

нам маркетинга. Требуящим точно определять целевую аудиторию, компания отказалась от первоначальной идеи позиционирования услуги для малых предпринимателей. Работая на вовлечение широкого круга участников, в том числе тех, кто считал, что по причине низких доходов финансовые услуги им недоступны, проект получил популярность, а компания устойчивый рост и развитие. Компания Safaricom – оператор M-Pesa, стала флагманом кенийской экономики с 26 % национального ВВП [5].

Инновации жизненно важны для общества, поскольку они помогают удовлетворять важные потребности, повышать производительность, стимулировать экономический рост, создавать и распределять богатство. Это верно как для сектора финансовых услуг, так и для всей экономики. Финансовые инновации способствуют повышению эффективности не только самого финансового сектора, но и производительности капитала во всей экономике.

Библиографические ссылки

1. Monks Kieron. 2017. «M-Pesa: Kenya's Mobile Money Success Story Turns 10». CNN, February 2017 : [site]. URL: <https://edition.cnn.com/2017/02/21/africa/mpesa-10th-anniversary/index.html> (date of access: 28.01.2021).
2. GPFI. 2016. «Global Standard-Setting Bodies and Financial Inclusion. The Evolving Landscape». Global Partnership for Financial Inclusion. March 2016 : [site]. URL: https://www.gpfi.org/sites/gpfi/files/documents/GPFI_WhitePaper_Mar2016.pdf (date of access: 28.01.2021).
3. The World Bank. 2018. «Financial inclusion». Last modified October 1, 2018 : [site]. URL: <http://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/overview> (date of access: 4.02.2021).
4. World Economic Forum. 2012. «Rethinking financial innovation» World Economic Forum and Oliver Wyman Report : [site]. URL: https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2012/apr/Rethinking_Financial_Innovation.pdf (date of access: 11.02.2021).
5. Шейхетов С. 2018. M-Pesa – мобильные деньги по-африкански // Журнал ПЛАС, 2018 : [сайт]. URL: <https://plusworld.ru/professionals/post-416118/> (дата обращения: 11.02.2021).

УДК 65.016.7

МОДЕЛЬ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАШИНОСТРОЕНИЯ

В. А. Сорокин

*Аспирант экономического факультета
Белорусского государственного университета, г. Минск*

Научный руководитель: С. Н. Костюкова

*Кандидат экономических наук, доцент кафедры корпоративных финансов
экономического факультета Белорусского государственного университета, г. Минск*

В статье анализируются особенности современных бизнес-процессов управления проектами организаций, обращается внимание на особую сложность осуществления реинжиниринга бизнес-процессов на промышленных предприятиях. Автор выявляет причинно-следственные связи неудач данных проектов и разрабатывает эффективную модель реинжиниринга бизнес-процессов управления проектами на предприятиях машиностроения в рамках системного и процессного подходов. В модели представлены основные этапы и принципы реинжиниринга, средства и метод, отражена взаимосвязь участников проекта, показаны инструменты контроля внедряемых инноваций и возможности непрерывного совершенствования предприятия машиностроения.

Ключевые слова: бизнес-процессы; управление проектами; реинжиниринг; предприятия машиностроения; моделирование.

MODEL OF REENGINEERING BUSINESS PROCESSES PROJECT MANAGEMENT IN MACHINE BUILDING ENTERPRISES

V. A. Sorokin

PhD Student of the Faculty of Economics of the Belarusian State University, Minsk

Supervisor: **S. N. Kostyukova**

*PhD in Economics, Associate Professor of Corporate Finance Department
at the Faculty of Economics of the Belarusian State University, Minsk*

The article analyzes the features of modern business processes of organizations' project management, draws attention to the particular complexity of reengineering business processes at industrial enterprises. The author identifies the cause-and-effect relationships of the projects' failures and develops an effective model for reengineering project management business processes at mechanical engineering enterprises within the framework of the system and process approaches. The model presents the main stages and principles of reengineering, means and method, reflects the relationship of the project participants, and shows the tools for monitoring the innovations being introduced and the possibilities of continuous improvement of the machine-building enterprise.

Keywords: business processes; project management; reengineering; mechanical engineering enterprises; modeling.

В настоящее время широкое распространение имеет процессный подход, подразумевающий, что организация представляет собой экономическую структуру, поэтому ее деятельности включает в себя технологические и экономические процессы. Это предполагает опору на новые принципы менеджмента организации, что предоставляет возможность обеспечить инновационный характер стратегии развития предприятий.

Данные принципы включают в себя: ориентированность на повышение качества выпускаемого продукта и удовлетворение запросов клиента, активное вовлечение всех участников в производственный процесс и общую ответственность за его результат, эффективную систему мотивации персонала и т. д. [1]. Все это позволяет выделить главную составляющую процессного подхода – «бизнес-процесс» (БП) [2], являющийся комплексным и системным набором мероприятий, который управляет ресурсами предприятия, формирует ценность и обеспечивает конкретный результат [3].

