

BANK SOHASIDA LOYIHA BOSHQARUVINI TAKOMILLASHTIRISH*Movlonov Axror**Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi magistranti*

Annotatsiya: Bank birinchilardan bo'lib loyiha texnologiyalarini boshqaruv tizimiga kiritdi. Shu bilan birga, bank faoliyatining o'ziga xos xususiyatlari bank biznesining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga oladigan, shuningdek, bank muhitida qo'llaniladigan moliyaviy texnologiyalarga muvofiq biznes jarayonlarini qurishga imkon beradigan biznes echimlarini shakllantirish zarurligini belgilaydi. . Shu bilan birga, bank sektorida loyihalarni boshqarish boshqacha tarzda qurilgan. Ayrim banklar loyihalarni alohida yechimlar sifatida amalga oshirsa, boshqalari ularni umumiy boshqaruv infratuzilmasiga integratsiyalashgan, boshqalari esa ilg'or axborot va boshqa yechimlarni joriy etish sifatida amalga oshiradi, bu esa asosiy g'oyalarni yanada samarali targ'ib qilishga yordam beradi. Shu munosabat bilan, bank sektorida loyihalarni boshqarish samaradorligini baholashning maqsadga muvofiqligi va zarurati mavjud bo'lib, u nafaqat iqtisodiy ko'rsatkichlarni hisoblash, balki bank xodimlarining joriy faoliyatining bir qator parametrlarini baholash orqali ham amalga oshirilishi mumkin. tasvir komponentlarini takomillashtirish va yangi g'oyalarni amalga oshirish. Shu munosabat bilan, maqolada bank sektorida loyihalarni boshqarishga xos bo'lgan ko'rsatkichlar, ya'ni uni amalga oshirish samaradorligini tahlil qilish usullari va kelgusida rivojlanish imkoniyatlari ko'rib chiqiladi. Banklarda loyihalarni boshqarish samaradorligini baholashning mualliflik metodologiyasi taqdim etilgan bo'lib, uning yangiligi ekspert metodlari asosida qurilgan sifat ko'rsatkichlaridan foydalanishdadir. Taklif etilayotgan metodologiya bankning loyiha faoliyatining uning moliyaviy natijalariga ta'sir qilish darajasini aniqlash, shuningdek, alohida loyihalarni boshqarish jarayonlari samaradorligini aniqlash imkonini beradi. Bundan tashqari, metodologiya banklarda loyihalarni boshqarish bo'yicha tuzilgan biznes-jarayonlar modeli samaradorligiga umumiy baho beradi, har qanday bank uchun amal qiladi va standart echimlarga qaraganda sodda. Metodologiya loyihalarni boshqarish sohasidagi moliyaviy tashkilotlarning ekspertlari va maslahatchilari, shuningdek, banklarning yuqori boshqaruvi uchun qiziqarli bo'lishi mumkin.

Kalit so'zlar: Bank loyiha boshqaruvi, banklar, sifat, miqdoriy ko'rsatkichlar, muvozanatli ko'rsatkichlar kartasi, samaradorlik

Bank faoliyatida daromad va risk doimo yonma-yon va ular o'rtasidagi muvozanatni toppish zamonaviy bank ishining muhim muammolaridan biridir. Tijorat banklari tomonidan moliyalashtiriladigan investitsion loyihalarda vujudga kelishi mumkin bo'lgan risklarni oldindan baholay olishi, samarali boshqarishi va unga qarshi

zarur choralar ko'rishi bankka etishi mumkin bo'lgan moddiy-ma'naviy.

Banklarning loyihalarini boshqarish samaradorligini tahlil qilish uchun ishlab chiqilgan modellarning etarli emasligi bilan bog'liq. Shu bilan birga, moliyaviy tashkilotlarni boshqarishning umumiy biznes-jarayonlariga integratsiyalashgan holda deyarli har bir yirik bank faoliyatiga loyihalarni boshqarish faol joriy etilmoqda.

