

## Литература

1. Гамза В.А. Безопасность банковской деятельности: Учебник / В.А. Гамза, И.Б. Ткачук, И.М. Жилкин. – М.:Юрайт,2017-С. 528
2. Михайлова Н.С., Овчинников А.С. Экономическая безопасность банка // Правоохранительные органы: теория и практика. 2015 – № 1 – С. 84-87.
3. Основы информационной безопасности: защита информации: учеб. пособие для СПО / А.А. Внуков. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019 – С. 240
4. Стихилияс И.В. Деньги. Кредит. Банки. Учебное пособие / Под ред. И.В. Стихилияс, Т. Г. Тумановой, А. С. Теряевой. – М.: Проспект, 2016 – С. 184
5. Чувилин С.А. Надежность персонала как один из факторов безопасности в условиях рынка // Известия Саратовского университета. Нов. сер. – 2015. – Сер. Социология. Политология. – Вып. 1. – С. 56.
6. Vaganova O. V., Titov A. B., Solovjeva N. E., Bykanova N. I. Influence of the sanctions' regime on the regional development: evidence from Belgorod//International Journal of Economic Perspectives. 2017. Т. 11. № 3. С. 1889-1894.
7. Glagolev S. N., Vaganova O. V. Finansovyi mekhanizm obespecheniya innovatsionnogo protsessa. World Applied Sciences Journal, 2013, vol. 25, no. 12, pp. 1729–1734.
8. Ваганова О.В. Интеграционное взаимодействие субъектов инновационного процесса как фактор интенсивного развития экономики // European Social Science journal. 2013. №5 (33). – С. 383-389.
9. Konnova A. V., Gusakova N. L., Vaganova O. V. Problems of crediting to small and medium businessby commercial banks in conditions of economic instability//В сборнике: Experientia est optima magistra Papers of International Conference. Editor-in-Chief E.A. Ogneva, I. V. Borisovskaya. 2018. С. 303-306.
10. Московкин В.М., Сизьюнго М., Ваганова О.В. Пространственный анализ наличия статистических данных по инновационным индикаторам на основе построения бинарных матриц (на примере регионов России)// Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. 2018. Т. 45. № 1. С. 24-31.
11. Muravetskiy A. N., Vaganova O. V., Goncharenko T. V., Bykanova N. I. System properties of the loan portfolio: evidence from commercial banks// International Journal of Economic Perspectives. 2017. Т. 11. № 3. С. 1884-1888.

### **РЕИНЖИНИРИНГ КАК СПОСОБ МОДЕРНИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ БАНКА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РОССИИ**

*Н. С. Мельникова, Ю. В. Лыщикова  
г. Белгород, Россия*

В современных условиях развития российской экономики и функционирования банков в частности, становится более очевидным, что для поддержания необходимого уровня их развития и конкурентоспособности, нужны существенные изменения и модернизация банковских бизнес-процессов, то есть существует необходимость в новых инструментах и методах управления бизнес-процессами банков, которые смогли бы повысить эффективность их деятельности. Из всех существующих и исследованных на сегодня методов в этой сфере наиболее прогрессивным, радикальным и универсальным является реинжиниринг. Применение реинжиниринга как в банковской, так и в любой другой деятельности, связанное с возникновением риска неполучения его результатов и /

или неэффективного использования отведенных на него ресурсов. Реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) является наиболее рискованной формой их усовершенствования, в большинстве случаев, не обеспечивает достижения ожидаемых результатов, это подтверждено многими учеными [2-5]. Причина заключается в недостаточном экономическом обосновании инноваций и их последствий по реинжинирингу. Единственным путем избегания негативных последствий от внедрения реинжиниринга в бизнес-процессы банков является предварительная оценка результативности и эффективности реинжиниринга, а единственным средством такой оценки представляется исследование бизнес-процессов на основе их моделирования.

Основы реинжиниринга были заложены еще в 80-х годах 20-го столетия. Впервые реинжиниринговый подход к ведению бизнеса научно обоснован М. Хаммером и Дж. Чампи [7]. Четко определены научно-методические основы РБП как необходимой составляющей банковского менеджмента в трудах известных зарубежных (Т. Давенпорт, М. Робсон, В. Кеттингеро, Ф. Уллах, Д. Харингтон, Пол Х. Аллен, В. Морено) и отечественных ученых (Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев, В. М. Гринева). Обобщая их, можно сформулировать сущность реинжиниринга бизнес-процессов банка как фундаментальное переосмысление и переработка совокупности методов и мероприятий организации и управления бизнеса, с целью кардинального улучшения основных показателей деятельности банка, а также создания и поддержания системы непрерывного повышения результативности его деятельности.

