

ПРИМЕНЕНИЕ ПРОЕКТНЫХ И ПРОЦЕССНЫХ ПОДХОДОВ НА ПРИМЕРЕ КРУПНЕЙШИХ БАНКОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Пожидаева Наталья Александровна,

*аспирант, ассистент кафедры финансовых рынков
и финансовых институтов*

*Новосибирского государственного университета
экономики и управления – «НГУЭУ»,*

Россия, 630099, г. Новосибирск, ул. Каменская, 56

ORCID: 0000-0002-0016-1774

SPIN-код (RSC): 7212-8268

AuthorID (RSC): 1100700

nat@ngs.ru

Аннотация

Статья содержит материалы по периодизации применения и развития проектных и процессных подходов в банковском секторе Российской Федерации в 2008–2021 годах. Основываясь на современных представлениях об экономическом (финансовом) кризисе как факторе стимулирования инноваций, в том числе в банковской сфере, автор рассматривает последствия кризисов 2008–2009, 2014–2015 и 2020–2021 годов. Как один из ответов на них выступает внедрение банками проектных и процессных подходов для совершенствования банковских процессов. Раскрывается влияние кризиса 2008–2009 годов на разработку и внедрение крупнейшими российскими банками инновационных технологий, базирующихся на подходах бережливого производства (Lean), создание собственных производственных систем, а также излагаются краткие выводы по результатам применения lean-менеджмента.

Рассматривается влияние кризиса 2014–2015 годов на стимулирование инноваций в части применения коммерческими банками инновационного проектного подхода Agile, инновационного процессного подхода, основанного на модели BPM (Business process management), и других аналогичных моделях. Управление процессами и уменьшение времени вывода продуктов на рынок с помощью применения подхода Agile приобретает особую актуальность в условиях снижающейся маржинальности банковского бизнеса и/или фокусировки на лучшем клиентском опыте ведущих российских банков. Особое внимание уделено новациям 2020–2021 годов, ориентированным на реализацию в банковской сфере экосистемного подхода. Отмечено, что финансовый кризис, вызванный пандемией корона-

вируса (коронакризис), сильно ускорил происходящие в мире социальные, экономические и геополитические процессы. Автор показывает, что его будет легче пережить тем организациям, которые имеют широкие линейки продуктов и услуг и создают экосистемы, формирующие бесшовный клиентский опыт. Рассматриваемые в статье инновационные проектные и процессные подходы применяются в большинстве крупнейших российских банков и их экосистемах и в настоящее время.

Ключевые слова: бизнес-процессы, банковские инновации, банковские процессы, бережливое производство (Lean), проектный подход Agile, business process management (BPM), процессный подход, экосистема.

Библиографическое описание для цитирования:

Пожидаева Н.А. Применение проектных и процессных подходов на примере крупнейших банков Российской Федерации // Идеи и идеалы. – 2022. – Т. 14, № 1, ч. 2. – С. 278–290. – DOI: 10.17212/2075-0862-2022-14.1.2-278-290.

Вызовы перед банковским сектором во время финансового кризиса 2008–2009 годов предопределили необходимость резкого сокращения издержек в текущей деятельности банков. Одной из методологий эффективного управления, основанной на исключении болевых точек в процессах, постоянном совершенствовании и доказавшей свою полезность для всех сфер деятельности, является методология бережливого производства (Lean) [4], которая получила развитие в России и в других развивающихся странах после кризиса 2008–2009 годов. Как утверждают многие исследователи, реакция на современные кризисы, как правило, проявляется в большей инновационности, причем в тех случаях, когда модель экономического развития страны отдает приоритет развитию человеческого капитала, а также созданию благоприятного инвестиционного и делового климата [2].

Обратим внимание на таблицу, приведенную ниже, в которой выделены кризисные периоды¹, оказавшие существенное влияние на развитие инноваций в банковском секторе.

До кризиса 2008–2009 годов во всех крупнейших банках операционная функция не выделялась в отдельную централизованную структуру, подразделения в регионах имели свою мини-процессную модель на местах либо процессы не были описаны, практически отсутствовала практика централизованной автоматизации процессов и перехода к digital-продуктам, зарождались предпосылки для создания мобильных приложений. Так как большая часть процессов в банках на тот момент была децентрализована, соответственно инновации, внедрявшиеся в каждой территории (обособленном подразделении), были в компетенции региональных специали-

¹ Автором статьи рассматривается аналитический период 2000–2021 годов.

