ТРАНСФОРМАЦИЯ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ НА ОСНОВЕ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Рахимходжаева Нодира Саидахраловна
https://doi.org/10.5281/zenodo.23281852

Аннотация. *В статье обоснован методологический подход к трансформации коммерческого банка на основе реинжиниринга бизнес-процессов. Показано, что цифровизация сама по себе не обеспечивает системного изменения банковской бизнес-модели, если внедрение технологий не сопровождается перепроектированием сквозных процессов, организационных ролей, архитектуры данных, механизмов риск-менеджмента и контроля. На основе сравнительного и критического анализа классических и современных подходов предложена логика перехода от функционального управления к сквозной процессной архитектуре. Сформирована трехуровневая адаптивная модель, объединяющая внешний институционально-регуляторный контур, технологический, институциональный и организационный компоненты ядра реинжиниринга, а также циклический механизм реализации преобразований. Практическая реализация модели представлена трехэтапным алгоритмом на горизонте 36 месяцев и системой KPI, ориентированной на операционный, риск-ориентированный, клиентский и финансовый эффект.*

Ключевые слова: *реинжиниринг бизнес-процессов, трансформация банков, процессная архитектура, AS-IS, TO-BE, E2E-процессы, процессная зрелость, банковский сектор, Узбекистан.*

Введение

Трансформация банковского сектора в современных условиях все в меньшей степени сводится к замене отдельных информационных систем или расширению дистанционных каналов обслуживания. Банки одновременно сталкиваются с ростом требований клиентов, изменением регуляторной среды, усилением конкуренции со стороны финтех-компаний, необходимостью повышения качества данных и ужесточением требований к управлению рисками. В этих условиях технологическая модернизация дает устойчивый результат только тогда, когда сопровождается изменением логики сквозных бизнес-процессов.

Для банковского сектора Республики Узбекистан проблема трансформации через реинжиниринг бизнес-процессов приобретает особую актуальность на фоне одновременного развития финтех-экосистем. По состоянию на 1 июня 2026 года в стране функционировало 34 коммерческих банка. В то же время количество финтех-компаний увеличилось с 24 в 2018 году до 103 в 2025 году, а объем привлеченных ими иностранных инвестиций превысил 260 млн долл. США. Расширение финтех-сектора усиливает конкурентное давление на традиционные банки и требует от них не только внедрения отдельных цифровых решений, но и системного перепроектирования клиентских, операционных и риск-ориентированных процессов.

Обзор литературы и постановка проблемы

Современные исследования реинжиниринга бизнес-процессов рассматривают внедрение инновационных продуктов на основе цифровых технологий как средство

перепроектирования процессной архитектуры. К примеру, F. Milani, K. Kubrak и J. Nava (2024)1 на основе систематического обзора и анализа 40 практических кейсов показали, что простая замена существующей технологии новой имеет ограниченный эффект, тогда как использование цифровых возможностей для изменения логики бизнес-процессов создает более значимый результат. Вместе с тем, авторы Bayomy, Khedr и Abd-Elmegid предлагают объединять критические факторы успеха BPR с анализом фактического исполнения процессов, что позволяет выявлять узкие места, сокращать время и затраты и сопоставлять показатели до и после реинжиниринга2. В банковской практике process mining уже применяется к конкретным E2E-процессам3.

Для финансового сектора особенно важно, что процессные изменения должны учитывать требования комплаенса, управления рисками и качества данных. Plotnikova, Dumas, Nolte и Milani, исследуя data-mining процессы в финансовых организациях, показывают необходимость адаптации стандартных моделей к специфическим требованиям финансового сектора, включая governance, regulatory compliance и risk management4. В более поздних исследованиях process mining рассматривается как инструмент контроля фактического исполнения банковских бизнес-процессов, выявления отклонений от стандартных процедур и обнаружения аномалий, что расширяет возможности его применения в риск-ориентированном реинжиниринге5.

Таким образом, современная научная литература постепенно смещает акцент с самого факта внедрения цифровых технологий на процессный эффект их использования. Вместе с тем остается недостаточно разработанным комплексный подход к реинжинирингу коммерческого банка, объединяющий диагностику процессной архитектуры, оценку зрелости, проектирование целевых процессов, технологическую интеграцию, риск-ориентированное управление и последующий контроль результатов. Именно этот пробел определяет необходимость разработки адаптивной модели реинжиниринга применительно к коммерческим банкам Республики Узбекистан.

