області змісту	Зміна в області охопту не прийнятні для Спонсора	Кінцевий результат проєкту практично не потрібен
Якість	Зниження якості ледве помітно	Впливу піддаються тільки самі найвимогливіші області застосування	Зниження якості потребує згоди Спонсора	Зниження якості не прийнятні для Спонсора	Кінцевий результат проєкту практично не потрібен

Для розрахунку впливу ризику проєкту було використано наступну формулу:

Формула 3.1. «Визначення впливу ризику проєкту»

$$\text{Вплив} = \frac{\sum_{i=1}^n ni}{i} \quad (i - \text{один з критеріїв обмеження проєкту, } n - \% \text{ впливу критерія}).$$

Реєстр ризиків проєкту: (наведено в Таблиці 3.4. «Реєстр ризиків проєкту»)

Таблиця 3.4. «Реєстр ризиків проєкту»

ID	Назва ризику	Опис ризику	Рівень ризику	Вплив ризику	План реагування на ризик	Відповідальний за ризик
RS-1	Втрата актуальності реалізації проєкту	Втрата інтересу, актуальності, необхідності у реалізації проєкту у замовника.	Низький	Н 95%	Відмова від реалізації проєкту.	Замовник проєкту
RS-2	Звільнення ключових учасників РКП	Втрата ключових учасників проєкту РКП (експертів, в т.ч. консультантів)	Низький	L 20%	Заміна втраченого члена РКП на нового.	Менеджер проєкту
RS-3	Перебільшення планових термінів реалізації проєкту	Неспроможність своєчасного завершення задач, та ключових поставок проєкту згідно плану проєкту.	Низький	M 50%	Збільшення трудових витрат на задачі які потребують прискорення.	Менеджер проєкту
RS-4	Перебільшення планового бюджету проєкту	Неспроможність виконання проєкту в межах затвердженого бюджету проєкту	Низький	M 50%	Збільшення витрат на необхідні задачі, які потребують перевищення затвердженого бюджету на їх виконання.	Менеджер проєкту

Продовження таблиці 3.2. «Реєстр ризиків проекту»

ID	Назва ризику	Опис ризику	Рівень ризику	Вплив ризику	План реагування на ризик	Відповідальний за ризик
RS-5	Невиконання обов'язків РКП	Недотримання необхідної залученості та несвоєчасне/неякісне виконання обов'язків членами робочої команди проекту.	Низький	М 50%	Ескалація питань пов'язаних з недотриманням обов'язків РКП на замовника проекту.	Менеджер проекту
RS-6	Ризики макроекономічного середовища	Ризики пов'язані з економічною та політичною ситуацією в Україні, зміна зовнішнього середовища Банку.	Середній	Н 70%	Перегляд ключових завдань проекту, створення нових умов для реалізації проекту, перегляд плану, бюджету, термінів проекту.	Замовник проекту
RS-7	Низька якість реалізації проекту	Невиконання ключових цілей та завдань проекту. Невиконання результатів проекту.	Низький	Н 75%	Перегляд плану, цілей та завдань проекту, ескалація проблем на рівень замовника проекту. Прийняття відповідних рішень щодо покращення якості проекту.	Менеджер проекту
RS-8	Недостатність фінансування проекту	Несвоєчасне та/або недостатнє фінансування робіт проекту.	Низький	Н 75%	Ескалація питань на рівень спонсора проекту, перегляд цілей, завдань, плану, вартості робіт та бюджету проекту.	Спонсор проекту

Висновки до розділу 3

В розділі 3 «Процеси управління проектом впровадження проектного офісу» (далі – Третій розділ) мною було проаналізовано та описано основні процеси управління проектами, а саме:

1. управління життєвим циклом проекту;
2. управління планом проекту;
3. управління ресурсами проекту та зацікавленими сторонами проекту;
4. управління бюджетом проекту;
5. управління ризиками проекту.

В Третьому розділі мною було описано виконання наступних робіт:

1. управління Фазами життєвого циклу проекту, такі як «Ініціація», «Аналіз», «Планування», «Реалізація»;
2. розроблено дорожню карту реалізації проекту (за фазами життєвого циклу проекту);
3. відображено створений РМО в організаційній структурі Банку;
4. наведено організаційну структуру РМО;
5. наведено структуру методологічного забезпечення РМО;
6. управління планом проекту;
7. наведено деталізований план проекту;
8. управління ресурсами проекту;
9. наведено перелік ресурсів проекту;
10. управління бюджетом проекту;
11. наведено квартальний потік грошових коштів проекту;
12. управління ризиками проекту;
13. наведено реєстр ризиків проекту (в якому визначено назву ризику, опис ризик, рівень ризику, вплив ризику, план реагування на ризик та відповідального за ризик).

