

Ігор М. Лях¹, Петро А. Овчар², Антон В. Дівинець³,
Ігор О. Коломієць⁴, Захар Ю. Бровченко⁵

ПІДХОДИ АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА МЕТОДИ ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ В БАНКУ

У статті досліджено сучасні підходи до аналізу управління проєктами в банківському секторі та основні методи забезпечення безпеки інформації під час цифровізації фінансових послуг. Особлива увага приділяється ролі як традиційних, так і гнучких методологій управління проєктами, а також практикам мінімізації ризиків при впровадженні нових банківських технологій. У статті розглядаються механізми контролю за реалізацією фінансових проєктів, оцінюється їхня ефективність та інтегрується інформаційна безпека на кожному етапі життєвого циклу проєкту.

Інформаційна безпека є важливим компонентом управління банківськими проєктами, оскільки захист конфіденційних даних клієнтів та фінансових операцій є ключовим фактором підтримання довіри до банківської системи. Забезпечення стабільності банківського сектору вимагає розробки комплексних стратегій управління ризиками, покращення заходів протидії кібератакам та впровадження ефективних систем моніторингу загроз. Успішне поєднання сучасних методів управління проєктами з надійними механізмами захисту інформації сприятиме зміцненню фінансової стабільності та підвищенню конкурентоспроможності банківських установ.

У статті також розглядаються ключові методи захисту інформації в банківській сфері, зокрема криптографічні технології, багаторівневі системи аутентифікації, моніторинг кіберзагроз та політики управління доступом. Дослідження робить висновок, що ефективне управління банківськими проєктами вимагає комплексного підходу, який поєднує ефективні методи аналізу з впровадженням інноваційних заходів безпеки.

Ключові слова: технології блокчейну, цифровізація, методології управління проєктами, банківська система, кіберзахист.

Табл. 1. Літ. 15.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-287-85-92

Ihor Liakh, Petro Ovchar, Anton Divynets, Igor Kolomiiets, Zakhar Brovchenko

PROJECT MANAGEMENT ANALYSIS APPROACHES AND INFORMATION PROTECTION METHODS IN A BANKING

The article examines modern approaches to project management analysis in the banking sector and the main methods of ensuring information security during the digitalization of financial services. Particular attention is paid to the role of both traditional and flexible project management methodologies, as well as practices for minimizing risks when implementing new banking technologies. The article examines mechanisms for controlling the implementation of financial projects, assesses their effectiveness, and integrates information security at each stage of the project life cycle.

Information security is an important component of banking project management, since the protection of confidential customer data and financial transactions is a key factor in maintaining trust in the banking system. Ensuring the stability of the banking sector requires the development of comprehensive risk management strategies, improving measures to counter cyberattacks, and implementing effective threat monitoring systems. The successful combination of modern project

¹ Uzhhorod National University. Ukraine.

² National Academy of Management. Ukraine.

³ Uzhhorod National University. Ukraine.

⁴ University of Customs and Finance. Ukraine.

⁵ National Academy of Management. Ukraine.

management methods with reliable information protection mechanisms will contribute to strengthening financial stability and increasing the competitiveness of banking institutions.

The article also examines key methods of information protection in the banking sector, in particular cryptographic technologies, multi-level authentication systems, cyber threat monitoring and access management policies. The study concludes that effective management of banking projects requires an integrated approach that combines effective analysis methods with the implementation of innovative security measures.

Keywords: *blockchain technologies, digitalization, project management methodologies, banking system, cyber security.*

Peer-reviewed, approved and placed: 06.05.2025.

Постановка проблеми. В умовах сучасної цифрової трансформації управління проектами в банківському секторі набуває стратегічного значення. Банки змушені швидко адаптуватися до нових викликів, зокрема впровадження фінансових технологій, зростання конкуренції та необхідності забезпечення високого рівня інформаційної безпеки. Використання ефективних методологій управління проектами сприяє оптимізації бізнес-процесів, зниженню ризиків та покращенню якості фінансових послуг.