Методология исследования

Методологическую основу исследования составляют системный, сравнительно-аналитический и риск-ориентированный подходы. Особенностью работы банка является то, что он выступает как сложная организация, в которой стратегия, бизнес-процессы, технологии, база данных, человеческий капитал и механизмы контроля находятся в тесной взаимосвязи. В этой связи, трансформация банка не сводится к внедрению отдельных цифровых решений, поскольку внедрение инновационных продуктов с технологическим

1. Milani F., Kubrak K., Nava J. Strategic redesign of business processes in the digital age: A framework // Data & Knowledge Engineering. 2024. Vol. 154. Art. 102367. DOI: 10.1016/j.datak.2024.102367.
2. Bayomy N., Khedr A. E., Abd-Elmegid L. A. *Business process re-engineering using process mining approach: a case study* // Knowledge and Information Systems. 2024. DOI: 10.1007/s10115-023-02011-4.
3. **E2E-процессы (end-to-end processes)** относятся к сквозным бизнес-процессам, охватывающие полный цикл создания результата, начиная от инициирования операции до ее завершения и получения ценности клиентом или банком. E2E-подход рассматривает процесс как единое целое и предполагает координацию всех участников, данных, контрольных процедур и технологий.
4. Plotnikova V., Dumas M., Nolte A., Milani F. *Designing a data mining process for the financial services domain* // Journal of Business Analytics. 2023. Vol. 6, No. 2. P. 140–166. DOI: 10.1080/2573234X.2022.2088412
5. Li Y., Ni Z., Xiao B. *Domain Knowledge-Enhanced Process Mining for Anomaly Detection in Commercial Bank Business Processes* // Systems. 2025. Vol. 13, No. 7. Art. 545. DOI: 10.3390/systems13070545.

решением дают положительный результат при одновременном изменении внутренней процессной архитектуры.

Сравнительно-аналитический подход применяется для разграничения понятия цифровизации, автоматизации, процессной цифровой зрелости и трансформации банка. Трансформация банка рассматривается шире, где цифровизация выступает не самоцелью, а инструментом реинжиниринга и повышения результативности банковской деятельности.

Риск-ориентированный подход необходим ввиду специфики банковской деятельности. Коммерческий банк не может оценивать трансформацию только через скорость операций или снижение затрат. Любое изменение бизнес-процессов должно учитывать кредитные, операционные, комплаенс-, кибер- и репутационные риски. Поэтому оценка эффективности трансформации должна включать не только операционные и финансовые показатели, но и показатели качества контроля, устойчивости процессов и безопасности данных.

Цифровая зрелость коммерческого банка: содержание и критерии оценки

Цифровая зрелость коммерческого банка определяется как способность банка системно использовать цифровые технологии, данные, организационные компетенции и процессные механизмы для повышения эффективности, управляемости, устойчивости и клиентоориентированности банковской деятельности.

Данное определение принципиально отличается от узкого понимания цифровизации. Многие банки обладают современными цифровыми интерфейсами, но при этом имеют низкую внутреннюю процессную зрелость: ручные согласования, разрозненные базы данных, бумажный документооборот, дублирование функций, отсутствие владельцев процессов и слабую управленческую аналитику.

Следовательно, цифровая зрелость банка должна оцениваться не по количеству внедрённых технологий, а по степени их интеграции в процессную архитектуру банка. Чем выше цифровая зрелость, тем в большей степени технологии поддерживают сквозные процессы, управленческие решения, риск-контроль, клиентский опыт и финансовую эффективность.

Для оценки цифровой зрелости коммерческого банка целесообразно использовать следующие критерии.

Таким образом, цифровая зрелость коммерческого банка представляет собой не технологическую, а комплексную организационно-процессную характеристику. Она показывает, насколько банк способен использовать цифровые инструменты для реального изменения бизнес-процессов и повышения эффективности трансформации.

Предложенная блочная модель оценки цифровой зрелости коммерческого банка отражает комплексный характер трансформации банковской деятельности. В отличие от подходов, где цифровая зрелость связывается преимущественно с наличием мобильного приложения, интернет-банкинга или отдельных автоматизированных решений, данная модель рассматривает цифровую зрелость как результат взаимосвязи технологических, процессных, управленческих и риск-ориентированных компонентов.

