

А.Ч. Литвинович, Исполнительный директор (Сбер Банк);  
К.М. Поддубская, Директор Департамента (Сбер Банк);  
С.А. Шавров, доц., канд. техн. наук (БГТУ, Минск)

## **О ПРАКТИКЕ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И СООТВЕТСТВУЮЩЕМ ПРАКТИКЕ УРОВНЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ**

**Введение.** Реинжиниринг бизнес-процессов – это поэтапные изменения в компании, направленные на совершенствование ее бизнес-процессов и повышение их эффективности. В 2022 году в Республике Беларусь состоялся Республиканский профессиональный конкурс на соискание премии за достижения в области цифровой трансформации «Лидеры цифровой экономики-2022» [1]. Одним из победителей конкурса в номинации «Лучший проект года» с проектом «Повышение операционной эффективности банковских процессов в Сбер Банке Беларуси через применение современных технологий» и «Цифровой сервис» с продуктом «SMART-Office» стала одна из крупнейших компаний банковского сектора Беларуси ОАО «Сбер Банк». Цель настоящей статьи – исследовать лучшую практику реинжиниринга бизнес-процессов в современной цифровой экономике, сопоставить ее с уровнем текущего обучения студентов по специальностям «Экономика и управление», «Менеджмент», сформировать рекомендации по его совершенствованию.

**Основная часть.** Современную практику инновационного реинжиниринга процессов управления организацией рассмотрим на следующих девяти примерах проекта ОАО «Сбер Банк».

*1. Система управления процессами предприятия.* В организации создана система управления процессами (СУП), которая стала частью системы корпоративного управления Банка. В основу системы положен традиционный процессный подход, но обращает на себя внимание методология управления и сформированная для этого инфраструктура. СУП имеет утвержденную методологическую базу регламентов работы с процессами в Банке. Все процессы предприятия специфицированы и зарегистрированы в реестре процессов СУП. В соответствии с современной теорией создается их схематичное описание на языке BPMN. В рамках СУП систематически выполняются мероприятия повышения эффективности процессов, в том числе, через мониторинг исполнения плана реинжиниринга процессов. План включает в себя оптимизацию оцифровку фактических трудозатрат

работников банка, задействованных на процессе; разработку ключевых показателей процесса (As Is, To Be); оптимизацию процессов. Информация о статусе выполнения плана реинжиниринга включается в отчеты по оптимизационным мероприятиям процессов. Отчеты ежеквартально обсуждаются в очном формате ТОП-менеджерами по направлениям у Председателя Правления (Performance Dialog).

2. *Реинжиниринг процессов с использованием искусственного интеллекта AI.* По состоянию на декабрь 2022 года в Банке из 200 бизнес-процессов AI-инструменты использованы в 37 процессах, что составляет 18% от всего числа зарегистрированных процессов СУП. AI «занят», например, в процессе управления розничными клиентами (речевая аналитика), как виртуальный оператор «работает» в Центре клиентской поддержки с обращениями розничных клиентов, используя голосовую биометрию и речевую аналитику. По данным Банка за счет применения AI-платформ в 2021 году получен дополнительный операционный доход 0,7 млн. руб. В 2022 году доход был на уровне 1,9 млн. BYN. В планах на 2023 год ожидается доход в размере 2,9 млн. руб.

3. *Реинжиниринг процессов с использованием технологии «Process Mining».* Process Mining – это ряд методов анализа и усовершенствования бизнес-процессов на основе «цифровых следов» (логов) выполненных операций в автоматизированных системах. Фактически это технология повышения эффективности бизнеса через интеллектуальный анализ процессов. Инструмент берет данные из информационных систем, рисует процесс в понятной для человека форме и дает возможность его анализировать. С помощью Process Mining выявляются ошибки в работе систем и звеньев компании, которые сложно найти традиционными методами анализа. Process Mining в отличие от классических методов мониторинга автоматически формирует по данным логов описание реального процесса на языке BPMN (время на замеры и анализ 7 дней), дает возможность анализа каждого экземпляра бизнес-процесса «как есть» по замерам (например, процесс «Потребительское кредитование» или «Предоставление кредитов клиентам»). Цель анализа выявление точек неэффективности для оптимизации через реинжиниринг. Так, например, в одном из подразделений банка выявлена существенная недозагруженность сотрудников. В результате, численность подразделения уменьшена на 42%.

