

ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

Р.Б. Абдуллина, магистрант

Уфимский филиал Финансового университета при Правительстве РФ
(Россия, г. Уфа)

DOI:10.24412/2500-1000-2023-10-4-85-88

***Аннотация.** Проектное управление развивается семимильными шагами, банковская сфера является одно из лидирующих в данном аспекте. В статье рассматриваются основные подходы к управлению проектами в коммерческом банке, с учетом специфики их деятельности. Приведены показатели оценки эффективности реализуемых проектов. Рассмотрены принципы проектной деятельности, проанализированы этапы оценки качеством проекта.*

***Ключевые слова:** коммерческий банк, проектное управление, оценка проектов, проектный офис, мониторинг, показатели эффективности.*

Современные условия диктуют новые правила деятельности коммерческих организаций, для их эффективного функционирования, грамотного целеполагания, достижения стратегических и тактических целей необходимо повсеместное внедрение принципов проектного управления. Конкретные используемые методы и методики определяются руководством и могут варьироваться в зависимости от внутренних и внешних факторов каждой организации.

Проектная деятельность на сегодняшний день включает в себя около 24 млн специалистов во всем мире, масштабы деятельности наглядно демонстрируют цифры: около 10 трлн долларов в год направляются на проектное управление, что в больших проектах дает экономический эффект 15-20%. При этом, возрастает потребность и в специалистах данной области. Согласно последнему исследованию, проведенному по заказу Project Management Institute (PMI) консалтинговой компанией Anderson Economic Group (AEG), к 2030 году мировой экономике потребуется 25 миллионов новых специалистов по управлению проектами – 2,3 миллиона человек ежегодно [1].

Проектное управление становится важным элементом функционирования любой коммерческой организации, и одним из необходимых условий сохранения конкурентоспособности на российском финансовом рынке. При этом специфика банков-

ской деятельности формирует определённые требования к применяемым процедурам внедрения и использования проектных технологий [2, с. 37]. Проектное управление в банковском секторе неоднородно: крупные банки реализуют проекты, как отдельные решения, более мелкие по масштабу банки интегрируют их в общую управленческую деятельность.

В научной среде не сложилось единого подхода к определению понятия проектного управления. Согласно одному из них, – это «информационная среда, обеспечивающая реализацию отдельных шагов и этапов по внедрению конкретных продуктов, а также их функционированию и контролю эффективности реализации» [3]. Данное определение раскрывает суть проектного управления в банках с учетом их специфики деятельности. Это объясняется в частности и тем, что не во всех банках создаются проектные офисы, как было отмечено выше, а реализация проектов осуществляется в рамках общей управленческой системы.

Практика внедрения принципов проектного управления коммерческими банками начала складываться относительно недавно, начиная с 2010 гг. Изначально система управления проектами была направлена на повышение эффективности реализации внедренных ИТ-проектов, как осинового драйвера развития банковского сектора, впоследствии методологии управления проектами распространились и на другие

типы проектов, показав свою высокую эффективность. Так, в крупнейшем российском коммерческом банке «ЮниКредит» корпоративная система управления проектами (КСУП) была создана только лишь в 2007 году.

На сегодняшний день деятельность банка не менее 50% времени занимает работа с проектами. При этом, профессионалы в области управления проектами стали элементом современной деловой культуры любого банка. Герман Греф, в одном из своих интервью отмечал, что минута, потраченная на стадии планирования проекта, экономит 10 минут при его реализации, а 1 рубль, вложенный в проектирование, экономит 5-8 рублей в процессе его реализации. Анализа проекта, реализуемого в коммерческих банках с учетом всех процессов, описанных РВМОК позволяет минимизировать все возможные риски.

Принципы применения проектного подхода к управлению в коммерческом банке:

- Определение необходимых требований к банку с учетом специфики его деятельности.

- Процесс внедрения и функционирования принципов проектной деятельности.

- Применение существующих методов методологий для решения практических задач в ходе реализации проектов.

Проектный подход в коммерческом банке необходимо оценивать, как с точки зрения соответствия его стратегическим целям, так и эффективности реализации отдельного проекта, управление качеством проектом может включать в себя следующие мониторинг и контроль следующих показателей: срок проекта, затраты на реализацию проекта, срок окупаемости, оценка прибыльности, оценка проекта с точки зрения его фактического выполнения.

В соответствии с действующими стандартами существует множество параметров, позволяющие оценить степень реализуемости тех или иных технологий проекта [4].

Мониторинг включает в себя набор показателей, позволяющих оценить успеш-

ность реализации как отдельного проекта, так и проектной деятельности в целом [5]. Любая коммерческая организация своей целью деятельности ставит максимизацию прибыли и увеличение капитализации, в соответствии с данной целью критериями эффективности реализации проекта в коммерческих банках будут показатели деловой активности банка, финансовых результатов, рентабельности проектов и индекса их доходности.

Для банковского сектора в целом применима более сложная методология оценки, чем для отдельного коммерческого банка. Внедрение нового проекта может нести как экономическую эффективность, так и отрицательный результат в случае его неуспешной реализации вследствие допущенных ошибок [6]. При этом, как уже было отмечено выше, использование принципов проектного подхода значительно сокращает издержки, позволяет грамотно распределить ресурсы и функциональные обязанности между членами, задействованными в проектной деятельности.

