**Частное образовательное учреждение высшего образования**

**«АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ПРОИЗВОДСТВА»**
**кафедра «Экономика и управление»**

**Направление «38.03.02 Менеджмент»**

**Профиль «Менеджмент организации»**

# ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

# на тему: «Управление проектами в организации на примере ПАО «Сбербанк»»

**Выполнил:**

студент 5 курса

форма обучения - заочная

Черкашин Андрей Валентинович

Подпись_____

**Руководитель работы:**

К.э.н., доцент

Соклакова Ирина Владимировна

Подпись _____

Москва 2023

**Частное образовательное учреждение высшего образования**

**«АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ПРОИЗВОДСТВА»**

**З А Д А Н И Е**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

Студент Черкашин Андрей Валентинович

фамилия, имя, отчество

форма обучения __заочная_____

очная/заочная/очно-заочная (вечерняя)

направление подготовки _____ Менеджмент организации _____

1 Тема «Управление проектами в организации на примере ПАО «Сбербанк»»

2 Дата выдачи темы «_____» _____202__г.

3 Содержание

ВВЕДЕНИЕ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и содержание проекта

1.2. Методология управления проектами организации

1.3. Показатели эффективности проекта по развитию предприятия

2. РАЗРАБОТКА И ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА ПО РАЗВИТИЮ ПАО «СБЕРБАНК»

2.1. Общая характеристика деятельности предприятия ПАО «Сбербанк»

2.2. Анализ результатов финансовой-хозяйственной деятельности ПАО «Сбербанк»

2.3. Оценка эффективности применяемого подхода к управлению проектами ПАО «Сбербанк»

2.4. Совершенствование системы управления проектами в организации ПАО «Сбербанк»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Руководитель ____ к.э.н. доцент Соклакова Ирина Владимировна
(ученая степень, ученое звание, ФИО)

_____
(подпись)

Студент(ка) _____
(подпись)

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....7
1.1 Понятие и содержание проекта.....7
1.2. Методология управления проектами организации.....11
1.3. Показатели эффективности проекта по развитию предприятия.....15
2. РАЗРАБОТКА И ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА ПО РАЗВИТИЮ ПАО «СБЕРБАНК».....20
2.1. Общая характеристика деятельности предприятия ПАО «Сбербанк». .20
2.2. Анализ результатов финансовой-хозяйственной деятельности ПАО «Сбербанк».....27
2.3. Оценка эффективности применяемого подхода к управлению проектами ПАО «Сбербанк».....37
2.4. Совершенствование системы управления проектами в организации ПАО «Сбербанк».....42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....52
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....54

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. На сегодняшний день рыночной средой в связи с ее динамичностью и конкуренцией оказывается заметное усиливающееся воздействие на организации.

Характерной чертой многих современных российских и зарубежных предприятий является проектное управление. Это связано с обоснованным переходом на распределенное, децентрализованное управление, которое способно сделать более гибким функционирование предприятия, более адаптированным к изменению внешних факторов и, соответственно, более устойчивым. С позиции проектного управления производственная деятельность рассматривается как комплекс работ, имеющий сложную организационную топологию связей по ресурсам и по времени выполнения.

Для эффективного управления любыми экономическими объектами предполагается соответствующая организационная структура и наличие кадрового состава. Сегодня происходит активное внедрение производственных технологий, но в то же время значительно отстают в развитии организационные системы, поэтому необходимо понимание новых современных подходов, которые могли бы повлиять на выживание, развитие и функционирование любой организации.

Проектная деятельность представляет собой сложные, неповторяемые действия, заблаговременно формализованные, технологически отработанные с учетом специфики конкретной ситуации, имеющие определенные ограничения по ряду показателей (состав и объем работ, доступные ресурсы, время, стоимость, качество и др.).

В современном экономическом пространстве одним из современных и эффективных методов управления является Управление проектами или Project Management.

Применение методов и стандартов проектного менеджмента (управления проектами) помогает достигать высокого уровня исполнения самых разнообразных проектов. Более того, концепция управления проектами позволяет эффективно управлять финансами, временем, ресурсами и рисками проекта, повышает надежность исполнения.

Объект исследования – ПАО «Сбербанк».

Предмет исследования – процесс разработки и управления проектом.

Целью данной работы является разработка и обоснование проекта по развитию ПАО «Сбербанк».

Задачи:

- изучить понятие и содержание проекта;

- рассмотреть методологию управления проектами;

- выделить показатели эффективности проекта по развитию предприятия;

- проанализировать результаты финансовой-хозяйственной деятельности ПАО «Сбербанк»;

- оценить эффективность применяемого подхода к управлению проектами ПАО «Сбербанк» ;

- разработать направления по совершенствованию системы управления проектами в организации ПАО «Сбербанк».

В данной работе были использованы следующие работы в области исследования особенностей разработки и управления проектом: Артемьев Р.В., Афонин А. М., Балашов А.И., Рогова Е.М., Тихонова М.В., Виноградова С.А., Красильникова А.Ю., Миронов Р.А., Володин С.В., Гонтарева И.В., Емельянович А.А., Ехлаков Ю.П., Киселев А.А., Трубникова А.А., Корпачева В.А., Курьерова А.А., Лукина А.О., Мороз О.А., Островская В.Н., Попов Д.И., Прохорова М.П. и др.

Практическая значимость данного исследования состоит в разработке направлений по совершенствованию системы управления проектами в организации ПАО «Сбербанк».

Для раскрытия темы работы использовались принципы научного познания: логический, системный, диалектический, исторический и институциональный.

Структура работы представлена введением, двумя главами, заключением и списком использованных источников.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Понятие и содержание проекта

Говоря об управлении проектами, как методе управления в экономическом пространстве, необходимо обозначить, что понимается под словом «проект». В узком понимании проект может зачастую трактоваться как документальный план-схема (например, здания, сооружения, инженерных сетей). Однако концепция проектного менеджмента трактует понятие «проект» более широко. В литературе не существует общепринятого определения понятия «проект».

В различных источниках можно найти разнообразные определения понятия «проект»; в целом, они не противоречат, а дополняют друг друга. Понятия систематизированы в таблице ниже (см. таблицу 1).

Таблица 1

Подходы к определению понятия «проект»

| Автор | Трактовка понятия |
|---|---|
| ICB - IPMA Competence Baseline | предприятие, которое характеризуется принципиальной уникальностью условий его деятельности, таких как цели (задачи), время, затраты и качественные характеристики и другие условия, и отличается от других подобных предприятий специфической проектной организацией[1]. |
| Толковый словарь Webster | что-либо, что задумывается или планируется, например, большое предприятие |
| Кодекс знаний об управлении проектами | некоторая задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ ее решения. Проект включает в себя замысел (проблему), средства его реализации (решения проблемы) и |

[1] ICB – IPMA Competence Baseline. Version 2.0. IPMA Editorial Committee. Bremen: Eigenverlag, 1999. p. 23.

| | |
|---|---|
| | получаемые в процессе реализации результаты. |
| ISO/TR 10006:1997(E) | уникальный процесс, состоящий из набора взаимосвязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания и предпринятый, чтобы достичь цели соответствия конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам[2]. |
| Australian Institute for Project Management | Уникальная совокупность взаимосвязанных действий (работ) с определенными датами начала и окончания, предназначенных для успешного достижения общей цели[3]. |
| British Standard BS 6079-1:2000 | Уникальная совокупность скоординированных действий (работ) с определенными точками начала и окончания, предпринятая индивидуумом или организацией для достижения определенных целей с установленными сроками, затратами и параметрами выполнения[4]. |
| Основы профессиональных знаний. НТК | целенаправленная деятельность временного характера, направленная на создание уникального продукта или услуги. |
| И. И. Мазур В. Д. Шапиро Н. Г. Ольдерогге | целенаправленное, заранее проработанное и запланированное создание или модернизация физических объектов, технологических процессов, технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению[5]. |
| Институт управления проектами США (PMBoK, | временная структура для создания уникального продукта, услуги[6]. |

[2] ISO/TR 10006: 1997 (E).Quality Management –Guidelines to quality in project management.p.1.

[3] AIPM – Australian Institute for Project Management, National Competence Standard for Project Management – Guidelines 1996. p. 18.

[4] British Standard BS 6079-1:2000. Project management – Part 1:Guide to Project management.p.2

[5] Мазур И.И. Шапиро В.Д. Ольдерогге Н.Г. Полковников А В. Управление проектами. URL: https://iuk.kg/dept/files/econom/dokumenty/Uchebniki/Upravlenie%20proektami (дата обращения: 08.12.2022)

[6] A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Pmbok Guide). Fifth Ed. // Library of PMI Global Standards. URL: http://www.pmi.org/en/ PMBOK-Guide-and-Standards/Standards

| | |
|---|---|
| PMI) | |

Как видно из представленных определений, под проектом понимается некоторое действие (мероприятие), в то же самое время проект является и продуктом, который можно купить или продать.

К наиболее часто встречающимся характеристикам проекта, исходя из проведенного анализа трактовок понятия «проект», относятся:

- уникальность;
- временность (если проект рассматривается как процесс);
- ограниченность ресурсов;
- спланированность[7].

Выделенные характеристики схематично отражены в Рисунке (см. рисунок 1).




Рисунок 1 - Основные характеристики проекта[8]

Используя выделенные характеристики, было составлено авторское понятие. Проект – это уникальный комплекс мероприятий, ограниченный в ресурсах и во времени, обладающий четким планом и целью.

Рассмотрим проект как объект управления и выделим основные характеристики. Анализ представлен в таблице ниже (см. таблицу 2).

---

Library-of PMI- Global-Standards.aspx (дата обращения: 08.12.2022).

[7] Авраменко Н. С. Понятие проекта и требования, предъявляемые к его разработке / Н. С. Авраменко // Научный альманах Центрального Черноземья. – 2022. – № 1-3. – С. 71-77.

[8] Афонин А. М. Управление проектами / А.М. Афонин, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова. - М.: Форум, 2018. - 184 с.

Таблица 2

Характеристики проекта как объекта управления

| Характеристика | Описание характеристики |
|---|---|
| Цель | Продукт/услуга, являющиеся результатом реализации проекта |
| Стоимость | Финансовые затраты, необходимые для реализации проекта |
| Сроки | Продолжительность проекта, дата начала и дата окончания проекта |
| Качество | Соответствие продукта проекта стандартам |
| Ресурсы | Требуемое материальное обеспечение проекта (оборудование, материалы и т.д.) |
| Исполнители | Люди (физические и юридические лица), привлеченные к выполнению работ проекта |
| Риски | Определение рисковых событий и вероятность их наступления в ходе реализации проекта |

В современной экономике любой комплекс мероприятий, результатом которого должен стать конечный продукт (товар или услуга), в условиях ограниченных ресурсов и сроков может рассматриваться как проект, однако методология управления проектами является способом разумного достижения целей и реализации административных, экономических, промышленных, военных и других мероприятий[9].

