

МЕТОДИКА РАСЧЕТА СТОИМОСТИ БАНКОВСКИХ ПРОЦЕССОВ И ВЫБОР ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА ДЛЯ ИХ ОПТИМИЗАЦИИ И РЕДИЗАЙНА

Н.А. Пожидаева

аспирант,

ассистент кафедры финансовых рынков и финансовых институтов

ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ» (Новосибирск)

На законодательном уровне Российской Федерации не определено понятие банковского процесса, отсутствуют методики управления такими процессами и расчета их стоимости. Следовательно, банки в Российской Федерации управляют процессами (их определением (понятием), описанием, расчетом стоимости, выбором критериев для первоочередной оптимизации либо редизайна) по собственно разработанной методике. Также самостоятельно устанавливают внутренние правила функционирования системы управления процессами для всех филиалов и других подразделений. Качественная и системная работа с банковскими процессами позволяет владельцу процесса осуществить выбор проектного подхода либо инструментов для его оптимизации или редизайна, в зависимости от текущего состояния процесса, уровня управления им, места преимущественного осуществления процесса, видения его целевого состояния. Управление процессами при осуществлении банковской деятельности приобретает особую актуальность в условиях снижающейся маржинальности банковского бизнеса и/или фокусировки на лучшем клиентском опыте ведущих российских банков.

Ключевые слова: повышение эффективности деятельности банков, процессный подход на основе модели BPM (Business process management), управление проектами, банковские инновации, стоимость банковского процесса, оценка процесса, оптимизация процессов, редизайн процессов.

Определение банковского процесса

Слово «процесс» произошло от латинского «procedere» – «продвижение вперед» [1, с. 386]. Сегодня понятие «процесс» широко распространено в различных сферах деятельности, так как процессы – это необходимая часть и форма деятельности любой организации. В указанном контексте можно также встретить вариант использования термина «бизнес-процесс» (business processes), употребляющийся особенно часто в иностранной литературе и ее переводах на русский язык [2].

На законодательном уровне в Российской Федерации не определены понятия «банковский процесс» и «управление банковским процессом», также отсутствует методика расчета стоимости банковских процессов. В научном исследовании должна использоваться научная терминология [3], поэтому для автора важно в исследовании определиться с понятийным аппаратом термина «процесс».

Рассмотрим варианты толкования этого термина в различных источниках (табл. 1).

В зарубежной и российской научной и бизнес-литературе, национальных стандартах (ГОСТ) и стандартах ISO понятие «процесс» определено без отнесения его к банковским процессам, то есть без учета банковской специфики. Приведенные формулировки понятия процесса можно уточнить исходя из ключевой задачи управления банковскими процессами – достижения оптимального клиентского опыта¹.

Таким образом, по мнению автора настоящей статьи, банковский процесс есть целенаправленная совокупность регулярно повторяющихся последовательных и взаимосвязанных видов деятельности, состоящая из этапов (частей процесса, которые декомпозируются на подпроцессы), преобразующих ресурсы внешней среды (входы процесса) в результаты (выходы процесса) и выполняемых в заданном порядке для повторяемого достижения требуемого результата для внутреннего и/или внешнего клиента.

¹ Речь идет как о внутренних, так и внешних клиентах.

