

Смолякова Н.В. ©

Аспирант, кафедры экономического анализа, статистики и финансов,
Кубанский государственный университет

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Аннотация

В статье отмечается, что необходимость существования коммерческих банков в условиях высокой конкуренции на рынке финансовых услуг обозначила проблему оптимизации управления кредитной организации с использованием реинжиниринга бизнес-процессов. Проанализированы понятия «реинжиниринг» и «бизнес-процесс», рассмотрена классификация бизнес-процессов и даны рекомендации по оптимизации бизнес-процессов коммерческого банка. Подчеркивается, что в условиях динамично меняющейся экономической ситуации реинжиниринг, предполагающий кардинальную и революционную перестройку устаревших бизнес-процессов, является одним из способов повышения эффективности банковского менеджмента.

Ключевые слова: реинжиниринг, бизнес-процесс, банковский менеджмент, оптимизация.

Keywords: reengineering, business process, bank management, optimization.

Усиление межбанковской конкуренции, диверсификация банковских продуктов, и улучшение качества банковского обслуживания требуют от банков более быстрой реакции на происходящие изменения. Следовательно, возникает необходимость в инструментах и методах, которые могут помочь организациям стать более эффективными. Альтернативным способом решения этих проблем может стать применение в практике работы банка реинжиниринга бизнес-процессов, что позволит повысить эффективность банковского менеджмента и достичь максимального положительного эффекта, что, как следствие, приведет к увеличению прибыли.

В основе определения реинжиниринга бизнес-процессов (BPR - Business process reengineering) лежат два понятия «бизнес-процесс» и «реинжиниринг». Поэтому прежде чем дать определение данному понятию, необходимо рассмотреть содержание категории «бизнес-процесс».

В современной экономической литературе можно встретить множество определений понятия «бизнес-процесс». Приведем лишь основные из них, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительный анализ интерпретаций понятия «бизнес-процесс»

Автор	Определение бизнес-процесса
М. Хамер, Дж. Чампи	Совокупность различных действий, в рамках которых на входе используется один или более ресурсов, и в результате этой деятельности на выходе создается продукт, представляющий ценность для потребителя [8, 21].
Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов	Множество внутренних шагов (видов) деятельности, начинающихся с одного и более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту и удовлетворяющей его по стоимости, долговечности, сервису и качеству [5, 16].
А.Н. Калашян, Г.Н. Калянов	Совокупность действий, продуцирующая результат (товар или услугу), имеющий ценность для клиента [4, 27].

Т.Н. Давенпорт	Специфически упорядоченная совокупность работ, заданий во времени и пространстве, с указанием начала и конца, точным определением входов и выходов [9].
Е.З. Зиндер	Логические серии взаимозависимых действий, которые используют ресурсы предприятия для создания или получения в обозримом или измеримо предсказуемом будущем полезного для заказчика выхода, такого как продукт или услуга [3, 14].
В.Г. Елиферов, В.В. Репин	Устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует вход в выход, представляющая ценность для потребителя [2, 17].

Таким образом, большинство перечисленных выше определений подчеркивают ориентацию организации бизнес-процесса на получение конечного результата и удовлетворение потребностей клиента, а не на выполнение отдельных функций. Другие же определения бизнес-процесса акцентируют внимание на его внутренней структуре.

Согласно классификации А.Н. Калашяна и Г.Н. Калянова [4, 28], все бизнес-процессы подразделяются на шесть основных групп, которые отражены в таблице 2.

Таблица 2

Классификация бизнес-процессов

Виды бизнес-процессов	Характеристика	Пример бизнес-процесса коммерческого банка
1. Основные	Направлены на удовлетворение потребностей клиентов банка путем предложения банковских продуктов и оказания банковских услуг, т.е. напрямую создают ценность для клиента путем использования какого-нибудь ресурса	Бизнес-процесс кредитования, обслуживания депозитов, кассового обслуживания юридических лиц и физических лиц, осуществления валютно-обменных операций и др.
2. Сопутствующие	Ориентированы на производство продукта или оказание услуг, являющиеся результатами сопутствующей деятельности организации и обеспечивающие получение дохода	Маркетинг, улучшение качества.
3. Вспомогательные	Предназначены для нормального функционирования основных процессов, не создают ценности для клиента напрямую, но, как правило, являются обязательными или необходимыми для обеспечения деятельности и осуществления основных бизнес-процессов коммерческого банка	Информационные технологии, материально-техническое обеспечение, учетные процессы и др.
4. Обеспечивающие	Предназначены для обеспечения основных и сопутствующих процессов и ориентированы на поддержку их универсальных черт	IT-обеспечение и связь, юридическое обеспечение, административно-хозяйственное обеспечение, обеспечение безопасности
5. Процессы управления	Охватывают весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и бизнес-системы в целом	Управление персоналом, финансами, маркетингом, рисками, филиальной сетью, активами и пассивами, стратегическое управление
6. Процессы развития	Процессы совершенствования производимого товара или услуги, процессы развития технологий,	Совершенствование управления и контроля, разработка новых банковских

	модификации оборудования, инновационные процессы	продуктов
--	---	-----------

Рассмотрев основные положения бизнес-процессов, представляется целесообразным обратиться к обоснованию понятия «реинжиниринг».