стов; инициативы, внедренные на локальном уровне в целях улучшения банковских бизнес-процессов, не имели централизованной поддержки.

Кризисы и неординарные события – драйверы инноваций в банковском секторе

Crises and extraordinary events as drivers of innovation in the banking sector

Годы	Событие	Инновационные проектные и процессные подходы
2008–2009	Финансовый кризис	Бережливое производство (Lean management)
2014–2015	Финансовый кризис	Гибкая разработка (Agile). Управление процессами и клиентскими путями (Business process management)
2020–2021	Пандемия (коронакризис)	Экосистема

Во время финансового кризиса 2008–2009 годов ситуация изменилась. Крупные банки начали разрабатывать инновационные технологии, базирующиеся на концепции бережливого производства, причем с использованием процессного подхода. Например, ОАО «Сбербанк России» впервые среди российских банков начал в 2008 году внедрение lean-системного подхода к определению и сокращению потерь в различных сферах деятельности и создал свою производственную систему, в ВТБ внедрение lean-системного подхода началось с 2009 года, производственная система активно развивается с 2011 года.

Производственная система Сбербанка (ПСС) на базе подходов Lean и Six Sigma позволила обучить более 150 тыс. человек, которые стали непосредственными участниками программы изменений банка. В рамках ПСС Сбербанк одновременно работал над оптимизацией процессов, развитием системы управления и изменением культуры и стандартов поведения. Результатом стал одновременный рост эффективности продаж, удовлетворенности клиентов и вовлеченности сотрудников. На начальных этапах рост производительности составлял не менее 25 %, также было обеспечено ее устойчивое дальнейшее улучшение [12, с. 9].

Производственная система ВТБ, основанная на подходах бережливого производства, позволила создать внутреннюю корпоративную культуру изменений, где любой сотрудник может найти применение своим знаниям и получить обратную связь. Первый портфель проектов, реализованный по данной методологии, в совокупности принес банку более 95 млн руб. [5].

Следует отметить, что производственные системы двух крупнейших банков России в основе имеют концепцию бережливого производства (Lean) и успешно функционируют по настоящее время.

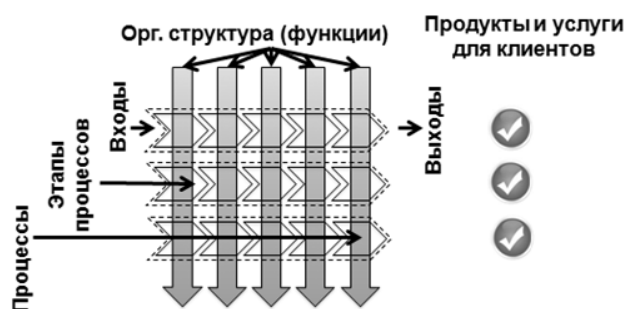
Финансовый кризис 2014–2015 годов привел к резкому ослаблению рубля (почти на 15 %) на фоне обострения украинского конфликта и введения внешних экономических санкций против РФ, к падению реальных доходов российских граждан и уменьшению потребительского спроса, что предопределило необходимость внедрения инновационных подходов, на основе которых возможно управлять трансформацией кредитных организаций.

Нельзя не отметить, что в 2014 году был разработан и утвержден, а в 2015 году введен в действие национальный стандарт по бережливому производству, который разработан для применения в любых организациях, принявших решение повысить эффективность деятельности на основе концепции «Бережливое производство». Немногим позднее был утвержден и введен в действие стандарт по разработке и применению методов и инструментов бережливого производства², что способствовало расширению практики применения технологий бережливого производства, в том числе в банковской сфере.

