

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

**Пояснювальна записка**

до магістерської кваліфікаційної роботи

на тему:

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КРЕДІ АГРІКОЛЬ  
БАНК» В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДОЛОГІЇ ITIL (IT INFRASTRUCTURE LIBRARY) ДЛЯ ВНУТРІШНІХ  
ПРОЦЕСІВ**

Виконав: студент 2 курсу, групи МПОУ-18мз

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Шулє С. В.

Керівник: д.е.н., професор каф. ЕПВМ

Буреннікова Н. В.

**Актуальність теми дослідження.** В сучасних умовах банківської діяльності будь-яка банківська установа демонструє високу залежність від інформаційних технологій та якості внутрішніх ІТ-процесів і послуг. Вибір підходів управління яких може позначитись на управлінській діяльності банківської установи як позитивно, так і негативно. Очевидно, що ці підходи можуть як зумовлювати можливість динамічного розвитку та виведення на ринок великого розмаїття нових сучасних продуктів, так і перешкоджати її успішній діяльності. Таким чином, на сьогодні досить актуальним питанням для банківських установ є пошук нових підходів управління сервісними та ІТ-підрозділами, які б дозволили перейти від свого традиційного призначення, у якості служби підтримки, до схеми, орієнтованої на максимальне залучення та зосередження на стратегічних цілях та напрямках компанії.

**Метою магістерського дослідження** є висвітлення досвіду та дослідження бізнес-ефекту впровадження методології ITSM управління ІТ-процесами та послугами у банківській установі.

**Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:**

- розглянути роль інформаційних технологій у банківській діяльності та роль управління послугами і сервісами у інформаційних технологіях;
- розглянути сутність та розвиток підходу управління ІТ-послугами та сервісами;
- проаналізувати загальний стан управління АТ «Креді Агріколь Банк»;
- навести результати фінансової діяльності та перспективи подальшого розвитку АТ «Креді Агріколь Банк»;
- надати визначення ІТ-послугі, її якості та рівню зрілості процесу, як концептуальним поняттям ITSM та розглянути місце процесів та роль процесного управління у банківських установах;
- навести перелік процесів та характеристик ITSM ITIL, що найбільш прозорі для впровадження у банківській установі;
- розглянути впровадження у напрямку ITSM та покращення ІТ-процесів АТ «Креді Агріколь Банк»;
- розкрити механізм промислового впровадження та досвід експлуатації ІТ-процесів управління рівнем ІТ-послуг, інцидентів, проблем, змін.
- розробити управлінську звітність банку для контролю впроваджених процесів ITSM ITIL;
- провести економічне обґрунтування доцільності впровадження кореневих процесів ITSM ITIL у АТ «Креді Агріколь Банк».

**Об'єктом дослідження** є процес управління діяльністю АТ «Креді Агріколь Банк».

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні аспекти ITSM управління ІТ-процесами та ІТ-послугами в управлінській діяльності.

**Наукова новизна одержаних результатів:**

*удосконалено:*

- механізми експлуатації процесів управління ІТ-інцидентами, ІТ-проблемами, ІТ-змiнами у внутрішній банківській діяльності, які на відміну від наявних, дозволили налагодити більш ефективну взаємодію бізнес- та ІТ-підрозділів при наданні внутрішніх послуг;

- набір автоматизованої управлінської звітності банку для контролю впроваджених ITSM процесів, яка містить усі необхідні аналітичні та якісні показники;

*дістали подальшого розвитку:*

- механізми впровадження та розвитку процесів управління ІТ-конфігураціями та рівнем послуг, які тісно пов'язані з попередніми процесами та мають прямий вплив на сукупну ефективність ITSM-проекту в цілому;

- теоретичні підходи щодо визначення сутності та ролі процесного управління засобами ITSM у банківських установах, яке означає управління, спрямоване на перехід на більш гнучку організаційну структуру та ефективну модель управління банку.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в можливості реалізації та подальшого розвитку результатів дослідження і впровадження у діяльності АТ «Креді Агріколь Банк» для підвищення ефективності його управління.

**Особистий внесок магістранта.** Усі результати, наведені у магістерській кваліфікаційній роботі, отримані самостійно. Основні теоретичні положення та найвагоміші практичні результати виконаного дослідження було обговорено на XLIX Науково-технічній конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки у 2020 році. За результатами опубліковано тези доповіді: «Підвищення ефективності управління діяльністю банківської установи в контексті впровадження методології ІТІЛ для внутрішніх процесів».

**ІТ-Послуга** – це послуга, яка надається постачальником (служба або підрозділ ІТ) і включає в себе інформаційні технології, процеси та людей. У якості кінцевої мети ІТП передбачає надання цінності замовникам через сприяння їм в отриманні кінцевих результатів, які замовники хочуть досягти, але без володіння специфічними витратами і ризиками.

**Якість ІТ-Послуги** визначається як міра відповідності її вимогам і очікуванням самого замовника у ролі кінцевого споживача.