Основным предметом изучения управления проектами как объекта являются процессы, функции, задачи, методы и средства управления. Широкое распространение проектного менеджмента является причиной множества подходов к трактовке понятия «проект», часть которых были рассмотрены в данном материале.

[9] Гаврилова В. А. Проблемы управления it-проектами и пути их решения / В. А. Гаврилова, В. Г. Ляшко // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2022. – № 1. – С. 304-307.

## 1.2. Методология управления проектами организации

Эффективное управление проектами предполагает (Коскел и Хауэлл (2002 г.) и Мир и Пиннингтон (2014 г.)) реализацию трех основных концепций: жизненного цикла (комплексный непрерывный процесс движения от начала к завершению проекта через все стадии жизненного цикла), команды проекта (организационная система, способная выполнить все этапы проекта) и финансирования (соответствие финансо-вых затрат необходимым объемам работ по проекту на всех этапах жизненного цикла).

Важнейшими направлениями управления проектом являются: управление рисками, управление отклонениями и управление изменениями. Необходимым условием успешной реализации проектов является регулярный анализ: сроков (сопоставление фактических сроков исполнения операций проекта директивным значениям), стоимости (сопоставление фактической стоимости операций проекта директивным значениям), качества (мониторинг соответствия показателей проекта стандартам качества), подтверждения целей инвесторов и потребителей, ресурсов (сопоставления фактической загрузки, производительности и расхода).

Вальд и Ханиш (2011) разработали структуру, помогающую понять проект, проблемы управления в современных организациях, демонстрируя взаимозависимость: дизайн, контекст и цель. Время выполнения отдельных работ проектной топологии и всего проекта в целом являются важнейшими факторами, формирующими эффективность проектного управления.

Срок реализации, расход ресурсов и достижение целей проекта — это три основных момента проектного управления. Причем эффективность по срокам во многом определяет и остальные составляющие эффективности выполнения проекта. Если нарушаются сроки выполнения проекта, то как правило, расходуются дополнительные ресурсы и не достигаются требования

по качеству результата[10].

При профессиональном управлении проектами сроки выполнения находятся под самым пристальным вниманием руководителя. Для управления временными параметрами проектов и оценки вероятности достижения целей проекта в директивные сроки предложено достаточно много классических (метод критического пути, диаграммы Ганта, метод Перт) и современных алгоритмов.

В статье Yudha Andrian и Saputra EffiLatiffianti предложена модель, позволяющая представлять в формализованном виде связи между степенью достижения целей проекта, временем, стоимостью его выполнения и доступностью ресурсов в условиях неопределенности.

Процесс реализа ции проекта рассматривается как стохастический и для исследования используется метод Монте-Карло. Моделируется также проблема управления временными аспектами отклонений результатов проекта от запланированных.

В работе Цителадзе Д. Д. описана концепция системного подхода к управлению проектами, включающая системную структуризацию проблемы управления временем, ресурсами и стоимостью. В качестве инструментов моделирования процессов взаимодействия структурных элементов системы управления проектами рассматриваются методы теории функционального моделирования, теории игр и теории исследования операций.

В последнее время в стали развиваться гибкие технологии управления проектами. К данной группе технологий можно отнести: agile Modeling, agile unified Process, dsdM, feature driven development (fdd), scrum, lean software development[11].

---

[10] Копылов М. Н. Методы управления рисками при реализации инновационного проекта / М. Н. Копылов, Т. И. Ларинина // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 6. – С. 922-928.

[11] Курьерова А.А. Внедрение проектного управления в деятельность современных компаний // Научный журнал. - 2019. – №1. – С. 79.

С позиции данных технологий выполнение проекта сопровождается изменениями в параметрах и в управлении им по мере изменений, уточнений, конкретизации требований. При использовании данных технологий инициация и общее планирование проводятся для всего проекта, а последующие этапы проводятся для отдельных подпроектов. Такой подход позволяет передавать результаты подпроектов (инкременты), быстрее, и, обеспечивает возможность внесения изменений в отдельные подпроекты, независимо от остальных частей проекта.

Сравнению традиционных и гибких методологий, выявлению их преимуществ и недостатков посвящена работа. Приведена статистика улучшений, полученных компаниями после внедрения гибких методологий в управление проектами, анализируется проблема оценки эффективности использования компаниями Agile.

В рамках данной работы делается попытка совместить классический метод сетевого планирования с использованием более гибких технологий, основанных на формировании системы контрольных точек и внесении частичных изменений в реализацию проекта. При сетевом планировании общий план реализации всего проекта представляется в виде сетевого графа, взвешенные дуги которого соответствуют работам (учитываются работы трех типов: реальный процесс функционирования, предусматривающий затраты ресурсов и времени, вес такой дуги равен времени выполнения рассматриваемого процесса; процесс ожидания, предусматривающий только затраты времени, вес дуги равен времени ожидания; фиктивный процесс, не требующий затрат времени и ресурсов, необходимый для формирования специфических связей между элементами проекта, вес дуги равен 0), а вершины событиям, связанным с промежуточными или конечными результатами выполнения одной или группы работ[12].

[12] Попов В.Л. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / В.Л. Попов, Д.А. Марков, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов. - М.: Инфра-М, 2021. - 320 с.

В качестве двух из вершин сетевого графика обязательно берутся события, отражающие начало (начальное событие) и окончание проекта (завершающее событие).

В сетевом графе каждый путь (используется классическое определение пути в графе) представляет собой ряд последовательно идущих работ и событий. Особое место занимают полные пути, идущие от начального до завершающего события. Полные пути могут иметь разную продолжительность во времени (продолжительность — сумма весов дуг, входящих в данный путь), выделяется критический путь — полный путь, имеющий наибольшую продолжительность. Оценка длины критического пути определяет наименьшую общую продолжительностью проекта. Следовательно, любая задержка выполнения работ, лежащих на критическом пути, повлечет увеличение длительности всего проекта.

Проекты, как правило, реализуются в условиях риска и неопределенности, они подвержены влиянию случайных факторов различной природы. К основным рискам проектов относятся: организационные, рыночные, кредитные, технологические, юридические.

Наступление каждого из перечисленных выше типов риска может привести к нарушению запланированных в соответствии с сетевым графом сроков реализации отдельных работ и проекта в целом. Для того, чтобы избежать неконтролируемого развития событий в рамках реализации проекта, когда потребуются колоссальные усилия, чтобы выполнить проект в директивные сроки, необходимо контролировать и корректировать процесс выполнения работ[13].

Проектный менеджмент обладает большим арсеналом подходов к реализации контроля и регулирования графика выполнения работ, но несмотря на это, при реализации современных во многом

[13] Лебидко В. А. Информационные системы управления проектами и их влияние на успех проекта / В. А. Лебидко, А. Е. Журавель, В. Ф. Журавель // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2022. – № 4(91). – С. 84-91.

автоматизированных процедур проектного управления, интерес представляют научно обоснованные инструменты, представленные в виде моделей, методов, алгоритмов и программного обеспечения, способные моделировать текущую ситуацию в реализации проекта и разрабатывать конкретные корректирующие мероприятия, отвечающие определенным критериям эффективности. В данной работе предложен алгоритм управления временными параметрами проекта на основе системы контрольных точек.

## 1.3. Показатели эффективности проекта по развитию предприятия

Для оценки эффективности инноваций рекомендуется применять целый комплекс показателей, которые можно поделить на группы, характеризующих эффективность каждого этапа инновационного процесса.

На основании анализа научных работ отечественных и зарубежных исследователей, посвященных данной проблеме, и используя системный подход при учете многогранности понятия «эффективность», многообразия инноваций в деятельности предприятий и их результатов, а также специфики инновационных проектов, выделены основные направления оценки их эффективности, представленные в таблице 3.

Таблица 3

Основные направления оценки эффективности проектов[14]

| Наименование | Основные показатели оценки | Результат |
|---|---|---|

[14] Лукичева Л. И., Анискин Ю.П., Егорычева Е. В. Менеджмент организации: теория и практика: Учебник для бакалавров – 3-е изд.,испр. – («Бакалавр – магистр») / М.: Омега-Л, 2022. – 488 с.

| | | |
|---|---|---|
| Экономическая эффективность | 1) Период окупаемости (PP)<br>2) Чистый приведенный эффект (NPV)<br>3) Внутренняя ставка доходности (IRR)<br>4) Индекс рентабельности проекта (PI)<br>5) Средневзвешенная цена капитала (WACC)<br>6) Коэффициент эффективности инноваций (ARR)<br>7) Анализ точки безубыточности<br>8) Метод приведенных затрат<br>9) Длительность проекта<br>10) Эффект операционного рычага<br>11) Метод аннуитета | 1) Финансовые результаты от внедрения инновационного проекта, получаемые в федеральном, региональном или местном бюджете<br>2) Освоение новых рынков сбыта или увеличение имеющейся доли<br>3) Рост конкурентоспособности предприятия, реализующего инновационный проект |
| Социальная эффективность | 1) Повышение квалификации персонала<br>2) Рост количества рабочих мест<br>3) Увеличение уровня занятости населения<br>4) Увеличение располагаемых доходов домашних хозяйств | 1) Рост уровня благосостояния общества<br>2) Улучшение условий труда и качества жизни |
| Научно-техническая эффективность | 1) Патентная чистота<br>2) Наличие расчета на прочность<br>3) Наличие расчета на устойчивость<br>4) Наличие расчетов на надежность<br>5) Уникальность продукции (отсутствие аналогов)<br>6) Повышение коэффициента автоматизации разработки и производства инновации<br>7) Интеллектуалоемкость | 1) Развитие фундаментальной и прикладной науки, техники и технологии |
| Экологическая | 1) Расходы на утилизацию | 1) Эколого-правовое |

| | | |
|---|---|---|
| эффективность | отходов<br>2) Повышение эргономичности производства<br>3) Учет расхода энергетических ресурсов<br>4) Уровень промышленного и транспортного шума<br>5) Уровень вибрации | обеспечение инновации, ее непротиворечивость экологическому законодательству<br>2) Учтены возможные экологические риски, характеризующие уровень его экологической безопасности<br>3) Компенсирование дефицитных ресурсов или применение в производстве ранее не используемых ресурсов<br>4) Повешение автоматизации и механизации производства |

Современный подход к оценке инновационных проектов должен базироваться на следующих принципах:

- мониторинг реализации инновационного проекта на протяжении всего его жизненного цикла;
- моделирование денежных потоков инновационного проекта;
- сбалансированность критериев сравнения различных инновационных проектов;
- ориентация на максимальную отдачу и действенность полученного результата;
- оценка временного фактора;
- учет планируемых затрат и поступлений;
- анализ существенных последствий реализации инновационного проекта;
- оценка наличия ключевых участников инновационного проекта;
- последовательность этапов оценки инновационного проекта;
- учет влияния потребности в оборотном капитале на эффективность реализации инновационного проекта;

– оценка воздействия инфляции и возможности применения нескольких валют, т. е. многовалютности;

– количественный анализ влияния неопределенности и риска при реализации инновационного проекта[15].

