

10.4. ОТ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ К УПРАВЛЕНИЮ ЗНАНИЯМИ В КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: АНАЛИЗ ПРОДУКТИВНОСТИ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ ДЛЯ БИЗНЕСА

Назипов Д.А., старший вице-президент и
начальник департамента информационных
технологий банка ВТБ

Настоящая статья описывает основную методологию анализа продуктивности информационных технологий для банковского бизнеса в контексте активной информатизации банковского сектора. Автор рассматриваются ключевые проблемы взаимодействия ИТ и бизнеса в ходе реализации стратегии технологического и корпоративного развития, анализируются подходы к формированию ИТ-бюджетов и интеграции ИТ-систем в целях обслуживания бизнес-инфраструктуры банка. В центре внимания автора – концепции реинжиниринга бизнес-процессов как инструмент повышения эффективности бизнеса и подходы к управлению знаниями в кредитной организации.

ВВЕДЕНИЕ

Согласно исследованиям аналитической группы Forrester¹, более 40% финансовых директоров крупных кредитных организаций используют аутсорсинг информационных систем для поддержки основных бизнес-процессов. В условиях зрелого бизнеса удовлетворенность такими отношениями достаточно высока. Так, например, более 40% бэк-офисных операций Deutsche Bank перенесены в Индию. В то же время взаимоотношения бизнеса с собственными ИТ-подразделениями осложняются рядом организационных и стратегических факторов, сопряженных с недостаточной координацией в постановке задач и формулировании технической политики, отсутствием кросс-секторальных совещательных органов взаимодействия и, наконец, общей несогласованностью параметров автоматизации бизнеса с первоочередными задачам его развития.

Информационные системы являются сегодня неотъемлемой составляющей инфраструктуры успешно развивающегося банка. Большинство финансовых директоров признают это и активно развивают корпоративные ИТ-системы, увеличивают ИТ-бюджеты, выстраивают эффективные стратегии качественной динамики бизнеса на основе современных ИТ-решений. Наряду с этим одной из ключевых проблем автоматизации банков остается разрозненность и неунифицированность используемых платформ, в результате чего информация генерируется из большого числа невязанных, плохо интегрированных между собой систем.

ИТ для банка является, в первую очередь, прикладным инструментом повышения эффективности бизнес-процессов и ни в коем случае не самоцелью. Автоматизация ради автоматизации – изначально неверный путь, который ведет к раздутым бюджетам и, как правило, недоведенным до конца проектам.

Целью настоящей статьи является охарактеризовать и систематизировать структуру взаимодействия финансовых и ИТ-подразделений в рамках кредитной организации и показать, каким образом смысловые подразделения могут «научить» ИТ способствовать реализации ключевых бизнес-задач. Результатом эффективно выстроенного взаимодействия между финансовым и ИТ-департаментами должен явиться оптимальный реинжиниринг бизнес-процессов. Цель такой перестройки – повышение продуктивности банковской деятельности, увеличение операционных показателей прибыли и, наконец, реализация комплексного финансового анализа и отчетности внутри

¹ Child M. What Finance Wants From Technology. Business Technology North America // Helping Business Thrive On Technology Change, Forrester Research.

организации, основывающихся на принципиально новых методах управления знаниями в финансовых институтах.

Таким образом, данный материал, базирующийся на результатах проводимой автором исследовательской работы и его практическом опыте применения различных технологических стратегий в одном из крупнейших российских банков – ОАО «ВТБ», призван охарактеризовать основные наиболее успешные методы информатизации банковского сектора, ориентированной на эволюционный переход от автоматизации к реинжинирингу бизнес-процессов и от реинжиниринга – к эффективному управлению знаниями и ресурсами в кредитной организации. В качестве эмпирической базы были использованы интернет-опросы, подготовленные автором для целевых аудиторий, анкетирование директоров ИТ около 50 крупных российских банков, проводимое автором во время тематических конференций, а также личное интервьюирование.

ИТ И БИЗНЕС: КОНФЛИКТ ИЛИ КОНСТРУКТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

Основные технологии построения и реализации политики информатизации банковских операций показывают, что возможно выделить четыре ключевых параметра взаимодействия ИТ-подразделений и бизнеса, основывающиеся на требованиях стратегии финансового развития. Условно эти параметры можно систематизировать следующим образом.

1. Формулирование технической стратегии

В вопросе формулирования технической стратегии за бизнес-подразделениями, имеющими право «вето», как правило, остается решающее слово. В первую очередь, такая ситуация характерна для малых и средних банков. В крупных банках финансовые директора (CEO) гораздо активнее идут на взаимодействие с ИТ-подразделениями и их руководителями (CIO), видя именно в конструктивном обсуждении основных задач и проектов основу правильного формирования бюджетов. В последующей диаграмме, базирующейся на результатах опроса, проведенного компанией Forrester Research среди финансовых институтов Северной Америки, достаточно полно отражена картина принятия решений в области информатизации в большинстве американских банков. Исследования, проводимые автором в данной области, показывают, что ситуация в российском банковском секторе сравнима с американской: управляющие информационными технологиями и непосредственно ИТ-подразделения, даже в том случае, когда они предлагают проекты автоматизации и развития существующей технической инфраструктуры, не обладают удельным весом в области принятия решений и формирования бюджетов.

Показательно, что аналитики Forrester пришли к выводу о том, что большинство из тех компаний, которые оставляют последнее слово за бизнес-подразделениями в сфере формирования ИТ-бюджетов и реализации новых технологических проектов, сталкиваются с низкими показателями возврата инвестиций.

В российских реалиях в большинстве финансовых организаций специалисты по информационным технологиям практически не задействованы в работе финансовых подразделений. Более того, отдельные финансовые департаменты могут иметь собственных специалистов по информационным технологиям, не входящих в структуру ИТ. Если обсуждение планируемых ИТ-проектов должно вестись и, как правило, ведется с участием и под руко-

водством бизнеса, то даже самые сложные и требующие максимальной информационно-технологической поддержки бизнес-задачи не согласуются изначально с возможностями и перспективами развития информационной инфраструктуры банка (рис. 1).

