

[https://www.scirp.org/\(S\(oyulxb452alnt1aej1nfow45\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1393457](https://www.scirp.org/(S(oyulxb452alnt1aej1nfow45))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1393457). - Дата доступа : 28.04.2020.

2. Всемирный банк. Официальный сайт [Электронный ресурс]. Режим доступа : - <http://databank.worldbank.org>. - Дата доступа : 28.04.2020.

3. Национальный статистический комитет Республики Беларусь. Официальный сайт [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <https://www.belstat.gov.by/>. - Дата доступа : 28.04.2020.

4. Внешнеэкономический фактор в стратегии модернизации России и Беларуси / Е. Б. Ленчук, Б. Н. Паньшин, Г. А. Власкин, В. И. Волошин, В. Е. Кратенюк, А. Л. Стефанин, И. В. Войтов, В. И. Филатов, К. В. Шестакова, А. В. Шурбович, С. П. Петухова, С. В. Юрик / под ред. И. В. Войтова. – Минск : ГУ «БелИСА», 2012. - 288 с. – URL : <https://elib.bsu.by/handle/123456789/34269>.

СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ФИНАНСОВОЙ ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

С. В. Зубок

аспирант,
Белорусский государственный экономический университет,
г. Минск, Беларусь

E-mail: szubok@icloud.com

В статье рассматриваются вопросы совершенствования проектной деятельности коммерческих банков за счет уточнения понятийного аппарата термина «проектная деятельность» в контексте глобального тренда цифровой трансформации банковского бизнеса, а также разработки методики классификации проектной деятельности коммерческого банка, основанной на векторе практической реализации бизнес-инициатив.

Ключевые слова: цифровая трансформация; коммерческий банк; проектная деятельность; проект; реинжиниринг.

Появление новых сервисов, обновление схем взаимодействия участников рынка финансовых услуг привело к необходимости внесения существенных коррективов в парадигму развития банковской системы. Глава государства А. Г. Лукашенко справедливо указывает на необходимость масштабных преобразований, направленных на формирование и эффективное функционирование финансового рынка, основанного на всестороннем анализе мировых процессов. Президент констатирует:

«тотальная взаимозависимость современного мира – это уже не просто красивая фраза. Мир складывается в единый глобальный организм. Интернет стал его нервной системой, международные финансы, банки – кровеносной» [1].

Глобальным трендом развития банковского бизнеса является цифровая трансформация (диджитализации) финансовых решений. Указанная тенденция в значительной степени подвергает реформированию отношения в банковской сфере. Появление в последнее время значительного количества исследований, посвященных совершенствованию деятельности коммерческих банков и трансформационным процессам в экономике Республики Беларусь, подтверждают повышенное внимание к обозначенным вопросам. Среди наиболее интересных и значимых научных трудов и публикации следует отметить М. В. Мясниковича [2, с. 75], П. В. Каллаура [3, с. 49], М. М. Ковалева [4, с. 173].

Признание объективности и неизбежности происходящих в Республике Беларусь трансформационных процессов в области финансовых технологий нашло свое закономерное отражение в стратегии развития цифрового банкинга на 2016–2020 годы. Имплементация указанных в документе приоритетных направлений неизбежно сопряжено с инициацией значительного количества проектов по локализации успешных технологий и лучших практик, а, возможно, разработка и собственных революционных предложений, направленных на формирование в Республике Беларусь финансовой экономики инновационного типа.

Реализация столь масштабных преобразований в условиях волатильности внешнего окружения нуждается в дополнительной методологической проработке. Цель исследования заключается в уточнении понятийного аппарата термина «проектная деятельность» в контексте глобального тренда цифровой трансформации банковского бизнеса; разработка методики классификации проектной деятельности коммерческого банка, основанной на векторе практической реализации бизнес-инициатив.