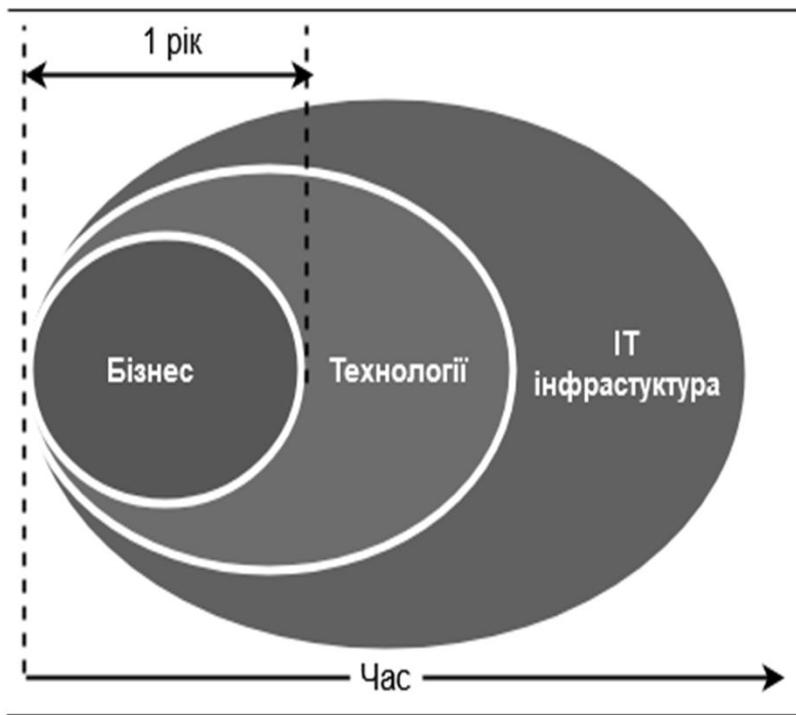


Рисунок 4.1 – Горизонт планування ІТ

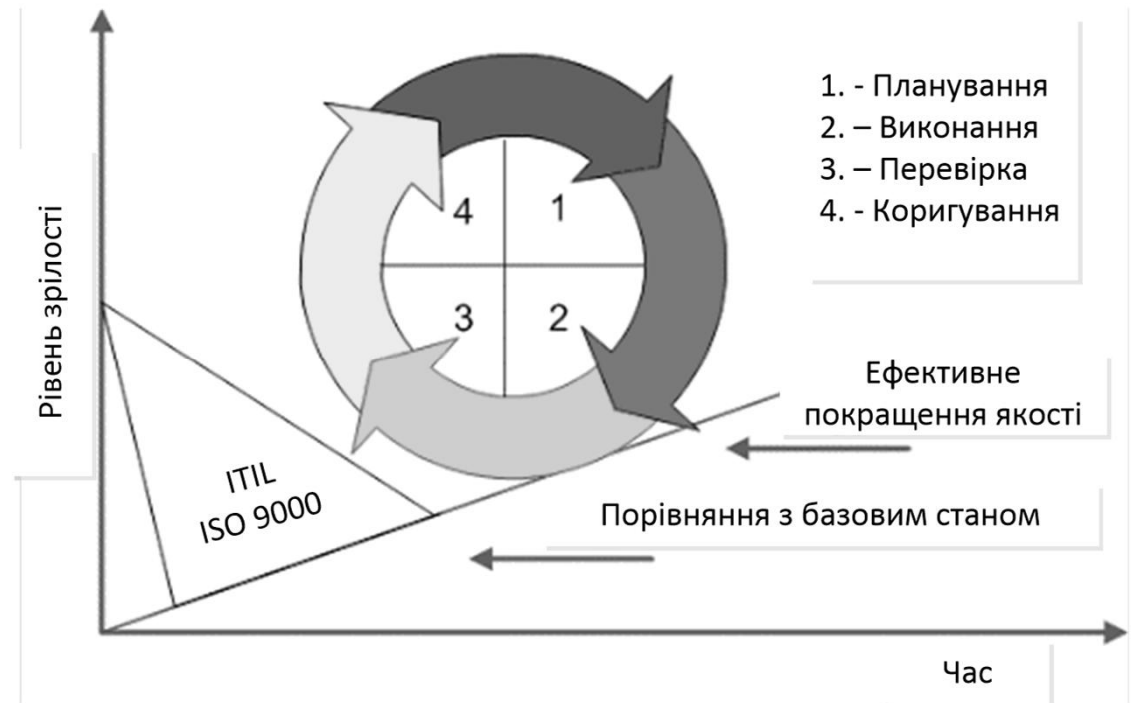


Рисунок 4.2 – Цикл якості Демінга

Рівні зрілості процесів згідно моделі CMM:

- початковий рівень;
- рівень процесів, які повторюються;
- рівень визначених процесів;
- рівень керованих процесів;
- рівень процесів, які оптимізуються.

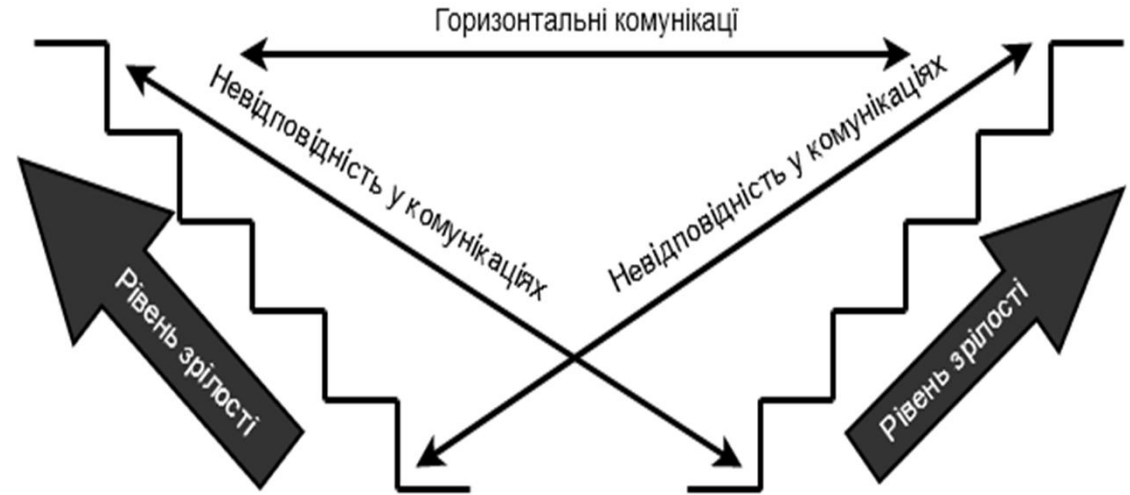


Рисунок 5.1 – Зв’язок Замовник-Постачальник-Рівень зрілості

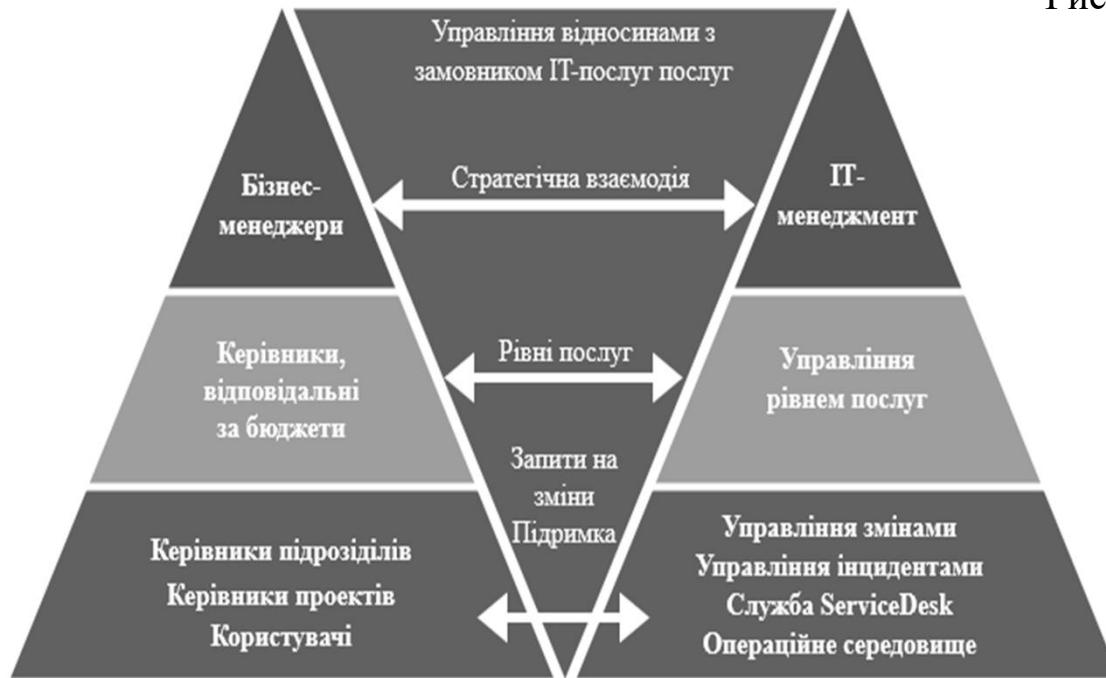


Рисунок 5.2 – Управління взаємовідносинами з замовниками ІТ-послуг

Метою дії **управління відносинами з замовниками ІТ-послуг** (IT Customer Relationship Management – CRM) є підтримання відносин з замовником і координація роботи з організацією на стратегічному, тактичному і операційному рівнях.

**SLA (Service Level Agreement)** – угоди про рівень послуг.

**SLM (Service Level Management)** – процес управління рівнем сервісу.

**Процес** є послідовністю робіт, що має на меті перетворення вхідних даних (операцій, інформації, документації) у вихідні.