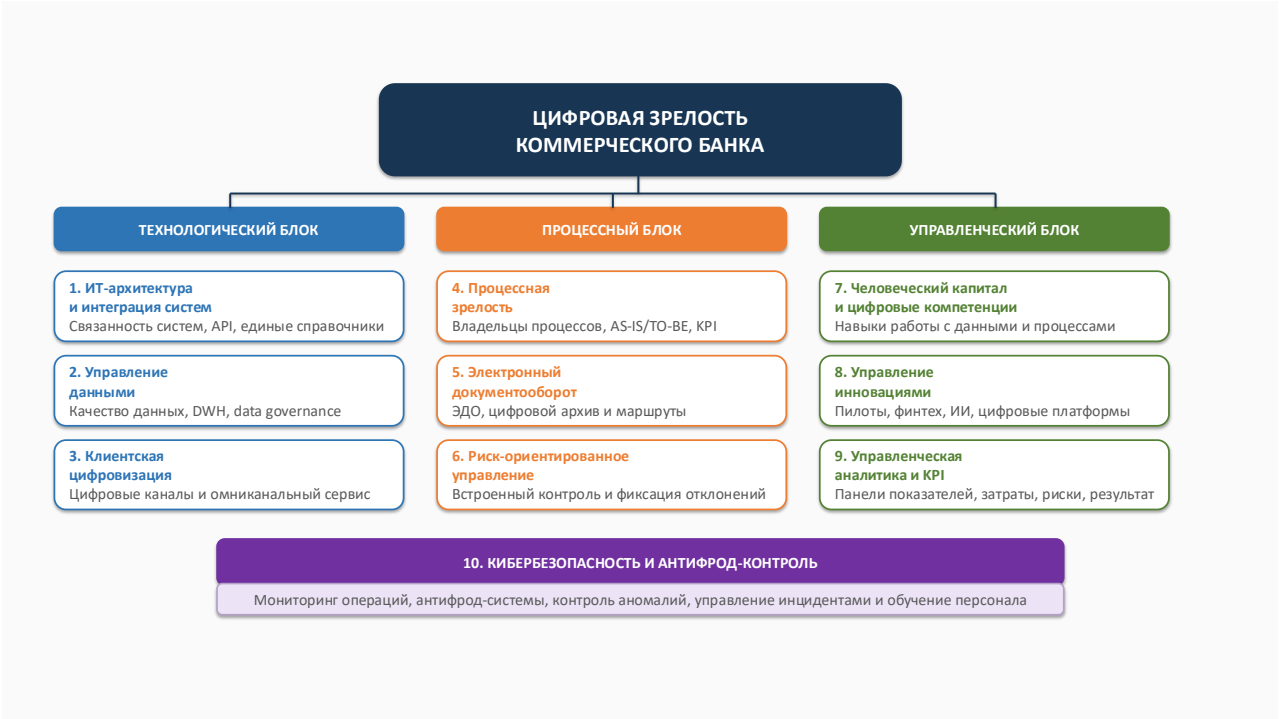

Рисунок 1. Критерии оценки цифровой зрелости банка

Технологический блок характеризует базовую инфраструктурную готовность банка к трансформации. Он включает ИТ-архитектуру и интеграцию систем, управление данными и клиентскую цифровизацию. Данные элементы показывают, насколько информационные системы банка связаны между собой, насколько качественно организованы сбор и хранение данных и насколько цифровые клиентские каналы интегрированы с внутренней обработкой операций.

Процессный блок занимает центральное место в модели, поскольку именно он отражает связь цифровизации с реинжинирингом бизнес-процессов. В данный блок включены процессная зрелость, электронный документооборот и риск-ориентированное управление. Эти элементы показывают, насколько процессы банка описаны, измеряются, имеют владельцев, поддерживаются цифровыми маршрутами и содержат встроенные механизмы контроля.

Управленческий блок отражает способность банка использовать цифровые инструменты не только для выполнения операций, но и для принятия решений и управления изменениями. Он включает человеческий капитал и цифровые компетенции, управление инновациями, а также управленческую аналитику и KPI. Данный блок показывает, насколько персонал, инновационная деятельность и система показателей связаны с целями трансформации банка.

Отдельно выделенный блок кибербезопасности и антифрод-контроля имеет сквозной характер, поскольку цифровая зрелость банка невозможна без защиты данных, мониторинга операций, контроля аномалий, управления инцидентами и обучения персонала. Этот элемент связан со всеми остальными блоками и обеспечивает устойчивость цифровых процессов.

