

MPHTI 06.73.55, 06.71.25
УДК 336:005.8
JEL G18, G32, M10, M12

<https://doi.org/10.46914/1562-2959-2026-1-2-71-85>

ЖУНУСБЕКОВА Н.М.,¹

к.х.н., ассоциированный профессор.
e-mail: n.zhunusbekova@satbayev.university
ORCID ID: 0000-0002-0529-9000

САТЫБАЛДИЕВА Д.О.,^{*1}

PhD, ассоциированный профессор.
*e-mail: d.satybaldiyeva@satbayev.university
ORCID ID: 0000-0001-6494-0681

ДЖОЛДАСОВ А.А.,¹

м.э.н., ст. преподаватель.
e-mail: a.joldassov@satbayev.university
ORCID ID: 0000-0002-4740-2352

КАМЫСБАЕВ М.К.,¹

д.э.н., профессор.
e-mail: m.kamysbayev@satbayev.university
ORCID ID: 0000-0002-6952-6030

¹Казахский национальный
исследовательский технический
университет им. К.И. Сатпаева,
г. Алматы, Казахстан

ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В СФЕРЕ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН: РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Аннотация

В условиях цифровой трансформации финансового сектора и усложнения регуляторной среды управление проектами приобретает ключевое значение для обеспечения устойчивости и конкурентоспособности финансовых организаций. Для Республики Казахстан данная проблематика особенно актуальна в контексте реализации масштабных программ цифровизации, внедрения новых финансовых продуктов и сервисов, а также повышения требований к операционной эффективности и управляемости изменений. В статье представлена комплексная оценка состояния и уровня зрелости управления проектами в организациях финансового сектора Республики Казахстан, а также проанализированы факторы, влияющие на эффективность функционирования проектных систем. Методологическая основа исследования базируется на комбинированном дизайне, сочетающем количественные и качественные методы. Эмпирические данные получены в результате стандартизированного анкетного опроса 137 сотрудников девяти финансовых организаций, включая банки второго уровня, микрофинансовые и страховые компании. Дополнительно проведены полуструктурированные интервью с 15 экспертами и осуществлен анализ стратегических документов и годовых отчетов ведущих участников рынка. Результаты исследования свидетельствуют о том, что проектное управление в финансовых организациях Казахстана институционализировано преимущественно на уровне базовых организационных структур и регламентов. При этом уровень зрелости проектных практик существенно различается по сегментам рынка и отдельным организациям. Наиболее распространенным является гибридное использование каскадных и Agile-подходов при ограниченном внедрении систем управления портфелями проектов (PPM Project and portfolio management) и инструментов BI-аналитики. В качестве ключевых ограничений развития проектного управления выявлены высокая регуляторная нагрузка, дефицит квалифицированных проектных менеджеров, недостаточно сформированная проектная культура и фрагментированная IT-инфраструктура, затрудняющая интеграцию управленческих данных и принятие обоснованных управленческих решений.

Ключевые слова: управление проектами, финансовые услуги, банки второго уровня, проектный офис, PPM-системы, Agile-подходы, ESG-повестка.

Введение

Управление проектами в финансовом секторе в условиях цифровой трансформации, усиления конкуренции и усложнения регуляторной среды становится ключевым механизмом реализации стратегических приоритетов компаний. Банки, микрофинансовые и страховые компании вынуждены одновременно поддерживать устойчивость основной деятельности и реализовывать масштабные программы изменений: развитие цифровых каналов обслуживания, внедрение финтех-решений, адаптацию к новым регуляторным требованиям. В этих условиях возрастает значение институционализации проектного управления, внедрения специализированных методологий и инструментов, а также формирования проектной культуры на всех уровнях организации.

Международные исследования демонстрируют, что развитые офисы управления проектами PMO (Project Management Office) позитивно коррелируют с достижением стратегических целей и финансовых показателей банков и иных финансовых институтов [1–8]. В то же время национальный контекст, особенности регулирования и структуры рынка требуют эмпирических исследований на уровне конкретных стран. Для Республики Казахстан вопросы институционализации проектного управления в финансовом секторе остаются недостаточно изученными, несмотря на активный характер цифровой трансформации и рост числа проектных инициатив.

Цель данной статьи – на основе эмпирического исследования оценить фактическое состояние управления проектами в финансовых организациях Казахстана, выявить ключевые барьеры и определить стратегические ориентиры развития проектного управления в данном секторе.

Современные подходы к управлению проектами базируются на международных стандартах и методологических рамках, таких как PMBOK Guide [1], ISO 21502 [2]. В банковской и финансовой сфере проектное управление рассматривается как механизм обеспечения стратегической гибкости, управления регуляторными изменениями, инновациями и операционной эффективностью.

Казахстанские и региональные исследования фокусируются на стратегическом управлении банками, проектном финансировании и внедрении проектного подхода в контексте социально-экономического развития [9–12]. Однако вопросы реальной институционализации проектного управления в финансовых организациях, сочетания методологий, использования RPM-систем и восприятия барьеров остаются фрагментарно освещенными. Это обуславливает необходимость эмпирического исследования, ориентированного на практики финансового сектора Республики Казахстан.

Научная новизна исследования заключается в комплексной эмпирической оценке уровня институционализации проектного управления в финансовом секторе Республики Казахстан с учетом отраслевой специфики банков, микрофинансовых организаций и страховых компаний. В отличие от существующих исследований, ориентированных преимущественно на общие вопросы цифровизации и корпоративного управления, в работе:

- ♦ выявлены различия в зрелости PMO между сегментами финансового рынка;
- ♦ установлена статистически значимая зависимость между типом финансовой организации и уровнем формализации проектного управления;
- ♦ определены ключевые институциональные, кадровые и технологические барьеры развития проектных практик;
- ♦ предложена классификация рисков проектного управления в финансовом секторе Казахстана;
- ♦ сформулированы практические рекомендации по развитию проектного управления с учетом ESG-повестки и цифровой трансформации.

Материалы и методы

Методологическая основа исследования опирается на комбинированный дизайн, сочетающий количественный и качественный подходы, а также анализ документальных источников [13–15].