Зі зростанням обсягів цифрових операцій і впровадженням хмарних технологій питання захисту банківської інформації стає особливо актуальним. Кібератаки, витоки конфіденційних даних та шахрайські дії створюють серйозні загрози для стабільності банківської системи. Тому комплексні заходи захисту інформації, такі як криптографія, багаторівнева аутентифікація, системи управління доступом та моніторинг кіберзагроз, є необхідними для ефективної роботи банківських установ.

Зростаюча конкуренція змушує банки впроваджувати нові підходи до управління проектами, поєднуючи класичні методології (PMBOK, PRINCE2) із сучасними гнучкими підходами (Agile, Scrum, Kanban). Використання інноваційних методів аналізу допомагає ефективно контролювати реалізацію банківських проєктів, оцінювати їхню ефективність та швидко реагувати на зміни у фінансовому середовищі.

Отже, інтеграція ефективних методів управління проектами та сучасних технологій інформаційної безпеки є ключовими факторами успішного розвитку банківського сектору. Враховуючи швидкі зміни умов та зростання кіберзагроз, банки мають розробляти комплексні стратегії управління проектами та інформаційною безпекою, щоб залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати стабільність фінансової системи.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Управління проектами в банківському секторі залишається однією з ключових тем сучасного фінансового менеджменту та інформаційних технологій. Як науковці, так і практики активно досліджують методології, які сприяють підвищенню ефективності реалізації фінансових проєктів, мінімізації ризиків і забезпеченню гнучкості банківських процесів. Традиційні підходи до управління проектами, такі як: PMBOK (Project Management Body of Knowledge) і PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments), тривалий час були стандартами. Вони пропонують чітку структуровану систему для планування,

реалізації та контролю проєктів, що особливо важливо в умовах жорстких регуляторних вимог і необхідності дотримання фінансової звітності [1, 2].

Проте, зі стрімким розвитком цифрових технологій все більше банків звертаються до гнучких методологій управління проєктами, а саме: Agile, Scrum і Kanban. Методологія Agile стала своєрідною революцією в управлінні проєктами завдяки своєму ітеративному підходу, що наголошує на швидкому реагуванні на зміни, активній взаємодії команд і клієнтоорієнтованості. Основні принципи цього підходу сформульовані в Agile Manifesto, де ключова увага приділяється людям, їхній взаємодії, створенню працюючого продукту, тісній співпраці з клієнтами та готовності до змін [14].

Серед найбільш популярних методологій Agile особливо виділяється Scrum. Дана методологія передбачає розподіл проєкту на короткі цикли — спринти, тривалістю від двох до чотирьох тижнів, із чітко визначеними цілями. Команда працює з беклогом продукту — списком завдань, які необхідно виконати. У Scrum існують три ключові ролі:

- Product Owner (відповідає за пріоритети завдань);
- Scrum Master (контролює дотримання процесів);
- команда розробників, яка безпосередньо виконує роботу.

Щоденні стендап-зустрічі, планування спринтів і ретроспективи підвищують прозорість процесів, дозволяючи швидко ідентифікувати та усувати проблеми. На відміну від Scrum, Kanban не вимагає чіткої ітеративності. Основний акцент у цій методології робиться на візуалізації робочого процесу та оптимізації потоків завдань. Головна ідея Kanban — обмежити кількість завдань, які перебувають у роботі одночасно, що запобігає перевантаженню команди та сприяє рівномірному розподілу навантаження. Такий підхід особливо ефективний у банківських проєктах, де необхідно забезпечити безперервність процесів, наприклад, у сфері підтримки клієнтів або обробки фінансових транзакцій.

