

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования

«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина
« __ » _____ 20 __ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по внедрению молодежной банковской карты (на примере операционного офиса «На Взлетке» АО «Райффайзенбанк»)

Руководитель _____ канд. экон. наук, доцент Л.С. Драганчук

Выпускник _____ Е.Б. Нефедова

Красноярск 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Теоретические аспекты управления проектами	5
1.1 Сущность и основные понятия проекта.....	5
1.2 Классификация проектов.....	16
1.3 Особенности проектного управления в банковском секторе	19
2 Анализ хозяйственной деятельности операционного офиса «На Взлетке» АО Райффайзенбанк».....	25
2.1 Общая характеристика деятельности операционного офиса «На Взлетке» АО «Райффайзенбанк»	25
2.2 Анализ внешней среды операционного офиса «На Взлетке» АО «Райффайзенбанк»	28
2.3 Анализ внутренней среды операционного офиса «На Взлетке» АО «Райффайзенбанк».....	44
3 Разработка проекта по внедрению молодежной банковской карты в операционный офис «На Взлетке» АО «Райффайзенбанк».....	56
3.1 Описание проекта по внедрению молодежной банковской карты.....	56
3.2 Оценка экономической эффективности проекта.....	68
Заключение	70
Список использованных источников	72
Приложения А – Е.....	75

ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной экономики, когда конкуренция во всех сферах возросла до предела, а сроки жизни отдельных товаров исчисляются месяцами и даже неделями, применение технологий управления проектами является необходимым не только для процветания, но и для выживания почти каждой коммерческой организации. Для стабильного развития предприятию необходимо постоянно развиваться, быстро подстраиваться под изменяющиеся условия окружающей среды, предлагая на рынке современный, качественный, удовлетворяющий потребителя, товар или услугу.

В настоящее время конкуренция на банковском рынке сильно возросла. Чтобы сохранить устойчивую позицию, банки должны предлагать потребителям широкий и актуальный ассортимент банковских продуктов и услуг. Широкий ассортимент банковских продуктов и услуг имеет большое значение для конкурентных мощностей организации. Следовательно, развитие в данной области оказывает непосредственное влияние на качественные и количественные показатели организации, которые в свою очередь формируют рейтинг и потребительский спрос на услуги банка.

Целью моего исследования является разработка проекта по внедрению банковской карты на примере операционного офиса «На Взлетке» АО «Райффайзенбанк».

В ходе исследования решались следующие задачи:

1. Изучены теоретические основы разработки проекта;
2. Проанализирована деятельность операционного офиса «На Взлетке» АО «Райффайзенбанк»;
3. Проведен анализ внешней и внутренней среды;
4. Разработан проект по внедрению молодежной банковской карты;
5. Оценена эффективность от предложенного проекта.

В качестве объекта исследования выступает операционный офис «На Взлётке» АО «Райффайзенбанк».

Предмет исследования – проект по внедрению молодежной банковской карты.

Теоретической основой исследования являются работы отечественных и зарубежных экономистов по изучаемым вопросам и проблемам; методическая, научная и учебная литература, нормативные документы, законодательные акты, статьи периодической печати.

Источниками информации в работе выступили также законодательные и нормативные акты РФ, учебники и учебные пособия по анализу финансово-хозяйственной деятельности отечественных и зарубежных авторов, издания периодической печати и финансовая отчетность предприятия.

Методы используемые в работе: метод сравнения, метод экспертных оценок, метод опроса, STEP-анализ.

1 Теоретические основы разработки проекта

1.1 Понятие и сущность проекта

В начале исследования сущности проекта, стоит определиться с самим понятием «проект». Ввиду того, что на данный момент нет единого, общепринятого определения, приведем различные варианты.

По российскому ГОСТ Р 54869-2011, проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений.

По немецкому DIN 69901, проект – это предприятие (намерение), которое в значительной степени характеризуется неповторимостью условий в их совокупности, например: задание и цели, временные, финансовые, людские и другие ограничения, разграничения от других намерений, специфическая для проекта организация его осуществления.

По американскому PMI, проект – это временное стремление создать уникальный продукт, услугу или результат [1]. Проект имеет следующие особенности:

– начало и конец проекта определены, что делает его ограниченным во времени. Также ресурсы проекта являются ограниченными;

– каждый проект уникален тем, что это не обычная операция, а конкретный набор операций, которые предназначены для определения определённой цели;

– команда проекта нередко включает людей, которые обычно не работают вместе – иногда из разных организаций и регионов.

Управление проектом - это планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленные на эффективное достижение целей проекта.

По версии Английской ассоциации проект-менеджеров, управление проектами - это управленческая задача по завершению проекта в срок, в

рамках установленного бюджета и в соответствии с техническими спецификациями и требованиями [2]. Проект-менеджер является ответственным за достижение этих результатов.

Разработка программного обеспечения для улучшения бизнес-процесса, строительства здания или моста, усилий по оказанию помощи после стихийного бедствия, расширение продаж на новый рынок – все это проекты.

Таким образом, управление проектами – это применение знаний, навыков, инструментов и методов для ведения проекта.

Проектное управление всегда практиковали неофициально, в качестве отдельной профессии выделили в середине 20-го века. Руководство PMI к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) определяет следующие повторяющиеся элементы [3]:

1. Процессы управления проектами подразделяются на пять групп:
 - инициирование;
 - планирование;
 - проведение;
 - мониторинг и контроль;
 - завершение.
2. Знания по управлению проектами основываются на десяти областях:
 - интеграция;
 - объем;
 - время;
 - стоимость;
 - качество;
 - снабжение;
 - человеческие ресурсы;
 - связи;
 - управление рисками;
 - управление заинтересованными сторонами.

Управление проектами, в последние годы, по праву заслужило признание, как наилучший метод планирования и управления реализацией инвестиционных проектов. На данный момент, значительный объем деятельности организаций различных сфер деятельности является проектной.

Проекты обладают характерными чертами, выявив которые можно с уверенностью сделать вывод, является ли анализируемая деятельность проектом [4]. К таким чертам относятся следующие пункты:

1. Уникальность. Проект – всегда однократное, и можно сказать уникальное мероприятие. Не существует двух одинаковых проектов, так как ввиду множества составляющих, некоторые переменные в любом случае будут различны. Результат реализации проекта – это уникальная услуга, товар, продукт, конечный результат. Если уникальность отсутствует, это уже массовое производство. Все проекты имеют четкие временные рамки (данное ограничение относится только к проекту, а не к результатам), если временных ограничений не установлено, то такая деятельность называется операцией и может длиться сколько угодно долго.

2. Ограниченность во времени. Проект четко регламентирован во временных рамках. Если нет определенного момента начала и конца проекта, с достижением поставленной цели, то это скорее операция, процесс, нежели проект. Проект никогда не бывает цикличным.

3. Направленность на достижение конкретных целей. Цель любого проекта – достижение поставленных целей. Это один из основных постулатов. Проект не может быть начат без постановки цели, и не считается законченным, пока цель не достигнута. Получение определенных результатов – это движущая сила проекта. Как правило, это не одна цель. Это целый комплекс взаимосвязанных целей.

4. Координированное выполнение взаимосвязанных действий. Проект включает в себя выполнение многочисленных взаимосвязанных действий, в некоторых случаях очевидных, в некоторых – нет. Нередки ситуации, когда есть такие промежуточные этапы, которые не могут быть реализованы, пока не

завершены другие действия [5]. Есть ряд операций, которые должны выполняться параллельно. Нарушения очередности и порядка выполнения этапов проекта может серьезно навредить и негативно повлиять на конечный результат, либо сдвинуть временные рамки. Проект эффективен лишь в том случае, если все процессы и операции согласованы друг с другом.

Таким образом, очевидно, что проект – это система, то есть единое целое, складывающееся из взаимосвязанных частей, причем система динамическая, и, следовательно, требующая особых подходов к управлению.

Американский Институт управления проектами (Project Management Institute) в собственной разработке Project Management Body of Knowledge (PMBOK) кроме этического кодекса и профессионального опыта, определил четыре функции (направленные на управление целями), которые принято называть основными [3]. Это следующие функции:

- управление объемом проекта – контролирует проект посредством установления его цели, задач и целей;

- управление затратами – предполагает финансовый контроль проекта благодаря накоплению, анализу и составлению отчетов по затратах;

- управление временем – предусматривает планирование, составление календарных графиков и их контроль для обеспечения своевременного выполнения проекту;

- управление качеством – обеспечивает выполнение стандартов качества, установленных для проекта.

Пять функций, перечисленных ниже (направленные на управление определенными объектами), называют дополнительными:

- управление человеческими ресурсами – включает направление и координацию деятельности людей, вовлеченных в проект;

- управление коммуникациями – накапливает информацию, которой обмениваются члены проектной команды, руководство и способствует успешному завершению проекта;

– управление контрактами\снабжением – предполагает отбор, переговоры и подписание заказов, контроль за поставками материалов, оборудования и услуг (обслуживания);

– управление риском – зависит от степени неопределенности проекта и базируется на знаниях и опыте с указанием условий реализации конкретного проекта;

– управление проектной интеграцией – должна обеспечить надлежащую координацию всех функций проекта.

Проект не возможен без людей. Состав проекта, а также роли и обязанности в каждом случае индивидуальны. Они меняются в зависимости от типа проекта, масштаба, и прочих отличительных черт. Они так же могут меняться в течение хода проекта. Структуру нельзя назвать стабильной из-за непостоянства окружающей среды и меняющихся условий. Управляемость любого объекта зависит от того, насколько эффективно была произведена детализация объекта управления, т.е. дробление единого целого на иерархические подсистемы и компоненты, в отношении которых управленческие воздействия являются актуальными и адекватными.

Для более глубокого понимания, следует выделить основных участников проекта [6]:

– заказчик – будущий владелец и пользователь результатов проекта, физическое либо юридическое лицо. Заказчиком может быть как одна организация, так и несколько, объединивших свои усилия, интересы и ресурсы для реализации проекта и пользования его результатов;

– инвестор – тот, кто вкладывает средства в проект. Нередко инвестор также является и заказчиком. В ином случае, инвестор заключает договор с заказчиком, контролирует выполнение контрактов и осуществляет расчеты с другими участниками проекта;

– проектировщик – лицо, либо специальная организация, разрабатывающие проектно-сметную документацию;

– поставщик – осуществляет материально-техническое снабжение проекта;

– подрядчик/исполнитель – юридическое лицо, несущее ответственность за выполнение работ по контракту;

– менеджер проекта (руководитель проекта) – это лицо, которому заказчик делегирует полномочия по руководству работами по проекту, куда входит планирование, контроль и координация работ участников проекта;

– команда проекта – специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период осуществления проекта с целью эффективного достижения его целей;

– банк – один из основных инвесторов, обеспечивающих финансирование проекта. В обязанности банка входит обеспечение проекта денежными средствами, а также кредитование генподрядчика для расчетов с субподрядчиками, если у заказчика нет необходимых средств.

Проектный подход применяют тогда, когда четко определены задачи проекта и конечный результат, выделены имеющиеся ресурсы, временные рамки и ограничения [7]. Кроме общих, можно сформулировать еще несколько типичных частных случаев, по которым методология управления проектами является достаточно выгодной:

– при создании объектов, сложность и масштабы которых больше обычных;

– при построении эксклюзивных объектов;

– при создании объектов, связанных между собой четко определенным конечным результатом;

– при выполнении работ с жесткими требованиями по срокам и расходам;

– при построении «бездефектных» объектов и выполнении работ по сверхвысокими техническими характеристиками;

– при преодолении кризисных явлений;

– когда исключено высокие вознаграждения (в случае успеха) или потери (вследствие провала) проекта;

– при разработке и реализации сложных народнохозяйственных программ, которые характеризуются многоаспектностью и разнонаправленность компонентов (общегосударственные и отраслевые программы, реформы в различных сферах социально-экономической жизни и др.).

Каждый проект развивается в определенной среде. Причем независимо от того, какой предметной области он принадлежит, эта среда напрямую влияет на проект [8]. Все воздействия делят на несколько категорий:

– социально-культурное окружение (нравы и обычаи местности, этические соображения проектной деятельности и т. д.);

– международно-политическое окружение (политическая ситуация на территории, экономическое влияние, ресурсоемкость местности и т. д.);

– окружающая среда (экологические параметры, наличие природных ресурсов и т. д.).

Окружение проекта может изменяться в ходе его выполнения, изменяя свое влияние на него. Такие изменения бывают как позитивными, так и негативными.

В процессе разработки проекта разрабатывается комплекс документов.

Основные документы проекта:

1. Устав проекта. Является официальной авторизацией проекта.
2. Описание содержания проекта. Содержит описание работы, которую предстоит выполнить, и результатов поставки, которые надлежит произвести.
3. План управления проектом. Содержит описание того, как работа будет выполняться.

Управление проектами – методология организации, планирования, управления, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта, направленная на эффективное достижение его целей путем применения современных методов,

техники и технологии управления для достижения определенных результатов в проекте по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта. Это деятельность, направленная на реализацию проекта с максимально возможной эффективностью при заданных ограничениях по времени, ресурсам и качеству конечных результатов.

Широкое распространение получила процессная концепция управления проектами. Суть ее заключается в том, что сложная интегрированная природа УП описывается через процессы, из которых оно состоит, и их взаимосвязи. В этом случае процессами называют действия и процедуры, связанные с реализацией функций управления.

Проект всегда нацелен на результат на достижение определенных целей на определенную предметную область. Реализация проекта осуществляется руководством проекта, менеджером проекта и командой проекта, работающей с руководством, другими участниками проекта, которые выполняют специфические виды деятельности, бизнес-процессы проекта. В работах по проекту могут участвовать представители линейных и функциональных подразделений компаний, ответственных за выполнение возложенных на них заданий, видов деятельности, функций, включая планирование, руководство, контроль, организацию, администрирование и другие общесистемные функции.

С помощью методов управления проектами определяют цели проекта, обосновывают его и оценивают жизнеспособность, выявляют структуру проекта (подцели, задачи, работы, которые необходимо выполнить), определяют необходимые объемы и источники финансирования, подбирают исполнителей, в том числе посредством торгов и конкурсов, готовят и заключают контракты, определяют сроки реализации проекта, составляют график выполнения работ, рассчитывают необходимые ресурсы (смета и бюджет проекта), планируют и учитывают риски, обеспечивают контроль за реализацией проекта. Для того, чтобы учесть ограничения во времени, применяют методы построения и анализа сетевых и календарных графиков работ.

Ограничениями относительно средств управляют с помощью методов формирования финансового плана проекта и контроля за ним. Для выполнения и ресурсного обеспечения работ применяют специальные методы управления человеческими и материальными ресурсами, например, матрица ответственности, диаграммы загрузки.

Руководители проектов отвечают за сроки, бюджет и качество результата работ. Если сроки выполнения проекта срываются, то последствиями являются перерасход средств и недостаточный уровень качества работ. Поэтому в большинстве методов управления проектами основной акцент делается на календарном планировании работ и контроле за соблюдением календарного графика. Для решения указанных проблем применяют методы управления качеством работ.

Еще один способ проиллюстрировать уникальную природу проектной работы — это описать жизненный цикл проекта. Управляющие проектом небезосновательно полагают, что полезно использовать жизненный цикл проекта в качестве краеугольного камня в управлении проектами. Жизненный цикл проекта – это набор последовательных и иногда перекрывающихся фаз проекта. Их названия и количество определены потребностями в управлении и контроле объектов, вовлеченных в проект, его характером и его прикладной областью.