Итак, существующие методы и подходы к оценке инновационных проектов заключаются в анализе экономических показателей, которые не всегда учитывают все имеющиеся факторы. Во многих зарубежных и отечественных научных исследованиях разработаны и предлагаются для использования в оценке эффективности инновационных проектов различные интегральные показатели.

В качестве метода оценки эффективности инновационных проектов применяют балльную систему. При этом проводят опрос экспертов или социологический опрос. Итоговая оценка по данному методу реализуется посредством перемножения весов рангов на вероятности достижения этих рангов и получения таким образом вероятностного веса критерия, который затем умножается на вес критерия; полученные данные по каждому критерию суммируются. Необходимо иметь ввиду, что при определении итогового значения бального показателя применялось субъективное мнение. Применение экспертного подхода позволяет оценить качественные стороны проекта, например, квалификацию персонала. Кроме того, экспертные методы позволяют перенести задачу сбора информации на профессиональный менеджмент, который в большей степени компетентен в данной отрасли[16].

Таким образом, проект представляет собой совокупность последовательно ориентированных во времени, целенаправленных,

---

[15] Петров М. Н. Развитие методологических подходов к определению понятия "механизм управления инновационными проектами" / М. Н. Петров // Мировая наука. 2022. № 6(63). С. 149-153.

[16] Попов Д.И. Понятие и задачи управления проектами // Современные исследования в социально-гуманитарной сфере. 2020. С. 48-50.

одноразовых, нерегулярно повторяющихся и комплексных действий (работ или мероприятий), которые ориентированы на достижение конечного результата при наличии ограниченного объема ресурсов и установленных сроков их начала и окончания.

Система проектного управления представляет собой совокупность процессов планирования, инициации, исполнения, мониторинга, завершения проекта. Если проект разделен на фазы, группы процессов взаимодействуют в рамках каждой фазы.

Управление стоимостью проекта — одна из главных подсистем управления проектом. Ресурсы выступают как обеспечивающие компоненты работ по проекту, включающие исполнителей, энергию, материалы, оборудование и т. д.

Бизнес-план проекта — основа определения во времени потребностей в ресурсах и определения возможности обеспечения ресурсами для заключения контрактов по закупкам ресурсов, планирования поставок ресурсов, а также основа распределения закупленных ресурсов по работам проекта.

# 2. РАЗРАБОТКА И ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА ПО РАЗВИТИЮ ПАО «СБЕРБАНК»

## 2.1. Общая характеристика деятельности предприятия ПАО «Сбербанк»

ПАО «Сбербанк» – крупнейший банк в России и один из ведущих глобальных финансовых институтов. Основным акционером ПАО «Сберба нк России» является Министерство финансов Российской Федерации, владе ющий 52,32% от общего количества голосующих акций Сбербанка. Миноритарными акционерами банка являются международные и российские инвесторы.

В настоящее время ПАО Сбербанк - универсальный коммерческий банк, осуществляющий широкий спектр банковских операций и орие нтирующийся на многообразие клиентской базы. Деятельность банка напра влена на развитие реального сектора экономики.

Банк активно сотрудничает с предприятиями цветной металлургии, энергетики, топливной, газовой, угольной, химической промышленности, дорожно-строительного сектора, с предприятиями транспорта, связи, ле сной и деревообрабатывающей промышленности.

Политика ПАО Сбербанк направлена на сохранение лидирующего положения на рынке банковских услуг. Специалистами банка разрабатыва ются механизмы сохранения и приумножения средств клиентов в небла гоприятных экономических условиях. В отношении среднего класса банк ра ссчитывает на реализацию банковских услуг, которые станут действенным инструментом не только в укреплении материального положения данной социальной группы, но и будут способствовать дальнейшему росту ее бла госостояния.

Банк располагает самой обширной филиальной сетью в России: более 17 тысяч отделений и внутренних структурных подразделений. Зарубежная сеть Банка состоит из дочерних банков, филиалов и представительств в

Китае, Швейцарии, Германии, Центральной и Восточной Европе, Индии и других странах.

Услугами Сбербанка пользуются более 110 млн физических лиц в 18 странах мира. Спектр услуг Сбербанка для розничных клиентов максима льно широк: от традиционных депозитов и различных видов кредитования до банковских карт, денежных переводов, банковского страхования и броке рских услуг.

Среди клиентов Сбербанка – более 1 млн. предприятий. Банк обслуживает все группы корпоративных клиентов, причем на долю малых и средних компаний приходится более 35% корпоративного кредитного портфеля банка. Сбербанк сегодня – это команда, в которую входят более 270 тыс. квалифицированных сотрудников, работающих над превращением банка в лучшую сервисную компанию с продуктами и услугами мирового уровня.

Банк работает на основании Генеральной лицензии на осуществле ние банковских операций № 1481, выданной Банком России 11 августа 2015 года. Кроме того, Сбербанк имеет лицензии на осуществление банковских операций на привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов, другие операции с драгоценными металлами, лицензии профессионального участника рынка ценных бумаг на ведение брокерской, дилерской, де позитарной деятельности, а также на деятельность по управлению це нными бумагами.

Приоритетными направлениями деятельности банка являются:

- операции с корпоративными клиентами: обслуживание расчетных и текущих счетов, открытие депозитов, предоставление финансирования, выдача гарантий, обслуживание экспортно-импортных операций, инкасса ция, конверсионные услуги, денежные переводы в пользу юридических лиц и др.;

- операции с розничными клиентами: принятие средств во вклады и ценные бумаги Банка, кредитование, обслуживание банковских карт и др.;

- операции на финансовых рынках: с ценными бумагами, производными финансовыми инструментами, иностранной валютой; размещение и привлечение средств на межбанковском рынке и рынках капитала и др.

Сбербанк является одним из ключевых поставщиков финансовых ресурсов в российскую экономику. Рост портфеля корпоративных кредитов Сбербанка в 2020 году составил по итогам года 15%, однако прогнозы на 2021 год не предвещают столь внушительного роста и достигнут 4-6,5%, что показывает замедление кредитования компаний.

Организационная структура ПАО «Сбербанк» представлена на рисунке 2.




Рисунок 2 - Организационная структура ПАО «Сбербанк»

Всю организационную структуру ОАО "Сбербанк" можно разделить на практически равные четыре доли:

1) головной офис;

2) территориальные отделения;

3) агентства и филиалы;

4) прочие ответвления системы.

Управленческая структура Сбербанка предполагает существование правящих органов с установленными объемами ответственности, рядом полномочий и правилами взаимовоздействия с другими составляющими системы.

Главный орган управления организационной структуры ПАО "Сбербанк" - собрание акционеров. Только оно имеет право на избрание правления учреждения, а также наблюдательного совета. Акционеры - это и физические и юридического лица. Они являются владельцами как обычных, так и привилегированных ценных бумаг.

Главные задачи этой части организационной структуры Сбербанка:

1) принятие решений об учреждении организации;

2) как составление Устава банка, так и контроль за его исполнением;

3) утверждение актов и документов, связанных с деятельностью учреждения;

4) выбор членов исполнительных и контрольных органов;

5) как рассмотрение, так и проверка отчетов по деятельности других структурных подразделений;

6) распределение направлений доходов.

Общее руководство Сбербанком - это дело избираемого Совета. Его ключевые обязанности следующие:

1) определение векторов развития банка;

2) контроль за работой правления;

3) утверждение годового отчета;

4) контроль политики в области инвестиций и кредитования;

5) организация деятельности ревизионного и кредитного комитетов;

6) выбор председателя.

Наблюдательный Совет создает два комитета кредитный и ревизионный, каждый из которых выполняет определенные задачи:

1) кредитный - формирование кредитной политики учреждения, структуры возможностей и средств, которые могут быть привлечены в работу., так же открытие инвестиционных фондов, деятельность, связанная с трастовыми операциями;

2) ревизионный - организация выборочных и комплексных проверок в сфере кредитной, расчетной, валютной работы.

Контроль за исполнением законодательных актов. Главным в организационной структуре ПАО «Сбербанк» выступает головной офис - он руководит менее масштабными ответвлениями. Отсюда его задачами выступает следующее:

1) анализ работы подведомственных организаций;
2) текущее и стратегическое планирование;
3) работа над приоритетными векторами развития банка;
4) бюджетирование, управление финансовыми активами, пассивами, рисками;
5) изучение российского банковского рынка, экономики государства;
6) контроль за внутриструктурными денежными потоками, кредитными ресурсами;
7) обеспечение всей системы банка сведениями о деятельности его подразделений;
8) проведение маркетинговых анализов в тандеме с другими организациями.

Эта деятельность направлена на изучение потребностей и пожеланий клиентов, а также регионального рынка, совершенствование существующих и разработка новых банковских продуктов и услуг.

Отметим, что деятельность территориальных структур обеспечивает служба безопасности Сбербанка. Сами же они заняты следующим:

1) анализ деятельности своих подразделений с целью планирования самой выгодной кредитной политики;

2) оценка актуальной конкурентской среды;

3) участие в региональных программах по экономическому развитию;

4) совершенствование и расширение расчетных сетей;

5) внедрение в работу новейших информационных технологий, которые помогут успешнее управлять как пассивами и активами банка, так и персоналам, облегчат взаимодействие с клиентами.

6) работа над увеличением скорости проведения финансовых операций, что ведет к улучшению качества обслуживания;

7) оценка и подстраивание под меняющиеся рыночные условия;

8) общая оптимизация своих сетей с учетом экономических и социальных факторов.

Региональные подразделения и филиалы - самые широко распространенные во всей сбербанковской системе. Надо сказать, что внутри структуры постоянно проходит их оптимизация на основе плотности проживания населения в том или иной регионе, количества клиентов банка. Большое внимание уделяется и предпочтению потребителями каких-то определенных банковских услуг.

Региональные отделения организационной структуры Сбербанка имеют весь спектр прав юридических лиц. Баланс такого филиала - составная часть единого баланса всей корпорации.

Здесь необходимо выделить специализированные филиалы. Они ориентируются не только на индивидуальное и специализированное

банковское обслуживание, но и на развитие некоторых направлений финансового бизнеса: работа с корпоративными клиентами, операции с валютой, акциями и прочее.