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ДО РОБОТИ

В межах цієї магістерської роботи мною було досліджено реалізацію проєкту з впровадження проєктного офісу на Акціонерному Товаристві «Престиж Банк». Мною було детально проаналізовано діяльність Банку, проведено дослідження кон'юнктури ринку, були описані основні цілі на майбутнє та сфери потенційного розвитку Банку. Було проведено SWOT-аналіз Банку. Було проаналізовано доцільність та необхідність реалізації проєктного офісу у складі організації. Визначено напрямок розвитку проєкту – створення окремої організаційної одиниці з делегованими повноваженнями щодо впровадження, контролю та розвитку проєктного управління в Банку, розвитку та покращення функціонування процесів.

Було виявлено, що реалізація проєкту можлива та необхідна в умовах конкуруючого ринку, реалізація проєкту повинна збільшити відсоток успішно реалізованих проєктів в організації, тим самим покращити якість надання послуг та пришвидшити випуск нових конкурентних продуктів на ринок.

Спираючись на отримані результати, розуміючи необхідність реалізації проєкту, мною було сформовано статут проєкту, відповідно до якого було визначено:

1. учасників проєкту;
2. мету впровадження проєкту;
3. задачі, які повинні бути виконані під час реалізації проєкту;
4. припущення та залежності проєкту;
5. обмеження та винятки проєкту;
6. зафіксовано віхи проєкту;
7. розроблено WBS проєкту;

Під час виконання другого розділу «Ініціація проєкту» були виконані наступні роботи:

1. розроблено дерево цілей проєкту;
2. описано SMART аналіз верхнерівневих цілей проєкту;
3. визначено зацікавлені сторони проєкту;

4. визначено ролі проєкту;
5. сформовано реєстр зацікавлених сторін та визначено головні очікування від реалізації проєкту у кожної зацікавленої сторони;
6. було визначено склад та основні задачі робочої команди проєкту (OBS);
7. було визначено повноваження, відповідальність та функції членів РКП;
8. було встановлено основні вимоги до проєкту.

В останньому, третьому розділі мною було досліджені та описані основні процеси управління проєктами, такі як:

1. управління життєвим циклом проєкту;
2. управління планом проєкту;
3. управління ресурсами проєкту та зацікавленими сторонами проєкту;
4. управління бюджетом проєкту;
5. управління ризиками проєкту.

Було наведено приклади виконаних робіт (за результатами виконання процесів управління проєктами, зазначених вище) у графічному та табличному вигляді, що дає змогу оцінити достовірність та практичність, отриманих мною результатів.

Враховуючи вищезазначене, на мою думку всі завдання, в межах моєї магістерської роботи були виконані, результати моєї магістерської роботи можливо практично використати у реальному виробничому середовищі, що вказує на мою відповідну компетенцію та кваліфікацію, як керівника проєктів та програм.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Словник-довідник з питань управління проектами / Бушуєв С.Д. Українська асоціація управління проектами. – К.: Видавничий дім «Деловая Украина», 2001.- 640 с. (с.10-11).
2. «Сбалансированная система показателей» / Роберт Каплан, Дэйвид Нортон, 238 с. [2].
3. «Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI» / Кендалл І., Роллінз К. – пер. з англ. – М.:ЗАО «ПМСЦФТ», 2004. – 337 с. [3].
4. Консолідований фінансовий звіт та звіт про управління за рік що закінчився 31 грудня 2019 року / Національний Банк України, <https://bank.gov.ua/ua/news/all/konsolidovana-finansova-zvitnist-ta-konsolidovaniy-zvit-pro-upravlinnya-za-rik-scho-zakinchivsyia-31-grudnya-2019-roku-8352>, 2020. – 73 с. [vii].
5. ISO 21500:2012 Guidance on project management (IDT).
6. ICB Competence Baseline, IPMA, 1999. – 112р.
7. Керівництво з питань проектного менеджменту РМВОК, К.: ВІПОЛ, 2000. -197с. Під ред. Бушуєва С.Д.
8. Бушуєв С.Д. Морозов В.В. Динамическое лидерство в управлении проектами. К.: ВІПОЛ 1999, 310с.
9. Бушуєв С.Д. Практика проектного менеджменту “крок за кроком” ч 1,2. Методичні вказівки до практичних занять. КНУБА 1999 57с.,41с.
10. Бушуєв С.Д. Методологія, методи та засоби проектного менеджменту. Методичні вказівки до виконання курсового проєкту. КНУБА 2000.
11. Арчибальд Р.Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами. /Пер. с англ. [Текст] / Р.Д. Арчибальд. –М.,2004. -472с.;

ДОДАТКИ

Додаток 1. Презентація магістерської роботи в MS PowerPoint

Слайд 1



Створення офісу з управління проектами в сучасних умовах

Виконав студент групи ЗУП-2021
Глушко Тарас Сергійович

Керівник: к.т.н., доцент Бугров Олександр Валентинович

М. Київ 2023


Слайд 2

Опис дослідження:

Мета дослідження: впровадження проектного офісу для підвищення ефективності процесів управління проектами в фінансовій установі.