Жизненный цикл может документироваться с помощью методологии. Жизненный цикл проекта может определяться или формироваться уникальными аспектами организации, отрасли промышленности или используемой технологии [9]. Поскольку каждый проект имеет определенное начало и конец, конкретные результаты и действия, имеющие место в этом промежутке, широко варьируются для каждого проекта. Жизненный цикл обеспечивает базовую структуру для управления проектом, независимо от включенных в него конкретных работ. Проекты различаются по размеру и сложности. Независимо от размеров и степени сложности, все проекты могут

быть представлены в виде жизненного цикла со структурой [10], которая представлена на рисунке 1.1:

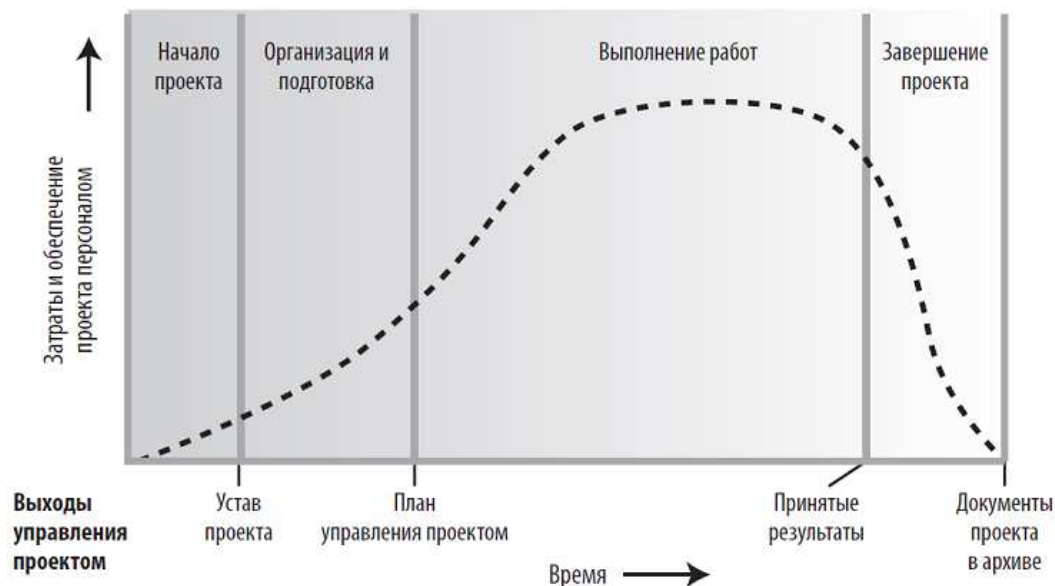


Рисунок 1.1 – Структура жизненного цикла

Представленная обобщенная структура жизненного цикла, как правило, упоминается при предоставлении информации с менее осведомленными о деталях проекта лицами. Данное представление высокого уровня может дать основу для сравнения проектов, даже если они разнородны по своей природе.

Обобщенная структура жизненного цикла, как правило, отображает следующие характеристики:

- стоимость и вовлечение персонала в проект невелики в начале, достигают пикового значения по мере выполнения работ и стремительно падают на этапе завершения проекта;

- влияние заинтересованных сторон проекта, риск и неопределенность имеют наибольшие значения в начале проекта. Эти факторы уменьшаются по ходу проекта;

– способность влиять на конечные характеристики продукта проекта без существенного влияния на стоимость имеет наивысшее значение в начале проекта и уменьшается по мере продвижения проекта к завершению.

На рисунке 1.2 отражено, что стоимость изменений существенно возрастает по мере приближения к завершению проекта.



Рисунок 1.2 – Степень влияния заинтересованных сторон и стоимости изменения в течение проекта

Фазы проекта – это отдельные части в рамках проекта, которые требуют повышенный контроль для эффективного управления достижением целей.

Фазы выполняются последовательно, но в некоторых случаях могут перекрываться [10].

Высокоуровневый характер фаз проекта превращает их в элемент жизненного цикла проекта. Следует различать фазу проекта и группу процессов управления. Структура фаз позволяет разделить проект на логические подгруппы для более легкого управления, а их количество и степень

налагаемого контроля зависят от размера фаз, сложности и потенциального влияния на проект. Независимо от количества фаз, все они сходны по своим характеристикам. Несмотря на то, что многие проекты могут иметь схожие названия фаз со схожими результатами, лишь немногие из них идентичны. Одни проекты состоят лишь из одной фазы, в то время как другие – из достаточно большого числа. Различные фазы обычно имеют различную продолжительность или длину. Существуют ситуации, когда проект мог бы выиграть от использования перекрывающихся или параллельно выполняющихся фаз.

1.2 Классификация проектов

Существует ряд переменных, в зависимости от которых определяются подходящие к определенному проекту методы и средства. К таким переменным факторам можно отнести место и условия реализации, сроки, масштабы, ограниченность ресурсов. Все вышеперечисленное служит основой выделения различных типов проектов для их классификации [11].

Классификация проектов:

1. По сложности:

- простой;
- организационно-сложный;
- технически сложный;
- ресурсно-сложный;
- комплексно сложный.

2. По продолжительности срока реализации проекта:

- краткосрочный – до 1 года;
- среднесрочный – от 1 года до 3 лет;
- долгосрочный – свыше 3 лет.

3. По масштабу/составу:

– микро проект – некая индивидуальная инициатива, получившая признание окружающих. В таких проектах заказчик и исполнитель – одно и то же лицо. Микро проект может создаваться из подручных средств, без привлечения дополнительных человеческих ресурсов, покупки специального оборудования, и соответственно без внешних финансовых источников. К отличительным чертам можно отнести простоту исполнения и серьезные ограничения по ресурсам;

– монопроект – отдельный проект различного назначения. Предполагается формирование проектной группы. К отличительным чертам можно отнести четкие границы во времени, ресурсах и качеству (инновационные, инвестиционные и другие проекты);

– мультипроект – представляет собой комплексный проект, состоящий в свою очередь из комплекса монопроектов. Таким образом, возникает нужда в многопроектном управлении, что влечет за собой реструктуризацию, открытие новых компаний [12];

– мегапроект – целевая программа, состоящая из большого количества связанных между собой проектов. Отличительной чертой является наличие общей цели, ресурсов, и определенными временными рамками.

4. По сфере деятельности:

- экономические;
- организационные;
- технические;
- социальные;
- смешанные.

5. По характеру предметной области:

- инвестиционные;
- инновационные;
- научно-исследовательские;
- учебно-образовательные;

– смешанные.

6. По характеру получаемой прибыли:

– коммерческие;

– некоммерческие.

В данном случае можно провести параллель с организациями. Коммерческие проекты направлены на извлечение прибыли. В то же время целью некоммерческих проектов ставится получение каких-либо социальных благ.

7. По уровню участников:

– международные;

– государственные;

– региональные;

– местные.

8. По характеру финансирования:

– бюджетные;

– спонсорские;

– инвестиционные;

– кредитные.

9. По требованиям к качеству:

– бездефектные – доминирующим фактором является повышенное качество. Стоимость такого рода проектов всегда значительна. Такие проекты используются в условиях жестких требований надежности конечного продукта, когда ошибка будет стоить очень дорого – в таких случаях речь может идти не столько о денежных потерях, сколько о жизни и здоровье людей [13]. Ярким примером может являться строительство атомной электростанции. Бездефектным проектам характерны такие черты, как наличие объединенного плана выполнения проектных и строительных работ, совмещение графика строительства с графиком пусковых работ, разработка и осуществление программы анализа проблем проекта, использование гибкой системы

управления для обеспечения ускоренного выполнения строительства и пусковых работ не в ущерб качеству, скорейшего проведения испытаний и раннего выявления проблем в работе узлов технологического комплекса;

– модульные – используются, как правило, для промышленных и заготовительных объектов, сооружаемых в труднодоступных, отдаленных районах;

– стандартные.

10. По характеру изменений:

– инновационные;

– поддерживающие.

Реализация инновационного проекта – процесс по созданию и выведению на рынок нового, не производимого ранее инновационного продукта. Цель инновационного проекта – создание новых или изменение существующих систем.

Цель поддерживающего проекта – сохранить текущий уровень эффективности организации.

1.3 Особенности проектного управления в банковском секторе

Основа банковского менеджмента это использование следующих современных методов в управлении:

– бюджетирование и контроллинг;

– функциональный и процессный подход;

– риск-менеджмент;

– управление через бизнес-процессы.

Каждый метод имеет свои положительные стороны, позволяя добиваться нужного результата в условиях высокой конкуренции и жесткого денежно-кредитного регулирования со стороны Банка России. Важными условиями выживания в процессе межбанковской конкуренции [14] остаются оптимизация

банковской деятельности и увеличение клиентской базы за счет развития сети.

Оптимизация подразумевает:

- повышение эффективности управления бизнес-процессами в банке;
- снижение временных и стоимостных затрат на развитие бизнеса при сохранении эффективности и конкурентоспособности на рынке банковских услуг.

Наряду с регулярными бизнес-процессами у банка появляются разовые задачи, которые не решаются на основе имеющихся процессов и организационной структуры. Их реализация должна базироваться на использовании современных методов и технологий проектного управления.

Актуальность применения проектного управления связана с:

- необходимостью объединения мелких банков;
- выводом в свет новых продуктов;
- внедрением новых технологий по обслуживанию клиентов;
- выполнением предписаний Банка России.

Главное достоинство проектной методологии заключается в достижении необходимого результата в установленные сроки при запланированных ресурсах, что позволяет оптимизировать бюджеты проектов.

Одновременно в крупных банках могут реализовываться более 15–20 проектов, которые затрагивают практически все структурные подразделения кредитной организации. Характерным подтверждением активного внедрения проектного менеджмента является национальная сертификация по управлению проектами банковских специалистов.

По официальным данным сайта Национальной ассоциации по управлению проектами в России «СОВНЕТ» [15], количество сертифицированных сотрудников кредитных организаций достигло практически 40% (1 419 чел.) от общего количества сертифицированных специалистов всех отраслей экономик. Необходимость в сертифицированных сотрудниках в области управления проектами возникает, когда банк участвует в реализации крупных инвестиционных проектов.

Характерные особенности управления банковскими проектами [16] систематизированы на рисунке 1.3

Цель	Субъекты	Объекты	Ресурсы
<ul style="list-style-type: none"> • Реализация стратегических интересов в регионах • Реорганизация • разработка и вывод на рынок банковских продуктов • развитие филиальной сети • реорганизация кредитной организации 	<ul style="list-style-type: none"> • Государственные, региональные и местные органы власти • Предприятия и организации, осуществляющие хозяйственную деятельность • банки • зарубежные и отечественные инвесторы • материальные, трудовые и финансовые ресурсы 	<ul style="list-style-type: none"> • Объекты бизнеса и соц. сферы • Транспортная, инженерная, энергетическая инфраструктура • Создание новых предприятий • Расширение, реконструкция, тех. перевооружение действующих предприятий • Приобретение недвижимости, акций, облигаций 	<ul style="list-style-type: none"> • Использование финансовых, орг. и других ресурсов кредитных организаций • Ресурсы, привлекаемые участниками проектов • Сложные схемы финансирования • Участие международных финансовых организаций

Рисунок 1.3 – Особенности управления банковскими проектами

Банковские проекты реализуются как по основной деятельности банка на финансовых рынках внутри организации, так и в реальном секторе экономики. Создание системы управления проектами следует начинать с анализа имеющегося в кредитной организации опыта реализации банковских проектов. В первую очередь проводится оценка зрелости проектного управления. Ступени зрелости проектного управления представлены на рисунке 1.4.

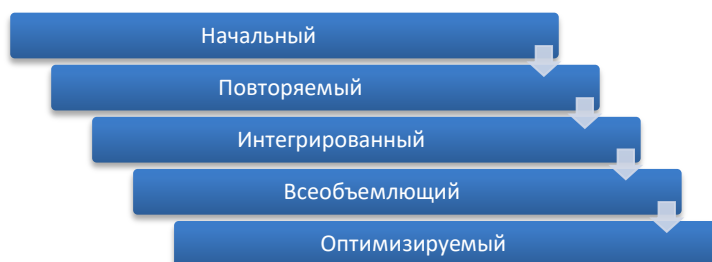


Рисунок 1.4 – Ступени зрелости проектного управления

Определим характерные черты для каждой из представленных ступеней [17]:

1. Начальная ступень:

– отсутствие формализованных, а также последовательных процессов исполнения проекта;

– низкий уровень предсказуемости результатов;

– слабая организация планирования проектов;

– отсутствие фиксации достигнутых результатов.

2. Повторяемая ступень:

– поддержка менеджера проекта высшим руководством;

– применение повторяемых процессов к основным шагам управления проектами;

– повышение степени предсказуемости результатов проекта;

– использование общих инструментов и методов относительно ключевых управленческих процессов;

– становление проектного офиса.

3. Интегрированная ступень:

– высокий уровень поддержки проект-менеджера высшим руководством;

– качественное планирование;

– пользование накопленным опытом управления проектами;

– формирование команды проекта из квалифицированных специалистов проектного менеджмента.

4. Всеобъемлющая ступень:

– эффективное планирование и управление проектами;

– активная поддержка со стороны высшего руководства;

– активное использование архивов проектов;

– поддержание проектов в актуальном состоянии.

5. Оптимизируемая ступень – это прежде всего непрерывное совершенствование технологии и методов управления проектами банка [18].

Основная организационная структура – проектный офис.

Проектный офис – это функциональное подразделение организации, укомплектованное группой экспертов. Цель их деятельности – внедрение и применение проектно-ориентированного подхода управления. Осуществляется значимая роль в организации, такая как реализация и внедрение проектов любой структуры. Проектный офис в банке это основа структурирования всей его деятельности. Он ускоряет процесс приоритезации проектов. Направленные на достижение главной, стратегической цели банка ставятся выше остальных. Проектный офис банка отвечает за развитие системы управления проектной деятельностью и решает следующие задачи [19]:

- обеспечение совершенствования регламентной базы;
- ускорение модернизации информационной системы;
- повышение компетенции персонала в области управления проектами.

Сфера ответственности проектного офиса может варьироваться от оказания поддержки в управлении проектами подразделениям банка до прямого управления и выполнения проектов. В небольших банках, как правило, нет специального отдела по управлению проектами, а менеджеры проектов назначаются напрямую из руководителей структурных подразделений [20].

Обязанности по координации всех проектов берет на себя один из представителей высшего руководства, обычно не являющийся специалистом в области управления проектами, что неизбежно приводит к снижению контроля, отклонениям в бюджете и по срокам [21]. Наиболее оптимальным для коммерческого банка является формирование проектного офиса, но при этом необходимо соблюдать этапность в его создании.

Эффективное управление проектом в наши дни невозможно без современных информационных технологий и систем [22]. В данный момент существует большое количество программных продуктов для автоматизации процессов управления. Самыми востребованными можно назвать следующие продукты:

- Project Expert, Альт Инвест – предварительный анализ и разработка

бизнес-планов;

- Microsoft Project – разработка и сопровождение проекта;
- Landocs – система документирования и архивирования.

Необходимый пакет программного обеспечения корректируется в зависимости от сложности внедряемого проектного стандарта в организации, а также в зависимости от функционала и стоимости самого программного продукта.

2 Анализ деятельности операционного офиса «На Взлетке» АО «Райффайзенбанк»

2.1 Общая характеристика деятельности организации

АО «Райффайзенбанк» – это коммерческий российский банк с иностранным капиталом.

Банк ведет свою деятельность с 1996 года. Штаб квартира находится в Москве.

В настоящее время АО «Райффайзенбанк» имеет генеральную лицензию ЦБ РФ № 3292 от 17.02.2015 г.

В структуре банка действуют 5 филиалов, в которые входят 178 операционных офисов по всей России. В Красноярске находится 3 операционных офиса («На Копылова», «Центральный», «На Взлетке»).

Операционный офис «На Взлетке» работает на рынке г. Красноярска с 3 октября 2009 года.

Адрес операционного офиса «На Взлётке» в соответствии с учредительными документами: Российская Федерация, 660077, г. Красноярск, ул. 78 Добровольческой бригады, д. 14, корпус «А», помещение 219.

Операционный офис «На Взлетке» имеет право осуществлять следующие виды деятельности, предусмотренные уставом Банка, генеральной лицензией Центрального банка Российской Федерации и действующим законодательством Российской Федерации:

- привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады;
- размещение привлеченных во вклады денежных средств физических и юридических лиц от имени банка и за его счет;
- открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
- осуществление переводов денежных средств по поручению физических и юридических лиц по их банковским счетам;

- инкассация денежных средств, платежных и расчетных документов, и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
- купля-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах;
- оказание консультационных и информационных услуг;
- прием от физических и юридических лиц заявок на покупку, продажу и обмен инвестиционных паев паевых инвестиционных фондов.

В операционном офисе работает 10 сотрудников: директор отделения; 1 сотрудник по привлечению юридических лиц; 2 менеджера по обслуживанию юридических лиц, один из которых старший менеджер; 3 менеджера по обслуживанию физических лиц; 1 старший менеджер по обслуживанию физических лиц; 1 специалист; 1 кассир.

Операционный офис «На Взлетке» использует линейную организационную структуру управления. Организационная структура представлена на рисунке 2.1.