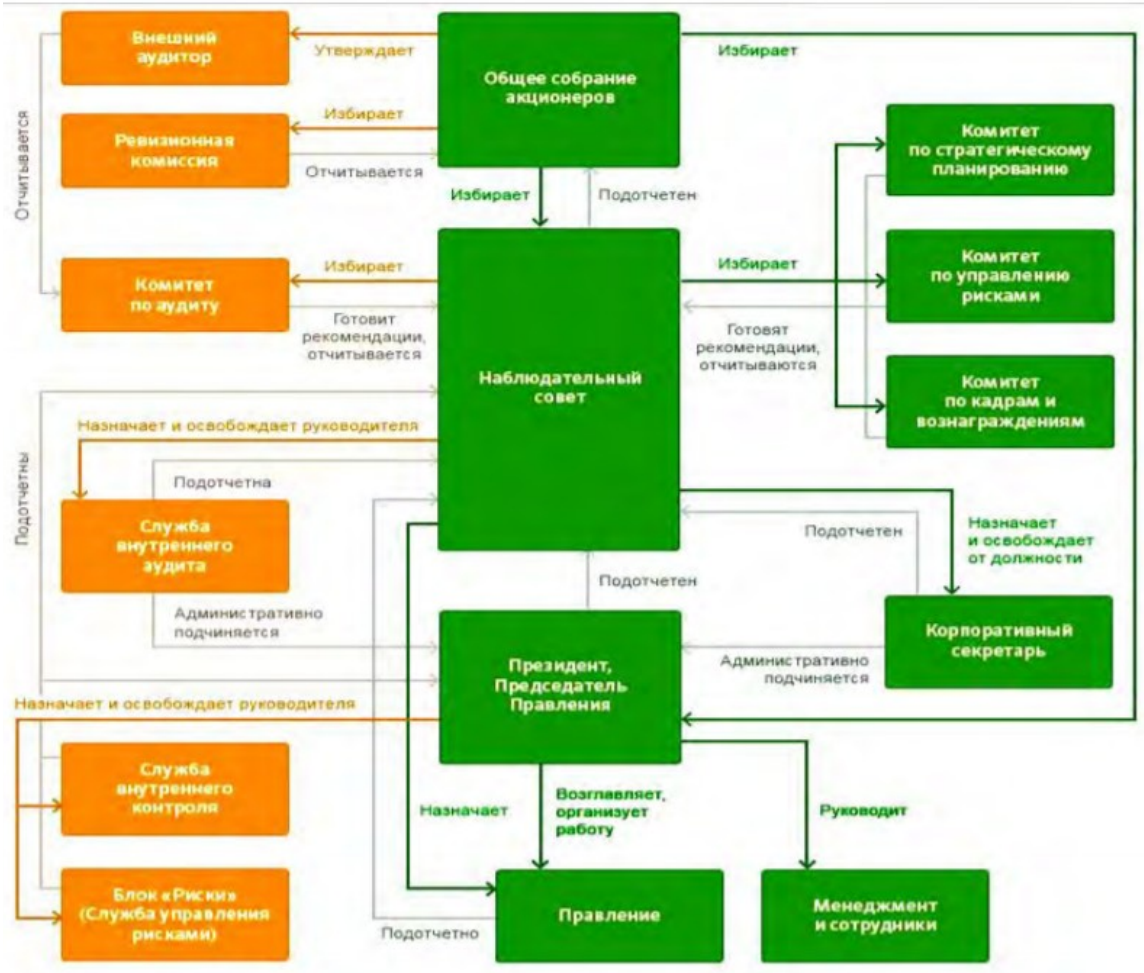


Рисунок 3 - Организационная структура ПАО «Сбербанк»

Нельзя отдельно не выделить такую часть структуры Сбербанка, как агентства. Считаются самым последним звеном в системе - созданы при больших учреждениях для работы с населением отдаленных и малонаселенных регионов РФ. Спектр совершаемых ими операций ограничен - расчетно-кассовое обслуживание, перечисление заработной платы. В будущем планируется замена агентств на мобильные операционные кассы. В структуре Сбербанка имеют место быть следующие отделения:

1) по работе с персоналом - изучение рынка труда, подбор новых сотрудников, повышение квалификации настоящих работников;

2) управление общественных связей - продвижение и реклама, взаимодействие со СМИ;

3) управление рисками - общий анализ рисков на финансовом рынке, выстраивание политики деятельности с их учетом;

4) управление ревизий, внутреннего контроля и аудита - контроль за соблюдением подразделениями как общероссийских законодательных актов, так и внутрибанковских распоряжений;

5) управление безопасности - защита от противоправных действий третьих лиц, обеспечение безопасности персонала и посетителей;

6) юридическое - разработка типовых договоров, оформление лицензий, свидетельств, юридическая экспертиза, выступление в суде от имени Сбербанка.

Общие функции организационной структуры ПАО «Сбербанк России»:

1) оборот поступающих от населения и организаций средств;

2) выдача кредитов физическим и юридическим лицам;

3) расчетное и кассовое обслуживание населения;

4) работа с ценными бумаги: эмиссия, продажа, покупка;

5) коммерческие услуги: лизинг, факторинг;

6) выпуск банковских карт;

7) операции с валютой;

8) консультирование и информирование граждан в вопросах экономической направленности.

## 2.2. Анализ результатов финансовой-хозяйственной деятельности ПАО «Сбербанк»

В рамках дальнейшего анализа проведем оценку показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия. Показатели рентабельности ПАО «Сбербанк» в 2019-2021 гг. представлены в таблице 4.

Таблица 4

Показатели рентабельности ПАО «Сбербанк» за период 2019-2021 гг., в %

| Наименование статьи | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Изменение (+,-) | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2020/ 2019 | 2021/ 2020 | 2021/ 2019 |
| Рентабельность продаж | 2,79 | 4,32 | 4,25 | 1,53 | -0,07 | 1,46 |
| Рентабельность продаж по чистой прибыли | 0,10 | 0,50 | 0,41 | 0,40 | -0,09 | 0,31 |
| Рентабельность продукции | 2,97 | 4,60 | 4,55 | 1,63 | -0,05 | 1,58 |
| Рентабельность активов | 0,16 | 0,84 | 0,65 | 0,69 | -0,19 | 0,49 |
| Рентабельность оборотных средств | 0,18 | 0,98 | 0,78 | 0,79 | -0,19 | 0,60 |

Снижение рентабельности продаж в 2021 году объясняется относительным ростом издержек обращения. Однако в течение исследуемого периода 2019-2021 гг., рентабельность продаж увеличивается, что является положительной тенденцией.

Рентабельность активов практически равнозначна рентабельности оборотных активов, так как доля внеоборотных активов в их общей сумме незначительна.

Показатели рентабельности в 2021 году снижаются, что свидетельствует о снижении эффективности деятельности исследуемой организации. Однако в целом за период 2019-2021 гг. показатели рентабельности выросли. Деятельность является прибыльной, однако рентабельность продаж и активов является недостаточно высокой.

Изменение коэффициентов рентабельности в 2019-2021 году для ПАО «Сбербанк» – имеет положительную динамику, несмотря на незначительное снижение в 2021 году, что свидетельствует о повышении эффективности деятельности исследуемой торговой организации в 2021 году.

Проведем оценку активов организации.

В таблице 5 представлена состав, структура и динамика активов исследуемой организации.

Как видно из данных таблицы 5, активы ПАО «Сбербанк» за период 2019-2021 года выросли на 87,3 %: в течение 2020 года их размер увеличился на 36,47 % и на 37,25 % в 2021 году за счет увеличения оборотных активов на 36,4 % в 2020 году и на 27,10 % в 2021 году, а также внеобротных на 33,82 % и в 2,02 раза соответственно. С расширением рынков сбыта организация увеличивает размер основных средств на 35,3 % в 2020 году и в 2,04 раза в 2021 году. С ростом объемов продаж и расширения рынков сбыта увеличивается и количество дебиторов, дебиторская задолженность в 2020 году увеличилась на 66,28 %, а в 2021 году на 24,94 % и составила 61 970 тыс.руб.

Таблица 5

Состав, структура и динамика активов ПАО «Сбербанк» в 2019-2021 гг.

| Показатель | 2019 г. | | 2020 г. | | 2021 г. | | Темп роста, % | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % | 2020/ 2019 | 2021/ 2020 |
| Внеоборотные активы, в т.ч. | 8806 | 13,84 | 11784 | 13,57 | 23789 | 19,96 | 133,82 | 201,88 |
| - нематериальные активы | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 78 | 0,07 | - | - |
| - основные средства | 8436 | 13,26 | 11414 | 13,15 | 23341 | 19,59 | 135,30 | 204,49 |
| - отложенные налоговые активы | 370 | 0,58 | 340 | 0,39 | 340 | 0,29 | 91,89 | 100,00 |
| Оборотные активы, в т.ч. | 55011 | 86,47 | 75035 | 86,43 | 95371 | 80,04 | 136,40 | 127,10 |
| - запасы с НДС | 17747 | 27,90 | 21687 | 24,98 | 23509 | 19,73 | 122,20 | 108,40 |
| - дебиторская задолженность | 29828 | 46,89 | 49599 | 57,13 | 61970 | 52,01 | 166,28 | 124,94 |
| - финансовые вложения | 4951 | 7,78 | 1128 | 1,30 | 5822 | 4,89 | 22,78 | 516,13 |
| - денежные средства | 2201 | 3,46 | 2536 | 2,92 | 3694 | 3,10 | 115,22 | 145,66 |
| - прочие | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 377 | 0,32 | - | - |
| Итого | 63617 | 100,0 | 86819 | 100,0 | 119160 | 100,0 | 136,47 | 137,25 |

В течение исследуемого периода имущество организации сформировано в основном из оборотных средств, так как в собственности находится лишь торговое оборудование, в то время как торговые площади и склады арендованы у сторонних организаций.

На долю внеоборотных активов приходится 13,84 % в 2019 году, 13,57 % в 2020 году и 19,96 % в 2021 году. Рост удельного веса объясняется расширением торговых точек. Основная доля внеоборотных активов приходится на основные средства.

На оборотные активы приходится 86,47 % в 2019 году, 86,43 % в 2020 году и 80,04 %. В 2021 году оборотные активы растут меньшими темпами, чем внеоборотные, что влияет на снижение их удельного веса в активах.

Состав, структура и динамика пассивов ПАО «Сбербанк» в 2019-2021 гг. представлена в таблице 6.

Таблица 6

Состав, структура и динамика пассивов ПАО «Сбербанк» в 2019-2021 гг.

| Показатель | 2019 г. | | 2020 г. | | 2021 г. | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % |
| Капитал и резервы | 18185 | 28,6 | 18814 | 21,7 | 19481 | 16,4 |
| Долгосрочные обязательства | - | - | - | - | 52239 | 43,8 |
| Краткосроч-ные обязатель-ства, в т.ч. | 45632 | 71,7 | 68005 | 78,3 | 47440 | 39,8 |
| - заемные средства | 37986 | 59,7 | 53890 | 62,1 | 7685 | 6,5 |
| - кредиторская задолженность | 7646 | 12,0 | 14115 | 16,3 | 39755 | 33,4 |
| Итого | 63617 | 100 | 86819 | 100 | 119160 | 100 |

Как видно из данных таблицы 6 собственный капитала ПАО «Сбербанк» в 2019-2021 гг. вырос на 7,1 %, краткосрочные обязательства – на 4,0 %.

Собственный капитал в течение всего периода растет незначительно: на 3,46 % в 2020 году и на 3,55 % в 2021 году, рост произошел за счет увеличения нераспределенной прибыли, так как уставный, добавочный и резервный капитал неизменны на протяжении трех лет.