Такое понимание реинжиниринга предусматривает: принятие и последующую реализацию управленческих решений относительно организационной структуры банка, полномочий и функций ее элементов и их взаимодействия в ходе реализации бизнес-процессов, которые должны обеспечить качественное улучшение финансовых результатов деятельности банковского учреждения. Таким образом, для современного этапа развития банковской системы России в целом актуальна проблема оценки и прогнозирования влияния управленческих решений по поводу модернизации бизнес-процессов на финансовые результаты банка [8].

«Апробацию» идей реинжиниринга бизнес-процессов начали в начале 90-х годов крупные иностранные компании, в частности банки, столкнувшиеся с проблемой резкого падения прибыльности банковского бизнеса. Этот опыт показал, что реинжиниринг бизнес-процессов в банке обычно направляется на достижение таких изменений, как:

- повышение качества обслуживания клиентов;
- усиление корпоративной культуры, ориентированной на увеличение объемов продаж услуг;
- избавление от лишних уровней управления, приближение высшего руководства и процесса принятия решений «к клиентам»;
- достижение нового уровня показателей экономической эффективности;
- рост стоимости собственных акции, преимущества над фондовыми показателями конкурентов [4];

Применение реинжиниринга бизнес-процессов банка, предусматривает принятие и последующую реализацию управленческих решений, можно охарактеризовать как составляющую совершенствования менеджмента банка. Такого результата можно достичь, если рассмотреть управления банком в форме треугольника, который в целом отражает сущность используемой системы менеджмента (рис. 1).

Первый верхний угол – это стратегическое управление банком по методологии сбалансированной системы показателей (BSC – Balanced Scorecard). Она позволяет переводить стратегические цели компании в целях ее организационных звеньев, после чего описывается план мероприятий, а достижение цели контролируется на основе специально разработанных ключевых показателей эффективности. BSC рассматривает четыре равнозначных рыночных фактора: финансовую составляющую, внутренние бизнес-процессы, клиентскую базу и персонал. BSC модель – это не просто новый вид

оперативной отчетности, который только сочетает в себе финансовые и нефинансовые параметры [8].

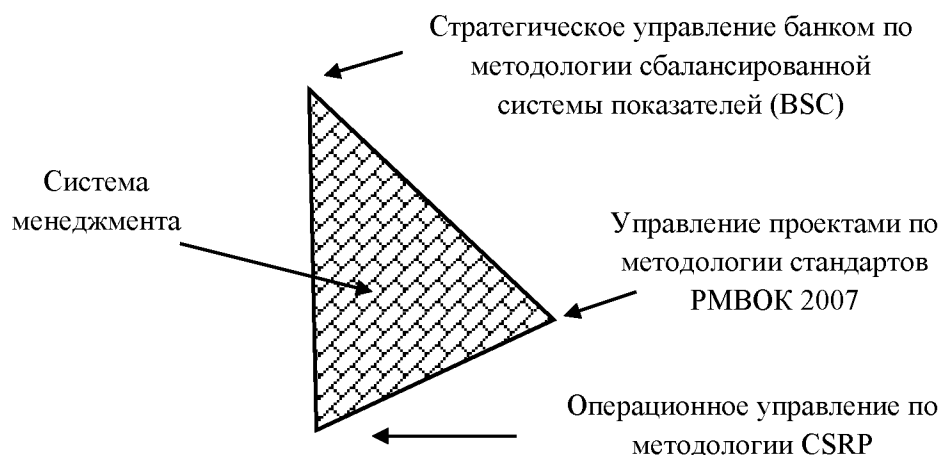


Рис. 1 Система менеджмента с определением стратегического, операционного и проектного управления [1]

Второй угол треугольника – управление проектами по методологии стандартов PMBOK 2007 (мировая система оценки квалификации и сертификации менеджеров проектов). Сертификация позволяет утвердить единые подходы к проектному менеджменту. Для заказчика сертификация PMBOK означает повышение гарантии успеха реализации проектов, продуктивную работу проектных команд, а для менеджера – повышение своего статуса и ценности на рынке труда). Создается проектный офис, сотрудники которого еженедельно осуществляют мониторинг выполнения работ, а менеджер получает отчет проектного офиса, его внимание концентрируется исключительно на отклонениях от хода работ.