Таким образом, рисунок показывает, что проводимый реинжиниринг бизнес-процессов посредством которой цифровая зрелость банка выступает ее составной частью помогает построить внутренние процессы в банке для усиления ее конкурентоспособности и клиент-ориентированности.

Интегральная оценка цифровой зрелости банка

Для количественной оценки цифровой зрелости коммерческого банка предлагается использовать интегральный индекс цифровой зрелости:

$\mathbf{I_r = \Sigma\ W_i \times S_i,}$

где:

$\mathbf{I_r}$ - интегральный индекс цифровой зрелости коммерческого банка;

$\mathbf{W_i}$ **-** вес i-го критерия цифровой зрелости;

$\mathbf{S_i}$ **-** балльная оценка банка по i-му критерию;

i - критерий оценки цифровой зрелости.

На рисунке 2 представлено авторское распределение весов критериев, используемых для интегральной оценки цифровой зрелости коммерческого банка. Предложенная структура показывает, что цифровая зрелость банка не должна оцениваться только по наличию цифровых каналов обслуживания или отдельным технологическим решениям. Она формируется как совокупность процессных, технологических, риск-ориентированных, кадровых и управленческих характеристик.

Наибольший вес присвоен процессной зрелости составляет 16%. Это обосновано тем, что именно процессная зрелость отражает способность банка не просто внедрять цифровые решения, а использовать их для перепроектирования сквозных бизнес-процессов, определения владельцев процессов, установления KPI и перехода от функциональной модели управления к процессной архитектуре.

Также, влияние имеют ИТ-архитектура и интеграция систем, процент которых равно 12%, а также управление данными с 12%. Эти критерии формируют технологическую и информационную основу трансформации банка. Без интегрированных информационных систем, единой архитектуры данных, API-взаимодействия, качественных данных и управленческой аналитики цифровые решения остаются фрагментарными и не обеспечивают системного эффекта.

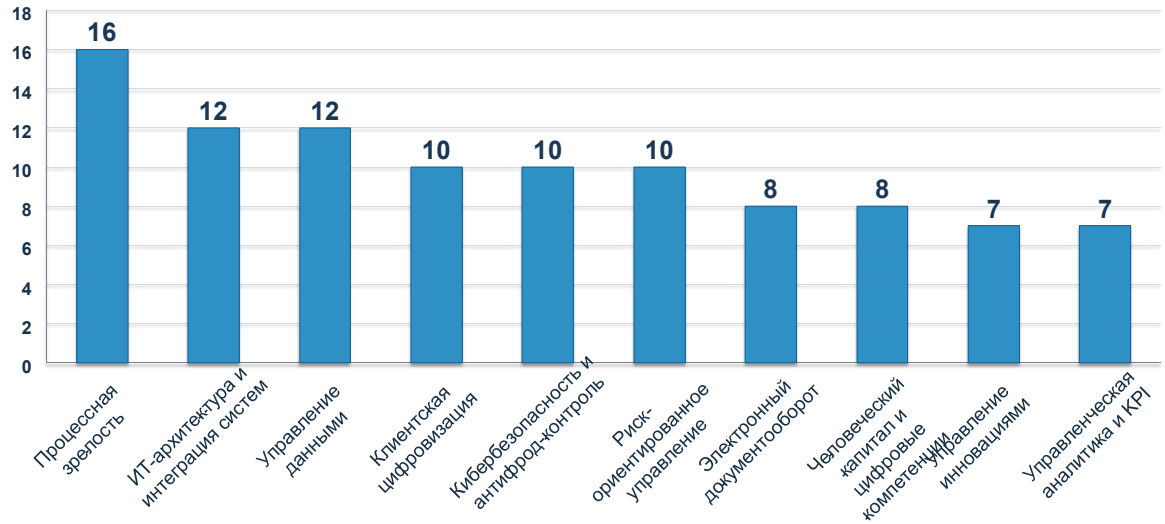

Рисунок 2. Весовые категории цифровой зрелости банка

Критерии клиентской цифровизации, кибербезопасности и антифрод-контроля, а также риск-ориентированного управления имеют вес по 10%. Это отражает необходимость сбалансированного подхода: цифровые каналы должны улучшать клиентский опыт, но одновременно сопровождаться встроенным контролем рисков, защитой данных, мониторингом операций и выявлением отклонений.

