УДК 338.24

КОМПЕТЕНЦИИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖЕРА В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ

Суслов Ю.Е.

д.э.н., профессор,

Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург, Россия

Мамедов Г. М. Н.

магистрант,

Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург, Россия

Аннотация

Цель исследования заключается в выявлении и систематизации ключевых компетенций проектного менеджера, определяющих успешность реализации проектов в банковском секторе в условиях цифровой трансформации и возрастающей регуляторной нагрузки. Методологическую базу работы составили сравнительный анализ, обобщение теоретических и эмпирических данных, структурно-функциональный подход, а также анализ профессиональных стандартов и требований рынка труда. В результате исследования уточнена специфика проектной деятельности в банках, обусловленная высокой регуляторной нагрузкой, необходимостью управления рисками и комплаенсом, динамичностью цифровых продуктов и сложностью кросс-функционального взаимодействия. Выявлены и классифицированы компетенции по группам: технические, поведенческие, стратегические и отраслевые. Доказана ограниченность универсальных моделей компетенций и обоснована необходимость формирования гибридной модели, учитывающей отраслевую специфику. Определены приоритетные компетенции: управление рисками и

изменениями, кросс-функциональная коммуникация, гибкое лидерство, понимание банковских продуктов и регуляторных требований. Полученные результаты позволяют повысить эффективность подбора, развития и оценки проектных менеджеров в банковском сектор

Ключевые слова: проектный менеджер, банковский сектор, компетенции, управление проектами, цифровая трансформация, управление рисками, комплаенс, гибридная модель компетенций.

PROJECT MANAGER COMPETENCIES IN THE BANKING SECTOR

Suslov Y. E.

Doctor of Economics, Professor,
North-Western Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
St. Petersburg, Russia

Mamedov G. M. N.
Master student,
North-Western Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
St. Petersburg, Russia

Abstract

The purpose of this study is to identify and systematize the key competencies of a project manager that ensure successful project implementation in the banking sector under digital transformation and increasing regulatory pressure. The methodological framework of the research is based on comparative analysis, synthesis of theoretical and empirical data, a structural-functional approach, as well as an analysis of professional standards and labor market requirements. As a result, the specific nature of project activity in banks has been

clarified, determined by high regulatory burden, the need for risk management and compliance, the dynamism of digital products, and the complexity of cross-functional interaction. The study identifies and classifies competencies into technical, behavioral, strategic, and industry-specific groups. It demonstrates the limitations of universal competency models and substantiates the necessity of developing a hybrid model that takes into account industry specifics. The priority competencies are identified: risk and change management, cross-functional communication, agile leadership, and understanding of banking products and regulatory requirements. The obtained results make it possible to improve the efficiency of selection, development, and assessment of project managers in the banking sector

Key words: Project manager, banking sector, competencies, project management, digital transformation, risk management, compliance, hybrid competency mod.

Современный банк перестал быть исключительно финансовым посредником. В условиях стремительного развития цифровых технологий, роста конкуренции в сфере финтех-индустрии и ужесточения регуляторных требований кредитные организации трансформируются в сложные ИТ-экосистемы [1], реализующие одновременно десятки проектов, которые охватывают розничный и корпоративный бизнес, инвестиционное направление, операционную деятельность, информационную безопасность и регуляторную отчетность [6]. От успешности их реализации напрямую зависят прибыль, устойчивость и конкурентоспособность банка.

В таких условиях критически важными становятся компетенции банковских организаций в управлении проектами [8], вместе с тем возрастает роль проектного менеджера, отвечающего за достижение целей проекта в заданные сроки, с соблюдением бюджета и требований заказчика. В качестве научной проблемы можно отметить, что существующие подходы к определению компетенций проектного менеджера, изложенные в ряде международных и российских стандартов, недостаточно адаптированы к особенностям банковской деятельности,

что приводит к снижению эффективности подбора и развития таких специалистов.

Поэтому целью настоящего исследования является выявление требований и систематизация ключевых компетенций проектного менеджера, необходимых для успешной работы в банковском секторе. Для достижения цели в работе поставлены следующие задачи: изучить требования к компетенциям участников проектной деятельности; проанализировать специфику управления проектами в банковском секторе; классифицировать компетенции проектного менеджера с учетом отраслевых требований; рассмотреть целесообразность применения гибридной модели компетенций.