Операционная деятельность коммерческого банка представляет собой повторяющийся процесс, который выполняется в соответствии с действующими процедурами, использующееся для обеспечения функционирования повседневной деятельности и необходимые для достижения стратегических и тактических задач кредитной организации. Периодически под влиянием конкурентного давления банковский бизнес вынужден вносить коррективы в операционную деятельность, продуктовые линейки, каналы обслуживания или информационные системы. Наиболее эффективным способом реализации изменений является инициация проектов, наиболее приоритетные из которых обозначаются

в качестве стратегических бизнес-инициатив. Аналогично тому как поддержка операционной деятельности предполагает наличие навыков выполнения работ по управлению существующими бизнес-процессами, так и реализация бизнес-инициатив предусматривают наличие специфических знаний, способствующие воплощению замысла.

Следует отметить, что термин «проектная деятельность» не получил достаточного распространения ни в отечественной, ни в западной экономической литературе в отличие от ряда иных сопряженных категорий таких как «проект», «управление проектами», «проектное финансирование» сквозь призму которых, по нашему мнению, и надлежит рассматривать исследуемую категорию, которая по своей сущности противопоставляется операционной деятельности.

Большинство экономистов-экспертов, стремящихся к внедрению и распространению в отечественной практике лучших апробированных методик проектного менеджмента, используют определение проекта, соответствующее глобальному международному стандарту предметной области – руководству PMBOK, в соответствии с которым «проект» может быть определен в качестве «временного предприятия, направленного на создание уникального продукта, услуги или результата» [5, с. 417]. В соответствии с обозначенным подходом «проект» как отдельная категория области знаний обладает следующими характеристиками:

- временность: у любого проекта есть начало и окончание;
- уникальность: каждый проект направлен на создание некоего уникального результата, что может быть выражено в разработке нового продукта, услуги или процесса. Несмотря на то, что в некоторых операциях и поставляемых результатах проекта могут присутствовать повторяющиеся элементы, их наличие не нарушает принципиальной уникальности работ по проекту;
- последовательность: предусматривает прогресс в соответствии с согласованным планом, что подразумевает обязательное прохождение определенных ранее этапов и развитие проекта во времени;
- дифференцированность: каждый проект имеет четко определенные границы своей предметной области и может быть отделен от других проектов, что позволяет рассматривать проектную деятельность как целостную систему.

Нельзя не отметить тот факт, что реализация любого коммерческого проекта происходит в условиях ограничений, которые являются одной из наиболее существенных категорий проектного менеджмента. Экспертным сообществом признается наличие следующих специфических для проектной деятельности ограничений: содержание, качество, расписание, бюджет, ресурсы, риски. Обозначенные ограничения находятся

в тесной взаимозависимости, поскольку изменение одного из них, со значительной долей вероятности приведет к изменению по меньшей мере еще одного фактора. *Пример: сокращение сроков реализации проекта почти наверняка приведет к необходимости увеличения бюджета с целью изыскания дополнительных ресурсов, которые потребуются для обеспечения дополнительной производительности. Если увеличение бюджета невозможно, может быть сокращено содержание или снижено качество.*

Залогом успешной реализации проекта является контроль его прогресса, фундаментальной основой которого признается качественное управление. В настоящее время управление проектами стало востребованным направлением финансовой экономики. За годы теоретико-прикладных исследований, подкреплённых практическим опытом реализации проектов в различных областях деятельности общества, был выявлен ряд общих закономерностей, методов и средств. По мнению некоторых авторов, проектная деятельность представляет собой цикличное (периодичное) повторение реализации проектов, присущее как для корпоративной группы, так и в рамках отдельной компании, предполагает единый подход к организации управления проектами, то есть создание гибкой проектно-ориентированной организационной структуры, отвечающей стратегическим приоритетам компании или корпоративной группы [6, с. 19]. Согласно другому мнению, проектная деятельность предусматривает целенаправленное проведение комплекса мероприятий по развитию организации, сопряженных с внутрифирменной интеграцией ресурсов и обеспечивающих мероприятия в рамках определенного проекта [7, с. 3].