При організації робіт у вигляді процесів **не враховуються** ні існуючий розподіл робіт, ні організаційний розподіл на підрозділи.



Рисунок 6.1 – Модель процесів

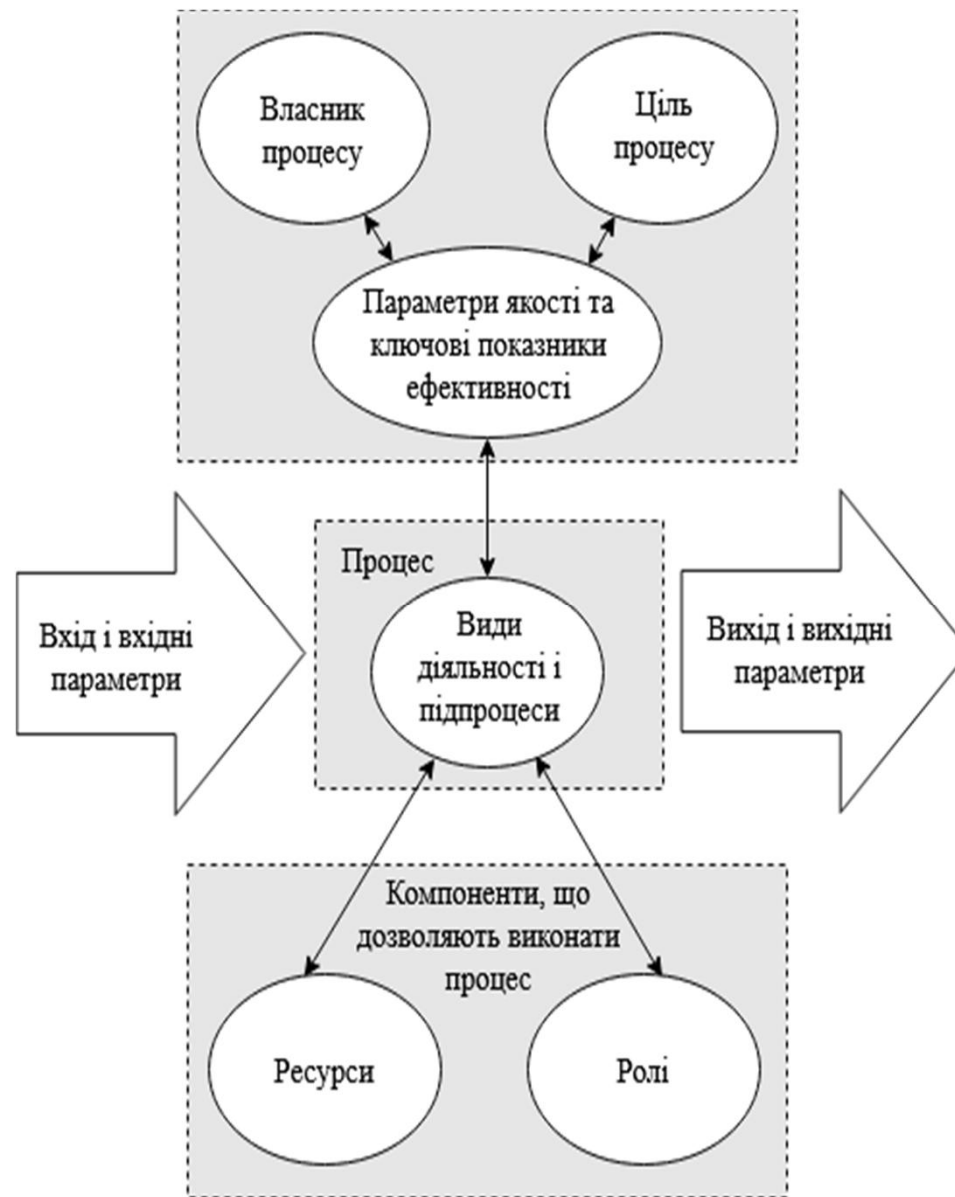


Рисунок 6.2 – Модель процесу, створеного з використанням ІТІЛ

Приклад логічної організації ІТ-послуги підтримки та надання доступу співробітникам до програмного комплексу Операційний День Банку (ОДБ)

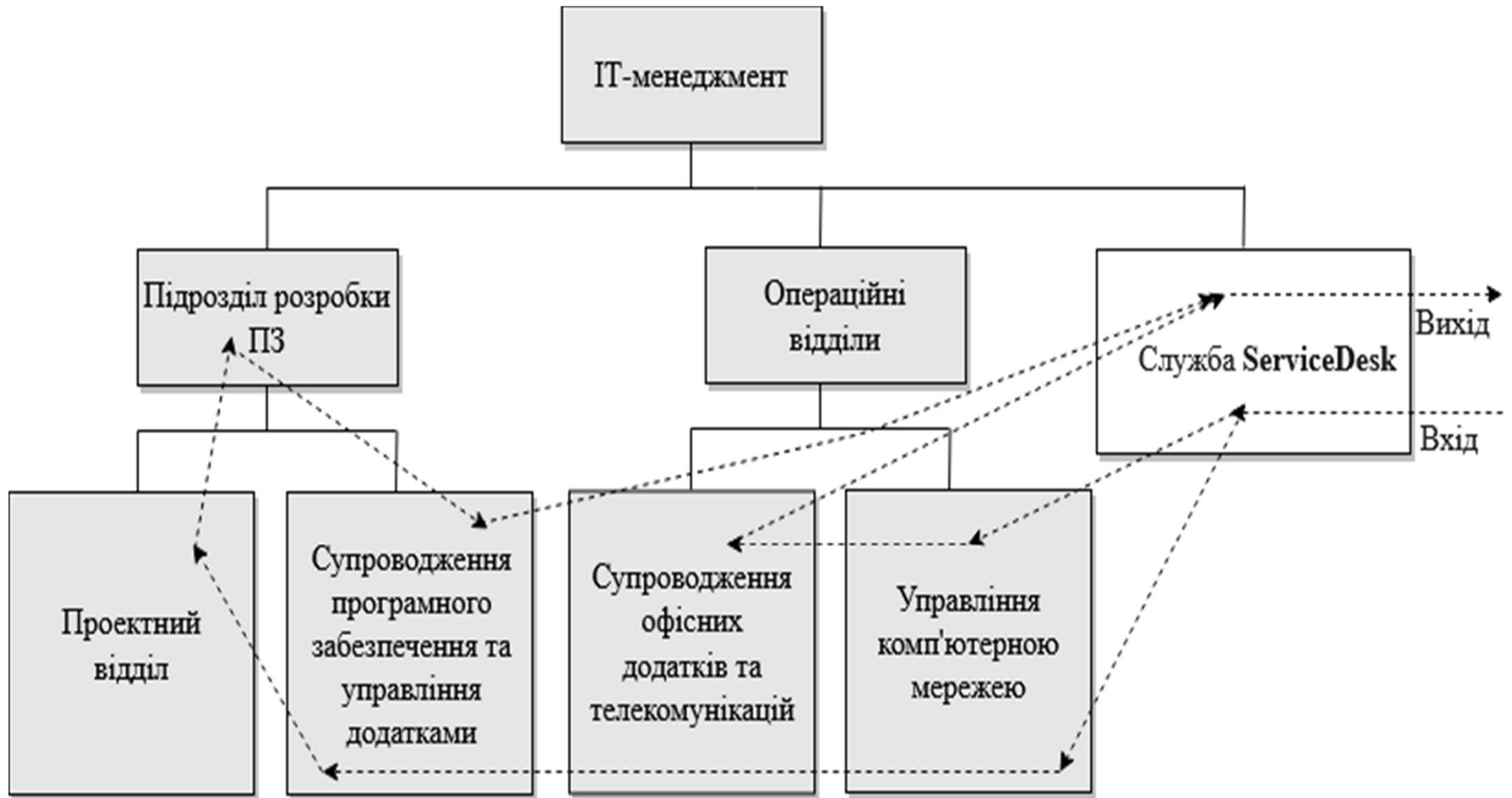


Рисунок 7.1 – Структура послідовності процесів за участю пов'язаних підрозділів банківської установи