Определение процесса в различных источниках

Источник	Определение
ISO 9000:2015 ²	Процесс – совокупность взаимосвязанных и (или) взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения намеченного результата
ГОСТ Р ИСО 9000–2008 ³	Процесс – совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы
ГОСТ 14.004–83 ⁴	Производственный процесс – совокупность всех действий людей и орудий труда, необходимых на данном предприятии для изготовления и ремонта продукции
ГОСТ 3.1109–82 ⁵	Технологический процесс – часть производственного процесса, содержащая целенаправленные действия по изменению и (или) определению состояния предмета труда
Association of Business Process Management Professionals (ABPMP, Ассоциация профессионалов управления бизнес-процессами) [2]	Процесс – набор функций, выполняемых в определенной последовательности для создания потребительской ценности. Процесс начинается с четко определенных внешних событий. Процесс есть сочетание всех действий, требуемых для достижения цели, получения результата, продукции или услуги, вне зависимости от того, где они выполняются, и необходимого обеспечения. Такое объединение действий, выполняемых совместно для создания продукции или услуги, обычно выходит за рамки функциональных границ и границ организации. Действия, показанные в контексте их взаимосвязей, образуют последовательность или поток. В таком контексте определяется набор действий, выполняемых людьми, системами или совместно теми и другими для достижения одной или нескольких целей. Процессы запускаются определенными событиями и порождают определенный результат (или несколько результатов) в виде завершения процесса или передачи ответственности другому процессу. Процессы состоят из набора взаимосвязанных задач или действий, нацеленных на решение конкретной проблемы. В контексте управления бизнес-процессами, «бизнес-процесс» определяется как сквозная работа, создающая потребительскую ценность. Понятие сквозной работы является принципиальным, в нем подразумевается вся работа, необходимая для создания потребительской ценности в полном объеме, не взирая на функциональные границы
Берлтон Роджер [4]	Настоящий процесс включает в себя все, что необходимо человеку, заинтересованному в результате, для получения ожидаемого результата. Окончательная проверка полноты процесса заключается в том, выдает ли он четкий продукт или услугу внешнему заинтересованному лицу или другому внутреннему процессу
ПАО Сбербанк (Методика № 4313)	Процесс – целенаправленная совокупность регулярно повторяющихся последовательных и взаимосвязанных видов деятельности, преобразующих ресурсы внешней среды (входы процесса) в результаты (выходы процесса), представляющие ценность для клиента процесса

Классификация банковских процессов

В зарубежной и российской научной и бизнес-литературе приводятся следующие классификации процессов [2; 4]:

- *основные процессы* – сквозные и, как правило, кросс-функциональные процессы, непосредственно создающие ценность для потребителя; основные процессы, как правило, называют ключевыми, так как они представляют собой действия, необходимые с точки зрения выполнения организацией своей миссии; эти процессы составляют цепочку создания ценности, в которой каждый шаг добавляет ценность к предыдущему, измеряемую вкладом в создание или поставку продукции или сервиса и, в конечном счете, в создание ценности для потребителя;

- *вспомогательные процессы* предназначены для поддержки основных, обычно через управление ресурсами и/или инфраструктурой, без которых основные процессы нереализуемы; разница между основными и вспомогательными процессами заключается в том, что вспомогательные процессы непосредственно не создают ценность для потребителя; примеры вспомогательных процессов обычно имеют отношение к информационным технологиям (ИТ), финансам, управлению персоналом; хотя вспомогательные процессы зачастую тесно связаны с функциональными областями, они могут пересекать функциональные границы и зачастую действительно их пересекают;

- *процессы управления* предназначены для измерения, мониторинга и контроля бизнес-деятель-

² ГОСТ Р ИСО 9000–2015 Системы менеджмента качества. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200124393> (дата обращения: 15.12.2021).

³ ГОСТ Р ИСО 9000–2008 «Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200068733> (дата обращения: 15.12.2021).

⁴ ГОСТ 14.004–83 «Технологическая подготовка производства. Термины и определения основных понятий». URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200012103> (дата обращения: 15.12.2021).

⁵ ГОСТ 3.1109–82 «Межгосударственный стандарт. Единая система технологической документации. Термины и определения основных понятий». URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200012103> (дата обращения: 15.12.2021).

ности; они призваны гарантировать, что основные и вспомогательные процессы спроектированы и исполняются в соответствии с поставленными операционными, финансовыми целями, регуляторными и юридическими ограничениями.

Вспомогательные и процессы управления непосредственно не добавляют ценности для внутреннего либо внешнего клиента, но они необходимы для обеспечения соответствия операций целевым уровням производительности и результативности.