Как отмечают многие эксперты [7], оценка эффективности и целесообразности проектного управления в банковском секторе может производиться в том числе по итогам реализации проекта по 9 областям свода знаний по управлению проектами (англ. Project Management Body Of Knowledge, РМВОК). Для банков это могут быть [8]: «содержание проектного управления; планирование управления стоимостью; бюджет проектного управления; ресурсы; управление рисками; управление коммуникациями в проекте; управление изменениями; управление процессами в системе управления проектами; управление документацией».

Пример оценивания целевых и фактических показателей в проектном управлении, которые приводятся в Концепции сбалансированной системы показателей (ССП), или Balanced Scorecard (BSC) приведен в таблице.

Таблица. Концепция сбалансированной системы показателей проектного управления Банка

Критерий оценивания	Показатели	Характеристика в проектном управлении
Стратегические цели	Максимизация прибыли Увеличение капитализации	Каждый проект реализуется в рамках стратегической цели
Финансы	Снижение расходов Рост доходности	Конечная цель проекта – снижение издержек, увеличение дохода.
Операционная эффективность	Достаточность капитала Ликвидность капитала Рентабельность активов Чистая процентная маржа	Ключевые показатели эффективности проектной деятельности и реализуемых проектов Банком.
Организационная эффективность	Автоматизация бизнес-процессов Разработка новых продуктов Высокий уровень сервиса	Проекты оказывают влияние на эффективность бизнес-процессов в целом по банку и способствуют максимально качественному процессу оказания услуг.

На сегодняшний день, принципы проектного подхода активно используют коммерческие банки в своей деятельности. Об этом свидетельствует и тот факт, что по данным Национальной ассоциации по управлению проектами в России «СОВНЕТ» общее число сертифицированных специалистов в нашей стране на конец 2022 года составило 6 838 человек, порядка 40% от общего количества работают в банковском секторе [9].

Использование проектных технологий, повсеместное внедрение проектных офисов (особенно это характерно для крупных банков) позволяют предлагать игрокам финансового рынка новые банковские услуги, совершенствовать уровень предоставления уже имеющихся. Конкретная модель офиса управления проектами формируется с учетом особенностей каждого проекта и необходимых навыков (hardskills, softskills). Выделяют следующие уровни развития (модели) офисов управления проектами [10, с. 97]:

1) офис управления проектами (PCO – Project Control Office);

2) проектный Центр (PMCOE – Projector Program Office Project Management Center of Excellence);

3) (корпоративный) – стратегический проектный офис (SPO – Strategic Project Office) [6].

Офис управления проектами, используя проектный инструментарий (анализ стейкхолдеров проекта и матрицу РАЗУ), имеет широкие возможности как для решения таких глобальных задач как, интеграция корпоративной системы управления проектами в общую организационно-структуру коммерческого банка, так локальных: управления портфелем проектов банка, оптимизация ресурсов.

Бурный рост технологий, диджитализация финансового рынка, глобализация, новые вызовы современности формирует новые требования для каждого его участника. Для сохранения конкурентоспособности банковского бизнеса и выживаемости его членов, необходимо использовать все преимущества проектного подхода. В конечном итоге, использование методологий проектного управления, позволяет элиминировать задачи, на разные уровни зрелости, снизить неопределённость, эффективно управлять рисками и увеличивать поток успешных банковских проектов.

Библиографический список

1. Управление проектами: с какими проблемами сталкиваются начинающие специалисты и как быстрее развиваться в профессии. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://netology.ru/blog/03-2023-project-management>. (Дата обращения: 05.10.2023).

2. Макеева В.Г. Офис управления проектами как эффективный инструмент развития коммерческих банков // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2019. – № 3. – С. 32-42.

3. Цогоев М.М. Современные подходы к определению понятия «Управление проектами» // Инновационная наука. – 2016. – №4-2 (16). – С. 94-98.
4. Некоторые стандарты по проектной деятельности. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/itm/project/standards.shtml> (дата обращения: 07.10.2023).
5. Собиная Н.В., Логинов М.П. Управление проектами в коммерческом банке // Финансы и кредит. – 2016. – №20 (692).
6. Экономические эффекты от внедрения. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/itm/crm/effects.shtml>: (дата обращения: 17.10.2022)
7. Зотова Е.В. Анализ эффективности проектного управления в банковском секторе // Экономика строительства. – 2022. – №11. – С. 4-13.
8. Руководство к своду знаний по управлению проектом (Руководство РМВОК) (A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://forpm.ru/project-management-body-of-knowledge-pmbok/>(дата обращения: 22.09.2023).
9. Сертификация специалистов по системе 4-L-C IPMA – итоги 2022 года. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sovnet.ru/news/sertifikaciya-specialistov-po-sisteme-4-l-c-ipma-itogi-2022-goda>: (дата обращения: 07.10.2023).
10. Макеева В.Г., Шим Г.А. Проектный офис: предпринимательский подход к проектному управлению // Приоритетные и перспективные направления научно-технического развития Российской Федерации: Материалы I Всероссийской научно-практической конференции. – М., 2018. – С. 95-98.

APPROACHES TO PROJECT MANAGEMENT IN A COMMERCIAL BANK

R.B. Abdullina, *Graduate Student*

Ufa branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Russia, Ufa)

Abstract. *Project management is developing by leaps and bounds, the banking sector is one of the leaders in this aspect. The article discusses the main approaches to project management in a commercial bank, taking into account the specifics of their activities. Indicators for assessing the effectiveness of ongoing projects are presented. The principles of project activity are considered, the stages of assessing the quality of the project are analyzed.*

Keywords: *commercial bank, project management, project evaluation, project office, monitoring, performance indicators.*