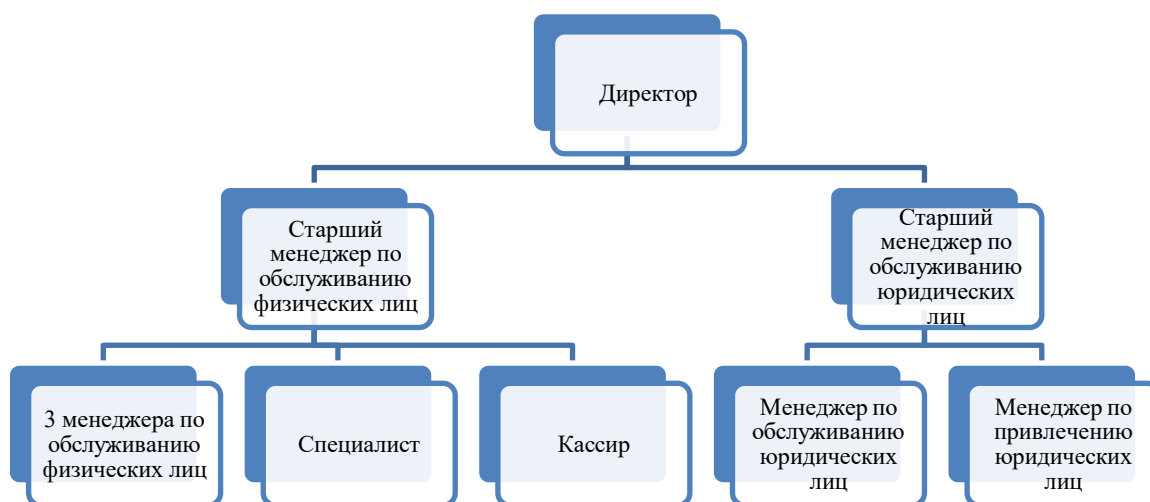


Рисунок 2.1 – Организационная структура операционного офиса «На Взлетке»

Рассмотрим обязанности сотрудников:

1. Директор:

– принимает решения по всем вопросам, входящим в его компетенцию и несет персональную ответственность за выполнение возложенных на операционный офис задач и функций;

– обеспечивает совершение операционным офисом операций в строгом соответствии с установленным в банке порядком, настоящим положением и руководит текущей деятельностью операционного офиса;

– несет ответственность за сохранность ценностей, находящихся в операционном офисе и за правильную организацию кассовой работы;

– обеспечивает деятельность операционного офиса, в рамках установленных бюджетных показателей, эффективное использование закрепленного за ним имущества и выделяемых кредитных ресурсов;

– организует проведение мероприятий по охране труда и технике безопасности в операционном офисе, назначает ответственных за выполнение этих мероприятий, утверждает соответствующие должностные инструкции.

В соответствии с внутренними нормативными документами и процедурами банка директор операционного офиса распределяет обязанности между сотрудниками и поручает им решение вопросов, входящих в его компетенцию.

2. Старший менеджер по обслуживанию физических лиц:

– проведение собрания перед рабочим днем, анализ предыдущего дня, составление плана на текущий день;

– обслуживание входящего потока клиентов;

– координирование работы отдела, работающего с физическими лицами;

– замещение директора в его отсутствие.

Старший менеджер по обслуживанию юридических лиц имеет те же обязанности, что и у старшего менеджера, который работает с физическими лицами, только в своем отделе.

3. Менеджеры по обслуживанию физических и юридических лиц:

– обслуживание входящего потока клиентов;

4. Специалист:

- отправка и принятие корреспонденции;
- оформление различных заказов для работоспособности офиса (канцелярия, рекламный материал);
- ограниченные полномочия в обслуживании входящего потока клиентов.

5. Кассир:

- выполнение расчетно-кассовых операций.

Ключевой целью банка является качественный рост активов и доходов.

Миссия: «Райффайзенбанк – ведущий универсальный банк в России для всех, кто ценит качество»[23].

Ценности:

- доверие (банк полагается на доверие клиентов и партнеров и доверяет им в ответ);
- ответственность (банк несет ответственность, перед клиентами стараясь не только сохранить, но и преумножить их благосостояние);
- профессионализм (основа успеха банка на российском рынке является профессионализм сотрудников);
- уважение (банк должен уважать деятельность каждого клиента и видеть в нем равного партнера);
- открытость (банк должен быть готов вести открытый диалог всегда и везде, не скрываясь за бюрократией и процедурами).

2.2 Анализ внешней среды организации

Внешняя среда организации делится на макросреду и микросреду, для начала проведем анализ макросреды.

Макросреда включает в себя экономические, политические, социальные и научно-технические факторы.

Экономические факторы

К экономическим факторам, которые влияют на рассматриваемую организацию, относятся: уровень инфляции, уровень доходов населения, величина ВРП.

Уровень инфляции

Рассмотрим влияние уровня инфляции на деятельность операционного офиса «На Взлетке».

В приведенном рисунке 2.2 можно проследить темп снижения инфляции. Наибольший уровень инфляции в Красноярском крае, по данным Росстата, был зафиксирован в январе 2015 года: 3,41%. Наименьший уровень инфляции был зафиксирован в августе 2017 года: -0,1%.

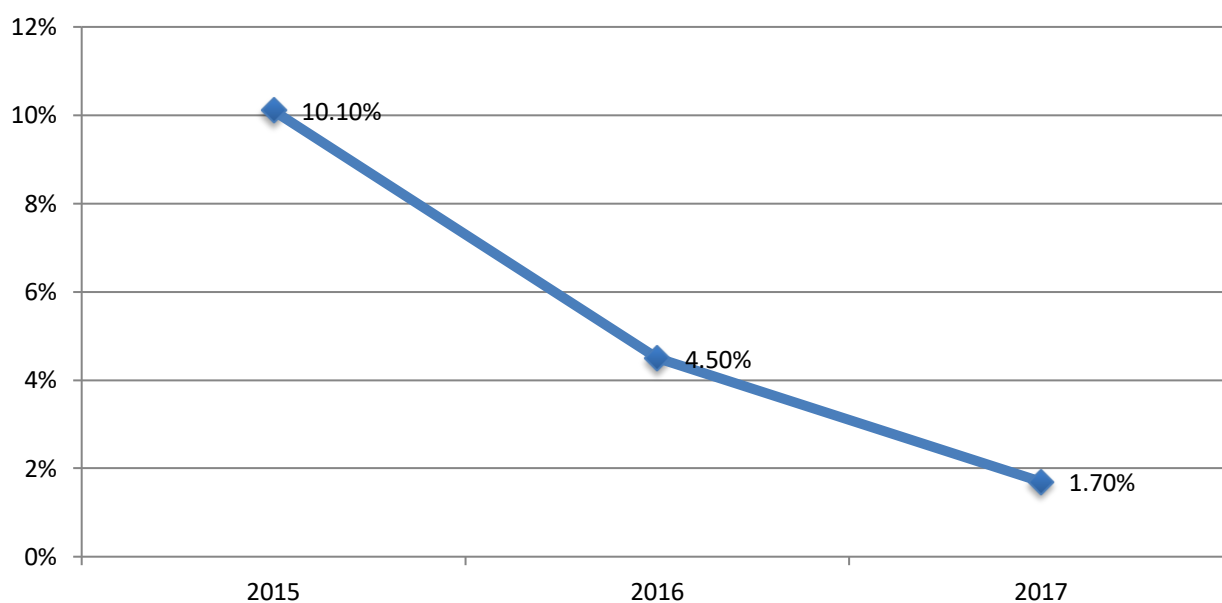


Рисунок 2.2 – Динамика инфляции в Красноярском крае

Из-за снижения уровня инфляции Центральный Банк начинает снижение ставки рефинансирования, соответственно, банк получает средства на выдачу кредитов населению под меньший процент, что может привести к снижению ставок по кредитам. Если уменьшение не плавное, то это приведет к большому спросу у населения на услуги банковского кредитования.

Уровень доходов населения

По данным Красстата, Красноярский край в 2017 г. занял первое место по уровню среднемесячного дохода в Сибири. Размер среднемесячного дохода жителей региона – 38,6 тысячи рублей.

На рисунке 2.3 можно проследить динамику доходов населения Красноярского края:

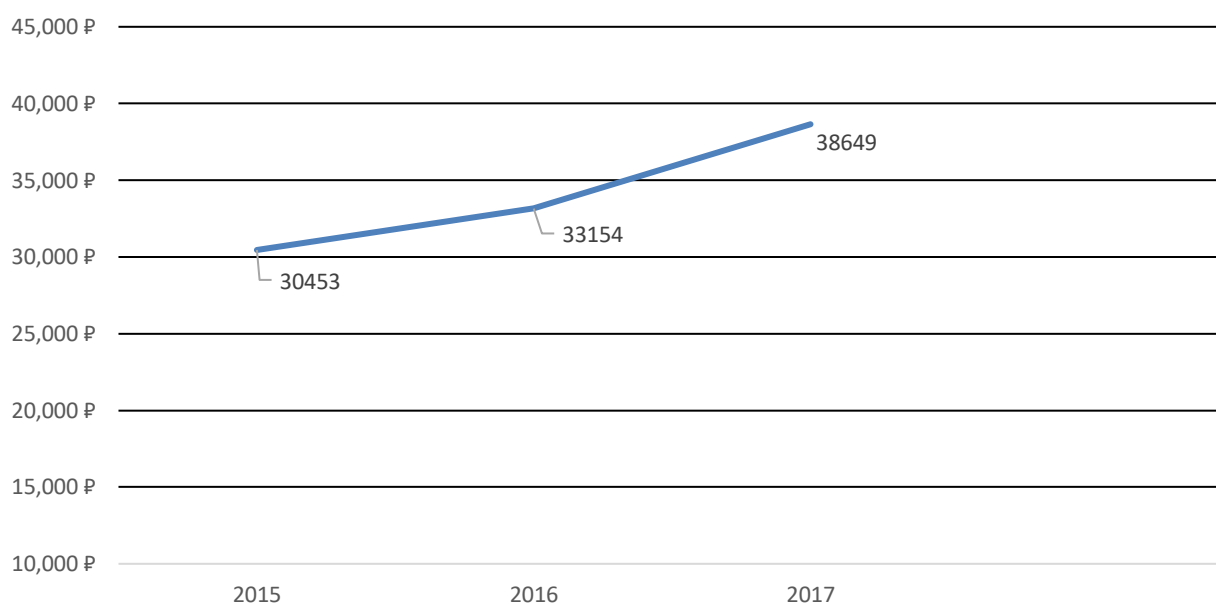


Рисунок 2.3 – Среднемесячный доход населения в Красноярском крае

Среднемесячный доход населения Красноярского края растет, благодаря этому появляется возможность увеличения денежных средств на депозитных счетах, а также роста финансовой активности потребителей.

Показатель ВРП

Валовой региональный продукт – это обобщающий экономический показатель деятельности региона. Как видно на рисунке 2.4, в 2015-2017 гг. наблюдается рост показателя ВРП, что свидетельствует о развитии производства и экономики региона.

Показатель ВРП показывает увеличение потребления, а соответственно рост доходов населения, и в целом растущую экономическую активность в регионе. Положительная динамика показателя ВРП способствует улучшению

инвестиционного климата, что, в свою очередь, может привести к увеличению количества обращаемых денежных средств, как среди физических лиц, так и среди юридических, также может появиться возможность в открытии новых и развитии существующих компаний.

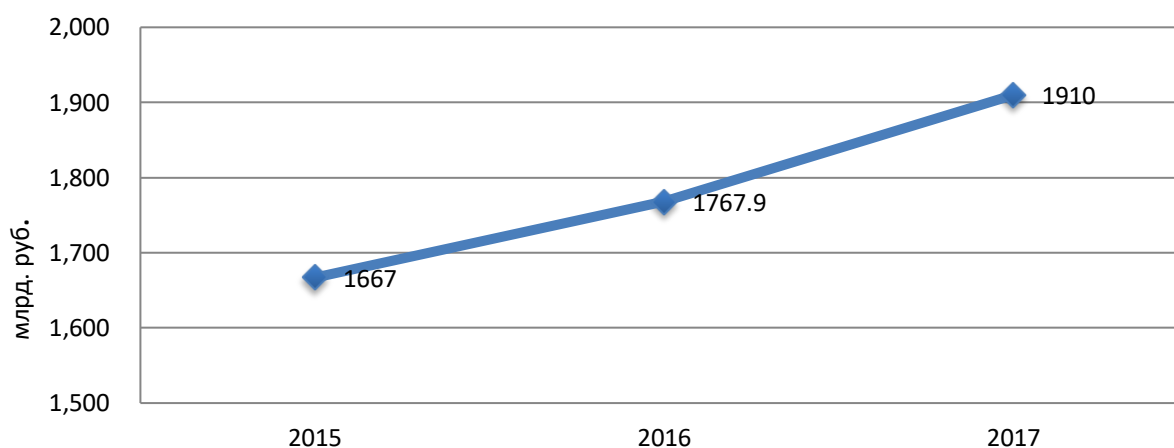


Рисунок 2.4 – Уровень ВРП в Красноярском крае

Политические факторы

К политическим факторам, оказывающим влияние на деятельность банка, относят всю совокупность законов «О банках и банковской деятельности» (Федеральный закон от 2 декабря 1990 года № 395).

Многочисленные законы претерпели изменения, которые оказали влияние на банковский спектр.

30 июля вступил в силу Федеральный закон от 29 июля 2017 г. №267-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», вносящий изменения в Федеральный закон от 7 августа 2001 года №115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма [25]. «Организация подлежит обязательному контролю, если сумма операций по счету равна 10 млн рублей либо превышает эту сумму».

Изменения в законе могут явиться угрозой для банковского сектора, так как из-за данных изменений, банковские счета многих крупных компаний

могут заблокировать, либо уже заблокированы мониторинговым центром, следовательно, банки теряют достаточно ценных клиентов.

Социально-демографические факторы

Социально-демографические изменения могут оказывать существенное влияние на развитие рынка. Они оказывают на деятельность организации самое глобальное и существенное влияние, так как они определяют портрет потребителя его товаров и услуг, сотрудников, партнеров, конкурентов и т.п., именно социальная среда влияет на формирование потребительских предпочтений, от которых зависит направленность и размер потребительского спроса, а значит и возможности компании реализовать свою продукцию.

Уровень безработицы

Численность безработных граждан, зарегистрированных в органах службы занятости населения Красноярского края, на декабрь 2017 года – февраль 2018 года составила 78 тыс. человек или 5,3% населения, что на 4,7 тыс. человек меньше, чем в периоде ноябрь 2017 года – январь 2018 года (82,7 тыс. человек). В прогнозном периоде уровень общей безработицы (по методологии Международной организации труда) в среднем за год составит не более 5% от численности экономически активного населения региона. На рисунке 2.5 можно проследить снижение уровня безработицы.

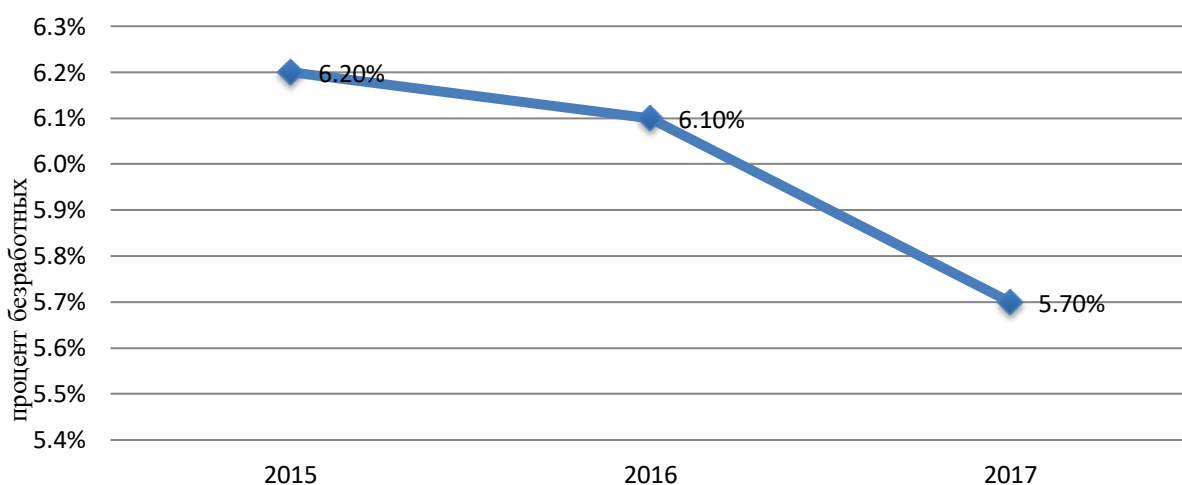


Рисунок 2.5 – Уровень безработицы в Красноярском крае

Низкий уровень безработицы может создавать благоприятные условия для сохранения устойчивости потребительского спроса.

Возрастная структура населения

По численности населения Красноярский край – самый крупный субъект федерации на территории Сибири и Дальнего Востока.

Возрастная структура населения края более благополучная, чем в среднем по России. В последнее десятилетие в крае наблюдается положительная динамика важнейших демографических процессов: рост рождаемости, снижение смертности, увеличение ожидаемой продолжительности жизни [24].

Приведём некоторые данные по Красноярскому краю.