В ГОСТ Р ИСО/МЭК 33020–2017⁶ указано, что процессы можно классифицировать исходя из способности процесса соответствовать текущим или планируемым бизнес-возможностям процесса (process capability), начиная с незавершенного (при котором процесс не достигает ожидаемых результатов) до инновационного (при котором процесс постоянно совершенствуется в соответствии с произ-

ходящими в организации изменениями). Возможности процесса оцениваются по шестизначной порядковой шкале, что позволяет производить оценку с нижнего ее уровня (незавершенного) до верхнего уровня (инновационного): «0» – незавершенный процесс, «1» – выполненный процесс, «2» – управляемый процесс, «3» – установленный процесс, «4» – предсказуемый процесс, «5» – инновационный процесс.

Согласно ГОСТ Р ИСО 22514–1–2015⁷, процесс может быть дискретным или непрерывным. Дискретный процесс – это процесс последовательного изготовления различных единиц продукции, непрерывный процесс – это процесс изготовления непрерывной продукции.

Также процессы можно классифицировать по десяти основаниям, обобщив подходы, применяемые в различных организациях (табл. 2) [6, с. 51].

Таблица 2

Возможные способы классификации процессов

Основание классификации	Возможные типы процессов
Назначение процессов	Процессы основной деятельности. Вспомогательные (обеспечивающие) процессы. Процессы управления. Процессы развития
Основная функциональная область процесса	Финансовый процесс. Производственный процесс. Логистический процесс. HR-процесс. Информационный процесс. ИТ-процесс
Среда, в которой протекает процесс	Процесс реального мира. Процесс цифрового мира. Смешанный процесс
Положение среди смежных процессов	Зависимый процесс (процесс зависит от результатов другого процесса). Влияющий процесс (процесс влияет на другой процесс через входы, ресурсы или управляющие воздействия)
Соотношение с границей организации	Внутриведомственный процесс (внутри одной организации). Межведомственный процесс (пересекает границы организаций или задействованы ресурсы нескольких организаций)
Соотношение с элементами организационной структуры	Внутрифункциональный процесс (внутри одного подразделения). Кросс-функциональный процесс (задействованы несколько подразделений)
Охват, протяженность процесса	Сквозной процесс (входы процесса находятся вне организации, выходы процесса получают внешние потребители или контрагенты). Локальный процесс (внутрифункциональный или кросс-функциональный, не выходит за границы организации)
Внешний или внутренний клиент	Внутренний (бэк-офисный) процесс (его не видят внешние клиенты или потребители). Клиентский (фронтальный) процесс (в нем участвуют внешние клиенты или потребители)
Степень автоматизации процесса	Ручной процесс. Частично автоматизированный. Автоматизированный процесс. Роботизированный процесс. Процесс с элементами искусственного интеллекта
Степень соответствия целям или стратегии	Целевой процесс (соответствует планам или стратегии). Нецелевой процесс (часто ненужный, лишний). Транзитный (временный) процесс

⁶ ГОСТ Р ИСО/МЭК 33020–2017 «Национальный стандарт Российской Федерации. Информационные технологии. Оценка процесса». URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200145681> (дата обращения: 17.12.2021).

⁷ ГОСТ Р ИСО 22514–1–2015 «Национальный стандарт Российской Федерации. Статистические методы. Управление процессами». URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200127243> (дата обращения: 17.12.2021).

По мнению автора, банковские процессы можно в дополнение к приведенным классификациям более подробно классифицировать по:

- стоимости («дорогие» и оптимальные для банка процессы);
- очередности / приоритетности оптимизации / редизайна;
- уровень влияния на достижение бизнес-результатов;
- границам по уровням управления (на одном уровне управления либо на пересечении нескольких уровней);
- территориальным признакам.

Смысл классификации процессов в том, чтобы, в том числе, на ее основе выбрать для определенного типа процесса наиболее подходящие проектные подходы либо инструменты для оптимизации / редизайна.