В 2021 году ПАО «Сбербанк» был привлечен долгосрочный заем в размере 52 239 тыс. руб. на покупку нового оборудования с целью расширения направлений деятельности и ассортимента организации.

Краткосрочные обязательства увеличились в 2020 году на 49,03 % за счет роста заемных средств на 41,87 % и кредиторской задолженности на 84,61 %. Однако, в 2021 году был погашен краткосрочный заем (затраты по данной статье снизились на 85,74 %) и несмотря на рост кредиторской задолженности в 2,8 раза краткосрочные обязательства снизились на 30,24 %.

Наибольшую долю в пассивах организации в 2019-2020 гг. приходится на краткосрочные обязательства. На их долю в 2019 году приходится 71,73 % всех пассивов, 78,33 % в 2020 г. и 39,81 % в 2021 году. За счет привлечения долгосрочного займа в 2021 году, удельный вес долгосрочных обязательств в пассивах в 2021 году составил 43,84 %, а краткосрочных – 39,84 %.

В целом, можно сделать вывод, что в течение всего периода у организации незначительная доля собственного капитала, что свидетельствует о его финансовой неустойчивости и зависимости от внешних кредиторов. В рамках дальнейшего анализа необходимо провести анализ платежеспособности и финансовой устойчивости организации в исследуемом периоде.

В процессе финансовой работы осуществляют систематический анализ показателей дебиторской и кредиторской задолженности.

В таблице 7 представлено соотношение дебиторской и кредиторской задолженности ПАО «Сбербанк» в 2019-2021 гг.

За период 2019-2021 гг. дебиторская задолженность ПАО «Сбербанк» выросла более чем в 2 раза, а кредиторская задолженность – в 5 раз.

Таблица 7

Дебиторская и кредиторская задолженность ПАО «Сбербанк» в 2019-2021 гг.

| Наименование показателя | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Темп роста, % | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2020/ 2019 | 2021/ 2020 | 2021/ 2019 |
| Дебиторская задолженность, тыс.руб. | 29828 | 49599 | 61970 | 166,28 | 124,94 | 207,8 |
| Кредиторская задолженность, тыс.руб. | 7646 | 14115 | 39755 | 184,61 | 281,65 | 519,9 |
| Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности | 3,90 | 3,51 | 1,56 | 90,07 | 44,36 | 40,0 |

Из таблицы 7 видно, что дебиторская задолженность растет из года в год. В 2019 году она увеличилась в 66,28 %, а в 2021 году – на 24,94 %, что вызвано не только ростом объемов продаж, но и снижением платежеспособности клиентов ПАО «Сбербанк». В то время как кредиторская задолженность в 2020 году увеличивается в на 84,61 %, а в 2021 году в 2,8 раза. Дебиторская задолженность в 3,9 раз превышает кредиторскую в 2019 году и в 1,56 раз в 2021 году. Это является положительным фактом, так как поступающую дебиторскую задолженность организации может направить на расчеты с кредиторами.

В таблице 8 представлены показатели эффективности использования капитала и ресурсов ПАО «Сбербанк».

Таблица 8

Показатели эффективности использования капитала и ресурсов ПАО «Сбербанк» в 2019-2021 гг.

| Наименование показателя | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Изменение (+,-) | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2020/ 2019 | 2021/ 2020 |
| Оборачиваемость средств в расчетах, в оборотах | 3,63 | 3,17 | 2,91 | -0,46 | -0,27 |
| Оборачиваемость средств в расчетах, в днях | 99,14 | 113,46 | 123,83 | 14,32 | 10,37 |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности, в | 8,59 | 11,58 | 6,02 | 3,00 | -5,56 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| оборотах | | | | | |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности, в днях | 41,93 | 31,08 | 59,79 | -10,84 | 28,71 |
| Оборачиваемость оборотных средств, в оборотах | 1,86 | 1,94 | 1,90 | 0,08 | -0,03 |
| Оборачиваемость оборотных средств, в днях | 194,04 | 185,77 | 189,14 | -8,27 | 3,37 |

Как видно из данных таблицы 8 оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности в течение 2019-2021 года замедлилась на 24,96 дней и 17,86 дней соответственно, в то время как оборачиваемость оборотных средств ускорилась практические на 5 дней.

Снижение оборачиваемости дебиторской задолженности на 0,46 об. в 2020 году и 0,27 об. в 2021 году и соответственно рост длительности одного оборота на 14,36 дней в 2020 году и 10,37 дня в 2021 году – отрицательная тенденция. Данный факт объясняется снижением платежной дисциплины покупателей продукции ПАО «Сбербанк», т. е. покупатели стали медленнее рассчитываться с организацией за приобретаемую продукцию (в среднем за 124 дня).

Сокращение оборачиваемости кредиторской задолженности и рост длительности периода ее оборота негативно влияет на ликвидность ПАО «Сбербанк». Предприятием увеличено среднее время расчетов с поставщиками с 41,93 до 59,79 дней, или более чем на полмесяца (за три года на 17,86 дней).

Незначительное снижение коэффициентов оборачиваемости оборотных средств в 2021 году можно оценить отрицательно, что связано с менее эффективным использованием оборотных активов ПАО «Сбербанк».

В таблице 9 представлен операционный и финансовый цикл ПАО «Сбербанк».

Таблица 9

Операционный и финансовый цикл ПАО «Сбербанк» в 2019-2021 гг., в днях

| Наименование статьи | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Изменение (+,-) | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2020/ 2019 | 2021/ 2020 |
| Оборачиваемость запасов | 65,68 | 56,33 | 50,16 | -9,35 | -6,17 |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности | 99,14 | 113,46 | 123,83 | 14,32 | 10,37 |
| Операционный цикл | 164,82 | 169,79 | 173,99 | 4,97 | 4,20 |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности | 41,93 | 31,08 | 59,79 | -10,85 | 28,71 |
| Финансовый цикл | 122,89 | 138,71 | 114,20 | 15,82 | -24,51 |

Как видно из данных таблицы 9, операционный цикл ПАО «Сбербанк» за период 2019-2021 года увеличивается на 9 дней, в то время как финансовые – сокращается – на 8 дней.

Для анализа ликвидности ПАО «Сбербанк» используем ряд относительных показателей, характеризующих также качество структуры баланса.

Так в таблице 10 представлены коэффициенты ликвидности ПАО «Сбербанк».

Таблица 10

Значения показателей ликвидности баланса ПАО «Сбербанк» 2019-2021 г.г., в коэф.

| Наименование показателя | Нор-мальное зна-чение | Значения показателей | | | Изменения (+, -) 2021/ 2019 |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,2 - 0,5 | 0,16 | 0,05 | 0,20 | 0,04 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | ≥1 | 0,81 | 0,78 | 1,51 | 0,70 |
| Коэффициент текущей ликвидности | ≥2 | 1,21 | 1,10 | 2,01 | 0,80 |

Как видно из таблицы 10 значения коэффициентов ликвидности по в 2019-2020 гг. не достигали своего нормального значения, однако в 2021 году

значения показателей ликвидности баланса исследуемой организации достигли своего нормального значения.

Ликвидность ПАО «Сбербанк» на конец 2021 году нормальная, предприятие может покрыть свои обязательства текущими активами в течении всего исследуемого периода (коэффициенты текущей, быстрой и абсолютной ликвидности в пределах нормы).

В таблице 11 представлены относительные коэффициент финансовой устойчивости ПАО «Сбербанк».

Таблица 11

Показатели финансовой устойчивости ПАО «Сбербанк» в 2019-2021 гг., в коэфф.

| Наименование показателя | Норм. | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Изменение (+,-) | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 2020/ 2019 | 2021/ 2020 |
| Коэффициент финансирования | > 1 | 2,509 | 3,615 | 5,117 | 1,105 | 1,502 |
| Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования | >0,1 | 0,170 | 0,094 | -0,045 | -0,077 | -0,139 |
| Коэффициент финансовой независимости (автономии) | 0,4-0,6 | 0,285 | 0,217 | 0,163 | -0,068 | -0,053 |
| Коэффициент текущей задолженности | 0,1 – 0,2 | 0,715 | 0,783 | 0,398 | 0,068 | -0,385 |
| Коэффициент финансовой устойчивости | 0,8-0,9 | 0,285 | 0,217 | 1,512 | -0,068 | 1,295 |
| Коэффициент финансовой независимости в части формирования запасов | - | 0,528 | 0,324 | -0,183 | -0,204 | -0,507 |

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств показывает, что в 2019 году у ПАО «Сбербанк» обязательства превышают

собственный капитал в 2,5 раза, в 2020 году – в 3,6 раза, в 2021 году – в 5,1 раза. Рост заемного капитала значительно превышает рост собственных средств, что является отрицательной тенденцией.

Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования свидетельствует о том, что в 2019 году собственных средств недостаточно для финансирования оборотных активов. Это значение намного ниже нормального ограничения, что отрицательно влияет на финансовую устойчивость организации.

Коэффициент финансовой независимости показывает что в общей сумме источников финансирования собственные средства составили 28,5 % в 2019 г., 21,7 % в 2020 году и 16,3 % в 2021 году, что ниже нормального значения. Его значение остается очень низким и снижается из года в год, что является отрицательной тенденцией, так как снижается финансовая устойчивость организации.

Коэффициент текущей задолженности показывает, что в 2019 году на долю краткосрочных обязательства приходится 71,5 % пассивов, в 2020 году 78,3 %, в 2021 году – 39,8 %.

Так как у ПАО «Сбербанк» на конец 2019-2020 году отсутствуют убытки и долгосрочные пассивы, значение коэффициента финансовой устойчивости совпадает со значением коэффициента финансовой независимости. А в 2021 году составило 1,512, то есть собственный капитал и долгосрочные обязательства и собственный капитал покрывают краткосрочные обязательства.

По результатам относительных коэффициентов, финансовая устойчивость ПАО «Сбербанк» оценивается как низкая, предприятие практически полностью зависит от внешних источников финансирования.

Имущество ПАО «Сбербанк» в 2021 году увеличилось, что свидетельствует об активности производственной деятельности организации. Имущественное положение организации соответствует характеру его

деятельности, и несколько ухудшилось по сравнению с прошлым годом. Кроме того, отсутствии вложений в нематериальные активы в 2019-2020 году и их незначительный размер в 2021 году может означать, что организация не в полной мере использует в торговой деятельности последние достижения науки и техники. Анализ ликвидности показал, что у организации достаточно наиболее ликвидных активов. Значения коэффициентов ликвидности выше нормального ограничения и увеличилось в динамике.

## 2.3. Оценка эффективности применяемого подхода к управлению проектами ПАО «Сбербанк»

Сбербанк проводит кампанию по распространению своих технологий в российские регионы. Для примера возьмем Ленинградскую область, где Правительство заключило соглашение со Сбербанком в сфере цифровых технологий.

Для реализации и развития потенциала компании получили возможность использовать разные современные информационные ресурсы, учувствовать в развитии цифровых сервисов Сбербанка на территории Ленинградской области.