4. *Реинжиниринг с идентификацией и аутентификацией субъектов с использованием биометрической системы.* В организации успешно внедрена биометрическая идентификация сотрудников, а также их посетителей в штаб квартире Банка путем сканирования

изображения лица. Для клиентов Банк предоставляет данный сервис в каждом офисе непосредственно при обслуживании с использованием планшета iPad Air. Для подтверждения личности достаточно просто посмотреть в камеру устройства.

*5. Реинжиниринг бизнес-процессов через RPA-технологии.* Это технология основана на использовании роботизированных алгоритмов («роботов»), которые имитируют действия человека во взаимодействии с цифровыми системами. Отличительная особенность «роботов» – возможность использования пользовательского интерфейса. То есть, интерфейса, обеспечивающего передачу информации между пользователем-человеком (клиентом банка) и программно-аппаратными компонентами информационных систем (ISO24765-2010). В ОАО «Сбер Банк» RPA-технология развернута на платформе Blue Prism по модели SaaS.

Концепция Blue Prism – цифровая рабочая сила для каждого предприятия. К концу 2022 года в компании работало 29 роботов. Например, в бизнес-процессах «Прогноз чистого комиссионного дохода по аккредитивам», «Прогноз чистого комиссионного дохода по гарантиям», «Отправка электронных сообщений с реестрами компенсации по Указу 466». В процессе «Заполнение файла жалоб» робот формирует статистику по жалобам за отчетный месяц. RPA-боты уже заменили 6 штатных единиц, в плане – замена 12 единиц.

*6. Реинжиниринг бизнес процессов через CJM-технологии.* CJM (Customer Journey Map) – это методология анализа пользовательского поведения за определенный период, его эмоционального состояния и определения точек для улучшения продукта/услуги. Используя CJM, банк определяет реальный путь клиента до и во время взаимодействия с продуктом/сервисом; через какие каналы осуществляется контакт; какие точки контакта существуют; что происходит внутри каждой точки контакта; какие проблемы испытывает клиент; возможности для улучшения клиентского опыта.

Задача реинжиниринга – создание картины непрерывного пользовательского интерфейса; увеличение конверсии; повышение лояльности (NPS), удовлетворенности (CSI), ответственности специалистов. В организации составлено 20 CJM-карт, на основании которых к концу 2022 года разработано более 120 мероприятий по реинжинирингу процессов. Например, увеличены лимиты снятия наличных в определенных пакетах, отменена плата за переводы внутри Банка между разными владельцами карточек, усовершенствован процесс оформления онлайн-заявки на кредит и т.п.

*7. Реинжиниринг по технологии Task Mining.* Это технология

фиксирования бизнес-действия пользователей за компьютером. Позволяет увидеть, что происходит во время выполнения или ожидания рабочей активности, чем занят на рабочем месте каждый сотрудник, совпадает ли фактическое время выполнения задач с регламентированным временем, есть ли непродуктивно используемые отрезки времени. Синергия Process Mining и Task Mining существенно облегчает и ускоряет реинжиниринг деловых процессов внутри организации. Task Mining-реинжиниринг находится в стадии становления.

8. *ESG-стратегия и бизнес-процессы.* Еще один существенный фактор реинжиниринга бизнес-процессов – следование ESG-стратегии (Environmental, Social, Corporate Governance). В [2] показано, как именно следование ESG влияет на стоимость бизнеса.