Методика расчета стоимости банковского процесса (на примере ПАО Сбербанк)

Согласно ГОСТ Р ИСО/МЭК 33004–2017⁸, описанная в стандарте система измерения процесса соответствует требованиям ИСО/МЭК 33003⁹ и применима в любой области. Однако ИСО/МЭК 33003 в основе охватывает процессы, используемые при разработке, сопровождении и эксплуатации систем из области приложения информационных технологий, а также применяемые при проектировании, передаче, поставке и совершенствовании продуктов и услуг (то есть без учета специфики банковских продуктов и услуг – бесшовного перехода из офлайн в онлайн и обратно, внедрения продуктов и услуг банковских экосистем, территориальный масштаб и т.д.). Отсутствие нормативно-правовых документов на уровне Российской Федерации по управлению банковскими процессами приводит, в том числе, к тому, что качество банковских процессов, и, как следствие продуктов и услуг, отличается у российских банков. По мнению автора, на законодательном уровне Российской Федерации (или в качестве нормативного акта Банка России) целесообразно выпустить методику по управлению банковскими процессами, что позволит включить в нее опыт ведущих российских банков и стандарты управления процессами, что будет способствовать повышению эффективности управления процессами в банках.

Рассмотрим управление банковскими процессами на примере ПАО Сбербанк (Методика № 4313). В ПАО Сбербанк создана Система управления процессами (SberBPM) – совокупность единых норм, принципов, правил, ролей и инструментов управления процессами для всех структурных подразделений банка.

Целью SberBPM является создание системы управления банком, направленной на формирова-

ние оптимального клиентского опыта, повышения эффективности деятельности и минимизацию рисков банка, за счет:

- анализа потребностей в рамках редизайна процессов, целей, ожиданий, эмоций клиентов в точках контакта с банком для системного улучшения продуктов и процессов банка;
- мониторинга процессов для повышения эффективности текущего исполнения процессов, определения приоритетов оптимизации и редизайна;
- соблюдения установленных требований и применения лучших практик в области ИТ-архитектуры, кибербезопасности, комплаенс-контроля.

SberBPM основывается на перечисленных ниже принципах.

1. *Сквозной характер процессов.* SberBPM направлена на комплексную организацию всей совокупности работ, связанных с предоставлением внешнему или внутреннему клиенту необходимого ему результата, а также действий, выполняемых вследствие этого.

2. *Комплексность управления процессами.* SberBPM охватывает все процессы банка, обеспечивает управление отдельными процессами, а также взаимосвязями между ними.

3. *Ответственность за конечный результат.* У каждого процесса есть владелец. Владелец процесса отвечает за эффективность его исполнения и достижение его целевых результатов.

4. *Формализация и прозрачность.* Проектирование процессов осуществляется в Единой среде проектирования (ЕСП) в ARIS¹⁰ (от англ. Architecture of Integrated Information Systems) через цифровые объекты. Описание процессов вместе с измерением метрик обеспечивают полную прозрачность организации и результатов функционирования и оптимизации процессов для всех участников и руководства банка. ЕСП является единым местом хранения цифровых объектов проектирования процессов и обеспечивает доступность и связанность актуальной и исторической информации (версионность) о цифровых объектах.

5. *Постоянное совершенствование.* SberBPM предусматривает механизм постоянного совершенствования процессов, открытого обсуждения проблем и идей по улучшению процессов. Любой сотрудник банка может дать обратную связь по текущему состоянию процесса, сообщить о проблемах, предоставить предложения по устранению недостатков в процессах, отклонений в их реализации и (или) внедрению инновации, сообщить в ходе пилотных проектов о недостатках планируемых к внедрению изменений. Сбор, обсуждение и приоритизация данных обращений, а также их направление владельцу процесса производится через механизм краудсорсинга (www.sbidea.ru) и лин-лабораторий [7].