Анализ экономической литературы, посвященной проблеме реинжиниринга бизнес-процессов, свидетельствует, что большинство авторов связывают данный термин с кардинальным изменением существующей структуры производства и управления организации, основанных на взаимодействии выделенных процессов.

Так, основоположники теории реинжиниринга М. Хаммер и Д. Чамли данное понятие трактуют как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в основных актуальных показателях деятельности компании, таких, как стоимость, качество, услуги и темпы» [8, 27].

В соответствии с определением Пола Х. Аллена [1, 23] реинжиниринг предусматривает полную реорганизацию бизнеса, которая требует осознания того, что новая технологическое развитие и конкурентная среда требуют принципиально иного способа ведения дел, а не просто достижения поставленных задач лучше и быстрее.

Также под реинжинирингом часто понимают реструктуризацию бизнес-процессов. Однако данное понятие нельзя отождествлять с решением таких задач, как реорганизация структуры управления предприятия, улучшение качества продукции и услуг, автоматизация бизнес-процессов, так как применение реинжиниринга с целью управления бизнес-процессами характеризуется наибольшей стоимостью проекта, рискованностью, трудоемкостью и масштабностью. При этом реинжиниринг бизнес-процессов тесно связан с информационными технологиями, которые позволяют упростить радикальные изменения.

Авторы не зря выделяют решающую роль реинжиниринговых процессов для устойчивого и стабильного развития банковской системы, поскольку он позволяет добиться существенного повышения качества менеджмента, своевременного выявления сильных и слабых сторон, внедрения необходимых бизнес-процессов. Успешное проведение всех этапов реинжиниринга приводит к кардинальному повышению эффективности банка, достижению значительных конкурентных преимуществ. Происходит значительное повышение качества управления банка и снижение затрат на бизнес-процессы.

Одной из главных целей реинжиниринга бизнес-процессов является сокращение сроков реализации потребностей клиентов и повышение качества их обслуживания. Как правило, результатом проведенного реинжиниринга бизнес-процессов выступает ускорение банковских операций, что в свою очередь приведет к значительному сокращению времени, затраченного на завершение транзакций. Среднее время исполнения различных банковских операций до и после проведения реинжиниринга представлено в таблице 3.

Таблица 3

Среднее время проведения банковских операций

Банковские операции	Время до реинжиниринга бизнес-процессов, мин.	Время после реинжиниринга бизнес-процессов, мин.	Экономия времени, мин.
1. Снятие наличных	21	13	8
2. Операции с чеками	24	14	10
3. Вклад денежных средств	22	15	7
4. Открытие счета	28	19	9
5. Оформление и предоставление кредита	71	42	29
6. Погашение кредита	16	9	7
7. Денежные переводы	14	8	6

Данная экономия времени выполнения банковских операций достигается за счет проведения следующих мероприятий по оптимизации бизнес-процессов коммерческого банка:

- 1) структуризация бизнес-процессов;
- 2) стандартизация однотипных этапов и функций;
- 3) перераспределение ответственности между исполнителями;
- 4) включение в бизнес-процессы функций, обеспечивающих формирование первичных данных, необходимых для вычисления ключевых показателей деятельности;
- 5) оптимизация количества функций контроля;
- 6) сокращение времени выполнения бизнес-процессов за счет исключения избыточных и дублирующих функций.

Подводя итог, необходимо отметить, что реинжиниринг по своей сути предусматривает замену старых методов управления новыми, более современными с целью улучшения основных показателей деятельности организации путем повышения мотивации персонала, качества услуг и снижения затрат с помощью внедрения информационных технологий. Он позволяет сократить издержки, повысить эффективность банковского бизнеса и обеспечить быстроту реакции кредитной организации на изменение конъюнктуры путем оптимизации бизнес-процессов банка.

Литература

1. Аллен Пол Х. Реинжиниринг банка: программа выживания и успеха. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 272 с.
2. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: регламентация и управление. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 319 с.
3. Зиндер Е.З. – Новое системное проектирование: информационные технологии и бизнес-реинжиниринг // Системы управления базами данных. – 2005. – №1. – С. 19-24.
4. Калашян А.Н., Калянов Г.Н. Структурные модели бизнеса: DFD-технологии. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 256 с.
5. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
6. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебник / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько. – М.: Эксмо, 2007. – 592 с.
7. Тютюнник А.В. Реинжиниринг в кредитных организациях. Управленческая аналитическая разработка. – М.: «БДЦ-пресс», 2003. – 154 с.
8. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. – СПб.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.
9. Davenport T.H. Some Principles of knowledge management. – 2001. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.bus.utexas.edu/kman/kmprin.htm