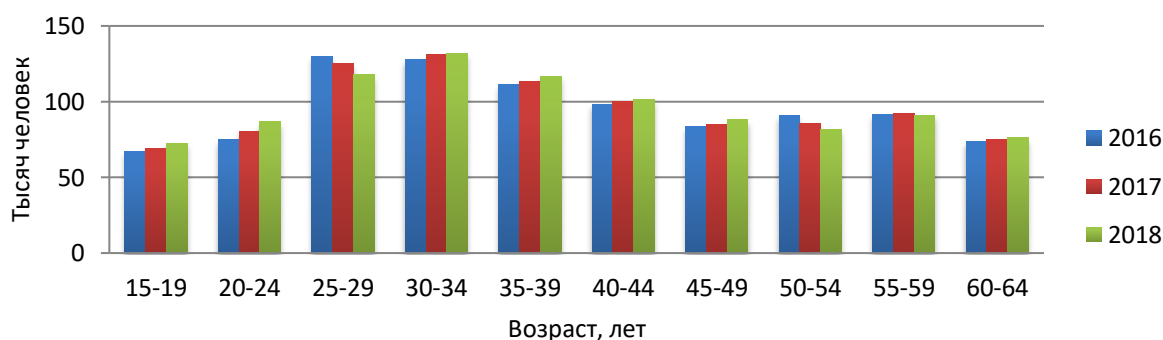


Рисунок 2.6 – Численность постоянного населения – мужчин по возрасту на 1 января

На рисунке 2.6 прослеживается динамика роста мужчин возрастных категорий 15-19 лет и 20-24 лет.

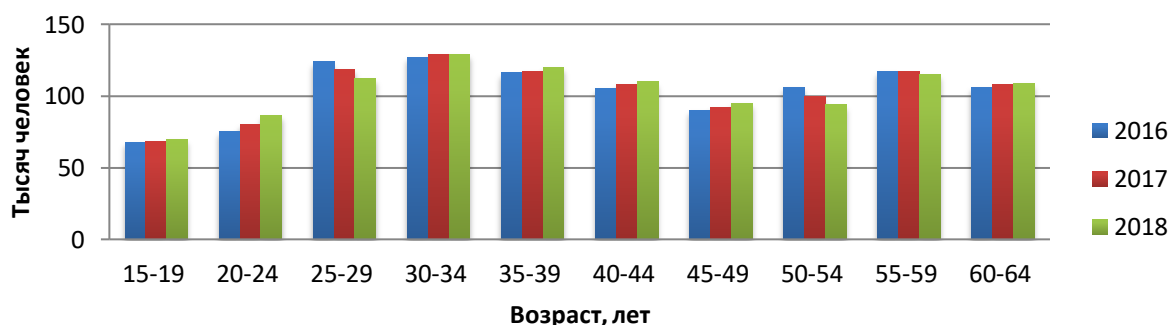


Рисунок 2.7 – Численность постоянного населения – женщин по возрасту на 1 января

Динамика роста численности населения мужчин и женщин двух возрастных категорий 15-19 лет и 20-24 лет может оказать положительное влияние на спрос в банковском спектре.

Научно – технологические факторы

В современных условиях основной фактор успеха банковской деятельности – это стратегия постоянных нововведений.

Последнее десятилетие ознаменовалось переходом на новые компьютерные технологии, следующий уровень защищенности кредитных карт и важных инноваций, внесенных на финансовый рынок. К их числу относятся инструменты хеджирования банковских рисков, интернет, смарт-карты. Инновации могут удовлетворять существующую общественную потребность, а может и являться инициатором возникновения совершенно новой общественной потребности.

Новые технологии позволяют ускорить банковские операции, автоматизировать многие процессы. Но так же есть и свои минусы. Требуется выделять денежные средства, чтобы предотвратить утечку банковской конфиденциальной информации, а также для того, чтобы не допустить хакерские атаки и обезопасить базы данных.

Анализ микросреды

Микросреда – это непосредственное окружение фирмы: Потребители, конкуренты, инвесторы.

Потребители

Крупнейшими клиентами операционного офиса «На Взлетке» являются: АО «Русал Красноярск», ресторанный холдинг «Bellini group» и ООО «Леруа Мерлен Восток». Они реализуют зарплатный проект, благодаря которому в банке обслуживается около 2500 работников этих компаний. Также крупными клиентами банка являются ООО «Орион», ОА «Аллигатор» и др.

Потребителями банковских продуктов и услуг являются не только

юридические, но и физические лица. Структура по категориям занятых в коммерческой деятельности представлена на рисунке 2.8:

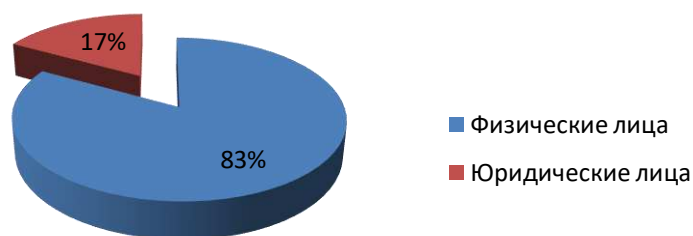


Рисунок 2.8 – Распределение клиентов по категориям занятых в коммерческой деятельности

На рисунке 2.8 видно, что большую долю клиентов (83%) операционного офиса «На Взлетке» составляют физические лица.

Возрастная структура клиентов представлена на рисунке 2.9.

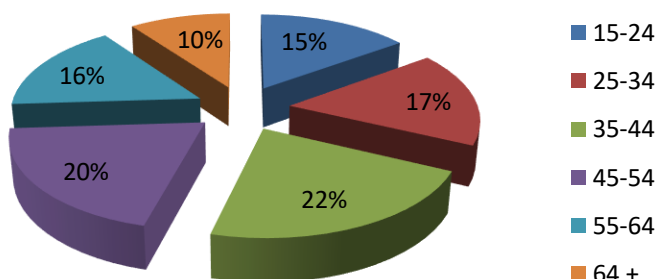


Рисунок 2.9 – Возрастная структура клиентов

Наибольшую долю (22%) составляют клиенты возрастной группы 35-44 лет.

Среди клиентов операционного офиса «На Взлётке» большую долю составляют мужчины (62,3%).

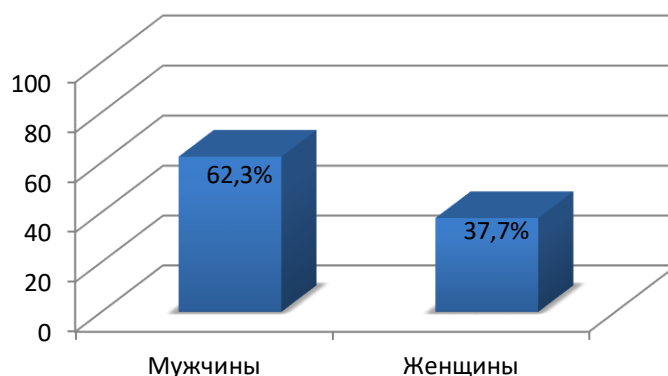


Рисунок 2.10 – Распределение клиентов по полу

Динамика постоянных и новых потребителей банка отслеживается региональным наблюдательным комитетом банка и представлена на рисунке 2.11:

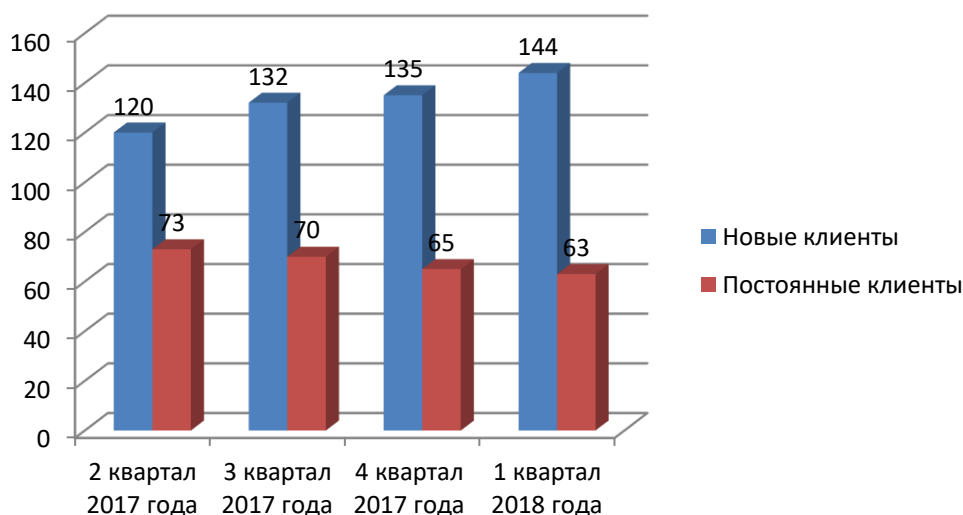


Рисунок 2.11 – Динамика постоянных и новых клиентов

На рисунке 2.11 видно, что с апреля 2017 г. по апрель 2018 г. количество новых клиентов увеличилось на 24 чел., а количество постоянных клиентов снизилось на 10 чел.

На рисунке 2.12 можно увидеть, что наибольшее количество ушедших клиентов относится к возрастной категории 18-24 лет.

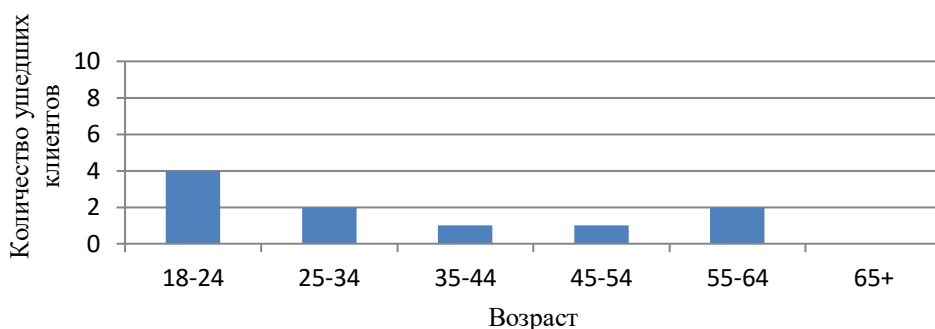


Рисунок 2.12 – Распределение уходящих клиентов по возрастным категориям

С помощью опроса ушедших клиентов были выявлены причины их ухода (рисунок 2.13).



Рисунок 2.13 – Причины ухода постоянных клиентов

Результаты опроса показали, что 75% постоянных клиентов высоко оценивают уровень обслуживания в операционном офисе «На Взлетке», 67% считают банк надежным. При этом более половины опрошенных (77%) отметили узкий ассортимент предлагаемых банком продуктов и услуг.

Так как большая доля клиентов (77%) считает, что у банка узкий ассортимент банковских продуктов и услуг, были выявлены продукты и услуги, которых не хватает банку. В опрос потребителей (Приложение А) был добавлен вопрос «Каких банковских продуктов и услуг не хватает операционному офису «На Взлетке?». На рисунке 2.14 представлены результаты.

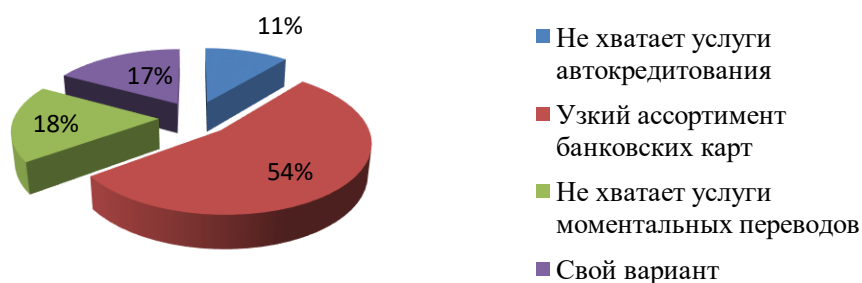


Рисунок 2.14 – Результаты опроса потребителей

55% респондентов указали на недостаточный ассортимент банковских карт.

Распределение клиентов, которые считают, что в банке узкий ассортимент банковских карт распределены по возрастным категориям на рисунке 2.15.

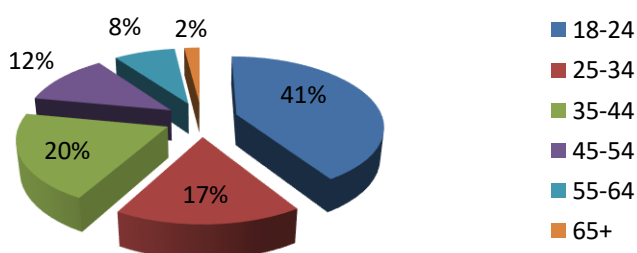


Рисунок 2.15 – Распределение клиентов по возрастным категориям

По рисунку 2.15 видно, что банковская карта в большей степени заинтересовала возрастную группу 18-24 лет (41%).

На рисунке 2.16 представлены результаты ответов потребителей разных возрастных групп на вопрос: «Пользуетесь ли Вы картой АО «Райффайзенбанк»?»

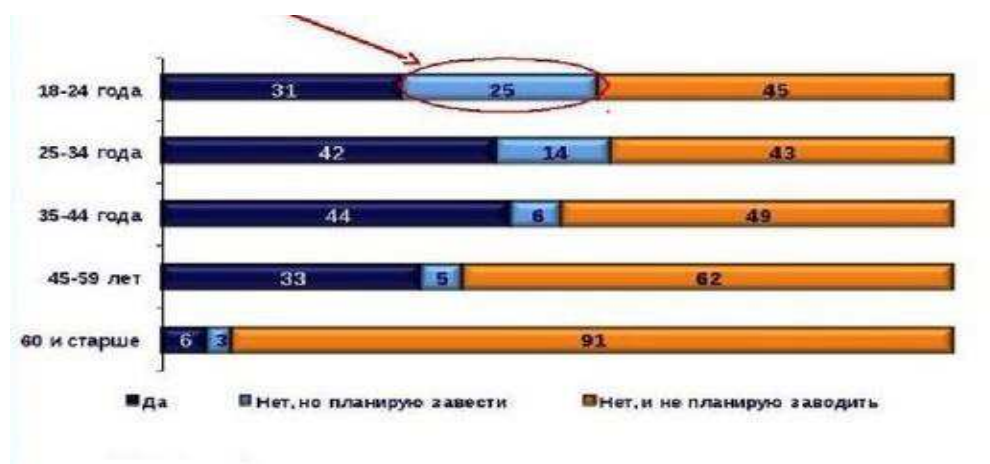


Рисунок 2.16 – Результаты опроса клиентов

Как видно на рисунке 2.16 большинство потенциальных клиентов приходится на возрастную группу 18-24 лет.

Конкуренты

На основе отчета регионального наблюдательного комитета АО «Райффайзенбанк» прямыми конкурентами являются следующие банки:

- АО «Альфа-банк»;
- ПАО «Газпромбанк»;
- АО «Россельхозбанк»;
- ПАО «Росбанк».

Для выделения конкурентной позиции операционного офиса «На Взлетке» среди других банков, была составлена оценочная таблица 2.1 ключевых факторов успеха. Оценка от 1 до 5 баллов проводилась исходя из выявленных результатов экспертами, где 1 – низкая оценка, 5 – высокая оценка.

В конкурентной оценке и в выборе КФУ экспертами выступали сотрудники и клиенты операционного офиса «На Взлетке» АО «Райффайзенбанк»:

- вице – президент ОО «На Взлетке» - Лопушенко Н.В.;
- менеджер регионального наблюдательного комитета – Чернякова М.В.;
- генеральный директор ООО «КрасЛес» - Богданович Н.Р.

Для анализа конкурентов ими определены ключевые факторы успеха:

- количество отделений и банкоматов в г. Красноярске;
- уровень цен на банковские продукты и услуги;
- удобство сайта;
- широкий спектр банковских продуктов и услуг;
- опыт работы.

Таблица 2.1 – Сравнительный анализ конкурентов

КФУ	АО «Альфа -банк»	ПАО «Газпромбанк»	АО «Россельхоз банк»	ПАО «Росбанк»	АО «Райффайзенбанк»
Отделения и банкоматы	4	5	1	3	2
Низкие тарифы	3	5	4	2	2
Удобство сайта	5	4	5	5	5
Широкий ассортимент продуктов	5	4	4	3	2

Окончание таблицы 2.1

КФУ	АО «Альфа- банк»	ПАО «Газпромбанк»	АО «Россельхоз банк»	ПАО «Росбанк»	АО «Райффайзенбанк»
Опыт работы	5	5	2	3	4
Итого	22	23	16	16	15

АО «Райффайзенбанк», который получил 15 баллов, занимает низкую позицию среди конкурентов. Низкий уровень оценок экспертов получен по критериям: количество отделений и банкоматов по Красноярску и широкий ассортимент банковских продуктов, а также низкие тарифы на обслуживание банковских продуктов.

