

- many higher educational establishments aren't capable to support a high level of their teacher's staff, in connection with the restriction of the possibility of the constant increase of its qualification in leading higher educational establishments of the country and an exchange of experience;

- the financial problems arising in higher education establishments, but put the brake on carrying out scientific research, in particular, directed to the strategic research of a situation the market of educational services.

For increase of a rating of higher education establishment and efficiency of their own activity, nowadays educational establishments can use four versions of marketing activity: administrative marketing; marketing of partnership; internal marketing; communicative marketing

**Keywords:** marketing strategy, education, system approach

УДК 65.014.1

# ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ РАЗВИТИЯ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

**А. И. Роговой**

Кандидат технических наук, доцент  
Кафедра стратегического управления  
Национальный технический университет  
«Харьковский политехнический институт»  
ул. Фрунзе, 21, г. Харьков, Украина, 61166  
Контактный тел.: (057) 707-68-24  
E-mail: npk.asystems@gmail.com

**О. Н. Роговая**

Начальник финансово-экономического управления  
АО «Банк Золотые ворота»  
пр. Ленина, 36, г. Харьков, Украина, 61166  
Контактный тел.: (057) 754-49-22  
E-mail: oks@goldengate.kharkov.ua

*Розглядаються необхідність та особливості застосування методології управління проектами у комерційному банку на прикладі створення територіально-відокремленого структурного підрозділу*

*Ключові слова: проект, методологія управління проектами, територіально-відокремлений структурний підрозділ*

*Рассматриваются необходимость и особенности применения методологии управления проектами в коммерческом банке на примере создания территориально-обособленного структурного подразделения*

*Ключевые слова: проект, методология управления проектами, территориально-обособленное структурное подразделение*

## 1. Введение

В настоящее время одним из приоритетных критериев выбора клиентом того или иного банка, на фоне других критериев, таких как тарифы на оказание услуг, уровень процентных ставок по депозитам, возможность получения кредитов на рыночных условиях, надежность и т. д. является его региональная сеть, а именно месторасположение его территориально-обособленных подразделений, способных быстро и качественно оказывать весь спектр банковских услуг. С целью удовлетворения потребностей клиентов, а также для снижения административно-хозяйственных расходов коммерческие банки постоянно проводят работу по оптимизации сети отделений.

## 2. Анализ литературных данных и постановка проблемы

Среди мероприятий, направленных на достижение поставленной цели, наряду с другими, являются решения по открытию новых отделений, а также по переезду действующих. Подобные задачи не всегда можно решить в рамках регулярных бизнес-процессов и действующей организационной структуры, поскольку такие проекты особенно в небольших и средних банках, размер активов которых не превышает 5 млрд. грн. могут возникать нерегулярно. Одним из эффективных способов решения таких задач является методология управления проектами, т.к. присутствуют все признаки проекта – наличие четкой цели (создание отделения), временность (задаются четкие сроки нача-

ла и окончания проекта) и уникальность. Кроме того, необходимость применения принципов управления проектами становится все более актуальной в сфере банковского бизнеса вследствие все ужесточающейся конкуренции на рынке финансовых услуг, необходимостью быстро и эффективно реагировать на изменения внешних и внутренних условий и реализовывать поставленные планы.

### 3. Цель и задачи исследования

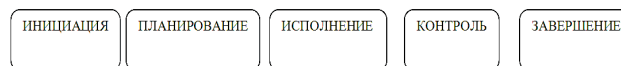
Целью исследования является определение особенностей управления проектами открытия территориально-обособленных структурных подразделений коммерческих банков и выявление места таких проектов в организационной структуре банка.

### 4. Экспериментальные данные и их обработка

Как уже было сказано, открытие подразделений в небольших банках является нерегулярной деятель-

ностью, поэтому создание отдельного подразделения, занимающегося управлением проектами по открытию отделений экономически нецелесообразно. Одним из способов решения является использование слабой матричной организационной структуры для интеграции управления проектами в действующую организационную структуру. В этом случае, роль менеджера проекта может выполнять один из топ менеджеров. Однако его более точно можно считать администратором проекта, при этом команда проекта формируется из действующих сотрудников соответствующих подразделений.

На основе анализа и опыта реализации проектов развития банка, например расширение точек продаж, представим поэтапный стандартный процесс управления проектом с проекцией на открытие территориально-обособленного безбалансового отделения (ТОБО)



С инициативой об открытии ТОБО выступают представители высшего руководства (члены Правления и Наблюдательного совета).

