

В. В. МОРОЗОВ, В. В. ОСТАХОВ

АНАЛІЗ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ ЧЕРЕЗ УПРАВЛІННЯ ІТ ПРОЕКТАМИ

У статті розглядаються причини й наслідки переформатування бюджетів ІТ проектів в банківських організаціях. Аналізуються та проводяться паралелі у підходах вибору ІТ проектів для впровадження в закордонних та українських фінансових установах. Це суттєво впливає не тільки на результати досліджень та вибору ІТ проектів, але так само на розвиток таких організацій в цілому. Авторами зроблено висновки про тренди впровадження ІТ проектів та їх вплив на розвиток бізнесу банківського сектору.

Ключові слова: ІТ проект, банк, бюджет, система, тренд.

В статье рассматриваются причины и последствия переформатирования бюджетов ИТ проектов в банковских организациях. Анализируются и проводятся параллели в подходах выбора ИТ проектов для внедрения в иностранных и украинских финансовых учреждениях. Это существенно влияет не только на результаты исследований и выбора ИТ проектов, но так же на развитие таких организаций в целом. Авторами сделаны выводы о трендах внедрения ИТ проектов и их влияние на развитие бизнеса банковского сектора.

Ключевые слова: ИТ проект, банк, бюджет, система, тренд.

In this article the causes and consequences of IT projects' budgets reformatting in banking organizations are investigated. Analysis and parallels in approaches of choosing IT projects to be implemented in foreign and Ukrainian financial institutions are being conducted. This significantly affects not only the results of investigation and selection of IT projects, but also on the development of such organizations in general. The analysis shows that on the background of global GDP decrease, banks around the world are increasing their IT investments, but investments in IT projects are heavily redistributed towards digital transformation. Nevertheless, IT projects are a major driver of banking business development, so their number is rapidly growing every day in the fields of big data analytics, virtualization and cloud computing, mobility, scoring, target marketing, IT infrastructure etc. The authors draw conclusions about trends in implementation of IT projects and their impact on the development of the banking business sector.

Keywords: IT project, bank, budget, system, trend.

Вступ. Одним з останніх трендів, який прийшов після кризи п'ятирічної давності – є зниження витрат банків за рахунок інформаційних технологій (ІТ). В останні два роки це набуло особливої актуальності. Незважаючи на економічну кризу, банки не відмовляються від розвитку своїх ІТ-систем, але їх пріоритети змінюються, що призводить до переформатування бюджетів відповідних проектів розвитку.

Фінансова сфера України, як і багато інших галузей економіки, живе в новій реальності і вже усвідомлює це. Проблеми не сильно трансформувалися щодо ситуації напередодні кризи, вони просто стали вимагати більш швидких і ефективних рішень. В сфері ІТ починається нова реальність, для якої характерні дві тенденції: *по-перше*, фокус на зниження вартості володіння ІТ-системами, в тому числі бажання заощадити на класичній організації ІТ-сервісів; *по-друге*, прагнення до підвищення гнучкості ІТ як на рівні бізнес-додатків, так і на рівні інфраструктури за рахунок впровадження нових технологій розробки, управління змінами, розвитку нових, більш гнучких і зручних сервісів для клієнтів тощо [1].

На перший погляд, перший шлях простіше: банк залишає мінімум послуг, необхідних для підтримки «життєдіяльності» організації. У другому випадку банк продовжує розвивати інфраструктуру, автоматизуючи процеси обслуговування клієнтів і внутрішні бізнес-процеси. Наприклад, все більше банків фокусуються на розвитку власних онлайн сервісів, збільшуючи обсяг споживання таких телеком-послуг, як швидкісний доступ в Інтернет та організація Wi-Fi в клієнтських зонах. Все це дозволяє збільшувати задоволеність клієнта і одночасно оптимізувати витрати на його обслуговування.

При цьому багато банків переходять на режим

максимальної економії. Вони розглядають інвестиції в інформатизацію під мікроскопом, даючи хід тільки проектам, життєво важливим для бізнесу або таким, що підвищують його ефективність. На сумнівні або необов'язкові проекти бюджету не виділяються.