Результатом следования ESG-стратегии стала трансформация офисов в т.н. «умные офисы». В таких офисах реализовано 4 инновационных проекта: 1) внедрение безбумажного офиса, 2) лицевой биометрии, 3) мобильного рабочего места специалиста и 4) электронного кассира. Технология лицевой биометрии позволяет идентифицировать клиентов без предоставления документа удостоверяющего личность, что сократило время на обслуживание на 30%, исключило физические контакты. К концу 2022 года база собранных слепков составляла уже более 10000. Мобильное рабочее место сотрудника офиса позволило предложить услуги в любом удобном для клиента месте. Не только в офисе, но и за его пределами, а также сократить время обслуживания в 2 раза.

Благодаря данному инструменту повышается финансовая грамотность населения т.к. клиент подписывает все документы в дистанционных каналах обслуживания, что соответствует принципам ESG. Доля продаж, оформленных с применением инструмента, составляет более 25%. Электронный кассир создал бескассовое безбарьерное пространство с экономией затрат 1,5 млн. белорусских рублей в год. Еще один проект по цифровизации рабочих мест специалистов фронт-офиса – безбумажный офис. При совершении банковской операции клиент имеет дело с документом в электронном виде. Бумажный экземпляр уже не нужен, но по желанию клиента его распечатают. Доля кассовых операций, совершённых с использованием технологии «безбумажный офис» в смарт-офисе составляет 63 %.

Следует отметить экологическую составляющую проекта. Полномасштабная реализация позволит экономить около 2 тонн бумаги в месяц – а это 34 дерева в месяц или 408 в год. Согласно [3] ESG-рейтинг банка – наивысший среди всех финансовых компаний Республики Беларусь.

9. *Реинжиниринг бизнес-процессов путем онлайн банкинга.* Это компонента платформенной экономики всех белорусских банков, когда банковские бизнес-процессы и е-услуги выполняются в личном кабинете клиента на соответствующем портале.

**Заключение.** На основании описанного выше исследования сделано два вывода. Положительный – практика повышения операционной эффективности бизнес-процессов через применение современных технологий достигла уровня, который еще недавно был невозможным. Отрицательный – текущий уровень образования студентов и магистрантов по специальности менеджмент, экономика и управление предприятиями уже не соответствует современной практике. Для исправления такого несоответствия рекомендуется включить в программу образования по упомянутым специальностям три учебные дисциплины:

1. «Инновационная система управления процессами предприятия». Дисциплина должна дать профессиональные компетенции в создании методологической базы СУП, в управлении спецификацией бизнес-процессов, в их учете, мониторинге и последующем реинжиниринге.

2. «Технологии реинжиниринга бизнес-процессов предприятий в цифровой экономике». Дисциплина должна дать профессиональные компетенции в технологиях реинжиниринга бизнес-процессов: AI, Process Mining, CJM, RPA, Authentication Management Systems, Task Mining, Big Data, Data mining, Corporate Performance Management (CPM), SCADA (Supervisory Control And Data Acquisition), Platform as a Service, Desktop as a Service, CRM, ERP и др.

3. «ESG-стратегии. Оценка и управление». Дисциплина должна дать профессиональные компетенции в ESG-стратегии, анализе качества ESG-факторов, ESG-рейтингов, формировании стоимости компаний с учетом ESG-факторов, развитии социально-ориентированного инвестирования.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Республиканский конкурс «Лидеры цифровой экономики 2022 [Электронный ресурс]. URL: <https://digitalleaders.by> (дата обращения: 21.12.2022).

2. Стоимость собственности и ESG-стратегии: оценка и управление: монография / коллектив авторов, под ред. М. А. Федотовой, Т.В. Тазихиной, И.В. Косоруковой. – Москва : КНОРУС, 2023. – 334 с.

3. Рейтинговое агентство Bik Ratings [Электронный ресурс]. URL: <https://bikratings.by/ustojchivoe-razvitie> (дата обращения: 21.12.2022).