Ассортимент продуктов банков-конкурентов можно наблюдать в таблице 2.2:

Таблица 2.2 – Ассортимент продуктов конкурентов

Продукт	АО «Альфа- банк»	ПАО «Газпром банк»	АО «Россельхозбанк»	ПАО «Росбанк»	АО «Райффайзен банк»
Потребительский кредит	+	+	+	+	+
Ипотека	+	+	+	+	+
Ассортимент банковских карт	+	+	+	-	-

Окончание таблицы 2.2

Продукт	АО «Альфа-банк»	ПАО «Газпром банк»	АО «Россельхозбанк»	ПАО «Росбанк»	АО «Райффайзен банк»
Вклады	+	+	+	+	+
Автокредит	+	+	+	-	-
Накопительный счет	+	+	+	+	+

Для улучшения своих позиций на рынке АО «Райффайзенбанк» необходимо расширять ассортимент банковских карт.

В таблице 2.3 представлен ассортимент банковских карт банка и его конкурентов.

Таблица 2.3 – Ассортимент банковских карт конкурентов

Райффайзенбанк	Альфа-Банк	Газпромбанк	Росбанк	Россельхозбанк
Карта #ВСЕСРАЗУ	Карта Чемпионата мира по футболу FIFA 2018	Карта «Газпромбанк – Газпромнефть»	Visa Platinum Сверхкарта+	Путевая карта
Classic	Classic	Карта «Газпромбанк – Travel Miles»	Visa Platinum Автокарта	Индивидуальная зарплатная карта

Окончание таблицы 2.3

Райффайзенбанк	Альфа-Банк	Газпромбанк	Росбанк	Россельхозбанк
Карта BUY&FLY	Cash Back	Карта «Газпромбанк – Тройка»	Signature / World Black Edition Travel Miles	Амурский тигр
	Карта Next студенческая	Карта студентбонус	РЖД Студенческая	Студенткарта
Афиша Рестораны Master Card World	Amway	Карта Visa «Леопардесса Бэри»	Platinum Travel Miles	Пенсионная карта
Зарплатная карта	Детская карта	Lady's card	World Premium Travel Miles	Капитал
Visa classic TRAVEL	Карта «Игры@mail.ru»	Зарплатная карта	СВЕРХКАРТА Visa Gold	Сервисная карта
	Карта «Перекресток»	Международная банковская	Зарплатная карта	Россельхозбанк-Роснефть
	Alfa-Miles	Карта «Экспресс Кард»		Карта для военнослужащих
	РЖД Бонус	Карта «Уральские авиалинии»		
	S7 Priority	Карта «ФК «Зенит»		
	Моя Альфа	Карта «ХК СКА»		
	Карта «МИСиС»	Пенсионная карта		
	Зарплатная карта			

АО «Альфа-Банк» имеет широкий ассортимент банковских карт. Все банки имеют классические карты, а также фирменные, зарплатные, карты с накоплением миль, студенческие карты. АО «Райффайзенбанк» такой карты не имеет.

Инвесторы

Инвесторы также являются частью внешней микросреды организации. Инвесторами АО «Райффайзенбанк» являются две банковские группы:

- Группа Райффайзен Интернациональ – это крупнейшая банковская группа в Австрии, которая владеет 99,96% акций;
- Райффайзен Инвест Гезелльшафт владеет 0,03% акций.

2.3 Анализ внутренней среды

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Рассматриваются следующие сферы деятельности организации: кадры, маркетинг и финансы.

Кадры

Численность сотрудников в отделении банка на 1 марта 2018 года составляет 10 человек, из них: 1 директор отделения, 2 старших менеджера, 1 специалист, 1 кассир, 3 менеджера по обслуживанию физических лиц, 1 менеджер по обслуживанию юридических лиц и 1 менеджер по привлечению юридических лиц.

В операционном офисе «На Взлетке» функционируют 2 отдела – отдел по работе с физическими лицами и отдел по работе с юридическими лицами.

На рисунке 2.17 представлена структура сотрудников банка по стажу работы.

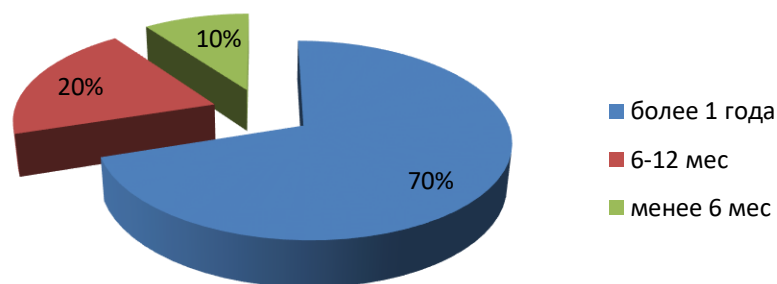


Рисунок 2.17 – Структура сотрудников по стажу работы

На рисунке 2.18 представлена структура работников банка по уровню образования:

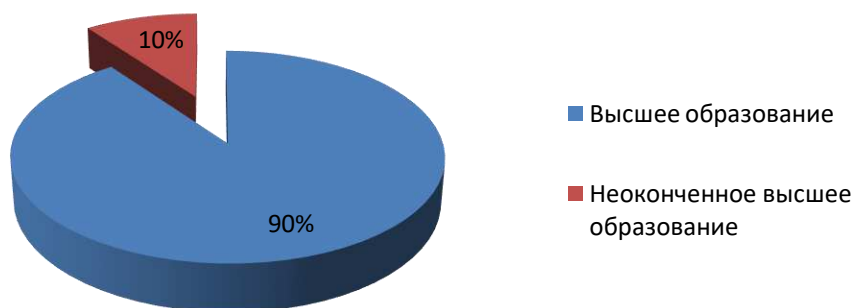


Рисунок 2.18 – Структура сотрудников по уровню образования

Основным источником стимулирования работников в «Райффайзенбанке» является заработная плата. Расчет заработной платы производится два раза в месяц. Первая выплата осуществляется не позднее 15 числа каждого месяца и составляет 50% от месячной заработной платы после вычета налога, вторая – не

позднее последнего календарного дня месяца. Заработная плата перечисляется на зарплатные карты сотрудника.

Так же в банке существует бонусная система, исходя из которой, начисляются премии сотрудникам. Размер премий зависит от следующих факторов:

- прохождение минимальных порогов. По каждому банковскому продукту есть фиксированное количество продаж, которое за месяц нужно осуществить;

- уровень NPS. NPS – это оценка качества обслуживания в отделении. После визита клиента в отделение, ему на телефон приходит сообщение, в котором сказано, что нужно оценить качество обслуживания от 0 до 10. От 0 до 6 – Критики; от 7 до 8 – Нейтралы; от 9 до 10 – Лояльные. Уровень NPS должен быть не меньше 80.

Помимо общей бонусной системы, проводятся внутренние конкурсы между сотрудниками. Руководитель выделяет на свое усмотрение банковский продукт и тот сотрудник, который осуществит наибольшее количество продаж, получает приз в виде различных сертификатов.

Также АО «Райффайзенбанк» использует следующие виды стимулирования:

- оплата больничных листов;

- добровольное медицинское страхование. Гарантирует получение многопрофильной медицинской помощи в ведущих лечебно-профилактических учреждениях в РФ;

- корпоративный пенсионный план. Он призван повысить социальную защищенность сотрудников за счет дополнительной негосударственной пенсии;

- кредитование для сотрудников. Банк предоставляет своим сотрудникам несколько видов кредитования на специальных условиях;

– primezone. Это система персональных привилегий, специально для сотрудников Райффайзенбанка. Программа позволяет получать скидки на товары и услуги от различных поставщиков и партнеров банка.

Стиль руководства авторитарно-демократический: руководитель выслушивает замечания и предложения работников, учитывает их мнения, предоставляет определенную самостоятельность, но в тоже время осуществляет строгий контроль и принимает единоличные решения.

Маркетинг

Проведен анализ инструментов комплекса маркетинга операционного офиса «На Взлетке».

Product (Продукт)

Продуктами АО «Райффайзенбанка» являются:

1. Банковская карта (дебетовая\ кредитная) - дебетовая карта представляет собой пластиковую карту, с помощью которой можно производить различные финансовые операции, используя личные деньги, которые есть на счету. В Райффайзенбанке имеются следующие виды дебетовых карт: Classic, «Все сразу», «Visa TRAVEL». Кредитная карта почти не отличаться внешне от дебетовой, кроме дизайна на самой карте. На ней находится определённая сумма денег, за использование которой клиент платит ежемесячный процент. В Райффайзенбанке имеются следующие виды кредитных карт: «Все сразу», «110 дней».

2. Потребительский кредит - это кредит, который выдается банком физическим лицам на личные цели. На сегодняшний день в Райффайзенбанке действует единый тариф по потребительскому кредиту.

3. Банковский счет (текущий\ накопительный). В Райффайзенбанке существуют счета двух видов: текущие и накопительные. Текущие счета используются для хранения денежных средств и проведения расчетов. Накопительный счет используется также для хранения денежных средств, но при этом клиент ежемесячно получает процентный доход от положенной суммы, а также отличие накопительного счета в том, что единственная

операция, которая возможна по этому счету перевод денежных средств на текущий счет.

4. Ипотека - это целевой долгосрочный кредит на недвижимое имущество, которое в итоге является залогом.

5. Пакет услуг - это комплексный продукт, включающий набор определенных банковских услуг для удобного пользования на выгодных условиях. В Райффайзенбанке имеются следующие виды пакетов услуг: зарплатный, оптимальный, золотой, премиальный.

Из всех рассмотренных банковских продуктов банковская карта является самым популярным, так как растет количество запросов в поисковой системе, а также с каждым годом растет количество платежных карт, эмитированных кредитными организациями. Интерес к банковским картам в начале 2017 года значительно вырос относительно 2015 года – на 30%. Данные наблюдения представлены на рисунке 2.19 и 2.20.

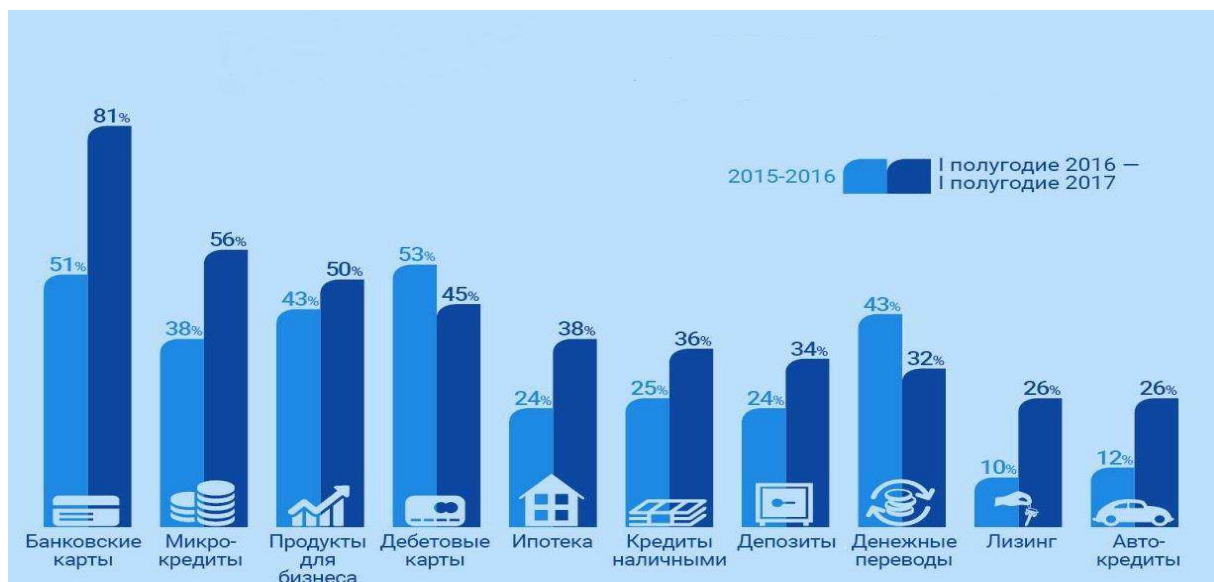


Рисунок 2.19 – Изменение количества поисковых запросов в Google по банковским продуктам, 2015-2017 гг.

На рисунке 2.20 видно, что интерес к банковским картам с каждым годом увеличивается.

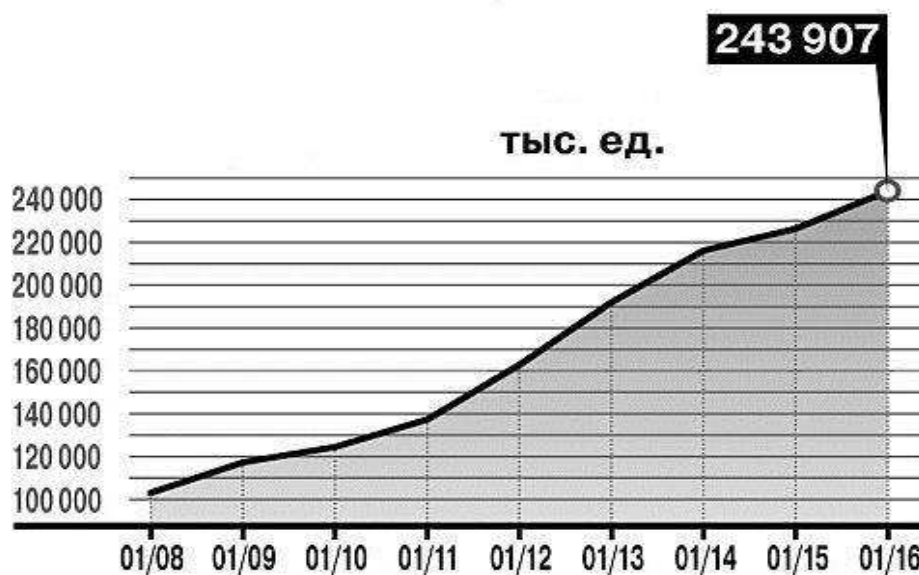


Рисунок 2.20 – Количество платежных карт, эмитированных кредитными организациями

АО «Райффайзенбанк» входит в ТОП-10 банков по количеству поисковых запросов. На рисунке 2.21 видно, что интерес к АО «Райффайзенбанк» вырос в 2017 г. на 23%.

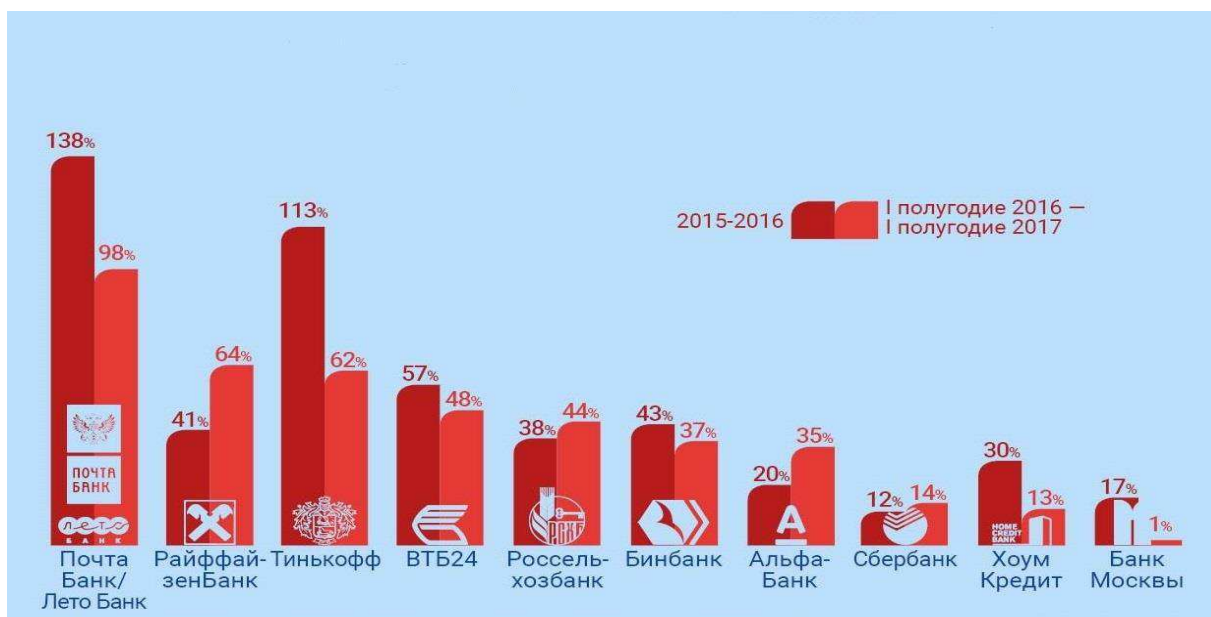


Рисунок 2.21 – Статистика поисковых запросов по банкам

Интерес пользователей к изучению и приобретению банковских продуктов в онлайн растет. После менее активного 2016 года банк наращивает маркетинговую активность онлайн.

