

Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент системы управления в банке



Анатолий Борисевич,
заместитель
председателя Правления
ОАО
«Банк БелВЭБ»;
AV.Borisevich@BELVEB.BY

Аннотация. Представлена модель реинжиниринга бизнес-процессов в банковском секторе, способствующая повышению эффективности оперативного управления в конкурентной среде. Описаны такие основные направления оптимизации деятельности, как структуризация, стандартизация и унификация операций и функций, полная автоматизация обработки стандартизированного входного потока документов, перераспределение ответственности между исполнителями, исключение избыточных и дублирующих функций. Проанализирован опыт ОАО «БПС-Сбербанк», в котором проведена трансформация операционных процессов и централизация валютного контроля; показаны полученные результаты.

Ключевые слова: реинжиниринг, бизнес-процессы, инновационная система управления, бизнес-модель, моделирование процессов, банковский сектор, операционная функция, функция валютного контроля, трансформация, централизация, автоматизация.

Для цитирования: Борисевич А. Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент системы управления в банке // Наука и инновации. 2019. №1. С. 41 – 44. <https://doi.org/10.29235/1818-9857-2019-1-41-44>

Реинжиниринг бизнес-процессов стал одной из наиболее важных инноваций в экономической науке начала 1990-х гг., в банковской сфере широкое распространение получил относительно недавно – теоретические основы были заложены в 1984–1990 гг. в ходе исследовательских работ, выполненных в США под эгидой Массачусетского технологического института и Гарвардского университета. Ускоренное развитие информационно-коммуника-

ционных технологий, изменившее многие аспекты жизни общества, постепенно привело отечественные банки к пониманию необходимости фундаментальных организационных перемен.

Терминология

Реинжиниринг. Классические представления об этом явлении акцентируют внимание на его процессном характере. Так, по определению М. Хаммера и Дж. Чампи, реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное

перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в решающих современных показателях деятельности организаций и предприятий, таких как стоимость, качество, обслуживание и сроки [1]. По М. Parfett, реинжиниринг означает развитие новых взглядов на построение организации как на инженерную деятельность [2], что предполагает формирование новых целей и широкое использование передовых коммуникационных и информационных средств для их достижения. То есть ключевые понятия реинжиниринга – развитие новых процессов, ориентация на удовлетворение потребностей клиента, инновационный подход к работе, информационные технологии (ИТ). Профессор менеджмента Т. Дейвенпорт связывает реинжиниринг с процессными инновациями. В частности, он утверждает, что процессная инновация предполагает выполнение трудовой деятельности радикально новым способом, в то время как усовершенствование сводится к ее осуществлению с несколько большей эффективностью [3].

Анализируя возможности реинжиниринга в банковской сфере, Н.В. Смолякова считает, что его ориентация на создание новых бизнес-процессов и операций позволяет рассматривать этот инструмент как направление инновационного менеджмента, основанное на принципах процессного подхода и характеризующееся коренными преобразованиями действующей модели управления с целью значимого улучшения как

отдельных показателей, так и эффективности работы банка в целом. Учитывая радикальный характер предлагаемых изменений, можно утверждать, что реинжиниринг представляет собой деятельность по перестройке бизнес-процессов организации на основе инноваций [4].

Однако ни общепризнанной методологии, ни унифицированной экономической модели прове-



дения, ни методического инструментария оценки эффективности реинжиниринга бизнес-процессов до сих пор нет.

Бизнес-процесс. Во всех определениях этой базовой категории реинжиниринга подчеркивается ориентация на получение конечного результата в виде товара/услуги, представляющей ценность для потребителя, а не на выполнение отдельных функций. Выделяют три группы бизнес-процессов:

- *основные: в коммерческих банках они направлены на удовлетворение потребностей клиентов за счет предложения им банковских продуктов и оказания банковских услуг, то есть*

напрямую создают ценность использования какого-нибудь ресурса;

- *вспомогательные (или обеспечивающие): не формируют ценности для клиента напрямую, а предназначены для нормального функционирования основных бизнес-процессов;*
- *управления и развития: их цель – совершенствование производимого товара или услуги, регулирование и управление деятельностью организации.*

Оптимизация бизнес-процессов в банковской сфере на основе реинжиниринга позволяет снизить издержки, увеличить производительность работ, скорость выполнения операций. К основным направлениям такой оптимизации относятся структуризация бизнес-процессов; сокращение времени на их выполнение за счет исключения избыточных и дублирующих функций; стандартизация и унификация операций; пе-

рераспределение ответственности между исполнителями.