Количественный компонент представлен стандартизированным анкетным опросом сотрудников финансовых организаций, вовлеченных в проектную деятельность. В выборку включе-

ны девять организаций, представляющих ключевые сегменты финансового рынка: пять банков второго уровня, две микрофинансовые организации и две страховые компании. Общий объем выборки составил 137 респондентов. Анкета содержала блоки, посвященные профилю респондентов, наличию и формату институционализации проектного управления (РМО, регламенты), используемым методологиям и IT-инструментам, оценке барьеров и стратегическим ориентирам развития. Вопросы формулировались в форме утверждений, оцениваемых по пятибалльной шкале Лайкерта, а также в формате множественного выбора и открытых ответов.

Качественный компонент включал 15 полуструктурированных интервью с руководителями проектных офисов, директорами по IT и цифровой трансформации, специалистами по риск-менеджменту и комплаенсу, а также консультантами и представителями профессиональных объединений. Интервью проводились по направляющему гайду, охватывающему вопросы истории становления проектного управления, текущей архитектуры систем, опыта реализации крупных проектов и программ, барьеров и перспектив развития.

Документальный анализ охватывал годовые отчеты, стратегические документы и публично доступные регламенты по проектной деятельности ведущих финансовых организаций. Рассматривались сведения о структурах управления проектами, масштабах программ трансформации, ключевых цифровых инициативах и агрегированных показателях использования дистанционных каналов и цифровых сервисов.

Количественные данные анализировались методами описательной статистики (частоты, доли, средние значения и стандартные отклонения). Проводился сравнительный анализ по типам организаций (банки, микрофинансовые организации МФО, страховые компании) и укрупненным должностным уровням.

Результаты и обсуждение

Результаты опроса показывают, что офис управления проектами (РМО) или его функциональный аналог имеется примерно в двух третях обследованных организаций. В крупных банках РМО чаще представлен как отдельное структурное подразделение с формализованным мандатом на координацию проектной деятельности. В микрофинансовых и страховых организациях функции координации проектов нередко распределены между стратегическими, IT и операционными подразделениями, а статус РМО менее формализован. Большинство банков имеют разработанные положения о проектной деятельности, регламенты работы проектного комитета и стандартные шаблоны проектной документации. В организациях меньшего масштаба документальная база фрагментарна, регламенты ограничены отдельными инструкциями. По самооценке респондентов преобладает средний уровень зрелости, существует реестр проектов и базовые процедуры согласования.

Эксперты из крупных банков отмечают эволюцию от «самоорганизованных» инициатив к формальным системам. Вместе с тем в ряде организаций РМО по-прежнему воспринимается как сервисная, а не стратегическая функция, что ограничивает его влияние на приоритизацию и прекращение проектов.

С точки зрения IT-инструментов базовым остается использование офисных приложений (таблицы, презентации, электронная почта) для планирования и отчетности. Вместе с тем в проектных и IT-командах активно используются таск-трекеры (Jira и аналоги) для детализации задач и контроля исполнения.

Интервью показали, что переход к специализированным RPM-системам требует унификации процессов, выстраивания единой методологии и значительных усилий по обучению персонала.

Респонденты оценивали значимость различных барьеров по пятибалльной шкале. Наиболее высокие средние оценки получили следующие группы препятствий:

- ♦ институциональные барьеры – высокая и изменчивая регуляторная нагрузка, требующая реализации большого числа обязательных проектов и ограничивающая ресурсы для инициатив развития;
- ♦ организационные барьеры – конкуренция подразделений за ресурсы, неясный статус РМО, слабая интеграция проектного управления в систему корпоративного управления;

- ♦ кадровые барьеры – дефицит опытных проектных менеджеров с пониманием специфики финансового сектора, недостаточная сформированность проектной культуры, сопротивление персонала изменениям;
- ♦ технологические барьеры – фрагментированная ИТ-инфраструктура, слабая интеграция RPM и таск-систем с ключевыми банковскими платформами, ограниченность бюджета на развитие ИТ-инструментов проектного управления.



Рисунок 1 – Основные барьеры развития проектного управления

Примечание: Составлено авторами.

Как видно из рисунка 1, наиболее значимыми ограничениями развития проектного управления являются высокая регуляторная нагрузка и дефицит квалифицированных проектных менеджеров.

Экспертные интервью подтверждают, что многие проблемы имеют культурную природу, проектная деятельность нередко воспринимается как дополнительная нагрузка, а не как основной механизм реализации стратегии. Это снижает мотивацию к соблюдению методологии и использованию формализованных инструментов.

Результаты показывают, что в большинстве организаций основное внимание уделяется соблюдению сроков и бюджета. Формализованное управление выгодами – постановка измеримых целей, планирование эффекта, последующая оценка реализации выгод – системно реализовано лишь в отдельных крупных банках [11–12]. В области управления рисками наблюдается более высокий уровень зрелости, что обусловлено жесткими требованиями регулятора и международных стандартов. Проекты проходят оценку на соответствие регуляторным нормам, стандартам кибербезопасности и внутренним положениям о риск-менеджменте.

В проектах цифровой трансформации активно используются BI-инструменты для мониторинга показателей, связанных с клиентской активностью, долей безналичных операций, использованием мобильных и онлайн-каналов. Вместе с тем единые стандарты качества данных, методики оценки эффекта проектов и интеграция проектной аналитики с бизнес-аналитикой находятся в стадии развития.

Респонденты и эксперты выделяют следующие приоритетные направления развития проектного управления в финансовом секторе Казахстана: развитие компетенций проектных команд и проектной культуры на всех уровнях организационной иерархии; дальнейшее внедрение и углубление использования RPM-систем и BI-аналитики для поддержки управленческих решений; специализация управления цифровыми и финтех-проектами; интеграция проектного управления с ESG-повесткой и задачами устойчивого развития.

Особое значение, по мнению экспертов, имеет роль регуляторов и профессиональных площадок в разработке методических рекомендаций, стандартизации практик и организации обмена опытом между участниками рынка.

Полученные результаты демонстрируют, что финансовые организации Казахстана находятся на промежуточном уровне зрелости проектного управления. С одной стороны, сформированы базовые элементы системы: РМО, регламенты, стандартизированная документация, применение методологий и цифровых инструментов. С другой – наблюдается значительная вариативность по сегментам рынка и отдельным организациям, особенно в части интеграции проектной деятельности в контур стратегического управления. Результаты эмпирического исследования показывают, что проектное управление в секторе финансовых услуг Республики Казахстан носит уже не эпизодический, а системный характер. Степень его институционализации существенно различается в зависимости от типа и масштаба организаций. Всего в исследовании приняли участие 137 респондентов, распределение которых по типу финансовой организации отражает структуру рынка: банки второго уровня – 65% (n = 89); микрофинансовые организации (МФО) – 17,5% (n = 24); страховые компании – 17,5% (n = 24). Такое распределение демонстрирует доминирующую роль банковского сектора в финансовой системе Казахстана (рисунок 2).