Отмечается стремительный рост интереса к банковским картам именно в регионах, где конкуренция за каждого пользователя выше, чем в столице. Во-первых, это связано с тем, что в регионах продолжается рост базы интернет-пользователей. Во-вторых, в регионах гораздо меньше предложений на рынке: количество отделений сильно меньше, за счет чего пользователи склонны искать информацию по банковским продуктам и услугам в Интернете.

Price (Цена)

В таблицах 2.4, 2.5 предоставлена стоимость на банковские продукты.

Таблица 2.4 – Стоимость дебетовых карт

Банк	Минимальная стоимость, руб. в год	Максимальная стоимость, руб. в год
АО «Райффайзенбанк»	790	1500
АО «Альфа-банк»	49	1850
ПАО «Газпромбанк»	0	1050
АО «Россельхозбанк»	99	600
ПАО «Росбанк»	150	2500

По таблице 2.4 можно сделать вывод, что в АО «Райффайзенбанке» минимальная цена на обслуживание банковской карты значительно выше, чем у банков-конкурентов.

Таблица 2.5 – Стоимость кредитных карт, потребительского кредита и ипотеки

Банк	Минимальный % от кредитной суммы			Максимальный % от кредитной суммы		
	кредитная карта	потреб. Кредит	ипотека	кредитная карта	потреб. Кредит	ипотека
АО «Райффайзенбанк»	19%	9,9%	9,7%	32%	16,9%	12,7%
АО «Альфа-банк»	23,9%	11,9%	8,9%	35,9%	22,4%	12,9%
ПАО «Газпромбанк»	19%	11,4%	8,7%	23,9%	14,2%	9,7%
АО «Россельхозбанк»	21,9%	10%	5%	23,9%	22%	17,7%
ПАО «Росбанк»	26,9	13%	8,3%	31%	22%	10%

АО «Райффайзенбанк» среди банков-конкурентов имеет самую низкую процентную ставку по потребительскому кредиту и кредитной карте.

Place (место)

Среди основных каналов распространения банковских продуктов можно выделить:

- банковское отделение, которое предоставляет полный комплекс услуг и продуктов;
- терминал, который обеспечивает связь клиент-банк;
- сайт банка;
- «выездной офис».

Promotion (продвижение)

Для продвижения операционный офис «На Взлетке» АО «Райффайзенбанк» использует следующие инструменты:

Реклама:

– стандартные форматы рекламных материалов для каналов прямой коммуникации, ТВ, радио, пресса, интернет, наружная реклама;

– макеты полиграфических материалов для операционных офисов: брошюры, лифлеты, флаеры, плакаты, лайтбоксы и др.

АО «Райффайзенбанк» использует такую форму рекламы, как Direct marketing, а именно:

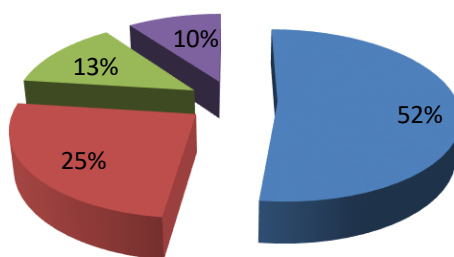
– продвижение товаров и услуг с помощью телефона;

– рассылка электронных писем;

– рассылка настоящих писем.

Сайт банка

Сайт банка является главным каналом для привлечения клиентов, Этот вывод был сделан после опроса, который был проведен среди клиентов Райффайзенбанка. В опросе участвовали 100 человек возраста от 18 до 65 лет. На рисунке 2.18 можно увидеть результаты данного опроса.



- Активные пользователи онлайн-банка
- Пользуются онлайн-банком, но предпочитают посетить отделение банка, либо воспользоваться телефонной горячей линией
- Знают про существование, но не используют онлайн-банкинг
- Не принимают данный вид виртуального обслуживания, предпочитают исключительно помощь работника банка

Рисунок 2.18 – Результаты опроса клиентов о сайте банка

Большинство клиентов пользуются сайтом АО «Райффайзенбанк».

Финансы

Для Райффайзенбанка в целом и для операционного офиса «На Взлетке» 2017 год был более чем удачный, так как чистая прибыль значительно увеличилась по сравнению с 2014-2016 гг. [26]. План продаж операционного офиса в начале 2017 года, по мнению эксперта (Ларионова Н.И. тренер по продажам операционного офиса «Центральный» АО «Райффайзенбанк») были перевыполнены на 15%.

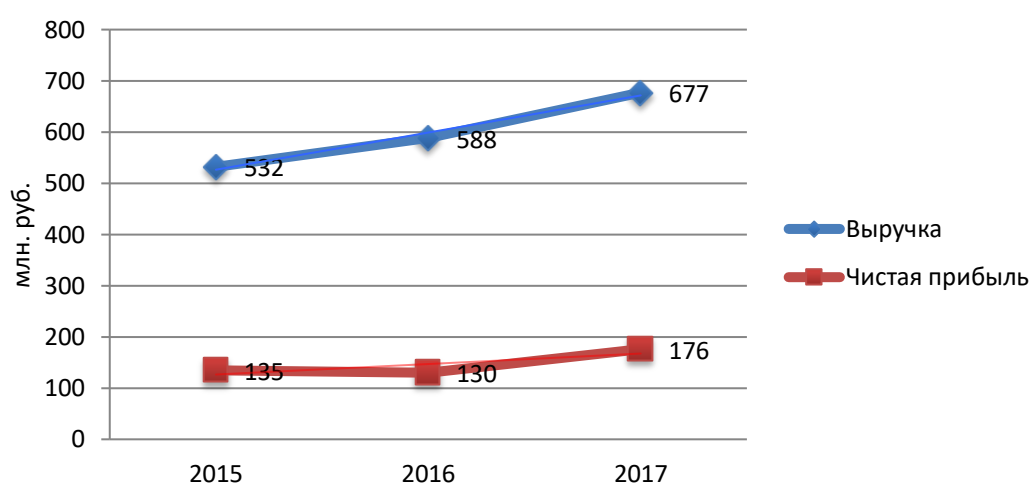


Рисунок 2.19 – Динамика показателей операционного офиса «На Взлетке»

Коммерческие расходы банка

Коммерческие расходы банка в 2017 году, по мнению эксперта (Лопушенко Н.В. – директор операционного офиса «На Взлетке» АО «Райффайзенбанк») были превышены на 200 тыс. рублей. Это связано с большими затратами на обслуживание банкоматов. В 2017 году были выпущены новые денежные купюры эквивалентом 200 и 2000 рублей. Банкоматы не были настроены под эти купюры и не принимали их.

Также в начале 2017 года было произведен ремонт в одном из помещений банка, который повлек за собой большие непредвиденные расходы.

Коммерческие расходы операционного офиса «На Взлетке» в абсолютном выражении возрастают (рисунок 2.20).

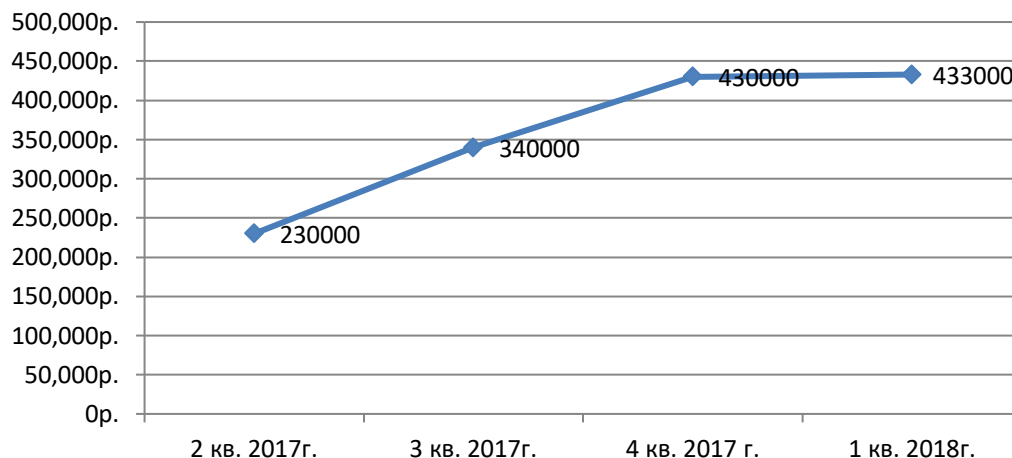


Рисунок 2.20 – Коммерческие расходы банка

Главными факторами внешней среды, которые оказывают влияние на деятельность банка, являются экономические и социально-демографические факторы. Из-за неудовлетворительных экономических показателей в банке могут значительно вырасти процентные ставки на кредитные продукты, а также снижение экономической активности потребителей влечет за собой значительную потерю прибыли.

Динамика роста населения Красноярского края является возможностью для банка, которая заключается в приобретении новых клиентов.

В ходе исследования выяснилось, что большая доля клиентов (41%) возрастной категории 18-24 лет выбирают другой банк для обслуживания, так как их не устраивает ассортимент банковских карт, которые предлагает банк. Ассортиментный анализ показал, что по сравнению с банками-конкурентами в АО «Райффайзенбанк» отсутствует карта с программой лояльности, которая создана для молодого поколения (студентов), а также все карты, представленные в ассортименте банка значительно дороже, чем у банков-конкурентов.

Потенциальной угрозой является развитие высокой конкуренции на рынке, что приводит к отставанию АО «Райффайзенбанк» по конкурентным позициям.

Слабой стороной банка является проблема, связанная с ассортиментом банковских карт. Результаты подтверждены опросами экспертов и потребителей банка. Результат анализа ассортимента конкурентов также подтверждает то, что в Райффайзенбанке отсутствует банковская карта на выгодных условиях.

На основе проведенного анализа факторов внешней и внутренней среды организации было принято решение разработать проект по внедрению молодежной банковской карты.

3 Разработка проекта по внедрению молодежной банковской карты

3.1 Описание проекта по внедрению банковской карты

В ходе диагностики проблемы было выявлено, что доля потребителей возрастной категории 15-24 лет перестают быть клиентами операционного офиса «На Взлетке» и выбирают для обслуживания другой банк. Чтобы выявить причину, были проведены опросы, которые показали, что 64% клиентов не устраивает узкий ассортимент банковских продуктов, а именно банковских карт. Анализ ассортимента показал, что у АО «Райффайзенбанк» в сравнении с конкурентами узкий ассортимент карт, высокие цены на обслуживание банковских карт, а также отсутствует программа лояльности, нацеленная на возрастную категорию 18-24 лет (студентов).

По результатам проведенного исследования, был выявлена проблема, которая связана с ассортиментом банковских карт, а именно с отсутствием в ассортименте молодежной банковской карты.

В качестве одного из способов решения выявленной проблемы было решено разработать проект по внедрению молодежной дебетовой банковской карты.

Дебетовая карта - это банковская платёжная карта, используемая для оплаты товаров и услуг, получения наличных денег в банкоматах. Такая карта позволяет распоряжаться средствами лишь в пределах доступного остатка на лицевом счёте (расчётном текущем счёте), к которому она привязана.

Дебетовая карта будет иметь следующие условия:

- первый год обслуживания карты 150 руб., все последующие 300 руб.;
- ежемесячное начисление на остаток денежных средств 1% от суммы;
- открытие кредитной карты на сумму 25 тыс. руб.;
- предоставление от 5% до 20% в сети ресторанов «Burger King», парке развлечений «Космик», спортивно-оздоровительном комплексе «Сокол», продуктовом магазине «Лента» и в сети тренажерных залов «Колизей».

При разработке проекта важно определить цели проекта, сроки (начало и окончание), этапы проекта. В таблице 3.1 представлены общие сведения о проекте.

Таблица 3.1 – Общие сведения о проекте

Цели проекта	Основной целью разрабатываемого проекта является увеличение доли потребителей в возрастном сегменте 18-24 лет. Вспомогательные цели: 1. Повышение объемов продаж банковских карт; 2. Увеличение прибыли; 3. Рост лояльности потребителей к банку
Сроки реализации проекта	С 01.07.2018 по 07.09.2018
Фазы жизненного цикла проекта	1.Разработка и запуск проекта; 2. Разработка стандартов по управлению проектами; 3. Реализация проектных решений в рамках согласованного бюджета; 4. Завершение проекта
Заказчик проекта	АО «Райффайзенбанк»
Конечный продукт проекта	Дебетовая банковская карта
Заинтересованные стороны	-директор банка заинтересован в реализации проекта, поскольку это позволит расширить рынок присутствия компании, повысить прибыль, привлечь новых клиентов и укрепить отношения с уже имеющимися; -работники банка заинтересованы в реализации проекта, так как это повысит узнаваемость организации, количество клиентов, качество обслуживания, и как результат увеличится заработок; -клиенты банка заинтересованы в получении качественных услуг; -конкуренты заинтересованы в том, чтобы проект не был реализован, поскольку это приведет к сокращению их выручки
Организационные результаты	-увеличение прибыли по итогам стартовых мероприятий; -привлечение большого числа клиентов возрастной категории 18-24 лет; -повышение уровня узнаваемости операционного офиса «На Взлетке» АО «Райффайзенбанк»
Ограничения	Временные ограничения – Реализация проекта не более 5 мес.; Финансовые – использование не более 2530000 руб.; Трудовые – привлечение к проекту не более 7 человек

Рассмотрим SMART-цели проекта.

Таблица 3.2 – Постановка SMART – целей для разработки проекта

Направление задачи	Цели проекта по SMART
Наращивание рыночной доли	Увеличить продажи банковских карт к концу 2018 г. на 30%
Продвижение на рынок банковских продуктов и услуг	Достичь уровня знания банковской карты среди возрастного сегмента 18-24 лет на 40% через полгода, после запуска товара на рынок
Увеличение прибыли	За год существования карты увеличить прибыль банка на 15%

Иерархическая структура работ

Чтобы оптимально спланировать выполнение работ в кратчайший срок и без задержек, необходимо определить порядок выполнения работ и сроки выполнения каждой работы. В приложении Б представлена таблица с номерами работ, названиями работ и продолжительностью этих работ. Для наглядности в приложении В представлена диаграмма Ганта.

Рассмотрим основные этапы жизненного цикла проекта.

Таблица 3.3 – Этапы жизненного цикла проекта

Стадия	Описание
Инициация и запуск проекта	На данном этапе жизненного цикла директор банка принимает решение о необходимости внедрения банковской карты для возрастной категории 18-24 лет. Составляется устав проекта, выдвигаются ограничения по проекту, а также формируется команда проекта
Формирование штата сотрудников	На данном этапе необходимо сформировать штат работников. Разработать должностные инструкции, а также определить, кто будет заниматься разработкой дизайна карты, технической стороной, рекламой. Также подписывается контракт с командой

Окончание таблицы 3.3

Разработка дизайна карты	Разработкой дизайна карты занимается штатный дизайнер банка, разработанный дизайн должен быть утвержден директором банка
Разработка системы скидок и программы лояльности	На этом этапе устанавливаются партнерские отношения с сетью ресторанов «Burger King», парком развлечений «Космик», спортивно-оздоровительным комплексом «Сокол», продуктовым магазином «Лента» и сетью тренажерных залов «Колизей»
Создание партии пластиковых карт	Созданием пластиковых карт занимается производственная компания «Алиот»
Внедрение разработок в электронную систему банка	Внедрением разработок в электронную систему банка занимаются инженер-технолог и программист
Маркетинговая деятельность	Штатный маркетолог разрабатывает рекламные плакаты и лифлеты для операционных офисов, а также разрабатывает рекламу для СМИ (радио, телевидение, интернет)
Внедрение банковской карты в ассортимент банка	На сайте появляется возможность заказать банковскую карту, в банк доставляют моментальные банковские карты, запускается реклама в СМИ
Завершение проекта	Составление отчета о выполненных работах. Продажа банковской карты

Планируемая длительность реализации проекта составляет 50 дней. Начало проекта назначено на 2 июля 2018 г., запуск банковской карты в продажу назначено на 7 сентября 2018 года. Работы над проектом будут проходить с понедельника по пятницу в рабочее время с 9 утра до 6 вечера. По завершению каждого этапа руководителю проекта предоставляется подробный отчет о проделанной работе.

План управления человеческими ресурсами

Для реализации проекта необходимо определить состав команды проекта и внешних участников проекта.

Внешние участники:

– заказчик проекта: АО «Райффайзенбанк»;

- инвестор проекта: Райффайзен Интернациональ;
- поставщики пластиковых карт: компания по производству пластиковых банковских карт «Алиот»;
- поставщики бумажных рекламных материалов: типография «Юнисет»;
- конкуренты: АО «Альфа-банк», ПАО «Газпромбанк», АО «Россельхозбанк», ПАО «Росбанк»;
- потребители банковских продуктов и услуг АО «Райффайзенбанк».

