



TOP-CONFERENCES

International Conference of Economics, Finance and Accounting Studies

International Conference of Economics, Finance and Accounting Studies is a double-blind peer-reviewed, open-access journal published to reach excellence on the scope. It considers scholarly, research-based articles on all aspects of economics, finance and accounting. As an international congress aimed at facilitating the global exchange of education theory, contributions from different educational systems and cultures are encouraged. It aims to provide a forum for all researchers, educators, educational policy-makers and planners to exchange invaluable ideas and resources.

Проблемы И Риски Внедрения Инновационных Подходов В Управление Проектами В Банковской Сфере Узбекистана

Мансурова Севара Мансуровна

Независимый соискатель Ташкентского государственного экономического университета

Аннотация

В данной работе рассматриваются инновационные методологии управления проектами в банковской сфере Узбекистана, включая Agile (Scrum), Lean, цифровую трансформацию и гибридные модели. Анализируются ключевые проблемы их внедрения — дефицит квалифицированных кадров, организационная инертность и недостаток методологической базы. Выделены риски, такие как срыв сроков, сопротивление персонала, регуляторные ограничения и репутационные потери. Приводятся примеры применения новых подходов в ведущих банках страны и влияние нормативно-правовой среды на управление проектами. На основе анализа предложены практические рекомендации по снижению рисков и повышению эффективности внедрения инновационных методологий.

Ключевые слова: проектное управление; Agile; цифровая трансформация; банковский сектор; инновации; Узбекистан.

Банковский сектор Узбекистана в последние годы активно развивается в направлении цифровой трансформации и совершенствования методов управления. В условиях усиления конкуренции, появления финтех-компаний и быстрого технологического прогресса традиционные подходы, такие как каскадная модель, уже не обеспечивают необходимой гибкости и скорости. В связи с этим банки начинают внедрять современные методологии управления проектами — Agile, Scrum, Lean и другие. Эти подходы, зародившиеся в сфере ИТ, постепенно адаптируются к специфике финансовых организаций и позволяют быстрее внедрять новые продукты и услуги.

Тем не менее, применение гибких методологий в консервативной банковской среде сопровождается серьезными вызовами. Необходимо учитывать управленческие изменения — перестройку организационных структур, корпоративной культуры и процессов. При этом финансовые вопросы (затраты и прибыль) выходят за рамки данного исследования. Важно определить, с какими проблемами сталкиваются банки при внедрении инновационных подходов и какие риски при этом возникают.

Одним из наиболее востребованных инновационных подходов в банковской сфере

является Agile – гибкая методология, зародившаяся в ИТ, но постепенно адаптированная под финансовые организации. Agile строится на итеративной работе, регулярной обратной связи и способности быстро реагировать на изменения. В отличие от традиционных иерархий, Agile опирается на автономные кросс-функциональные команды, что позволяет минимизировать бюрократию и ускорять запуск новых продуктов и сервисов.

Scrum. Наиболее распространённым инструментом внутри Agile является Scrum. Он организует работу в короткие циклы – спринты, по итогам которых команда показывает конкретный результат. Такой подход помогает банку постоянно контролировать прогресс, вовлекать заказчиков и оперативно вносить изменения. В банковской сфере Scrum особенно востребован при разработке мобильных приложений и цифровых сервисов, где важна поэтапная проверка и корректировка решений.

Lean и бережливое управление. Другим направлением является Lean, акцентирующий внимание на устранении потерь и непрерывном улучшении процессов. Для банков это выражается в оптимизации бизнес-процессов, сокращении лишних согласований, повышении скорости обслуживания клиентов. Часто применяется визуальное управление задачами через Kanban-доски. В некоторых организациях Lean совмещается с Agile, формируя гибридные модели, где стратегические инициативы планируются традиционно, а исполнение ведётся гибкими итерациями.

Цифровизация и гибридные модели. Важной частью современных подходов является цифровизация: внедрение систем электронного документооборота, онлайн-платформ для совместной работы, аналитических инструментов для мониторинга проектов. Банки развивают омниканальные сервисы и экосистемы, где финансовые услуги интегрируются с торговыми и цифровыми платформами. Многие организации выбирают гибридные модели управления: для проектов, требующих строгого регулирования, используют каскадный метод, а для клиентских сервисов – гибкие подходы. Такой «двухскоростной» формат позволяет сочетать стабильность и инновационность.

Современные методологии становятся ключевым инструментом цифровой трансформации банков. Они помогают быстрее реагировать на запросы клиентов и изменяющуюся рыночную ситуацию, повышая конкурентоспособность сектора.

Проблемы внедрения инновационных подходов

Организационная инертность. Банки традиционно обладают жёсткой иерархией и склонны к действиям «по указанию сверху». Такая культура мешает инициативности и затрудняет переход к децентрализованным моделям. Agile требует большей самостоятельности команд, что часто вызывает сопротивление у менеджмента и сотрудников, привыкших к традиционным схемам.