В таких умовах розвиток ІТ в банківській галузі є досить проблематичним. Отже, першочерговим завданням є оптимізація витрат на ІТ-забезпечення і перетворення банківських ІТ-систем з обслуговуючих в елемент генерації цінності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання застосування ІТ до розвитку фінансових установ широко розглядалися в роботах А. Вороніна [2], Р. Ісаєва [3], П.В. Мельника [4], А.В. Александрова [5] та інших вітчизняних вчених. Їх узагальнене цільове застосування полягає в розгляді процесів функціонування ІТ в банківських установах, які б дозволяли в значній мірі заощаджувати фінанси за рахунок інтеграції функцій різних ІТ систем при досягненні просторово-часового збалансування бізнес-процесів з метою отримання позитивного синергічного ефекту. Проблеми проектно-орієнтованого підходу на основі ІТ проектів знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних науковців, таких як С.Д. Бушуєва [6], Ю.М. Теслі [7], А.О. Білощицького [8], В.В. Морозова [9] та інших, а також закордонних авторів А.В. Іларіонова [10], С. Беркуна [11], Cleland, D. [12] та Skinner C. [13]. В їх роботах розвивається методологія управління проектами (зокрема ІТ-проектами), яка спрямована на взаємоузгоджене управління повного спектру управлінських процесів в просторі самих організацій і проектів їх розвитку з метою ефективного виконання всього портфелю проектів.

Метою статті є проведення аналізу сучасних

тенденцій розвитку банківських установ через впровадження сучасних ІТ систем і виконанням на цій основі ІТ проектів.

Вклад основного матеріалу. Клієнтський ринок не зростає, тому між банками йде боротьба за наявних клієнтів. Щоб зберегти своїх і переманити чужих, їм треба пропонувати не тільки щось «дуже цінне», а й бути в цьому першими. Тому різко скоротився час на випуск релізу будь-якої системи або продукту – з місяців до тижнів. Однак найчастіше скорочення витрат тягне за собою зниження якості продукту. В умовах кризи поряд зі зниженням витрат на впровадження і експлуатацію зростають вимоги до рівня надійності та безпеки банківської інформатизації. У зв'язку з цим зростає тенденція до централізації, стандартизації та забезпечення масштабованості банківської ІТ-інфраструктури, мета якої – оптимізувати вартість володіння і підвищити швидкість впровадження нових послуг.

Інвестиції в ІТ часто впливають на скорочення витрат в інших статтях. Так, впроваджуючи хмарні сервіси, можна економити на утриманні додаткового штату ІТ-персоналу, обслуговуванні ІТ-інфраструктури, планувати витрати на масштабування і досягати економії за рахунок оплати тільки спожитих ресурсів. Інший приклад - використання відеоконференцій, засобів спільної роботи і рішень уніфікованих комунікацій дозволяє скоротити витрати на відрядження. Скорочення бюджетів на закупівлі офісної техніки перерозподіляються на користь розвитку високотехнологічних напрямків, інвестування в розвиток дистанційних каналів обслуговування, популяризацію і кастомізацію інтернет-банкінгу, впровадження нових сервісних моделей.

Можна виділити два тренди, яким слідують банки, впроваджуючи технології, що скорочують витрати. *Перший* – мультимедіальне обслуговування. *Другий* – збільшення частки самообслуговування клієнтів. Банки віддають пріоритет технологіям, які швидко окупаються. Фінансовий сектор бачить потенціал для скорочення витрат у впровадженні ІТ проектів по автоматичній обробці документів. Робота з документами, в тому числі внесення інформації з них в облікові системи, завжди забирала чимало ресурсів. Рішення для потокового введення даних крім очевидних переваг, на кшталт скорочення часу і витрат на обробку даних до 50%, дозволяють швидко повернути інвестиції в проект - ROI становить від 3 місяців до 1 року.

Є приклади, коли банки скорочують фінансування проектів, в деяких випадках в два рази. Але є і банки, які, навпаки, збільшують свої бюджети по тому ж сегменту. Скорочення бюджетів пов'язане з тим, що частина проектів закінчується, і на зміну більш витратному етапу розробки ПО приходять підтримка і супровід, актуалізація функціональності під зміни вимог бізнесу. З іншого боку, щоб бути конкурентоспроможним і відповідати викликам часу, банки просто зобов'язані інвестувати в розвиток, а поточна економічна і ринкова ситуація змушує їх бути

більш прагматичними. Через це горизонт окупності ІТ проектів стискається.

Однак, на цьому тлі продовжують з'являтися стартапи - нові кредитні організації або цілі напрямки в уже діючих банках. Банківське життя триває, але за дещо іншими правилами. На перший план виходять питання підтримки поточного бізнесу, виконання вимог регулятора та підвищення ефективності роботи банку. При цьому на забезпечення достатнього базового рівня витрачається приблизно 80% коштів, і тільки 20% залишається на розвиток. Але тим не менш, саме ІТ проекти забезпечують життєздатність фінансових організацій.