Состав команды проекта:

- директор операционного офиса «На Взлетке» АО «Райффайзенбанк» руководит, контролирует и координирует проект;
- старший менеджер операционного офиса «На Взлетке» АО «Райффайзенбанк» выполняет поручения директора, предоставляет отчеты о проделанной работе, формирует команду проекта;
- дизайнер разрабатывает дизайн банковской карты;
- экономист ведет расчет всех ресурсов проекта, подготавливает финансовые отчеты;
- маркетолог разрабатывает и реализует рекламную кампанию, занимается разработкой программы лояльности;
- инженер-технолог занимается разработкой программного обеспечения для банковской карты;
- программист занимается внедрением разработок в электронную систему банка.

Команда проекта состоит из 7 человек. Организационная структура проекта представлена на рисунке 3.1

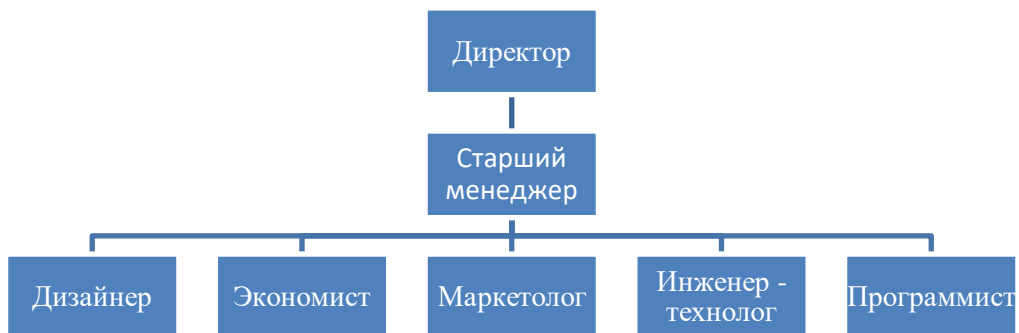


Рисунок 3.1 – Организационная структура проекта

Матрица ответственности

Матрица ответственности проекта позволяет определить обязанности каждого члена команды проекта, отражает распределение обязанностей между ними и иерархию подотчетности, что позволяет быстро найти ответственного и исполнителя каждой проектной работы. Матрица ответственности представлена в Приложении Г.

Оценка затрат

Для наглядности в таблице 3.4 представлены основные затраты для реализации проекта.

Таблица 3.4 – Затраты проекта

Затраты	Цена, руб.
Заработная плата старшего менеджера	30000* 7 мес.
Заработная плата дизайнера	30000*1 мес.
Заработная плата экономиста	20000*2 мес.
Заработная плата маркетолога	30000*3 мес.
Заработная плата инженера-технолога	25000* 2 мес.

Окончание таблицы 3.4

Затраты	Цена, руб.
Заработная плата программиста	20000*5 мес.
Изготовление пластиковых карт (2000 шт.)	200000*2 мес.
Реклама	1330000
Итого:	2250000

Организации необходимы средства на разработку и реализацию рекламной компании. Разработкой и дальнейшим аудитом рекламной компании будет заниматься маркетолог. Затратами проекта будет являться реализация разработанной рекламной компании. Продвижение продукции начнется сразу после разработки рекламной компании, т.е. до запуска и в течении функционирования проекта. Для оценки объема затрат на реализацию проекта в таблице 3.5 представлены затраты на продвижение и рекламу продукции.

Таблица 3.5 – Затраты на продвижение и рекламу продукции

Вид рекламы	Цена, руб.
Контекстная реклама (пакет «VIP»)	50000*11 мес.
Реклама на Love Radio (каждый день с 14:00 до 17:00 на 20 минуте часа)	35000*6 мес.
Реклама на Красноярск FM (каждый день с 11:00 до 17:00 на 35 минуте часа)	35000*6 мес.
Реклама на СТС-Прима (70 выходов в неделю, 10 раз в день)	60000*6мес.
ТНТ (70 выходов в неделю, 10 раз в день)	60000*6 мес.
Лифлеты (2000 шт.)	2400
Плакаты (10шт.) и тейбл-тенты (10шт.)	2600
Итого:	1330000

Риски проекта

Описание ожидаемых рисков проекта и характера их влияния на различные процессы проекта необходимо для разработки методов предотвращения этих рисков. Для этого дается подробный анализ ожидаемых потерь в результате негативного влияния рисков, разрабатываются меры по снижению рисков.

В таблице 3.6 представлен реестр рисков, наиболее вероятных для данного проекта.

Таблица 3.6 – Реестр рисков по проекту

Тип риска	Наименование риска
Технические риски	- выход из строя компьютерных систем - поломка оборудования по производству пластиковых карт
Кадровые риски	- низкая квалификация сотрудников - болезнь одного из ключевых участников проекта
Финансовые риски	- ошибка экономиста в финансовом отчете, повлекшие за собой дополнительные финансовые затраты - недостаточное финансирование
Социальные риски	- социальная напряженность
Правовые риски	- вероятность нарушения обозначенных условий договора
Маркетинговые риски	- недостатки маркетингового планирования - отсутствие спроса на банковскую карту
Форс-мажорные обстоятельства	- природные стихийные бедствия, катаклизмы - пожар

Далее проведем анализ рисков проекта.

Первоначально необходимо проранжировать риски по вероятности возникновения. Для этого разрабатывается подобная система уровней (таблица 3.7)

Таблица 3.7 – Уровень оценки вероятности возникновения события риска

Уровень	Вероятность того что случай риска произойдет
A	Незначительная
B	Маловероятно
C	Возможно
D	Весьма вероятно
E	Почти наверняка

В таблице 3.8 определен уровень воздействия риска на проект, в случае его проявления.

Таблица 3.8 – Уровень воздействия риска

Уровень	Возможное воздействие		
	на качество	на сроки	на бюджет
1	Минимальное или никакое	Минимальное или никакое	Минимальное или никакое
2	Приемлемое, несколько ниже среднего	Сроки могут быть выдержаны, но для этого нужны дополнительные ресурсы	<5%
3	Приемлемое, существенно ниже среднего	Небольшой сдвиг ключевых вех, сроки не могут быть выдержаны.	5-7%
4	Приемлемое, на нижнем пределе допустимого	Большой сдвиг ключевых вех или воздействие на критический путь	7-10%

Окончание таблицы 3.8

Уровень	Возможное воздействие		
	на качество	на сроки	на бюджет
5	Неприемлемое	Не могут быть выдержаны главные вехи проекта	<10%

При интеграции таблиц 3.7 и 3.8, была получена матрица рейтинга, которая показывает уровень значимости риска для проекта (Таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Матрица рейтинга

Вероятность	Е	Н	У	В	В	В
	D	Н	У	У	В	В
	С	Н	У	У	У	В
	В	Н	Н	Н	У	У
	А	Н	Н	Н	Н	У
		1	2	3	4	5
Воздействие						

С помощью таблицы 3.9 определяется общий рейтинг каждого риска – высокий (В: вероятны большие нарушения), умеренный (У: некоторые нарушения) или низкий (Н: минимальное воздействие).

В таблице 3.10 проведен анализ рисков проекта по представленным критериям.

Таблица 3.10 – Анализ рисков проекта по вероятности возникновения и уровню воздействия

Риск	Вероятность	Воздействие	Рейтинг
технические риски			
1) Выход из строя компьютерных систем	В	2	Низкий
2) Поломка оборудования по производству пластиковых карт	А	4	Низкий
кадровые риски			
1) Низкая квалификация сотрудников	А	3	Низкий
2) Болезнь одного из ключевых участников проекта	В	2	Низкий
финансовые риски			
1) Ошибка экономиста в финансовом отчете, повлекшие за собой дополнительные финансовые затраты	В	4	Умеренный
2) Недостаточное финансирование	В	4	Умеренный
социальные риски			
1) Социальная напряженность	А	2	Низкий
правовые риски			
1) Вероятность нарушения обозначенных условий договора	А	4	Низкий
маркетинговые риски			
1) Недостатки маркетингового планирования	С	4	Умеренный
2) Отсутствие спроса на карту	С	5	Высокий

Окончание таблицы 3.10

Риск	Вероятность	Воздействие	Рейтинг
форс-мажорные обстоятельства			
1) Стихийные бедствия	А	1	Низкий
2) Пожар	А	1	Низкий

Наиболее значимыми рисками являются: отсутствие спроса на карту, недостатки маркетингового планирования, ошибки в финансовом анализе, недостаточное финансирование проекта. Для предупреждения рисков необходимо четко следовать поставленным задачам проекта, поддерживать интерес высшего руководства к создаваемому проекту, согласовывать план и изменения на каждом этапе разработки.

Для рисков с общим рейтингом В или У составляется план мероприятий реагирования на риск (таблица 3.11):

- уклонение (изменение плана управления проектом таким образом, чтобы полностью исключить угрозу, вплоть до закрытия проекта);
- передача (перекладывание всего негативного воздействия или его части на третью сторону, например, страховка, гарантия и т.д.);
- снижение (уменьшение вероятности и/или воздействия (ущерба) риска до приемлемых пределов - выбор более надежного поставщика, отказ от сложных технологических операций и т.д.);
- принятие (может быть пассивное принятие без осуществления каких-то действий, и активное - например, создание резерва на возможные потери).

Таблица 3.10 – Мероприятия реагирования на риски проекта

Риск	Рейтинг	Стратегия	Мероприятия	Ответственный
2) Ошибка экономиста в финансовом отчете, повлекшие за собой дополнительные финансовые затраты	Умеренный	Снижение	Тщательное финансовое планирование	Старший менеджер
		Передача	Включение в условия договора штрафных санкций	Старший менеджер
3) Отсутствие спроса на карту	Высокий	Снижение	Тщательная проработка рекламного плана	Маркетолог
4) Недостатки маркетингового планирования	Умеренный	Снижение	Тщательный анализ потребителей, проработка маркетингового плана	Маркетолог

К моменту начала реализации данного проекта, банк имеет сильные рыночные и финансовые позиции, а также руководство предпринимает и дополнительно планирует осуществить ряд мер, снижающих выделенные риски.

3.2 Оценка экономической эффективности проекта

Для оценки экономической эффективности используются следующие показатели:

- рентабельность;
- срок окупаемости;
- внутренняя норма доходности.

Расчетный период проекта составляет 1 год, шаг расчета – месяц.

Для определения эффективности проекта необходимо определить денежный доход, который будет получен от реализации проекта, а также денежный расход.

В приложении Д и Е представлена финансовая модель реализации проекта.

По результатам расчетов, можно сделать вывод, что срок окупаемости проекта составляет 6 месяцев со дня выхода на рынок новой банковской карты.

Внутренняя норма доходности составляет 29%. Внутренняя норма доходности отображает ту границу, превышение процентной ставкой, которой для проекта неприбыльно. Маловероятно, что найдется банк, который будет готов принять вклад под 29% годовых. Рентабельность составляет 173,82% это говорит о том, что на каждый рубль вложенный в проект организация получит 1 руб. 74 коп. чистой прибыли. По всем показателям проект является эффективным.

На основании рассчитанных показателей можно утверждать, что проект экономически эффективен. Помимо количественных показателей, которые изменятся после переработки маркетинговой стратегии, можно ожидать так же увеличение уровня узнаваемости бренда и повышение уровня лояльности потенциальных клиентов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе рассмотрены теоретические основы разработки проекта: сущность и основные понятия проекта, классификация проектов и особенности проектного управления в банковском секторе.

Во второй главе проанализирована хозяйственная деятельность операционного офиса «На Взлетке» АО «Райффайзенбанк». Организация работает на рынке с 2009 г. Основным видом деятельности организации связан с привлечением и размещением денежных средств.

В ходе анализа внутренней и внешней среды выявлены основные проблемы в области ассортимента организации. Со стороны внешней среды угрозой является стремительное развитие конкуренции на рынке банковских продуктов и услуг. Выявлены факторы, которые приводят к отставанию организации по конкурентным позициям: узкий ассортимент банковских карт и относительно высокая цена на годовое обслуживание банковских карт.

Проведенный опрос потребителей показал, что основной причиной ухода постоянных клиентов в другой банк является узкий ассортимент банковских карт и невыгодные условия обслуживания.

Данные факты обусловили необходимость разработки проекта по внедрению молодежной банковской карты.

Разработка проекта включала в себя:

- подбор команды проекта, распределение ответственности между ними при помощи матрицы ответственности;
- составление иерархической структуры работы проекта и диаграммы Ганта;
- выявление необходимых для осуществления проекта ресурсов (материалы, персонал и технологии), анализ ресурсов (количество, стоимость);

Оценена экономическая эффективность проекта путем расчета основных показателей:

– рентабельность инвестиционного проекта (PI) > 0. На каждый рубль вложенный в проект организация получит 1 руб. 74 коп. чистой прибыли;

– срок окупаемости инвестиционного проекта (PP) – 6 месяцев.

– внутренняя норма доходности составляет 29%. Внутренняя норма доходности отображает ту границу, превышение процентной ставкой, которой для проекта неприбыльно. Маловероятно, что найдется банк, который будет готов принять вклад под 29%.

Таким образом, можно сделать вывод, что запуск разработанного проекта положительно скажется на функционировании операционного офиса «На Взлетке».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Электронный портал Project Management Institute [Электронный ресурс] : управление проектами - Режим доступа: <https://www.pmi.org/learning>
2. Харин, А. А. Управление инновационными процессами : науч. изд. / А. А. Харин; под. ред. А. В. Рождественский, И. Л. Коленский. – Москва : Директ-Медиа, 2016. - 374 с.
3. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). Американский национальный стандарт ANSI/PMI99-001-2013 [текст] / Пятое издание. - ProjectManagementInstitute, Inc., 2013. – 397 с.
4. Электронная энциклопедия менеджера [Электронный ресурс] : процессы в управлении проектами - Режим доступа: <http://www.e-executive.ru>
5. Учебные материалы для студентов [Электронный ресурс] : «Управление проектами» - Режим доступа: https://studme.org/1181012221327/menedzhment/upravlenie_proektami
6. Боронина, Л. Н. Основы управления проектами : учебное пособие / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2015. - 60 с.
7. Макаров, А. М. Проектный менеджмент : учебное пособие / А. М. Макаров.- Ижевск: ИСУП, 2012. - 13 с.
8. Учебные материалы для студентов // «Управление проектами» [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://studme.org/1485061121348/menedzhment/kompleksnoe_vozdeystvie_faktoro_v_vneshney_sredy_proekt
9. Горбовцов, Г. Я. Управление проектом / Г. Я. Горбовцов.– М.:Изд. центр ЕАОИ, 2014. – 279 с.
10. Электронный портал PM Experience [Электронный ресурс] - режим доступа: <http://pmexperience.org/ru/content/glava-2-standart-ansi-pmi-pmbok-zhiznennyu-cikl-i-fazy-proekta>

11. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 37 с.
12. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 52 с.
13. Электронная энциклопедия «Студопедия» // «Классификация проектов» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://studopedia.info/1-121998.html>
14. Шершнева, Е. Г. Банковский менеджмент : учебное пособие / Е. Г. Шершнева, Е. С. Кондюкова.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. — 112 с.
15. Национальная ассоциация управления проектами // Официальный сайт [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://sovnet.ru/specialists/sertifitsirovannye_spetsialisty/
16. Муринович А. А. Принципы и методы управления межрегиональными проектами. Вопросы управления / А. А. Муринович, М. П. Логинов. — М., 2014. № 5. - С. 114-121.
17. Тысячникова Н. А., Стратегическое планирование в коммерческих банках: концепция, организация, методология / Н. А. Тысячникова, Ю. Н. Юденков. – М.: КноРус, 2013. - С. 84-89.
18. Попова Е. БОСС. Уровни зрелости // Бизнес: организация, стратегия, системы / Е. Попова, О. Шестопалова, С. Глазырина. 2013. № 1. - С. 58-59.
19. Исаев, Р. А. Секреты успешных банков: бизнес-процессы и технологии Р. А. Исаев.— М.: ИНФРА-М, 2012. - С. 187-193.
20. Козодаев, М. А. Практика построения проектных офисов (часть 1)//Управление проектами и программами / М. А. Козодаев. 2012. № 3. - С. 202-212.
21. Ильина, О.Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие / О. Н. Ильина.— М.: ИНФРА-М, 2015. - С.

112-134.

22. Культин, Н. Инструменты управления проектами: Project Expert и Microsoft Project / Н. Культин. – СПб.: БХВ-Петербург, 2012. – 157 с.