⁸ ГОСТ Р ИСО/МЭК 33004–2017 «Национальный стандарт Российской Федерации. Информационные технологии. Оценка процесса. Требования к эталонным моделям процесса, моделям оценки процесса и моделям зрелости». URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200144297> (дата обращения: 17.12.2021).

⁹ ГОСТ Р ИСО/МЭК 33003–2017 «Национальный стандарт Российской Федерации. Информационные технологии. Оценка процесса. Требования к системам измерения процесса». URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200145680> (дата обращения: 17.12.2021).

¹⁰ URL: http://www.softwareag.com/en_corporate/platform/aris.html (дата обращения: 20.12.2021).

6. *Регулярная оценка необходимости редизайна.* SberBPM предусматривает механизм изменения процессов. Каждый владелец процесса должен регулярно оценивать свой процесс на предмет необходимости проведения оптимизации и редизайна.

7. *Вовлечение всех сотрудников банка.* Сотрудники всех уровней вовлекаются в деятельность по управлению процессами в рамках своих полномочий.

8. *Включение метрик процессов в систему планирования, контроля и мотивации.* В соответствии с методологией по целеполаганию метрики процессов могут включаться в ходе планирования деятельности в состав целей руководителей, отвечающих за них, и использоваться для оценки результатов их деятельности и мотивации.

9. *Стандартизация управления процессами.* SberBPM предполагает использование единых стандартов управления процессами и организацию исполнения процессов по централизованно установленным правилам.

10. *Организация процесса* (в том числе его подэтапов) должна быть понятна всем его участникам и способствовать достижению целей подразделений и банка в целом.

Следует отметить, что цели и принципы управления процессами в ПАО Сбербанк аналогичны подходам, разработанными Ассоциацией профессионалов управления бизнес-процессами [2] и, по мнению автора, являются оптимальными и логичными.

В ПАО Сбербанк выделение процессов осуществляется на основании следующих критериев:

- ценность процесса – результат процесса важен с точки зрения удовлетворения потребностей внешнего или внутреннего клиента банка, исполнения решений / требований / предписаний контрольных и надзорных органов, а также достижения целей банка, определенных стратегией его развития;

- определение клиента процесса, заинтересованного в получении и использовании результата выполнения процесса;

- регулярность процесса и переиспользование результата – процесс обеспечивает предоставление клиенту услуги повторяемым образом, а не уникальным, а также обеспечивает исполнение решений / требований / предписаний контрольных и надзорных органов с предписанной периодичностью;

- сквозной характер процесса – процесс включает всю совокупность действий, связанных с предоставлением внешнему или внутреннему клиенту необходимого ему результата;

- процесс может проходить сквозь границы подразделений;

- омниканальность и мультиканальность процесса – процесс включает деятельность по предоставлению результата во всех каналах, он может начаться в одном канале, а продолжиться в другом;

- наличие границ – у процесса должны быть определены границы (стартовые события, инициирующие запуск процесса, и конечные события, характеризующие завершение процесса); в общем случае процесс начинается с потребности клиента, выраженной в запросе на получение услуги, или

с необходимости выполнить установленное требование (если клиентом процесса является контрольный и надзорный орган, руководство банка); процесс заканчивается получением клиентом услуги или сообщением о невозможности предоставления услуги или выполнения установленного требования;

- измеряемость процесса – существует возможность определить количественные и/или качественные метрики процесса;

- у каждого процесса назначен один владелец процесса.

В ПАО Сбербанк банковские процессы подразделяются на бизнес-процессы, обеспечивающие (поддерживающие) процессы и управляющие процессы.

Бизнес-процессы – ключевые процессы, описывающие основные направления деятельности банка и служащие для достижения целей функционирования Банка. В рамках бизнес-процессов осуществляются взаимодействия с внешними клиентами банка и обеспечивается получение банком финансового результата. Основными результатами бизнес-процессов являются услуги, оказанные внешним клиентам, представляющие для них ценность.