Отдавая должное оригинальности предложенных подходов, со своей стороны отметим, что их содержание не в полной мере отражает весь спектр существенных характеристик процесса проектной разработки. В частности, оставлена за рамками определений одна из наиболее существенных категорий проектного менеджмента – ограничения. Принимая во внимание ее значимость полагаем, что исследуемая дефиниция «проектная деятельность» нуждается в уточнении, посредством обогащения выявленной существенной характеристикой. Таким образом, предлагаемое авторское определение исследуемой категории в контексте перспектив развития банковского бизнеса и финансовой экономики сформулировано следующим образом: проектная деятельность – направленная на достижение конкретизированных целей динамичного развития активность, выражающаяся в координированном выполнении действий, ориентированных на достижение успеха преобразований в условиях ограничений временем, содержанием и ресурсами. В анализируемом

контексте банковского бизнеса требует уточнения также цель проектной деятельности, заключающаяся, на наш взгляд, во внесении изменений в операционную деятельность, подчиненных замыслу обеспечения конкурентных преимуществ.

В целях повышения вероятности успешного завершения проекта, при планировании и моделировании комплекса работ рационально принимать во внимание характеристики области деятельности, в которой реализуется проект. В результате анализа особенностей реализации проектов в сфере банковского бизнеса и финансовой экономики была разработана методика классификации проектных инициатив на основе вектора их практической реализации. Методика предполагает выделение:

- внешнего вектора – развитие инвестиционной деятельности, выраженное в поиске эффективных инвестиционных проектов в качестве компонента активного портфеля коммерческого банка;
- внутреннего вектора – развитие проектов, направленных на повышение операционной эффективности.

В рамках внутреннего вектора последовательно выделяются:

- внутренний контур – реинжиниринг: реализация проектов организационного и инфраструктурного развития, оптимизация внутренних бизнес-процессов;
- внешний контур – имплементация инициатив, направленных на развитие бизнеса.

В современных условиях функционирования коммерческого банка совокупность методов и средств управления проектной деятельностью на внешнем векторе (инвестиционная деятельность) представляет собой высокоэффективную методологию управления инвестициями, позволяющая:

- определить эффективность и привлекательность инвестиций с учетом факторов риска и неопределенности;
- сформировать инвестиционный портфель с оценкой по критериям риск-доходность;
- разработать стратегию формирования инвестиционных ресурсов;
- осуществить инициацию, планирование и управление прогрессом конкретных инвестиционных проектов и программ;
- обеспечить эффективное управление изменениями в ходе реализации проекта и подготовку решений о своевременном закрытии неэффективных проектов и реинвестировании капитала.

Финансирование проекта представляет собой один из видов инвестиционной активности коммерческого банка, который по умолчанию сопряжен со значительными рисками. При проектном финансировании основным источником погашения кредита являются денежные потоки, генериру-

емые финансируемым проектом. Отметим, что данная схема кредитования применяется рядом крупных белорусских банков [8, с. 138].

Помимо оптимизации активного банковского портфеля инвестиционных проектов, обратим внимание на два контура внутреннего вектора проектной деятельности коммерческого банка: реинжиниринг и имплементация бизнес-инициатив.

Опыт иностранных банков подтверждает, что с помощью реинжиниринга операционной деятельности финансовым учреждениям удастся достигать значительных конкурентных преимуществ, повышать доходность за счет сокращения расходов, а также быстро реагировать на изменения рыночной конъюнктуры. Наиболее актуальными направлениями прикладного применения и дальнейшего развития реинжиниринга в коммерческих банках, с нашей точки зрения, являются:

- реинжиниринг основных и вспомогательных бизнес-процессов;
- реорганизация системы управления филиальной сетью;
- реинжиниринг организационной структуры банка, направленный на сокращение компонентных звеньев передачи информации в рамках одного бизнеса-процесса;
- модернизация технологической и информационной базы.