В рамках соглашения Правительство Ленинградской области и Сбербанк должны взять за основу платформу банка для цифровых решений области. Как следствие Сбербанк имеет право на введение новых интеллектуальных решений в управлении инфраструктурой, здравоохранением, тепло- и водоснабжением, энергетикой, транспортом и безопасностью. Планируется ввести в реализацию такие сервисы как «Умная остановка», цифровые услуги в здравоохранении, сфере городского хозяйства, общественной безопасности, реализации образовательных программ.

Одним из главных приоритетов деятельности, влияющим на имидж

Сбербанка, является его участие в реализации приоритетных национальных проектов. Министерство спорта России, Национальный центр ГЧП и Сбербанк разработали программу в рамках государственно - частного партнерства «Бизнес – спринт», нацеленную на создание объектов спорта. В рамках проекта ежегодно, начиная с 2022 года, планируется выделять по 100 млрд. рублей субсидий российским кредитным организациям, возмещая средства, которые потеряли данные организации за счет льготных кредитов.

С 2023 года планируется выделять еще по 3 млрд. рублей ежегодно из федерального бюджета для софинансирования проектов государственно-частного партнерства.

Особое внимание государственно-частному партнерству уделяется в социальной сфере - разработка программ по созданию школ, спортивных объектов, объектов социального значения. Сбербанк выступает в данном случае с двух сторон, организация, которая осуществляет финансирование и организация, которая проводит экспертный анализ.

Министерство культуры РФ и Сбербанк запускают механизмы государственно-частного партнерства в рамках национального проекта «Культура». Разрабатываются совместные программы финансирования ведущих театров и музеев, проведения спектаклей, производства фильмов, реставрации исторических памятников с привлечением и участием регионов.

Пилотными регионами внедрения совместных проектов ПАО Сбербанк выбраны Калужская, Липецкая области и Республика Коми. В 2019 году совместно с АО «Хабаровские энергетические системы» на территории Хабаровского края реализован проект по строительству и восстановлению объектов теплоснабжения в поселке городского типа «Рабочий поселок Чегдомын». Все объекты, которые учувствовали в проекте, обеспечивают бесперебойное отопление поселка во время отопительного сезона. В Ленинградской области на стадии реализации находятся 8 проектов в рамках государственно-частного партнерства с общим объемом инвестиций 11,79

млрд. рублей и сроком реализации 10 – 30 лет.

Рассмотрим приоритетные проекты, взятые в работу в 2020 году. Трудная эпидемиологическая обстановка не только в стране, но и во всем мире, заставила рынок государственно-частного партнерства подстраиваться под новые обстоятельства. Множество трудностей, таких как пандемия, кадровые перестановки в правительствах всех уровней, сокращение бюджета и прочие, не сказались отрицательно на реализации проектов. За 2020-2021 годы было завершено 80 крупных и средних проектов государственно-частного партнерства с общим объемом инвестиций 269,1 млрд. рублей, из которых 151,1 млрд. рублей частные, исключение составляют проекты сферы ЖКХ, стоимость которых менее 100 млрд. рублей.

Крупнейшие проекты были запущены в транспортной сфере РФ с объемом инвестиций 172 млрд. рублей:

- строительство платной автодороги от Солнцево до Железнодорожного в Подмосковье с объемом инвестиций 86,7 млрд. рублей;

- строительство мостового перехода через реку Лена в Якутии с объем инвестиций 83,2 млрд. рублей;

- строительство железнодорожной инфраструктуры к ОЭЗ «Титановая долина» в Свердловской области с объемом инвестиций 1,6 млрд. рублей.

В социальной сфере реализуются такие приоритетные проекты, как строительство многофункционального спортивно-концертного комплекса «Петербургский» с объем инвестиций 25 млрд. рублей; спорткомплекса «Арена» в Омске с объемом инвестиций 12 млрд. рублей и строительство единого образовательного комплекса в Нижегородской области с объемом инвестиций 6,2 млрд. рублей. В сфере образования по государственной программе одобрены и подписаны соглашения с 34 регионами на ликвидацию второй смены в школах. Участие Сбербанка в развитии и создании кадров из студентов и рабочих в регионах является одним из приоритетных направлений.

В 2019 году банк и правительство Самарской области подписали соответствующее соглашение. Граждане, которые прошли обучение и отбор, при желании смогут трудоустроиться в Сбербанк, также есть возможность трудоустройства в государственные органы и ведомства.

В регионе реализуется уникальный пилотный проект «Кадросфера», направленный на создание кадрового потенциала. Благотворительным фондом Сбербанк «Вклад в будущее», начиная с 2019 года проводится конкурсный отбор субъектов РФ для участия в программе по развитию личностного потенциала.

В 2020 г. победителями стали Алтайский край, Воронежская, Калининградская, Липецкая, Нижегородская, Ульяновская области, Красноярский край, Республики Башкортостан, Татарстан, Ханто-Мансийский автономный округ - Югра.

С регионами, которые прошли отбор, заключены соглашения и разработаны индивидуальные планы реализации. В каждом регионе сформированы команды, отвечающие за подготовку кадров. Сбербанк, являясь социально ответственной организацией, изыскивает возможности сохранения культурных особенностей многонационального населения РФ.

В 2021 году запущен пилотный проект, деятельность которого ориентирована на поиск быстрых и легкодоступных форм онлайн изучения исчезающих языков народов РФ.

Проекты конкурса «Регионы - устойчивое развитие» для регионов являются очень выгодными, так как Сбербанк оказывает по ним финансовую поддержку. Еще одним приоритетом развития сотруднических отношений Сбербанка и субъектов РФ можно назвать цифровое развитие и внедрение искусственного интеллекта.

С 2019 года Сбербанк начал внедрение искусственного интеллекта на территории Ленинградской области. В рамках подписанного соглашения о сотрудничестве Сбербанка, МФЦ и Правительства Ленинградской области

предоставляются консультационные услуги в окнах и офисах МФЦ. При обращении в офисы МФЦ для бизнеса, граждане могут получать не только государственные услуги, но и воспользоваться продуктами банка, такими как, заявка на открытие счета, кредитование, установка платежного терминала и другие.

Все это благоприятно влияет на развитие микроклимата Ленинградской области, за 2021 год на территории региона открыто 3 бизнес-офиса в Гатчинском, Всеволожском и Тихвинском районах. Сфера инфраструктуры является стратегическим направлением деятельности Сбербанка в регионах. Сбербанк, инвестиционная компания InfraOne и Государственная транспортная лизинговая компания планируют создать первый в России посевной фонд.

Главная задача фонда - инвестирование в подготовку инфраструктурных проектов, от разработки до логического закрытия проекта (подписание соглашения о ГЧП).

За 5 лет планируется профинансировать более 100 проектов. Работа фонда будет вестись в развитых отраслях регионов РФ. Приоритетным направлением развития регионов при участии Сбербанка является действующая программа коробочных концессий. В 2018 году в Санкт-Петербурге Сбербанк заключил концессионное соглашение на перевод 15 городских котелен на газовое отопление. Объем инвестиций составил 1,5 млрд. рублей, срок реализации 15 лет.

Проект работает по принципу коробочного решения. Таким образом, на социально-экономическое развитие регионов РФ ПАО Сбербанк России оказывает значительное влияние. Приоритетами развития деятельности Сбербанка в регионах РФ в долгосрочной перспективе являются цифровизация различных сфер деятельности; участие в реализации национальных проектов; предоставление услуг МФЦ; участие в разработке и реализации программ и продуктов в сфере образования; развитие проектов

инфраструктуры, проектов социальной и экономической сфер.

## 2.4. Совершенствование системы управления проектами в организации ПАО «Сбербанк»

Использование ИСУП для управления проектами, хотя этого недостаточно для обеспечения успеха проекта, со временем стало необходимостью.

Управление проектами, которое давно считается важной характеристикой успешных компаний, как никогда необходимо для эффективного управления этими проектами и поддержания руководителей проектов в принятии решений. Мощное программное обеспечение для управления проектами разработано и распростране¬ но далеко не во всех действующих организациях, хотя оно было призвано внести значительный вклад в управленческую деятельность.

Подобно другим информационным системам (далее - ИС), успешная ИСУП должна оказывать индивидуальное воздействие с точки зрения интересов пользователей и эффективности использования. Также успешная ИСУП должна иметь в первую очередь организационное воздействие, то есть оказывать влияние на проект с точки зрения соблюдения установленного бюджета и графика. В то время как ИСУП все чаще используются в зарубежных проектах всех отраслей промышленности, мало что известно об их применении в России.

Таким образом, цель настоящего исследования состоит в том, чтобы, во-первых, оценить качество используемой в настоящее время отечественной ИСУП в организациях и, во-вторых, изучить их влияние на деятельность менеджеров проектов и эффективность проекта в целом.

В литературе по управлению проектами информационные системы с самого начала считались необходимыми для поддержания менеджеров при

проведении планирования, организации, контроля отчетности и принятия решений. Основная функция ИСУП заключается в предоставлении менеджерам основной информации о затратах времени, параметрах эффективности проекта и взаимосвязи этих параметров. На рисунке 4 представлен процесс работы ИСУП в работе менеджера.

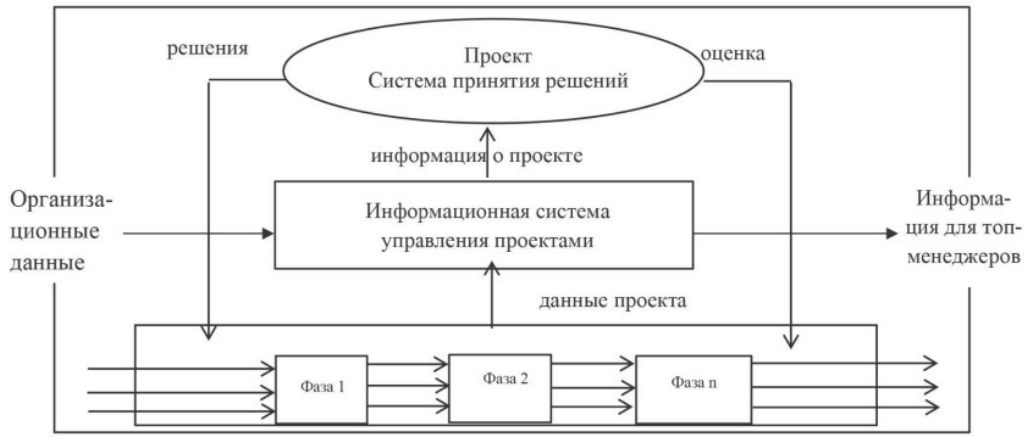


Рисунок 4 - ИСУП в системе управления проектами

На рисунке охарактеризованы принципы достижения целей проекта и реализации проектных стратегий. В результате использования ИСУП менеджеру предоставляется информация, упрощающая процедуру принятия управленческих решений.

Несмотря на теоретическую и практическую важность ИСУП для управления проектами, настоящее исследование позволяет обозначить степень фактического использования и масштабы ее воздействия, тем самым подчеркнув необходимость расширения практики управления проектом.