Tashkiliy samaradorlik - bozor va raqobatchilarga nisbatan bank tomonidan ko'rsatiladigan xizmatlarning alohida tarmoqlarining o'sishi. oldingi davr Har bir aniq sektor uchun dinamika undagi loyihalarni boshqarish sifatini ko'rsatadi. Jismoniy shaxslarni kreditlash hajmining ortib borayotgani mazkur sohada amalga oshirilayotgan loyihalar samaradorligidan dalolat beradi. Daromadga nisbatan samaradorlik - rentabellik qanchalik yuqori bo'lsa, bank samaradorligi shunchalik yuqori bo'ladi ($\text{Bank marjasi} / \text{bank daromadlarining umumiy qiymatiga}$) * 100 Bankning aniq loyihalarni amalga oshirishdan olgan daromadlari miqdorini ko'rsatadi. Foydaga nisbatan samaradorlik - foyda qanchalik yuqori bo'lsa, bank samaradorligi shunchalik yuqori bo'ladi ($\text{Bankning sof foydasi} / \text{bank daromadlarining umumiy qiymatiga}$) * 100 Bankning aniq loyihalarni amalga oshirishda olgan foyda miqdorini ko'rsatadi.

Texnik samaradorlik - har bir amalga oshirilgan loyihaga tegishli foyda miqdori Bankning marjasi / hisobot davridagi amalga oshirilgan loyihalar soni Hisobot davrida bank tomonidan amalga oshirilgan har bir aniq loyiha qancha foyda keltirganligini ko'rsatadi. Shu bilan birga, tashkiliy samaradorlik loyihalarni boshqarishning bank faoliyatining muayyan sohasiga ta'sirini ko'proq aniqlash imkonini beradi, ular amalga oshirilgan muayyan tarmoqlarga nisbatan loyihalar sifatini ochib beradi. Loyihani boshqarish bilan bog'liq holda bankning ishlash mezonlari, shu jumladan daromad va foyda ko'rsatkichlari kamroq ko'rsatkichdir. Ushbu ko'rsatkichlar umuman bank faoliyati samaradorligini ko'rsatishi mumkin, ammo ular loyiha boshqaruvining bank faoliyatiga ta'siri darajasini aniqlashga imkon bermaydi.

Loyihani boshqarishda eng ko'p ko'rsatkich banklarning loyiha faoliyatidagi asosiy tendentsiyalarni aniqlashga yordam beradigan reyting modellari asosida qurilgan ekspert usullaridir [6]. Aniqlik kiritish kerakki, ekspert usullaridan foydalanish uchun reyting shkalasini shakllantirish, shuningdek, parametrlarni tanlash va ularni ahamiyatlilik nuqtai nazaridan baholash maqsadga muvofiqdir. Shu maqsadda bankda tahliliy ishlarga mas'ul bo'lgan mutaxassislardan ekspert komissiyasi tanlab olinadi va u mezonlarni belgilaydi va baholaydi.

Ekspert metodlari loyihalar sifatini yanada tizimli va kengroq baholash, bu jarayonni kuzatuvchi salbiy omillarni aniqlash va banklarda loyiha boshqaruvini rivojlantirish yo'nalishlarini belgilash imkonini beradi.

Shunday qilib, loyihaning samaradorligini baholash uchun har bir omilning ahamiyatlilik darajasini baholash uchun parametrlar to'plami shakllantirildi.

Yuqoridagi misolda eng muhimlari quyidagilar edi: kredit portfelining sifati, jismoniy shaxslarga kredit berish hajmi va loyihaning iqtisodiy ko'rsatkichlari. Baholangan ko'rsatkichlarning ob'ektivligi uchun ularni dinamikada baholash muhim, shu bilan birga yakuniy ballni hisoblash uchun har bir parametrlarning o'rtacha qiymatini aniqlash maqsadga muvofiqdir.

Keyinchalik murakkab metodologiya umuman bank sektorida loyihalarni boshqarish samaradorligiga xosdir. Loyiha metodologiyasining bankning moliyaviy natijalariga ta'siri darajasini aniqlash va aniqlash juda muammoli. Qoida tariqasida, yangi mahsulotni joriy etish iqtisodiy samaradorlik yoki uni amalga oshirish jarayonida xodimlarning harakatlari bilan bog'liq bo'lgan salbiy natijalarga olib keladi. Biroq, loyiha texnologiyalaridan foydalanish samaradorlikni oshiradi va amalga oshirilayotgan loyihalarning muvaffaqiyatsizlik darajasini pasaytiradi, shuningdek, harakatlarni tizimlashtiradi, vaqt resurslari va vazifalarni loyiha jamoasi a'zolari o'rtasida to'g'ri taqsimlaydi.