Нехватка специалистов. Одним из главных препятствий остаётся дефицит кадров, владеющих современными методологиями. В банках мало опытных скрам-мастеров, Agile-коучей, бизнес-аналитиков. Сотрудники, долго работающие по регламентам, часто не знакомы с новой терминологией и практиками. Это приводит к ошибкам и замедлению внедрения. Для преодоления проблемы банки вынуждены привлекать внешних консультантов и инвестировать в обучение персонала.

Устаревшие процессы и ИТ-инфраструктура. Во многих банках значительная часть операций до сих пор выполняется вручную или в разрозненных системах. Это мешает оперативным итерациям, необходимым для Agile. Недостаток автоматизации, громоздкие согласования и слабая цифровая база существенно ограничивают возможности для гибкого управления проектами.

Недостаточная поддержка руководства. Внедрение инноваций невозможно без участия топ-менеджмента. Если руководство не демонстрирует вовлечённость и не разъясняет цели изменений, сотрудники не готовы переходить на новые методы работы. Отсутствие

прозрачных ориентиров часто становится причиной провала инициатив. Практика показывает: только активное участие руководителей, регулярное общение с командами и формирование единого видения могут обеспечить успех трансформации.

Банки, внедряя Agile, цифровые решения и другие инновации в управление проектами, сталкиваются с рядом рисков, требующих внимательного управления. Риск провала проекта является одним из ключевых: значительная доля попыток провести Agile-трансформацию заканчивается неудачей. Причинами становятся отсутствие чётких целей, слабая поддержка команды или ошибки в реализации. Для банка это означает потерю ресурсов, времени и рыночных возможностей, а также падение доверия к методологии у сотрудников и акционеров. Человеческий фактор также играет решающую роль. Соппротивление персонала может проявляться в нежелании использовать новые практики, саботаже изменений или уходе ценных сотрудников. Особенно сложно перестраивать менеджеров среднего звена, опасющихся потери влияния. Без обучения, диалога и изменения системы мотивации сопротивление персонала способно сорвать любые преобразования. Важную роль играют регуляторные риски. Банковская сфера строго регулируется государством, и новые технологии должны полностью соответствовать требованиям надзорных органов. Это касается локализации данных, хранения информации в национальных центрах, обязательных согласований при изменении продуктов. Несоответствие нормативам грозит штрафами, задержками проектов или ограничением деятельности. Отдельно стоит выделить репутационные риски. Любая неудача при запуске новых сервисов – сбои мобильных приложений, утечки данных, задержки внедрения – может подорвать доверие клиентов и партнёров. Потеря репутации часто влечёт и финансовые последствия, включая отток клиентов и снижение конкурентоспособности. К дополнительным рискам относятся финансовые (превышение бюджета), операционные (снижение эффективности текущей работы на время изменений) и стратегические (ошибочный выбор методологии). Их своевременное выявление и управление являются обязательным условием успешной трансформации.

Несмотря на трудности, ряд банков Узбекистана уже добились заметных результатов. АО «Асакабанк» одним из первых внедрил проектный офис и системное управление проектами. С 2019 года банк формирует портфель стратегических инициатив, а в 2022 году начал переход к Agile, запустив пилот по Scrum для разработки мобильного приложения. Поддержка руководства и создание инфраструктуры стали ключом к успеху. АО «Капиталбанк» сделал ставку на цифровизацию и переход к сервисной модели. Реинжиниринг процессов позволил повысить качество обслуживания, банк активно внедряет Agile-команды и новые цифровые продукты. Успех обеспечен инвестициями в технологии и обучением персонала. Появление цифровых банков – TBC Uzbekistan, Anorbank и Apelsin – задало новые стандарты в дистанционном обслуживании и стимулировало конкуренцию. Эти банки изначально строились на Agile и цифровых платформах, что подтолкнуло традиционные банки ускорить собственные трансформации. АКБ «Агробанк» и АКБ «Ипак Ёули» также реализуют масштабные программы цифровизации, внедряют проектные методологии, автоматизацию процессов и современные технологии. Общий опыт показывает, что успех достигается там, где руководство активно вовлечено, создаются проектные офисы, изменения внедряются поэтапно через пилоты и сопровождаются обучением персонала.

Нормативно-правовая среда также оказывает значительное влияние. Государство активно поддерживает цифровую трансформацию банковского сектора. Создание агентства проектного управления, реализация стратегии реформирования банковской системы на 2020–2025 гг. и курс на приватизацию госбанков задали новые ориентиры. Ключевым приоритетом стала цифровизация, внедрение проектных офисов и использование современных методологий. Таким образом, нормативная среда стимулирует банки к модернизации, а успешная реализация инновационного управления проектами становится одним из факторов устойчивости и конкурентоспособности финансового сектора страны.