Сучасні дослідження підкреслюють важливість цифрових технологій в оптимізації управління проєктами у банківському секторі. Зокрема, штучний інтелект (ШІ) та аналіз великих даних (Big Data) набувають дедалі більшого значення для фінансових установ. ШІ дозволяє автоматизувати такі процеси, як кредитний скоринг, виявлення шахрайських операцій та управління портфелем активів. Тим часом Big Data допомагає банкам аналізувати поведінку клієнтів, прогнозувати попит на послуги та ухвалювати обґрунтовані рішення на основі великих масивів даних [3].

Поряд із впровадженням цифрових технологій, інформаційна безпека залишається одним із найважливіших аспектів діяльності банківських установ. Зростання кіберзагроз та посилення регуляторних вимог вимагають впровадження комплексних заходів безпеки. До таких заходів належать багаторівнева аутентифікація, що передбачає підтвердження особи за допомогою кількох факторів (пароль, SMS-код, біометрія), а також криптографічні технології, зокрема шифрування даних та використання блокчейну для забезпечення їхньої конфіденційності та цілісності [4, 5].

Міжнародні стандарти, такі як ISO/IEC 27001, стають обов'язковими для банків, які прагнуть відповідати глобальним вимогам безпеки [15]. Цей

стандарт передбачає впровадження системи управління інформаційною безпекою (СУІБ), що включає оцінку ризиків, розробку політик безпеки та регулярні аудити.

Останні дослідження підтверджують, що ефективне управління проектами у банківському секторі потребує комплексного підходу, що поєднує перевірені методології, цифрові інструменти та сучасні механізми захисту інформації. Гнучкі підходи, такі як: Agile, Scrum та Kanban, допомагають банкам швидко адаптуватися до змін та підвищувати ефективність реалізації проєктів. Використання ШІ та Big Data сприяє оптимізації процесів та покращенню клієнтського досвіду. Водночас забезпечення кібербезпеки є критично важливим завданням, що потребує використання передових технологій та дотримання міжнародних стандартів.

Наступні дослідження у цій сфері мають бути зосереджені на розробці адаптивних стратегій управління ризиками та інноваційних методів забезпечення кіберзахисту. Це дозволить банківським установам не лише ефективно управляти проєктами, а й забезпечувати стабільність та довіру клієнтів в умовах постійних кіберзагроз.

Мета дослідження. Основна мета цього дослідження є аналіз сучасних підходів до управління проектами в банківському секторі та методів захисту інформації, що є ключовими факторами для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності фінансових установ в умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції. Особлива увага приділяється інтеграції передових методологій управління проектами, таких як: Agile, Scrum і Kanban, а також впровадженню інноваційних цифрових технологій і стратегій кібербезпеки. Вивчення застосування цих підходів дозволяє виявити їхню ефективність у зменшенні ризиків, підвищенні оперативної адаптивності банків до змінюваних умов та оптимізації бізнес-процесів. Крім того, дослідження розкриває можливості використання цифрових технологій, таких як Big Data та штучний інтелект, для прогнозування клієнтських потреб та удосконалення системи управління ризиками, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності та прибутковості банківських установ.

Основні результати дослідження. Аналіз сучасних підходів до управління проектами у банківському секторі та методів захисту інформації свідчить, що ефективне функціонування фінансових установ вимагає комплексного підходу, який включає інтеграцію передових методологій управління проектами, впровадження новітніх цифрових технологій та розробку стратегій кібербезпеки. В умовах глобалізації, посилення конкуренції та цифровізації банківські установи стикаються з необхідністю підвищення ефективності своїх процесів, зменшення ризиків та забезпечення довіри клієнтів. Використання сучасних методів управління проектами та технологій інформаційної безпеки стає ключовим фактором забезпечення стабільності та конкурентоспроможності банківського сектора [7].

Потрібно також розглянути методи управління проектами у банківському секторі. Управління проектами в банківській сфері відіграє критично важливу роль у забезпеченні стійкого розвитку фінансових установ. Вибір конкретної методології залежить від особливостей проєкту, рівня ризиків, а також необхідності оперативної адаптації до змін у фінансовому середовищі.

