

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра Менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

БИЗНЕС-ПРОЕКТИРОВАНИЕ В КОРПОРАЦИИ

(НА ПРИМЕРЕ АО «РОССЕЛЬХОЗБАНК»)

студентк 3 курса 351 группы
направления подготовки 38.04.02 Менеджмент
профиль «Корпоративное управление»
Экономического факультета

Азиева Амира Сиражутдиновича

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент СГУ

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

инициалы, фамилия

Введение. Бизнес-проектирование в современных корпорациях перестало быть исключительно инструментом планирования отдельных инициатив. В условиях цифровой трансформации, усложнения клиентских моделей и роста регуляторных требований проекты становятся ключевым механизмом реализации стратегии, перераспределения ресурсов и организационных изменений. Фактически именно через систему проектов корпорация сегодня «переводит» стратегические намерения в управляемые действия.

Практика показывает, что наличие проектного офиса, формализованных процедур и базовых инструментов управления ещё не гарантирует стратегической результативности проектной деятельности. Во многих крупных организациях проектные потоки существуют параллельно стратегическому управлению: проекты реализуются в срок и в рамках бюджета, но их вклад в достижение долгосрочных целей остаётся слабо выраженным и плохо измеримым. В результате проектная деятельность начинает выполнять преимущественно операционную функцию, утрачивая роль инструмента развития.

Для банковского сектора данная проблема имеет особую значимость. Банки одновременно функционируют как финансовые институты, технологические платформы и сервисные корпорации. Проекты в них связаны не только с созданием продуктов, но и с перестройкой процессов, внедрением цифровых каналов, трансформацией клиентских моделей и управлением рисками. Ошибки в бизнес-проектировании влекут за собой не только прямые финансовые потери, но и снижение гибкости, рост операционных издержек и утрату конкурентных позиций.

АО «Россельхозбанк» в последние годы активно развивает проектное управление, внедряет гибкие методологии и усиливает цифровое направление. Вместе с тем анализ практики показывает, что система бизнес-проектирования сталкивается с рядом управленческих ограничений:

недостаточной связью проектов со стратегическими целями, узостью применяемых инструментов и отсутствием замкнутого контура управленческой оценки и накопления проектного опыта. Эти обстоятельства формируют потребность не просто в совершенствовании отдельных процедур, а в переосмыслении логики бизнес-проектирования как управленческого механизма.

В этой связи исследование направлений совершенствования бизнес-проектирования в АО «Россельхозбанк» приобретает не только прикладное, но и методологическое значение, поскольку затрагивает вопросы интеграции стратегии, проектного управления и экономической эффективности корпоративных преобразований.

Степень разработанности проблемы

Проблематика проектного управления и бизнес-проектирования достаточно широко представлена в трудах отечественных и зарубежных исследователей. Существенный вклад в развитие теории и методологии проектного управления внесли И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, А.М. Дубров, Н.Г. Ольдерогге, Ю.Н. Лапыгин, Р. Тёрнер, Г. Керцнер, П. Моррис, К. Швабер и другие авторы. В их работах раскрываются модели жизненного цикла проектов, инструменты планирования, подходы к управлению сроками, ресурсами и рисками.

В то же время значительно менее разработанным остаётся вопрос бизнес-проектирования как элемента корпоративного стратегического управления. В научных публикациях недостаточно внимания уделяется проблеме интеграции проектных решений в систему стратегических целей, а также механизмам управленческой оценки проектных результатов. В большей части исследований акцент делается на методах реализации проектов, тогда как управленческая логика их отбора, стратегической фильтрации и использования накопленного опыта раскрыта фрагментарно.

Это обуславливает необходимость прикладных исследований, ориентированных на разработку управленческих моделей бизнес-

проектирования, адаптированных к специфике крупных корпораций и, в частности, банковского сектора.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка и обоснование направлений совершенствования бизнес-проектирования в корпорации на примере АО «Россельхозбанк» на основе анализа действующей системы проектной деятельности.