Прибегая к реинжинирингу основных и вспомогательных бизнес-процессов отметим, что, по нашему мнению, наиболее рационально осуществлять оптимизацию в первую очередь тех процессов, которые являются наиболее важными для финансовой организации прежде всего с позиции их стоимости и влияния на степень удовлетворенности клиентов: *к примеру, расчетно-кассовое обслуживание и кредитные операции*. На основании изучения практического опыта применения реинжиниринга ряда коммерческих банков предпринята попытка выделить специфические черты анализируемой технологии в современных условиях:

- обязательное применение IT-решений, способствующих выстраиванию бизнес-процессов, для проведения реинжиниринговых процедур дает возможность упростить радикальные преобразования в банке и повысить оперативность их внедрения;
- ориентация на рост общей результативности бизнес-процесса, а не на улучшение отдельных компонентных процедур и функций демонстрирует, что в основе концепции реинжиниринга лежат принципы процессного подхода к управлению;
- рассмотрение реинжиниринга как одного из возможных способов улучшения финансового состояния организации позволяет определить его в качестве действенного инновационного инструмента финансового менеджмента банка.

На основании приведённой аргументации мы делаем вывод – реинжиниринг заслуженно позиционируется как средство повышения внутренней эффективности.

Однако степень и динамика проникновения цифровых технологий во все сферы общества не позволяет полностью абстрагироваться от происходящих в финансовой экономике преобразовательных процессов. Усиленное конкурентное давление со стороны новых игроков финансового рынка в лице небанковских компаний сегмента финтех вынуждают традиционные банковские институты активно внедрять достижения современных технологий, разрабатывать новые решения и сервисы на их основе. В обозначенных условиях эффект реинжиниринга ограничен гипотетическим внутренним экстремумом оптимальности, сместить границы которого без обращения к внешней среде невозможно. Совершить качественный сервисный скачок за счет лишь оптимизации существующих бизнес-процессов является трудноразрешимой задачей. Для ее решения прибегают к формализации стратегических бизнес-инициатив.

В рамках предложенной методики мы относим имплементацию инициатив к внешнему контуру внутреннего вектора, поскольку рецепция новых идей и технологий производиться из внешней относительно применяющей компании среды – таким образом, задействован внешний контур. При этом, выбор идеи и технологии, способа реализации, формулирование содержания проекта, формирование его расписания, выделение бюджета, определение приемлемого уровня рисков и качества, последующая приоритизация проекта относится к сфере контроля корпоративного менеджмента – задействован внутренний вектор. Помимо прочего выделение двух контуров внутреннего вектора проектной деятельности коммерческого банка, по нашему мнению, подчеркивает эффект синергии, который обеспечивают совместное применение реинжиниринга и имплементации бизнес-инициатив, взаимно дополняющие друг друга.

Таким образом, в рамках данной статьи изложено следующее. Операционная деятельность, как основа обеспечения функционирования повседневной деятельности коммерческих банков, подвергается в настоящее время активному реформированию в следствие доминирования тенденции цифровой трансформации (диджитализации) финансовых отношений. Имплементация изменений посредством проектов неразрывно связывает их с успешно реализованной инновацией – результатом интеллектуальной деятельности, характеризующуюся выведением на рынок услуг и сервисов, обладающих новыми потребитель-

скими свойствами или качественным повышением эффективности применяемых бизнес-процессов в следствие их реинжиниринга.

Теоретическая значимость исследования выражается в уточнении понятийного аппарата термина «проектная деятельность», характеризованного через сопряженные категории «проект», «управление проектами», «проектное финансирование». В основу авторского определения положена необходимость признания фактора ограничений, как одной из наиболее существенных характеристик, прямо влияющей на успешность проектной инициативы. В рамках данной статьи подробно рассмотрены особенности реализации проектов в сфере банковского бизнеса и финансовой экономики. Уточнена цель проектной деятельности, заключающаяся в трансформации операционной деятельности, обеспечивающей конкурентные преимущества.