Світові тенденції розвитку. Банки приділяють пильну увагу вивченню нових зарубіжних ІТ-трендів і намагаються співвідносити свої завдання інформатизації з наявними в світі можливостями. Конкурентна боротьба, яка вийшла на новий виток, тільки сприяла пошукам ефективних ІТ-рішень, які дозволили б зберегти успішність бізнесу.

Аналітика великих даних. Конкурентоспроможність банку залежить від оперативності, достовірності, цілісності інформації та ефективності її використання. Згідно з прогнозами Gartner, до 2020 року банки перестануть справлятися з великими даними (Big Data): технологічні можливості здійснювати управління ними будуть вичерпані. Багато банків зайняті ІТ-проектами по централізації даних. Їм важливо володіти швидким доступом до інформації в сховищах або аналітичних системах.

Банки фактично володіють «золотими копальнями» даних про потреби клієнтів. Доступ до цих даних дозволить фінансовим інститутам підвищити якість обслуговування клієнтів і рентабельність відносин з ними. Прагнучи перетворити дані в корисну інформацію, банки інвестують кошти в ІТ проекти [11] аналізу даних і бізнес-аналітики, щоб поліпшити крос-продажі і підвищити задоволеність клієнтів, що повернеться їм значним прибутком від зроблених інвестицій.

Віртуалізація та хмарні обчислення. Серед найважливіших ІТ-задач, що вирішуються банками, виділяється віртуалізація взаємодії з клієнтом і зміцнення безпеки такої взаємодії. Сьогоднішні тренди показують, що вже до 2020 року половина великих банків будуть зберігати важливу інформацію в центрах обробки даних (ЦОД) зовнішніх провайдерів, економлячи при цьому на ІТ-витратах.

За оцінками Gartner, сьогодні більше 50% банківських транзакцій здійснюються за допомогою хмарної інфраструктури, і більше 50% - за допомогою програм, що використовуються в рамках моделі програмне забезпечення як послуга (SaaS) [4]. Вже зараз деякі американські банки констатують, що за допомогою приватної хмари час виведення на ринок нових продуктів зменшується від 45 днів до менш ніж однієї години [12].

Віртуалізація в західних банках становить мало не 90% всіх сервісів, що надаються. Їй починають довіряти критичні для бізнесу сервіси, зростає віртуалізація важких баз даних Oracle, бізнес-додатків

SAP тощо. Активно впроваджується віртуалізація робочих місць (VDI). Робочі місця не на ПК, а з використанням тонких клієнтів і рішень VDI збільшують мобільність і гнучкість інфраструктури, надають в нових офісах швидкий доступ до корпоративних додатків і технічну підтримку співробітників. Економія на VDI досягається за рахунок зниження витрат на ІТ-фахівців [13].

Мобільність. З розвитком інформаційних технологій люди стали більш активними, мобільними, їм доводиться працювати з великими обсягами інформації, виросли вимоги до інтерактивності, і клієнти хочуть мати максимум каналів комунікацій в режимі онлайн. Тому актуальним стає впровадження нових платформ інтернет-банкінгу та мобільного банкінгу. Вибір банку клієнтом часто здійснюється з урахуванням розвиненості банку в наданні цих можливостей.

Мобільний банкінг вже став такою ж звичайною справою, як і інтернет-банкінг. Частка молодих і ІТ-розвинених клієнтів зростає, а кількість банків, що не надають ці послуги, буде скорочуватися пропорційно зростанню покоління «мобільно залежних» клієнтів. Наприклад, в європейських країнах активно впроваджуються платіжні рішення за технологією NFC для здійснення безконтактних платежів за допомогою чіпа в sim-карті смартфона.

Інша сторона мобільності – це мобільний інтерфейс бізнес-додатків для менеджменту банків.

Прискорене обслуговування в точках продажів - ще один тренд зробити візит клієнта до відділення банку більш комфортним, полегшити і прискорити процес його обслуговування в точках продажів. І виграє той банк, який запропонує переваги не тільки в фінансових продуктах, але і в сервісі. Світові фінансові структури тестують різні формати банківського офісу з використанням передових технологій. В результаті зростає популярність термінальних пристроїв, фронт-офісних систем, «електронних касирів» - які замінюють громіздкий і дорогий стаціонарний касовий вузол.

Фронтальні системи. Розвиток фронт офісних систем багато в чому обумовлений вдосконаленням управління ризиками. Ризик-менеджмент тісно пов'язаний зі звітністю і моделюванням. Наприклад, управління кредитними ризиками пов'язане з операційної моделлю банку і проведеними банком операціями.