Об'єкт дослідження – проект впровадження офісу управління проектами в фінансовій установі.

Предмет дослідження – процеси організації робіт по управлінню впровадженням офісу управління проектами в фінансовій компанії.




Завдання дослідження:

- оцінити діяльність Банку та необхідність реалізації проекту з впровадження проектного офісу;
- проаналізувати існуючі підходи до впровадження офісу управління проектами, виділити оптимальний підхід;
- розробити статут проекту з впровадження проектного офісу в фінансовій установі;
- розробити план реалізації проекту з впровадження проектного офісу;
- описати процеси управління.

2


SWOT аналіз Банку:

Сильні сторони  <ul style="list-style-type: none">• найбільша мережа відділень в країні;• сформоване сильне корпоративне управління;• найбільший пасивний корпоративний портфель;• широка інфраструктура роботи з БПК	Слабкі сторони  <ul style="list-style-type: none">• відсутність автоматизації ключових процесів діяльності;• низька мобільність створення та запуску нових продуктів;• високі показники операційних витрат;• навантаження на власника (державу) в частині докапіталізації.
Загрози  <ul style="list-style-type: none">• нестабільна економічна та політична ситуація;• втрата активів, через загострення конфліктної ситуації/окупації території країни;• згортання/стагнація реформ у країні;• значні зміни у макросередовищі.	Можливості  <ul style="list-style-type: none">• продаж частини власності новому акціонеру;• співробітництво з міжнародними фінансовими організаціями;• збільшення частки ринку за сегментами;• підвищення лояльності клієнтів до бренду та вартість бренду.

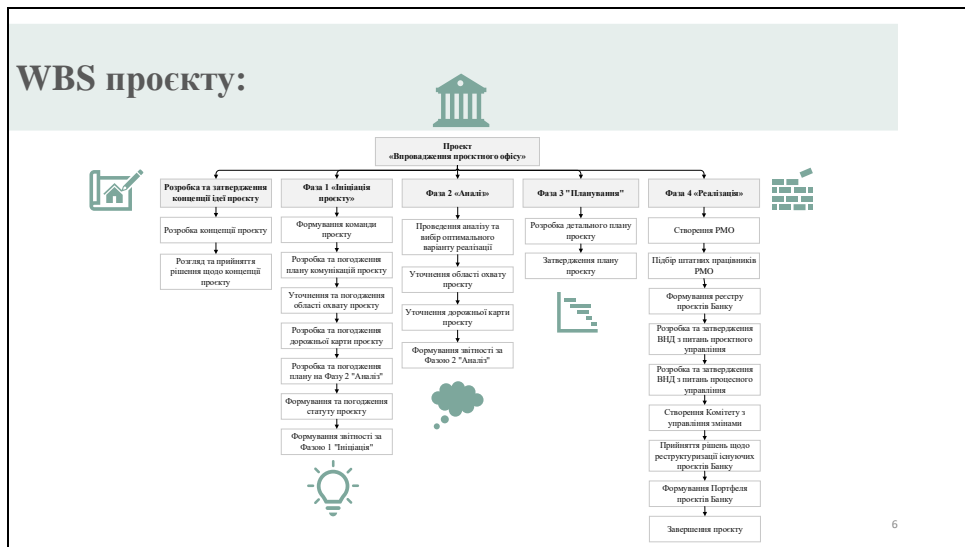
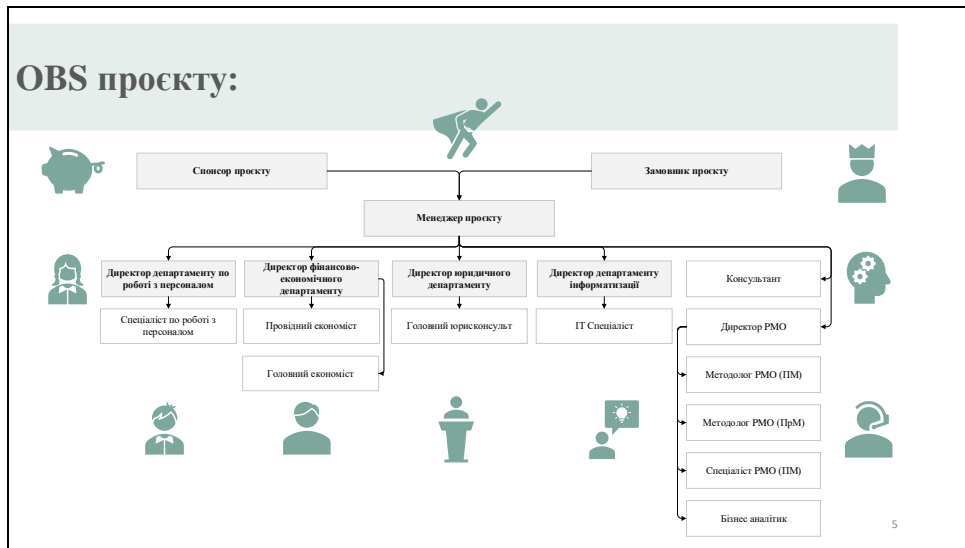
3