Обеспечивающие (поддерживающие) процессы – вспомогательные процессы, направленные на обеспечение выполнения остальных процессов путем предоставления необходимых ресурсов, поддержания инфраструктуры, выполнения требований регулятора, органов контроля и т.п. Основными результатами обеспечивающих процессов являются сервисы, удовлетворяющие потребностям внутренних клиентов, а также предоставляемые иным заинтересованным сторонам вне банка.

Управляющие процессы – процессы планирования и управления банком. Они могут быть направлены на формулирование целей и организацию достижения поставленных целей путем оптимального использования ресурсов. Результатами управляющих процессов являются цели, правила, стандарты, предписания, параметры деятельности, закрепленные в планах, нормативных и распорядительных документах банка.

Рассмотрим методику расчета стоимости банковского процесса в ПАО Сбербанк.

При расчете стоимости банковского процесса используются следующие актуальные на момент расчета данные: описание процессов с максимальным уровнем декомпозиции каждого процесса, перечень исполнителей, нормативное значение времени по каждому подпроцессу. Стоимость процесса рассчитывается по формуле:

$$S_{\text{пр.норм}} = \sum_{i=1}^p S_{\text{пп.норм}}^i + S_{\text{ит}},$$

где $S_{\text{пп.норм}}^i$ – стоимость каждого подпроцесса в процессе;

p – количество подпроцессов в процессе;

$S_{\text{ит}}$ – величина расходов на ИТ-проекты, ИТ-услуги, включаемые в стоимость процесса.

Стоимость подпроцесса зависит от нормативного значения времени, затрачиваемого на его выполнение, и рассчитывается в соответствии со следующей формулой:

$$S_{\text{пп.норм}}^i = S_{\text{мин}} \cdot V_{\text{норм}} \cdot K,$$

где $S_{\text{мин}}$ – стоимость 1 (одной) минуты рабочего времени исполнителя по роли, выполняемой в подпроцессе;

$V_{\text{норм}}$ – значение времени выполнения подпроцесса, установленное на отчетный год;

K – коэффициент корректировки при наличии, применяется в отдельных случаях при расчете нормативной стоимости.

Для целей расчета нормативной стоимости подпроцесса стоимость 1 (одной) минуты рабочего времени по каждой роли формируется из собственных расходов исполнителя (расходы на персонал, административно-хозяйственная деятельность, амортизация основных средств и нематериальных активов, НДС, в том числе прочие операционные расходы).

Информация о процессах и их владельцах включается в реестр процессов, на 1 декабря 2021 г. в ПАО Сбербанк более 2 000 процессов.

Оптимизация и редизайн банковских процессов

Улучшение банковских процессов может производиться по заказу владельца процесса с помощью оптимизации или редизайна [8–9; 10, с. 48; 11, с. 12].

Оптимизация – процесс непрерывного совершенствования, направленный на поддержание результативности и эффективности процесса в утвержденном (целевом) состоянии.

Редизайн – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование процесса для улучшения клиентского опыта, достижения существенного улучшения ключевых показателей эф-

фективности метрик процесса, достижения целей подразделения.

По мнению автора, критериями для первоочередной оптимизации / редизайна процессов могут служить:

- рост стоимости процесса по сравнению с предыдущим временным периодом;
- увеличение длительности процесса по сравнению с предыдущим временным периодом;
- рост количества жалоб по результатам получения услуг и продуктов по процессу от внутренних и/или внешних клиентов.

Оптимизация и редизайн процессов выполняются на различных временных горизонтах:

– текущая модель (as is) – описывает то, как процесс действует сейчас. Процесс может иметь несколько текущих моделей, применяемых в разных условиях;

– будущая модель (to be) – предназначена для описания поведения процесса, который будет внедряться. Процесс может иметь несколько будущих моделей, применяемых в разных условиях.

