

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный социальный университет»

Экономический факультет

Кафедра «Финансы и кредит»

Направление подготовки

38.04.08 Финансы и кредит

Квалификация (степень): магистр

Магистерская диссертация

Тема: **Пути повышения финансовой устойчивости банка на региональном уровне**

Обучающийся _____ Рустамов Артём Вячеславович

подпись

Дата_____

Руководитель Янина Ольга Николаевна,

канд. экон. наук, доцент

_____

подпись (ФИО, ученая степень, ученое звание)

Рецензент

_____

подпись (ФИО, ученая степень, ученое звание)

ВКР допущена к защите «___»_____2020 г.

Заведующая кафедрой,
канд. экон. наук., доцент _____ Шинкарёва Ольга Владимировна

подпись

Москва, 2020

«СОГЛАСОВАНО» «УТВЕРЖДАЮ»
Представитель работодателя Заведующий кафедрой

_____ _____
«____»_____20___г. «____»_____20___г.

З А Д А Н И Е

на выполнение выпускной квалификационной работы

Выпускная квалификационная работа (ВКР) выполнена в форме:

Бакалаврской работы ☐ Магистерской диссертации ■

Дипломной работы ☐ Дипломного проекта ☐

Студент(ка) _____

фамилия, имя, отчество

форма обучения _____, № контракта _____, группа _____,

очная/заочная/очно-заочная (вечерняя)

направление подготовки / специальность

_____

нужное подчеркнуть наименование

1. Тема _____

_____

утверждена приказом №_____ от «_____»_____20____г.

2. Дата выдачи задания «_____»_____20__г.

3. Содержание пояснительной записки _____

_____

4. Срок представления студентом(кой) законченной ВКР:

«___» _____ 20 __г.

5. Руководитель _____

Ф.И.О., ученая степень, должность, место работы

_____
_____

6. Консультанты _____

Ф.И.О., ученая степень, должность, место работы

_____
_____

Руководитель _____

(подпись)

Задание принял к исполнению студент _____

(подпись)

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«Российский государственный социальный университет»

«УТВЕРЖДАЮ»

Руководитель выпускной квалификационной работы

_____

(фамилия, имя, отчество, подпись)

«__» _____ 20___г.

ГРАФИК

подготовки и оформления выпускной квалификационной работы

на тему_____

студента экономического факультета группы_____

_____

(фамилия, имя, отчество)

№	**Выполняемые работы и мероприятия**	**Сроки выполнения**	**Отметки о выполнении**
1.	Выбор темы и согласование ее с руководителем, написание заявления	До «__»_____20___г.	
2.	Получение задания. Подбор литературы, ее изучение и обработка. Составление библиографии.	До «__»_____20___г.	
3.	Составление плана работы и согласование его с руководителем.	До «__»_____20___г.	
4.	Накопление, систематизация и анализ теоретического материала.	До «__»_____20___г.	
5.	Написание и представление на проверку первой главы.	До «__»_____20___г.	

6.	Разработка и представление второй главы.	До «__»_____20___г.	
7.	Согласование с руководителем выводов и предложений. Переработка (доработка) работы в соответствии с замечаниями.	До «__»_____20___г.	
8.	Регистрация завершённой работы в деканате.	До «__»_____20___г.	
9.	Разработка тезисов доклада на защиту и презентации. Предзащита.	До «__»_____20___г.	
10.	Защита	До «__»_____20___г.	

Студент _____

(подпись)

Дата «___» _____ 20____ г.

Федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования

РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СОЦИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра финансов и кредита

Отзыв

руководителя выпускной квалификационной работы о работе обучающегося в период подготовки выпускной квалификационной работы

Выпускная квалификационная работа выполнена

Обучающимся_____
_____

Факультет
_____

Кафедра_____Группа_____

Направление подготовки (специальность) _____

Тема выпускной квалификационной работы: _____

_____

Руководитель _____

Оценка соответствия результатов освоения обучающимся основной образовательной программы требованиям ФГОС:

№ п/п	Требования ФГОС	**Оценка**		
		соответствует	в основном соответствует	не соответствует
1.	Умение решать задачи, соответствующие квалификационной характеристике			
2.	Уровень практической и теоретической подготовленности выпускника			
3.	Владение профессиональными технологиями			
4.	Умение разрабатывать новые подходы к решению профессиональных проблем			
5.	Обоснование эффективности представленных результатов			

Качества выпускника, выявленные в ходе выполнения выпускной квалификационной работы _____

_____

_____

_____

_____

_____

Заключение[1]

«_____»_____20 г.

Руководитель_____

(подпись)

[1] В заключение оценивается:

- выполнение выпускной квалификационной работы в соответствии с выданным заданием;
- степень соответствия (соответствует, в основном соответствует, не соответствует) подготовленности выпускника требованиям ФГОС по специальности (направлению);
- научная и практическая ценность проекта (работы);
- рекомендуется присвоение квалификации определенной ФГОС по специальности (направлению).

Федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования

РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СОЦИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра финансов и кредита

Рецензия

на выпускную квалификационную работу

обучающийся Рустамов Артём Вячеславович

Выпускная квалификационная работа выполнена

Обучающимся Рустамовым Артёмом Вячеславовичем

Группа ФИН-М-1-Д-2018-1

Направление/специальность Финансы и кредит

Тема выпускной квалификационной работы

Пути повышения финансовой устойчивости банка на региональном уровне

1. Актуальность и целесообразность выбранной темы

Актуальность данного исследования определяется увеличением темпов развития финансовых рынков, повышением активности портфельного инвестирования на финансовых рынках, ускоренным увеличением количества профессиональных портфельных инвесторов, увеличением объема активов, находящихся в их распоряжении, а также параллельным вовлечением в спекулятивные операции на рынке ценных бумаг большого числа непрофессиональных инвесторов.

2. Соответствие содержания работы поставленной цели и задачам

Проведенное исследование полностью соответствует заявленной теме и поставленным задачам. Автор работы основательно и многосторонне исследует поставленные задачи и демонстрирует широкую эрудицию и компетентность по рассматриваемой тематике.

3. Главные достоинства работы

Методологический уровень исследования, его стратегия, выбор теоретического анализа, понятийный аппарат, заслуживают высокой оценки и свидетельствуют об исследовательской культуре автора. Магистерская диссертация написана корректным научным языком, хорошо технически оформлена. Структура работы характеризуется логичностью и обоснованностью.

4. Практическое значение работы и научная обоснованность полученных результатов

Проведенное исследование имеет весомое практическое значение для инвесторов при оценке альтернатив возможных инвестиций.

5. Соответствие оформления работы требованиям

Выпускная работа полностью соответствует выданному заданию и выполнена последовательно в соответствии с планом. Структура и содержание работы

Оценка соответствия подготовленности автора

выпускной квалификационной работы требованиям ФГОС

№	Требования к уровню профессиональной подготовленности выпускника	Оценка		
		Соответствует	В основном соответствует	Не соответствует
1.	Актуальность темы работы			
2.	Полнота обзора состояния вопроса			
3.	Корректность постановки задачи			
4.	Корректность использования			

	методов и моделей			
5.	Степень комплектности работы, использование в ней знаний различных дисциплин			
6.	Четкость, последовательность и язык изложения материала			
7.	Использование в работе современных компьютерных технологий			
8.	Качество оформления материала и результатов работы			
9.	Оригинальность и новизна полученных результатов			
10.	Практическая значимость работы			

Общее заключение по работе_____

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Рецензент _____

(ученая степень, звание, должность, место работы)

«__» _____ 20__ г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ БАНКА.4
1.1. Сущность типов финансовой устойчивости и ее классификаторы.....4
1.2. Факторы, влияющие на финансовую устойчивость банка.....5
.....6
1.3. Значение финансовой устойчивости банковской системы не региональном уровне.....7
2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ СБЕРБАНКА.....9
2.1. Общая характеристика ВСП 9038/01628.....9
2.2. Анализ показателей деятельности ВСП 9038/01628.....10
2.3. Анализ ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости коммерческого банка.....14
3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПОВЫШЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ.....22
3.1. Общая характеристика проекта.....22
3.2 Разработка и внедрение проекта.....24
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....37
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....39
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....47
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....48
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....50

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы обоснована тем, что одним из важнейших условий устойчивой работы любой организации является её способность постепенно и своевременно выполнять свои краткосрочные обязательства.

Данное исследование актуально потому, что: 1) освещает малоисследованную на примере отечественных предприятий проблему; 2) позволяет решить ряд практических задач на основе полученных в исследовании выводов.

В процессе исследования нами были изучены работы различных авторов. Несмотря на обилие проведенных исследований, тема не была объектом изучения специальной литературы, т.е. не были обнаружены интегрирующие работы, которые бы объединяли всю информацию по этой теме и делали общий вывод.

Цель – определить пути повышения финансовой устойчивости банка на региональном уровне. Задачи:

исследовать теоретические основы финансовой устойчивости банка;

провести анализ финансовой устойчивости Сбербанка;

описать разработку проекта повышения финансовой устойчивости;

Объект – «Сбербанк». Предмет - пути повышения финансовой устойчивости банка на региональном уровне.

В исследовании использовались следующие методы: системный; структурный; функциональный; информационный; аксиоматический; выборочный; методы синтеза и анализа.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ БАНКА

1.1. Сущность типов финансовой устойчивости и ее классификаторы

По мнению Бочарова В.В., финансовая устойчивость – это такое состояние его денежных ресурсов, которое обеспечивает развитие банка преимущественно за счет собственных средств при сохранении платежеспособности и кредитоспособности при минимальном уровне предпринимательского риска. В отличие от понятий “платежеспособность” и “кредитоспособность”, понятие ”финансовая устойчивость” – более широкое, так как включает в себя оценку разных сторон деятельности банка , утверждает группа авторов Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. [11]

По мнению Балабанова И.Т., финансово – устойчивым является такой хозяйствующий субъект, который за счет собственных средств покрывает средства, вложенные в активы (основные фонды, нематериальные активы, оборотные средства), не допускает неоправданной дебиторской и кредиторской задолженности и расплачивается в срок по своим обязательствам. Основой финансовой устойчивости являются рациональная организация и использование оборотных средств.

Финансовая устойчивость банка по Савицкой Г.В. – это способность субъекта хозяйствования функционировать и развиваться, сохранять равновесие своих активов и пассивов в изменяющейся внутренней и внешней среде, гарантирующее его постоянную платежеспособность и инвестиционную привлекательность в границах допустимого уровня риска [11].

Чтобы провести анализ ликвидности бухгалтерского баланса банка , нужно обозреть широкий спектр параметров, подтвержденных документально.

Согласно общепринятой практике активы и пассивы группируются в определенные кластеры. Ниже приведены примеры объединений активов, состава соответствующих групп и их признаков [25].

Индекс А1. Самые ликвидные активы.

Индекс А2. Быстро реализуемые активы. На сегодняшний момент индексом А2 принято обозначать лишь дебиторскую задолженность (предоплату поставщикам, долги покупателей и проч.) вне зависимости от ее длительности.