Практическая значимость исследования выражается в разработке методики классификации проектной деятельности коммерческого банка, основанной на направленности вектора практической реализации: внешний вектор (комбинирование инвестиционных проектов в качестве компоненты активного портфеля коммерческого банка); внутренний вектор, который последовательно подразделяется на внутренний контур (реинжиниринг) и внешний контур (имплементация инициатив).

Применение и дальнейшее теоретическое развитие изложенных в статье аспектов призвано способствовать эволюции проектной деятельности коммерческого банка как активности, позволяющей применяющему финансовому институту становится более гибким и отзывчивым по отношению к изменениям современной бизнес-среды, благоприятно влиять на развитие дискуссионных вопросов финансового менеджмента, к которым нами отнесены вопросы проектного управления по причине их особенной актуальности в современных условиях цифровой трансформации финансовой экономики.

Библиографические ссылки

1. Послание Президента Республики Беларусь А. Г. Лукашенко белорусскому народу и Национальному собранию Республики Беларусь, Минск, 24 апреля 2018 года [Электронный ресурс] - Режим доступа : <http://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P018p0001> - Дата доступа : 08.05.2019.

2. Мясникович, М. В. Эволюционные трансформации экономики Беларуси / М. В. Мясникович. – Минск : Беларуская навука. - 2016. - 320 с.

3. Приветственное слово Председателя Правления Национального банка Республики Беларусь П. В. Каллаура на открытии XIV Международного форума «БанкИТ'2017» // Банковский вестник. - 2017. - № 11. - С. 49-50.

4. Ковалев, М. М. Цифровая экономика - шанс для Беларуси : моногр. / М. М. Ковалев, Г. Г. Головенчик. - Минск : Изд. центр БГУ. - 2018. - 327 с.
5. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge. Fifth Edition PMBOK®-Guide) 5-е издание. Project Management Institute, Inc, 2013. - 589 с.
6. Траченко, В. В. Управление проектной деятельностью в группе компаний: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / Траченко Валентин Вадимович. - Москва. - 2008. - 16 с.
7. Чиркова, И. Г. Внутрифирменное планирование проектной деятельности учебное пособие / И. Г. Чиркова, К. Ч. Акберов. - Новосибирск Изд-во НГТУ, 2015. - 64 с.
8. Макроэкономическое регулирование в условиях Единого экономического пространства / А. И. Лученок [и др.] ; под науч. ред. А. И. Лученка ; Нац. акад. наук Беларуси. Ин-т экономики. - Минск : Беларус. Навука. - 2013. - 243 с.

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ – ЭВОЛЮЦИЯ ПОДХОДОВ К ФИНАНСОВОМУ УПРАВЛЕНИЮ БАНКОМ ПОД ВЛИЯНИЕМ ТРАНСФОРМАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ

С. В. Зубок

аспирант,

Белорусский государственный экономический университет,
г. Минск, Беларусь

szubok@icloud.com

В публикации представлено исследование процессов бюджетирования проектной деятельности банка, включающее теоретические аспекты бюджетных технологий и рекомендации по их применению. Актуальность исследования обусловлена значимостью формирования и разработки банками новых бизнес-процессов, банковских продуктов и технологических решений в целях удержания конкурентных позиций на финансовом рынке. При разработке новых проектов требуются значительные объемы финансовых вложений, поэтому при их планировании и бюджетировании необходимо учитывать особенности каждого проекта и во время их реализации соблюдать временную и финансовую составляющие.

Ключевые слова: бизнес-процессы; бюджетирование проектной деятельности; коммерческий банк; подходы к бюджетированию; проект; проектная деятельность; процессно-проектный подход к бюджетированию; цифровая трансформация.