Ефективність клієнтського обслуговування від нарощування автоматизованого функціоналу перейшла до втілення принципу єдиного вікна. На практиці це означає, що операції по кредитах, депозитах, розрахунковими операціями, тощо, повинні вестися в єдиній системі, хоча б візуально. Фронтальні системи з єдиним інтерфейсом дозволяють також скоротити як витрати на підготовку персоналу, так і число операційних помилок.

Системи класу процесного управління (BPM) якраз дозволяють вирішувати подібні завдання - отримувати точні оцінки вартості і фактичної прибутковості продуктів, клієнтів, каналів продажів,

банківських підрозділів. Це допомагає топ-менеджменту банку приймати виважені управлінські рішення щодо оптимізації та розвитку продуктових пропозицій й організувати прозорі системи мотивації персоналу. Бізнес-аналітика вирішує поточні завдання і коригує стратегію розвитку.

Банкам вже недостатньо розуміти, до якого результату вони прийшли і з якої причини. В умовах обмеженості фінансових і часових ресурсів правильне рішення задач прогнозування та оптимізації дає банкам величезні конкурентні переваги. Тут потрібні вже не просто інтелектуальні аналітичні BI-системи (Business Intelligence), а просунута бізнес-аналітика (Advanced Analytics).

Банки переходять від аналізу транзакцій та операцій до аналізу подій. Наприклад, банк цікавить не тільки факт здійснення клієнтом операції в інтернет-банку, але і те, як клієнт діяв перед цим: які розділи сайту відвідував, які суми і цифри підставляв в кредитному калькуляторі тощо. Це дозволяє краще зрозуміти клієнта, допомагає оптимізувати систему його обслуговування та зробити висновки про його переваги, а в деяких випадках навіть запідозрити в шахрайстві.

Інша група завдань пов'язана з управлінням ризиками – запобігання загрозам і мінімізація втрат. Ризики в банківському секторі різноманітні: ризики неповернення кредиту, шахрайства, пов'язані з ліквідністю, ринкові, валютні, операційні, репутаційні тощо. BI-системи допомагають прораховувати рівень як кожного виду ризиків по окремим обраним банком рішень, так і загальний рівень ризику в банку. Високопродуктивна аналітика на «великих даних» дає більш точні результати аналізу і дозволяє вчасно прийняти адекватні ситуації рішення. BI-системи дозволяють збільшити прибутковість за рахунок ефективного управління ризиками та визначення оптимальних стратегій розвитку [14].

Скоринг: вимоги посилюються, системи ускладнюються. На користувачів споживчих кредитів ведеться «кредитна історія», на яку орієнтуються банки при видачі наступних позик. Кредитні організації прагнуть удосконалювати системи оцінки сумлінності і платоспроможності клієнтів, використовуючи як внутрішні, так і зовнішні інформаційні ресурси. За останні кілька років скорингові вимоги значно ускладнилися [8]. Хоча ступінь автоматизації скорингу може бути різною, сьогодні він дозволяє перейти до уніфікованої системи оцінки клієнтів, виключити суб'єктивізм кредитних агентів і враховувати безліч факторів одноразово.

Інформація про те, як банк оцінює клієнтів, є комерційною таємницею. Адже заволодівши нею, шахраї зможуть отримати більш вигідні умови кредитування. І якщо п'ять років тому нерідко оцінка клієнтів по сумі показників розраховувалася в таблиці Microsoft Excel, то в 2016 році банки в основному використовують автоматизовані засоби скорингу. Багато гравців вважають за краще розвивати власні системи, не звертаючись до іменитих постачальників,

які протягом останніх декількох років досить дорого продавали автоматизовані рішення.

Цільовий маркетинг. Одними з найпоширеніших ІТ-проектів на сьогодні є проекти по впровадженню ПЗ для просування послуг - автоматизації цільового маркетингу [3]. Подібні системи дозволяють отримувати дохід пропонуючи продукти і сервіси найбільш прибуткові для банку і одночасно цікаві для клієнтів. Ключовими для автоматизації є системи збору, інтеграції та очищення даних, аналізу поведінки клієнтів, звітності (остання дозволяє оцінити ефективність дій банку).

Джерелами даних для маркетингу служить безліч систем, наприклад: операційний CRM, аналітичний CRM, управління кредитними заявками, кредитний скоринг, управління збором простроченої заборгованості, корпоративне сховище даних. На підставі цих даних генеруються рішення по маркетинговій активності і направляються за допомогою операційного CRM поточним або потенційним клієнтам [5].