Программное обеспечение помогает реализовывать такие задачи, как как планирование, обмен информацией, отчетность, управление рисками, оценка затрат и управление документами.

Несмотря на наличие перечня положительных характеристик таких систем, в использовании программного обеспечения для управления

проектами также можно обнаружить много недостатков и ограничений, как теоретических по сравнению с идеальной ИСУП, так и практических исходя из опыта руководителей проектов.

Создание проекта на основе ИС осуществляется на базе программного обеспечения, облегчая импорт информации, получая знания, которые могут дать более глубокое понимание процесса использования ИСУП.

Также данные системы помогают в ответах на вопросы о факторах, объясняющих использование и неиспользование ИСУП, а также в обозначении фактических последствий их использования для руководителей проектов и производительность проекта в целом. Таким образом, это исследование будет основано на анализе закономерностей влияния таких систем на успех от реализации проекта. Настоящее исследование позволяет установить, в какой степени ИСУП способствуют успешному завершению проектов благодаря своему организационному воздействию.

Действительно, цель состоит в том, чтобы проверить, является ли использование ИСУП закономерным условием эффективности, производительности проекта.

Влияние ИСУП на успех проекта можно отобразить через концепции.

Концепция 1. Чем более качественная ИСУП используется, тем выше качество информации, выдаваемой системой. Эта концепция основана на соотношении технических и сервис¬ ных аспектов информационной системы (например, простота использования, время отклика) для удовлетворения пользователя качеством информации, выдаваемой системой.

Концепция 2. Более высокое качество ИСУП связано с большим использованием системы (K2a) и более значительным влиянием системы на руководителя проекта (K2b). Применяя теорию ИС и ее результаты к управлению проектами, можно обнаружить, что качество программного обеспечения положительно влияет на использование системы и на производительность отдельных пользователей с точки зрения эффективности

работы, качества работы и принятия решений.

Концепция 3. Получение более качественной информации ИСУП связано с более широким использованием системы (K3a) и большем влиянием системы на менеджера проекта (K3b). Данная концепция распространяется на управление проектами с убеждением в том, что использо¬ вание менеджерами ИС на основе ИТ и их производительность зависят от качества информации, предоставляемой этими системами.

Концепция 4. Более широкое использование ИСУП связано с большим влиянием системы на работу менеджера проекта. Применение эффективно, если использование осуществляется добровольно, соответствует поставленной задаче и имеет положительное воздействие на пользова¬ телей с точки зрения производительности труда и эффективности принятия решений.

Концепция 5. Более широкое использование ИСУП связано с большей степенью ее влияния на успех проекта. Многие исследователи считают, что качество и интенсивность использования ИС необходимы для достижения желаемых организационных результатов или реализации ожидаемых преимуществ.

Концепция 6. Деятельность организации влияет на результаты, а не на корректное использование ИС. Таким образом, проекты во главе с более эффективными менеджерами при использовании ИСУП, как правило, будут более успешными с точки зрения соблюдения графиков проекта и сметы.

Наглядная система определения успеха на основании представленных концепций показана на рисунке 5.

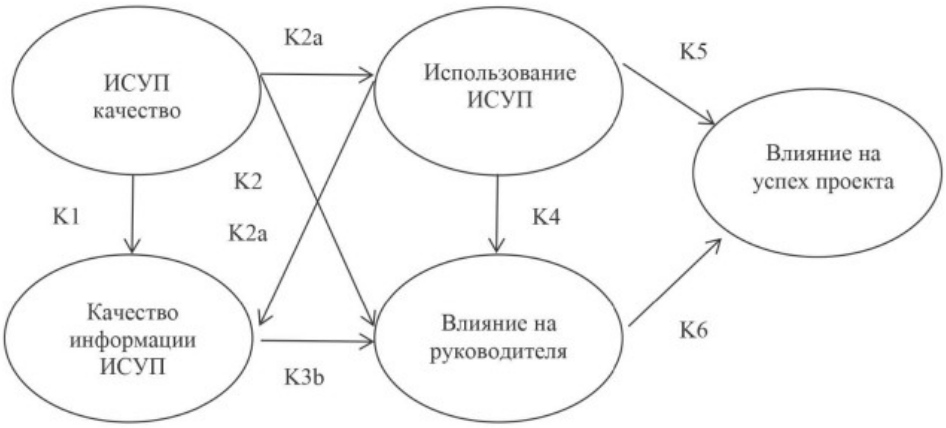


Рисунок 5 - Модель исследования успеха ИС управления проектами

Таким образом, первая концепция подтверждает, что качество информации и выходные данные ИСУП тесно связаны с техническими и сервисными аспектами. С этой точки зрения ИСУП нельзя рассматривать просто как «черный ящик», его уровень должен оцениваться исходя из сложности и уровня поддержки, предоставляемой организаций и поставщиками систем.

Вторая концепция чаще всего не может быть подтверждена, так как в соответствии с ней качество ИСУП напрямую влияет на использование системы руководителем проекта. Третья концепция, предполагает положительное влияние качества информации, предоставляемой ИСУП при использовании системы.

Действительно, качество получаемой на выходе информации в значительной степени связано с добросовестным использованием ИСУП руководителями проектов. Четвертая концепция подразумевает, что использование ИСУП руководителями проектов повышает их продуктивность, эффективность и оперативность в принятии решений за счет качества выдаваемой информации.

Пятая концепция практически не может быть подтверждена, так как в ней не обнаруживается прямая связь между использованием ИСУП и

успехом проекта.

В целях обозначения степени влияния ИСУП на успех проекта можно привести ее основные элементы. Элементы можно сгруппировать следующим образом:

- технические (качество ИСУП и качество информации);
- управленческие (использование ИСУП и влияние на проект);
- организационные (влияние ИСУП на успех проекта).

На техническом уровне первым элементом, косвенно указывающим на влияние ИСУП, является качественный показатель. Простота использования системы, гибкость, время отклика, простота обучения и системная интеграция играют важную роль в производстве качественной информации, воспринимаемой руководителем проекта. Действительно, качество ИСУП является значительным условием качества информации, получаемой пользователем.

Таким образом, на основании вышесказанного можно говорить о высокой степени значения использования ИСУП для успешной реализации бизнес-проекта. Для наглядности можно рассмотреть примеры систем, которые чаще всего используются российскими компаниями.

Среди множества программных продуктов, предназначенных для управления проектами, к наиболее популярным в России можно отнести:

- Microsoft Project;
- Spider Project;
- Oracle Primavera.

Каждая из программ имеет свои достоинства и недостатки. Наряду с другими программами в списке, программа Spider Project является российской разработкой. В связи с необходимостью проведения политики импортозамещения потребность в продвижении российских разработок стоит особенно остро.

Данная программа по сравнению с остальными является достаточно

сложной, но эффективной. Spider Project включает в себя различные возможности оптимизации и анализа проекта не только по временным признакам, но и по ресурсам. Любой желающий может воспользоваться бесплатной версией Spider Project Lite (Demo), она доступна для скачивания на официальном сайте. Но при этом необходимо отметить, что в таком проекте не может быть более 40 работ. Рассматриваемая программа позволяет создать проект по следующим этапам:

- детерминированная модель проекта;
- анализ рисков;
- сопровождение и контроль исполнения.

На рисунке 6 представлен пример создания проекта, состоящего из операций для цели «Научное исследование».

Данная программа дает возможность добавлять как операции, так и фазы. Подобная структура позволяет дифференцировать главные этапы и входящие в них операции. После добавления всех операций и фаз результат можно представить в виде диаграммы и распечатать в удобном формате прямо из программы (рис. 7).

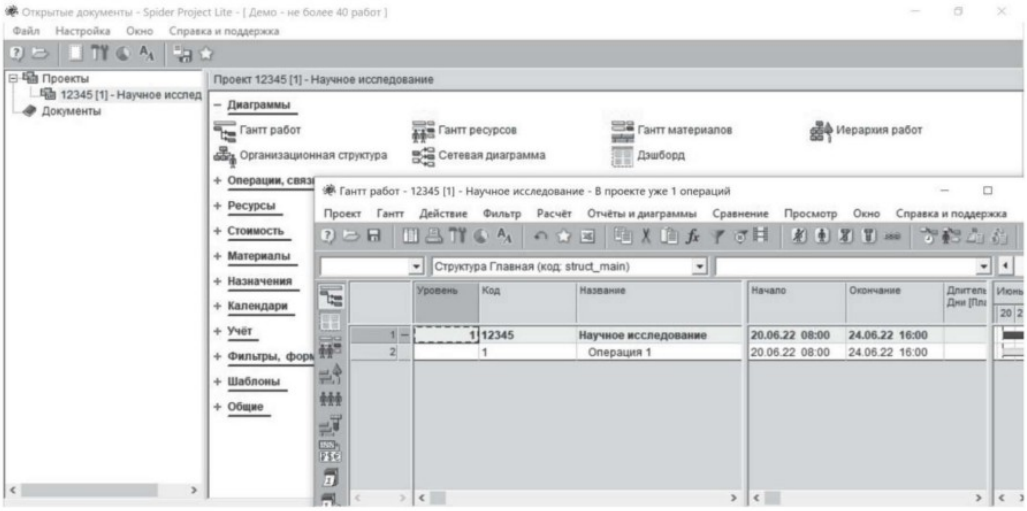


Рисунок 6 - Проект плана научного исследования

Представленный наглядно инструментарий не является исчерпывающим, рассматриваемая программа также позволяет:

- оптимизировать расписания исполнения проектов при ограниченных ресурсах;

- решать задачи по составлению расписания проекта с учетом ограничений по финансированию и поставкам, чего не могут другие зарубежные программы;

- моделировать работы ресурсов;

- моделировать риски;

- вести архивы проекта.




Рисунок 7 - Диаграмма операций для реализации проекта

На основании представленных характеристик можно сделать вывод, что система Spider Project позволяет составлять тренды вероятности успеха проекта. Функционал данной программы во многом превышает заявленный зарубежными разработчиками.

Цель данного исследования состояла в том, чтобы определить фактическое воздействие ИСУП на работу менеджеров и эффективность проекта. Одна из целей - определить степень, в которой эти системы

помогают руководителям проектов повысить эффективность и производительность. Другая цель - обозначить вклад этих систем в успех проектов. Таким образом, на основании вышесказанного можно заключить, что использование информационной системы управления проектами фактически выгодно руководителям проектов.

Далее представим сравнение показателй рентабельности ПАО «Сбербанк» до и после реализации мероприятий по совершенствованию системы управления проектами в организации ПАО «Сбербанк» (таблица 12).

В рамках дальнейшего анализа проведем оценку показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия. Показатели рентабельности ПАО «Сбербанк» в 2019-2021 гг. представлены в таблице 4.