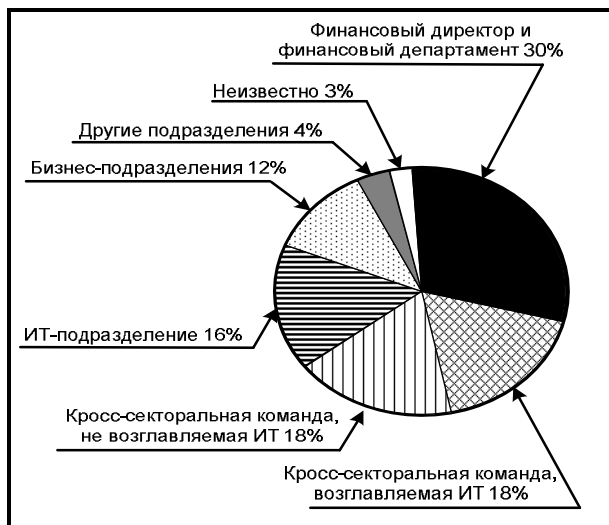


Рис. 1. Информатизация банковского бизнеса и формирование ИТ-бюджетов: какое из подразделений банка имеет удельный вес в принятии решений²

В идеале система взаимодействия финансов и ИТ должна строиться на основе трех взаимосвязанных модулей.

- Модуль 1. Бизнес-формулирует задачи перед ИТ и формирует бюджет.
- Модуль 2. Реализация ИТ-проектов идет в режиме консалтинга и взаимодействия с бизнесом, в случае необходимости корректировка поставленных бизнесом задач реализуется на основе предложений, сформулированных ИТ-структурами.
- Модуль 3. ИТ отчитывается по итогам проделанных работ перед бизнесом, что создает предпосылки к более конструктивному диалогу для формирования нового ИТ-бюджета.

Эффективной практикой обеспечения гарантированной подотчетности реализуемых ИТ-проектов с целью выявления на ранних стадиях возможных ошибок или несоответствия их развития стратегическим задачам бизнеса может стать создание совместных между бизнес- и ИТ-подразделениями координационных комитетов, ответственных за регулирование хода ведения проектов и предоставление отчетности по всем изменениям. Особое внимание подобные кросс-секторальные комитеты должны уделять выявлению и анализу потенциальных рисков проектов и подготовке рекомендаций по возможным изменениям и улучшениям.

В целом оценить процесс формирования ИТ-бюджета и реализации ключевых инициатив в области информатизации как конструктивное сотрудничество ИТ и бизнеса в том виде, в котором он существует сегодня в большинстве банковских институтов, довольно нелегко. Зачастую бизнес полностью руководит структурой инвестирования вне зависимости от потребностей ИТ-инфраструктуры. Другая крайность представлена ситуацией, когда финансовые подразделения сравнительно

² Источник: Forrester Research.

но мало участвуют в формировании ИТ-бюджетов: в таком случае взаимодействие между ИТ и бизнесом практически полностью отсутствует, что в 9 из 10 проектов приводит к низкой окупаемости инвестиций и – как результат – последующему снижению их объемов.

На приведенной ниже схеме показано, каким образом бизнес и ИТ взаимодействуют в процессе формирования ИТ-бюджетов в крупных, средних и малых банках (рис. 2).



Рис. 2. Формирование ИТ-бюджета: взаимодействие ИТ и бизнеса³

2. Финансово-экономическая составляющая ИТ-инфраструктуры банка

Более 95% американских банков⁴ осознают критическую важность информационной инфраструктуры для развития бизнеса. Однако важно понимать, что для построения эффективного взаимодействия финансов и бизнеса, ведущего к повышению продуктивности информационных систем и увеличению прибыльности обслуживаемых ими операций, необходимо в первую очередь оценивать финансово-экономическую составляющую ИТ-инфраструктуры банка:

- насколько внедряемые ИТ-системы удовлетворяют развивающимся потребностям бизнеса;
- насколько эффективен процесс сокращения издержек и оптимизации ИТ-бюджетов;
- как осуществить интеграцию автономных ИТ-систем, чтобы обеспечить их взаимодействие с бизнес-процессами и избежать генерирования несистематизированных, неполных и не ведущих к принятию эффективных решений и проведению качественного финансового анализа данных и результатов обработки финансовой информации.

Одной из наиболее распространенных трудностей финансового анализа продуктивности ИТ-инфраструктуры является изначальное непонимание бизнесом того, каким образом информационные технологии способны напрямую воздействовать на повышение эффективности и прибыльности финансовых операций. Основные проблемы взаимодействия ИТ и бизнеса и подводные камни продуктивности инфраструктурных ИТ-систем можно проследить на рис. 3.

³ По результатам собственных исследований.

⁴ Forrester Research.

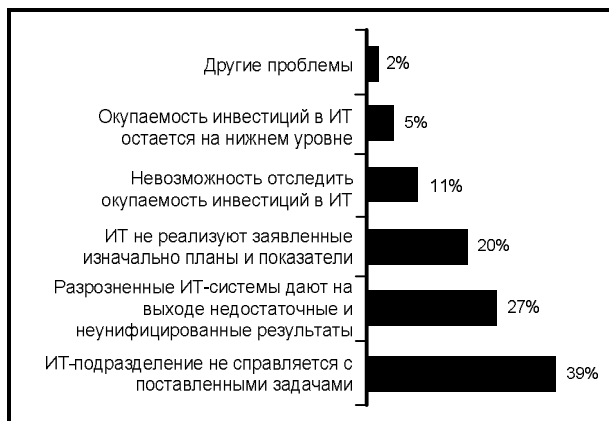


Рис. 3. Основные проблемы взаимодействия ИТ и бизнеса и причины неэффективности инвестиций в информационные технологии, по мнению бизнеса⁵

Во избежание возможного конфликта интересов ИТ и бизнеса в рамках реализации новых проектов в области информатизации банкам следовало бы рекомендовать еще перед запуском проекта анализировать его с позиции представляемой ценности для бизнес-стратегии компании. По результатам анализа проекты, рекомендуемые к реализации, необходимо классифицировать по двум целевым категориям, выстраиваемым с точки зрения их потенциальной эффективности: проекты, ориентированные на снижение издержек и проекты, видящие своей целью перспективное увеличение доходов. В каждой из категорий должны прописываться ключевые показатели и непосредственно механизмы достижения предполагаемых результатов.

Необходимо также, чтобы ИТ-подразделение перед началом крупных инновационных проектов формулировало перед бизнесом основные финансовые преимущества от их реализации, предлагая количественное, ориентированное на прибыль и результат обоснование потенциальной эффективности планируемых проектов.