Достижение поставленной цели обусловило необходимость решения следующих взаимосвязанных задач:

- раскрыть экономическое и управленческое содержание бизнес-проектирования в корпорации и определить его роль в системе корпоративного управления;
- исследовать основные этапы, модели, методы и инструменты бизнес-проектирования, применяемые в корпоративной практике;
- проанализировать особенности проектной деятельности и системы бизнес-проектирования в АО «Россельхозбанк»;
- выявить ключевые управленческие ограничения и проблемные зоны действующей модели;
- разработать проект внедрения стратегически ориентированной модели бизнес-проектирования;
- обосновать создание контура управленческой оценки и проектного обучения;
- провести организационно-экономическое обоснование предлагаемых мероприятий и рассчитать их эффективность.

Объектом исследования является система бизнес-проектирования и проектной деятельности в АО «Россельхозбанк».

Предметом исследования выступают организационные и управленческие отношения, формирующиеся в процессе проектирования, отбора, реализации и оценки бизнес-проектов в корпорации.

Методологической основой исследования послужили положения теории корпоративного управления, проектного менеджмента,

стратегического менеджмента и организационного развития. В работе использованы методы системного и структурно-функционального анализа, управленческой диагностики, моделирования бизнес-процессов, проектного и экономического анализа.

Информационную базу исследования составили внутренние нормативные и методические материалы АО «Россельхозбанк», данные открытых источников, отчётность организации, а также результаты аналитических обобщений и экспертных оценок.

Научная новизна выпускной квалификационной работы заключается в разработке управленчески ориентированного подхода к совершенствованию бизнес-проектирования в корпорации, основанного на интеграции стратегической рамки проектирования и контура управленческой оценки.

В рамках исследования:

- обоснована модель стратегически ориентированного бизнес-проектирования, увязывающая проекты с целями развития корпорации;
- разработана методика управленческой оценки проектных результатов, ориентированная на принятие решений и накопление организационного опыта;
- предложен комплекс управленческих инструментов, адаптированных к специфике банковской проектной среды.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования разработанных подходов и инструментов в деятельности АО «Россельхозбанк» и других крупных организаций для повышения результативности проектной деятельности, управляемости проектного портфеля и эффективности инвестиционных решений.

Структура выпускной квалификационной работы

Основное содержание работы. В первой главе «Теоретические основы бизнес-проектирования в корпорации» рассмотрены понятие, цели и задачи бизнес-проектирования.

Бизнес-проектирование в корпоративной среде представляет собой систематизированный процесс создания и реконфигурации архитектуры бизнеса, направленный на достижение стратегических целей и повышение устойчивости компании в условиях динамичной рыночной среды. В академической литературе данный процесс рассматривается не как линейная последовательность действий, а как комплексная, итеративная деятельность, интегрирующая стратегический менеджмент, операционное моделирование и организационное развитие.

Необходимо отметить, что бизнес-проектирование имеет две основные специфические черты, которые делают его одной из наиболее распространенных методологий управления в мире.

Во-первых, бизнес-проектирование предлагает наиболее эффективную систему формирования бизнес-процессов.

Во-вторых, бизнес-проектирование - это идеальная система управления изменениями, в том числе - реорганизации системы управления. Поскольку способность быстро и адекватно реагировать на внешние и внутренние изменения становится одним из залогов преуспевания современной организации, то внедрение управления проектами как подхода к управлению изменениями становится зачастую не просто способом улучшения бизнес-процессов организации, но - вопросом выживания.

Основные этапы бизнес-проектирования в корпорации представляют собой непрерывный цикл, в котором стратегическое видение, структурное моделирование, финансовое обоснование и операционная реализация взаимно обуславливают и дополняют друг друга, формируя основу для устойчивого конкурентного преимущества.

Практика управления проектами совмещает в себе девять ключевых компонентов, среди которых управление сроками, стоимостью, содержанием, качеством и другими, лежащими в основе качественно спроектированного проекта, реализованного для социально-экономической перспективы.

Во второй главе «Анализ бизнес-проектирования и проектной деятельности на примере АО «Россельхозбанк»» дана общая характеристика данной компании, а также проанализирована проектная деятельность.

В АО РСХБ применяется Agile/Scrum методологии гибкой разработки, ориентированные на итеративный подход, частые релизы и обратную связь от пользователей.

Проведённый анализ практики бизнес-проектирования в АО «Россельхозбанк» показывает, что выявленные недостатки носят не технический, а управленческий характер. Это означает, что проблема заключается не в отсутствии инструментов или формальных регламентов, а в том, как именно проектная деятельность встраивается в систему стратегического управления и принятия решений.