## Кореневі ITSM-процеси:

- **Управління рівнем послуг** – узгодження і контроль рівня обслуговування. Розуміння бізнес-потреб;
- **Управління доступністю** – забезпечення високої доступності сервісів;
- **Управління інцидентами** – безперервність рівнів обслуговування. Лежить в основі функцій Служби Service Desk;
- **Управління проблемами** – мінімізувати порушення рівня обслуговування;
- **Управління змінами** – ефективна обробка змін;
- **Управління релізами** – забезпечення використання авторизованого програмного забезпечення. Надання засобів для створення релізів змін. Автоматизація випуску програмного забезпечення;
- **Управління конфігураціями** – управління ІТ-інфраструктурою та забезпечення використання тільки авторизованого обладнання і програмного забезпечення.

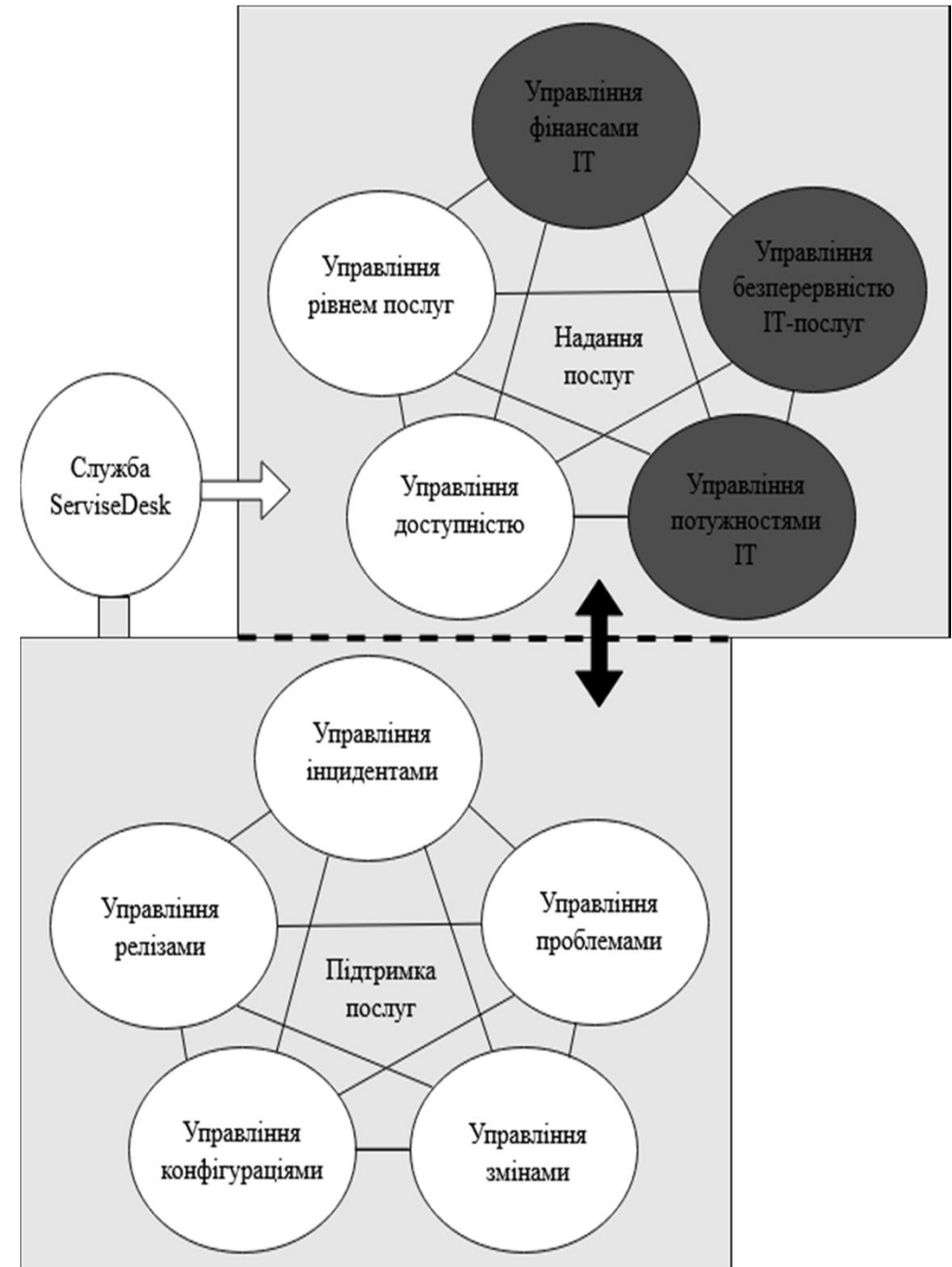


Рисунок 8.2 – Підтримка і надання ІТ-послуг ISTM 8



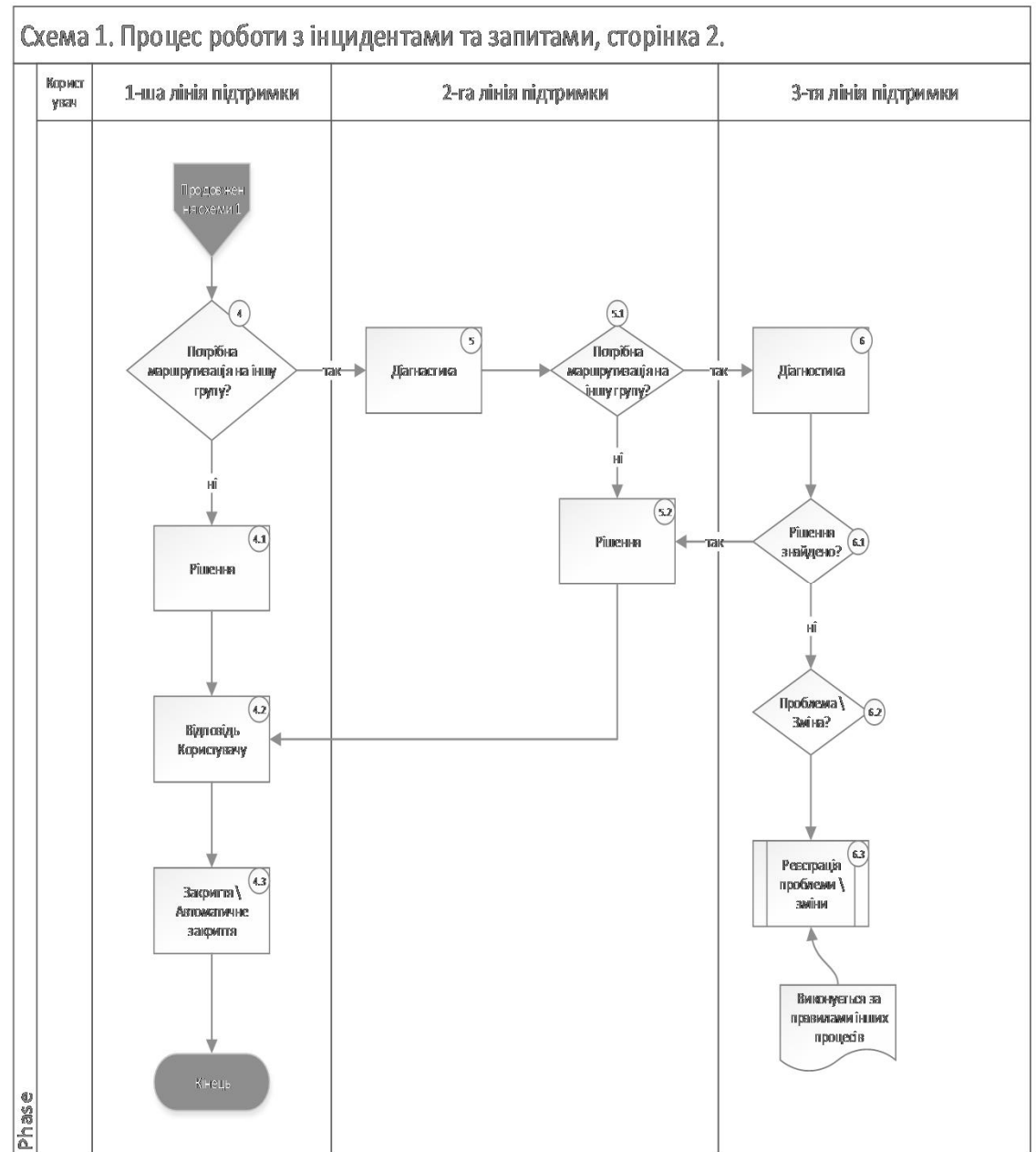
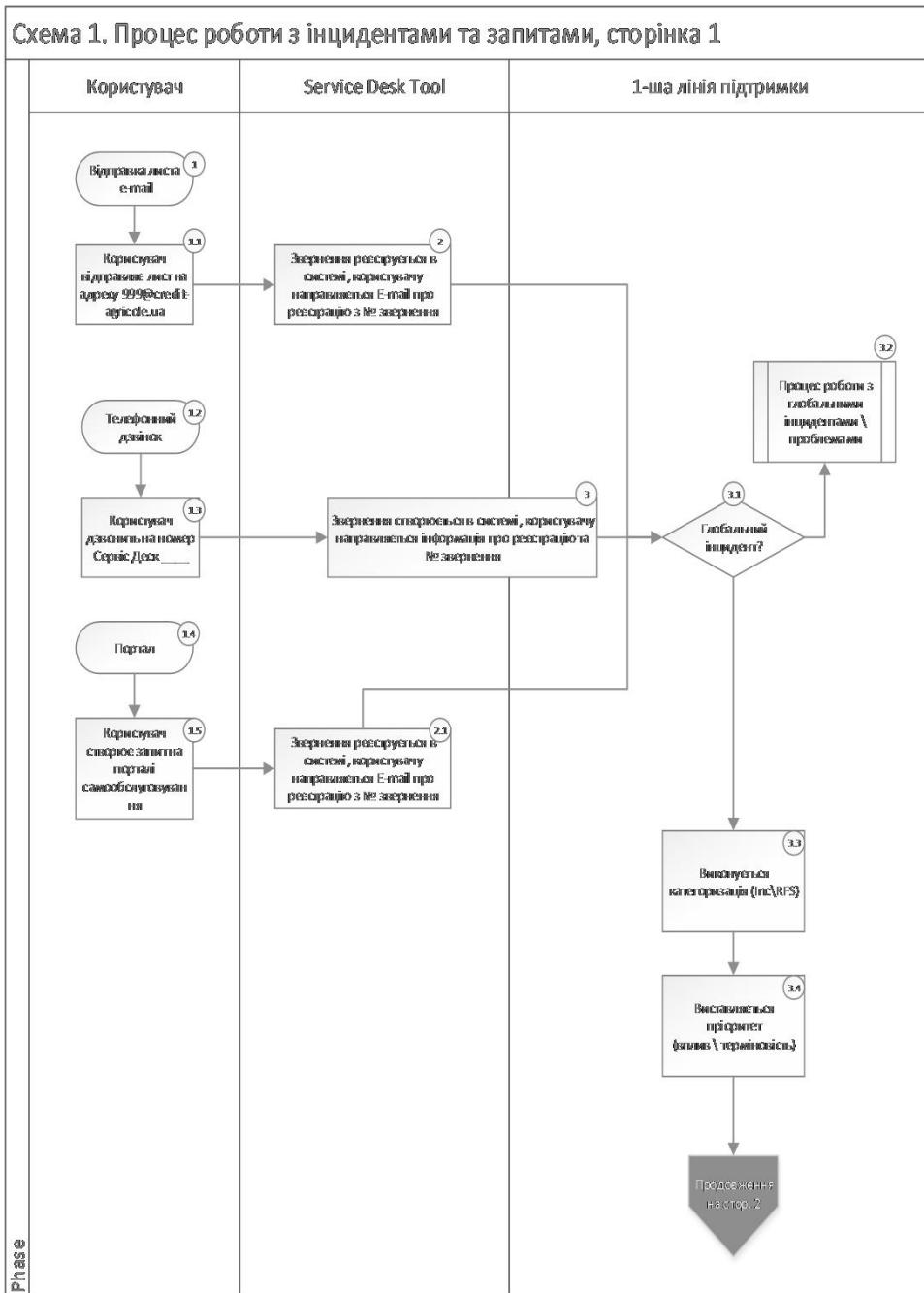


Рисунок 9.1 – Процедура ескалації та вирішення Інцидентів

## Total Service Desk registered requests in *March 2017*

Total registered requests:	20412
Total active initiators:	1677
Average number of requests per initiator:	12.17
Total active Service Desk specialists:	211
Average number of requests per specialist:	96.74