В останні три роки посилюється попит на підтримку персоналізованих маркетингових програм. А в останній рік намітився тренд до застосування в банках маркетингу в режимі реального часу (Real-Time Marketing). Клієнти часто приймають рішення про покупку продукту, здійснюючи банківську операцію або звертаючись до консультантів за порадою. Для вирішення цього завдання застосовуються різні системи, за допомогою яких створюються стратегії вибору пропозиції для клієнта в залежності від його статусу, віку, професії, місця проживання та інших параметрів. Великі банки, як правило, впроваджують сьогодні всі перераховані види інноваційних систем в рамках одного ІТ-продукту [6].

Інтернет взаємодія між банком і клієнтом. В умовах підйому Веб 2.0 [1] банкам доводиться розвивати портали та інтернет-сервіси. На зміну простим сайтам прийшли яскраві і барвисті портали, що змінили «віртуальний образ» банків. Ще більше було зроблено всередині банків, щоб змінити прийняті процедури, зняти заборони на обробку даних онлайн і почати активну роботу в Інтернеті. Втім, більшості ще потрібно багато попрацювати над тим, щоб веб-продукти були зручні потенційним клієнтам, а не тільки самим банкам.

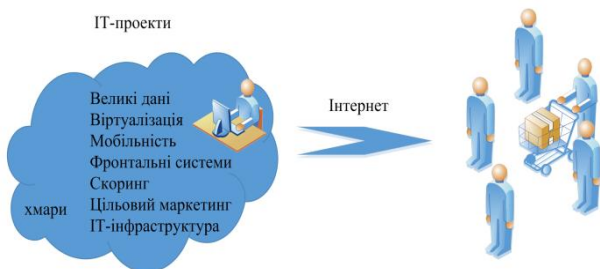


Рис. 1 – ІТ-проекти банку у взаємодії з клієнтом

У більшості банків реалізовано оформлення заявок на видачу кредитів прямо на порталі. Це знижує навантаження на офіси продажів, зменшує кількість черг і робить процедуру видачі кредитів більш

простою, а оцінку позичальника - неупередженою. Правильна реалізація систем анкетування і заявок дозволяє зробити сервіс зручніше для клієнта, оптимізує внутрішні процеси банку, прискорює прийняття рішень і вивільняє час кредитних інспекторів для обробки більшої кількості заявок. Для успішної реалізації такої концепції необхідно інтегрувати портал з CRM-системою та іншими корпоративними інформаційними системами. Взаємодія ІТ-проектів банків з кінцевим клієнтом схематично відображено на рис. 1.

Для великих банків система інтернет-обслуговування стала невід'ємною частиною інтернет-порталу. Виключаючи необхідність установки локального ПЗ, банки досягають більшої гнучкості і знижують витрати на технічну підтримку користувачів, які відчувають проблеми з клієнтськими модулями.

Процес обслуговування клієнтів також мігрує на простори глобальної мережі. Інформацію про кредитні продукти, вклади та умови обслуговування простіше і зручніше отримати на сайті банку. Саме тому ми бачимо яскраву і барвисту рекламу, помітні гасла та інші елементи інтернет-просування на сайтах банків і в соціальних мережах, які є основним драйвером просування мобільних платежів. Проте розвиток систем по їз обнобці стикається з пулом проблем, на вирішення яких впроваджуються окремі проекти (див. рис. 2).



Рис. 2 – Основні проблеми, з якими стикаються банки при розробці систем мобільних платежів

Деякі банки пішли далі в розвитку порталів. Вони пропонують все нові і нові послуги, наприклад, клієнти можуть забронювати квитки на літак прямо на сайті банку - швидко, зручно, безпечно і зі знижкою. Подібні пропозиції забезпечують порталю додатковий трафік, а це означає, що нові пропозиції банку побачить більшу кількість клієнтів [15].

ІТ-інфраструктура. Роздрібний бізнес визначає проекти модернізації ІТ-інфраструктури банків [2], які є консервативними організаціями: вони по максимуму використовують перевірені і надійні рішення, щоб забезпечити своїх клієнтів і співробітників безперервним сервісом. Але сьогодні банки працюють відразу на всіх фронтах, їм потрібно адаптувати ІТ-системи до реалій ринку.

Банки планомірно проникають в супермаркети і торгові центри. Практично в кожному з них можна знайти не одного, а відразу декількох співробітників

різних банків. Сьогодні це справедливо не тільки для мільйонних міст, а й для дрібних населених пунктів. У боротьбі за нових клієнтів банки відкривають невеликі офіси, для яких створення серверної інфраструктури абсолютно нелогічно.

Банківський сектор наблизився до чергового етапу централізації, створюючи високопродуктивні і захищені ЦОД. Це дозволяє встановлювати на будь-яких робочих місцях термінали або тонкі клієнти, виробляючи весь процесинг в центрах обробки даних.