Таблиця 1. Порівняння методів управління проєктами: Agile, Scrum та Kanban

Критерії	Agile	Scrum	Kanban
Основна концепція	Гнучка методологія, орієнтована на швидке реагування на зміни та постійне вдосконалення.	Метод управління проєктами в рамках Agile, який фокусується на спринтах та чітких ролях.	Візуалізація робочих процесів для оптимізації потоку завдань та безперервного вдосконалення.
Ключові принципи	Гнучкість, інкрементальні поставки, тісна взаємодія з клієнтами.	Спринти, роль Product Owner, Scrum Master, щоденні стендапи, ретроспективи.	Візуалізація завдань, безперервний процес покращень, фокус на потоці роботи.
Процес роботи	Робота над проєктом поділяється на інкременти (ітерації), кожен з яких є самостійним етапом з чітким результатом.	Проєкт поділяється на короткі етапи (спринти), кожен з яких завершується релізом готового продукту.	Постійний потік робіт з фокусом на зменшенні часу виконання задач та оптимізацію процесів.
Гнучкість	Висока – дозволяє легко адаптуватися до змін в вимогах і умовах.	Середня – гнучкість обмежена спринтами і чіткими рамками ролей та задач.	Висока – можливість миттєво коригувати пріоритети завдань без визначених періодів часу.
Ітераційність	Працює з інкрементами, кожен з яких додає нові можливості.	Являється ітераційним методом із чітким циклом (спринт).	Постійний процес виконання завдань без чітко визначених циклів.
Часові рамки	Зазвичай використовує інкременти тривалістю від 1 до 4 тижнів.	Спринт зазвичай триває від 1 до 4 тижнів.	Немає чітко визначених термінів, завдання виконуються по мірі потреби.
Ролі в команді	Ролі зазвичай не визначені чітко; всі члени команди можуть брати на себе різні завдання.	Ролі чітко визначені: Product Owner, Scrum Master, команда розробників.	Відсутність чітко визначених ролей, але можуть бути люди, відповідальні за потік робіт (менеджери Канбан).
Інструменти та артефакти	Потрібен лише загальний план розвитку проєкту та регулярні зворотні зв'язки з замовником.	Список задач, спринт-беклог, визначення мети спринту, щоденні стендапи, ретроспективи.	Візуалізація процесу через Kanban-дошку (розподіл завдань по стовпцях: "To Do", "In Progress", "Done").
Фокус на клієнта	Постійний зворотний зв'язок із замовником та інтеграція його вимог у кожному інкременті.	Активне залучення клієнта через демонстрації та ретроспективи після кожного спринту.	Постійний контроль і коригування процесів на основі потреб клієнта та вимог.
Переваги	Гнучкість, адаптація до змін, швидка доставка результату.	Висока ефективність при чітко визначених вимогах, підтримка стабільного розвитку.	Постійне вдосконалення процесів, фокус на ефективності виконання задач.
Недоліки	Може бути важко визначити чіткі терміни та бюджет на весь проєкт.	Може бути менш гнучким для проєктів, де не можна чітко визначити результат до початку роботи.	Потребує високої дисципліни в управлінні потоком завдань, немає чіткої структури.

Банки реалізують широкий спектр проєктів, які включають цифровізацію; оптимізацію бізнес-процесів; запровадження нових фінансових продуктів та вдосконалення клієнтського обслуговування. Залежно від складності та масштабу завдань застосовуються різні підходи до управління проєктами [8].

Класичні методології, такі як PMBOK та PRINCE2, пропонують детальну структурування процесів, що дозволяє забезпечити чіткий контроль виконання завдань, управління ризиками та дотримання регламентів. Такі методи є ефективними для реалізації великих і капіталомістких проєктів, які потребують суворого дотримання вимог нормативно-правової бази. Однак у сучасному швидкозмінному фінансовому середовищі, коли потрібно швидко адаптуватися до змін попиту клієнтів та нових технологічних викликів, ці методології можуть бути менш гнучкими [9].