3. Возврат инвестиций, ROI

Ключевым показателем эффективности информационных систем для большинства банков по-прежнему остается уровень возврата инвестиций, **ROI**, однако в последние годы более гибкие системы измерения продуктивности ИТ-вложений получили распространение в западном и отечественном финансовом секторе. Очевидно, что объективные математические показатели, характеризующие числовые результаты ИТ-бюджетирования и инноваций, представляют для финансистов наибольшую ценность: **ROI** используется от 40 до 65% банков в процессе принятия решения по запуску нового ИТ-проекта или уже после реализации ИТ-инноваций для оценки их эффективности. Показательно, что порядка 20% кредитных организаций в принципе не используют методологию оценки продуктивности осуществленных ИТ-вложений⁶.

Другим немаловажным показателем в методологии анализа эффективности перспективной ИТ-инфраструктуры для банков является оценка потенциальных рисков новых проектов. Измерение рисков является составляющей более комплексной системы финансового ана-

лиза продуктивности ИТ и управления инвестициями, предполагающей универсальный подход к управлению портфелем взаимосвязанных инвестиционных проектов, включающих в себя ИТ-инициативы. В этом смысле комплексное управление проектами информатизации и реинжиниринга бизнес-процессов должно осуществляться по трем ключевым направлениям:

- грамотность технического исполнения проекта;
- соответствие проекта изначальному бюджету (предполагает снятие финансовых показателей эффективности проекта, измеряемых на протяжении всего хода его реализации);
- соблюдение установленных сроков реализации проекта.

В последнее время многие банки активно исследуют технологии более гибкой и многогранной метрики финансовой продуктивности ИТ-вложений. В основе такого анализа лежит стратегическая ценность ИТ для развития банковского бизнеса.

4. Информационные технологии

Ключевую ценность для повышения эффективности бизнеса информационные технологии играют, с точки зрения стратегии интеграции бэк-офисных систем и приложений и реинжиниринга бизнес-процессов, ориентированного на оптимизацию транзакций и улучшение механизмов взаимодействия с клиентами, равно как и координирование процессов совместной работы внутри самой организации и ее филиальной структуры.

Порядка 80% западных кредитных организаций готовы, в первую очередь, увеличивать бюджеты на расширение инфраструктуры бизнес-приложений. Другим приоритетным направлением развития ИТ-инфраструктуры является консолидация и стандартизация существующих систем и приложений, ведущая к повышению эффективности работы инфраструктуры и сокращению расходов на ее поддержку.

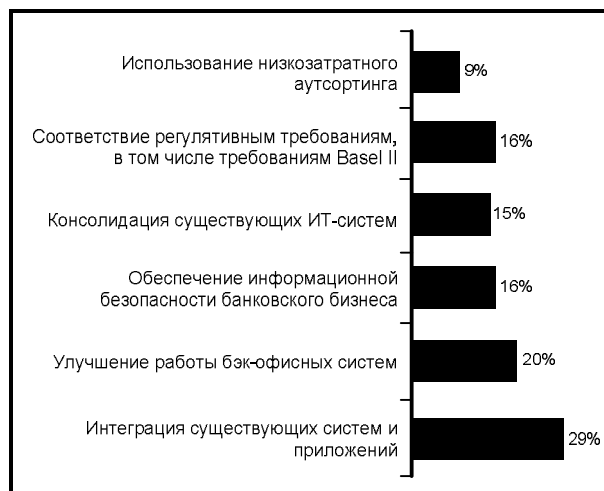


Рис. 4. Наиболее важные направления информатизации банковских процессов и развития ИТ-инфраструктуры, по мнению бизнеса⁷

В приведенной ниже схеме нами структурированы основные потребности бизнеса в ИТ-инновациях, формулируемые CFO крупных российских банков (см. рис. 4).

Западные исследователи на современном этапе выделяют четыре ключевые тенденции развития мировой финансовой индустрии, которые должны в менее чем десятилетний срок кардинальным образом перестроить

⁵ По результатам собственных исследований.

⁶ Forrester Research.

⁷ По результатам собственных исследований.

банковский сектор. Показательно, что информационным технологиям отводится в данных трансформационных процессах ведущая роль. Описываемые тенденции можно охарактеризовать следующим образом.

1. Клиенты определяют условия развития банковского обслуживания и диктуют свои требования банкам: изменения в демографической ситуации, взглядах и поведенческих моделях клиентов, в дополнение к более полному владению информацией по банковскому сектору и предлагаемым банками услугах, позволяют клиентам выдвигать более жесткие требования к прозрачности банковских процедур и предоставлению отчетности по деятельности банков; в условиях жесткой конкуренции кредитных организаций клиенты также получают возможность формулировать требования к линейке продуктов и услуг, которые они желали бы получать от банков.
2. Универсальные банки и узкоотраслевые финансовые организации преуспевают на рынке: в то время как крупные игроки будут добиваться более высоких доходов за счет экономии на масштабе, узкоотраслевые финансовые организации стремятся к привлечению широкого круга клиентов путем предоставления им продуктов и услуг, способных максимально удовлетворить их индивидуальные потребности. Банки, находящиеся посередине между этими двумя группами (т.е. неспособные откликаться на индивидуальные требования нишевых клиентов и не достигающие высокой доходности за счет объемов своих операций), окажутся «спрессованы» конкурентами.
3. Изменение подходов к управлению персоналом диктует новые требования к развитию и трансформации бизнес-процессов: более опытные, мобильные и разнообразные по своему составу профессиональные кадры поднимают уровень сложности менеджмента кредитной организации и выдвигают требования к применению более гибких подходов к управлению эффективностью и окупаемостью бизнеса. В числе наиболее востребованных сотрудников в банковской сфере в скором времени окажутся не только бизнес-аналитики и ИТ-специалисты, но и специалисты, работающие на стыке ИТ и бизнеса и способные обеспечить координацию взаимодействия банковских подразделений и интеграцию реализуемых ими задач. В данном контексте приобретает все большую актуальность развитие в банках инфраструктуры систем business intelligence.
4. Усложнение международных регулятивных мер заставляет банки инвестировать в построение консолидированных корпоративных хранилищ данных: высокие требования к конфиденциальности клиентской информации, безопасности информационной инфраструктуры и ее защищенности от потенциальных операционных и других рисков заставят банки применять более активные меры, ориентированные на приведение организации к соответствию регулятивным стандартам в масштабах всего предприятия.
5. Информационные технологии для финансовой индустрии непрерывно развиваются и банки повсеместно расширяют свою ИТ-инфраструктуру; внутри банковской среды складывается четкое понимание того, что ИТ способствуют повышению эффективности банковского бизнеса: современные интеграционные технологии позволяют банкам повысить функциональность унаследованных инфраструктурных систем и ИТ-решений. Сделав технологии центральным компонентом стратегического планирования бизнес-процессов, банки смогут обеспечить дифференциацию предложений продуктов и услуг и динамику реагирования на новые возможности и запросы рынка. Ключевой задачей информационных технологий в банке сегодня становится повышение продуктивности бизнеса за счет обеспечения бесперебойной работы сетевой инфраструктуры, развития многофункциональных АРМов и предоставления универсальных услуг по поддержке ключевых бизнес-процессов.