Shu sababli, ko'plab tahlilchilar [8] fikriga ko'ra, bank sektorida loyihalarni boshqarish samaradorligini loyihani amalga oshirish natijalariga ko'ra baholash mumkin, chunki muvaffaqiyatning kamida 50 yoki 40 foizi ushbu aniq metodologiyaga tegishli. Soddalashtirilgan versiyada baholash Loyiha boshqaruvi bilimlar organining (PMBOK) 9 ta yo'nalishi bo'yicha amalga oshiriladi. Banklar uchun bular bo'lishi mumkin:

1. loyiha boshqaruvining mazmuni;
2. xarajatlarni boshqarishni rejalashtirish;
3. loyihani boshqarish byudjeti;
4. resurslar;
5. risklarni boshqarish;
6. loyihada aloqani boshqarish;
7. o'zgarishlarni boshqarish;
8. loyihani boshqarish tizimida jarayonlarni boshqarish;
9. Hujjatlarni boshqarish.

Ushbu parametrlarni baholash ham mutaxassislar tomonidan 100 ballik tizimda amalga oshiriladi. Bunday holda, joriy holat maqsadli qiymat bilan baholanadi. Bank loyihalarini boshqarishda maqsadli va haqiqiy ko'rsatkichlarni baholash misoli Manba: muallif tomonidan tuzilgan. Ushbu metodika standart usullardan qo'llanilishining soddaligi bilan ajralib turadi va bankning turli bo'linmalari xodimlarining bilimlari va ekspert xulosalariga asoslanadi. Shu bilan birga, maqsadli qiymatlar Bankning loyiha ofisining ekspert komissiyasi tomonidan belgilanadi va haqiqiy qiymatlar turli soha mutaxassislaridan iborat komissiya tomonidan baholanadi. Biroq, yuqoridagi ko'rsatkichlar loyihani boshqarish samaradorligini o'ziga xos tarzda tavsiflamaydi: bu jarayonning bank faoliyatiga ta'siri haqida ma'lumot yo'q, shuningdek, bank

loyihasining maqsadga muvofiqligi va rentabellik darajasini aniqlash mumkin emas. bir butun sifatida faoliyat.

Shu munosabat bilan shuni ta'kidlash kerakki, o'rganilgan usullar samarali aniqlikda farq qilmaydi. Qoida tariqasida, ular umuman bankning moliyaviy-xo'jalik faoliyatidan olinadigan foyda ko'rinishidagi aniq loyihalarni amalga oshirishdan olingan natijalarni hisobga oladi. Shu bilan birga, loyiha uzoq muddatli samaradorlikka ega ekanligini aniqlashtirish kerak, bu bir qator vaziyatlarda uzoq vaqt davomida amalga oshirilgandan keyin o'zini namoyon qilishi mumkin.

Banklarda loyihalarni boshqarish samaradorligini tahlil qilishning o'rganilayotgan usullari samarali aniqligi bilan farq qilmasligini aniqlashga imkon berdi. Qoida tariqasida, ular umuman bankning moliyaviy-xo'jalik faoliyatidan olinadigan foyda ko'rinishidagi aniq loyihalarni amalga oshirishdan olingan natijalarni hisobga oladi. Biroq, har bir loyiha uzoq muddatli samaradorlikka ega, ba'zi hollarda ular uzoq vaqt davomida amalga oshirilgandan keyin o'zini namoyon qilishi mumkin. Shuning uchun bank sektorida boshqaruv samaradorligining sifat tavsiflaridan foydalanish taklif etiladi. Tahlilning mualliflik modeli ishlab chiqilgan bo'lib, u sifat va miqdoriy belgilarning kombinatsiyasi bo'lgan turli xil usullarga qurilgan. Shu bilan birga, samarali va samarasiz loyihalarni imkon qadar aniq va to'liq aniqlash imkonini beradigan, umuman bank loyihalarini boshqarish samaradorligini tavsiflovchi eng yangi boshqaruv vositalaridan foydalanish yanada istiqbolli.