Период 2014–2016 годов и последующие годы характеризуются развитием процессного подхода в крупнейших банках на основе BPM (Business process management). В указанный период в практику многих российских банков уже прочно вошли такие понятия, как процесс (бизнес-процесс), моделирование бизнес-процессов, редизайн (бизнес-инжиниринг, реинжиниринг бизнес-процессов), в связи с этим возрос интерес к общей концепции бизнес-моделирования. Рассмотрим данные понятия более подробно. Процесс – 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 (рисунок). Клиентский путь – это совокупность действий и решений клиента, направленных на получение и использование продук-

² ГОСТ Р 56020–2014. Национальный стандарт Российской Федерации. Бережливое производство. Основные положения и словарь (утв. Приказом Росстандарта от 12 мая 2014 г. № 431-ст). Стандарт был введен в действие с 1 марта 2015 г. Стандарт по разработке и применению методов и инструментов бережливого производства «ГОСТ Р 56407–2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Бережливое производство. Основные методы и инструменты» был утвержден Приказом Росстандарта от 27 мая 2015 г. № 448-ст, а введен в действие со 2 июня 2015 г. С 1 августа 2021 г. взамен стандарта ГОСТ Р 56020–2014 будет введен в действие новый национальный стандарт по бережливому производству – ГОСТ Р 56020–2020. Национальный стандарт Российской Федерации. Бережливое производство. Основные положения и словарь (утв. Приказом Росстандарта от 19 августа 2020 г. № 513-ст).

та или услуги. Редизайн – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование процесса для улучшения клиентского опыта, достижения ключевых показателей эффективности метрик процесса, достижения целей подразделения. Моделирование процесса – системное представление способа исполнения деятельности с использованием специального графического языка (нотации), отображающее последовательность работ, информационные потоки, входы и выходы, ресурсы и взаимодействие участников деятельности.



Банковские процессы и организационная структура банка

Banking processes and organizational structure of the bank

Так же как и в стандартах ГОСТа по бережливому производству, в зарубежной и российской научной и бизнес-литературе, национальных стандартах (ГОСТ) и стандартах ISO понятия «процесс» и «процессное управление» определены без отнесения к банковским процессам. То есть без учета специфики банковских продуктов и услуг: бесшовного перехода из офлайн в онлайн и обратно, внедрения продуктов и услуг банковских экосистем, территориального масштаба и т. д. Это приводит к тому, что качество банковских процессов и, как следствие, продуктов и услуг отличается у российских банков как в лучшую, так и в худшую сторону, что подтверждают индексы удовлетворенности клиентов, рейтинги надежности, финансовые показатели, награды международных и российских премий (см., например, [8]).

По нашему мнению, на законодательном уровне Российской Федерации (или в качестве нормативного акта Банка России) целесообразно выпустить методiku по управлению банковскими процессами, что позволит включить в нее опыт крупнейших российских и зарубежных банков и стандарты управления процессами и будет способствовать их дальнейшему улучшению.

Процессный подход развивается в настоящее время в крупнейших банках Российской Федерации. Так, к примеру, по состоянию на февраль

2022 года в реестре процессов Сбербанка насчитывается более 2000 процессов, в реестре клиентских путей – более 400 клиентских путей, постоянно формируется план по улучшению наиболее критических процессов и клиентских путей [9].

В 2016 году Сбербанк и Альфа-банк внедрили проектный подход Agile³. Идеи Agile таковы: 1) люди и их взаимодействие важнее, чем процессы и инструменты; 2) рабочее ПО важнее, чем документация; 3) клиенты и сотрудничество с ними важнее, чем контракт и обсуждение условий; 4) готовность к внесению изменений важнее, чем первоначальный план. Внедрение проектного подхода Agile позволило в разы уменьшить время вывода продуктов (в том числе банковских) на рынок (Time to market), способствовало повышению уровня готовности банков к быстрому внедрению доработок существующих программных продуктов, запуску новых, а также к разработке инновационных банковских продуктов [10]. Из новых применяемых банками проектных подходов и инструментов, которые также получили развитие в последние годы, можно выделить краудсорсинг⁴ и дизайн-мышление (Design Thinking)⁵. Краудсорсинг позволяет крупным банкам собирать идеи, в первую очередь от сотрудников, для улучшений внутренних и клиентских процессов [3]. Дизайн-мышление позволяет взглянуть на продукты либо услуги банка глазами клиентов, подсказывает, как улучшить существующий продукт либо создать новый, который будет востребован клиентами и предвосхищать их ожидания [7].

Применение проектных подходов Agile, концепции Business process management, инструментов дизайн-мышления и краудсорсинга в банковской сфере в настоящее время развивается и применяется для улучшения банковских продуктов и услуг.