Гнучкі методології управління проєктами, зокрема Agile, Scrum та Kanban, дозволяють банківським установам швидше реагувати на зміни, покращувати координацію команд та впроваджувати інновації у стислі терміни [10]. Впровадження цих методів сприяє зменшенню витрат, підвищенню продуктивності працівників та кращому управлінню ризиками завдяки ітеративному підходу та можливості оперативного коригування стратегії. В економічному аспекті використання Agile-підходів може значно зменшити витрати на розробку IT-рішень, покращити якість банківських продуктів та збільшити рівень задоволеності клієнтів, що позитивно впливає на прибутковість банківської установи [11].

Цифрові технології, такі як Big Data, штучний інтелект та автоматизовані системи управління ризиками, значно покращують ефективність банківських операцій та прийняття рішень. Аналіз великих обсягів даних дозволяє банкам прогнозувати поведінку клієнтів, оцінювати кредитні ризики та оптимізувати операційні процеси. Впровадження автоматизованих рішень у сфері фінансового аналізу дозволяє зменшити витрати на адміністрування, скоротити час обробки заявок та підвищити точність аналітичних прогнозів, що безпосередньо впливає на економічну ефективність банківського сектору [12].

Висновки. Ефективне управління проєктами та забезпечення інформаційної безпеки є важливими складовими успішної діяльності банківських установ у сучасних умовах цифрової трансформації. Використання сучасних підходів до аналізу управління проєктами, таких як: Waterfall, Agile, PRINCE2 та інші, дозволяє підвищити ефективність реалізації банківських ініціатив, мінімізувати ризики та забезпечити досягнення стратегічних цілей. Одним із ключових аспектів успішного управління проєктами є адаптація методологій відповідно до специфіки банківської діяльності, що передбачає інтеграцію технологій автоматизації, аналізу великих даних та штучного інтелекту для прогнозування результатів і виявлення потенційних загроз.

Таким чином, поєднання ефективного управління проєктами та передових методів інформаційної безпеки є запорукою стабільності та конкурентоспроможності банківських установ. Подальший розвиток досліджень у цій сфері дозволить впровадити інноваційні рішення, що

відповідатимуть сучасним викликам цифрової економіки та сприятимуть підвищенню надійності фінансової системи.

1. Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 7th Edition.
2. Axelos. (2017). Managing Successful Projects with PRINCE2. The Stationery Office.
3. Davenport, T. (2018). The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work. MIT Press.
4. Schneier, B. (2020). Applied Cryptography: Protocols, Algorithms, and Source Code in C. Wiley.
5. ISO/IEC 27001:2013. (2013). Information security management systems – Requirements. International Organization for Standardization.
6. Kaspersky Lab. (2022). Cybersecurity Trends in Banking: Threats and Solutions.
7. Luidmyla Kvasova & Larysa Kurbatska & Vladislav Bolovin (2023). Features Of Strategy Formation Of Ukrainian Companies On International Markets. Green, Blue & Digital Economy Journal, Publishing house "Baltija Publishing", vol. 4(3).
8. Nur D. H. (2022). Analisis Strategi Pemasaran Digital Pada Travelxism Menggunakan Digital Marketing Canvas. Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA), vol. 2(2), pp. 123–128. DOI: <https://doi.org/10.31955/mea.v7i2.3138>.
9. Posadas M. A., Dragaz, C. D. S., Santos, B. S. D., & Santos, O. N. T. (2022). Effective Digital Marketing Strategies Used by MSMEs in NCR Under New Normal. Journal of Business and Management Studies, vol. 4(1), pp. 124–130. DOI: <https://doi.org/10.32996/jbms.2022.4.1.15>.
10. Вінокуров Я. Нічого особистого, лише цифри.
Що буде із світовою економікою у 2024-му? URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/12/26/708110/>.
11. Прасад А. Україна опустилась у рейтингу м'якої сили, але залишається в лідерах серед країн, за якими найбільше слідкують. URL: <https://forbes.ua/news/ukraina-opustilas-u-reytingumyakoi-sili-ale-zalishaetsya-v-liderakh-sered-krain-za-yakimi-naybilshe-slidkuyut-29022024-19579>.
12. Ринок M&A у 2023 та потенційні тренди 2024 – аналіз України та світу. URL: <https://ain.ua/2024/02/13/rynok-ma-u-2023-ta-potencijni-trendy-2024-analiz-ukrayiny-ta-svitu/>.
13. Leading countries in the Globalization Index field of economic globalization 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/268171/index-of-economic-globalization/>.
14. Manifesto for Agile Software Development (2001). URL: <https://agilemanifesto.org/>.
15. ISO/IEC 27001 (2005). Система менеджменту інформаційної безпеки. URL: https://certification.com.ua/iso27001?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw47i_BhBTEiwAaJfPpmHcQe6YmVPdqWE6h7zjsNMpSLaAs_6vDES50abui6gZOW_YPr4Z6RoCWM8QAvD_BwE.

1. Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 7th Edition.
2. Axelos. (2017). Managing Successful Projects with PRINCE2. The Stationery Office.
3. Davenport, T. (2018). The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work. MIT Press.
4. Schneier, B. (2020). Applied Cryptography: Protocols, Algorithms, and Source Code in C. Wiley.
5. ISO/IEC 27001:2013. (2013). Information security management systems - Requirements. International Organization for Standardization.
6. Kaspersky Lab. (2022). Cybersecurity Trends in Banking: Threats and Solutions.
7. Luidmyla Kvasova & Larysa Kurbatska & Vladislav Bolovin (2023). Features Of Strategy Formation Of Ukrainian Companies On International Markets. Green, Blue & Digital Economy Journal, Publishing house "Baltija Publishing", vol. 4(3).
8. Nur D. H. (2022). Analysis of Marketing Strategies Digital Pada Travelxism Menggunakan Digital Marketing Canvas. Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA), vol. 2(2), pp. 123–128. DOI: <https://doi.org/10.31955/mea.v7i2.3138>.
9. Posadas M. A., Dragaz, C. D. S., Santos, B. S. D., & Santos, O. N. T. (2022). Effective Digital Marketing Strategies Used by MSMEs in NCR Under New Normal. Journal of Business and Management Studies, vol. 4(1), pp. 124–130. DOI: <https://doi.org/10.32996/jbms.2022.4.1.15>.

10. Vinokurov Ya. Nothing personal, just numbers. What will happen to the world economy in 2024? URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/12/26/708110/>.
11. Prasad A. Ukraine has dropped in the soft power ranking, but remains in the leaders among the most followed countries. URL: <https://forbes.ua/news/ukraina-opustilas-u-reytingumyakoi-sili-ale-zalishaetsya-v-liderakh-sered-krain-za-yakimi-naybilshe-slidkuyut-29022024-19579>.
12. The M&A market in 2023 and potential trends in 2024 - an analysis of Ukraine and the world. URL: <https://ain.ua/2024/02/13/rynok-ma-u-2023-ta-potencijni-trendy-2024-analiz-ukrayiny-ta-svitu/>.
13. Leading countries in the Globalization Index field of economic globalization 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/268171/index-of-economic-globalization/>.
14. Manifesto for Agile Software Development (2001). URL: <https://agilemanifesto.org/>
15. ISO/IEC 27001 (2005). Information security management system. URL: https://certification.com.ua/iso27001?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw47i_BhBTEiwAaJfPpmHcQe6YmVPdqwE6h7zjsNMpSLaAs_6vDES50abui6gZOw_YPr4Z6RoCWM8QAvD_BwE.