Таблица 12 - Показатели рентабельности ПАО «Сбербанк» до и после реализации мероприятий

| Наименование статьи | До мероприятий | После | Рост |
|---|---|---|---|
| Рентабельность продаж | 4,25 | 6,98 | +2,73 |
| Рентабельность продаж по чистой прибыли | 0,41 | 1,19 | +0,78 |
| Рентабельность продукции | 4,55 | 7,22 | +2,67 |
| Рентабельность активов | 0,65 | 2,47 | +1,82 |
| Рентабельность оборотных средств | 0,78 | 1,96 | +1,18 |

Как показывают данные таблицы 12, по всем показателям, характеризующим эффективность деятельности банка отмечается рост, что указывает на целесообразность и рентабельность предложенных в рамках данной работы решений.

При применении программ наблюдается повышение эффективности и результативности при решении управленческих задач с точки зрения планирования проекта, составления графиков, мониторинга и контроля. В результате проведенного исследования можно отметить, что системы оказывают прямое влияние на успех проекта, поскольку они способствуют

улучшению бюджетного контроля, соблюдению сроков проекта и выполнению технического задания.

Таким образом, ИСУП вносит значительный вклад в успех проекта и должна оставаться объектом исследований в области управления проектами.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проект представляет собой совокупность последовательно ориентированных во времени, целенаправленных, одноразовых, нерегулярно повторяющихся и комплексных действий ( работ или мероприятий), которые ориентированы на достижение конечного результата при наличии ограниченного объема ресурсов и установленных сроков их начала и окончания.

Управление проектом представляет собой процесс управления ресурсами и командой проекта при помощи специфических методов, за счет которых проект успешно завершается и достигает своих целей.

Разработка и управление проекта — одна из главных подсистем управления проектом. Включает процессы планирования, закупок, поставок, распределения, учета и контроля ресурсов, обычно трудовых и материально-технических.

ПАО «Сбербанк» – крупнейший банк в России и один из ведущих глобальных финансовых институтов. Основным акционером ПАО «Сбербанк России» является Министерство финансов Российской Федерации, владеющий 52,32% от общего количества голосующих акций Сбербанка. Миноритарными акционерами банка являются международные и российские инвесторы.

По результатам относительных коэффициентов, финансовая устойчивость ПАО «Сбербанк» оценивается как низкая, предприятие практически полностью зависит от внешних источников финансирования.

Имущество ПАО «Сбербанк» в 2021 году увеличилось, что свидетельствует об активности производственной деятельности организации. Имущественное положение организации соответствует характеру его деятельности, и несколько ухудшилось по сравнению с прошлым годом. Кроме того, отсутствии вложений в нематериальные активы в 2019-2020 году

и их незначительный размер в 2021 году может означать, что организация не в полной мере использует в торговой деятельности последние достижения науки и техники. Анализ ликвидности показал, что у организации достаточно наиболее ликвидных активов. Значения коэффициентов ликвидности выше нормального ограничения и увеличилось в динамике.

В рамках данной работы в качестве меры по совершенствованию системы управления проектами в организации ПАО «Сбербанк» предлагается использование ИСУП для управления проектами.

В целях обозначения степени влияния ИСУП на успех проекта можно привести ее основные элементы. Элементы можно сгруппировать следующим образом: технические (качество ИСУП и качество информации); управленческие (использование ИСУП и влияние на проект); организационные (влияние ИСУП на успех проекта).

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ


1. Авдеев В. В. Работа с командой: психологические возможности: Практикум: для самостоятельной работы над оптимизацией совместной деятельности / Авдеев В.В. – Москва: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 152 с.
2. Авраменко Н. С. Понятие проекта и требования, предъявляемые к его разработке / Н. С. Авраменко // Научный альманах Центрального Черноземья. – 2022. – № 1-3. – С. 71-77.
3. Адизес И. К. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные: Учебное пособие / Адизес И.К., Гутман Т., - 5-е изд. - Москва: Альпина Пабл., 2021. – 198 с.
4. Азарнова Т. В. Алгоритм управления временными параметрами выполнения проекта на основе системы контрольных точек / Т. В. Азарнова, Е. В. Иванова // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Системный анализ и информационные технологии. – 2022. – № 4. – С. 39-51.
5. Аппело Ю. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами: Практическое руководство / Аппело Ю. - М.: Альпина Паблишер, 2018. – 534 с.
6. Артемьев Р.В. Актуальные проблемы управления проектами // Научно-практический электронный журнал Аллея Науки, 2018. – №4(20). – С. 7.
7. Афонин А. М. Управление проектами / А.М. Афонин, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова. - М.: Форум, 2018. - 184 с.
8. Балашов А.И., Рогова Е.М., Тихонова М.В. Управление проектами. - Люберцы: Юрайт, 2018. – 383 с.
9. Вайс Т.А. Экономика предприятия / Т.А. Вайс, Е.С. Вайс, В.С. Васильцов. - М.: КноРус, 2021. - 480 с.
10. Верзух Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе

MBA / Э. Верзух. - М.: Диалектика, 2019. - 480 с.

11. Виноградова С.А., Красильникова А.Ю., Миронов Р.А. Управление проектами. / Учебное пособие. - Дзержинск: Издательство «Конкорд», 2018. – 261 с.

12. Володин С.В. Стратегическое управление проектами: На примере аэрокосмической отрасли / С.В. Володин. - М.: Ленанд, 2019. - 148 с.

13. Выгодчикова И.Ю. Анализ и диагностика финансового состояния предприятия: учебное пособие / Выгодчикова И.Ю. - Москва:Ай Пи Ар Медиа, 2021. - 91 с.

14. Гаврилова В. А. Проблемы управления it-проектами и пути их решения / В. А. Гаврилова, В. Г. Ляшко // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2022. – № 1. – С. 304-307.

15. Гонтарева И.В. Управление проектами / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: КД Либроком, 2018. - 384 с.

16. Евдокименко Е.А. Оценка деятельности предприятия через показатели эффективности его бизнес-процессов // Наука и мир. - 2018. - № 5 (57). - С. 10-12.

17. Емельянович А.А. Управление проектами: базовый курс. - Москва, 2019. – 412 с.

18. Ехлаков Ю.П. Управление программными проектами. Стандарты, модели: Учебное пособие / Ю.П. Ехлаков. - СПб.: Лань, 2019. - 244 с.

19. Иванов П.В. Управление проектами: Учебное пособие / П.В. Иванов. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 102 с.

20. Ивашенцева Т.А. Экономика предприятия (для бакалавров). / Т.А. Ивашенцева. - М.: КноРус, 2019. - 159 с.

21. Кипень Н.А. Экономика знаний промышленного предприятия: когнит.аспект: Монография / Н.А. Кипень, В.П. Дудяшова. - М.: Инфра-М, 2018. - 368 с.

22. Киселев А.А., Трубникова А.А. Проекты и управление

проектами: проблемы научной теории и ее влияние на практику работы отечественных организаций // Электронный научный журнал. - 2020. - № 6 (35). - С. 81-85.

23. Клоусон Д. Лидерство третьего уровня: Взгляд в глубину: Практическое руководство / Клоусон Д. – М.:Альпина Паблишер, 2022. – 519 с.

24. Кови С. Лидерство, основанное на принципах / Кови С., – 7-е изд. – Москва: Альпина Пабл., 2021. – 302 с.

25. Копылов М. Н. Методы управления рисками при реализации инновационного проекта / М. Н. Копылов, Т. И. Ларинина // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 6. – С. 922-928.

26. Корпачева В.А. Проект и его основные виды и типы // Передовые научные исследования: опыт и актуальные вопросы. - 2019. - № 6. - С. 138-140.

27. Коршунов В.В. Экономика организации (предприятия): Учебник и практикум / В.В. Коршунов. - Люберцы: Юрайт, 2018. - 407 с.

28. Курьерова А.А. Внедрение проектного управления в деятельность современных компаний // Научный журнал. - 2019. – №1. – С. 79.

29. Лебидко В. А. Информационные системы управления проектами и их влияние на успех проекта / В. А. Лебидко, А. Е. Журавель, В. Ф. Журавель // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2022. – № 4(91). – С. 84-91.

30. Литау Е.Я. Финансовое управление развивающимися проектами: Учебное пособие / Е.Я. Литау. - СПб.: Лань, 2019. - 120 с.

31. Лукаш Ю. А. Внутрифирменные конфликты или трудовая конфликтология в бизнесе – М.: Юстицинформ, 2022. – 158 с.

32. Лукина А.О. Управление проектами // Проблемы науки. - 2019. – №1. – С. 53.

33. Лукичева Л. И., Анискин Ю.П., Егорычева Е. В. Менеджмент организации: теория и практика: Учебник для бакалавров – 3-е изд.,испр. – («Бакалавр – магистр») / М.: Омега-Л, 2022. – 488 с.

34. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / – М.: ИНФРА-М, 2018. – 490 с.

35. Межов И. С. Инвестиции: оценка эффективности и принятие решений : учебник / И. С. Межов, С. И. Межов. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2020. — 380 с.

36. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2018. – 230 с.

37. Мороз О.А. Управление проектами в ProjectLibre / О.А. Мороз. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 384 с.

38. Островская В.Н. Управление проектами. Т. 1: Учебник / В.Н. Островская, Г.В. Воронцова, О.Н. Момотова. - М.: Русайнс, 2018. - 48 с.

39. Петров М. Н. Развитие методологических подходов к определению понятия "механизм управления инновационными проектами" / М. Н. Петров // Мировая наука. 2022. № 6(63). С. 149-153.

40. Попов В.Л. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / В.Л. Попов, Д.А. Марков, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов. - М.: Инфра-М, 2021. - 320 с.

41. Попов Д.И. Понятие и задачи управления проектами // Современные исследования в социально-гуманитарной сфере. 2020. С. 48-50.

42. Стэнли Э. Управление проектами / Э. Стэнли. - М.: Диалектика, 2019. - 288 с.

43. Суслов Ю. Е. Развитие компетенций организации в управлении проектами / Ю. Е. Суслов, Е. Ю. Суслов, А. И. Станкеев // Евразийский юридический журнал. – 2022. – № 5(168). – С. 493-495.

44. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Pmbok Guide). Fifth Ed. // Library of PMI Global Standards. URL:

http://www.pmi.org/en/ PMBOK-Guide-and-Standards/Standards Library-of PMI-Global-Standards.aspx (дата обращения: 08.12.2022).

45. AIPM – Australian Institute for Project Management, National Competence Standard for Project Management – Guidelines 1996. p. 18.

46. British Standard BS 6079-1:2000. Project management – Part 1:Guide to Project management.p.2

47. ISO/TR 10006: 1997 (E).Quality Management –Guidelines to quality in project management.p.1.

48. ICB – IPMA Competence Baseline. Version 2.0. IPMA Editorial Committee. Bremen: Eigenverlag, 1999. p. 23.

49. Мазур И.И. Шапиро В.Д. Ольдерогге Н.Г. Полковников А В. Управление проектами. URL: https://iuk.kg/dept/files/econom/dokumenty/Uchebniki/Upravlenie%20proektami (дата обращения: 08.12.2022)