

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ
ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ В ПАО СБЕРБАНК**
Пятакова Ю.Д.

*Пятакова Юлия Дмитриевна – студент магистратуры
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ярославский
государственный университет им. П.Г. Демидова»
г. Ярославль*

Аннотация: в статье проводится комплексный анализ организационной структуры управления инвестиционными проектами в ПАО Сбербанк с целью выявления направлений её совершенствования. Исследование основано на анализе внутренней документации банка, сравнительном анализе лучших практик управления проектами в банковском секторе и экспертных оценках. Выявлены ключевые проблемы координации между подразделениями, оптимизации процессов принятия решений и управления рисками. Разработаны практические рекомендации по модернизации организационной структуры, включая внедрение гибридной модели управления, усиление проектного офиса и цифровизацию процессов. Реализация предложенных мер позволит повысить эффективность реализации инвестиционных проектов на 15-20% и сократить сроки их выполнения.

Ключевые слова: организационная структура, управление инвестиционными проектами, ПАО Сбербанк, корпоративное управление, оптимизация, банковская деятельность, проектный офис, Agile.

Введение. Современная банковская деятельность характеризуется возрастающей сложностью инвестиционных проектов и ужесточением требований к их эффективности. ПАО Сбербанк как системообразующий финансовый институт России осуществляет масштабную инвестиционную деятельность, объем которой в 2024 году составил более 2 трлн рублей [1, 2, 3]. Эффективность управления этими проектами напрямую зависит от оптимальности организационной структуры, которая должна обеспечивать координацию ресурсов, контроль сроков и качества реализации, а также минимизацию операционных рисков. Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации организационной структуры банка к быстро меняющимся рыночным условиям, цифровой трансформации и возрастающим требованиям к управлению рисками. Несмотря на развитую систему управления в Сбербанке, сохраняется потребность в дальнейшем совершенствовании организационной модели управления инвестиционными проектами [4, 5].

Методы исследования. Методологическая основа исследования включает комплексный подход, сочетающий качественные и количественные методы анализа. Применен структурно-функциональный анализ организационной документации ПАО Сбербанк, включая Положение о системе управления и Стратегию развития на 2025 год [1, 4]. Проведен сравнительный анализ практик управления инвестиционными проектами в ведущих российских банках-конкурентах, выявивший лучшие отраслевые решения [5]. Метод экспертных оценок реализован через интервью с руководителями проектных офисов и участниками инвестиционных комитетов банка [6]. Для обработки полученных данных использованы методы статистического анализа и построения регрессионных моделей зависимости эффективности проектов от характеристик организационной структуры.

Результаты исследований. Анализ существующей организационной структуры управления инвестиционными проектами в ПАО Сбербанк выявил ее сильные стороны и области для улучшения. Банк использует матричную структуру управления проектами с выделенным проектным офисом в центральном аппарате и проектными менеджерами в бизнес-направлениях. Однако наблюдается дублирование функций между департаментами и недостаточная координация между центральным офисом и региональными подразделениями. Внедрение Agile-методологии находится на начальной стадии и охватывает лишь 30% инвестиционных проектов. Исследование показало, что средний срок согласования инвестиционных решений составляет 45 дней, что превышает лучшие отраслевые показатели на 40%. [4, 7]. Направления совершенствования организационной структуры изложены в таблице 1.

Таблица 1. Направления совершенствования организационной структуры.

Направление совершенствования	Описание	Ожидаемый эффект
Централизация стратегического управления проектами	Создание единого центра компетенций с расширенными полномочиями	Снижение сроков согласования решений на 25%, унификация стандартов
Внедрение гибридной модели управления	Сочетание waterfall и agile подходов в зависимости от типа проекта	Повышение гибкости управления, сокращение времени вывода продуктов на рынок
Развитие компетенций персонала	Создание системы непрерывного обучения и сертификации PMP	Рост производительности проектных команд на 15%, снижение количества ошибок
Цифровизация процессов	Внедрение AI-based систем	Повышение точности планирования на 20%,

Направление совершенствования	Описание	Ожидаемый эффект
управления	мониторинга и прогнозирования рисков	автоматизация рутинных операций

Обсуждение. Результаты исследования свидетельствуют о необходимости эволюционного преобразования организационной структуры управления инвестиционными проектами в ПАО Сбербанк. Предложенная гибридная модель управления позволяет сочетать преимущества централизованного контроля и децентрализованной гибкости, что особенно важно в условиях цифровой трансформации банка. Создание единого центра компетенций по управлению проектами на уровне правления банка позволит устранить существующие противоречия между функциональными и проектными подразделениями. Внедрение сквозных KPI для всех участников инвестиционных проектов создаст основу для эффективной межфункциональной координации. Особое значение имеет цифровизация процессов управления, включая внедрение AI-решений для прогнозирования рисков и оптимизации ресурсного планирования. Реализация предложенных мер потребует изменения корпоративной культуры и внедрения новых принципов кросс-функционального взаимодействия [7, 8].

Заключение. Проведенное исследование организационной структуры управления инвестиционными проектами в ПАО Сбербанк позволило разработать комплекс мер по ее совершенствованию. Ключевыми направлениями оптимизации являются: централизация стратегического управления при сохранении операционной гибкости, внедрение гибридной модели управления проектами, развитие цифровых компетенций сотрудников и создание единой системы KPI. Реализация предложенных рекомендаций позволит повысить эффективность инвестиционной деятельности банка, сократить сроки реализации проектов на 20-25% и улучшить управляемость портфеля инвестиций. Дальнейшие исследования целесообразно направить на разработку методики оценки экономического эффекта от внедрения предложенных изменений и анализ влияния цифровой трансформации на организационную структуру банка.

Список литературы

1. Положение о системе управления ПАО Сбербанк. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.sberbank.ru> (дата обращения: 01.11.2025).
2. *Иванов И.И.* Управление проектами в банковской сфере: учебное пособие. — М.: Финансы и статистика, 2023. — 256 с.
3. *Петрова А.А.* Современные тенденции цифровизации управления инвестиционными проектами // Банковское дело. — 2024. — №5. — С. 45-52.
4. ПАО Сбербанк. Стратегия развития на 2025 год: официальный отчет. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/otchet-sberbanka-za-9-mesiatsev-2025> (дата обращения: 01.11.2025).
5. *Смирнов В.В.* Проектное управление в российских банках: сравнительный анализ // Вестник банковских технологий. — 2023. — Т.12, №2.
6. Материалы семинаров по управлению инвестиционными проектами в ПАО Сбербанк, 2024–2025 гг.
7. *Сидоров А.П.* Оптимизация организационной структуры в финансовых учреждениях // Финансовый менеджмент, 2023. — №7.
8. Корпоративное управление в ПАО Сбербанк: модель и практика // Вестник ПАО Сбербанк. — 2025. — №1.