

УДК 339.924

Н.В. МАЛЬЦЕВИЧ, канд. экон. наук, доцентИнститут бизнеса БГУ,
г. Минск, Республика Беларусь**Л.Г. ОСНОВИНА**, канд. тех. наук, доцент¹**В.Н. ОСНОВИН**, канд. тех. наук, доцент¹¹Белорусский государственный аграрный технический университет,
г. Минск, Республика Беларусь*Статья поступила 11 октября 2021 г.***РАЗВИТИЕ ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС-ИНЖИНИРИНГА
КАК ИНСТРУМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ ИНКЛЮЗИВНОСТИ БАНКОВСКОГО
СЕКТОРА**

В статье исследуются направления расширения функционирования цифровых технологий в банковском секторе, акцент делается на обосновании необходимости описания и оптимизации бизнес-процессов, поддержки их в актуальном состоянии с целью повышения операционной и стратегической эффективности банка, что способствует прибыльности и повышению инклюзивности банков в условиях цифровой экономики.

Обоснована необходимость внедрения и активного применения банковских инноваций в цифровой экономике посредством развития технологии бизнес-инжиниринга.

Ключевые слова: цифровые технологии, бизнес-процессы в банках, инжиниринг.

MALTSEVICH N.V., PhD in Econ. Sc., Associate Professor,
Institute of Business, Belarusian State University, Minsk, Republic of Belarus**OSNOVINA L.G.**, PhD in Techn. Sc., Associate Professor,**OSNOVIN V.N.**, PhD in Techn. Sc., Associate Professor¹¹Belarusian State Agrarian Technical University, Minsk, Republic of Belarus**DEVELOPMENT OF BUSINESS ENGINEERING TECHNOLOGY
AS A TOOL TO INCREASE THE INCLUSIVENESS OF THE BANKING SECTOR**

The article examines the directions of expanding the functioning of digital technologies in the banking sector, the emphasis is on justifying the need to describe and optimize business processes, to keep them up to date in order to increase the operational and strategic efficiency of the bank, which contributes to the profitability and increased inclusiveness of banks in conditions of the digital economy.

The necessity of introducing and actively applying banking innovations in the digital economy through the development of business engineering technology has been substantiated.

Keywords: digital technologies, business processes in banks, engineering.

Введение. Банковские информационные технологии являются обязательным атрибутом в деятельности любой современной кредитной организации в XXI веке, помогают банку эффективно и быстро осуществлять свою деятельность и являются надежными

средствами при достижении своих целей [1]. Финансовая инклюзия сегодня является своеобразным инструментарием для преодоления банковской и финансовой изоляции и охватывает целый спектр продуктов или услуг, которые доступны для всех слоев

населения. Использование финансовой инклюзии и клиентоориентированного подхода в банковском учреждении сводится к ориентации и развитию таких элементов, как культура (культура общения и внутренняя культура организации), технологии (внедрение современных информационных и других технологий), работники, процессы, клиенты. В современных условиях меняются требования клиентов и рыночная среда. С каждым днем все больше растет потребность в эффективных методиках и инструментах организационного развития, бизнес-инжиниринга и управления, разработке детальных графических моделей и регламентов. Результатом инжиниринга бизнес-процессов банка признается комплексная модель бизнес-процессов, которая является эффективным инструментом по систематизации процессов в банке, повышению прозрачности бизнес-процессов и их управляемости. Комплексная модель бизнес-процессов позволяет за короткие сроки решать различные задачи по разработке и запуску новой линейки услуг и продуктов банка, формированию требований к автоматизации процессов, подготовке профиля сотрудника с указанием бизнес-процессов, с которыми он имеет дело [1]. С целью оптимизации бизнес-процессов особую актуальность приобретает принцип менеджмента качества «постоянное улучшение (continual improvement)», что приводит к сокращению затрат на реализацию проектов с использованием показателей КРІ бизнес-процесса (время, стоимость бизнес-процесса, качество, результативность и эффективность), повышению качества и оперативности принимаемых решений.