- недостаточная интеграция стратегических целей и проектной деятельности проявляется в том, что проекты в банке чаще всего соотносятся со стратегией лишь на уровне общих формулировок, прежде всего в части цифровизации. На практике это приводит к ситуации, когда проекты запускаются и реализуются корректно с точки зрения сроков и бюджета, но их вклад в долгосрочные цели банка остаётся неочевидным и слабо измеримым.

С точки зрения управления это означает разрыв между стратегическим замыслом и операционными решениями. Проект воспринимается как самостоятельная инициатива, а не как инструмент проверки и реализации стратегической гипотезы. В результате проектный портфель формируется реактивно - под текущие запросы подразделений, а не проактивно - под стратегические приоритеты развития банка.

Управленческий вызов в данном случае заключается в необходимости перейти от формального декларирования стратегической направленности проектов к системной фиксации стратегического вклада каждой проектной инициативы. Проект должен рассматриваться не как набор задач, а как управленческий эксперимент, направленный на достижение конкретного

стратегического эффекта, будь то изменение клиентского поведения, трансформация процессов или повышение управляемости организации.

Именно этот вызов обосновывает необходимость внедрения таких инструментов, как стратегический паспорт проекта и формализованная управленческая гипотеза, которые позволяют увязать проект с целями банка не постфактум, а на этапе инициации.

- используемые в банке инструменты бизнес-проектирования - SMART-цели, диаграммы Ганта, расчёт трудозатрат - обеспечивают базовый уровень управляемости проектов. Однако их применение ограничивается в основном планированием сроков и ресурсов. Они слабо задействованы для анализа внешней и внутренней среды, а также для оценки управленческих последствий реализации проекта.

С управленческой точки зрения это означает, что решения о запуске проектов принимаются при ограниченной аналитической проработке контекста, в котором проект будет реализовываться. Отсутствие системного анализа факторов внешней среды, клиентских ожиданий и внутренних ограничений повышает риск запуска проектов, которые формально соответствуют стратегии, но не учитывают реальные условия реализации.

Аналитика должна использоваться не как отчётный элемент, а как основание для выбора приоритетов, оценки рисков и корректировки проектных гипотез.

Несмотря на то что в АО «Россельхозбанк» проводится оценка результатов проектов в текущей практике отсутствует чётко описанный механизм того, каким образом эта оценка влияет на дальнейшие управленческие решения. Метрики фиксируются, но не всегда используются для корректировки портфеля проектов, методологии или стратегических приоритетов.

С точки зрения управления это означает потерю важного ресурса - накопленного проектного опыта. Проекты завершаются, но извлечённые уроки не всегда трансформируются в изменения подходов, инструментов и стандартов.

В условиях использования Agile-подходов такая ситуация особенно критична, поскольку гибкие методологии предполагают постоянное обучение и адаптацию.

Кроме того, сочетание Agile/Scrum с высокой степенью стандартизации и централизованным контролем со стороны проектного офиса создаёт управленческое напряжение. Формально гибкость декларируется, но фактически проекты могут терять скорость адаптации из-за многоуровневых согласований и жёстких регламентов.

В управленческой логике данный недостаток трансформируется в задачу создания замкнутого контура проектного обучения, в котором оценка результатов становится основой для принятия решений о масштабировании, корректировке или прекращении проектов. Именно эту функцию выполняет разработанная методика проектной управленческой оценки и отчёт управленческого разбора, ориентированные не на отчётность, а на принятие решений.

В третьей главе «Направления совершенствования бизнес-проектирования в АО «Россельхозбанк»» меры по развитию практики проектирования.

Первый проект строится вокруг принципа стратегической фильтрации. Любая проектная инициатива должна проходить не только оценку трудозатрат, но и управленческую экспертизу: какую стратегическую гипотезу она проверяет, какую проблему бизнеса закрывает, какие показатели меняет. Это предполагает введение единой логики проектного обоснования, где SMART-цели дополняются стратегическими картами, анализом среды и управленческими допущениями. Второй проект опирается на принцип управления через обратную связь. Практика показывает, что

даже хорошо реализованные проекты в банках часто «закрываются» без управленческих выводов. В рамках данного проекта предлагается создать контур, в котором данные проектов (сроки, отклонения, эффекты, ошибки) становятся основанием для корректировки методологии, обучения команд и пересмотра портфеля. Ограничения данных проектов носят реалистичный характер. Речь не идёт о создании новых департаментов или масштабной реорганизации.