2020 год внес изменения во все реализуемые в банках процессы и ускорил критически важные доработки, банки активнее продвигали свои экосистемы. Термин «экосистема» для обозначения партнерства нескольких компаний начал развиваться в начале 1990-х годов. На текущий момент, по нашему мнению, наиболее полное определение экосистемы – это экономическая бизнес-модель, включающая собственные и партнерские сер-

³ Проектный подход Agile – это гибкий итеративно-инкрементальный подход к управлению проектами и продуктами, ориентированный на динамическое формирование требований и обеспечение их реализации в результате постоянного взаимодействия внутри самоорганизующихся рабочих групп, состоящих из специалистов различного профиля.

⁴ Краудсорсинг – это привлечение к решению тех или иных проблем инновационной производственной деятельности широкого круга лиц для использования их творческих способностей, знаний и опыта по типу субординационной работы на добровольных началах с применением информационных технологий.

⁵ Дизайн-мышление – это методология решения инженерных, деловых и прочих задач, основывающаяся на творческом, а не аналитическом подходе. Главной особенностью дизайн-мышления, в отличие от аналитического мышления, является не критический анализ, а творческий процесс, в котором порой самые неожиданные идеи ведут к лучшему решению проблемы.

висы, объединенные вокруг одной компании при наличии трех обязательных условий: подключение сервисов к единой технологической платформе, создание бесшовного клиентского опыта и вирусного эффекта.

Как показывает мировой опыт построения крупнейших экосистем (Alibaba, Tencent, Facebook, Google, Amazon, Apple, Citi, Яндекс и др.), тренды на усиление конкуренции, снижение маржинальности, выход новых компаний в традиционный банковский бизнес, развитие цифровых сервисов при самоизоляции в период коронавирусных ограничений, создание банковских экосистем – это перспективное направление развития бизнеса уже не традиционного банка, а экосистемы.

Рассмотрим состав и развитие банковских экосистем в России на примере Сбера, «Тинькофф», ВТБ на основе публичной информации официальных сайтов банков.

Экосистема Сбера основана в 2016 году и представляет бизнес-модель, объявленную приоритетной в рамках трехлетней стратегии компании (Стратегии 2020) на Дне инвестора в 2017 году и публично утвержденную на масштабной продуктовой онлайн-конференции «СберКонф» 24 сентября 2020 года. Ключевые принципы экосистемы Сбера: клиентоцентричность, тесная партнерская связь участников с банком и друг с другом и наличие объединяющих технологических элементов, благодаря которым возможно построение бесшовного пользовательского опыта при использовании банковских и небанковских сервисов. Экосистема Сбера развивается по трем основным направлениям: B2G – business to government (услуги для правительства и государственных учреждений), B2B – business to business (услуги для юридических лиц) и B2C – business to consumers (услуги для физических лиц). Ядром экосистемы является основанный в 1841 году Сбербанк. На текущий момент в экосистеме Сбера более 50 компаний («СберМегаМаркет», «ДомКлик», «2ГИС», BI.ZONE, VisionLabs, «СберКорус», SberDevices, «СберЛогистика», «СберМаркет», «Сбер Еаптека», «Самокат», «Ситимобил» и др.).

Экосистема «Тинькофф» основана в 2017 году и предоставляет полный спектр финансовых услуг для частных лиц и для бизнеса. Особое внимание «Тинькофф» уделяет развитию лайфстайл-банкинга: экосистема дает клиентам возможность анализировать и планировать личные траты, инвестировать сбережения, получать бонусы в рамках программ лояльности, бронировать путешествия, покупать билеты в кино, бронировать столики в ресторанах и многое другое. Ядром экосистемы является основанный в 2006 году Тинькофф Банк. На текущий момент в экосистеме «Тинькофф»: «Тинькофф Мобайл», «Тинькофф Страхование», «Тинькофф Банк», «Тинькофф Путешествия», «Тинькофф Бизнес», лайфстайл-сервисы, «Тинькофф Инвестиции».

Экосистема ВТБ основана в 2019 году (банк ВТБ основан в 1991 году). Суть развиваемой открытой экосистемы заключается в сотрудничестве в формате white label, когда партнеры могут использовать лицензию и инфраструктуру ВТБ для предоставления банковских услуг под их собственным брендом. На текущий момент экосистема ВТБ включает мобильного оператора, сайт по реализации залоговых активов, платформу для поиска покупки и регистрации недвижимости.