Выбор проектных подходов для оптимизации или редизайна процесса зависит от множества факторов (уровня управления, где преимущественно осуществляется процесс, приоритетности процесса, вклада в развитие бизнеса банка и реализацию его стратегии, качества, с точки зрения удовлетворения клиентов банка, и других факторов).

Рассмотрим два фактора, влияющих, по мнению автора, на выбор проектных подходов для оптимизации или редизайна процесса – жизненный цикл процесса и уровни управления в тримодальной системе управления.

Проектные подходы и инструменты, которые, по мнению автора, могут быть приоритетно использованы в зависимости от жизненного цикла процесса (рис. 1):

- инвестирование (редизайн, дизайн-мышление, DFLSS (Design For Lean Six Sigma);
- получение выгод (Lean (PDCA), Lean Six Sigma).

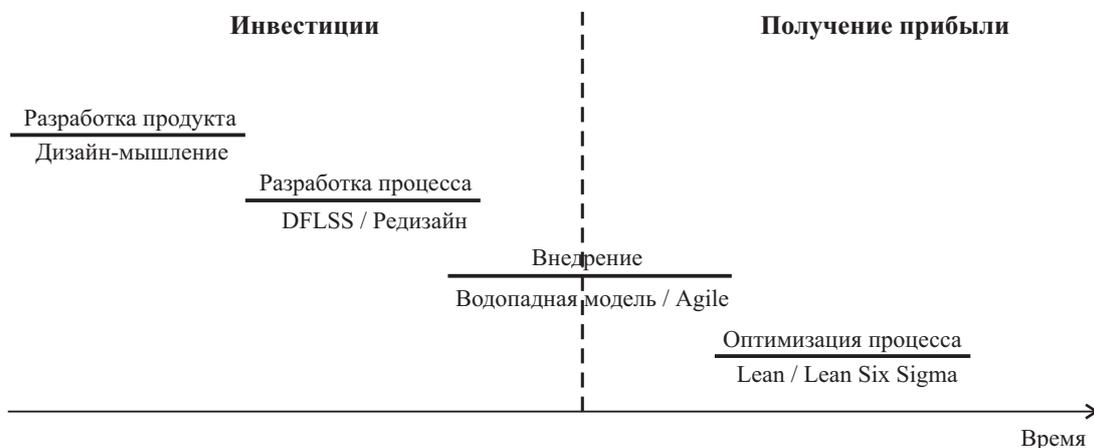


Рис. 1. Иллюстрация фокусировки проектных подходов

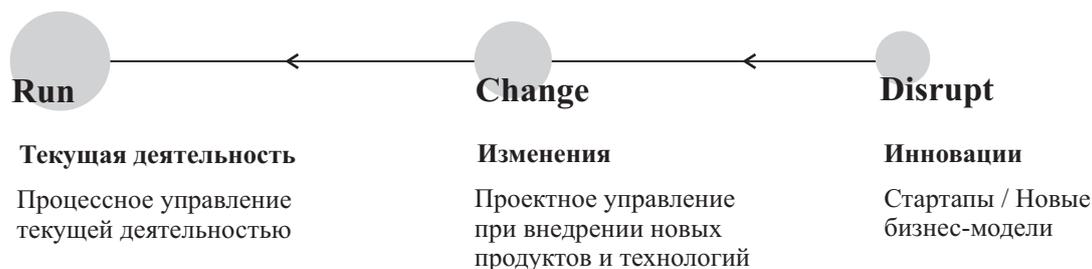


Рис. 2. Иллюстрация тримодальной организации (на примере ПАО Сбербанк)

Также выбор проектного подхода определяется уровнем ведения управленческой деятельности: Run, Change, Disrupt¹¹. Приведем пример тримодальной организации в ПАО Сбербанк¹² (рис. 2).

Проектные подходы и инструменты, которые, по мнению автора, могут быть приоритетно использованы в тримодальной организации:

- Run (оптимизация (Lean, Lean Six Sigma), краудсорсинг, мониторинг и работа с отклонениями, гемба, 6С);
- Change & Disrupt (редизайн, DFLSS, инновации, дизайн-мышление).