Таблица

Индикативный сетевой график создания отделения

Сроки исполнения (количество дней)	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120
Подбор помещения	█												
Утверждение бизнес-плана открытия ТОБО		█	█										
Согласование смет на проведение ремонтных работ, проведение связи, приобретение кассового оборудования, мебели, пожарной, охранной сигнализация и др.			█	█									
Заключение договора аренды			█										
Проведение строительно-ремонтных и пр. работ				█	█	█	█	█					
Согласование приобретения компьютерной техники и пр. оборудования						█							
Согласование приобретения мебели, ОПС, ЛВС. Рекламной вывески и пр.							█						
Оснащение отделения компьютерной техникой, мебелью и пр. оборудованием									█				
Установка пожарной и охранной сигнализацией, сдача объекта ГСО								█	█				
Подбор и согласование начальника отделения				█	█	█							
Укомплектование отделения необходимым персоналом в соответствии с планом по персоналу							█	█	█				
Подготовка пакета документов на регистрацию									█				
Регистрация отделения в НБУ										█	█		
Изготовление печати												█	
Открытие отделения													█

Топ-менеджеры хорошо знают внутреннюю среду банка, представляют перспективы и стратегию его развития, а также понимают изменения внешней среды (такие как изменения потребностей клиентов, действия конкурентов или изменения других факторов), требующие от банка инициирования и реализации проектов развития, а именно открытие ТОБО. Результатом инициации проекта является решение об открытии ТОБО и распределение задач по управлению проектом между ответственными лицами. Решение может быть принято на совместном заседании Наблюдательного Совета и Правления.

Наиболее длительным и ответственным этапом является планирование проекта. Для составления плана проекта разрабатываются сетевые модели, которые позволяют оптимизировать проект по времени. Для открытия ТОБО разработан индикативный сетевой график создания отделения (табл.).

Качественное составление плана создания отделения позволяет минимизировать сроки открытия и снизить затраты на создание подразделения.

Исполнение и контроль проекта заключается в выполнении ответственными лицами тех этапов, которые были прописаны в Плане проекта. Причинами неэффективного выполнения проекта и соответствующих корректирующих действий могут быть неточность планов (нереальность сроков и отсутствие необходи-

мых ресурсов), неэффективная организация и выполнение работ. В первом случае, необходима тщательная корректировка плана и всех его составляющих, во втором случае, принятие соответствующих административно-управленческих мер (мотивация, обучение, наказание, замена участников проекта, перераспределение работ). Данный этап является итерационным процессом, т. к. сбой в реализации плана требуют перепланирования и, иногда, смещения остальных работ по проекту или пересмотра бюджета.

Критерием завершения проекта является открытие ТОБО. На этом этапе необходимо составить отчет и сформировать архив проекта, который должен содержать анализ хода выполнения проекта, проблем и рисков, которые произошли, причин их возникновения и способов решения. Эта информация позволит облегчить реализацию подобных проектов в будущем, избежать подобных ошибок и предотвратить риски.

---

## 5. Выводы

---

В данной статье рассмотрены особенности и этапы управления проектами открытия ТОБО небольшими коммерческими банками, пример такого проекта, а также место таких проектов в организационной структуре банка.

---

## Литература

1. Исаев, Р. А. Бизнес-инжиниринг и управление в коммерческом банке [Текст] / Р. А. Исаев. – М.: ГОЛОС-ПРЕСС, 2009. – 318 с.
2. Ковалев, С. М. Секреты успешных предприятий: бизнес-процессы и организационная структура [Текст] / С. М. Ковалев, В. С. Ковалев. – М.: ГОЛОС-ПРЕСС, 2009. – 520 с.

### **Abstract**

*In current economic situation and constantly become tougher competition in the financial services market one of the foreground criterion becomes proximity location of branch bank to potential customer. That is why the optimization works of the network of commercial banks and their branches appear often enough and therefore dem- and systematizing of all process.*

*As opening of branches for small banks is not a regular activity, it is offered not to create separate branch for solving of such tasks but to use weak matrix organizational structure for integration of project management into current organizational structure. In this case the role of the project manager can carry out one of a top managers.*

*In the article it is given network schedule of the real project as for opening of the territorial, insular branch of one of the commercial banks and also are presented the main stages of management of this project*

**Keywords:** *project; methodology of project management; territorial, insular branch*