Исходя из учета совокупных потребностей современного банковского бизнеса и растущих возможностей ИТ-приложений, можно утверждать, что наиболее

перспективные инвестиции в информационные системы, ориентированные на оптимизацию работы бизнес-инфраструктуры банка, аккумулируются вокруг трех основных кросс-секторальных задач:

- обеспечение функций финансового анализа и консалтинга, возможное на основе интеграции существующих систем и приложений и генерируемых ими данных в единую информационно-технологическую среду;
- поддержка функционала ключевых внутренних бизнес-приложений, обеспечивающих работы банковских транзакций и процессов с перспективной реинжиниринга этих процессов;
- развитие системы управления ресурсами и знаниями в организации за счет инвестирования в системы Business Intelligence.

Показательно, что на современном этапе системы business intelligence приобретают все большее значение в общей инфраструктуре ИТ-инноваций в банковском секторе. Зарубежные банки ставят системы business intelligence уже на второе место в системе приоритетов по инвестированию в ИТ (см. рис. 5).

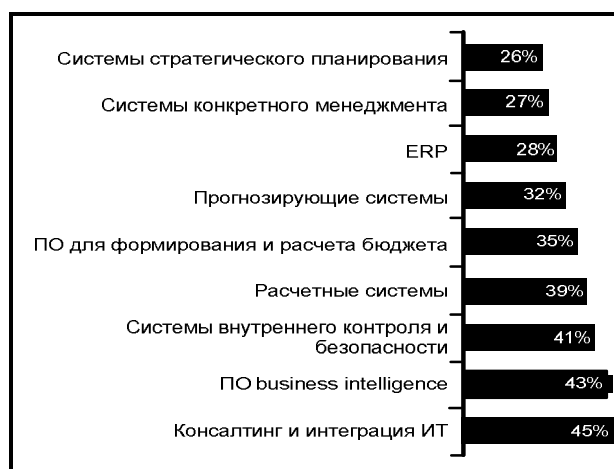


Рис. 5. Приоритеты инвестирования в ИТ-системы и приложения, по мнению бизнеса⁸

В развивающейся финансовой среде инновации будут проистекать в различных формах, включая развитие линейки банковских продуктов и услуг, рынков, операционных процессов, механизмов обслуживания клиентов и обработки клиентской информации; появление новых стратегий диверсификации банковского сектора и поиск новых каналов доставки продуктов и услуг клиентам. Однако инновации не будут возможны, равно как и не будет достигнут желаемый эффект от осуществляемых инноваций, до тех пор, пока банки не обеспечат необходимых условий для развития ИТ. Эти условия заключаются в трех стратегических параметрах, которые банкам необходимо соблюсти, чтобы обеспечить инновационное развитие их инфраструктуры и создать благоприятную основу для увеличения продуктивности ИТ-систем и устойчивого роста бизнеса за счет использования ИТ.

1. Сосредоточение банковской деятельности на тех ее областях, в которых банки имеют существенные преимущества, и переход на систему партнерства и аутсорсинга для других областей деятельности. Очевидно, что уже в ближайшие годы ведущим средним и малым банкам удастся оптимизировать эффективность своей деятельности посредством переориентирования на узкоспециализированные отрасле-

⁸ По результатам собственных исследований.

вые задачи (например, розничное обслуживание, кредитование и пр.), в результате чего эти финансовые организации будут заниматься исключительно развитием бизнес-процессов, в то время как обеспечение ИТ-поддержки будет выведено за пределы данных банков и передано на аутсорсинг. Крупные банки также подпадают под влияние тенденций к спецификации бизнеса (например, банк ВТБ реализовал разделение корпоративного кредитования и розничного обслуживания). Однако крупным банкам свойственно продолжать осуществление поддержки инфраструктурных ИТ-систем за счет собственных специалистов, способных анализировать и развивать интеграцию ИТ- и бизнес-среды изнутри, обеспечивая тем самым более высокий рост продуктивности банковских операций.

2. Оптимизация системы взаимоотношений с каждым отдельным клиентом. Вместо того чтобы стараться предложить всем клиентам универсальный вид обслуживания, лидеры банковской индустрии будут использовать индивидуальный подход к работе с клиентами с целью обеспечить более подходящий и потенциально прибыльный набор продуктов, инструментов и услуг, ориентированных на целевые клиентские сегменты. Роль информационных систем в данном случае будет определяться тремя ключевыми направлениями:
 - мониторинг клиентского сектора на предмет выявления ключевых пожеланий и потребностей заказчиков (CRM-системы);
 - разработка новых продуктов и услуг;
 - популяризация новых услуг и их доставка потребителю.
3. Применение эффективных практик реинжиниринга бизнес-процессов и операций, ориентированного на повышение продуктивности и прибыльности бизнеса и реализуемого за счет использования интеграционных ИТ-решений. Информационные технологии позволяют изменять и по-новому выстраивать способы ведения экономической деятельности. В быстро развивающемся мире электронной коммерции нематериальные активы, такие как идеи и информация, получают удельный вес. Чтобы достичь стратегической гибкости и выдержать натиск динамически развивающихся конкурентов, банкам необходимо закладывать в основу своей деятельности эффективные, моделируемые, сервисно-ориентированные информационные системы. Для достижения желаемого результата важно проводить революционные, в противовес эволюционным, преобразования, устраняя виды деятельности, не способствующие приросту стоимости. Эти изменения могут быть достигнуты путем упрощения, выбора наиболее приемлемой организации производства и реинжиниринга бизнес-процессов с обязательным применением информационных технологий.