Индекс А3. Медленно реализуемые активы.

Традиционно в эту группу включаются все типы запасов (к примеру, сырье и полуфабрикаты на складах, готовая продукция и материалы), НДС по приобретенным ценностям за вычетом расходов будущих периодов.

Индекс А4. Трудно реализуемые активы.

Их основа – внеоборотные активы:

- основные средства, включая здания и прочую недвижимость,
- технологическое оборудование,
- долгосрочные финансовые вложения,
- результаты лабораторных исследований,
- инновационные решения,
- отложенные налоговые возвраты,
- автомобильные и железнодорожные транспортные средства и проч.

1.2. Факторы, влияющие на финансовую устойчивость банка

На сегодняшний день основной проблемой устойчивости является нестабильность экономики страны в целом. Разнообразие факторов, оказывающих влияние на деятельность, как отдельных банков, так и всей системы обуславливает проявление данной проблемы, которая, по нашему мнению, является важной для рассмотрения. Кроме того, тесная взаимосвязь факторов оказывает различное влияние на жизнедеятельность банка. Так, одни влияют положительно, другие - отрицательно, третьи – нейтрально, т.е. вообще не оказывают никакого влияния. Такие факторы могут быть не взяты в расчет

одними банками, и обязательно должны учитываться другими, вследствие различной специфики деятельность кредитной организации. Вследствие этого, возникает возможность изменения стратегии отдельными банками на финансовых рынках. Следующим этапом изучения данной темы является представление классификации факторов устойчивости коммерческого банка, которая показана в таблице 1.

Таблица 1 - Классификация факторов, влияющих на финансовую устойчивость коммерческих банков

Классификационные признаки	Факторы
По способу возникновения	Внешние и внутренние
По времени действия	Постоянные и форс-мажорные
По степени важности результата	Основные и второстепенные
По структуре	Простые и сложные
По направлению влияния	Положительные и отрицательные
По содержанию	Политические, экономические, социальные, организационные

Общепринятой при рассмотрении факторов, влияющих на финансовую устойчивость коммерческого банка, является первая классификация, где все факторы делят по признаку внутренних и внешних факторов. Составляющие каждой группы факторов можно представить в виде схемы (рисунок 1).



Рисунок 1- Факторы, влияющие на финансовую устойчивость коммерческого банка

Согласно представленной схеме и, как уже было сказано выше, финансовая устойчивость коммерческих банков чаще всего определяется внешними и внутренними факторами. При этом становится очевидным, что внешние факторы не зависят от работы коммерческого банка, а внутренние, в свою очередь, являются отражением эффективности работы самого банка.

Тем не менее, перечень внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на устойчивость коммерческого банка, в основном обусловлен и зависит от особенностей организации и работы каждого отдельно взятого кредитного учреждения.

1.3. Значение финансовой устойчивости банковской системы не региональном уровне

Значение финансовой устойчивости банковской системы не региональном уровне обусловлено наличием общеэкономических факторов, которые определяются уровнем экономической стабильности в государстве, инвестиционной активностью отраслей хозяйствования и регионов, рыночной конъюнктурой и состоянием финансового рынка. Состояние финансового рынка, в свою очередь, определяется рядом показателей, к которым относят: уровень денежной эмиссии, темп инфляции, ставку рефинансирования ЦБ РФ и пр.

Правовые факторы, то есть формы и методы правового регулирования банковской деятельности государственными органами. Еще одна составляющая внешних факторов – это социально-политические факторы. Они определяются уровнем стабильности социальной и экономической жизни, внешнеэкономической ситуацией и состоянием внешнего долга, а также доверие населения к банковской системе государства в целом и к отдельным коммерческим банкам в частности. Отдельно были выделены факторы, характеризующие устойчивость банковской системы:

- денежно-кредитная политика Центрального Банка РФ;
- внедрение базельских принципов и МСФО;
- контрольная политика Центрального Банка РФ.

Для более наглядного представления о негативном воздействии общеэкономических и социально-политических факторов достаточно вспомнить ситуацию, сформировавшуюся в стране с конца 2014 г. Это служит явным примером влияния внешних условий, когда при введении санкций западными странами, девальвации рубля, росте уровня инфляции, стагнации реального сектора экономики и пр. наметилась тенденция ухудшения финансовой устойчивости большинства российских кредитных учреждений по основным показателям (в частности, нормативам достаточности базового

капитала, основного капитала и собственного капитала, нормативам ликвидности банка, нормативам риска, установленными ЦБ РФ). С другой стороны, с целью укрепления стабильности деятельности коммерческих банков в непростых экономических условиях ЦБ РФ предпринял попытки для стабилизации банковского регулирования [1, с.653–659].

Таким образом, стало очевидно, что на современном этапе одной из главных проблем финансовой устойчивости как отдельных коммерческих банков, так и всей банковской системы РФ является нестабильность экономики страны в целом. В результате рассмотрения данной темы, были выявлены факторы внутренней и внешней среды, которые способны оказывать как положительное, так и отрицательное влияние. Реакция банка на негативное воздействие факторов наглядно показывает, насколько он готов приспосабливаться к каким-либо изменениям внешней и внутренней среды, чтобы продолжать стабильно функционировать в банковской сфере.

2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ СБЕРБАНКА

2.1. Общая характеристика внутреннего структурного подразделения Сбербанка 9038/01628

Внутреннее структурное подразделение (ВСП) 9038/01628 находится по адресу: г. Москва, улица Фабрициуса дом 18 к 2.

Структуру управления ВСП 9038/01628 ПАО «Сбербанк России» можно представить в виде следующей схемы (рисунок 1).



Рисунок 2 - Структура ВСП 9038/01628

Основными задачами ВСП 9038/01628 являются:

- Увеличение объема продаж банковских продуктов и услуг.
- Расширение клиентской базы
- Укрепление имиджа Банка, в том числе путем улучшения качества обслуживания клиентов

ВСП 9038/01628 выполняет следующие функции:

- Организация работы с физическими лицами.
- Осуществление работы по привлечению в банк и на расчетно-кассовое обслуживание клиентов, по продаже банковских продуктов и услуг (кредиты, депозиты векселя и иные продукты).
- Формирование и своевременное предоставление в отделение первичных документов и требуемой отчетности.
- Консультирование клиентов, разработка предложений по изменению порядка реализации действующих банковских продуктов и услуг и внедрению новых.
- Проведение необходимого контроля операций клиентов, осуществление необходимых мер по предотвращению операционных, финансовых и кредитных рисков, возникающих в деятельности отделения.
- Повышение культуры обслуживания клиентов и квалификации работников.
- Своевременное информирование клиентов о новых банковских продуктах и услугах.

2.2. Анализ показателей деятельности внутреннего структурного подразделения 9038/01628

Сбербанк укрепил лидирующие позиции практически на всех основных сегментах финансового рынка Российской Федерации. Об этом свидетельствуют данные таблицы 1, в которые определены основные доли ВСП 9038/01628 ПАО «Сбербанк России» в основных сегментах финансового рынка России за последние пять лет.

Таблица 2 - Доли ВСП 9038/01628 в основных сегментах финансового рынка за пять лет, %

Показатели	2015	2016	2017	2018	2019
Активы	26,8	28,9	29,6	29,1	28,7
Кредиты корпоративным клиентам	32,9	33,6	33,3	35,0	32,2
Кредиты частным клиентам	32,0	32,7	33,5	35,9	38,7
Средства корпоративных клиентов	14,5	17,2	17,2	21,9	25,0
Средства частных клиентов	45,6	45,7	46,7	45,0	46,0

Таким образом, по данным таблицы 1 можно заключить, что на протяжении анализируемого периода, рыночные доли ВСП 9038/01628 ПАО «Сбербанк России» кардинально не менялись, происходили изменения, но не значительные, в пределах 1-3 %. Так, в 2019 году сократилась до 28,7 % доля активов, 32,2 % - кредиты корпоративным клиентам по сравнению с 2018 годом – 35,0 %, причина спад экономики (рис. 3).

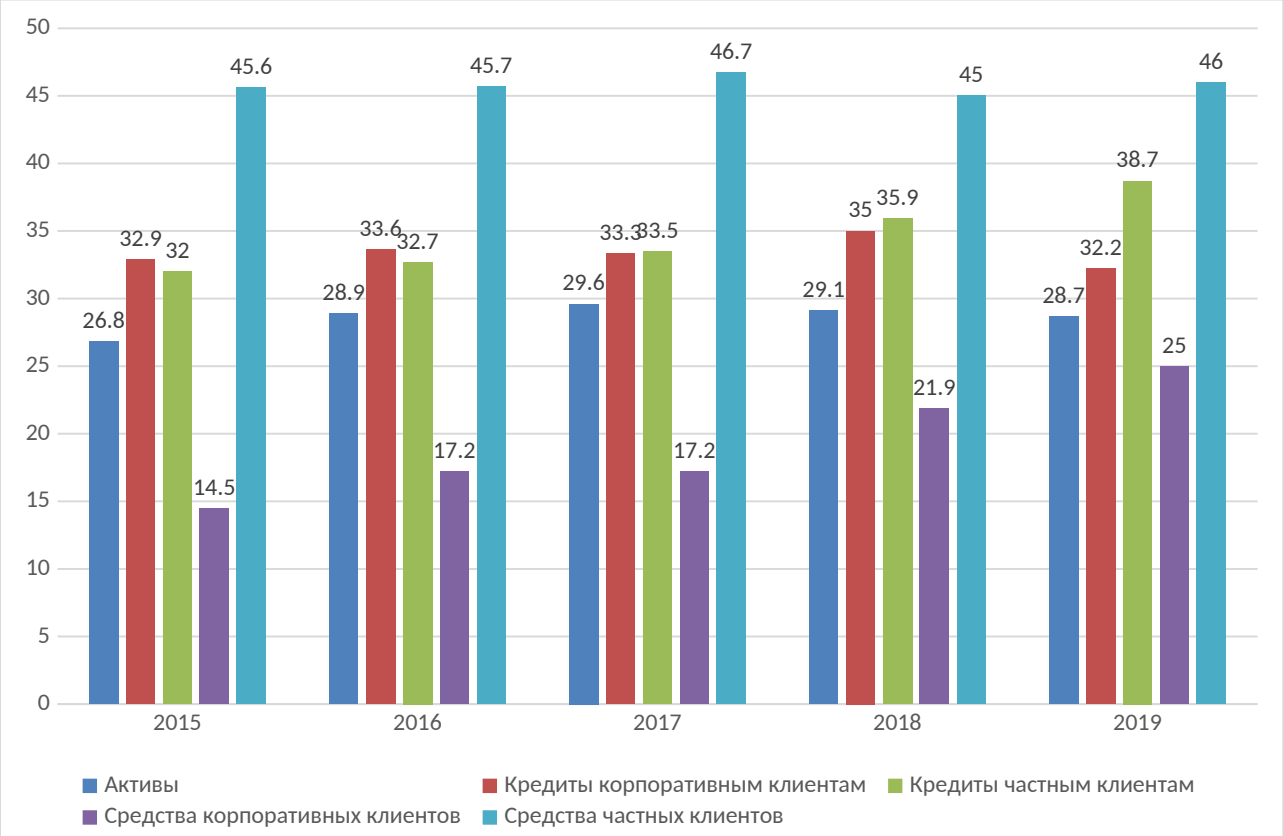


Таблица 3 - Доли ВСП 9038/01628 в основных сегментах финансового рынка за пять лет, %

Тем не менее, доля такого показателя, как кредиты частным клиентам увеличилась с 35,9 % в 2018 году до 38,7 % в 2019 году, аналогичная ситуация со средствами корпоративных клиентов.