В сущности, процессное управление представляет собой стандарт менеджмента качества, который концентрирует все мероприятия, связанные с реализацией профессиональной и организационной деятельностью, на ее процессах. Это дает возможность обеспечить взаимосвязь стратегических целей организации с происходящими в ней бизнес-процессами и ежедневными действиями персонала на всех уровнях управления.

Предприятия машиностроения среди основных бизнес-процессов особо выделяют производственные процессы, поскольку они позволяют превратить запросы потребителя в итоговый продукт [4]. Проведенный нами анализ научной литературы показал, что большинство неудачных проектов реинжиниринга не имели адаптированного к любому предприятию алгоритма осуществления реинжиниринга, что проявилось в низком качестве соответствующей деятельности, негативно отразилось на ее результативности и привело к значительным затратам ресурсов.

Представляется, что решение данной проблемы заключается в необходимости применения системного подхода, подразумевающим восприятие реинжиниринга в качестве системы, которая имеет свои этапы, процессы, когда все выходы предыдущего этапа становятся входами для следующих этапов, а все процессы (этапы общей модели реинжиниринга) имеют владельцев, участников и исполнителей, предусмотрены ресурсы, средства, методы и технологии их реализации.

В соответствии с этой логикой мы разработали модель реинжиниринга бизнес-процессов в рамках системного и процессного подходов, в которой представлены принципы реинжиниринга, средства и методы, а также установлены основные этапы реинжиниринга и отражена взаимосвязь участников проекта.

Модель реинжиниринга бизнес-процессов управления проектами на предприятиях машиностроения состоит из следующих этапов:

1. Подготовительный этап.

Началом подготовительного этапа реинжиниринга являются стратегические цели предприятия, видение и перспективы развития организации, стандарт организации в управлении проектами, регламент реализации проекта на этапе инициации, создания, осуществления и завершения, система мотивации персонала. При этом на выходе мы получаем:

- А) План-график проекта реинжиниринга;
 - Б) Матрица распределения ответственности участников проекта.
- Метод реализации подготовительного этапа – диаграмма Ганта.

2. Формирование модели компании.

Входными данными на этапе формирования модели компании является план-график реинжиниринга, календарный план-график осуществления работ по проекту и матрица распределения ответственности участников проекта.

Результатом формирования модели компании станет:

- А) Результаты аудита БП компании (документы);
- Б) Система выявляемых процессов и методика их определения

Модель компании может формироваться с помощью системы сбалансированных показателей, SWOT-анализа, матрицы М. Портера, бенчмаркинга и причинно-следственной диаграммы Исикавы.

3. Выбор и анализ бизнес-процессов.

Началом данного этапа будут результаты аудита БП предприятия (документы) и система выявляемых процессов и методика их определения. Соответственно, на выходе мы получаем:

- А) Список распределенных по степени важности процессов для предприятия и результаты их качественной и количественной оценки,
- Б) Список установленных проблем и недостатков выбранных основных бизнес-процессов.

Оптимальным методом выбора и анализа бизнес-процессов является сбалансированная система показателей, методика реинжиниринга М.Ю. Фоминых, а также анализ БП по показателям.

4. Стратегическое планирование.

Входными данными на этапе стратегического планирования станет список распределенных по степени важности процессов для предприятия и результаты их качественной и количественной оценки, а также список установленных проблем и недостатков выбранных основных бизнес-процессов. Результатом стратегического планирования являются:

- А) Прописанные в документации этапы реинжиниринга;
- Б) План-график осуществления работ;
- В) Матрица распределения ответственности.

Методы реализации данного этапа: диаграмма Ганта, матрица распределения ответственности.

5. Разработка инновационной идеи.

Данный этап реинжиниринга бизнес-процессов необходимо начать с прописанных в документации этапов реинжиниринга, плана-графика осуществления работ и матрицы распределения ответственности. При этом на выходе мы получаем:

- А) Организационная структура деятельности с применением нововведений;
- Б) Рекомендации по внедрению;
- В) Список новых или усовершенствованных ПС (документы).

Для разработки инновационной идеи подойдут такие методы реализации как мозговой штурм, новые методы качества, методы Исикавы.

6. Утверждение инновационной идеи.

Утверждение инновационной идеи начинается с организационной структуры деятельности с применением нововведений, рекомендаций по внедрению и списка новых или усовершенствованных ПС (документы). На выходе мы получаем:

- А) Результаты оценки плановых показателей и прогнозов реинжиниринга (документы);
- Б) Подтверждение согласования внедрения (документ).

Утверждение инновационной идеи осуществляется с помощью методов оценки экспертами результативности внедряемых мероприятий.