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ОСНОВА ТРАНСФОРМАЦИИ БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА НА ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ

Согласно концепции Т. Давенпорта, реинжиниринг бизнес-процессов есть «фундаментальное переосмысление и радикальная перестройка бизнес-процессов с целью достижения существенных улучшений в основных современных единицах измерения производительности, таких как стоимость, качество, обслуживание и скорость»⁹. Реинжиниринг бизнес-процессов – это одна из новых парадигм управления, которая заставляет переосмыслить сложившиеся концепции и практики менеджмента в кредитной организации.

В целом все бизнес-процессы можно разделить на две группы: те, которые ориентированы на операции, и

те, которые ориентированы на управление. Информационные технологии, по сути, упрощают переход к непрерывным бизнес-процессам. В традиционной иерархической организации разрозненные бизнес-процессы и избыточная фильтрация информации мешают скорости реакции бизнеса, но скорость развития экономического окружения и расширение рамок торгово-промышленной деятельности создают высокую степень неуверенности и новые проблемы, с которыми раньше многие традиционные финансовые организации не сталкивались.

В общей системе стратегических механизмов по повышению эффективности банковского бизнеса на основе использования информационных технологий реинжиниринг бизнес-процессов занимает лидирующие позиции, что наглядно представлено в табл. 1.

Таблица 1

МЕСТО РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СИСТЕМЕ МЕТОДОВ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА¹⁰

Метод	Содержание метода	Цель	Риск неудачи
Перестройка (реинжиниринг) бизнес-процессов	Фундаментальная перестройка основных бизнес-процессов компании	Существенное увеличение производительности (более 100%)	Высокий
Повышение эффективности бизнес-процессов	Поочередная перестройка отдельных бизнес-процессов	Менее 50%	Средний
Автоматизация бизнес-процессов	Автоматизация существующих процессов	Менее 20%	Низкий

Из приведенной таблицы также видно, что потенциальный уровень риска при реинжиниринге высок. Реинжиниринг бизнес-процессов неизбежно вступает в противоречие со сложившимися парадигмами управления, идеями и практиками. Его процессы бросают вызов традиционным методам и моделям работы, организационной структуре банка и управленческим основам, десятилетиями складывавшимся в финансовом секторе. Важно понимать, что комплекс работ по реинжинирингу не сможет иметь успеха в организации до тех пор, пока традиционные практики не будут трансформированы в соответствии с новыми технологиями. Инновационные информационные и сетевые решения делают возможным объединение в единую телекоммуникационную инфраструктуру всех существующих систем и данных, аккумулируемых этими системами из различных бизнес-процессов и операций. При условии существования в организации развитой ИТ-инфраструктуры упрощается и оптимизируется процедура обмена информацией и ее распространения.

На современном этапе не существует единой методологии реинжиниринга бизнес-процессов, равно как и отсутствует какая-либо унифицированная экономическая модель проведения реинжиниринга или теория финансового анализа его эффективности. Хотя сама по себе концепция реинжиниринга бизнес-процессов не нова. Впервые реинжиниринг как стратегию инновационного бизнеса стали обсуждать более 30 лет назад. Пионером в применении реинжиниринга явился промышленный сектор. Показательно, что многие промышленные ком-

⁹ Tsai H-L. Information Technology and Business Process Reengineering: New Perspectives and Strategies. Praeger Publishers (March 30, 2003): p. 39.

¹⁰ Источник: Коротков А.В. Информационные системы для бизнеса – М., 2006: с. 349.

пании стали использовать реинжиниринг процессов, сами не догадываясь об этом. Они ввели параллельное проектирование, гибкое автоматизированное производство, групповые и экономичные технологии производства и другие производственные механизмы, представлявшие собой фундаментальное переосмысление процессов производства.

В отсутствие унифицированного подхода к определению теории реинжиниринга бизнес-процессов попробуем охарактеризовать его главный принцип как реализацию уставов на организацию экономической деятельности таким образом, чтобы процессы, а не функции, порождали основные улучшения операционной эффективности, показатели удовлетворенности клиентов и снижение издержек, повышая таким образом конкурентоспособность банка на рынке.

Реинжиниринг бизнес-процессов, вне всякого сомнения, является комплексной задачей, требующей переосмысления основ технической политики банка и, в первую очередь, экономической стратегии развития. Очевидно, что реинжиниринг не может быть единовременным событием. Перестройка одних бизнес-процессов неизбежно ведет к формулированию новых стратегических задач, которые потребуют реформирования последующих процессов и операций. Таким образом, реинжиниринг представляет собой скорее путь, а не место назначения.

Самым трудным вопросом здесь является интеграция старых инфраструктурных технологий и подходов к управлению компанией с новыми технологиями и процессами, вписываемыми в систему электронной коммерции. Реинжиниринг процессов во многом позволяет достигать значительных улучшений в процессах, ориентированных на повышение степени удовлетворенности клиентов качеством, стоимостью и оперативностью обслуживания, а также общим уровнем мобильности банка и ориентированности его стратегии на потребителя. Работа по реинжинирингу требует переосмысления традиционных методов и процедур ведения банковской деятельности и предполагает отступление от традиционных практик. В целом реинжиниринг требует радикальных перемен для достижения основных улучшений, и его необходимо завершить в сжатые сроки, обеспечив готовность компании осуществлять переориентирование стратегических задач бизнеса в зависимости от меняющихся требований глобальных финансовых рынков.

Несмотря на высокий потенциал достижения операционной эффективности, существуют многочисленные повторяющиеся неудачи в реинжиниринге бизнес-процессов, лежащие в основе критики стратегии реинжиниринга в современном банковском сообществе (в первую очередь, на уровне финансовых директоров и бизнес-подразделений). Одна из наиболее существенных неудач заключается в том, что в большинстве случаев для успешного реинжиниринга бизнес-процессов не хватает полной реструктуризации кредитной организации, которая могла бы способствовать увеличению скорости процессов, оптимизации системы обработки и генерирования информации, наконец, наращиванию выгоды от реализации технологических инноваций.