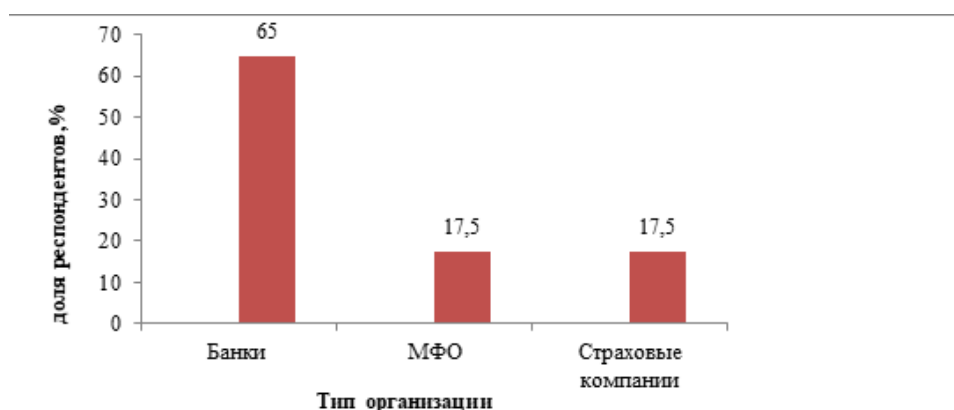


Рисунок 2 – Распределение респондентов по типам финансовых организаций

Примечание: Составлено авторами на основе результата анкетного опроса.

По уровню занимаемой должности выборка включала 18% представителей высшего и верхнего менеджмента (члены правления, директора департаментов, руководители крупных программ), 42% руководителей проектов и руководителей отделов и 40% ведущих специалистов и исполнителей проектных задач.

Таким образом, в выборке совместились как стратегическое видение, так и операционное восприятие проектной деятельности.

Для проверки зависимости между типом организации и формой институционализации проектного управления применялся χ^2 -тест независимости.

Нулевая гипотеза (H_0): форма институционализации проектного управления (наличие РМО: формализованный РМО, зачаточная форма, отсутствие РМО) не зависит от типа организации.

Альтернативная гипотеза (H_1): форма институционализации проектного управления зависит от типа организации.

Данный подход позволяет статистически определить, существует ли значимая связь между структурой организации и уровнем формализации РМО.

На основе процентного распределения респондентов по типу организации и наличию РМО были рассчитаны относительные показатели для каждой категории (таблица 1).

Как видно из таблицы, почти у половины респондентов (46%) в организациях действует формализованный проектный офис, однако данная практика преимущественна для банков второго уровня, где доля указаний на наличие полноценного офиса достигает 58%. В МФО и страховых компаниях статус РМО менее закреплён, чаще речь идет о зачаточной форме (29–38%), при которой функции координации проектов концентрируются в одном подразделении или у одного координатора, но не оформлены в самостоятельную структурную единицу. Полное от-

существование РМО отметили 50% респондентов из МФО и около трети сотрудников страховых компаний.

Таблица 1 – Наличие структурированного проектного офиса (РМО) по типам организаций, % респондентов

Тип организации	РМО есть (формализован)	РМО в зачаточной форме / проектный координатор	РМО нет
Банки второго уровня	58	25	17
Микрофинансовые организации	21	29	50
Страховые компании	33	38	29
Всего по выборке	46	28	26
Примечание: Составлено авторами на основе результатов анкетного опроса.			

Для проверки влияния типа организации на статус РМО была сформулирована нулевая гипотеза (H_0), предполагающая отсутствие зависимости между переменными, и альтернативная гипотеза (H_1), предполагающая наличие статистически значимой зависимости.

После этого применяют χ^2 -тест независимости, чтобы проверить, отвергается ли H_0 .

Рассчитывается статистика χ^2 по формуле 1:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} \quad (1)$$

где:

O – наблюдаемое значение;

E – ожидаемое значение;

R_i – сумма по строке (тип организации);

C_j – сумма по столбцу (статус РМО);

N – общее число респондентов.

В результате расчетов значение составило:

$$\chi^2 = 4,82 + 9,73 + 2,01 \approx 16,56$$

Это превышает критическое значение χ^2 при $\alpha = 0.05$: 9.488

$$\chi_{расч}^2 = 16,56 > 9,488$$

Таким образом, выполняется неравенство: $\chi^2_{расч} > \chi^2_{крит}$, что позволяет отвергнуть нулевую гипотезу.

Между типом финансовой организации и статусом проектного офиса существует статистически значимая зависимость. Это означает, что уровень институционализации проектного управления различается в зависимости от типа финансовой организации. Наибольшая концентрация формализованных РМО наблюдается в банках второго уровня, тогда как микрофинансовые организации чаще характеризуются зачаточными формами РМО либо полным их отсутствием, а страховые компании занимают промежуточное положение. Экспертные интервью позволяют более тонко интерпретировать эти цифры. Руководители РМО крупных банков подчеркивают, что формирование проектных офисов происходило преимущественно в ответ на рост объема и сложности проектов, связанных с цифровизацией, а также усилением требований регулятора. Внутри нескольких банков РМО сегодня подчиняется непосредственно члену правления, ответственному за стратегию или операционную деятельность. В других организациях РМО остается в статусе сервисной функции – он отвечает за методологию и унифицированные шаблоны, но практически не влияет на отбор проектов и распределение ресурсов.

Для количественной оценки статуса РМО респондентам предлагалось по 5-балльной шкале (1 – минимальный статус, 5 – статус стратегического центра) оценить влияние проектного офиса на ключевые управленческие решения. Средние значения представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Оценка статуса РМО (среднее значение по 5-балльной шкале)

Показатель	Банки	МФО	Страховые	Всего
Влияние РМО на выбор и запуск проектов	3,8	2,3	2,9	3,2
Влияние РМО на приоритизацию и распределение ресурсов	3,6	2,1	2,7	3,0
Участие РМО в отчетности перед правлением	4,0	2,4	3,1	3,4
Примечание: Составлено авторами на основе результатов анкетного опроса.				