В 2019 году руководство ВСП 9038/01628 ПАО «Сбербанк России» столкнулось с непростыми макроэкономическими условиями, тем не менее, ему удалось достичь двузначных значений по рентабельности капитала благодаря восстановлению чистого процентного дохода, хорошей динамике комиссионного дохода и жесткому контролю над расходами. Необходимо также отметить достижения Сбербанка в части завершения программы централизации ИТ-систем, успешной консолидации региональных банков и реорганизации функционала головных отделений. Эти усилия направлены на повышение операционной эффективности и снижение времени запуска продуктов на рынок.

Достаточность капитала укреплялась в течение года, коэффициент достаточности основного капитала вырос на 30 б. п. до 8,9 %, в то время как коэффициент достаточности общего капитала достиг 12,6 %, увеличившись на 50 б. п.

Средства клиентов выросли на 27,2 % за 2019 год относительно 2018 года и составили 19,8 тыс. рублей, при этом средства розничных клиентов увеличились на 29,1 %, а корпоративных – на 24,4 %, сократив зависимость от государственного фондирования.

Общий портфель кредитов до вычета резерва под обесценение вырос на 7,0 % в 2019 году. Основными драйверами стали ипотечное кредитование и коммерческие кредиты корпоративным клиентам, которые увеличились на 12,5 и 14,9 % соответственно.

Доля Сбербанка на российском рынке ипотечного кредитования достигла 55,0 %. Отношение кредитного портфеля к средствам клиентов составило 91,9 % на фоне улучшения ситуации с ликвидностью.

Операционные расходы в 2019 году замедлили темп роста относительно прошлого года и увеличились на 10,3 % – до 623,4 тыс. рублей. В 2019 году в целом по

ВСП 9038/01628 расходы на создание резервов под обесценение долговых финансовых активов увеличились до 475,2 тыс. рублей против 361,4 тыс. рублей в 2018 году.

Далее произведем оценку показателей, характеризующих финансовые результаты ВСП 9038/01628 ПАО «Сбербанк России» в 2018-2019 годах с помощью таблицы 3.

Таблица 3 - Анализ прибылей и убытков группы в 2018–2019 годы

Показатели	Годы		Изменение, %
	2018	2019	
1	2	3	4
Чистая прибыль, тыс. рублей	290,3	222,9	-23,2
Чистые операционные доходы до резервов, тыс. рублей	1300,7	1429,8	9,9
Операционные расходы, тыс. руб.	(565,1)	(623,4)	10,3
Расходы на создание резервов под обесценение долговых финансовых активов, тыс. руб.	(361,4)	(475,2)	31,5
Расходы от создания резервов под обесценение кредитного портфеля, тыс. рублей	(357,0)	(473,1)	32,5

Таким образом, по всем показателям наблюдается отрицательная динамика, так уровень чистой прибыли сократился на 23,2 %, упав с 290,3 тыс. рублей до 222,9 тыс. рублей в 2018 году (рис. 4).

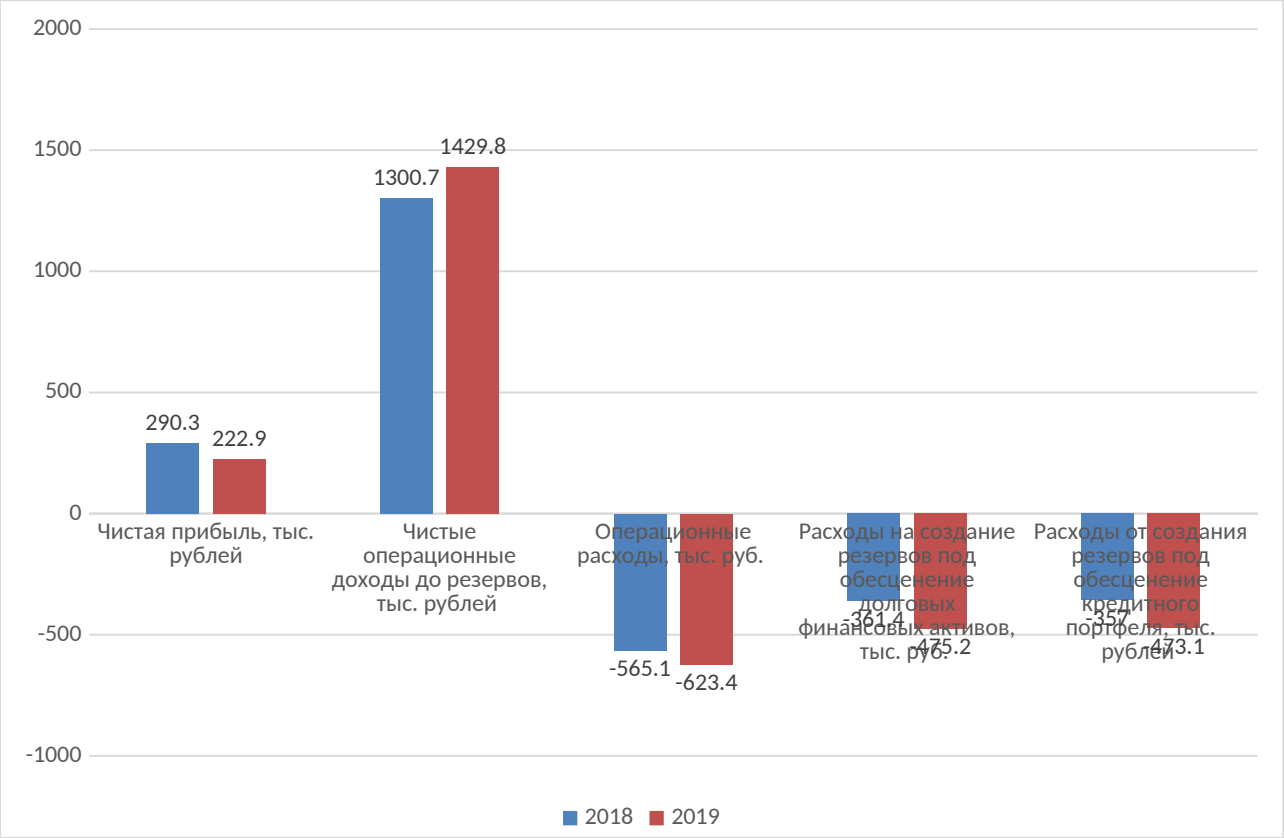


Рисунок 4 - Анализ прибылей и убытков в 2018–2019 годы

Основными причинами существенного роста расходов на резервирование кредитного портфеля явились увеличение суммы резервов в рублевом выражении по валютным кредитам даже при отсутствии признаков ухудшения кредитного качества.

2.3. Анализ ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости коммерческого банка

Анализ ликвидности проводится с той целью, чтобы доступные средства поддерживались на необходимом уровне, параллельно срочности пассивов, и чтобы Банк был готов своевременно и в полном объёме отвечать по своим обязательствам.

Таблица 4 - Анализ ликвидности ПАО Сбербанк

Определение показателя	Расчет	2017	2018	2019	Оптимальное значение	Экономическое значение показателя определяет:
1	2	3	4	5	6	7
К20= Кассовые активы/ Онкольные обязательства	А1/О1	36,5%	38,7%	49,6%	>20%	степень покрытия наиболее неустойчивых обязательств наиболее ликвидными средствами
К21=Кассовые активы/ Онкольные и срочные обязательства	А1/ (О1+О2)	11,1%	12,8%	12,8%	5-30%	степень покрытия ликвидности средствами депозитов и вкладов
К22= Портфель ценных бумаг/ Обязательства нетто	А2/(∑О-А4)	15,4%	15,6%	21,5%	15-40%	потенциальный запас ликвидности при использовании вторичных ликвидных ресурсов

Следующий шаг будет посвящен анализу эффективности деятельности, который будет проведён на основании данных агрегированного баланса и отчёта о прибылях и убытках (Таблица 5).

Таблица 5 - Отчёт о финансовых результатах ПАО Сбербанк, тыс. рублей

	Наименование статьи	2017	2018	2019
1	2	3	4	5
Д1	Процентные доходы	90035379	122031830	148419180
Р1	Процентные расходы	42170682	57943958	70663610
Д2	Непроцентные доходы	857606114	967235955	3006724468
Р2	Непроцентные расходы	875073200	990605928	3024475120
Д3	Валовые доходы	947641493	1089267785	3155143648
Р3	Валовые расходы	917243882	1048549886	3095138730
1	2	3	4	5
Д4	Валовая прибыль	30397611	40717899	60004918

Таблица 6 - Анализ эффективности деятельности ПАО Сбербанк

Определение показателя	Расчёт	2017	2018	2019	Оптимальное значение	Экономический смысл
К23=Прибыль/ Активы	С2.2/∑А	2,01%	2,41%	2,58%	1-4%	Рентабельность активов
К24=Прибыль/ Капитал	С2.2/С1+С2	13,74%	15,08%	15,19%	15-40%	Рентабельность капитала
К25=Активы/ Капитал	∑А/С1+С2	6,821	6,262	5,890	8-16%	Мультипликатор
К26=Чистые процентные доходы/Доходные активы	(Д1-Р1)/ (А1.3+А2+А3)	3,83%	4,58%	3,70%	1-3%	Эффективность работы доходных активов
К27=(% доходы/Доходные активы) - (% расходы/Платные пассивы)	(Д1/ (А1.3+А2+А3))-(Р1/ (О1+О2))	3,60%	4,30%	3,08%		Спред
К28=% доходы/% расходы	Д1/Р1	2,14	2,11	2,10	1,1-1,25	Степень покрытия % расходов % дох-ми

Эффективность деятельности Банка можно оценить как удовлетворительную. Некоторые показатели недотягивают до оптимальных значений, как показано в (Таблице 4).

К24 (рентабельность активов) отражает, сколько прибыли получает организация с каждого рубля активов. ПАО Сбербанк держит данный показатель в рекомендованных рамках. То есть, размещение активов происходит по принципу усреднения доходности и рисков.

Рентабельность капитала, в начале рассматриваемого периода, немного ниже оптимального значения. Банк стремится увеличить эффективность от использования капитала, о чём свидетельствует рост показателя в двух последующих годах. Так же объяснением того, что К25 находится у нижних границ норм, служит большой удельный вес резервов на возможные потери (43,31% - 2018 г.; 42,01% - 2016 г.; 51,46% - 2018 г.). Как правило, они не участвуют в формирование активов и прибыли, используются лишь, когда возникает риск потерь. Поэтому, если посчитать рентабельность капитала с вычетом резервов на возможные потери, значения будут иметь следующий вид: 24,24% в конце 2018 года, 26,01% в 2017 и 31,29% в 2018.