Безусловно, реинжиниринг ассоциируется с полным переосмыслением бизнес-процессов, а не расширением их функциональности. Это основное стратегическое отличие реинжиниринга от постоянного стремления компании к совершенствованию бизнес-процессов. Цель реинжиниринга, в таком случае, заключается в создании

«лучших практик» в основе бизнес-процессов. Но вырабатываемые на сегодня «лучшие практики» не получают адекватного развития в финансовой среде, поскольку не реализуется последующее совершенствование процессов и организационное обучение внутри банковских предприятий. Как однажды лаконично отметил Джон Скалли из Apple Computers, «реорганизация работы может оказаться столь же тяжелой и мучительной, как и индустриальная революция». Поэтому если уж затевать эту революцию внутри банковской организации, то только с уверенностью в том, что в результате она приведет к улучшению бизнеса.

Организациям, ориентированным на клиента, коими являются банки, необходимо постоянное и систематическое интегрирование ответной реакции потребителя в бизнес-процессы и стратегическое планирование в создании продуктов и услуг. Процессы, определяющие различные формы создания стоимости, должны постоянно улучшаться и модифицироваться, чтобы соответствовать запросам клиентов и требованиям рынка. Основы бизнес-процессов должны быть тесно связаны между собой; требования клиента и процесс должны быть синхронизированы.

Важно понимать, что многие финансовые организации не могут позволить полный реинжиниринг критически важных процессов и систем, поскольку полностью зависят от существующей инфраструктуры. Помимо подрывного эффекта, который реинжиниринг оказывает на экономические операции, другой составляющей проблемы становится необходимость глобального стратегического подхода к реализации реинжиниринга, что отнимает много времени и требует слаженной работы высокопрофессиональной команды. Причем речь в данном случае идет о взаимодействующей кросс-секторальной команде ИТ и бизнеса, совместно работающей над данным вопросом.

При реинжиниринге бизнес-процессов часто приходится иметь дело с «ревизией» бизнеса, а не просто перепроектировкой бизнес-процессов или их постоянным улучшением. Зачастую необходимо пересмотреть миссию компании, ее цель и конкурентную стратегию. Неизбежно попытки такой реорганизации ведут к непредвиденным, а иногда неприемлемым последствиям. Постоянное совершенствование, с другой стороны, – достаточно простая и однозначная по сравнению с «ревизией» бизнеса задача, что нередко заставляет банки делать выбор в пользу улучшения, а не реинжиниринга. Идеально «постоянное улучшение» предполагает, что базовые структуры и бизнес-процессы, используемые организацией, стабильны. Для достижения небольших улучшений организации необходимо осуществить небольшие корректировки во времени, которые не требуют кардинального изменения взглядов на стратегию развития компании.

Реинжиниринг бизнеса, безусловно, тесно связан с информационными технологиями, которые позволяют упростить революционные изменения. Не полагаясь на ИТ, попытка реинжиниринга топталась бы на месте. Таким образом, любые изменения в позиции и экономических стратегиях компании, равно как и изменения используемых процессов и процедур, требуют модификации инфраструктуры информационных технологий. Введение стратегии без соответствующей поддержки информационных систем просто неэффективно с точки зрения затрат.

В результате реинжиниринга должна производиться кардинальная трансформация процесса, а не частичные изменения. Необходимо мыслить творчески и индуктивно

об актуальных бизнес-процессах в цепочке начисления стоимости, чтобы достичь и поддерживать конкурентные преимущества. Излишне говорить, что реинжиниринг – это радикальный способ установить желаемые результаты процесса и разработать комплекс лучших бизнес-процессов внутри банковской экосистемы. Целью реинжиниринга в данном случае является не только изменение самого процесса, но и модификация роли людских ресурсов в этих перестраиваемых процессах и целостная трансформация характера деятельности организации, в которой используется реструктурированный процесс. В этой меняющейся концепции управления банком и организации процессов вокруг информационных потоков, информационные технологии становятся ключевым движущим фактором развития и улучшения.

Каждый шаг в бизнес-процессе должен повышать качество деятельности и стремиться наиболее полно удовлетворять потребности клиентского сектора. Реинжиниринг процессов требует интеграции несоизмеримых системных приложений и технологий, поскольку бизнес-процессы зачастую противопоставляют функциональным областям компании информационную обработку данных.

Реинжиниринг требует мышления в процессе. Причем это мышление должно быть стратегическим и ориентированным на перспективы. Многие финансовые организации, прибегнувшие к реинжинирингу, убеждались в том, что изначально все бизнес-процессы были построены по принципу «что быстрее, то лучше», иными словами выбирались наиболее очевидные модели построения бизнес-модулей из тех, которые поддерживались минимальными набором информационных систем, использовавшихся в банке. Результативность этих модулей не оценивалась ни потенциально, на основе предварительного анализа, ни по итогам работы.

На теоретическом уровне это «мышление в процессе», обусловленное реинжинирингом, во многом предсказывает, что возможны разнообразные пути для достижения общей цели ведения бизнеса, но не существует ни одной точной модели для отдельно взятого бизнес-процесса в отсутствие постоянного организационного обучения, даже если разработаны параметры и критерии построения такой модели.

ОТ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ – К ЭФФЕКТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ЗНАНИЯМИ В КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ЧЕМ ИТ НА САМОМ ДЕЛЕ МОЖЕТ ПОМОЧЬ БИЗНЕСУ

Эффективно проведенный реинжиниринг бизнес-процессов формирует основы для создания и распространения накопленных в организации знаний, равно как и управления ими. Координация процедуры создания знаний в бизнес-процессах и их распространение по всей бизнес-инфраструктуре компании значительно облегчает непрерывное организационное обучение. В действительности кардинальный переход к экономике, базирующейся на информационных технологиях и растущем распространении электронной коммерции, явился причиной настоятельной потребности компаний в развитии способности бизнес-процессов к созданию знаний и формулированию эффективных стратегий управления ими.

Философия, лежащая в основе реинжиниринга бизнес-процессов, предполагает, что руководители и слу-

жащие работают совместно, в результате чего становится возможным реализация единых принципов обучающейся организации. Обучающаяся организация активно создает, динамично приобретает и эффективно сохраняет знания. Она способна к изменению поведения в ответ на новые знания и предложения, а также в зависимости от динамики финансового рынка.

Управление знаниями, осуществляемое на основе результатов эффективного реинжиниринга бизнес-процессов, базируется на нескольких ключевых парадигмах, применяемых в различных финансовых структурах. Сам процесс управления знаниями в кредитной организации является, безусловно, комплексной задачей, под которой в большинстве случаев подразумевают следующее:

- реализацию функции менеджмента по выявлению и использованию дополнительных ресурсов на основе передового опыта и новых знаний;
- любые процессы и принципы, связанные с созданием, приобретением, использованием и обменом знания или опыта.