Дорога в хмари. В якості альтернативи серверів виступають хмарні обчислення. «Оренда» серверів або просто обчислювальної потужності оплачується за використаний час і дозволяє залучати додаткові ресурси на вимогу. При цьому постачальники хмарних послуг здатні створювати ЦОД, експлуатація яких обходиться дешевше відразу з кількох причин: вдале географічне розміщення, висока утилізація ресурсів, паралельна робота співробітників над декількома проектами і так далі [9]. Однак банкам як і раніше складно довірити свої процеси стороннім компаніям, їх IT-директора шукають рішення настільки ж доступні, як публічні хмари, але настільки ж надійні, як військовий бункер. Втім, провідним банкам вдається успішно вирішувати поточні проблеми своїми силами, все ж плануючи перейти в хмари в майбутньому.

Сьогодні багато банків планують впровадження нових аналітичних засобів, що дозволяють обробляти великі обсяги даних для проведення комплексної аналітики і скорингу. При цьому всі більший інтерес викликають інструменти класу Application Delivery Networking, так звані балансувальники додатків. Вони дозволяють підвищити якість надання сервісу навіть при вибуховому зростанні запитів від клієнтів банку через Інтернет і мобільні додатки.

Незважаючи на високу динаміку проникнення хмарних сервісів в корпоративне середовище, вітчизняні банки обережні в питаннях переходу на ці технології. Головним фактором ризику залишається інформаційна безпека. Втім, до ряду хмарних напрямків банки починають ставитися більш лояльно. А вже вдалий досвід конкурентів підштовхує банки до інтенсифікації цього процесу.

Хмарні технології дозволяють з високим ступенем прозорості та ефективності управляти процесами роботи, модернізації, виведення з експлуатації інформаційних систем. У розрахунках скорочення витрат універсальних моделей не існує, кожен банк проводить їх індивідуально. Одна з переваг хмарних сервісів – це їх вартість. Оплата за ці сервіси проводиться тільки за спожитий обсяг послуг, і без додаткових інвестицій в масштабованість, надійність, безпеку. У замовника при такій моделі є можливість вивільнити ресурси, перенаправити їх на розвиток, оптимізацію, що також підвищує їх ефективність.

Банки вже вplotну підійшли до того, щоб перестати самим обирати сервери та пристрої зберігання даних, а купувати сервіс, вказуючи необхідну потужність і терабайти пам'яті. Це трапиться, коли вартість даних сервісів зрівняється з ціною підтримки відповідних технологій на стороні клієнта.

Висновки. Проведений аналіз показує, що на фоні світового ВВП, що сповільнюється, банки всього світу нарощують інвестиції в IT. Але інвестиції в IT проекти сильно перерозподіляться в сторону цифрової трансформації, а саме – хмарні і мобільні технології, Big Data і аналітику (BI).

В Україні сучасні технологічні тренди також актуальні, так як, незважаючи на всі проблеми, банкам потрібно оптимізувати витрати. Хмарні технології і аутсорсинг сервісних послуг або процесів дозволяють понизити витрати на власні структури на десятки відсотків, а іноді і в рази, а також скористатися їхнім досвідом та отримати додаткові вигоди для розвитку бізнесу банків.

При цьому, напевно чи сьогодні можна говорити про наявність у іноземних банків «ексклюзивних IT», про які їх українським колегам нічого не було б відомо. У проникнення із запізненням західних банківських IT на вітчизняний ринок, скоріше, інша причина: вітчизняні фінансові структури є обачнішими в питаннях інформатизації. І на те, щоб встигати за технологічним мейнстрімом, їм часто не вистачає ні фінансових можливостей, ні переконливості аргументів з боку IT. Тому традиційним на фінансовому ринку України є підхід стежити за світовими трендами та обирати найкраще, що гарантовано принесе користь у вирішенні конкретних завдань. Оскільки саме IT проекти є основним драйвером розвитку бізнесу банків, їх кількість росте з кожним днем.