Коэффициент К25 – мультипликатор, является отражением мощи собственного капитала. Показывает он, какой объём активов генерируется с одного рубля капитала. У Банка значения этого коэффициента несколько меньше нижней границы рекомендаций. Но, как говорилось выше, сильное влияние имеют резервы на возможные потери и в данном случае. Если произвести расчет за их вычетом, коэффициент будет находиться в оптимальных рамках: 12,032 – 2019 год, 10,799 – 2016 год и 12,135 – 2018.

Об эффективности работы доходных активов говорит коэффициент К26. За 2016 год происходит рост показателя до 4,58%, против 3,83% в предыдущем году, но в конце 2017 года уменьшение до 3,70%. Такие колебания объяснимы следующим: за 2016 год темп прироста доходных активов составил 11,87%, а темп прироста процентной маржи – 33,89%, что привело к увеличению К26; совершенно иная ситуация в 2017 году, темп прироста доходных активов – 50,15%, а процентной маржи – 21,33%, из-за чего наблюдается снижение показателя. Это может означать, что условия для заёмщиков стали более лояльными, если рассматривать кредиты.

Спред (К27) – это разница между средней величиной вырученных и уплаченных процентов.

Коэффициент К28 отражает степень покрытия процентных расходов процентными доходами. У Банка значения этого показателя находятся на

высоком уровне и стабильны из года в год. Данная тенденция положительна, так как говорит об опережающем росте доходов над расходами.

Для расчета коэффициентов прибыли банка приведены необходимые данные в табл. 7.

Таблица 7 - Результаты деятельности ПАО Сбербанк

Наименование статьи		2017	2018		2019	
		Тыс. руб.	Тыс. руб.	Темп прироста, %	Тыс. руб.	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7
А1	Кассовые активы	129889322	166885020	28,48	226912633	35,97
А1.1	Касса	38110950	46847689	22,92	104917438	123,95
А1.2	Резервные требования	68474098	92086770	34,48	59046782	-35,88
А1.3	Средства на корр. Счетах	23304274	27950561	19,94	62948413	125,21
А2	Ценные бумаги и фин. Инструм. Всего	177413624	200186111	12,84	401565490	100,60
А2.1	Ценные бумаги	162325322	195310931	20,32	257313377	31,75
А2.2	Прочее участие в уставных капиталах	9296974	442808	-95,24	388989	-12,15
А2.3	Производ. Фин. Инструменты	5791328	4432372	-23,47	143863124	3145,74
А3	Ссуды всего	1049767082	1170824388	11,53	1636085188	39,74
А3.1	Кредиты, представ. Физ. Лицам	155904998	222699704	42,84	280623242	26,01
А3.2	Кредиты, представ. Юр. Лицам	734114817	759352048	3,44	1091512872	43,74
А3.3	Банковские ссуды	60966326	51797331	-15,04	135762208	162,10
А3.4	Просроченные	26167359	36852184	40,83	83158541	125,65
А4	Прочие активы, основные средства всего	39336050	45822008	16,49	82680120	80,44
А4.1	Основные средства, немат. Акт.	11928421	15236549	27,73	17930851	17,68
А4.2	Использование прибыли	6436789	7152117	11,11	17927926	150,67
А4.3	Прочие активы	20970840	23433342	11,74	46821343	99,81
Всего активов		1396406078	1583717527	13,41	2347243431	48,21

Активы в целом выросли на 13,41% в 2017 г. и 48,21% в 2018 г. Все основные статьи продемонстрировали рост. Если говорить отдельно про структурные единицы, то в кассовых активах уменьшилась сумма резервных требований за 2018 г. (-35,88%), но на статье это не отобразилось, так как значительно увеличились денежные средства и средства на корреспондентских счетах, +123,95% и +125,21%, что и вызвало изменения в долях каждой подстатьи.

За 2018 год ценные бумаги и финансовые инструменты в сумме увеличились лишь 12,84%, но в конце 2018 года прирост составил 100,60%. В большей степени на это повлияла подстатья производных финансовых инструментов: +3145,74% - что является максимальным приращением среди всех статей актива. Именно из-за этого произошло смещение части удельного веса с суммы кредитов на ценные бумаги и финансовые инструменты.

Особое внимание нужно уделить общему количеству выданных средств – ссудам. Так как на долю данной статьи приходится больше 2/3 от активов. В первый год прирост составил 11,53%, во второй 39,74%. Рассмотрим состав статьи. Кредиты, представленные физическим лицам, немного уменьшили в темпе прироста: 26,01% за 2017 г., против 42,84% в 2016. С кредитами, выданными юридическим лицам происходит иная ситуация: +43,74% за 2018 г. и +3,44% за 2017 г. Уровень банковских ссуд сначала упал на -15,04%, но потом происходит резкий прирост: +162,10%. Отрицательной тенденцией является увеличение просроченных кредитов на 125,65% в 2018 году.

Прочие активы и основные средства прибавили 16,49% и 80,44% в 2016 и 2017 гг. Еще одни показатель, отражающий распределение средств - доходные активы. Он является расчетным, формула приведена ниже:

Доходные активы = А1.3+А2+А3, (7)

где А1.3 – средства на корреспондентских счетах; А2 – ценные бумаги и финансовые инструменты; А3 – ссуды всего.

Удельный вес стабилен, колебания незначительны. Прирост доходных активов происходит параллельно приросту активов.

Третьим этапом станет проведения общего анализа активов, для выявления соответствия основных показателей рекомендованным значениям.

На протяжении всего рассматриваемого периода можно наблюдать высокую долю доходных активов (К12), что является положительным фактом.

Коэффициент К13 указывает на то, что Банк успешно проводит свою политику, так как сумма активов, приносящих доход больше суммы платных пассивов. Причем, политику можно назвать агрессивной, подтверждением является показатель К14 – означающий, что большая часть привлечённых средств была направлена на кредиты физическим и юридическим лицам. Данная стратегия приемлема для Банка, так как он является заёмщиком на межбанковском рынке (К15).

Значение коэффициента К16, выросшее за 2018 год, почти вдвое с 0,026 до 0,040 является тревожным знаком. По сути, просроченные ссуды можно считать выбывшими из доходных активов.

Доля просроченных ссуд в кредитном портфеле так же превысила рекомендации в конце 2018. Такая тенденция по увеличению ненадёжных активов может быть объяснена сложной экономической ситуацией, сложившейся в России, из-за введённых санкций. Которые вызвали уменьшение платежеспособности населения и рост банкротств среди предпринимателей.

Но риски, связанные с агрессивной кредитной политикой, сводятся к минимуму. Об этом говорят показатели К18 и К19. Первый отражает обеспеченность кредитного портфеля капиталом, значения за весь период находятся в оптимальных рамках. К19 – это покрытие доходных активов резервами на возможные потери. Его уровень превысил рекомендации в конце 2018 года, но это не является критичным, потому свидетельствует о том, что Банк предусмотрел рост ненадёжных активов и заблаговременно позаботился о погашении просроченных кредитов из собственных резервов.

Таблица 8 - Расчет коэффициентов ликвидности ПАО Сбербанк

№	Показатель	Абсолютные величины			Прирост, (в %)	
		2017	2018	2019	2019/2017	2019/2018
1.	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,162	0,022	0,400	-0,140	0,378
2.	Коэффициент критической ликвидности	0,710	0,242	0,744	-0,468	0,502
3.	Коэффициент текущей ликвидности	4,455	3,192	3,554	-1,263	0,362

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какую часть краткосрочной задолженности банк может погасить в ближайшее время. Его оптимальное значение: >0,2- 0,5. В 2019 г. в организации наблюдается увеличение данного показателя на 52,6% и составляет 0,400. В 2017 г. снижение на 3%. Таким образом, увеличение в 2019 г. свидетельствует об улучшении способности к немедленному погашению текущих обязательств за счет денежных средств.

Коэффициент критической ликвидности показывает прогнозируемые платежные возможности банка при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами. Его оптимальное значение: >0,8-1. В 2019 г. в организации данный коэффициент составляет 0,744 что выше на 0,502 прошлого года, в 2018 г. уменьшился на 0,468. Значение показателя выше оптимального что указывает на то, что сумма ликвидных активов банка соответствует требованиям текущей платежеспособности.

Коэффициент текущей ликвидности показывает, в какой степени текущие активы покрывают краткосрочные обязательства. Его оптимальное значение: ≥ 2. На ПАО Сбербанк коэффициент текущей ликвидности больше 2 и составил 3,554 в 2018 г. что больше прошлого года на 0,362, в 2017 г. прирост составил 10%. Увеличение показателя характеризует, что организация покрывает краткосрочные обязательства ликвидными активами.

Подводя итог второй главы работы, можно сказать, что в целом, управление активами находится на высоком уровне. Наблюдается согласованность с ресурсами по структуре. Единственный негативный момент

– рост просроченных кредитов. Но как говорилось выше, это является влиянием внешнего фактора. Однако Банк может уменьшить темпы прироста, данного показателя, несколько ужесточив требования к заёмщикам.

3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПОВЫШЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

3.1. Общая характеристика проекта

Сначала было решено провести анализ пакетов услуг других банков рынка. Целью анализа было выявить, каких услуг не достает компании. Результаты показали рост интереса к новым IT-решениям, в частности то, что 67,8% банков уже внедрили системы дистанционного банковского обслуживания.

Параллельно с этим было принято решения о разработке более клиентоориентированной стратегии. На основании результатов маркетингового исследования был сформирован ряд новых услуг, которые требовали немедленного внедрения, в их числе было внедрение системы дистанционного банковского обслуживания. Наиболее подходящей и перспективной компании показалась система Интернет-банкинга, потому что не требовала кардинального изменения существующих регламентов банка и была максимально понятно и привычна пользователю. Так же результаты исследования показали, что рейтинг и популярность банков, уже внедривших различные системы дистанционного обслуживания намного выше, чем у менее прогрессивных конкурентов. Улучшения позиции компании в рейтинге напрямую повлияло бы на лояльность клиентов. Положение в рейтинге напрямую влияет на восприятие надежности банка, что является одним из основополагающих критериев при выборе по данным опросов. Система Интернет-банкинга решала еще одну немаловажную проблему, возникшую в связи с повышением цен на аренду помещений. Для охвата рынков новых городов и увеличения влияния на уже имеющихся, необходимо было расширение сети филиалов, что привело бы к значительному росту издержек. С внедрением системы дистанционного обслуживания отпадала необходимость расширять сеть отделений банка, соответственно, удалось бы избежать новых расходов на аренду помещений и сократить старые.