Этот процесс приобретения и наиболее эффективно использования коллективного опыта реализуется с целью применения нового знания в тех областях компании, где это может обеспечить максимальную отдачу. В основе управления знаниями лежит эффективное использование человеческого потенциала, с одной стороны, и инновационных процессов и технологий, позволяющих оптимизировать управление информационными потоками, – с другой.

На современном этапе существует две принципиальные философско-практические концепции управления знаниями.

1. Концепция информационной цепочки ценностей: бизнес-процессы предопределяются и управляются технологическими системами, люди рассматриваются в виде исполнителей, применяющих лучшие практики, архивированные в стандартизированных информационных базах данных.
2. Концепция человеческих систем: человеческие системы, обладающие богатым пониманием сложности изменений и управлений процессами, взаимодействуют с внешней средой. Понятие «лучшей практики» возникает только в случае ее анализа и оценки как таковой специалистами. При принятии решения имеют значение интуиция, взгляды, инновации.



Рис. 6. Информационное окружение финансовой организации

Выбор той или иной концепции для конкретной организации осуществляется на основе предварительного финансового анализа информационной инфраструктуры компании, характеристики ее производственных и людских ресурсов, а также моделирования системы стратегических ценностей, задач и перспективных ориентиров финансовой организации на матрицу реализуемых и трансформируемых (или уже трансформированных) бизнес-процессов.

Анализ информационной инфраструктуры банка должен базироваться на оценке потенциала собственных ресурсов и характеристике основных внешних источников. Пример подобного анализа можно выстроить на основе следующей модели (рис. 6).

Практика показывает, что подход банков к выбору одной из двух концепций основывается, в первую очередь, на уровне развития интеграционных механизмов, позволяющих обеспечить взаимодействие между сотрудниками и подразделениями компании, в том числе и внутри человеко-машинных систем.

На представленной ниже схеме можно проследить модели формирования и реализации, на наш взгляд, наиболее перспективной для финансовой индустрии, концепции человеческих систем, ставящей во главу процесса управления знаниями людские и интеллектуальные ресурсы и предполагающей доминирование человеческого капитала в системе управления эффективностью бизнеса.

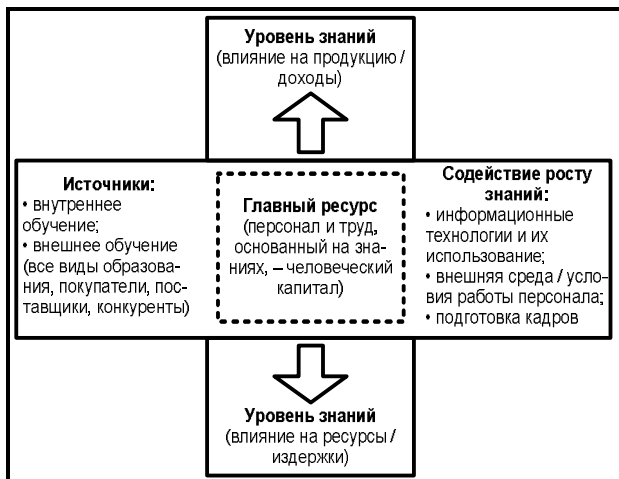


Рис. 7. Концепция «человеческих систем» управления знаниями

Стратегические модели управления знаниями формулируются, исходя из фундаментального понимания роли и места совокупности знаний и коллективного опыта организации в системе ее бизнес-ценностей. Существует несколько наиболее распространенных стратегий. В большинстве случаев банкам приходится использовать соединение нескольких концептуальных принципов управления знаниями с целью обеспечить наибольшую эффективность данного процесса.

Опишем существующие стратегии управления знаниями:

- стратегия управления знаниями как бизнес-стратегия: знания – как продукт, управление знаниями – фактор, способствующий достижению прибыльности предприятия;
- стратегия знаний, ориентированных на потребителя: приобретение знаний о потребителях, использование знаний для решений проблем потребителя;

- стратегия персональной ответственности за активы знаний: акцент на человеческие ресурсы как носители знаний; тенденции к формированию команд и сообществ практиков для обмена знаниями и оптимизации опыта управления ими;
- стратегия менеджмента интеллектуальных активов: управление патентами, технологиями, организационными соглашениями и другими структурными активами знаний; развитие операционной и управленческой практик;
- стратегия инноваций и создания знаний: проведение исследований с целью создания новых знаний и уникального опыта банка с целью повышения его конкурентоспособности на рынке.

Показательно, что даже те динамично развивающиеся финансовые организации, которые не выстраивают специально стратегическую модель управления знаниями, так или иначе используют многообразные формы создания знаний в целях повышения эффективности своего бизнеса. Среди самых распространенных форм создания знаний в финансовой индустрии – следующие:

- индивидуальный опыт банка и его сотрудников;
- имитация: попытка изучить стратегию, технологии и функциональную деятельность конкурирующих организаций;
- приобретение (из внешних источников): слияния и поглощения, формирующие плацдарм для концентрации не только финансового, но и интеллектуального капитала;
- покупка знаний: прием на работу новых сотрудников, сотрудничество с другой финансовой организацией и др.;
- аренда знаний: консалтинг, помощь со стороны клиентов, научных организаций и пр.;
- специальные службы по созданию знаний: подразделения R&D;
- деловые сообщества: помощь в решении повседневных проблем, развитие и распространение лучших практик, организация управления и распоряжение багажом знаний, создание инноваций и генерация прорывных идей;
- синергизм (сетевые формы создания знаний в банковских институтах): сетевые образования, объединяющие компании; обучающиеся сообщества; команды лучшей практики; семейные группы и тематические группы, наиболее широко представленные в финансовой среде опытом Всемирного банка (World Bank).

Ключевой задачей управления знаниями в кредитной организации является структуризация информации и данных и формализация управленческого процесса, возможная, как мы уже отмечали в настоящей статье, только в результате качественного реинжиниринга. Формализованный процесс можно разбить на три последовательных этапа, в рамках которых реализуется полный цикл по эффективному использованию знаний на предприятии. Эти этапы представляют собой пошаговый переход от производства знаний к их распространению внутри организации и использованию в рамках учебных и управленческих задач, а также в системе создания экономической цепочки ценностей. Ключевым фактором является пересечение и взаимная интеграция этапов, не только вытекающих друг из друга, но и взаимодействующих по мере реализации. Схему процесса управления знаниями можно проанализировать на основе следующей схемы (рис. 8).