### Distribution of registered requests by execution direction

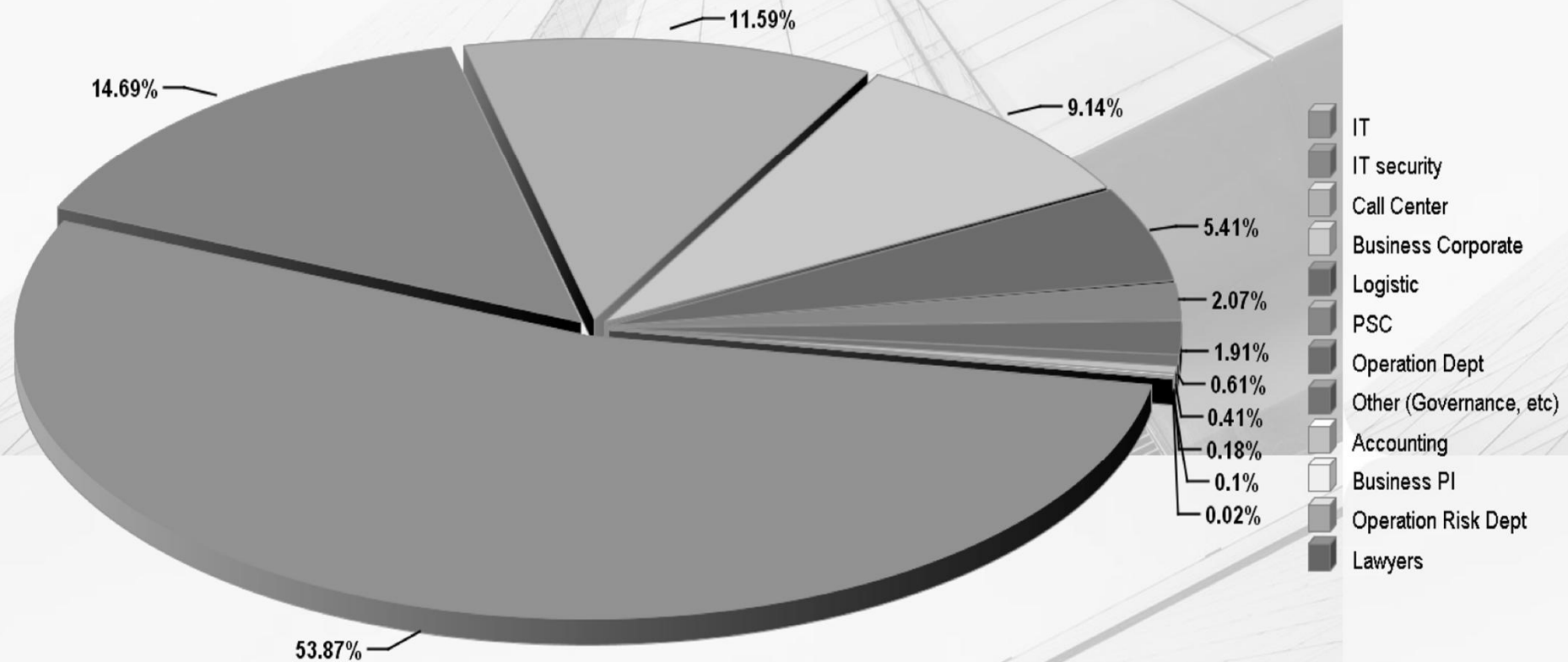


Рисунок 10.1 – Управлінській звіт ITSM за березень 2017 р.

## Total Service Desk registered requests in April 2020

Total registered requests:	23296
Total active initiators:	1879
Average number of requests per initiator:	12.4
Total active Service Desk specialists:	273
Average number of requests per specialist:	85.33

### Distribution of registered requests by execution direction

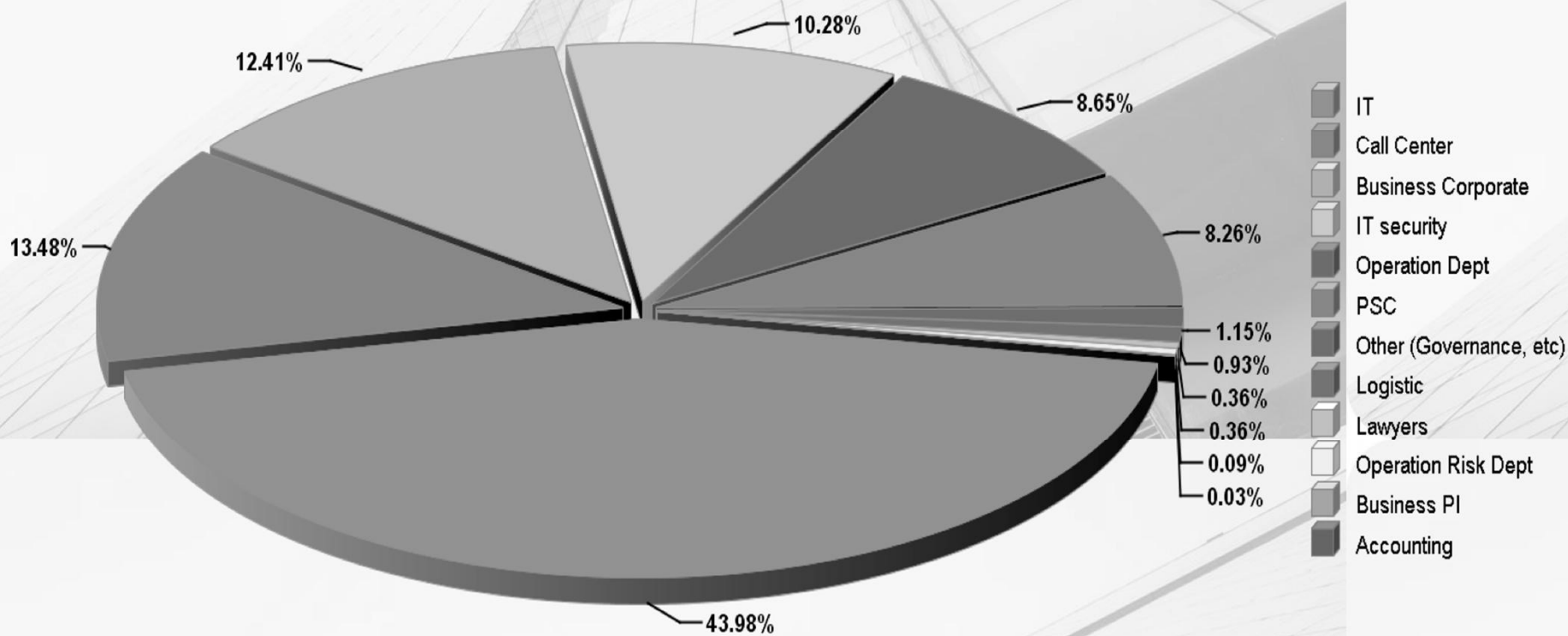


Рисунок 11.1 – Управлінській звіт ITSM за квітень 2020 р.

**Requests distribution by category**

TOTAL:		23296
Category	Number	
Request for Service	22281	
Issue	540	
Phone consultation	426	
Request for change	49	

**Requests distribution by SLA**

TOTAL:			23296
Intime / Overtime	Number	% part	
Intime	21268	91.29	
Overtime	2028	8.71	