Заключение

Прежде чем приступать к изучению и улучшению банковских процессов, необходимо определить, что такое банковские процессы, как они устроены, где их границы, какова стоимость процессов, как можно их классифицировать, и как они взаимосвязаны друг с другом. Изложенный материал подтверждает, что механизм управления банковскими процессами, в том числе в части определения их стоимости, может применяться для решения задач, связанных с выявлением «дорогих» для банка процессов и оптимизации / редизайна неоптимальных процессов. Критериями неоптимальных процессов могут быть рост стоимости процесса, увеличение длительности процесса по сравнению с предыдущим временным периодом, рост количества жалоб по результатам получения услуг и продуктов от внутренних и/или внешних клиентов. Таким образом, представляется возможным, и автор в дальнейших исследованиях планирует разработать модель с рекомендациями для владельцев банковских процессов в целях использования ими определенного проектного подхода либо отдельных инструментов для улучшения банковских процессов в зависимости от множества факторов (жизненного цикла процесса, уровня управления, места преимущественного осуществления процесса, вклада в развитие бизнеса банка и реализацию его стратегии, качества с точки зрения удовлетворения потребностей внутренних и/или внешних клиентов банка и др.).

¹¹ Run – это все то, что происходит с текущей (операционной) деятельностью и процессным управлением. Change связана с изменениями, внедрением новых продуктов и технологий и предполагает проектное управление. Disrupt («прорывная деятельность») имеет отношение к стартапам, трансформациям и новым бизнес-моделям.

¹² Годовой отчет 2016 ПАО Сбербанк (стр. 12). URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/stockholders/2017/godovoy_otchet_banka_zh_2016_god.pdf (дата обращения: 27.12.2021).

Литература

1. Этимологический словарь русского языка: в 4 томах / Макс Фасмер; пер. с нем. и доп. О.Н. Трубачева. В 4-х томах. 4-е изд., стер. М.: Астрель: АСТ, 2007. Т. 3, 832 с.
2. Свод знаний по управлению бизнес-процессами. BPM СВОК 3.0 / Коллектив авторов международной Ассоциации профессионалов управления бизнес-процессами. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2019. 480 с.
3. *Баликоев В.З.* В научном исследовании должна использоваться научная терминология // Вестник Томского государственного университета. 2019. № 45. С. 6–18.
4. *Burlton R.T.* Business Process Management. Sams Publishing, 2001. 416 p.
5. *Пожидаева Н.А.* Цифровые инструменты для коллаборации креативных индустрий и банковского сектора // Творчество и современность. 2021. № 1. С. 89–95.
6. Бережливое управление в госсекторе. Как наладить процессы / под ред. А.В. Ожаровского, К.А. Ткачевой. М.: РАНХиГС, 2021. 184 с.
7. *Гладченко А.В., Науменко А.И.* Краудсорсинг как механизм мотивации и использования потенциала сотрудников организации // Сибирская финансовая школа. 2019. № 1 (132). С. 35–38.
8. *Пожидаева Н.А.* Инновационные ответы на финансовые кризисы на примере банковского сектора Российской Федерации // Инновации и инвестиции. 2021. № 9. С. 18–21.
9. *Пожидаева Н.А.* О применении инновационных процессных и проектных подходов в банковском секторе Российской Федерации // Сибирская финансовая школа. 2020. № 4 (140). С. 77–80.
10. *Джестон Д., Нелис Й.* Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2012. 296 с. URL: <https://portal.tpu.ru/SHARED/e/ESOFIA/ucheb/bpm/Tab/Нелис%20Дж.%20Управление%20процесс.pdf>.
11. *Жевнов Д.А.* Инновационное развитие бизнеса. Статистика выводов в методике «Шесть сигм» // Мир новой экономики. 2016. № 1. С. 77–88.