Наиболее высокие оценки даются в банковском секторе, где РМО фактически становится важным элементом системы корпоративного управления. В МФО и страховых компаниях средний балл колеблется около 2–3, что свидетельствует о недостаточной интеграции РМО в процесс принятия решений.

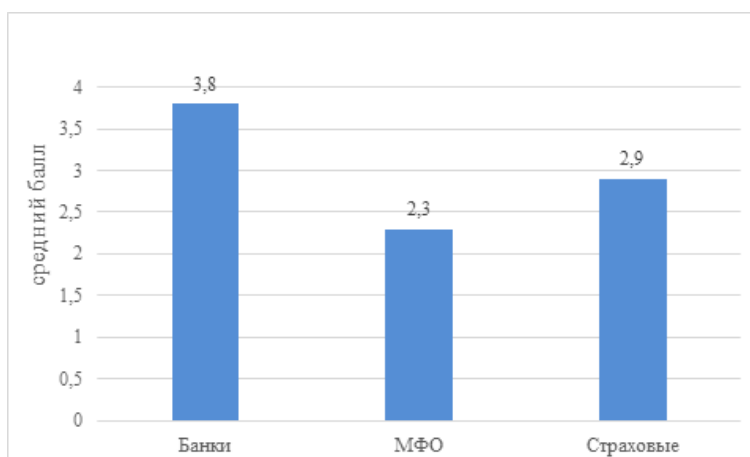


Рисунок 3 – Уровень зрелости РМО по типам организаций

Примечание: Составлено авторами.

Рисунок 3 демонстрирует существенный разрыв между банками второго уровня и небанковскими организациями по уровню зрелости РМО.

Дополнительным индикатором институционализации проектного управления является наличие формализованных документов: положения о проектной деятельности, регламента работы РМО, стандартов управления проектами. По данным опроса, полноформатный комплект документов (общее Положение о проектной деятельности, регламент РМО, методология управления проектами, шаблоны устава, плана, отчетности и реестра рисков) есть у 61% респондентов из банков, у 29% – из страховых компаний и только у 17% – из МФО. В целом по выборке наличие такого комплекта отметили 46% респондентов, частичный набор документов – 38%, отсутствие формализации – 16%.

Эти данные хорошо согласуются с институциональным контекстом. Казахстанский финансовый сектор характеризуется высоким уровнем цифровизации и быстрым ростом безналичных платежей. По данным Национального банка и ежегодного отчета о цифровой финансовой инфраструктуре, доля безналичных платежей в общем объеме операций в 2024 г. превышала 85%, а основная часть таких операций (около 80% по числу транзакций и более 89% по сумме) приходилась на Интернет и мобильный банкинг. Такая нагрузка на цифровые каналы объективно требует от банков системной проектной деятельности и ее институционального оформления.

В результате можно констатировать, что в секторе финансовых услуг Казахстана сложилась многослойная конфигурация институционализации проектного управления. На одном полюсе находятся крупные банки с развитой структурой РМО и формальной методологией, на другом – небольшие МФО и часть страховых компаний, где проектный подход реализуется преимущественно через отдельные инициативы, координируемые на уровне функциональных

подразделений. Между ними располагаются организации, находящиеся в процессе формирования проектной инфраструктуры и стремящиеся привязать ее к задачам цифровой трансформации и регуляторного соответствия.

Вторая группа результатов касается того, какие именно методологии и IT-инструменты применяются финансовыми организациями Казахстана при управлении проектами и как это связано с типами проектов и уровнем институционализации. Опрос показал, что в организациях доминируют гибридные подходы, сочетающие элементы традиционного каскадного управления (Waterfall) и гибких методологий (Agile, Scrum, Kanban и др.).

На вопрос о преобладающих подходах к управлению проектами респонденты ответили следующим образом: 71% отметили использование классического каскадного подхода, 59% – применение Agile-методологий, 49% – гибридных схем, когда элементы Waterfall и Agile комбинируются в рамках одного проекта, и 18% указали, что часть проектов реализуется без формальной привязки к какой-либо методологии («ad hoc»). Распределение по типам организаций представлено в таблице 3.

Таблица 3 – Преобладающие методологии управления проектами, % респондентов (множественный выбор)

Методология / подход	Банки	МФО	Страховые	Всего
Классический Waterfall	74	67	58	71
Agile	63	46	42	59
Гибридный подход (Waterfall + Agile)	55	33	38	49
Ad-hoc / без формальной методологии	12	33	25	18
Примечание: Составлено авторами на основе результатов анкетного опроса.				

Полученные результаты свидетельствуют о переходном характере зрелости проектного управления в финансовом секторе Казахстана. Сочетание Waterfall и Agile отражает необходимость одновременного управления как строго регламентированными проектами, связанными с требованиями регулятора, так и высокодинамичными цифровыми инициативами.

Как видно, классический Waterfall остается наиболее распространенным подходом, особенно в банках и МФО. Однако почти две трети банков и около половины всей выборки используют Agile, преимущественно в IT- и цифровых проектах. Гибридные подходы чаще всего встречаются там, где организация уже имеет формализованный РМО 62% респондентов из организаций с РМО отметили применение гибридных подходов, тогда как среди организаций без РМО этот показатель не превышает 31%.

В открытых ответах и интервью респонденты уточняли, как именно распределяются методологии по типам проектов. Так, около 78% участников, вовлеченных в IT- и цифровые проекты (развитие мобильного и интернет-банкинга, внедрение CRM, антифрод-систем, систем скоринга и аналитики), сообщили, что в их командах используются Scrum или Kanban, часто в комбинации с более жестким управлением на уровне «программы».

Не менее важной частью эмпирической картины является использование IT-инструментов для управления проектами. Вопросник позволял оценить распространенность различных систем: классических офисных приложений, таск-трекеров, специализированных RPM-платформ и BI-решений, интегрированных с проектным контуром. Полученные данные представлены в таблице 4.

Международная практика показывает, что крупнейшие финансовые организации ЕС, США и Азии переходят к enterprise-моделям управления проектными портфелями, интегрированным с ESG-отчетностью и системами риск-менеджмента.