Управленческая цель проекта «Стратегически ориентированное бизнес-проектирование» заключается в том, чтобы каждый значимый проект банка был встроен в систему стратегических приоритетов и рассматривался как инвестиционное управленческое решение, а не как ИТ- или продуктовая задача. Механизм реализации начинается с разработки стратегического паспорта проекта. В отличие от традиционного проектного описания, он фиксирует не только цель и сроки, но и управленческую гипотезу: какую проблему бизнеса решает проект, какие показатели изменит, на какие внешние факторы он отвечает. Здесь же интегрируются элементы PESTLE и внутреннего анализа, но не в виде формальных таблиц, а как управленческие аргументы запуска проекта.

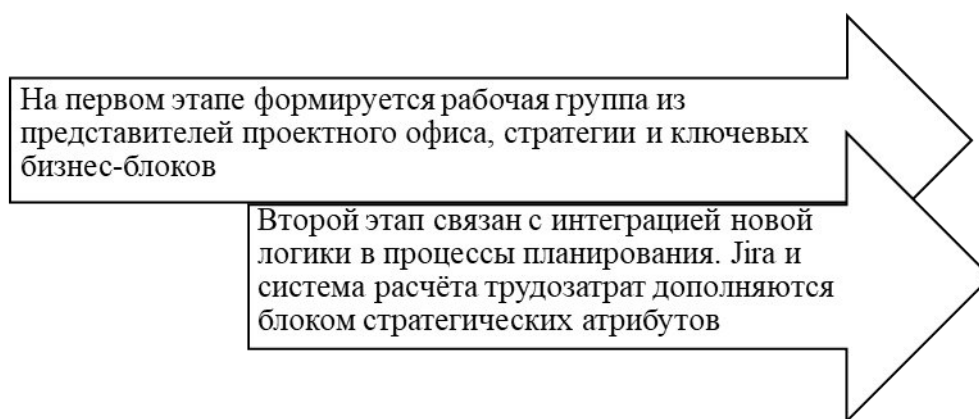


Рисунок 1 - Механизм реализации проекта «Стратегически ориентированное бизнес-проектирование»

Начальный этап проекта носит характер управленческой диагностики. Его задача заключается не в разработке шаблонов, а в выявлении типовых управленческих искажений: какие проекты запускаются по инерции, где цели

подменяются активностями, какие показатели используются формально. Эта работа проводится через серию стратегических интервью с руководителями направлений, разбор завершённых проектов и реконструкцию управленческих решений, которые привели к их запуску. Практика показывает, что именно на этом этапе формируется реальное понимание, какие механизмы в банке фактически порождают проекты.

В практическом контуре проект сопровождается стратегической картой портфеля проектов, где визуализируется распределение инициатив по стратегическим направлениям. Этот документ позволяет руководству видеть не набор проектов, а картину стратегических инвестиций. Локальный управленческий эффект документации первого проекта заключается в том, что она меняет язык проектного диалога в банке: обсуждается не «что делаем», а «какую проблему развития решаем».

Ожидаемый организационный эффект заключается в том, что проекты перестают быть «ответом на запрос подразделения» и становятся инструментом реализации стратегических приоритетов. С точки зрения управления это означает повышение прозрачности решений, снижение конфликтов между блоками и более осознанное распределение инвестиционных ресурсов. Локальный вывод по проекту заключается в том, что он меняет не форму проектной документации, а управленческую культуру постановки задач.

Второй проект опирается на инструменты, которые превращают проектную деятельность в систему организационного обучения. Базовым инструментом здесь становится модель трёхуровневой результативности проекта. Она разделяет проектные показатели, бизнес-результаты и управленческие эффекты. Это позволяет уйти от ситуации, когда проект считается успешным из-за соблюдения сроков, несмотря на отсутствие влияния на деятельность банка. В развитие этой модели внедряется постпроектная аналитическая карта, которая фиксирует фактические изменения в процессах, поведении клиентов и работе подразделений. С

экономической точки зрения именно эта карта становится источником данных для оценки реального эффекта. Ключевым управленческим инструментом проекта выступает формат проектного разбора. Он методически строится на логике after-action review, но адаптируется под задачи банка.