Бизнес-целью проекта является привлечение новых клиентов и удержание старых, а также сокращение издержек банка, путем внедрения системы Интернет-банкинга. Бизнес-выгоды представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Матрица структурированных выгод

		Характер воздействия на бизнес		
		Создание новых возможностей	Повышение эффективности операций	Отказ от операций
Степень определенности	Финансовые	Получение дополнительной прибыли от нового канала около 5 млн. руб.	Рост индекса лояльности (NPS) на 17% Увеличение доходности ан одного клиента	Экономия как минимум 1 млн. руб. (отказ от расширения сети филиалов)
	Количественные	Увеличение базы активных клиентов на 12% за первый год	Снижение издержек на обслуживания клиентов в среднем на 5% Увеличение количества лояльных клиентов на 3%	
	Измеримые		Сокращение издержек на совершение расчетной операции	Отказ от издержек на аренду новых помещений
	Качественные	Создание нового канала привлечения клиентов Возможность выхода на рынки других городов, не создавая там сети филиалов Интеграция с существующими системами банка => повышение скорости осуществления операций	Снижение себестоимости обслуживания клиентов за счет совершения операций онлайн Повышения рейтинга банка	Отсутствие необходимости расширения сети отделений банка

Для разработки и внедрения системы дистанционного банковского обслуживания была выбрана компания ООО «Банк Софт Системс» (Компания BSS). Она занимает лидирующие позиции на рынке и ее предложение было наиболее выгодным по соотношению функционала предлагаемого решения к его стоимости.

3.2 Разработка и внедрение проекта

Окружение проекта составляют так называемые «заинтересованные стороны». При управлении проектом важно не только понимать, кто входит в его окружение, но и обеспечить тесную связь между его участниками.

В данной работе заказчиком будет являться Сбербанк, а исполнителем компания «BSS». В процессе анализа окружения были выделены следующие группы:

менеджеры высшего звена;

менеджеры;

ведущие специалисты;

специалисты.

Реестр заинтересованных сторон проекта и их характеристика представлен в Таблице 2. Характеристика сторон включает в себя такие аспекты, как роль, влияние на проект, полномочия и интерес к проекту.

Для наглядного анализа окружения проекта была создана модель Джонсона «Власть-интерес», она показывает отношение к обладаемой власти заинтересованных сторон проекта. Она представлена на рисунке 4.

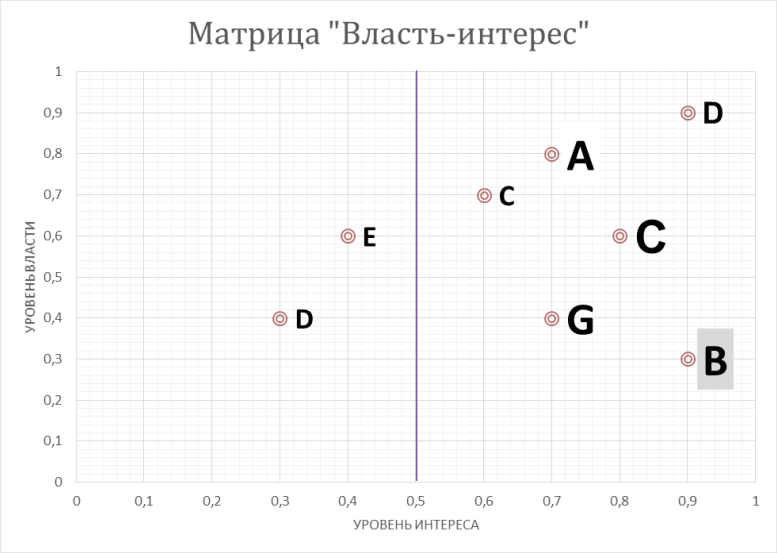


Рисунок 5 - Матрица «Власть-интерес»

Так же окружение процесса было проанализировано с помощью матрицы «Поддержка – сила влияния». Результат представлен на рисунке 6.



Рисунок 6 - Матрица «Сила-влияние»

Обозначения, используемые при построении матриц:

- A – Руководитель проекта; B – Заказзчик проекта; C – Советник руководителя проекта; D – Спонсор проекта; E – Пользователи;
- F – Рабочая группа;
- G - Руководитель части рабочей группы;
- H - Ответственное лицо со стороны заказчика.

Таблица 10 - Анализ окружения проекта

Группа	ФИО	Должность	Роль в проекте	Влияние на проект	Полномочия	Интерес к проекту
Менеджеры высшего звена	Кравченко Георгий Владимирович	Топ менеджер BSS	Руководитель проекта - A	Защита проекта, наставничество, поддержка	Предоставление ресурсов, принятие решений, контроль внедрения результатов проекта, ведение проекта	Высокая степень заинтересованности (ответственное лицо)
Менеджеры высшего звена	Егорова Ольга Валентиновна	Топ-менеджер Банка	Заказчик проекта - B	Обеспечение своевременного финансирования проекта	Определение основных требований к результатам проекта	Наивысшая заинтересованность в успехе проекта
Менеджеры высшего звена	Патешман Виталий Наумович	Директор по продажам Компании BSS	Советник руководителя проекта - C	Заключение договора и ведение переговоров о стоимости и сроках проекта	Изменение сроков проекта, корректировка финансовой и управленческой отчетности	Высокая степень заинтересованности в успехе проекта
Менеджеры высшего звена	Иржи Шмейц	Глава совета директоров банка	Спонсор проекта - D	Решение о реализации проекта/закрытие проекта	Выделение финансирования, контроль всех аспектов проекта	Наивысшая степень заинтересованности в успехе проекта
Специалисты		Сотрудники банка	Пользователи - E	Могут оказывать влияние на составление требований к системе посредством отзывов и пожеланий	Участие в тестировании системы	Средняя степень заинтересованности (Некоторые сотрудники могут не иметь желания подстраиваться под внедряемую систему, тогда как другие будут способствовать успешному внедрению)
Специалисты		Специалисты BSS	Рабочая группа проекта - F	Поддержка конкретной функции в проекте	Исполнение обязанностей, наложенных руководителями	Средняя степень заинтересованности (может меняться от участника к участнику)
Ведущие специалисты	Чучелов Андрей Анатольевич	Старший разработчик	Руководитель части рабочей	Непосредственная разработка системы и	Координирования отдела разработки, принятие	Высокая степень заинтересованности

		компании BSS	группы - G	ее функциональных блоков	ключевых решений в его работе	
Ведущие специалисты	Зиновьев Вадим Владимирович	Старший тестировщик компании BSS	Руководитель части рабочей группы - G	Тестирование системы, выявление ошибок	Координирования отдела тестирования, принятие ключевых решений в его работе	Высокая степень заинтересованности
Ведущие специалисты	Сахарова Елена Константиновна	Старший бизнес-аналитик компании BSS	Руководитель части рабочей группы - G	Детальное изучение структуры компании, имеющихся бизнес-процессов, создание бизнес-модели	Координирования отдела бизнес-аналитики, принятие ключевых решений в его работе	Высокая степень заинтересованности
Менеджеры	Мосолов Дмитрий Владимирович	Менеджер по IT развитию банка	Помошник руководителя проекта - C	Обоснование необходимости проекта, анализ предлагаемого решения	Участие в составлении требований к системе, оценка функционала и соответствия целям и стратегии компании	Высокая степень заинтересованности в успехе проекта
Ведущие специалисты	Платицын Андрей Васильевич	Старший системный аналитик компании BSS	Руководитель части рабочей группы - G	Анализ предметной области, формулировка требований к разрабатываемой системе	Координирования отдела системного анализа, принятие ключевых решений в его работе	Высокая степень заинтересованности
Менеджеры	Вайсбанд Галина Михайловна	Менеджер по управлению персоналом банка	Ответственное лицо со стороны заказчика - H	Формирование рабочей группы со стороны заказчика, корректировка расписаний работников	Помощь в организации рабочей группы банка на этапе диагностики	Средняя степень заинтересованности (не имеет непосредственного отношения к результату проекта)

Устав – один из основных документов на начальной стадии проекта. В нем документируются все основные моменты проекта, его цели, задачи, ограничения и допущения. В уставе прописываются сроки, основные вехи и бюджет проекта. В нем в явном виде представляются намерения участников проекта, он помогает руководителю в дальнейшем назначении ресурсов и объяснении сути проекта рабочей группе.

Так же устав является своего рода «гарантом» для руководителя, потому что в ней окончательно фиксируются упомянутые выше допущения и ограничения. Как правило после согласования устав проекта не может быть изменен, если не изменились другие аспекты проекта. Причины и возможности внесения изменений в устав обычно оговариваются заранее и документируются отдельно.

Основные положения устава представлены в таблице 11.

Таблица 11 - Основные положения устава проекта

Название проекта	Внедрение решения компании BSS Gemini для банка Home Credit
Цели и задачи проекта	Бизнес-цель увеличить количество активных клиентов и снизить издержки путем внедрения системы Интернет-банкинга Задачи: разработать и внедрить систему интернет банкинга, с возможностью интегрирования с существующими системами
Результаты проекта	Разработана системы Интернет-банкинга Внедрение системы Интеграция с уже имеющимися системами банка
Допущения	В рамках предпроектного обследования будут предоставлены все данные об имеющейся ИС банка Бюджет проекта будет увеличен не более чем на 15% Изменение срока сдачи проекта не более, чем на 1 неделю
Ограничения	Сжатые сроки разработки и внедрения системы – 5 месяцев Интеграция с системами банка Высокий уровень безопасности системы, а именно использование SLL шифрования данных Возможность последующей масштабируемости на все филиалы компании
Основные контрольные события	Начало проекта – 19.11.19 Окончание этапа диагностики – 14.12. 19 Окончание этапа анализа – 24. 12. 19 Окончание этапа дизайна – 13.01.20 Окончание разработки системы – 05.02.20 Ввод системы в ОПЭ – 17.02.20 Окончание проекта – 26. 02.20 Окончание начального сопровождения проекта – 14.03.20
Бюджет проекта	1 млн рублей – бюджет разработки и внедрения системы Последующая стоимость обслуживания и модернизации не более 0,5 млн рублей в год
Критерии приемки проекта	Интеграция системы с существующими системами банка Время обработки логина и пароля при входе в систему не более 10 секунд

	Время отправки смс для подтверждения операции не более 60 секунд Время обработки одного запроса не более 5 секунд Совершение транзакции не позже чем через 30 минут после подтверждения
Обоснование полезности	Создание нового канала привлечения клиентов Уменьшение издержек на расширение сети отделений Повышение рейтинга банка и рост индекса лояльности клиентов Увеличение базы активных клиентов Уменьшение себестоимости обслуживания расчетной операции

При планировании проекта встал вопрос о выборе методологии внедрения системы. Наиболее подходящей оказалась методология Microsoft Business Solution Partner Methodology.

Она разрабатывалась на основе двадцатилетнего опыта разработки и внедрения систем в различных областях и на предприятиях различного масштаба. Решающий акцент методологии сделан на бизнес-нуждах предприятия заказчика. Соответственно результатам проекта будет система, которое помогает решить проблемы компании, а не просто доработка уже существующих систем и процессов.