Сравнение результатов исследования с международным опытом свидетельствует о том, что финансовый сектор Казахстана находится на промежуточной стадии зрелости проектного управления. В международных банках РМО уже интегрированы в стратегическое управление и участвуют в реализации трансформационных инициатив.

Таблица 4 – Используемые IT-инструменты управления проектами, % респондентов (множественный выбор)

Инструмент / система	Банки	МФО	Страховые	Всего
Офисные инструменты (Excel, PowerPoint, email)	81	88	79	82
Таск-трекеры (Jira, Trello, Asana и др.)	69	50	54	63
Специализированные PPM-платформы (локальные/облачные)	47	17	25	39
BI-дашборды с данными по проектам (Power BI, Qlik и др.)	41	13	21	33
Примечание: Составлено авторами на основе результатов анкетного опроса.				

В странах ЕС, Сингапуре и ОАЭ широко применяются enterprise PPM-платформы, интегрированные с ERP, риск-менеджментом и ESG-системами. В Казахстане подобные решения пока используются преимущественно крупнейшими банками.

В то же время распространение гибридных Agile-подходов и развитие цифровых банковских экосистем свидетельствуют о постепенном сближении отечественных практик с международными тенденциями.

Практически все организации продолжают активно использовать офисные инструменты, это отражает привычку менеджеров фиксировать планы и статус проектов в электронных таблицах и презентациях даже при наличии более продвинутых систем. Таск-трекеры получили широкое распространение, особенно в IT-подразделениях, в интервью представители банков отмечали, что «без Jira или ее локальных аналогов координация разработки была бы уже невозможна».

Специализированные PPM-системы применяются примерно в двух пятых случаев преимущественно в банках. В ряде крупных организаций PPM-платформа интегрирована с ERP, HR и системами риск-менеджмента, что позволяет анализировать не только статус проектов, но и их влияние на ресурсы, бюджеты и риски. В МФО и страховых компаниях специализированные PPM-решения используются реже, что связано с ограниченностью бюджета.

Интересно сопоставить эти данные с фактическими показателями цифровизации крупнейших банков Казахстана. На конец 2024 г. среднее количество ежемесячных активных пользователей (MAU – Monthly Active Users) Super App достигло 14,7 млн человек, при этом соотношение DAU/MAU (DAU – Daily Active Users) составило 68%, а среднее число транзакций на одного активного потребителя достигло 73 операций в месяц. Презентация Halyk Bank по результатам 1 квартала 2024 г. показывает, что MAU Halyk Super-App выросли с 6,2 млн до 7,4 млн за год, а количество платежей и переводов через приложение за тот же период увеличилось с 62 до 77,7 млн операций. Такая динамика невозможна без устойчивой инфраструктуры проектного управления, обеспечивающей последовательную реализацию множества взаимосвязанных цифровых инициатив.

В итоге можно заключить, что используемые методологии и инструменты проектного управления в казахстанском финансовом секторе находятся на стадии активного перехода от «по отдельности реализуемых проектов на Excel» к более зрелой гибридной и технологически поддерживаемой модели. При этом сохраняется существенный зазор между ведущими банками, располагающими комплексом методологий и систем, и меньшими организациями, где проектное управление по-прежнему во многом держится на индивидуальной инициативе и универсальных офисных инструментах.

Сопоставление субъективных оценок с макроуровневыми данными подтверждает, что проектное управление действительно способствует трансформации клиентского опыта.

Рост доли безналичных операций, увеличение числа пользователей мобильных приложений и супераппов, развитие финтех-сервисов в Казахстане прямо связаны с реализацией комплексных программ цифровой трансформации. По данным Национального банка и отраслевых отчетов, доля безналичных платежей в общем объеме операций в 2024 г. превышала 85%, а основная часть таких операций приходится на Интернет и мобильный банкинг.

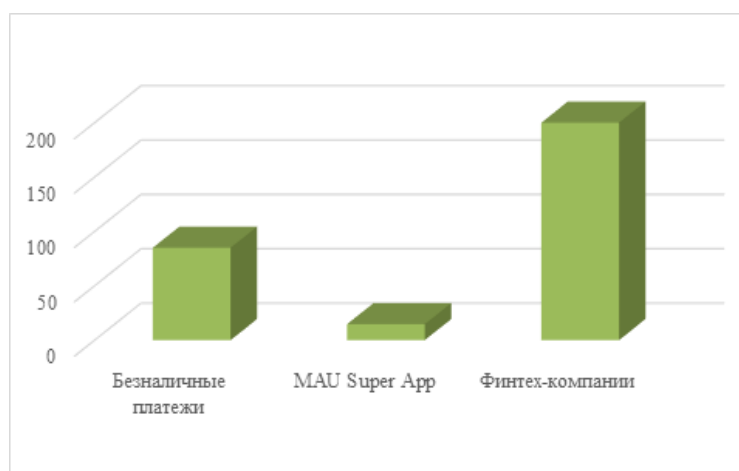


Рисунок 4 – Цифровизация финансового сектора и рост проектной деятельности

Примечание: Составлено авторами.

В отчетности Kaspi.kz и Halyk Bank фиксируется устойчивый рост MAU суперприложений, объемов транзакций и вовлеченности пользователей. Эти показатели можно рассматривать как косвенное свидетельство того, что реализуемые проектные инициативы не остаются «внутренней бюрократией», а транслируются в реальное изменение поведения и опыта клиентов.

Таким образом, восприятие эффектов проектного управления в финансовом секторе Казахстана в целом позитивно и во многом соответствует теоретическим ожиданиям, проектный подход воспринимается как механизм повышения прозрачности, координации и управляемости изменений, а также как косвенный драйвер улучшения клиентского опыта и инновационности.

В анкете респондентам предлагалось ранжировать по степени важности (от 1 до 5 баллов) ряд возможных направлений развития, а в рамках интервью прокомментировать, какие изменения они считают ключевыми на ближайшие 3–5 лет. Результаты ранжирования сгруппированы в таблицу 5.

Таблица 5 – Приоритетные направления развития проектного управления (средние баллы важности)

Направление развития	Банки	МФО	Страховые	Всего
Развитие компетенций и проектной культуры	4,5	4,4	4,4	4,5
Внедрение и развитие PPM-систем и аналитики	4,3	3,9	4,1	4,2
Специализация управления цифровыми и финтех-проектами	4,2	3,8	3,9	4,1
Стандартизация проектных процессов на уровне отрасли/регулятора	4,0	3,7	3,8	3,9
Интеграция проектов с ESG-повесткой и устойчивым развитием	3,6	3,2	3,3	3,5
Примечание: Составлено авторами на основе результатов анкетного опроса.				