Организационно-экономическое обоснование подтвердило высокую эффективность предложенных мероприятий. Экономическая логика строится на изменении качества управленческих решений, а не на прямой выручке. Расчеты, основанные на реалистичных параметрах проектного портфеля банка (30 проектов в год со средним бюджетом 6 млн руб.), показали, что внедрение стратегической фильтрации позволяет предотвратить инвестиции в малоэффективные инициативы (около 9,5 млн руб. в год) и повысить общую отдачу портфеля. Создание контура обучения сокращает повторяющиеся ошибки и управленческие перерасходы (около 3 млн руб. экономии). Совокупный чистый годовой эффект от реализации двух проектов оценивается в 14-15 млн руб. при первоначальных инвестициях около 5 млн руб. Срок окупаемости составляет менее 5 месяцев, а рентабельность инвестиций (ROI) превышает 250-300%, что подтверждает экономическую устойчивость и привлекательность разработок.

Заключение. В ходе работы было установлено, что АО «Россельхозбанк» располагает достаточно развитой инфраструктурой проектного управления. В деятельности банка применяются элементы гибкой методологии, используются SMART-цели, производится оценка трудозатрат в человеко-месяцах, активно применяются инструменты планирования и контроля, в том числе диаграммы Ганта в среде Jira. Это позволяет обеспечивать прозрачность сроков, управляемость ресурсов и согласованность действий участников проектов. Практика планирования и визуализации работ превращает проект не в статичный документ, а в динамическую управленческую систему, в рамках которой руководитель получает возможность оперативно оценивать отклонения, перераспределять

ресурсы и удерживать проект в заданных временных и функциональных границах.

Одновременно анализ показал, что при наличии развитых инструментов операционного уровня система бизнес-проектирования в банке сталкивается с рядом управленческих ограничений. Проекты преимущественно ориентированы на реализацию конкретных задач цифровизации и улучшения клиентского опыта, однако их связь с долгосрочными стратегическими ориентирами недостаточно формализована. Используемый инструментарий в большей степени обеспечивает контроль сроков и трудозатрат, чем стратегическую фильтрацию инициатив и оценку их управленческого вклада. Кроме того, выявлено отсутствие устойчивого механизма, превращающего результаты проектов в управленческие знания, влияющие на дальнейшие решения.

Проведённое исследование позволило сделать вывод, что дальнейшее развитие проектной деятельности АО «Россельхозбанк» требует перехода от преимущественно операционной модели к стратегически ориентированной системе бизнес-проектирования. Именно эта логика легла в основу проектных предложений, разработанных в третьей главе работы.

В рамках выпускной квалификационной работы были обоснованы два взаимосвязанных направления совершенствования. Первое связано с внедрением стратегически ориентированной модели бизнес-проектирования, основанной на использовании стратегической рамки и стратегических паспортов проектов. Данный подход позволяет встроить проектную деятельность в систему стратегического управления банком, обеспечить отбор инициатив не только по реализуемости, но и по стратегическому эффекту, а также повысить управляемость проектного портфеля как инвестиционного механизма развития.

Второе направление направлено на создание контура управленческой оценки и проектного обучения. Его реализация позволяет трансформировать завершённые проекты из «единичных кейсов» в источник управленческого

опыта, снижать повторяемость ошибок, повышать качество проектных решений и формировать внутри банка устойчивый механизм организационного обучения.

Проведённое организационно-экономическое обоснование показало, что предложенные мероприятия обладают высокой практической реализуемостью и выраженной экономической эффективностью. Их внедрение обеспечивает не только прямой финансовый эффект за счёт предотвращения неэффективных инвестиций и сокращения управленческих потерь, но и формирует долгосрочные нефинансовые результаты: повышение стратегической согласованности проектов, рост управляемости проектного портфеля, усиление роли проектной деятельности как инструмента развития.

В результате выполнения работы поставленная цель была достигнута, а сформулированные задачи решены в полном объёме. Теоретические положения были дополнены прикладным анализом, а выявленные управленческие ограничения трансформированы в проектные решения, ориентированные на практическое внедрение в деятельности АО «Россельхозбанк».

Полученные выводы и разработанные предложения могут быть использованы в работе проектных офисов, стратегических подразделений и управленческих команд крупных организаций, реализующих масштабные программы цифровой и организационной трансформации. Перспективы дальнейших исследований связаны с развитием инструментов стратегической аналитики в бизнес-проектировании и расширением методик оценки управленческого эффекта проектных решений.