Так же методология подразумевает жесткое следование срокам, бюджету и задачам, что и является основными критериями данного проекта. Так же немаловажным фактором стало то, что методология не привязана к какой-либо платформе реализации или иному программному обеспечению. По методологии Microsoft Business Solution Partner Methodology проект состоит из нескольких стадий. Более подробная характеристика каждого этапа представлена в таблице 12.

Таблица 12 - Словарь ИСР

№	Этап	Состав работ	Трудоемкость (чел/час)	Результат
1	Диагностика	Организация рабочей группы сотрудников Заказчика для проведения диагностики. Сбор предварительной информации. Обследование и описание структуры предприятия, бизнес-процессов, основных целей, потребностей и ожиданий Заказчика.	288	отчёт о диагностике, описывающий существующие структуры и бизнес-процессы предприятия, содержащий

		Согласование результатов обследования, установка критериев оценки результатов проекта. Подготовка отчета о Диагностике. Предложения по разработке и внедрению решения		согласованные с руководством цели, потребности бизнеса, задачи и критерии успеха для необходимого решения
2	Анализ	Открытие проекта, формирование Управляющего комитета и проектной группы. Подготовка плана проекта, Устава проекта, порядка отчетности, управления изменениями и рисками, сдачи-приемки проекта. Проведение тренинга для сотрудников клиента по базовой функциональности продукта. Уточнение и детализация требований к решению бизнес-процессов Заказчика. Выработка решений относительно изменения существующих бизнес-процессов, модификации функциональности продукта, построения интерфейсов с внешними системами. Подготовка Спецификации функциональных требований. Согласование и утверждение функциональных требований, уточнение параметров проекта	209	спецификация функциональных требований, описывающая требования к результатам построения и внедрения решения.
3	Дизайн	Разработка Концептуального дизайна (Технического задания), описывающего в терминах предметной области концепцию реализации решения, изменения функциональности и бизнес-процессов, требования к отчетности. Согласование и утверждение Концептуального дизайна Заказчиком проекта. Разработка Детального дизайна (Программного дизайна), описывающего в терминах системы предполагаемые модификации функциональности, интерфейсы с внешними системами, порядок тестирования разработки, порядок приемки работ. Согласование и утверждение Детального дизайна. Планирование порядка, сроков и ресурсов для разработки и контроля качества. Уточнение параметров последующих стади	275	концептуальный дизайн; детальный дизайн (программный дизайн)
4	Разработка и тестирование	Настройка среды для разработки, среды для тестирования, рабочей среды для интеграции результатов в рабочую систему. Реализация модификаций и интерфейсов, первоначальное тестирование разработчиками. Передача результатов разработки Заказчику для тестирования, исправление обнаруженных ошибок, корректировка требований, повторная реализация и тестирование. Комплексное тестирование Заказчиком, исправление ошибок и корректировка требований. Установка результатов разработки в рабочую среду, настройка системы, перенос основных	594	приложение готово к развёртыванию; описание конфигурации системы завершено; получены результаты тестирования

		справочников и сальдо. Проведение финальных испытаний и подготовка к сдаче-приемке		
5	Развертывание	Проведение официальной сдачи проекта Заказчику. Оценка достижения целей проекта и критериев успеха. Планирование запуска в промышленную эксплуатацию. Подготовка системы к запуску, контроль готовности, заведение актуальных данных. Организация и проведение тренинга для конечных пользователей. Запуск ежедневной обработки в новой системе операций. Осуществление первоначальной поддержки специалистами партнера промышленной эксплуатации системы. Официальное завершение проекта, оценка проекта Заказчиком	514	система, принята и запущена в промышленную эксплуатацию
6	Начальное сопровождение	Осуществление ежедневной поддержки работы Заказчика с системой (по телефону, электронной почте, с выездом специалистов на место). Периодические обновления системы, связанные с выходом новых версий, изменениями законодательства, развитием технологий. Проведение периодической оценки соответствия решения требованиям Заказчика, наличия потребностей в изменении и развитии решения. Планирование и организация новых проекто	270	поддержка и сопровождение эффективного использования решения заказчиком.

Составление иерархической структуры работ было сделано путем декомпозиции каждого этапа на задачи. Иерархическая структура работ представлена в Приложении 1.

В любой компании есть определенная организационная структура. Иерархия ролей позволяет правильно распределить ответственность за результаты проекта. На каждую задачу проекта назначаются трудовые ресурсы из расчета ее трудоемкости и специфики.

В таблице 5 представлен анализ штатных единиц и их тарифные ставки. Позже, ориентируясь на эту таблицу, рукводитель проекта сможет составить смету. Так же была сформирована матрица ответственности RACI. По вертикали в ней представлены основные (суммарные) работы проекта, а по горизонтали должностные лица, работающие над проектом. Она показывает зависимость суммарных задач и трудовых ресурсов проекта.

Обозначения матрицы:

- У-Утверждающий

- И-Исполнитель
- С-Согласующий
- Н-Наблюдатель

Матрица представлена в Приложении 2.

Таблица 13 - Организационная структура проекта

№	Должность	Структурное подразделение	Количество штатных единиц	Тарифная ставка, руб/час
1	Руководитель проекта	Управление персоналом	1	450,00 ₽/ч
2	Руководитель отдела	Управление персоналом	4	400,00 ₽/ч
3	Бизнес-аналитик	Аналитика и поддержка	1	350,00 ₽/ч
4	Системный аналитик	Аналитика и поддержка	2	300,00 ₽/ч
5	Тестировщик	Разработка	2	330,00 ₽/ч
6	Разработчик	Разработка	2	390,00 ₽/ч
7	Программист	Разработка	1	360,00 ₽/ч
8	Системный администратор	Аналитика и поддержка	1	270,00 ₽/ч
9	Специалист по внедрению	Аналитика и поддержка	2	360,00 ₽/ч

При планировании важно рассчитать смету проекта. Это позволит не выйти за рамки бюджета и правильно распределить ресурсы. Смета проекта представлена в таблице 14.

Для удобства все статьи затрат были разделены н группы:

- Категория специалиста (трудовые затраты);
- Стоимость оборудования;
- Инфраструктурные расходы;
- Стоимость лицензий.

По каждой статье затрат представлены данные о количестве часов, стандартной ставке. Графа итог считается перемножением тарифной ставки и трудозатрат.

Таблица 14 - Смета проекта

Стоимость работ			
Категория специалиста:	Трудозатраты, час	Ставка руб/час	Итого, руб
Спонсор проекта	35 ч	0	0
РП от заказчика	193 ч	0	0
РП от исполнителя	155 ч	450,00 ₽/ч	69750
Руководитель отдела	313 ч	400,00 ₽/ч	125200
Бизнес-аналитик	175 ч	350,00 ₽/ч	122500
Системный аналитик	267 ч	300,00 ₽/ч	80100

Тестировщик	45 ч	330,00 ₽/ч	14850
Разработчик	252 ч	390,00 ₽/ч	98280
Программист	126 ч	360,00 ₽/ч	45360
Системный администратор	94 ч	270,00 ₽/ч	25380
Специалист по внедрению	216 ч	360,00 ₽/ч	77760
Стоимость оборудования			
Сервер	279 ч	400,00 ₽/ч	111600
Стоимость лицензий:			
Лицензия	1		30000
Инфраструктурные расходы			
Телефонная связь	1		4400
Интернет	1		3700

Управление рисками – одна из частей управление любым проектом. Она позволяет минимизировать последствия в случае возникновения риска.

Были разработаны шкалы оценки вероятности рисков и угрозы рисков. На основе двух этих шкал была разработана матрица рангов рисков. Они представлены в Приложении 3.

В таблице 7 представлен реестр рисков, который содержит название риска, его описание, оценку и стратегию реагирования.

Управление изменениями это процесс идентификации возможных изменений проекта и их планирования. Под изменением в данном контексте подразумевается замена одного решения - другим, это может произойти вследствие какого-либо внешнего воздействия, либо изменения внутренних факторов. Изменения могут коснуться различных этапов и функциональных блоков проекта. Инициаторами изменений могут выступать сотрудники различных структурных подразделений как со стороны заказчика, так и со стороны исполнителя. Процесс инициации изменения начинается с мониторинга аспектов проекта, подлежащих управлению изменениями, далее, получив результаты мониторинга, создается отчет о проблеме. После этого происходит рассмотрение отчета и составление описания предполагаемого изменения. Описание изменения включает в себя следующие пункты:

- Причина изменения;
- Характеристика изменения;
- Цель изменений;
- Механизмы и рычаги для проведения изменений;
- Масштаб изменения;

- Временные и финансовые рамки изменения;
- Риски, связанны с данным изменением;
- Подразделения/этапы, затрагиваемые изменением.

После рассмотрения и анализа описаний всех изменений составляется предварительный план управления изменениями. Все выявленные возможные изменения заносятся в типовую форму заявки на изменение, которая включает в себя описание предполагаемого изменения, риски, связанные с ним и временные и финансовые рамки. Заявка оформляется в виде приказа и подписывается представителями обеих сторон проекта. Важно заметить, что без подписей сторон процесс не может двигаться дальше, поэтому по каждому предложенному изменению должно быть вынесено единогласное решение или достигнут компромисс. После этого составляется конечный план управления изменениями. Визуализация процесса управления изменениями выполнена методологии IDEF3 средствами программы ErWim Process Modeler, потому что она позволяет наиболее точно описать процесс от идентификации изменений до составления конечного плана.

Таблица 15 - Реестр рисков

Наименование	Описание	Вероятность возникновения	Категория	Последствия (угроза)	Ранг	Стратегия реагирования	Тенденция	Владелец риска
Изменение требований к безопасности	Центральным банком были изменены требования к безопасности систем, введено дополнительное шифрование	1	Внешние	3	3	Изменение протоколов безопасности системы за счет временных резервов	Может возникнуть на любом этапе с одинаковыми последствиями	Руководитель проекта
Изменение шаблонов отчетов по совершенным транзакциям	Банк изменил шаблоны отчетов проекта в связи с изменением законодательства	2	Внешние	2	4	Изменение шаблонов в системе за счет резервов	Чем позже этап, тем сильнее последствия	Руководитель проекта
Смена спонсора проекта	Смена главы отдела директоров банка может поставить под угрозу реализацию проекта	1	Организационные	5	5	Подготовка отчетности, которая убедит спонсора в необходимости системы	Может возникнуть на любом этапе с одинаковыми последствиями	Менеджер по продажам компании
Несвоевременное выполнение заказчиком части работ по проекту	На первых этапах участие заказчика в проект очень важно, поэтому несвоевременное исполнение обязательств может навредить проекту	3	Организационные	2	6	Тесное взаимодействие с заказчиком и создание временного резерва	Может возникнуть на первых двух этапах проекта	Руководитель проекта
Отказ оборудования	Отказ или сбой оборудования в компании	1	Технические	4	4	Использование финансовых и временных резервов	Наибольший вред нанесет на этапах разработки и тестирования, развертывания	Системный администратор
Обновление систем банка	Обновление систем может создать	2	Технические	3	5	Создание системы, гибкой к	Наибольший вред нанесет на	Главный разработчик

	проблемы для интеграции системы дбо					изменению версии существующего оборудования	последних этапах проекта	
Переход банка на новую операционную систему	Перевод всех компьютеров банка на новую операционную систему	1	Технические	4	4	Разработка системы как можно более универсальной	Наибольший вред нанесет на этапах разработки и тестирования, развертывания	Главный разработчик
Выход за пределы сроков проекта	Выход за пределы сроков проекта	2	Управление проектом	2	4	Создание временных резервов	Может возникнуть на любом этапе с одинаковыми последствиями	Руководитель проекта
Перерасход бюджета	Выход за рамки бюджета	2	Управление проектом	2	4	Создание финансовых резервов	Может возникнуть на любом этапе с одинаковыми последствиями	Руководитель проекта
Нехватка кадров	Неправильное распределение трудовых ресурсов	1	Управление проектом	4	4	Совмещение ролей	Может возникнуть на любом этапе с одинаковыми последствиями	Руководитель проекта

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, финансовая устойчивость организации представляет собой индикатор стабильности положения банка. Как именно обеспечивается стабильность. При помощи существенной (достаточной) доли своего капитала в составе источников финансирования.