Обоснование необходимости реорганизации

В практике белорусского банковского бизнеса эволюционно сложилась децентрализованная модель операционной деятельности. Ее основные отличительные характеристики: сопровождение операций осуществляется в подразделениях на местах, степень автоматизации бизнес-процессов относительно невысока, отсутствуют унифицированные организационные подходы, значительное количество персонала в территориальных подразделениях выполняет однородные функции.

С целью повышения эффективности своей работы ОАО «БПС–Сбербанк», до трансформации включавший 35 филиалов, провел реинжиниринг бизнес-процессов и централизацию операционной деятельности.

В силу размытости границ операционная функция, хотя и относится к фундаментальным в банковской сфере, до последнего времени не была оптимизирована и являлась источником большого объема затрат, снижающих общую эффективность работы.

Централизация дает ряд преимуществ:

- *процессы с прозрачной структурой могут быть унифицированы;*
- *численность персонала в силу передачи части функций и унификации операций оптимизируется;*
- *консолидируются бэк- и мидл-офисные функции.*

Этапы трансформации операционной функции

Определение цели. В ОАО «БПС–Сбербанк» построена консолидированная операционная модель с максимальной централизацией операционной деятельности в едином Центре сопровождения клиентских операций (ЦСКО). Предварительно была проанализирована работа банка и установлены главные организационные недостатки – чрезмерная сложность процессов и процедур, нерациональное использование трудовых и материальных ресурсов, низкий уровень автоматизации, дублирование исполняемых операций и отсутствие их стандартизации.

Исходя из полученных данных и выводов, были сформулированы цели реорганизации и для их достижения подготовлены около 800 схем (описаний) операционных процессов. Они подверглись

рациональному ранжированию и объединению – в итоге было получено 90 приоритетных и 44 второстепенных операционных процесса [5].

Книги процессов ЦСКО. В ходе дальнейшей работы были разделены операционная и коммерческая функции – узкая специализация персонала по указанным направлениям позволила существенно повысить производительность труда. По результатам реинжиниринга в модели AS-IS (как-есть) был подготовлен первый релиз Книги процессов ЦСКО, которая содержала около 25% бизнес-процессов, включая их графическое и табличное описание, сгруппированные по 7 направлениям деятельности центра. Используемые механизмы позволили существенно трансформировать (рационализировать) бизнес-процессы и организацию работ.

Во вторую Книгу процессов ЦСКО вошли оставшиеся 75% бизнес-процессов. Это помогло снизить операционные риски, унифицировать действия сотрудников не только ЦСКО, но и всего банка, а также способствовало более качественному и проактивному управлению формируемыми новыми сквозными бизнес-процессами.

Соглашение на принципах SLA. В ходе трансформации между ЦСКО и бизнес-подразделениями было подписано соглашение об уровне предоставления услуги (SLA) (от англ. service level agreement). Это формализованный договор между заказчиком услуги (блоки «Розничный бизнес» и «Корпоративный бизнес») и ее поставщиком (ЦСКО), содержащий описание услуги, права и обязанности сторон и, самое главное, согласованный уровень

качества, в котором детально указаны данные о предоставляемом сервисе, в том числе перечень параметров качества, методов и средств их контроля, время отклика поставщика на запрос от потребителя, а также штрафные санкции за нарушение данного соглашения.

Организационная структура ЦСКО также подверглась трансформации. В ее составе были выделены следующие направления деятельности (подразделения):

- *сопровождение операций физических лиц;*
- *сопровождение операций юридических лиц;*
- *поддержка клиентов;*
- *администрирование кредитов;*
- *отдел контроля и планирования операционной деятельности;*
- *расчетный центр;*
- *организация и обеспечение расчетов.*

Данная структура позволила разделить зоны компетенции – исполнение, контроль и планирование, стратегическое и тактическое управление. То есть была построена прозрачная система взаимодействия между всеми участниками процесса, закреплена их ответственность, обеспечена большая гибкость и эффективная реакция исполнительных подразделений на входные воздействия, а также улучшен контроль над деятельностью субъектов банка и результатами их работы.