Проблематика цифровой трансформации банковских систем с акцентом на бизнес-инжиниринг исследовалась в трудах Р.А. Исаяева, Д. Финнерти, Д.Ф. Маршалла, В.К. Бансала и др. Вопросы категориального наполнения процесса внедрения инноваций в деятельность банков и повышения конкурентоспособности в планировании и оказании банковских услуг анализировались в трудах А.В. Андрейчикова, А.И. Башмакова, Х. Дерг, И.С. Мелюхина, Н. Нильсон и др. Вместе с тем, существующие научные направления не охватывают всего спектра проблем банковской деятельности в контексте формирования дополнительных рисков и неопреде-

ленности внешней среды, связанных с внедрением банковских инноваций, что определило цель и концептуальные задачи исследования.

Основная часть. Доступ к финансовым услугам облегчает повседневную жизнь людей, помогает семьям и бизнесу с планированием, начиная от долгосрочных целей и заканчивая непредвиденными ситуациями. Имея счет в банке, потребители с большей вероятностью будут расширять список используемых финансовых услуг, оформляя кредиты, инвестируя в образование и собственное здоровье, тем самым улучшая качество жизни. Следовательно, финансовая инклюзивность на современном этапе развития общества – это меры, направленные на вовлечение людей в финансовую систему. Цифровизация положительно влияет на «инклюзивность банковского сектора», т.е. обеспечивает высокую степень доступности банковских услуг, а более расширенный доступ к банковским услугам означает рост спроса на них, что служит драйвером дальнейшего устойчивого развития банковского сектора. Изменения в предпочтениях и ожиданиях клиентов на фоне пандемии, конкуренция и новые технологии меняют природу банковского дела. Банковский бизнес трансформируется в модель, основанную на цифровых технологиях и инновациях, сохраняя при этом важные аспекты бизнес-модели личного взаимодействия [2]. Чтобы оставаться конкурентоспособными, банкам необходимы инвестиции в маркетинг, автоматизацию и возможности самообслуживания, а также в оптимизацию традиционных систем. Все эти изменения происходят в среде, в которой наблюдается сокращение маржи, медленный рост депозитов, что приводит к стратегиям увеличения расходов на технологии для сохранения конкурентоспособности. Уже сформированы направления, которые являются востребованными: внедрение приложений для совершения транзакции или получения информации в режиме самообслуживания, использование технологии для сокращения времени на поиск информации, использование автоматизированных бизнес-правил и моделей решений для эффективного продвижения работы по процессам. И как результат, банки могут повысить конкурентоспособность за счет эффективных процессов

адаптации, выдачи кредитов, обработки платежей, разрешения споров по кредитным картам и т. д. Исходя из этого, банковский сектор получит серьезные экономические эффекты в результате внедрения инноваций (рисунок 1).

Успех инновационной трансформации банковского сектора зависит от формирования стратегии и определения направлений дальнейшего развития, которые для крупных банков связаны с полномасштабной цифровой трансформацией посредством преобразования и создания бизнес-процессов в виде экосистемы. Для иных банков, не имеющих достаточно инвестиций и компетенций, наиболее верным решением может стать предоставление базовых услуг под чужим

брендом и создание благоприятного климата для работы с инновациями (таблица 1).

Для финансово-кредитного института назревает необходимость определения содержания и приоритетов своей деятельности посредством перенесения акцента на формирование межфункциональных бизнес-процессов, которые должны быть ориентированы на удовлетворение потребностей клиентов.

На основании реинжиниринга бизнес-процессов банк стремится вновь объединить частные операции в более крупные и законченные по смыслу при более широком использовании возможностей информационных и инновационных технологий.

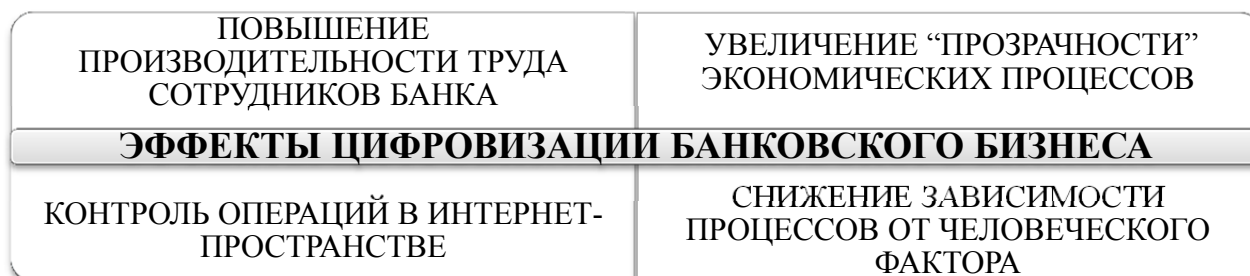


Рисунок 1. – Экономические эффекты внедрения информационных технологий

Примечание – Источник: Составлено автором [2, 3].