Электронный документооборот и человеческий капитал и цифровые компетенции получили вес по 8%. Эти направления обеспечивают практическую реализацию трансформации: электронный документооборот снижает зависимость от бумажных процедур и ручных согласований, а цифровые компетенции персонала позволяют использовать новые инструменты не формально, а как часть процессных изменений.

Наименьший, но всё же значимый вес получили управление инновациями и управленческая аналитика и KPI по 7%. Данные критерии показывают способность банка тестировать новые решения, запускать пилотные проекты, использовать аналитические панели и связывать цифровизацию с измеримыми результатами деятельности.

Таким образом, рисунок подтверждает, что цифровая зрелость коммерческого банка является комплексной характеристикой. Её оценка должна учитывать не только технологическое оснащение, но и способность банка использовать цифровые инструменты для реинжиниринга бизнес-процессов, повышения управляемости, снижения рисков и достижения операционного, клиентского и финансового эффекта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Центральный банк Республики Узбекистан. Информация об основных показателях коммерческих банков по состоянию на 1 января 2026 года. Ташкент, 2026.
2. Центральный банк Республики Узбекистан. Информация об основных показателях коммерческих банков по состоянию на 1 июня 2026 года. Ташкент, 2026.
3. Постановление Президента Республики Узбекистан от 27 ноября 2025 года № ПП-359 «О мерах по дальнейшему развитию сферы финансовых технологий в Узбекистане».
4. Указ Президента Республики Узбекистан от 19 августа 2025 года № УП-138 «О мерах по реализации задач, определенных в V открытом диалоге Президента Республики Узбекистан с предпринимателями».
5. Fetais A., Abdella G.M., Al-Khalifa K.N., Hamouda A.M. Business Process Re-Engineering: A Literature Review-Based Analysis of Implementation Measures // Information. 2022. Vol. 13, No. 4. Article 185. DOI: 10.3390/info13040185.
6. Nkomo A., Marnewick C. Improving the success rate of business process re-engineering projects: A business process re-engineering framework // South African Journal of Information Management. 2021. Vol. 23, No. 1. Article a1259. DOI: 10.4102/sajim.v23i1.1259.
7. Milani F., Kubrak K., Nava J. Strategic redesign of business processes in the digital age: A framework // Data & Knowledge Engineering. 2024. Vol. 154. Article 102367. DOI: 10.1016/j.datak.2024.102367.
8. Bayomy N., Khedr A.E., Abd-Elmegid L.A. Business process re-engineering using process mining approach: A case study // Knowledge and Information Systems. 2024. DOI: 10.1007/s10115-023-02011-4.

9. Plotnikova V., Dumas M., Nolte A., Milani F. Designing a data mining process for the financial services domain // Journal of Business Analytics. 2023. Vol. 6, No. 2. P. 140–166. DOI: 10.1080/2573234X.2022.2088412.
10. Li Y., Ni Z., Xiao B. Domain Knowledge-Enhanced Process Mining for Anomaly Detection in Commercial Bank Business Processes // Systems. 2025. Vol. 13, No. 7. Article 545. DOI: 10.3390/systems13070545.
11. Shanti R., Siregar H., Zulbainarni N., Tony. Revolutionizing Banking: A Comprehensive Review of Digital Transformation in the Financial Sector // Sustainability. 2023. Vol. 15, No. 23. Article 16293. DOI: 10.3390/su152316293.
12. Rosemann M., de Bruin T. Towards a Business Process Management Maturity Model // Proceedings of the 13th European Conference on Information Systems. 2005.
13. Van der Aalst W.M.P. Process Mining: Data Science in Action. Berlin: Springer, 2016.
14. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H.A. Fundamentals of Business Process Management. Berlin: Springer, 2018.
15. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // The Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118–144.
16. Verhoef P.C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J.Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda // Journal of Business Research. 2021. Vol. 122. P. 889–901.
17. European Bank for Reconstruction and Development. Transition Report 2021–22: System Upgrade: Delivering the Digital Dividend. London: EBRD, 2021.
18. European Bank for Reconstruction and Development. Transition Report 2024–25: Navigating Industrial Policy. London: EBRD, 2024.
19. Kaspi.kz. Annual Report on Form 20-F for the Fiscal Year Ended December 31, 2023. Almaty, 2024.
20. DBS Group Holdings Ltd. Annual Report 2024: Making Greater Impact. Singapore, 2025.
21. Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. Annual Report 2024. Bilbao: BBVA, 2025.