Банковский сектор обладает рядом особенностей, которые принципиально отличают его от других отраслей и обусловливают специфические требования к проектному менеджеру. К первой особенности банковской деятельности можно отнести высокую степень государственного регулирования. Поэтому любой проект, затрагивающий бизнес-процессы банка, должен соответствовать многочисленным нормативным актам Банка России, требованиям законодательства о защите персональных данных, о противодействии отмыванию доходов и т.д. [2]. Рядом авторов отмечается, что регуляторные требования обусловливают «дополнительный уровень сложности при планировании и реализации проектов» [5]. Второй особенностью банковской деятельности является повышенное внимание к управлению рисками. Помимо стандартных проектных рисков (срыв сроков, превышение бюджета), банки вынуждены учитывать специфические риски: операционные, репутационные, комплаенс-риски, риски кибербезопасности. Также, банковские проекты отличаются высокой сложностью и масштабностью: часто реализуются в условиях непрерывной операционной деятельности, что требует особой аккуратности при внедрении изменений, они затрагивают множество подразделений, требуют интеграции различных ИТ-систем и координации кросс-функциональных команд.

Анализ управления проектами в российских банках показывает, что проектная деятельность в банках ведется в условиях отсутствия единых

стандартов, единых подходов к оценке эффективности, что может приводить к отрицательным результатам [4]. Это подтверждает необходимость не только повышения зрелости систем управления проектной деятельностью в российских банках, но и формирования у проектных менеджеров набора компетенций, адаптированных к банковской специфике.

Для достижения поставленной цели использовались методы сравнительного анализа, обобщения теоретических и эмпирических данных, структурно-функционального подхода. Информационную базу составили научные публикации, отраслевые журналы, аналитические материалы консалтинговых компаний, а также корпоративные источники ведущих российских банков. Были проанализированы требования к проектным менеджерам, представленные в вакансиях и корпоративных блогах, а также обобщен опыт внедрения проектного управления в банках.

На основе анализа источников и практики банковского сектора целесообразно выделить четыре группы компетенций проектного менеджера: технические, поведенческие, стратегические и отраслевые.

Технические компетенции включают владение методами управления проектами, навыки планирования, бюджетирования, управления сроками, ресурсами и рисками, владение специальными компьютерными системами. В банковской сфере особенно востребовано умение работать с гибридными моделями, сочетающими предсказуемость каскадного подхода для регуляторных проектов и гибкость для цифровых продуктов [3]. Как отмечается в квалификационных требованиях многих банков, менеджер проекта должен: знать основные подходы к управлению проектами: Agile, Waterfall, PMBoK как набор практических методов, владеть методом Kanban, а также уметь использовать программные продукты для управления проектами (MS Project, Jira, Confluence, Kaiten и др.). В последнее время возрастает потребность в компетенциях, связанных с применением технологий искусственного интеллекта [7].

Поведенческие компетенции охватывают лидерство, коммуникацию,

управление конфликтами, стрессоустойчивость, эмпатию, настойчивость. В банковской среде, где проекты часто носят кросс-функциональный характер, а команды могут быть территориально распределены, эти качества выходят на первый план. В корпоративной культуре Т-Банка подчеркивается, что идеальный кандидат «мотивирует и вдохновляет», «эмпатичен и договороспособен», «развивает команду через поддержку и обратную связь». В требованиях Альфа-Банка также указывается на необходимость «коммуникабельности», «стрессоустойчивости», «находчивости».

Стратегические компетенции связаны с пониманием бизнес-контекста, умением видеть проект в общей стратегии банка, управлять выгодами и оценивать эффективность. Проектный менеджер должен не просто выполнить проект в срок, но и обеспечить достижение бизнес-целей. Проекты должны оцениваться не только по финансовым показателям, но и по влиянию на стратегические цели, клиентский опыт, внутренние процессы [4]. В Т-Банке требуется «мыслить продуктово», «сосредотачиваться на создании ценности для клиентов и бизнеса». Таким образом, стратегическое мышление и бизнес-проницательность становятся обязательными.