Список літератури

1. Кінг, Б. Банк 3.0. Чому сьогодні банк - це не те, куди ви ходите, а те, що ви робите [Текст] / Б. Кінг. – СПб.: Олімп-Бізнес, 2014. – 520 с.
2. Воронін, А. Роздрібний банківський бізнес. Бізнес-енциклопедія [Текст] / А. Воронін – М.: Альпіна Паблішер, 2016. – 528 с.
3. Ісаєв, Р. Банківський менеджмент і бізнес-інжиніринг [Текст] : в 2 томах. – М.: Інфра-М, 2015. – 624 с.
4. Мельник, П. В. Банківські системи зарубіжних країн [Текст] / П. В. Мельник. – К.: ТОВ «Алерта», 2010. – 586 с.
5. Александров, А. В. Банківський менеджмент приватного капіталу. Теорія і практика Private Banking [Текст] / А. В. Александров. – К.: – Баланс Бізнес Букс, 2016. – 320 с.
6. Бушуєв, С. Д. Управління інноваційними проектами і програмами на основі системи знань P2M: Монографія [Текст] / Ф. А. Ярошенко, С. Д. Бушуєв, Х. Танака – К.: «Самміт-Книга», 2012. – 272 с.
7. Тесля, Ю. М. Інтеграція методів управління окремими проектами з методом матричного управління портфелем типових проектів [Текст] / Ю. М. Тесля, Т. В. Латішева // Східно-Європейський журнал передових технологій. – 2016. – № 1/3 (79). – С. 12–18.
8. Білоцицький, А. О. Моделі та методи визначення нечітких збігів в контенті електронних документів [Текст] : монографія / А. О. Білоцицький, П. П. Лізунов, О. В. Діхтяренко. – К.: КНУБА, 2016. – 150 с.
9. Морозов, В. В. Управління проектами: процеси планування проектних дій [Текст]: підручник / В. В. Морозов, І. В. Чумаченко, Н. В. Доценко, А. М. Чередніченко. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2014. – 673 с.
10. Іларіонов, А. В. Портфель проектів: Інструмент стратегічного управління підприємством [Текст] / А. В. Іларіонов, Е. Ю. Клименко – М.: Альпіна Паблішер, 2013. – 312 с.
11. Беркун, С. Мистецтво управління IT-проектами [Текст] / С. Беркун. – СПб.: Пітер, 2014. – 700 с.
12. Cleland, D. Global Project Management Handbook: Planning, Organizing, and Controlling International Projects [Text] / D. Cleland, R. Garies. – McGraw-Hill Education, 2010. – 575 p.

13. Skinner, C. Digital Bank: Strategies to Launch or Become a Digital Bank [Text] / C. Skinner. – Marshall Cavendish Business, 2014. – 315 p.
14. Ониценко, І. І. Аналіз ризиків в процесі управління IT-проектами [Текст] / І. І. Ониценко // Вісник Національного технічного університету «ХПІ»: зб. наук. пр. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Х.: НТУ «ХПІ». – 2014. – № 3 (1046).
15. Муравецький, С. А. Планування процесів забезпечення якості у великих та географічно розподілених гібридних IT-проектах [Текст] / С. А. Муравецький, С. О. Крамський // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Харків : НТУ «ХПІ», 2016. – № 1 (1173). doi: 10.20998/2413-3000.2016.1173.21.
- [Eastern-European Journal of enterprise technologies]. 1 /3(79), 2016, pp. 12–18.
8. Biloshhyczkij A. O., Lizunov P. P., Dihtyarenko O. V. *Modeli ta metody vyznachennya nechitkyh zbigiv v kontenti elektronnyh dokumentiv. Monografiya* [Models and methods for determining fuzzy matches in the content of electronic documents. Monograph]. K.: KNUBA, 2016. 150 p.
9. Morozov V. V., Chumachenko I.V., Docenko N.V., Cherednichenko A.M. *Upravlinnya proektamy: procesy planuvannya proektnykh dij: Pidruchnyk* [Project management: the planning project activities. Textbook]. K.: Universytet ekonomiky ta prava «KROK», 2014. 673 p.
10. Ilarionov A.V., Klymenko E.Yu. *Portfel proektiv: Instrument strategichnogo upravlinnya pidpnyemstvom* [The portfolio of projects: the strategic management tool]. M.: Alpina Publisher, 2013. 312 p.
11. Berkun S. *Mysteczstvo upravlinnya IT-proektamy* [Art of IT-projects management]. SPB.: Piter, 2014. 700 p.
12. Cleland D., Garies R. *Global Project Management Handbook: Planning, Organizing, and Controlling International Projects*. McGraw-Hill Education, 2010. 575 p.
13. Skinner C. *Digital Bank: Strategies to Launch or Become a Digital Bank*. Marshall Cavendish Business, 2014. 315 p.
14. Onyshhenko I. I. Analiz ryzykiv v procesi upravlinnya IT-proektamy [Risk analysis in the management of IT projects]. / *Visnyk NTU «KhPI»*. Zbirnyk naukovykh prac. Seriya: Strategichne upravlinnya, upravlinnya portfelyamy, programamy ta proektamy [Bulletin of the National Technical University "KhPI"]. Kh.: NTU «KhPI». 2014, 3 (1046).
15. Muravec'kyj S. A., Kramskij S. O. Planuvannya procesiv zabezpechennya yakosti u velykyx ta geografichno rozpodilenyx gibrydnyx IT-proektax. *Visnyk Nacionalnogo texnichnogo universytetu «KhPI»*. Zbirnyk naukovykh prac. Seriya: Strategichne upravlinnya, upravlinnya portfelyamy, programamy ta proektamy [Bulletin of the National Technical University "KhPI"]. Kh.: NTU «KhPI». 2016, 1 (1173). doi: 10.20998/2413-3000.2016.1173.21.