**Monthly evolution of requests registration with distribution by incoming source**

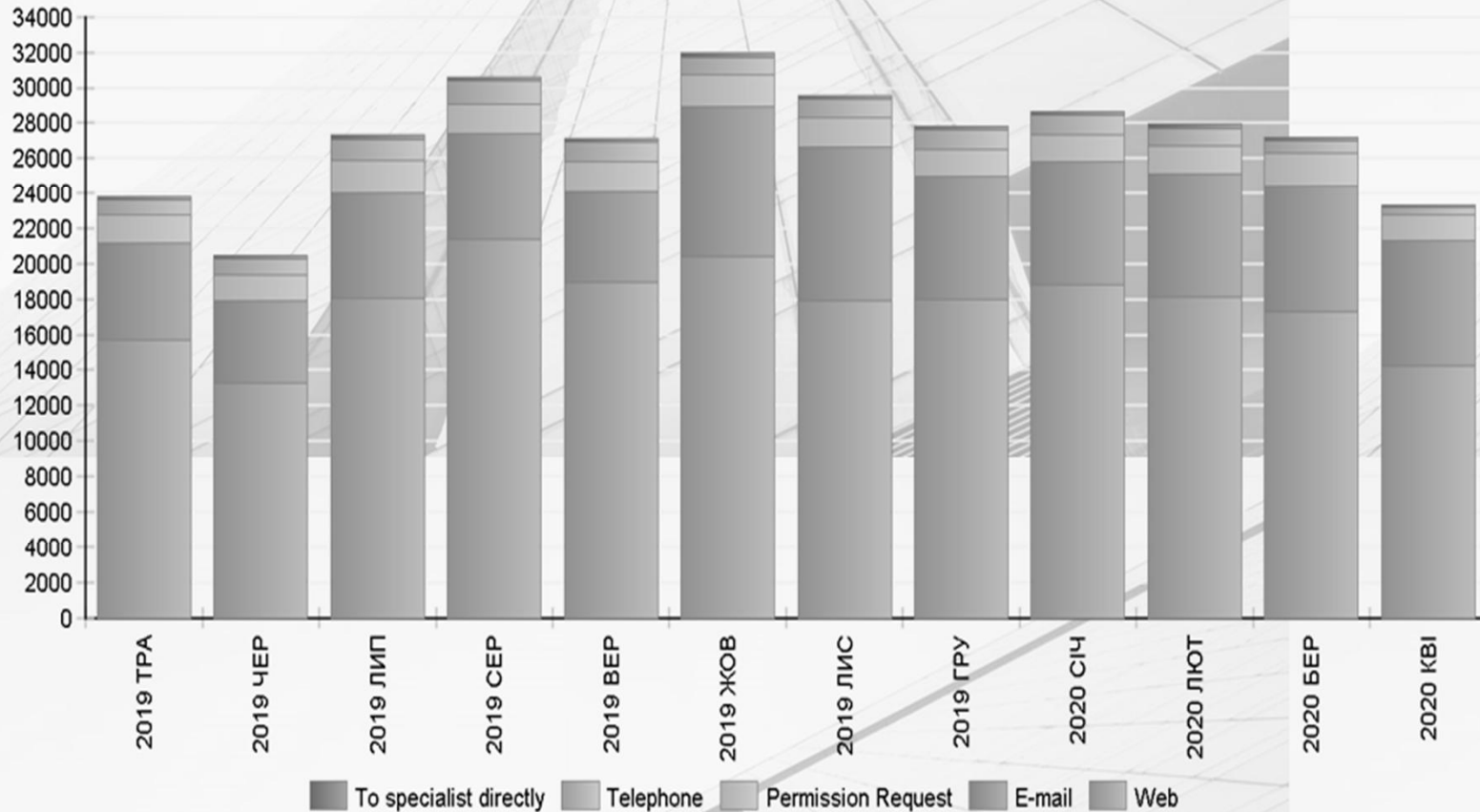
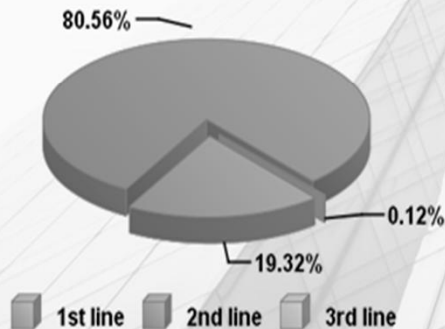


Рисунок 12.1 – Управлінський звіт ITSM за квітень 2020 р.

Distribution by types and execution lines

Total registered requests:	10995	Category	Number		% part	
Total active initiators:	1447		February	March	February	March
Average number of reqests per initiator:	7.6	<b>TOTAL:</b>	11411	10995		
Total active Service Desk specialists:	104	Request for Service	9968	10289	87.35	93.58
Average number of requests per specialist:	105.72	Issue	1094	475	9.59	4.32
		Request for status	228	4	2	0.04
		Request for change	121	227	1.06	2.06

Executed requests distribution by execution line



Execution line	Number of requests
1st line	2124
2nd line	8858
3rd line	13

Executed requests distribution by type (TOP-15)

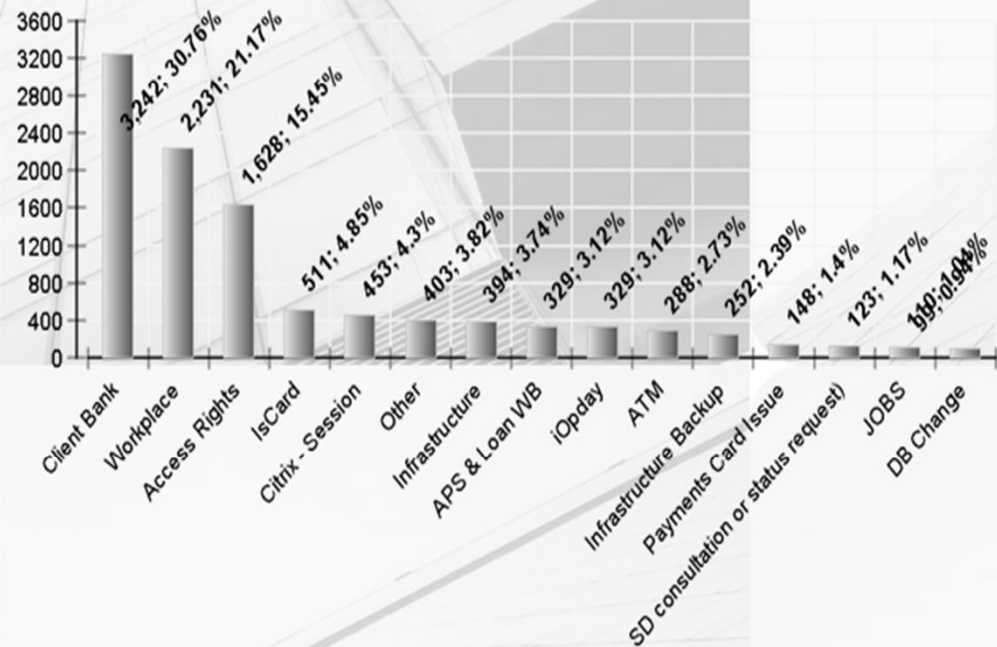
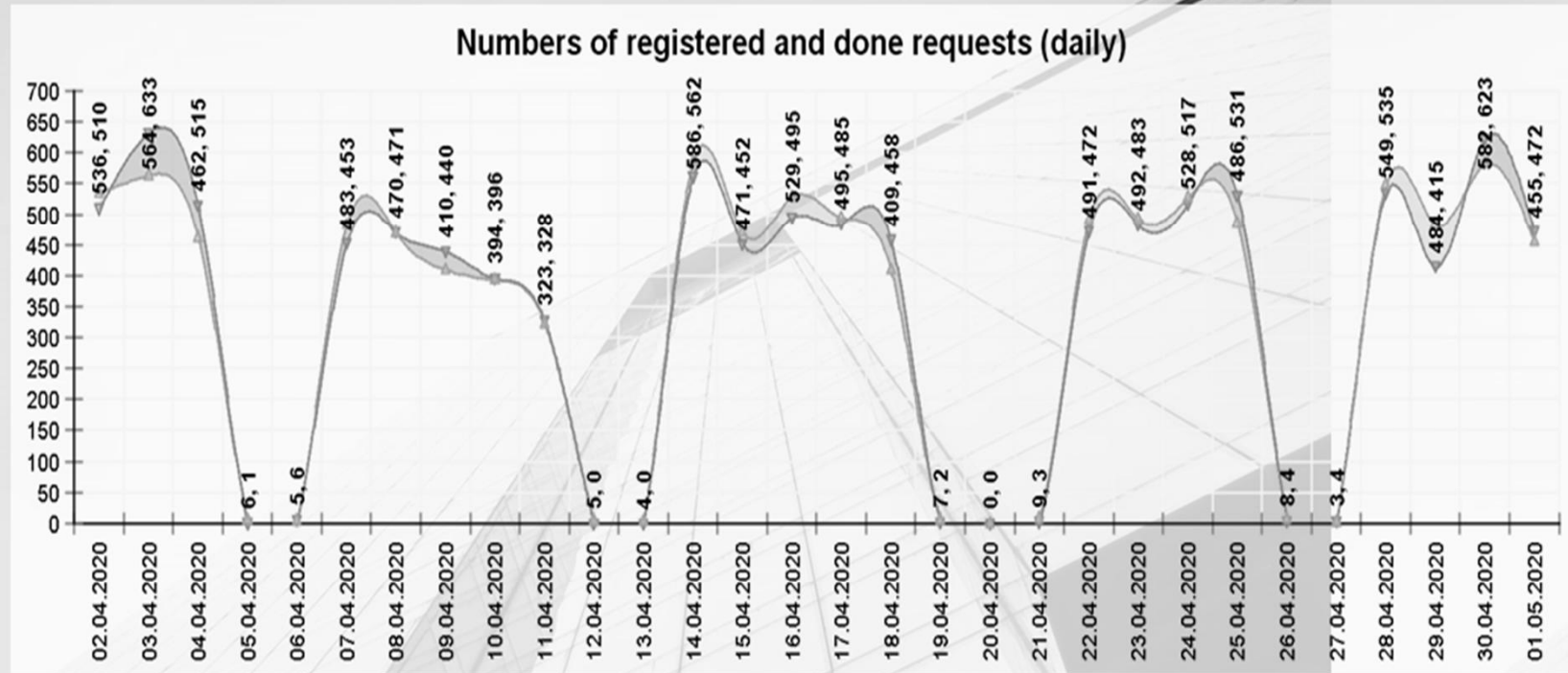