Третий угол – операционное управление по методологии CSRP (customer synchronized resource planning) – планирование ресурсов, синхронизированное с потребностями клиента. Эта методология помогает инициировать те процессы, которые работают на клиента, для клиента, по запросу клиента. Все другие процессы или действия, потребляющие ресурсы, не создают никакой потребительской ценности [9].

Итак, прежде чем внедрять изменения в управлении или в бизнес-процессы деятельности следует решить большой ряд вопросов относительно их эффективности. Главная идея реинжиниринга – успешное и стабильное развитие, содействия быстрым изменениям в бизнесе, которые обеспечивают не только сохранение места на рынке, но и достижения в относительно короткие сроки крутого перелома, прочного финансового положения, высокого общественного имиджа. Однако допускаются и некоторые ошибки при проведении реинжиниринга бизнес-процессов.

Риск реинжиниринга достаточно велик, и основные причины неудач заключаются в нарушении правил его проведения, а результат реинжиниринга невозможно гарантировать. Главное в стратегии управления реинжинирингом – избегать глобальных ошибок [10].

Так как, современное банковское учреждение является сложной, разветвленной, организационной, производственной и информационной системой функциональных подразделений, их функций, целей и бизнес-процессов. По результатам исследования для определения оценки эффективности изменений бизнес-процессов банка необходимо применить несколько типов моделей: балансовые, оптимизационные, имитационные, структурно-функциональные.

Исследование проблемы оценки и прогнозирования влияния управленческих решений, связанных с модернизацией бизнес-процессов банка на его финансовые результаты показало: что возможным подходом к решению проблемы оценки и прогнозирования влияния управленческих решений по реинжинирингу бизнес-процессов на финансовые результаты банка, является использование иерархической системы взаимосвязанных моделей различных типов: тензорных и балансовых потоков, структурно-функциональных и организационных.

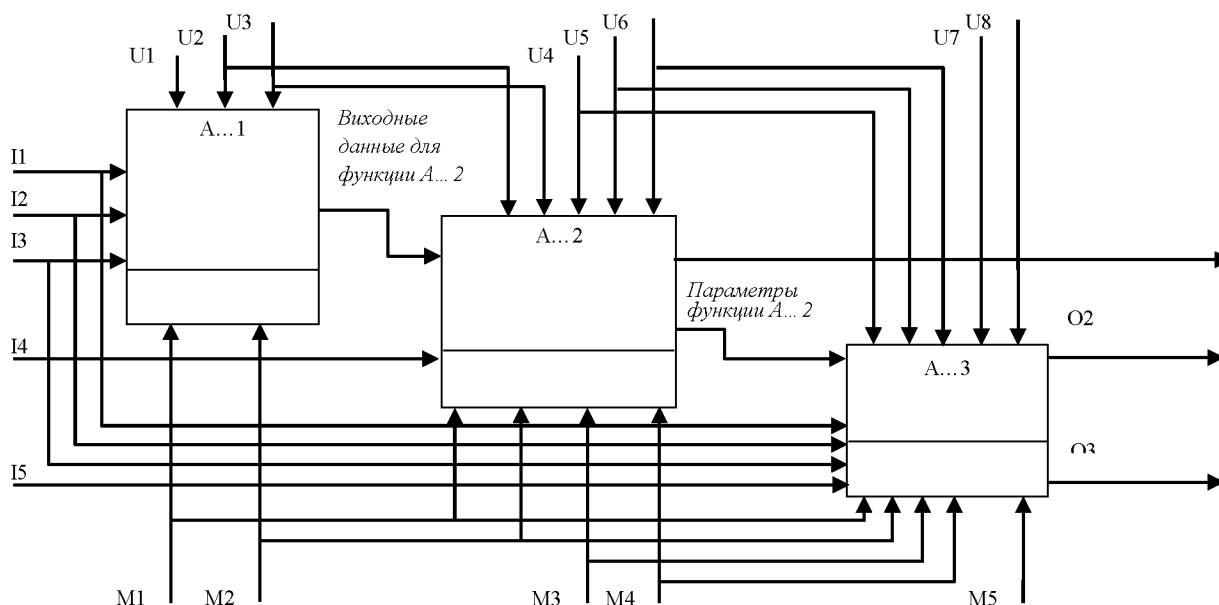
Тензорная модель  $M^T$  деятельности банка является многомерным массивом функциональных преобразований  $\{\square_{qi}\}$ , которые связывают между собой наборы входящих  $X_{nm}$  и выходящих  $Y_{qi}$  финансовых потоков.

$$M^T = \{Y_{qi} = \square_{qi}(X_{11}, \dots, X_{NM})\} \quad (1)$$

Балансовая модель  $M^B$  является таблицей, которая представляет собой бухгалтерский баланс банка, который описывает финансовую структуру и состояние банка на фиксированный момент времени, то есть

$$M^B = \{Y_{qi}\} \square \{X_{nm}\}. \quad (2)$$

Структурно-функциональная модель (рис. 2), строится путем разбиения бизнес-процесса на несколько частей и описывает с помощью функционально-стоимостного анализа стоимостные показатели выполнения работ банковского персонала.