References (transliterated)

1. King B. *Bank 3.0. Chomu sгодni bank - ce ne te, kudy vy hodyte, a te, shho vy robyte* [Bank 3.0: Why Banking Is No Longer Somewhere You Go But Something You Do]. SPB.: Olimp-Biznes, 2014. 520 p.
2. Voronin A. *Rozdribnyj bankivskij biznes. Biznes-encyklopediya* [The retail banking business. Business Encyclopedia]. M.: Alpina Publisher, 2016. 528 p.
3. Isayev R. *Bankivskij menedzhment i biznes-inzhynirnyng* [Banking Management and Business Engineering]. M.: Infra-M, 2015. 624 p.
4. Melnyk P. V. *Bankivski sistemi zarubizhnyh krayin* [The banking system of foreign countries]. K.: TOV «Alerta», 2010. 586 p.
5. Aleksandrov A. V. *Bankivskij menedzhment pryvatnogo kapitalu. Teoriya i praktyka Private Banking* [Banking Management of private capital. Theory and Practice of Private Banking]. K.: Balans Biznes Buks, 2016. 320 p.
6. Bushuyev S. D., Yaroshenko F.A., Tanaka X. *Upravlinnya innovacijnyh proektamy i programamy na osnovi systemy znan P2M: Monografiya* [Management of innovative projects and programs on the basis of knowledge P2M: Monograph]. K.: «Sammit-Knyga», 2012. 272 p.
7. Teslya Yu.M., Latsheva T.V. *Integraciya metodiv upravlinnya okremymy proektamy z metodom matrychnogo upravlinnya portfelem tipovyh proektiv. Shidno-Yevropejskij zhurnal peredovyh tehnologij*

Надійшла (received) 05.12.2016

Бібліографічні описи / Библиографические описания / Bibliographic descriptions

Аналіз напрямків розвитку банківської сфери через управління IT проектами / В. В. Мороз, В. В. Остахов // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Харків : НТУ «ХПІ», 2017. – № 3 (1225). – С. 89–94. – Библиогр.: 12 назв. – ISSN 2311–4738.

Анализ направлений развития банковской сферы через управление ИТ проектами / В. В. Мороз, В. В. Остахов // // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Харків : НТУ «ХПІ», 2017. – № 3 (1225). – С. 89–94. – Библиогр.: 12 назв. – ISSN 2311–4738.

Analysis of the development directions of the banking sector through the management of IT projects / V. V. Morozov, V. V. Ostakhov // Bulletin of NTU "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2017. – No 3 (1225). – P. 89–94. – Bibliogr.: 12. – ISSN 2311–4738.

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Морозов Віктор Володимирович – кандидат технічних наук, професор, Київський національний університет ім. Тараса Шевченка, м. Київ, завідувач кафедри технологій управління; тел.: (050) 358-09-50; e-mail: knumvv@gmail.com.

Морозов Виктор Владимирович – кандидат технических наук, профессор, Киевский национальный университет им. Тараса Шевченко, г. Киев, заведующий кафедры технологий управления; тел.: (050) 358-09-50; e-mail: knumvv@gmail.com.

Morozov Viktor Volodymyrovych – Candidate of Technical Sciences (Ph. D.), Professor, Taras Shevchenko National University, Kyiv, Head of Management Technologies Department; tel.: (050) 358-09-50; e-mail: knumvv@gmail.com.

Остахов Володимир Вікторович – Університет економіки та права «КРОК», аспірант, керівник проектів ТОВ «ІВМ Україна», м. Київ; тел.: (068) 340-33-19; e-mail: vladimir.ostakhov@gmail.com.

Остахов Владимир Викторович – Университет экономики и права «КРОК», аспирант, руководитель проектов ООО «ІВМ Україна», г. Киев; тел.: (068) 340-33-19; e-mail: vladimir.ostakhov@gmail.com.

Ostakhov Volodymyr Viktorovych – KROK University of Economics and Law, postgraduate student, project manager at IBM Ukraine LLC, Kyiv; tel.: (068) 340-33-19; e-mail: vladimir.ostakhov@gmail.com.