Разработка нормативов нагрузки в ЦСКО, расчет целевой численности и подбор персонала. Сначала были определены трудозатраты, необходимые для исполнения операционной функции, затем сформированы ключевые показатели эффективности и осуществлен расчет их текущих и целевых значений. И уже

на основе агрегированной информации была рассчитана целевая численность ЦСКО.

Полученные результаты

Внедрение в эксплуатацию системы автоматического исполнения платежных документов, «роботизация» (полная автоматизация обработки стандартизованного входного потока документов) по другим направлениям (зачисление зарплаты, групповые операции по счетам и т.д.) – яркий пример эффективного реинжиниринга процессов в рамках проекта. Удалось отказаться от использования трудовых ресурсов в совершении однотипных операций; благодаря высококвалифицированной методологической и технологической подготовке большинство платежных документов клиентов в белорусских рублях, циркулирующих в электронном виде, обрабатывается автоматически.

На основе реинжиниринга централизована функция валютного контроля – создана единая точка обслуживания клиента (операционная и консультационная поддержка); расширились возможности внедрения новых технологий (электронное досье); уменьшились операционные расходы (оптимизирована работа персонала, сокращены затраты на бумажные носители) за счет стандартизации и автоматизации, гибкой системы перераспределения нагрузки; снизились операционные риски (благодаря концентрации компетенций, возможности быстрого реагирования на изменения в законодательстве). В итоге по степени технологичности банк стал лидером в своем сегменте рынка Республики Беларусь.

Проект реализован без останова процессов постоянного

выполнения производственных задач в масштабе инфраструктуры всего банка с применением инновационных технологий. Рост бизнеса банка практически неограничен, поскольку все операционные функции сосредоточены в едином Центре. Уникальность предложенной модели организации и ведения операционного бизнеса состоит в том, что она основана на гибкости и универсальности используемых механизмов.

Рациональный и осознанный подход, использованный при планировании стадий проекта (с прохождением организационного и подготовительного этапов, на основе бенчмаркинга крупнейших международных финансовых организаций, с учетом национальных особенностей, проведением пилот-проекта и логичным завершением – масштабным внедрением в рамках всего банка), позволил воплотить его в полном объеме, без нарушений и отклонений от исходной концепции.

Распространение полученного опыта и знаний на другие банки и организации в ходе модернизации их операционной деятельности поможет достичь более значительного суммарного эффекта.

Таким образом, одна из главных целей стратегии ОАО «БПС–Сбербанк» – ориентация на инновационное развитие как залог повышения эффективности бизнес-процессов, а следовательно, и общей эффективности функционирования банка – достигнута [6]. Сервисные механизмы постоянно совершенствуются: на основании глубокого анализа проводится непрерывная трансформация модели организации бизнеса, направленная на снижение затрат, уменьшение трудоемкости и освобождение от непрофильных функций. Все это позволяет предлагать лучшие на отечественном финансовом рынке продукты и услуги. При этом стимулируется общий прогресс банковской отрасли и отдельных ее участников. ■

■ **Summary.** The article is dedicated to the issues of scientific and practical relevance in development of the methodology for business process reengineering in the banking sector, introduction of innovative tools into the management system of the commercial bank based on process approach and contributing to establishment of the effective operational management model in the competitive environment. The insight was made into arrangement and maintenance of operational business in BPS-Sberbank based on implementation of business process reengineering by transforming the operational model of the bank, and centralization of the foreign exchange control functions.

■ **Keywords:** reengineering, business processes, innovative management system, business model, process modeling, banking sector, operational function, foreign exchange control, transformation, centralization, process automation.

■ <https://doi.org/10.29235/1818-9857-2019-1-41-44>

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – М., 2011.
2. Parfett M. The business process redesign handbook / M. Parfett. – L.: NCC Blackwell, 1995.
3. Davenport T. Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology / T. Davenport. – Boston, 1993.
4. Смолякова Н.В. Место реинжиниринга бизнес-процессов в инновационном менеджменте банка / Н.В. Смолякова // Креативная экономика. 2015. №1 (97). С. 137–148.
5. Отчет о завершении проекта «Создание ЦСКО и централизация операционной функции». – Минск: ОАО «БПС–Сбербанк», 2013.
6. Стратегия развития ОАО «БПС–Сбербанк» на период 2014–2018 годы (Стратегический план развития) // <https://www.bps-sberbank.by/online/ru.about.strategija-do-2018>.

Статья поступила в редакцию 20.11.2018 г.