Таблица 1. – Факторы инновационной трансформации банковского сектора и подходы к их реализации

ФАКТОРЫ	ПОДХОДЫ К РЕАЛИЗАЦИИ
Стратегия и целеполагание	Стратегия: процесс создания и развития новых бизнес-моделей, расчет затрат на реализацию программы, мероприятия по цифровизации и определению цифровых рисков. Целеполагание: продуктовые и процессные инновации в построении бизнес-модели.
Партнерские соглашения	Развитие партнерских отношений с банками, финтех-компаниями, небанковскими компаниями позволит дополнить существующие компетенции новыми для получения конкурентного преимущества, определить наиболее перспективные и создать варианты стратегического партнерства.
Цифровые компетенций и фининклюзивность	Для проведения программы цифровой трансформации требуются новые навыки в рамках управления кадрами. Это наличие специалистов, готовых осваивать цифровые технологии, а также уметь глубоко понимать потребности клиентов. Развитие финансовой инклюзии населения в части повышения финансового образования, защите прав потребителей финансовых услуг и развитии финансовых технологий.

Примечание – Источник: Составлено автором [3, 4].

Формализованность и регламентированность бизнес-процессов на сегодняшний день является одним из ключевых факторов успеха любого коммерческого банка. Описание и оптимизация бизнес-процессов прямым образом влияет на операционную и стратегическую эффективность банка, что в итоге влияет на показатели прибыльности и рейтинги [5]. При описании бизнес-процессов банки исходят из состава проблемы, затем выделяются причины и определяются преимущества, которые может получить банк (таблица 2).

В практику многих отечественных банков уже прочно вошли такие понятия, как моделирование структуры бизнес-процессов, бизнес-инжиниринг, реинжиниринг бизнес-процессов [6]. В связи с чем возрос интерес к общей концепции бизнес-моделирования, которая, с точки зрения современных подходов, рассматривается как разработка модели

деятельности банковской организации с целью решения наиболее важных стратегических задач (рисунок 2).

Одной из основных целей бизнес-моделирования является решение насущной для белорусских банков задачи анализа и совершенствования организации деятельности. Не секрет, что производительность труда в Республики Беларусь, определяемая как валовый внутренний продукт на одного занятого ниже производительности труда в странах, которые уже работают в условиях цифровой экономики. Данная ситуация определяется недостаточным уровнем применяемых белорусскими компаниями (и банки не являются исключением) производственных и управленческих технологий [7].

Бизнес-моделирование является эффективным средством улучшения деятельности банковских организаций.

Таблица 2. – Последствия неформализованности и преимущества регламентации бизнес-процессов банка

Причины неформализованности бизнес-процессов	Последствия неформализованности бизнес-процессов	Преимущества регламентации бизнес-процессов
<ul style="list-style-type: none"> • Дублирование действий (процедур), отсутствие важных (ключевых) действий, наличие ненужных (лишних) действий. • Отсутствие альтернативной, наиболее эффективной бизнес-логики. • Недостаточная автоматизация бизнес-процессов, отсутствие технического задания на автоматизацию. • Неосведомленность персонала о формализованных схемах и регламентах по бизнес-процессам. 	<ul style="list-style-type: none"> • Риски и высокие издержки из-за увольнения ключевых сотрудников. • Отсутствие четкого распределения ответственности снижает лояльность клиентов. • Увеличение времени обслуживания и издержек вследствие ошибок в работе сотрудников. • Усиление конфликта интересов среди сотрудников в условиях непрозрачной системы мотивации. 	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение прозрачности и управляемости деятельности банка на всех уровнях. • Снижение времени и издержек, повышение качества и эффективности бизнес-процессов. • Оптимизация бизнес-процессов и проектирование новых посредством их цифровизации, как следствие, совершенствование системы управления банка. • Уменьшение зависимости от персонала. • Повышение лояльности и удовлетворенности клиентов.