Рассмотрим перспективные, по нашему мнению, бизнес-модели для развития банковских экосистем.

- Online to offline – бизнес-модель, для которой характерно взаимодействие виртуального и реального мира и сочетание онлайн- и офлайн-возможностей для привлечения клиентов. Например, банки имеют богатый массив знаний о клиентах на основе данных транзакций клиентов и представление о том, какие еще клиентские потребности необходимо удовлетворить (предпочтения по покупкам, пользование какими-либо услугами из экосистемы, персонализированный контент и др.). Данное направление развивается под влиянием пандемии из-за информационной перегруженности и необходимости тратить много времени на поиск интересующей информации.

- Online to offline to online – возможность быстрого перехода из виртуального в реальный мир и обратно. В данной бизнес-модели возможно рассмотреть вторичное использование филиалов банков под новые задачи. Согласно отчету Центробанка, в Сбербанке на текущий момент 13 500 филиалов, у ВТБ почти 1400, у «Тинькофф» нет филиалов [6].

Развитие банковских экосистем важно регулировать на законодательном уровне и обращать внимание на развитие конкуренции, так как вопрос антимонопольного регулирования экосистем должен возникать при создании и развитии крупных экосистем, чтобы малые и новые игроки могли заходить и успешно работать на рынке [1]. На текущий момент банковские экосистемы Сбера, ВТБ и «Тинькофф» развиваются и открыты к новым стратегическим партнерствам, в которые можно встраиваться новым игрокам с качественными продуктами, тем самым будет повышаться стоимость компаний внутри экосистемы и будут появляться новые возможности для кросс-продаж продуктов и услуг.

Банки в Российской Федерации обладают десятками проектных и процессных подходов для создания и совершенствования банковских процессов, продуктов, услуг. Рассматриваемые в статье подходы (Lean, Business process management, Agile, построение экосистем) начиная с 2008 года развиваются и используются и в настоящее время, т. е. одни подходы не приходят на смену другим, а внедряются и используются одновременно и позволяют банкам создавать лучший клиентский опыт и достигать постав-

ленных бизнес-результатов. Выбор проектных и процессных подходов, отдельных инструментов для создания и совершенствования банковских процессов зависит от множества факторов: уровня управления, где преимущественно осуществляется процесс, приоритетности процесса, жизненного цикла процесса, вклада в развитие бизнеса банка и реализацию его стратегии, качества с точки зрения удовлетворения клиентов банка и других факторов. Применение проектных и процессных подходов для совершенствования процессов и управление банковскими процессами будет способствовать развитию банков и банковских экосистем и в целом российской экономики.

Литература

1. Банк России начинает общественные консультации о роли экосистем в экономике и на финрынке // Центральный банк Российской Федерации. – 2021. – 02 апреля. – URL: <https://www.cbr.ru/press/event/?id=9715> (дата обращения: 21.02.2022).
2. Белоусов В. Технологические уклады и преодоление экономических кризисов // Капитал страны. – 2010. – 19 Января. – URL: https://kapital-rus.ru/articles/article/tehnologicheskie_uklady_i_preodolenie_ekonomicheskikh_krizisov/ (дата обращения: 21.02.2022).
3. Гладченко А.В., Науменко А.И. Краудсорсинг как механизм мотивации и использования потенциала сотрудников организации // Сибирская финансовая школа. – 2019. – № 1 (132). – С. 35–38.
4. Жевнов Д.А. Инновационное развитие бизнеса. Статистический контроль процессов в методике «Шесть сигм» // Мир новой экономики. – 2018. – Т. 12, № 1. – С. 66–77.
5. Елена Туманова о «бережливом» подходе в банке / ВТБ-Карьера: веб-сайт. – 2019. – 01 августа. – URL: <https://www.vtbcareer.com/article/berezhlivyy-vest/> (дата обращения: 21.02.2022).
6. Количественные характеристики банковского сектора Российской Федерации / Центральный банк Российской Федерации. – URL: http://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/lic/ (дата обращения: 21.02.2022).
7. Концаренко Ф. Дизайн-мышление в действии: 5 кейсов от Сбербанка // vc.ru: веб-сайт. – 2016. – 28 июля. – URL: <https://vc.ru/flood/17205-sbrf-design-how> (дата обращения: 21.02.2022).
8. Ведяхин А. Лучший в мире клиентский опыт: у Сбера – 5 наград премии iCXA // SberPress: веб-сайт. – 2021 – 24 ноября. – URL: <https://press.sber.ru/publications/luchshii-v-mire-klientskii-opyt-u-sbera-5-nagrada-premii-icxa> (дата обращения: 21.02.2022).
9. Пожидаева Н.А. Методика расчета стоимости банковских процессов и выбор проектного подхода для их оптимизации и редизайна // Сибирская финансовая школа. – 2021. – № 4 (144). – С. 92–98.