Ключевым документом, определившим направление развития, стал Указ Президента №УП-6079 от 5 октября 2020 года, утвердивший стратегию «Цифровой Узбекистан – 2030» и пакет мер по её реализации. В рамках стратегии были обозначены конкретные задачи по цифровой трансформации экономики и государственного управления, включая банковский сектор. Этот документ закрепил необходимость внедрения цифровых технологий, электронных сервисов и современных методов управления. В развитие стратегии приняты ряд постановлений о внедрении цифровой экономики, модернизации инфраструктуры и расширении использования информационных систем, что напрямую влияет на банковскую сферу и стимулирует создание условий для онлайн-услуг, удалённой идентификации клиентов и интеграции с государственными системами.

Центральный банк также активно адаптирует регулятивную базу. В законодательство введено понятие «цифровой банк», что позволило официально развивать дистанционные сервисы и цифровые филиалы. Принято положение о порядке цифровой идентификации клиентов, закрепившее возможность удалённого открытия счетов. Регулятор и банковская ассоциация проводят мероприятия по обмену опытом, поддерживая методологическое развитие цифровой трансформации. Вместе с тем сохраняются ограничения, главным из которых является требование локализации персональных данных граждан в пределах страны. Это вынуждает банки содержать собственные дата-центры, что дорого и ограничивает использование международных облачных решений. Такая практика затрудняет внедрение новых технологий и сервисов. В последние годы начались дискуссии о смягчении этих правил, чтобы позволить банкам использовать современные облачные платформы при сохранении защиты данных, что говорит о стремлении государства найти баланс между безопасностью и инновациями.

Влияние нормативной среды на управление проектами проявляется двояко. С одной стороны, государственные стратегии и указы создают условия и ориентиры для цифровой трансформации, стимулируют банки внедрять новые методы работы. С другой стороны, жёсткие или устаревшие нормы могут снижать темпы инноваций и вынуждают банки усиливать контроль и комплаенс в процессе внедрения Agile и других методологий. Тем не менее общий тренд показывает, что законодательство постепенно адаптируется к цифровой эпохе, а банки становятся активными участниками диалога с регулятором.

Для успешного внедрения инноваций банкам рекомендуется обеспечить активную поддержку руководства и формировать проектные офисы, внедрять новые подходы постепенно через пилотные проекты, инвестировать в обучение сотрудников и развитие кадрового потенциала, формировать культуру открытости к изменениям и корректировать систему мотивации. Важным условием является гибридный подход к управлению – сочетание стабильности традиционных процессов с гибкостью Agile. Банки должны активно взаимодействовать с регулятором, обеспечивать соответствие требованиям законодательства, а также модернизировать ИТ-инфраструктуру и уделять внимание вопросам кибербезопасности.

Таким образом, инновационные подходы к управлению проектами становятся практической необходимостью для банков Узбекистана. Их успешное внедрение требует комплексного подхода, включающего нормативную поддержку, лидерство руководства, обучение персонала и техническую подготовку. В сочетании эти факторы позволяют минимизировать риски и создать основу для устойчивой цифровой трансформации банковского сектора, что повышает его конкурентоспособность и адаптивность к вызовам современной экономики.

Список литературы

1. Абдуллаев, И. Ш. Цифровая трансформация банковской системы Узбекистана: тенденции и перспективы // Банковское дело. – 2023. – №4. – С. 25–34.

2. Алимova, М. Б. Управление проектами в условиях цифровизации: мировой опыт и уроки для Узбекистана. – Ташкент: Fan va texnologiya, 2022. – 210 с.
3. Ассоциация банков Узбекистана. Ежегодный обзор банковской системы Республики Узбекистан. – Ташкент, 2024.
4. Ахмедов, Б. Ф. Agile и Lean-подходы в управлении проектами: перспективы применения в банковском секторе // Экономика и управление. – 2022. – №6. – С. 115–124.
5. Жураев, А. Х. Инновационный менеджмент и проектные технологии: теория и практика. – Ташкент: Universitet nashriyoti, 2021. – 276 с.
6. Каримов, Ш. Р. Проблемы внедрения инновационных методов управления в государственных банках Узбекистана // Финансовый менеджмент. – 2023. – №2. – С. 47–58.
7. Кочкаров, О. С. Цифровизация банковских услуг и проектное управление: опыт стран СНГ и Узбекистана // Экономика и финансы (Иқтисодиёт ва молия). – 2021. – №7. – С. 33–42.
8. Mirziyoyev, Sh. M. Strategiya "Raqamli O'zbekiston – 2030". – Tashkent: Prezident matbuot xizmati, 2020.
9. Project Management Institute (PMI). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). – 7th edition. – Newtown Square, PA: PMI, 2021.