Примечание – Источник: Составлено автором [5, 6].



Рисунок 2. – Практические задачи, следующие из описания бизнес-процессов

Примечание – Источник: составлено автором [6, 7].

Кроме того, это метод, позволяющий дать оценку текущей деятельности банка по отношению к требованиям, предъявляемым к его функционированию, управлению, конечным результатам деятельности и степени удовлетворенности клиента.

Процессный подход требует формализации банковских бизнес-процессов, их структурирования и определения процедур исполнения типичных операций [8]. Полномасштабное внедрение процессного подхода в банке связано также с рисками и трудностями: требуется выделить все бизнес-процессы банка, разработать методики, концепции и регламенты по процессному управлению и бизнес-моделированию, а также большое количество графических моделей процессов и многое другое. Однако внедрение процессного подхода имеет ряд преимуществ: повышение прозрачности, управляемости и контролируемости деятельности банка; повышение эффективности работы персонала и руководителей, результативности банковской деятельности и др. [9]. В силу значительных фи-

нансовых, кадровых, информационных возможностей не существует однозначно правильных решений и единых подходов к формированию и управлению бизнес-процессами кредитных организаций. Вместе с тем, для повышения эффективности бизнеса, достижения стратегических целей нужна такая модель, в которой зоны ответственности, интересы собственников банка и клиентов оптимально сбалансированы, сохраняется непрерывность деятельности каждого банковского процесса, внедрение той или иной дополнительной операции экономически обосновано и не приводит к удорожанию стоимости конечного банковского продукта (рисунок 3).

Следовательно, в условиях усложнения и повышения неопределенности внешней среды ведения банковского бизнеса оптимизация бизнес-процессов может обеспечить существенное сокращение издержек, основу для расширения и развития банковского бизнеса,



Рисунок 3. – Критерии определения перечня приоритетных бизнес-процессов банка

Примечание – Источник: Составлено автором [10].

достижение нового технологического уровня выполнения рабочих операций, повышение прозрачности деятельности и упрощение основных рабочих процедур, готовность к внедрению системы автоматизированного управления банком, существенное снижение затрат при внедрении системы автоматизированного управления банком.

Заключение. В результате проведенных исследований сформулированы подходы к инклюзивности развития банковского сектора Республики Беларусь, повышения устойчивости и эффективности его функционирования. Развитие банковской деятельности на основе практического внедрения инноваций в контексте развития цифровой экономики дает возможность оптимизировать технологию банковских операций и структуру существующих бизнес-процессов, сформировать стратегию банковского бизнеса в процессе реализации конкретных проектов. Инвестиции в описание и оптимизацию бизнес-процессов являются ключевым инструментом для стабильного развития банка и получения конкурентных преимуществ. На сегодняшний день существует большое количество методов моделирования бизнес-процессов. Эти методы относятся к разным видам моделирования и позволяют сфокусировать внимание на различных аспектах. Они содержат графические средства, за счет которых можно наглядно представить основные компоненты процесса и дать точные определения параметров и связей элементов банковской системы.

Выявленная закономерность в применении инновационных технологий дает возможность банкам быстрее и точнее оценивать риски своих клиентов. Более прозрачная банковская система благоприятно повлияет и на инвестиционную привлекательность и может значительно расширить возможность финансирования для большей части экономических агентов, увеличить степень стабильности банковской отрасли.

Список литературы

1. Исаев, Р. А. Банк 3.0: стратегии, бизнес-процессы, инновации / Р. А. Исаев. – М.: Инфра-М, 2017. – С. 38-41.
2. Исаев, Р. А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг (2-е издание, в 2-х

томах) / Р. А. Исаев. – М.: Инфра-М, 2015. – С. 19-28.