где  $I$  – входящие потоки – материалы, ресурсы или информация, используемые во время работы для получения результата (выхода);

$U$  – управление – правила, стратегии, процедуры или стандарты, которыми руководствуются при осуществлении работы;

$M$  – механизмы – ресурсы, выполняющие эту работу, например: персонал, оборудование.

$O$  – выходящие потоки – продукт процесса (материал или информация), которая изготавливается; каждая работа должна иметь хотя бы одну стрелку выхода, иначе она не будет иметь смысла и не должна моделироваться;

$w_{j...l}^C$  – стоимость функции.

Рис. 2. Структурно-функциональная модель бизнес-процесса банка

Стремясь улучшить свою деятельность и увеличить прибыль, многие банки перестроили процессы управления и операционные процедуры. К сожалению, некоторые из этих начинаний не удались, а расходы выросли. На приобретение новых ресурсов было потрачено большие суммы, а коэффициент полезного действия оказался незначительным. Перестройка только тогда экономически успешна, когда-либо снижаются расходы, либо растут доходы.

Подводя итоги, следует отметить, что на сегодня руководство в передовых банках осознает огромные возможности повышения их доходности. Изменения, если их проводить правильно, ведут к значительному повышению прибыльности при сохранении рисков на приемлемом уровне. Определение целесообразности и эффективности модернизации бизнес-процессов до начала воплощения изменений на основе построения предложенных выше моделей позволит избежать ошибок и сохранить денежные средства во время осуществления реинжиниринга.

### Литература

1. Азаренкова, Г. М. Організація управління фінансовими потоками сучасного банку: стереоскопічний погляд / Г. М. Азаренкова, Н. С. Лобігер // Банківська справа. – 2008. – № 4 (82). – С. 48-62.
2. Абдикеев, Н. М. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебник / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев. – 2-е изд., испр. – М.: Эксмо, 2017. – 592 с. (Полный курс MBA).
3. Джестон Д. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов: монография / Д. Джестон, Й. Нелис. [пер. с англ.]. – Санкт-Петербург: Символ-Плюс, 2018. – 512 с.
4. Пол Х. Аллен: Реинжиниринг банка: программа выживания и успеха / Пер. с англ. – М.: Альпына Паблшер, 2002. – 264 с.
5. Лобигер, Н. С. Проблемы и перспективы реинжиниринга бизнес-процессов в российских коммерческих банках: сб. докл. по материалам межвуз. науч. -практ. конф., 30 сент. 2009 г. / под ред. Г. Н. Белоглазовой. – Санкт-Петербург: СПбГУЭФ, 2009. – 179 с.
6. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе: монография / М. Хаммер, Д. Чампи. [пер. с англ.]. Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 288 с.
7. Шамов С. О. Оцінка фінансових результатів реінжинірингу бізнес-процесів банку/ С. О. Шамов, Н. С. Лобігер // Вісник УБС. – 2010. – № (1) 7. – С. 133-136.
8. Дэвид А. Марка, Клемент Мак-Гоуэн. Методология структурного анализа и проектирования SADT. – М.: Метатехнология, 1993. – 240 с.
9. Серенко О. Мода на Деминга или как избавиться от муду / О. Серенко // Бизнес. – 2008. – №12 (791). – С. 46–47.
10. Лобігер Н. С. Реінжинірінг бізнес-процесів банку: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08. 00. 08 / Лобігер Наталія Сергіївна. К., 2011. – 229 с.
11. Ваганова О.В., Быканова Н.И., Коннова А.В., Шевченко А.Н., Трансформация кредитного анализа малого бизнеса в условиях цифровизации банковского бизнеса//Финансовая экономика. 2019. № 9. с. 222-228.

### БАНКОВСКИЕ КАРТЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ПЛАТЕЖНОЙ СИСТЕМЫ

*Т. В. Сапрыкина, А. А. Шевченко,  
г. Белгород, Россия*

Банковские карты прочно вошли в повседневную жизнь большей части населения многих развитых стран. В последние годы в России данный процесс протекает достаточно динамичнее, чем в соседних странах, банковские карты перестают быть инструментом для