Статут проєкту:

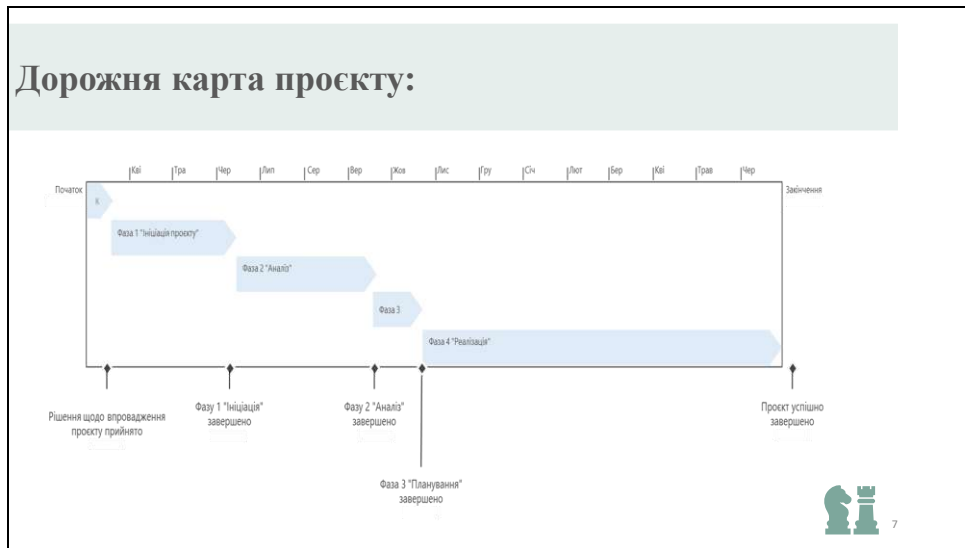
Назва проєкту: «Впровадження проєктного офісу». Дата початку проєкту: 01.03.2023. Запланована дата завершення проєкту: 29.06.2024. Замовник проєкту: голова правління АТ «Престиж банк».	Задачі проєкту: <ul style="list-style-type: none">✔ Створити в організаційній структурі Банку новий структурний підрозділ – центр управління розвитком проєктів та процесів (далі – Центр/РМО).✔ Працевлаштувати необхідний штат працівників Центру.✔ Сформувати реєстр існуючих в Банку проєктів.✔ Розробити та затвердити внутрішні нормативні документи з питань управління проєктами та процесами Банку.✔ Сформувати та затвердити Портфель проєктів.
--	--



4



Слайд 7



Слайд 8



Слайд 9

Ризики проєкту:



Назва ризику	Опис ризику	План реагування на ризик
Втрата актуальності реалізації проєкту	Втрата інтересу, актуальності, необхідності у реалізації проєкту у замовника.	Відмова від реалізації проєкту.
Звільнення ключових учасників РКП	Втрата ключових учасників проєкту РКП (експертів, в т.ч. консультантів)	Заміна втраченого члена РКП на нового.
Перебільшення планових термінів реалізації проєкту	Неспроможність своєчасного завершення задач, та ключових поставок проєкту згідно плану проєкту.	Збільшення трудових витрат на задачі які потребують прискорення.
Перебільшення планового бюджету проєкту	Неспроможність виконання проєкту в межах затвердженого бюджету проєкту	Збільшення витрат на необхідні задачі, які потребують перевищення затвердженого бюджету на їх виконання.
Невиконання обов'язків РКП	Недотримання необхідної залученості та несвочасне/неякісне виконання обов'язків членами робочої команди проєкту.	Ескалація питань пов'язаних з недотриманням обов'язків РКП на замовника проєкту.
Ризики макроекономічного середовища	Ризики пов'язані з економічною та політичною ситуацією в Україні, зміна зовнішнього середовища Банку.	Перегляд ключових завдань проєкту, створення нових умов для реалізації проєкту, перегляд плану, бюджету, термінів проєкту.

Слайд 10

Отримані результати проєкту:



Створено проєктний офіс в організаційній структурі Банку



Створено комітет з управління змінами



Розроблено та затверджено внутрішні нормативні документи з питань проєктного менеджменту



Розроблено та затверджено внутрішні нормативні документи з питань процесного менеджменту



Проведено реструктуризацію проєктів



Сформовано портфель проєктів Банку



10