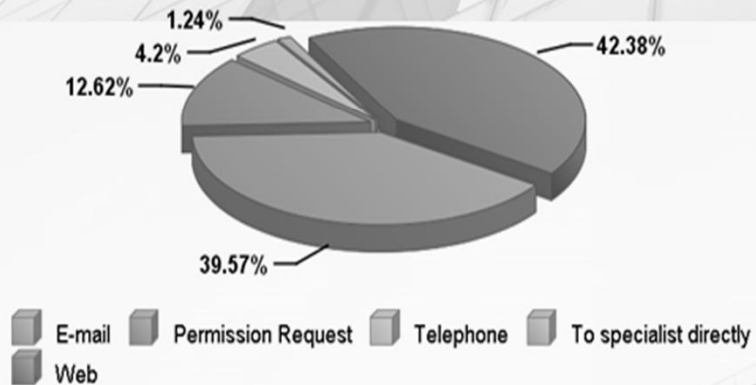
Рисунок 13.1 – Управлінський звіт ITSM за квітень 2020 р.

IT Direction



Number of incoming requests per day  
Number of done requests per day

### Registered requests distribution by incoming source



Incoming source	Number		% part	
	March	April	March	April
<b>TOTAL:</b>	12404	10246		
E-mail	4086	4054	32.94	39.57
Permission Request	1748	1293	14.09	12.62
Web	5668	4342	45.69	42.38
To specialist directly	195	127	1.57	1.24
Telephone	707	430	5.7	4.2

Рисунок 14.1 – Управлінській звіт ITSM за квітень 2020 р.

## ВИСНОВКИ

Магістерську кваліфікаційну роботу присвячено підвищенню ефективності управління діяльності банківської установи АТ «Креді Агріколь Банк» в контексті впровадження методології ITIL ITSM для внутрішніх процесів.

1. Аналіз теоретичних підходів та аспектів тісного зв'язку бізнес-процесів та інформаційних технологій у внутрішніх IT-процесах банківських установ дозволив встановити важливість впровадження та використання ITSM-підходів управління як основи для налагодження ефективної взаємодії бізнес- та IT-підрозділів при наданні внутрішніх послуг.
2. Інструменти і методи ITSM-управління являють собою управлінський комплекс, який, на відміну від традиційного функціонального управління, містить управлінські дії, спрямовані на переорієнтацію традиційного призначення сервісних та IT-підрозділів банку як служби підтримки на схему, котра є орієнтованою на максимальне залучення та зосередження на стратегічних цілях та напрямках компанії.
3. Встановлено, що у період економічної кризи актуальність залучення та використання процесних підходів ITSM на підприємствах значно посилюється, оскільки вони забезпечують перехід від площини вертикальних функціональних взаємодій до горизонтальних процесів, які розповсюджують свою дію в рамках всієї установи. Наслідком є делегування права прийняття управлінських рішень все на більш низькі рівні, що дає можливість відповідного реагування на швидкі зміни умов ринку.
4. Підходи ITSM-управління відрізняються тим, що умови їх застосування є досить універсальним для будь-якого напрямку дальності підприємства, а гнучкі фактори успіху їх впровадження не спричиняють стрес-ефекту на бізнес підприємства та не потребують миттєвих кардинальних змін у моделі управління.
5. Основою планування та правильного вибору для подальшого впровадження базового набору корневих ITSM-підходів, їх обґрунтування та виправданості має бути попереднє оцінювання показників діяльності підприємства та загального стану управління підприємством.
6. Аналіз загального стану управління акціонерним товариством «Креді Агріколь Банк» дозволив виділити його сильні сторони: значний досвід роботи на ринку, розвинену бізнес-модель з поєднанням двох напрямів: тісної співпраці з корпоративним бізнесом та орієнтації на клієнтів і розвиток роздрібного бізнесу, наявність корпоративної системи управління, а також значну орієнтованість на інноваційність у продуктах.
7. Слабкими сторонами АТ «Креді Агріколь Банк» є недостатньо розвинута схема взаємодії бізнес- та IT-підрозділів при наданні внутрішніх послуг та система управління IT-процесами.
8. Проаналізовано фінансовий стан та перспективи АТ «Креді Агріколь Банк». В результаті цього аналізу було виявлено збільшення операційних витрат банку проти 2018 року переважно через витрати на персонал, але позитивну та трендостійку щорічну динаміку чистого прибутку.
9. Техніко-економічне обґрунтування впровадження ITSM-проекту дозволили дійти висновків про орієнтовний термін окупності у 5 років.
10. Розроблений механізм впровадження, експлуатації та розвитку ITSM-процесів дозволив суттєво підвищити та налагодити більш ефективну взаємодію бізнес- та IT-підрозділів при наданні внутрішніх IT-послуг. Задіяний нами додатково перелік управлінської звітності процесів ITSM дозволив зробити процес їх контролю та аналіз діяльності більш прозорим та зручним для керівництва компанії.

**ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!**