7. Внедрение инновационной идеи.

Началом данного этапа являются результаты оценки плановых показателей и прогнозов реинжиниринга (документы) и подтверждение согласования внедрения (документ). При этом результатом этапа внедрения инновационной идеи станут:

- А) Оценка результативности и эффективности БП;
- Б) Должностные инструкции.

Внедрить инновационную идею на предприятие можно путем обучения персонала, проведения испытаний, с помощью диаграммы Ганта и других методов оценки.

8. Этап контроля.

Осуществление данного этапа начинается с оценки результативности и эффективности БП и должностных инструкций. При проведении контроля используется итоговый общий контроль мероприятий. Соответственно, на выходе мы получаем результаты аудита качества выполнения проведенных мероприятий по реинжинирингу.

9. Непрерывное совершенствование.

Имея результаты аудита качества выполнения проведенных мероприятий по реинжинирингу, мы можем непрерывно совершенствовать бизнес-процессы на предприятии путем стандартизации, процессного подхода, инструментов качества, инструментов Исикавы, обработки бенчмаркинговой информации и др. В качестве результата мы получаем план корректирующих и предупреждающих действий.

В представленной модели определены входы и выходы всех этапов, которые зависят от конкретных целей и задач подпроцессов, показана взаимосвязь всех этапов, когда каждый предшествующий выход становится входом для последующего этапа реинжиниринга. Обратим внимание на то, что вход первого этапа реинжиниринга опирается на действующий стандарт предприятия в сфере управления проектами и утвержденный регламент поэтапной реализации проекта, что дает возможность четко разграничить ответственность руководителя проекта и всех других участников проекта, закрепить их права и обязанности, что исключит потенциальные конфликты в коллективе [5]. Помимо стандарта системы управления проектами важно обеспечить и систему мотивации персонала. В научной литературе [6] отмечается, что в настоящее время весьма эффективной предстает двухфакторная система мотивации Герцберга (Herzberg), стимулирующая работников на осуществление качественной профессиональной деятельности, что подразумевает непосредственно факторы-мотиваторы и факторы обеспечения надлежащих условий труда на предприятии.

Разработанная модель включает в себя средства и методы, позволяющие реализовать каждый этап ее практического применения. В частности, анализ предприятия и определение его проблем можно обеспечить посредством сбалансированных показателей и SWOT-

анализа, конкурентоспособность предприятия максимально точно позволяет оценить матрица М. Портера, на проблемы производственных процессов укажет причинно-следственная диаграмма Исикавы. При осуществлении выбора и анализа процессов следует опираться на разработанную М. Ю. Фоминых методику определения и выбора основных производственных процессов машиностроения для реинжиниринга. Стратегическое планирование возможно путем применения диаграммы Ганта, что позволит выявлять и планировать основные работы, а также полезной станет матрица распределения ответственности, что позволит в итоге качественно проконтролировать процессы. Реализация реинжиниринга по предложенной модели обеспечит непрерывное совершенствование организации, что подразумевает опору на стандартизацию, инструменты качества, процессный подход, методы обработки внутренней и внешней бенчмаркинговой информации.

Библиографические ссылки

1. Громов А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы. монография. Люберцы : Юрайт, 2018. 367 с.
2. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление. Москва : ИНФРА-М, 2017. 320 с.
3. Исаев Р. А. Банк 3.0: стратегии, бизнес-процессы, инновации: Монография. Москва : ИНФРА-М, 2017. 766 с.
4. Чувашлова М., Гусынина И. Контроллинг бизнес-процессов промышленного предприятия. Москва: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. 176 с.
5. Репин В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. 851 с.
6. Рудакова О. С. Новый подход к реинжинирингу бизнеса промышленных организаций // Прикладные исследования социально-экономических процессов. 2019. № 7. С. 82–86.

УДК 336.71

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

И. А. Строганова

*Аспирантка экономического факультета
Белорусского государственного университета, г. Минск*

Научный руководитель: **Л. И. Стефанович**

*Доктор экономических наук, профессор кафедры банковской экономики
экономического факультета Белорусского государственного университета, г. Минск*

В 2021 году действия Национального банка Республики Беларусь будут направлены на дальнейшее развитие инвестиционного банкинга, в том числе создание условий для увеличения объема услуг, оказываемых банками в рамках деятельности по доверительному управлению активами. В этой связи важное значение приобретает выработка банками инвестиционной политики и стратегии в осуществлении инвестиционных операций.

Ключевые слова: инвестиционный банкинг; секьюритизация; брокерские услуги; хеджирование рисков; операции «своп».

INVESTMENT POLICY OF A COMMERCIAL BANK

I. Stroganova

PhD Student of the Faculty of Economics of the Belarusian State University, Minsk