10. Сбербанк рассказал о секретах agile-трансформации на конференции AgileDays // ПАО Сбербанк: web-сайт. – 2020. – 23 сентября. – URL: <https://www.sberbank.com/ru/news-and-media/press-releases/article?newsID=c93d07dc-7682-4ce8-a5d4-e8b555322915&blockID=7®ionID=77&lang=ru&type=NEWS> (дата обращения: 21.02.2022).

11. Свод знаний по управлению бизнес-процессами. BPM СВОК 3.0: пер. с англ. / науч. ред.: А.А. Белайчук, В.Г. Елифёров. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 480 с.

12. Стратегия развития Сбербанка на период 2014–2018 / ПАО Сбербанк. – М., 2013. – 128 с. – URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/ir/docs/sberbankdevelopmentstrategyfor2014-2018_ru.pdf (дата обращения: 21.02.2022).

Статья поступила в редакцию 01.06.2021.

Статья прошла рецензирование 27.06.2021.

DOI: 10.17212/2075-0862-2022-14.1.2-278-290

APPLICATION OF PROJECT AND PROCESS APPROACHES ON THE EXAMPLE OF THE LARGEST BANKS OF THE RUSSIAN FEDERATION

Pozhidaeva, Natalya,

Post-graduate student,

Novosibirsk State University of Economics and Management – “NINHP”,

56 Kamenskaya Street, Novosibirsk, 630099, Russian Federation

ORCID: 0000-0002-0016-1774

SPIN-КОД (RSCD): 7212-8268

AuthorID (RSCD): 1100700

nat@ngs.ru

Abstract

The article contains materials on the periodization of the application and development of project and process management in the banking sector of the Russian Federation in 2008–2021. Based on modern ideas about the economic (financial) crisis as a factor in stimulating innovation, including the banking sector, the author examines the consequences of the 2008–2009 and 2014–2015 crises and the corona crisis 2020–2021 as one of the answers to them – the introduction of project and process approaches by banks to improve banking processes. The author reveals the impact of the crisis (2008–2009) on the development and implementation by the largest banks of innovative technologies based on lean manufacturing approaches (Lean), the creation of their own production systems, as well as brief conclusions on the results of the application of lean management. The impact of the crisis of 2014–2015 is considered to stimulate innovation of commercial banks using the innovative Agile project approach, an innovative process approach based on the BPM (Business Process Management) model and other similar models. Process management and time-to-market reduction using the Agile approach are of particular relevance in the context of declining margins of the banking business and/or focusing on the best customer experience of leading Russian banks. Particular attention is paid to the innovations of 2020–2021, focused on the implementation of the ecosystem approach in the banking sector. The financial crisis caused by the coronavirus pandemic (corona crisis) has greatly accelerated the social, economic and geopolitical processes taking place in the world, and it will be easier for those organizations that have wide product and service lines and create ecosystems that form a seamless customer experience. Project and process management discussed in the article are used in most of the largest Russian banks and their ecosystems at the present time.

Keywords: business processes, banking innovations, banking processes, lean manufacturing (Lean), Agile, Business Process Management (BPM), process management, ecosystem.

Bibliographic description for citation:

Pozhidaeva N. Application of Project and Process Approaches on the Example of the Largest Banks of the Russian Federation. *Idey i idealy = Ideas and Ideals*, 2022, vol. 14, iss. 1, pt. 2, pp. 278–290. DOI: 10.17212/2075-0862-2022-14.1.2-278-290.