Shu sababli, ko'plab tahlilchilar [8] fikriga ko'ra, bank sektorida loyihalarni boshqarish samaradorligini loyihani amalga oshirish natijalariga ko'ra baholash mumkin, chunki muvaffaqiyatning kamida 50 yoki 40 foizi ushbu aniq metodologiyaga tegishli. Soddalashtirilgan versiyada baholash Loyiha boshqaruvi bilimlar organining (PMBOK) 9 ta yo'nalishi bo'yicha amalga oshiriladi. Banklar uchun bular [9] bo'lishi mumkin:

1. loyiha boshqaruvining mazmuni;
2. xarajatlarni boshqarishni rejalashtirish;
3. loyihani boshqarish byudjeti;
4. resurslar;
5. risklarni boshqarish;
6. loyihada aloqani boshqarish;
7. o'zgarishlarni boshqarish;
8. loyihani boshqarish tizimida jarayonlarni boshqarish;
9. Hujjatlarni boshqarish.

Ushbu parametrlarni baholash ham mutaxassislar tomonidan 100 ballik tizimda amalga oshiriladi. Bunday holda, joriy holat maqsadli qiymat bilan baholanadi. Bank tomonidan baholash misoli 2-rasmda keltirilgan.

Bank loyihalarini boshqarishda maqsadli va haqiqiy ko'rsatkichlarni baholash

misoli Manba: muallif tomonidan tuzilgan. Ushbu metodika standart usullardan qo'llanilishining soddaligi bilan ajralib turadi va bankning turli bo'linmalari xodimlarining bilimlari va ekspert xulosalariga asoslanadi. Shu bilan birga, maqsadli qiymatlar Bankning loyiha ofisining ekspert komissiyasi tomonidan belgilanadi va haqiqiy qiymatlar turli soha mutaxassislaridan iborat komissiya tomonidan baholanadi. Biroq, yuqoridagi ko'rsatkichlar loyihani boshqarish samaradorligini o'ziga xos tarzda tavsiflamaydi: bu jarayonning bank faoliyatiga ta'siri haqida ma'lumot yo'q, shuningdek, bank loyihasining maqsadga muvofiqligi va rentabellik darajasini aniqlash mumkin emas. bir butun sifatida faoliyat.

Shu munosabat bilan shuni ta'kidlash kerakki, o'rganilgan usullar samarali aniqlikda farq qilmaydi. Qoida tariqasida, ular umuman bankning moliyaviy-xo'jalik faoliyatidan olinadigan foyda ko'rinishidagi aniq loyihalarni amalga oshirishdan olingan natijalarni hisobga oladi. Shu bilan birga, loyiha uzoq muddatli samaradorlikka ega ekanligini aniqlashtirish kerak, bu bir qator vaziyatlarda uzoq vaqt davomida amalga oshirilgandan keyin o'zini namoyon qilishi mumkin.

Foydalangan adabiyotlar:

1. Abramov I.V., Algazinov E.K., Matveev M.G. Process approach to building a project management system // Applied Informatics. 2014. No. 1 (49). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n7protsessnyy-podhod-k-postroeniyu-sistemy-proektnogo-upravleniya> (date of access: 10/17/2022).
2. Boronina, L. N. B835 Fundamentals of project management: [proc. allowance] / L. N. Boronina, Z. V. Senuk; Ministry of Education and Science Ros. Federation, Ural. feder. un-t. 2nd ed., add. - Yekaterinburg: Ural Publishing House. un-ta, 2016. - 134 p.
3. Verezhnikova O.V. Methodological aspects of the organization of project implementation control // Problems of Economics and Management. 2015. No. 12 (52). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-aspekty-organizatsii-kontrolya-reali-zatsii-proektov> (date of access: 10/17/2022).
4. Some standards for project activities // <https://www.cfin.ru/itm/project/standards.shtml> (date of access: 10/17/2022).