Как видно, направление развития компетенций, культуры занимают верхние позиции практически во всех группах. Это отражает понимание того, что без зрелых РМО и квалифицированных проектных менеджеров любые методологии и системы останутся «на бумаге». В интервью руководители банков акцентируют внимание на необходимости «поднять» РМО на стратегический уровень, сделав его полноправным участником процессов планирования и бюджетирования, а не только обслуживающей единицей.

Развитие компетенций и проектной культуры рассматривается не столько как разовое обучение, сколько как непрерывный процесс. Респонденты отмечают, что классические курсы

по проектному управлению часто недостаточно учитывают специфику финансового сектора и регуляторной среды, и высказывают запрос на программы, совмещающие знания в области PPM, финтех-технологий, риск-менеджмента и комплаенса. Отдельное внимание уделяется необходимости обучения среднего менеджмента, от которого, по сути, зависит повседневное поведение проектных команд и отношение к изменениям.

В условиях, когда финтех-сектор Казахстана развивается особенно динамично – число финтех-стартапов увеличилось с около 50 в 2018 г. до более 200 к 2024 г., по данным отраслевого отчета Mastercard и Tech Hub AIFC, и когда через цифровые каналы проходит подавляющая часть безналичных транзакций, необходимость видеть целостную картину проектов, их взаимосвязей и влияния на ключевые показатели становится критически важной.

Специализация управления цифровыми и финтех-проектами выделяется как отдельный приоритет в банках и крупных небанковских организациях. Здесь речь идет о формировании специализированных кросс-функциональных команд (digital squads), усилении взаимодействия с IT-провайдерами и финтех-партнерами, а также о развитии компетенций в области кибербезопасности и управления данными. Учитывая, что цифровые платформы крупных игроков (Kaspi.kz, Halyk и др.) стали фактически инфраструктурой повседневной экономической активности населения и бизнеса, устойчивость и развитие этих платформ немыслимы без специализированного проектного управления.

Стандартизация проектных процессов на уровне отрасли и, возможно, регулятора оценивается несколько ниже, но все же достаточно высоко (3,9 балла). В интервью часть респондентов высказывает идею разработки отраслевых рекомендаций или кодекса практик по проектному управлению в финансовых организациях, аналогичного существующим документам по корпоративному управлению и управлению рисками. При этом подчеркивается, что стандартизация должна носить рекомендательный и ориентирующий характер, учитывая разнообразие масштаба организаций.

В целом стратегические ориентиры, вырисовывающиеся на основании эмпирических данных, хорошо согласуются с национальной повесткой развития цифровой экономики и финансового рынка. Устойчивый рост доли безналичных платежей, расширение числа участников AIFC и финтех-компаний, активная экспансия крупных банковских экосистем, запуск пилотных проектов в области цифровых активов – все эти макротенденции предполагают дальнейший рост объема и сложности проектной деятельности.

В этих условиях развитие зрелых практик проектного управления становится не только внутренней управленческой задачей отдельных организаций, но и важным условием устойчивости и конкурентоспособности казахстанского финансового сектора в целом.

Таблица 6 – Классификация рисков проектного управления

Группа рисков	Проявление
Регуляторные	Изменение требований регулятора
Технологические	Сбои IT-инфраструктуры
Кадровые	Дефицит PM-специалистов
Финансовые	Превышение бюджета
Организационные	Конфликт подразделений
Киберриски	Утечка данных
ESG-риски	Несоответствие ESG-требованиям
Примечание: Составлено авторами.	

Наиболее критичными для банковского сектора являются регуляторные и технологические риски, тогда как для МФО и страховых компаний более существенными остаются кадровые и ресурсные ограничения.

Развитие проектного управления в финансовом секторе Казахстана связано с цифровизацией экономики и ростом безналичных операций. По данным Национального банка РК, доля

безналичных платежей в 2024 г. превысила 85%, при этом продолжается рост пользователей мобильного банкинга и цифровых сервисов.

Рост цифровой активности требует реализации взаимосвязанных проектов в сфере финтеха, кибербезопасности, BI-аналитики и AI-решений, что усиливает роль РМО и PPM-систем в управлении проектными портфелями.

Дополнительное влияние оказывает усиление требований в области ESG, комплаенса и защиты данных, что увеличивает количество трансформационных проектов.

В перспективе ожидается расширение применения гибридных Agile-подходов, развитие PPM-платформ и усиление стратегической роли РМО. Таким образом, проектное управление становится важным фактором устойчивости и цифровой конкурентоспособности финансовых организаций.

Заключение

В статье представлены результаты исследования практик проектного управления в финансовых организациях Республики Казахстан. Проведенный анализ показал, что проектное управление в целом институционализировано, однако уровень зрелости систем существенно различается в зависимости от типа организации и масштаба деятельности.

Установлено, что большинство финансовых организаций используют РМО или аналогичные механизмы координации проектов, применяют базовые регламенты и ведут проектные реестры. При этом управление выгодами и стратегическая интеграция проектной деятельности остаются на стадии развития.

Исследование показало преобладание гибридных подходов к управлению проектами: Agile-методологии активно используются в IT- и цифровых инициативах, тогда как инфраструктурные и регуляторные проекты реализуются преимущественно по каскадным моделям.

Ключевыми ограничениями развития проектного управления являются высокая регуляторная нагрузка, дефицит квалифицированных специалистов, сопротивление организационным изменениям и фрагментированность IT-инфраструктуры.

В качестве приоритетных направлений дальнейшего развития выделены усиление роли РМО, внедрение PPM-систем, развитие BI-аналитики, интеграция ESG-подходов и расширение использования цифровых инструментов управления проектами.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения полученных результатов при совершенствовании систем проектного управления в финансовом секторе Казахстана, а также при разработке образовательных и методических программ подготовки проектных менеджеров.