Устойчивое предприятие – это экономический объект, который использует заемные средства в разумных пределах, то есть, берет в долг только то, что может вернуть. Для наиболее простого понимания устойчивость можно сравнить с платежеспособностью обычного физического лица. Если россиянин берет в кредит сумму большую, чем он способен вернуть – не исключено дальнейшее банкротство. Так и с юридическими лицами. По устойчивости конкретного банка определяется стабильность.

Управления ИТ-проектом подразумевает охват всех его аспектов, потому что чем глубже будет проведен анализ, тем эффективней будет реализован проект и тем легче он сможет реагировать на различные внутренние и внешние изменения.

В рамках данной курсовой работы поэтапно и детально был рассмотрен процесс управление ИТ-проектом внедрения системы дистанционного банковского обслуживания.

В рамках проекта была использована методология Microsoft Business Solution Partner Methodology, которая позволила наиболее эффективно организовать разработку и внедрение системы. На основе иерархии работ была составлена математическая модель используя средства программы Microsoft Project.

Благодаря комплексному планированию и анализу рисков проект был выполнен в срок и уложился в рамки бюджета. Процесс потребовал максимальной концентрации и больших трудозатрат, но благодаря комплексному и серьезному подходу все цели были достигнуты, и система была успешно реализована. Итогом проекта стало разработка и внедрения

системы интернет-банкинга в Сбербанке. За счет реализации проекта банк смог значительно сократить издержки на расширение сети филиалов. Так же была увеличена база активных клиентов за счет нового канала привлечения (дистанционное обслуживание) и выходы на новые рынки. Внедрение системы позволило выйти в регионы, которые раньше банк не мог охватить из-за большой величины издержек на содержание там отделений.

Так же система позволила уменьшить время выполнения и издержки расчетной операции, путем автоматизации определенного процента операций, которые теперь пользователи совершали онлайн.

Результатом проведенной работы со стороны руководителя проекта стал комплексный анализ систем управления проектом, планирование графика проекта и распределения ресурсов, а также возможность оценки эффективности проекта математическими показателями.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексунин Р.Е. Интернет-реклама как комплекс инструментов эффективного маркетингового продвижения предприятия малого бизнеса // В сборнике: Актуальные проблемы развития хозяйствующих субъектов, территорий и систем регионального и муниципального управления Материалы XIII международной научно-практической конференции. Под редакцией Ю.В. Вертаковой. 2018. С. 7-13.

2. Аликина В.А., Куликова Е.С. Интернет маркетинг малого бизнеса // Бенефициар. 2018. № 25. С. 3-5.

3. Анализ перспектив развития интернет-магазинов как представителей малого бизнеса / Важенин С.А., Смирнов Н.К., Шарапова Л.В. // В сборнике: цивилизация знаний: российские реалии Труды Семнадцатой международной научной конференции. 2016. С. 305-308.

4. Ананичева И.Ю. Оценка надежности и финансовой устойчивости банка // В сборнике: роль и место информационных технологий в современной науке сборник статей Международной научно-практической конференции. 2019. С. 14-17.

5. Аннакурбанов Б.Н. Тренды технологий продвижения и повышения конверсии продуктов и услуг малого бизнеса в интернете // В сборнике: Инновационные технологии в науке, технике, образовании Материалы Всероссийской научно-практической конференции. 2017. С. 7-10.

6. Астахова Г.А., Шмулевич Т.В. О роли электронной коммерции в развитии индивидуального предпринимательства // В сборнике: Актуальные вопросы развития современного общества Сборник научных статей 8-ой Международной научно-практической конференции. 2018. С. 24-27.

7. Ашба А.А. Особенности конкурентного поведения коммерческих банков в условиях цифровизации экономики (на примере сбербанка России) // Теория и практика общественного развития. 2019. № 1 (131). С. 67-71.

8. Бабаев А.Б., Швецов С.А. Этапы развития и использования информационных технологий в сбербанке // В сборнике: Влияние исторического фактора на своеобразие экономического развития регионов России сборник трудов Всероссийской научно-практической конференции, проводимой в рамках VII Стародубцевских чтений, посвященных В. А. Стародубцеву. АНО ДПО «Межрегиональный центр инновационных технологий в образовании»; Тульский филиал ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова». Киров, 2019. С. 188-193.

9. Бабкин Э. А., Потапова Е. О. Создание унифицированной методологии разработки ERP-систем на основе сравнительного анализа решений SAP и Microsoft. Бизнес-информатика.- 2008. -#3. - с.3-17

10. Баканова Е.Н. Роль государственных механизмов в системе информационной безопасности в разбитии малых форм бизнеса // Информационная безопасность регионов. 2017. № 2 (27). С. 29-33.

11. Барказова А.С. Оценка финансовой устойчивости европейских банков // В сборнике: Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства Сборник научных трудов. В 2-х томах. Под общей редакцией З.О. Адамановой. 2019. С. 298-300.

12. Барский Д.К. Интернет продажи как перспективное направление развития малого бизнеса // В сборнике: достижения вузовской науки 2019 сборник статей VII Международного научно-исследовательского конкурса. Пенза, 2019. С. 129-131.

13. Безногов М.В., Семеркова Л.Н. Тенденции развития интернет-аудитории покупателей в России // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки. 2017. № 2 (6). С. 4-14.

14. Борлакова А.И. Инновационные продукты и технологии в сбербанке - результаты внедрения и работы // В сборнике: Science, Technology and Life - 2017 Proceedings of articles the IV International scientific conference. Scientific editors O.V. Moskalenko, E.M. Harlanova, V.V. Okorkov. 2018. С. 165-173.

15. Брагин А.А., Шарыпова Т.Н. Применение современных инноваций в сбербанке // Аллея науки. 2019. Т. 3. № 1 (28). С. 1012-1015.

16. Веденеева Л.В., Журавлева И.С. Использование сервисов онлайн-бухгалтерии в малом бизнесе // В сборнике: Теория, методика обучения и воспитания в современном образовательном пространстве Материалы международной научно-практической конференции. Под общей редакцией А.Н. Бурова. 2018. С. 39-43.

17. Венжега Е.К., Прозорова С.А. Современный подход к продвижению предприятий малого бизнеса посредствам интернет – рекламы // В сборнике: прорывные научные исследования как двигатель науки сборник статей Международной научно-практической конференции. 2018. С. 38-40.

18. Верховцева О.Н. Роль интернет-маркетинга в развитии организаций малого бизнеса (на примере г. Санкт-Петербург) // В сборнике: молодые ученые в решении актуальных проблем науки Сборник статей студентов, аспирантов и молодых ученых Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием). Красноярск, 2016. С. 70-72.

19. Виноградов П.Н., Буров Н.Н. Влияние интернет - технологий на развитие логистических операций в малом бизнесе // В сборнике: стимулирование инновационного развития общества в стратегическом периоде сборник статей Международной научно-практической конференции. 2018. С. 41-44.

20. Виноградов П.Н., Буров Н.Н. Влияние интернет-технологий на развитие логистических операций в малом бизнесе // В сборнике: Повышение управленческого, экономического, социального и инновационно-технического потенциала предприятий, отраслей и народно-хозяйственных комплексов Сборник статей IX Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Ф.Е. Удалова, В.В. Бондаренко. 2018. С. 31-34.

21. Выгодчикова И.Ю., Зима К.В. Инструментарий повышения конкурентоспособности мини – пекарни // В сборнике: инструменты и механизмы формирования конкурентоспособной государственно и

региональной экономики сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. 2017. С. 114-115.

22. Герасимова Е.Б. Анализ финансовой устойчивости банка: Учебник / Москва, 2019. Сер. Высшее образование: Магистратура (Финуниверситет).

23. Гилязева Э.Ф. Ликвидность коммерческого банка как фактор финансовой устойчивости // В сборнике: механизм обеспечения конкурентоспособности и качества экономического роста в условиях модернизации экономики сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. 2019. С. 32-35.

24. Голубовская М.С. Мировая практика законодательного регулирования финансовой устойчивости коммерческого банка // В сборнике: Экономика и управление в сфере услуг: современное состояние и перспективы развития XVI Всероссийская научно-практическая конференция. 2019. С. 88-89.

25. Гончарова И.В., Тараненко Н.Г. Современные форматы взаимодействия сбербанка с клиентами // В сборнике: Социально-экономические, институциональные и рыночные трансформации в условиях формирования цифровой экономики Материалы Международной научно-практической конференции. Под редакцией П. А. Канапухина, Т. Д. Ромащенко. 2019. С. 41-43.

26. Городиский И.М. Агентство интернет-маркетинга и контекстной рекламы как перспективный вид малого бизнеса // В сборнике: Совершенствование технологий и инструментов в развитии бизнеса Сборник научно-исследовательских работ студентов по итогам XI Московской научно-практической конференции «Студенческая наука-2016». Под общей редакцией А.В. Шарковой, Д.В. Швандар. 2017. С. 79-82.

27. Грекул В. И. Управление внедрением информационных систем: учебник /Денищенко Г.Н., Коровкина Н.Л. - Москва. 2008.

28. Григорьева К.В. Стандартизированный подход к анализу финансовой устойчивости банка для целей банковского надзора // Экономика и предпринимательство. 2019. № 1 (102). С. 968-972.

29. Гуртий А.Ю. Креативные технологии маркетинга в развитии малого бизнеса сети интернет / В книге: Актуальные вопросы экономики и управления в условиях модернизации современной России Голичева Н.Д., Гусарова О.М., Земляк С.В., Карпова Т.П., Карпова В.В., Михальченков Н.В., Киященко Л.Т., Синяева И.М., Попова В.В., Шеломенцева М.В., Катровский А.П., Лапшова О.А., Сивакова С.Ю., Штейнле Н.А., Кондрашов В.М., Ганичева Е.В., Банару М.Б., Васина М.В., Винокурова О.А., Жильцова О.Н. и др. Монографический сборник. Смоленск, 2016. С. 252-258.