3. Тарасов, А. А. Управление бизнес-процессами в банке / А. А. Тарасов // Управленческие науки. 2017. – Т. 7. – № 4. – С. 54–63.
4. Бекетов, Н. В. использование методов реинжиниринга бизнес-процессов для развития банковской деятельности / Н.В. Бекетов // Финансовая аналитика. – 2009. – № 3. – С. 50 – 54.
5. Исаев, Р. А. Методика описания (структуризации) бизнес-процессов коммерческого банка и ее практическое применение / Р. А. Исаев // Вестник Ассоциации белорусских банков. – 2010. – № 27. – С. 7 – 15.
6. Исаев, Р. А. Оперативное управление бизнес-процессами банка с минимальными элементами процессного подхода / Р. А. Исаев // Банковское дело. – 2012. – № 1. – С. 54 – 57.
7. Маслеников, В. В. Новые финансовые технологии меняют наш мир / В. В. Маслеников, М. А. Федотова, А. Н. Сорокин // Вестник финансового университета. Финансы: теория и практика. – 2017. – № 21(2). – С. 6-11.
8. Дентовская, Ю. С. Реинжиниринг бизнес-процессов / Ю. С. Дентовская // Вестник науки и образования. – № 2 (14). – 2016. – С. 39-48.
9. Акоева, М. А. Реинжиниринг бизнес-процессов: принципы, факторы и ошибки проведения / М. А. Акоева // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – № 8 (18). – 2016. – С. 28-37.
10. Ершова, М. В. Теоретические аспекты концепции реинжиниринга производственных процессов. / М.В. Ершова // Экономический анализ: теория и практика. – № 11 (458). – 2016. – С. 50-57.

References

1. Isaev R.A. *Bank 3.0: strategii, biznes-processy, innovacii* [Bank 3.0: strategies, business processes, innovations] М.: Infra-M, 2017, pp. 38-41. (In Russian)
2. Isaev R.A. *Bankovskij menedzhment i biznes-inzhiniring* [Banking Management and Business Engineering] (2nd edition, in 2 vol-

- umes). M.: Infra-M, 2015, pp. 19-28. (In Russian)
3. Tarasov A.A. *Upravlenie biznes-protsessami v banke* [Management of business processes in the bank] Management sciences. 2017., T. 7, no. 4, pp. 54–63. (In Russian)
 4. Beketov N.V. Ispol'zovanie metodov reinzhiniringa biznes-protsessov dlya razvitiya bankovskoj deyatelnosti [The use of business process reengineering methods for the development of banking activities]. *Finansovaya analitika* [Financial analytics]. 2009, no. 3, pp. 50–54. (In Russian)
 5. Isaev R.A. Metodika opisaniya (strukturi-zatsii) biznes-protsessov kommercheskogo banka i ee prakticheskoe primenenie [Methodology for describing (structuring) business processes of a commercial bank and its practical application]. *Vestnik Assotziaczii belorusskikh bankov* [Bulletin of the Association of Belarusian Banks]. 2010, no. 27, pp. 7–15. (In Russian)
 6. Isaev R.A. Operativnoe upravlenie biznes-protsessami banka s minimal'nymi ehlementami protsessnogo podkhoda [Operational management of the bank's business processes with minimal elements of the process approach]. *Bankovskoe delo* [Banking]. 2012, no. 1, pp. 54–57. (In Russian)
 7. Maslenikov, V. V., M. A. Fedotova, A. N. Sorokin. Novye finansovye tekhnologii menyayut nash mir [New financial technologies change our world]. *Vestnik finansovogo universiteta. Finansy: teoriya i praktika* [Bulletin of the Financial University. Finance: theory and practice], 2017, no. 21 (2), pp.6–11. (In Russian)
 8. Dentovskaya Yu. S. Reinzhiniring biznes-protsessov [Reengineering of business processes]. *Vestnik nauki i obrazovaniya* [Bulletin of Science and Education]. 2016, no. 2 (14), pp. 39–48. (In Russian)
 9. Akoeva M.A. Reinzhiniring biznes-protsessov: printsipy, faktory i oshibki provedeniya [Reengineering of business processes: principles, factors and mistakes]. *Innovacionnaya e`konomika: perspektivy` razvitiya i sovershenstvovaniya* [Innovative economy: prospects for development and improvement] 2016, pp. 28–37. (In Russian)
 10. Ershova M.V. Teoreticheskie aspekty kontseptsii reinzhiniringa proizvodstvennykh protsessov. [Theoretical aspects of the concept of reengineering of production processes]. *Ekonomicheskij analiz: teoriya i praktika* [Economic analysis: theory and practice]. 2016, no. 11 (458), pp. 50–57. (In Russian)

Received 11 October 2021