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021. 370 p.
- 2 ISO 21502:2020. Project, Programme and Portfolio Management – Guidance on Project Management. Geneva: International Organization for Standardization, 2020. P. 1–15.
- 3 Olsen S., Steenshard J.A.H., Kadenic M.D. Project portfolio management in the fintech industry: Practices, challenges, and a proposed framework // *Procedia Computer Science*. 2025. Vol. 256. P. 1482–1492.
- 4 Tariq M., Amjad M., Aslam M. Impact of Project Management, Financial Strategies, and System Operations on Service Efficiency: A Quantitative Analysis // *Journal of Humanities, Health and Social Sciences*. 2024. Vol. 2. No. 3. P. 127–139.
- 5 Shah S.M.K. Analyse the integration of financial management practices within project management frameworks and its impact on project success // *Policy Research Journal*. 2025. Vol. 3. No. 6. P. 144–156.
- 6 Judijanto L., Tang A., Sutanto H., Mansyur S. Bibliometric Analysis of Project Management: Exploring the Linkages Between Research and Practice // *West Science Business and Management*. 2024. Vol. 2. No. 4. P. 1247–1257.
- 7 Elkhayat M. et al. Exploring global FinTech markets: economic patterns, risk and strategic partnerships // *Journal of Financial Technology*. 2025. Vol. 12. No. 2. P. 55–72.

- 8 Satybaldiyeva D., Mukhanova G., Tymbayeva Zh., Tyshkanbayeva M., Bolatkyzy S. Applying the expert method to determine a company's strategic goals. *Transport problems*. 2023. Vol. XVIII. Issue 2. P. 123–132.
- 9 Unger B.N., Gemünden H.G., Aubry M. The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success // *International Journal of Project Management*. 2012. Vol. 30. No. 5. P. 608–620.
- 10 Killen C.P., Hunt R.A., Kleinschmidt E.J. Project portfolio management for product innovation // *International Journal of Quality & Reliability Management*. 2008. Vol. 25. No. 1. P. 24–38.
- 11 Непшина В.Н., Трофимова Ю.В. Стратегическое управление банками Республики Казахстан в системе глобальной экономики // *Central Asian Economic Review*. – 2020. – № 1. – С. 172–187.
- 12 Строева Г.В. Подходы организации проектного финансирования в рамках деятельности Банка развития Республики Казахстан // *Государственное управление и государственная служба*. – 2014. – № 1. – С. 174–183.
- 13 Исенова Г.К., Солтангазинов А.Р., Амирова М.А. и др. О некоторых аспектах проектного подхода в контексте повышения эффективности развития экономики // *Вестник Инновационного Евразийского университета*. – 2020. – № 3(79). – С. 73–80.
- 14 Roy J.K., Vasa L. Financial technology and environmental, social and governance in sustainable finance: a bibliometric and thematic content analysis // *Discover Sustainability*. 2025. Vol. 6. P. 214–218.
- 15 Hu H., Jia Z., Yang S. Exploring FinTech, green finance, and ESG performance across corporate life-cycles // *International Review of Financial Analysis*. 2025. Vol. 97. P. 102–110.

REFERENCES

- 1 Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021. 370 p. (In English)
- 2 ISO 21502:2020. Project, Programme and Portfolio Management – Guidance on Project Management. Geneva: International Organization for Standardization, 2020. P.1–15. (In English)
- 3 Olsen S., Steenshard J.A.H., Kadenic M.D. (2025) Project portfolio management in the fintech industry: Practices, challenges, and a proposed framework // *Procedia Computer Science*. Vol. 256. P. 1482–1492. (In English)
- 4 Tariq M., Amjad M., Aslam M. (2024) Impact of Project Management, Financial Strategies, and System Operations on Service Efficiency: A Quantitative Analysis // *Journal of Humanities, Health and Social Sciences*. Vol. 2. No. 3. P. 127–139. (In English)
- 5 Shah S.M.K. (2025) Analyse the integration of financial management practices within project management frameworks and its impact on project success // *Policy Research Journal*. Vol. 3. No. 6. P. 144–156. (In English)
- 6 Judijanto L., Tang A., Sutanto H., Mansyur S. (2024) Bibliometric Analysis of Project Management: Exploring the Linkages Between Research and Practice // *West Science Business and Management*. Vol. 2. No. 4. P.1247–1257. (In English)
- 7 Elkhayat M. et al. (2025) Exploring global FinTech markets: economic patterns, risk and strategic partnerships // *Journal of Financial Technology*. Vol. 12. No. 2. P. 55–72. (In English)
- 8 Satybaldiyeva D., Mukhanova G., Tymbayeva Zh., Tyshkanbayeva M., Bolatkyzy S. (2023) Applying the expert method to determine a company's strategic goals. *Transport problems*. Vol. XVIII. Issue 2. P. 123–132. (In English)
- 9 Unger B.N., Gemünden H.G., Aubry M. (2012) The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success // *International Journal of Project Management*. Vol. 30. No. 5. P. 608–620. (In English)
- 10 Killen C.P., Hunt R.A., Kleinschmidt E.J. (2008) Project portfolio management for product innovation // *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 25. No. 1. P. 24–38. (In English)
- 11 Nepshina V.N., Trofimova Ju.V. (2020) Strategicheskoe upravlenie bankami Respubliki Kazahstan v sisteme global'noj jekonomiki // *Central Asian Economic Review*. No. 1. P. 172–187. (In Russian)
- 12 Stroeve G.V. (2014) Podhody organizacii proektnogo finansirovanija v ramkah dejatel'nosti Banka razvitija Respubliki Kazahstan // *Gosudarstvennoe upravlenie i gosudarstvennaja sluzhba*. No. 1. P. 174–183. (In Russian)
- 13 Isenova G.K., Soltangazinov A.R., Amirova M.A. i dr. (2020) O nekotoryh aspektah proektnogo podhoda v kontekste povyshenija jeffektivnosti razvitija jekonomiki // *Vestnik Innovacionnogo Evrazijskogo universiteta*. No. 3(79). P. 73–80. (In Russian)

14 Roy J.K., Vasa L. (2025) Financial technology and environmental, social and governance in sustainable finance: a bibliometric and thematic content analysis // Discover Sustainability. Vol. 6. P. 214–218. (In English)

15 Hu H., Jia Z., Yang S. (2025) Exploring FinTech, green finance, and ESG performance across corporate life-cycles // International Review of Financial Analysis. Vol. 97. P. 102–110. (In English)