Отраслевые компетенции в банковской сфере отражают её специфику и охватывают знание банковских продуктов и услуг, понимание регуляторных требований (Банк России, 115-ФЗ, 152-ФЗ и др.), управление комплаенс-рисками, обеспечение информационной безопасности, а также знание процессов кредитования, платёжных систем и работы с ценными бумагами. Банковские проекты зачастую связаны с модернизацией эквайринга и выполнением требований платёжных систем, информационной безопасностью и регулярно изменяемой банковской отчётностью. Игнорирование данных аспектов не позволит проектному менеджеру эффективно взаимодействовать с экспертами и принимать взвешенные решения.

Проведённый анализ показывает, что компетенции проектного менеджера в банковском секторе представляют собой сложный комплекс, выходящий за рамки универсальных моделей. Традиционные подходы (PMI, IPMA) задают общую

рамку, однако они не в полной мере учитывают такие значимые для банка аспекты, как регуляторная нагрузка, комплаенс и специфика финансовых продуктов. В то же время отраслевые исследования подтверждают необходимость гибридной модели, сочетающей техническую грамотность, лидерство и глубокое понимание банковского бизнеса.

Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенная классификация может быть использована для разработки корпоративных моделей компетенций, программ обучения и систем оценки проектных менеджеров в банках. Например, Т-Банк уже использует матрицу компетенций и регулярное ревью, что позволяет целенаправленно развивать сотрудников. Подобный подход может быть масштабирован и на другие кредитные организации.

Подводя итог следует выделить, что, компетенции проектного менеджера в банковском секторе формируются под влиянием как общих закономерностей проектного управления, так и специфических отраслевых факторов. Ключевыми группами компетенций являются технические, поведенческие, стратегические и отраслевые. Наиболее востребованными в современных условиях становятся: управление рисками и изменениями, кросс-функциональная коммуникация, гибкое лидерство, понимание банковских продуктов и регуляторных требований. Универсальные модели компетенций нуждаются в адаптации к банковской специфике. Дальнейшие исследования могут быть направлены на эмпирическую проверку значимости отдельных компетенций для успеха проектов в банках, а также на разработку методик оценки и развития этих компетенций.

Библиографический список:

1. Бережных, О.М., Хорольская, Т.Е., Погорелова, П.Д., Мишина, В.О. Перспективы развития банковского сектора на основе развития финтех – индустрии // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. №1 (57), С. 471-476.

2. Бугаенко, П.А. Теоретические основы проектного управления в банковских и инвестиционных организациях: эволюция подходов и современные концепции / П. А. Бугаенко // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № s1. — URL:

https://esj.today/PDF/111FAVN125.pdf.

3. Горина, Т.В. Разработка интегрированного подхода к управлению проектами цифровизации и цифровой трансформации в банковской сфере, основанной на принципах Agile, Lean Startup и Design Thinking / Т. В. Горина // Региональная и отраслевая экономика. – 2025. – № 4. – С. 213-221. – DOI 10.47576/2949-1916.2025.4.4.027. – EDN DFAMWA.

4. Зотова, Е.В. Анализ эффективности проектного управления в банковском секторе / Е. В. Зотова // Экономика строительства. – 2022. – № 11. – С. 4-13. – EDN IONVRH.

5. Лосев, В.С. Особенности проектного управления в банковской сфере / В. С. Лосев, Ю. О. Сапожникова // Научный аспект. – 2021. – Т. 5, № 1. – С. 493-498. – EDN YTEWEQ.

6. Роговой, А.И. Организация и управление проектами развития в коммерческом банке / А. И. Роговой, О. Н. Роговая // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – 2013. – Т. 1, № 10(61). – С. 98-100. – EDN QBGNVR.

7. Суслов, Е.Ю. Искусственный интеллект в управлении проектами: опыт внедрения и перспективы / Е. Ю. Суслов, А. И. Вержбицкая // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2026. – № 4. – С. 210-216. – DOI 10.26118/2782-4586.2026.57.78.082. – EDN UAKSNM.

8. Суслов, Ю.Е. Развитие компетенций организации в управлении проектами / Ю. Е. Суслов, Е. Ю. Суслов, А. И. Станкеев // Евразийский юридический журнал. – 2022. – № 5(168). – С. 493-495. – EDN STFELD.