30. Дегтярева Л.В., Масальская И.И. Возможности интернет-брендинга для малого бизнеса // В сборнике: Студенческая наука: Теоретические и практические результаты исследований бакалавров, магистров и аспирантов Института математики, информатики и естественных наук Сборник научных трудов. под ред. Д.Б. Абушкина, Я.И. Родиной, В.В. Гриншкуна ; Московский городской педагогический университет» (ГАОУ ВО МГПУ); Институт математики, информатики и естественных наук; Студенческое научное общество. Воронеж, 2016. С. 12-14.

31. Дергачева М.Е., Колганова Е.В. Рекомендации для малого и среднего бизнеса в сфере интернет-маркетинга // В сборнике: Мировая экономика в XXI веке: глобальные вызовы и перспективы развития Сборник материалов Международной научно-практической конференции. В 2-х томах. Ответственный редактор И.А. Айдрус. 2018. С. 38-41.

32. Долженко Р.А. Внутренний краудсорсинг как инструмент вовлечения персонала: исследование кейса Сбербанка России // В сборнике: Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования сборник научных трудов. 2018. С. 82-91.

33. Долинный В.П. Современные подходы к интерпретации финансовой устойчивости коммерческого банка // В сборнике: Современные проблемы и перспективы развития финансовой и кредитной сфер экономики России XXI века сборник научных статей. Хабаровск, 2019. С. 62-67.

34. Дорош И.А. Маркетинговые интернет-технологии как платформа развития малого бизнеса в республике Беларусь // В сборнике: Актуальные проблемы экономики и управления: теория и практика Материалы международной научно-практической конференции обучающихся: сборник научных статей: электронный ресурс. 2017. С. 39-41.

35. Дудина Е.В. Влияние цифровых технологий на развитие сферы обслуживания // В сборнике: Вестник кафедры статистики Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова Статистические исследования социально-экономического развития России и перспективы устойчивого роста: материалы и доклады. Под общ. ред. Н.А. Садовниковой. 2018. С. 83-88.

36. Ермак Д. Особенности ведения бухгалтерского учета малого бизнеса на примере интернет-магазина / В книге: международные научные студенческие чтения Материалы XV международной студенческой научной конференции. Отв. ред. Д. Т. Караманукян. 2018. С. 222-224.

37. Ермолаев К.Н., Коржова Г.А. Внутренний маркетинг как важнейшее направление управления человеческим капиталом в цифровой экосистеме сбербанка России // Экономические науки. 2018. № 165. С. 55-60.

38. Зайцева Н.Е. Влияние потенциала интернет-технологий на развитие субъектов малого и среднего бизнеса, домашних хозяйств в условиях информационной экономики // Вестник Ивановского государственного университета. Серия: Экономика. 2016. № 3 (29). С. 56-61.

39. Ланец К.Р. Обзор системы показателей для оценки финансовой устойчивости российских банков // Вектор экономики. 2019. № 3 (33). С. 63.

40. Мазурина Т.Ю., Шарипов Ш.С. Устойчивость, эффективность и финансовые риски исламских банков в условиях нестабильности мировой финансовой системы // Управление. 2019. Т. 7. № 1. С. 105-113.

41. Монгуш О.Н., Тулуш А.Р. Определение финансовой устойчивости коммерческого банка и путей ее увеличения // В сборнике: достижения

вузовской науки 2019 сборник статей VIII Международного научно-исследовательского конкурса. 2019. С. 44-47.

42. Садвокасова К.Ж., Кодашева Г.С. Оценка финансовой устойчивости банков второго уровня республики Казахстан в условиях роста неопределённости // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2019. № 1. С. 50-57.

43. Сивриков И.А. Анализ финансовой устойчивости российских коммерческих банков как возможный инструмент повышения уровня популярности вкладов // В сборнике: Конкурентоспособность и развитие социально-экономических систем Материалы Второй Всероссийской научной конференции памяти академика А.И. Татаркина. Под общей редакцией В.И. Бархатова. 2019. С. 193-195.

44. Синичкин А.А. Проблемы региональной конкуренции коммерческих банков и направления повышения их финансовой устойчивости // В сборнике: прорывные экономические реформы в условиях риска и неопределенности сборник статей Международной научно-практической конференции. 2019. С. 92-96.

45. Скрипунова Д.А. Влияние управления кредитным портфелем коммерческого банка на его финансовую устойчивость // Академия педагогических идей Новация. 2019. № 2. С. 126-131.

46. Смирнов В.В. Модели вероятности дефолта и факторы, определяющие финансовую устойчивость банков // Время открытий. 2019. № 2 (2). С. 3-8.

47. Таранова И.В. Методы анализа финансовой устойчивости коммерческого банка и проблемы её оценки // В сборнике: приоритеты и тенденции управления бизнес-процессами в структуре информационных систем Сборник научных статей по материалам Международной научно-практической конференции. Даугавпилсский университет, Белорусский государственный институт проблем культуры, Физико-технический институт и др.. 2019. С. 345-348.

48. Таранова И.В. Реализация системного подхода к аналитическому обеспечению управления финансовой устойчивостью коммерческого банка // Вестник Института дружбы народов Кавказа Теория экономики и управления народным хозяйством. 2019. № 1 (49). С. 19.

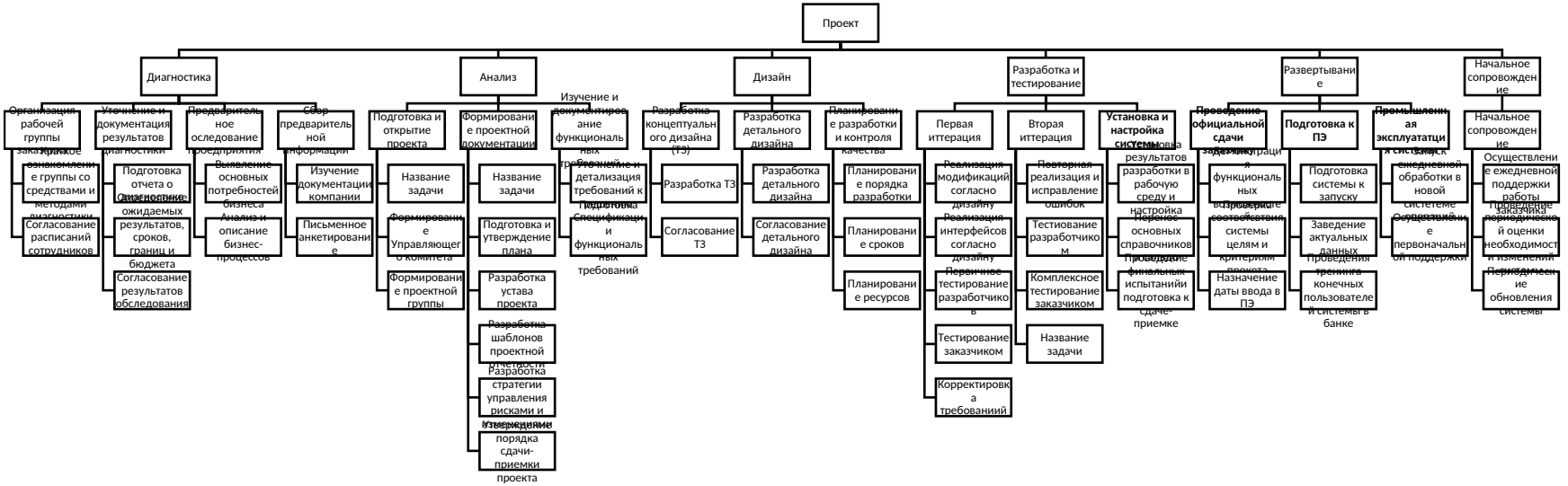
49. Харламова К.О., Вожжов А.П. Управление финансовой устойчивостью коммерческого банка // В сборнике: Финансово-экономическое и информационное обеспечение инновационного развития региона Материалы II Всероссийской научно-практической конференции. Посвящается 75-летию Гуманитарно-педагогической академии (филиал) ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского» в г. Ялте.. Ответственный редактор А.В. Олифиров. 2019. С. 182-187.

50. Шуббар Х.Х.Д. Оценка финансовой устойчивости банков Ирака // Финансовая экономика. 2019. № 1. С. 538-540.

51. Шульгина М.В. Взаимосвязь классификации банков по уровню системной значимости и финансовой устойчивости // Банковские услуги. 2019. № 3. С. 26-32.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Иерархическая структура работ проекта



ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Матрица RACI

	РП от исполнителя	Руководитель отдела	Бизнес-аналитик	Системный аналитик	Тестировщик	Разработчик	Программист	Системный администратор	Специалист по внедрению	Спонсор	РП от заказчика
Диагностика											
Организация рабочей группы заказчика	У	Н									И
Сбор предварительной информации	Н	У								Н	С
Предварительное обследование предприятия	Н	У	И								С
Уточнение и документация результатов диагностики	Н	У	И	И						Н	С
Анализ											
Подготовка и открытие проекта	Н	У	И	И						С	С
Формирование проектной документации	С	С	У	И							С
Изучение и документирование функциональных требований	Н	У	Н	И							Н
Дизайн											
Разработка концептуального дизайна (ТЗ)	Н	У		И		И				Н	С
Разработка детального дизайна		У		И		И	И				
Планирование разработки и контроля качества		У		И			И		И		
Разработка и тестирование											
Первая итерация				И	И	У	И		И		С
Вторая итерация				И	У	И	И		И		С

Установка и настройка системы	С				И	И	И		И		
Развертывание											
Проведение официальной сдачи заказчику	У			И	И				И	С	
Подготовка к ПЭ	Н	У				И	И	И	И		Н
Промышленная эксплуататция системы	Н	У				И		И	И	Н	Н
Начальное сопровождение	Н							У		Н	Н

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Анализ рисков проекта

Шкала вероятности риска

Интервал вероятностей, %	Словесная формулировка	Числовая оценка
От 0 до 20	Низкий	1
От 21 до 40	Средне низкий	2
От 41 до 60	Средний	3
От 61 до 80	Средне высокий	4
От 81 до 99	Высокий	5

Шкала угрозы риски

Оценка	Перерасход средств	Календарный план	Технические условия
1 (Минимальная)	До 1 %	Сдвиг менее, чем на 1 неделю	Небольшая потеря производительности
2 (Низкая)	До 5 %	Сдвиг на 1 неделю	Умеренное снижение производительности
3 (Средняя)	До 10%	Сдвиг на 2 недели	Сильное снижение производительности
4 (Высокая)	До 15%	Сдвиг на 3 недели	Серьезный ущерб для производительности
5 (Критическая)	Более 15%	Сдвиг на 1 месяц и более	Задача не может быть выполнена

Матрица оценки рисков

Вероятность Угроза	1 (Низкий)	2 (Средне низкий)	3 (Средний)	4 (Средне высокий)	5 (Высокий)
1 (Минимальная)	1	2	3	4	5
2 (Низкая)	2	4	6	8	10
3 (Средняя)	3	6	9	12	15
4 (Высокая)	4	8	12	16	20
5 (Критическая)	5	10	15	20	25