ЖУНУСБЕКОВА Н.М.,¹

Х.Ғ.К., қауымдастырылған профессор.
e-mail: n.zhunusbekova@satbayev.university
ORCID ID: 0000-0002-0529-9000

САТЫБАЛДИЕВА Д.О.,*¹

PhD, қауымдастырылған профессор.
*e-mail: d.satybaldiyeva@satbayev.university
ORCID ID: 0000-0001-6494-0681

ДЖОЛДАСОВ А.А.,¹

Э.Ғ.М., аға оқытушы.
e-mail: a.joldassov@satbayev.university
ORCID ID: 0000-0002-4740-2352

КАМЫСБАЕВ М.К.,¹

Э.Ғ.Д., профессор.
e-mail: m.kamysbayev@satbayev.university
ORCID ID: 0000-0002-6952-6030

¹Қ.И. Сәтбаев атындағы Қазақ ұлттық
зерттеу техникалық университеті,
Алматы қ., Қазақстан

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ ҚАРЖЫЛЫҚ ҚЫЗМЕТ КӨРСЕТУ САЛАСЫНДАҒЫ ЖОБАЛАРДЫ БАСҚАРУ ТӘЖІРИБЕСІ: ЭМПИРИКАЛЫҚ ЗЕРТТЕУ НӘТИЖЕЛЕРІ

Андатпа

Қаржы секторының цифрлық трансформациясы және реттеуші ортаның күрделенуі жағдайында жобаларды басқару қаржы ұйымдарының тұрақтылығы мен бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз етудің негізгі факторына айналууда. Қазақстан Республикасы үшін бұл мәселелер ауқымды цифрландыру бағдарламаларын іске асыру, жаңа қаржылық өнімдер мен сервистерді енгізу, сондай-ақ операциялық тиімділік пен өзгерістерді басқаруға қойылатын талаптардың артуы аясында ерекше өзектілікке ие. Мақалада Қазақстан Республикасының қаржы секторы ұйымдарындағы жобаларды басқарудың қазіргі жай-күйі мен жетілу деңгейіне кешенді баға беріліп, жобалық жүйелердің тиімді жұмыс істеуіне әсер ететін факторлар талданады. Зерттеудің әдіснамалық негізі сандық және сапалық әдістерді үйлестіретін аралас дизайнға сүйенеді. Эмпирикалық деректер екінші деңгейлі банктерді, микроқаржы және сақтандыру компанияларын қоса алғанда, тоғыз қаржы ұйымының 137 қызметкері арасында жүргізілген стандартталған сауалнама нәтижесінде алынған. Сонымен қатар, 15 сарапшымен жартылай құрылымдалған сұхбаттар жүргізіліп, нарықтың жетекші қатысушыларының стратегиялық құжаттары мен жылдық есептеріне талдау жасалды. Зерттеу нәтижелері Қазақстанның қаржы ұйымдарында жобаларды басқару негізінен базалық ұйымдастырушылық құрылымдар мен регламенттер деңгейінде институционалданғанын көрсетеді. Бұл ретте жобалық тәжірибелердің жетілу деңгейі нарық сегменттері мен жекелеген ұйымдар арасында айтарлықтай ерекшеленеді. Ең кең таралған тәсіл – каскадты және Agile-әдістемелерін гибриді түрде қолдану, ал жобалар мен портфельдерді басқару жүйелерін (PPM – Project and Portfolio Management) және BI-аналитика құралдарын енгізу деңгейі шектеулі болып отыр. Жобаларды басқаруды дамытудағы негізгі шектеулер ретінде жоғары реттеушілік жүктеме, білікті жобалық менеджерлердің тапшылығы, жеткілікті деңгейде қалыптаспаған жобалық мәдениет және басқарушылық деректерді біріктіру мен негізделген басқарушылық шешімдер қабылдауды қиындататын фрагменттелген IT-инфрақұрылым анықталды.

Тірек сөздер: жобаларды басқару, қаржылық қызметтер, екінші деңгейлі банктер, жобаларды басқару кеңсесі, жобалар мен портфельдерді басқару жүйелері, Agile-тәсілдер, ESG күн тәртібі.

ZHUNUSBEKOVA N.M.,¹

PhD, associate professor.

e-mail: n.zhunusbekova@satbayev.university

ORCID ID: 0000-0002-0529-9000

SATYBALDIYEVA D.O.,*¹

PhD, associate professor.

*e-mail: d.satybaldiyeva@satbayev.university

ORCID ID: 0000-0001-6494-0681

JOLDASSOV A.A.,¹

m.e.s., senior lecturer.

e-mail: a.joldassov@satbayev.university

ORCID ID: 0000-0002-4740-2352

KAMYSBAYEV M.K.,¹

d.e.s., professor.

e-mail: m.kamysbayev@satbayev.university

ORCID ID: 0000-0002-6952-6030

¹Satbayev University,

Almaty, Kazakhstan

PROJECT MANAGEMENT PRACTICES IN THE FINANCIAL SERVICES SECTOR OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN: RESULTS OF AN EMPIRICAL STUDY

Abstract

In the context of the digital transformation of the financial sector and the increasing complexity of the regulatory environment, project management has become a key factor in ensuring the sustainability and competitiveness of financial organizations. In the Republic of Kazakhstan, this issue is particularly relevant due to large-scale digitalization initiatives, the introduction of new financial products and services, and increasing demands for operational efficiency and change management. This study provides a comprehensive assessment of the current state and maturity of project management in Kazakhstan's financial sector and examines factors influencing its effectiveness. The research adopts a mixed-methods approach, combining quantitative and qualitative techniques. Empirical data were collected through a standardized survey of 137 employees from nine financial organizations, including banks, microfinance institutions, and insurance companies. Additionally, 15 expert interviews were conducted, and strategic documents and annual reports were analyzed. The results indicate that project management is mainly institutionalized at the level of basic structures and formal regulations, while maturity levels vary significantly across organizations. Hybrid use of waterfall and Agile approaches is common, whereas the adoption of project portfolio management (PPM) systems and business intelligence (BI) tools remains limited. Key challenges include regulatory pressure, a shortage of qualified professionals, weak project culture, and fragmented IT infrastructure, which hinder effective data integration and decision-making.

Keywords: project management, financial services, second-tier banks, Project Management Office, Project and Portfolio Management systems, Agile approaches, ESG.

Дата поступления статьи в редакцию: 02.01.2026