References

1. Bank of Russia starts public consultations on ecosystems' role in economy and financial market. *The Central Bank of the Russian Federation*, 2021, 2 April. (In Russian). Available at: <https://www.cbr.ru/press/event/?id=9715> (accessed 21.02.2022).
2. Belousov V. Tekhnologicheskie układy i preodolenie ekonomicheskikh krizisov // Kapital strany [Technological structures and overcoming economic crises]. *Kapital strany = Nation's Capital*, 2010, January 19. Available at: https://kapital-rus.ru/articles/article/tehnologicheskie_uklady_i_preodolenie_ekonomicheskikh_krizisov/ (accessed 21.02.2022).
3. Gladchenko A.V., Naumenko A.I. Kraudsorsing kak mekhanizm motivatsii i ispol'zovaniya potentsiala sotrudnikov organizatsii [Crowdsourcing as Motivation Mechanism and Uses of the Hidden Potential of Staff of the Organization]. *Sibirskaya finansovaya shkola = Siberian Financial School*, 2019, no. 1 (132), pp. 35–38.
4. Zhevnov D.A. Innovatsionnoe razvitie biznesa. Statisticheskii kontrol' protsessov v metodike "Shest' sigm" [Innovative Business Development. Statistical Control of Processes in Six Sigma]. *Mir novoi ekonomiki = The World of New Economy*, 2018, vol. 12, iss. 1, pp. 66–77.
5. Elena Tumanova o "berezhlivom" podkhode v banke [Elena Tumanova on the lean approach in the bank]. *VTB-Kar'era [VTB-Career]*. Website, 2019, August 19. Available at: <https://www.vtbcareer.com/article/berezhlivyy-kest/> (accessed 21.02.2022).
6. The Central Bank of the Russian Federation. *Quantitative characteristics of Banking Sector of the Russian Federation*. (In Russian). Available at: http://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/lic/ (accessed 21.02.2022).
7. Kontsarenko F. Dizain-myshlenie v deistvii: 5 keisov ot Sberbanka [Design thinking in action]. *vc.ru – Biznes, tekhnologii, idei, modeli rosta, startapy* [vc.ru – Business, Technologies, Growth Models, Startups]. Website. Available at: <https://vc.ru/flood/17205-sbrf-design-how> (accessed 21.02.2022).
8. Vedyakhin A. Luchshii v mire klientskii opyt: u Sbera – 5 nagrad premii iCXA [The World's Best Customer experience: Sber has 5 iCXA Awards]. *SberPress*, 2021, November 24. Available at: <https://press.sber.ru/publications/luchshii-v-mire-klientskii-opyt-u-sbera-5-nagrad-premii-icxa> (accessed 21.02.2022).
9. Pozhidaeva N.A. Metodika rascheta stoimosti bankovskikh protsessov i vybor proektnogo podkhoda dlya ikh optimizatsii i redizaina [Methodology for calculating the process evaluation and selecting an approach for their optimization and redesign]. *Sibirskaya finansovaya shkola = Siberian Financial School*, 2021, no. 4 (144), pp. 92–98.
10. Sberbank rasskazal o sekretakh agile-transformatsii na konferentsii AgileDays [Sberbank unveils agile transformation secrets at AgileDays conference]. *Sberbank of Russia*, 2020, September 23. (In Russian). Available at: <https://www.sberbank.com/ru/>

news-and-media/press-releases/article?newsID=c93d07dc-7682-4ce8-a5d4-e8b555322915&blockID=7®ionID=77&lang=ru&type=NEWS (accessed 21.02.2022).

11. *BPM CBOK. Version 3.0: Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge*. ABPMP, 2013 (Russ. ed.: *Svod znanii po upravleniyu biznes-protsessami. BPM CBOK 3.0*. Moscow, Al'pina Publisher, 2019. 480 p.).

12. Sberbank of Russia. *Strategiya razvitiya Sberbanka na period 2014–2018* [Sberbank Development Strategy for 2014–2018]. Moscow, 2013. 128 p. (In Russian). Available at: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/ir/docs/sberbankdevelopment-strategyfor2014-2018_ru.pdf (accessed 21.02.2022).

The article was received on 01.06.2021.

The article was reviewed on 27.06.2021.