23. АО «Райффайзенбанк» [Электронный ресурс]: // официальный сайт АО «Райффайзенбанк». – Режим доступа: www.raiffeisen.ru

24. Федеральная служба государственной статистики по Красноярскому краю [Электронный ресурс]: // Численность и состав населения. – Режим доступа: <http://krasstat.gks.ru/>

25. Федеральный закон [Электронный ресурс]: ФЗ о внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ от 29 июля 2017 г. №267-ФЗ – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_221233/

26. Годовой отчет АО «Райффайзенбанк» [Электронный ресурс]: // официальный сайт АО «Райффайзенбанк». – Режим доступа: https://www.raiffeisen.ru/common/img/uploaded/files/about/investors/godovoy_otchet_2017.pdf

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета для исследования

1) Укажите Ваш возраст:

- а. 15-24 лет
- б. 25-34 лет
- в. 35-44 лет
- г. 45-54 лет
- д. 55-64 лет
- е. 65+

2) Как давно Вы пользуетесь услугами АО «Райффайзенбанк»?

- а. менее 1 года
- б. 1-3 лет
- в. 3-5 лет
- г. более 5 лет

3) Оцените уровень обслуживания в операционном офисе «На Взлетке» АО «Райффайзенбанк»:

- а. высокий уровень обслуживания
- б. средний уровень обслуживания
- в. низкий уровень обслуживания

4) Оцените надежность операционного офиса «На Взлетке» АО «Райффайзенбанк»:

- а. надежный банк
- б. ненадежный банк

5) Оцените ассортимент банковских продуктов и услуг операционного офиса «На Взлетке» АО «Райффайзенбанк»:

- а. широкий ассортимент банковских продуктов и услуг

Окончание приложения А

б. узкий ассортимент банковских продуктов и услуг

б) Каких банковских продуктов и услуг, по Вашему мнению, не хватает операционному офису «На Взлетке»?

а. не хватает услуги автокредитования

б. узкий ассортимент банковских карт

в. не хватает услуги моментальных переводов

г. свой вариант

7) Пользуетесь ли Вы картой АО «Райффайзенбанк»?

а. да

б. нет, но планирую завести

в. нет, не планирую заводить

8) Как вы относитесь к сервису «Райффайзен-онлайн»?

а. использую его каждый день, активно пользуюсь онлайн-банком

б. время от времени пользуюсь онлайн-банком, но предпочитаю обратиться в операционный офис либо позвонить на горячую линию банка

в. знаю про существование онлайн-банка, но не использую его

г. не принимаю данный вид виртуального обслуживания, предпочитаю исключительно помощь сотрудника банка

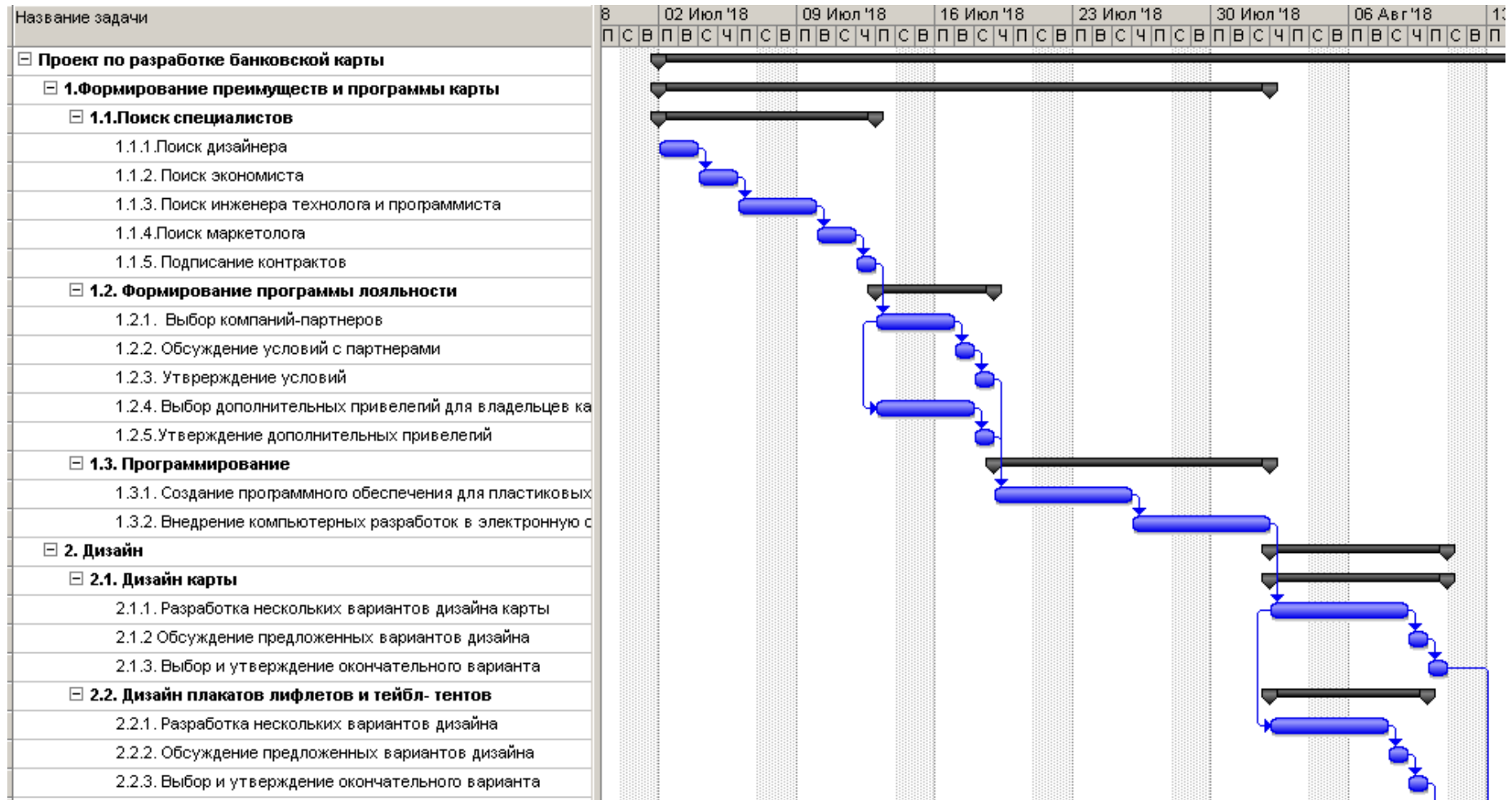
ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Декомпозиция работ

Название задачи	Длительность	Начало	Окончание
□ Проект по разработке банковской карты	50 дней	Пн 02.07.18	Пт 07.09.18
□ 1.Формирование преимуществ и программы карты	23 дней	Пн 02.07.18	Ср 01.08.18
□ 1.1.Поиск специалистов	9 дней	Пн 02.07.18	Чт 12.07.18
1.1.1. Поиск дизайнера	2 дней	Пн 02.07.18	Вт 03.07.18
1.1.2. Поиск экономиста	2 дней	Ср 04.07.18	Чт 05.07.18
1.1.3. Поиск инженера технолога и программиста	2 дней	Пт 06.07.18	Пн 09.07.18
1.1.4.Поиск маркетолога	2 дней	Вт 10.07.18	Ср 11.07.18
1.1.5. Подписание контрактов	1 день	Чт 12.07.18	Чт 12.07.18
□ 1.2. Формирование программы лояльности	4 дней	Пт 13.07.18	Ср 18.07.18
1.2.1. Выбор компаний-партнеров	2 дней	Пт 13.07.18	Пн 16.07.18
1.2.2. Обсуждение условий с партнерами	1 день	Вт 17.07.18	Вт 17.07.18
1.2.3. Утверждение условий	1 день	Ср 18.07.18	Ср 18.07.18
1.2.4. Выбор дополнительных привелегий для владельцев карты	3 дней	Пт 13.07.18	Вт 17.07.18
1.2.5.Утверждение дополнительных привелегий	1 день	Ср 18.07.18	Ср 18.07.18
□ 1.3. Программирование	10 дней	Чт 19.07.18	Ср 01.08.18
1.3.1. Создание программного обеспечения для пластиковых карт	5 дней	Чт 19.07.18	Ср 25.07.18
1.3.2. Внедрение компьютерных разработок в электронную систему банка	5 дней	Чт 26.07.18	Ср 01.08.18
□ 2. Дизайн	7 дней	Чт 02.08.18	Пт 10.08.18
□ 2.1. Дизайн карты	7 дней	Чт 02.08.18	Пт 10.08.18
2.1.1. Разработка нескольких вариантов дизайна карты	5 дней	Чт 02.08.18	Ср 08.08.18
2.1.2. Обсуждение предложенных вариантов дизайна	1 день	Чт 09.08.18	Чт 09.08.18
2.1.3. Выбор и утверждение окончательного варианта	1 день	Пт 10.08.18	Пт 10.08.18
□ 2.2. Дизайн плакатов лифлетов и тейбл- тенгов	6 дней	Чт 02.08.18	Чт 09.08.18
2.2.1. Разработка нескольких вариантов дизайна	4 дней	Чт 02.08.18	Вт 07.08.18
2.2.2. Обсуждение предложенных вариантов дизайна	1 день	Ср 08.08.18	Ср 08.08.18
2.2.3. Выбор и утверждение окончательного варианта	1 день	Чт 09.08.18	Чт 09.08.18
□ 3. Заказ пластиковых карт	4 дней	Пн 13.08.18	Чт 16.08.18
3.1.Выбор поставщиков	2 дней	Пн 13.08.18	Вт 14.08.18
3.2. Заключение договора	1 день	Ср 15.08.18	Ср 15.08.18
3.3. Доставка пластиковых карт	1 день	Чт 16.08.18	Чт 16.08.18
□ 4. Маркетинговая деятельность	19 дней	Пт 10.08.18	Ср 05.09.18
□ 4.1.Плакаты, лифлеты, тейбл-тенты	3 дней	Пт 10.08.18	Вт 14.08.18
4.1.1. Выбор типографии	1 день	Пт 10.08.18	Пт 10.08.18
4.1.2. Заключение договора с типографией	1 день	Пн 13.08.18	Пн 13.08.18
4.1.3.Заказ печатных рекламных материалов	1 день	Вт 14.08.18	Вт 14.08.18
□ 4.2. Радио	6 дней	Ср 15.08.18	Ср 22.08.18
4.2.1. Создание рекламной аудиозаписи	2 дней	Ср 15.08.18	Чт 16.08.18
4.2.2. Изучение тарифов по размещению рекламы на различных радиостан	1 день	Пт 17.08.18	Пт 17.08.18
4.2.3. Выбор радиостанций для размещения рекламы	1 день	Пн 20.08.18	Пн 20.08.18
4.2.4. Согласование выбора с руководством	1 день	Вт 21.08.18	Вт 21.08.18
4.2.5. Заключение договора с выбранными радиостанциями	1 день	Ср 22.08.18	Ср 22.08.18
□ 4.3. Телевидение	7 дней	Чт 23.08.18	Пт 31.08.18
4.3.1. Создание рекламного ролика	3 дней	Чт 23.08.18	Пн 27.08.18
4.3.2. Изучение тарифов по размещению рекламы на различных каналах	1 день	Вт 28.08.18	Вт 28.08.18
4.3.3. Выбор телеканалов для размещения рекламы	1 день	Ср 29.08.18	Ср 29.08.18
4.3.4. Согласование выбора с руководством	1 день	Чт 30.08.18	Чт 30.08.18
4.3.5. Заключение договора с выбранными каналами	1 день	Пт 31.08.18	Пт 31.08.18
□ 4.4. Интернет	3 дней	Пн 03.09.18	Ср 05.09.18
4.4.1. Выбор агентства контекстной рекламы и веб-аналитики	1 день	Пн 03.09.18	Пн 03.09.18
4.4.2. Обсуждение условий договора	1 день	Вт 04.09.18	Вт 04.09.18
4.4.3. Заключение договора с агентством	1 день	Ср 05.09.18	Ср 05.09.18
□ 5. Выпуск карты	2 дней	Чт 06.09.18	Пт 07.09.18
5.1. Запуск рекламы в СМИ	1 день	Чт 06.09.18	Чт 06.09.18
5.2. Продажа карт	1 день	Пт 07.09.18	Пт 07.09.18

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Диаграмма Ганта



ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Матрица ответственности

	Директор	Старший менеджер	Дизайнер	Экономист	Маркетолог	Инженер технолог	Программист
Определение целей и задач проекта	И,О						
Формирование команды проекта	И,О						
Выявление необходимых для осуществления проекта ресурсов	У	И,О					
Анализ ресурсов (количество, стоимость)		У		И,О			
Анализ расходов проекта		У		И,О			
Анализ финансовой эффективности проекта		У,К		И,О			
Формирование рекламной компании	У	О			И		
Разработка дизайна карты	У	О	И		К		
Закупка пластиковых карт у ПК «Алиот»		И,О		К			
Внедрение разработок в электронную систему банка		У				О,К	И

Окончание приложения Г

Размещение информации о новой карте на обучающей электронной системе для менеджеров по продажам						К	И,О
Создание партнерских отношений с компаниями	У	О,И			К		
Выпуск карты на рынок	У	О					

Распределения основных зон ответственности:

1. У - утверждает\принимает результат;
2. О - ответственный за выполнение задачи, вправе принимать решения по способу ее реализации;
3. И – исполняет задачу;
4. К – консультирует

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Движение денежных средств проекта


ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ	июл.18	авг.18	сен.18	окт.18	ноя.18	дек.18	январ.19	фев.19	мар.19	апр.19	май.19	июн.19	июл.19
Поступления от продаж			347300	593500	792400	1221100	860700	903600	956900	1008800	1123060	1145300	1150000
Затраты рекламу		- 235000	- 305000	- 305000	- 190000	-305000	-190000	-190000	-190000	-190000	-75000	-75000	-75000
Затраты на закупку продукции		- 200000					-200000						
Зарплата	-95000	-90000	-85000	-75000	-75000	-125000	-75000	-75000	-75000	-75000	-75000	-75000	-75000
КЭШ-ФЛО от операционной деятельности	-95000	- 525000	-42700	213500	527400	791100	395700	638600	691900	743800	973060	995300	1000000
Бюджет проекта	2000000	530000											
КЭШ-ФЛО от инвестиционной деятельности	- 2000000	- 530000											
Собственные средства	2000000	530000											
КЭШ-ФЛО от финансовой деятельности	2000000	530000											
СУМАРНЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК	-95000	- 525000	-42700	213500	527400	791100	395700	638600	691900	743800	973060	995300	1000000
Денежные средства на начало периода			0	-42700	170800	698200	1489300	1885000	2523600	3215500	3959300	4932360	5927660

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Расчет показателей эффективности проекта по внедрению молодежной банковской карты

	сен.18	окт.18	ноя.18	дек.18	январ.19	фев.19	мар.19	апр.19	май.19	июн.19	июл.19
ЧДП накопленный	-2572700	-	-	-	-	-6400	685500	1429300	2402360	3397660	4397660
Внутренняя норма доходности (IRR)	29%										
Рентабельность	173,82										
Срок окупаемости	6										

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 С.Л. Улина
«21» июня 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по внедрению молодежной банковской карты (на примере операционного офиса «На Взлетке» АО «Райффайзенбанк»)

Руководитель  канд. экон. наук, доцент Л. С. Драганчук

Выпускник  20.06.2018

Е. Б. Нефедова

Красноярск 2018

Продолжение титульного листа БР по теме Разработка проекта по внедрению молодежной банковской карты (на примере операционного офиса «На Взлетке» АО «Райффайзенбанк»)

Нормоконтролер

21.06.2018



Г.А.Федоткина

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой



подпись

С.Л. Улина

инициалы, фамилия

« 11 » августа 20 18 г

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы**

Студенту Нефедовой Екатерине Борисовне

Группа ЗЭ13-02УПП Направление (специальность) 38.03.02

номер

код

Менеджмент, Управление проектами

наименование

Тема выпускной квалификационной работы Разработка проекта по внедрению молодежной банковской карты (на примере операционного офиса «На Взлетке» АО «Райффайзенбанк»)

Утверждена приказом по университету № _____ от _____

Руководитель ВКР Л.С. Драганчук, канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента, Институт экономики управления и природопользования, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Сибирский Федеральный Университет»

Исходные данные для ВКР литература по вопросам разработки проектов, внутренняя отчетность организации

Перечень разделов ВКР Введение 1. Теоретические аспекты управления проектами 2. Анализ хозяйственной деятельности операционного офиса «На Взлетке» АО «Райффайзенбанк» 3. Разработка проекта по внедрению молодежной банковской карты. Заключение, Список использованных источников, Приложения

Перечень графического материала таблицы, иллюстрации, диаграмма Ганта

Руководитель ВКР


подпись

Л.С. Драганчук
инициалы и фамилия

Задание принял к исполнению


подпись, инициалы и фамилия студента

Е.Б. Нефедова

«11» апреля 2018г.