Успешность инициатив по управлению знаниями напрямую зависит от четкости ценностных установок банка. Иными словами, необходимо изначально формулировать те стратегические задачи и результаты, на которые ориентирован процесс управления знаниями (например, улучшение взаимодействия с клиентами и сокращение затрат времени на маркетинговые операции и PR и пр.). Как правило, от выбора задач зависит и комплекс мер и информационных решений, требуемых для осуществления отдельных процессов по управлению знаниями.



Рис. 8. Процесс управления знаниями, полный цикл

В этом смысле информационные технологии являются, безусловно, важной составляющей процесса управления знаниями, однако необходимо, чтобы они были частью общесистемного подхода к проведению изменений на основе управления знаниями и интегрировались в единую матрицу стратегических целей и задач.

Таблица 2

КОРПОРАТИВНОЕ ХРАНИЛИЩЕ ДАННЫХ, СИСТЕМА ERP И СИСТЕМА CRM В ИНФРАСТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В ФИНАНСОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Процессы и задачи, обеспечиваемые КХД в структуре управления знаниями	Процессы и задачи, обеспечиваемые ERP в структуре управления знаниями	Процессы и задачи, обеспечиваемые CRM в структуре управления знаниями
<ul style="list-style-type: none"> Предметная ориентированность: собираются данные о некоторой предметной области, очищаются, согласовываются, дополняются, обобщаются и представляются в единой удобной для использования при анализе форме; интегрированность: все данные взаимно согласованы и хранятся в едином корпоративном хранилище; неизменяемость: данные используются исключительно в режиме чтения; поддержка хронологии: данные хронологически структурированы 	<ul style="list-style-type: none"> Интеграция информационных потоков: система ERP состоит из коммерческих пакетов программных продуктов, обеспечивающих бесперебойную интеграцию информационных потоков; интеграция различных внутренних и внешних источников данных в единый информационный пул; интеграция работы подразделений по управлению кадрами, бизнеса, финансов, ИТ, продаж и топ-менеджмента; анализ данных для планирования бизнеса, прогнозирования его продуктивности, анализа качества и т.д.; сочетание и использование лучших мировых практик в каждой области управления 	<ul style="list-style-type: none"> Создание единой клиентской базы; автоматизация системы продаж; комплексная автоматизация служб поддержки клиента; интеграция с другими системами. Возможность построения инфокоммуникационных систем вокруг контактного центра компании; интеграция с корпоративным хранилищем данных; управление знаниями в организации

Управление знаниями с помощью информационных систем решает несколько протяженных во времени задач:

- задачи на краткосрочную перспективу:
 - своевременная доставка наиболее важных новостей, необходимых для работы персонала организации;
 - повышение обоснованности и актуальности принимаемых решений;
- задачи на среднесрочную перспективу:

- накопление данных из внешних и внутренних источников; представительный многофакторный анализ и прогнозирование изменений коммерческих, политических условий бизнеса и управления;
- обеспечение доступа к корпоративным знаниям персоналу организации;
- задачи на длительную перспективу: снижение рисков бизнеса и обеспечения высокой готовности организации к выживанию за счет точной оценки рыночных возможностей, подготовки и исполнения эффективных решений.

На современном этапе не существует единой ИТ-системы, которая обеспечивала бы полный спектр задач и процессов по управлению знаниями. Однако можно выделить ряд ключевых информационно-технологических решений, отвечающих за отдельные направления ИТ-поддержки в данной сфере. Ключевыми параметрами технологической поддержки является в данном случае обеспечение задач по генерированию и координации информационных потоков (задачи, решаемые в банковской среде, в первую очередь, с помощью механизмов построения корпоративных хранилищ данных – КХД и внедрения системы управления отношениями с клиентами – CRM), а также менеджменту управленческих и других ресурсов (система ERP).

Основные бизнес-задачи, решаемые с помощью указанных решений, проанализированы в табл. 2.

Более полный перечень информационных решений и обеспечиваемых с их помощью задач по управлению знаниями можно проследить по табл. 3.

Таблица 3

ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

ИТ, используемые в процессах управления знаниями в финансовой сфере	Ключевые задачи поддержки процессов управления знаниями, решаемые с помощью ИТ
Корпоративное хранилище данных. Корпоративные сети Интранет. Системы трагического планирования и управления инвестициями (project expert). Системы стратегического планирования ресурсов предприятия (ERP). Система управления отношениями с клиентами (CRM). Система управления проектами (Open Plan). Системы управления отношениями с клиентами (CRM). Системы календарного планирования (MsProject, Open Plan). Системы управления жизненным циклом (PLC-системы, CALS). Системы управления знаниями (Lotus Notes). Системы автоматизированного документооборота (MsExchange, Lotus Notes), Системы автоматизированного учета (БД: IC. MsAccess, Oracle, ERP). Системы поддержки принятия решений (Oracle FA, Comshare)	Последовательная передача знаний без посредников. Доступ в базу данных в масштабе организации. Возможность вносить в систему дополнительные знания по всей организации. Работа в любое время независимо от удаленности. Наиболее полное использование знаний. Возможность работать на языке, известном пользователю

Таким образом, управление знаниями в кредитной организации, результирующее из системы эффективного реинжинирнга бизнес-процессов, формирует сегодня одно из базовых условий повышения продуктивности банковского бизнеса. Информационные технологии представляют собой основу для реализации качественных изменений в инфраструктуре банковских операций и мо-

гут инициировать рост прибыльности бизнес-процессов. Реальный эффект от внедрения и развития информационных систем в банковской среде должен индивидуально оцениваться для каждой организации и возможен исключительно в случае интеграции стратегических задач корпоративного развития с функционалом информационной инфраструктуры и при конструктивном взаимодействии бизнеса и ИТ внутри банковской экосистемы.

Литература

1. Child M. What Finance Wants From Technology. Business Technographics North America // Helping Business Thrive On Technology Change, Forrester Research.
2. Keen J.M., Digrius B. Making Technology Investments Profitable: ROI Roadmap to Better Business Cases. Wiley; 1 edition (November 8, 2002).
3. Kudyba S., Diwan R. Information Technology, Corporate Productivity, and the New Economy. Quorum Books (April 2002).
4. Tsai H-L. Information Technology and Business Process Re-engineering: New Perspectives and Strategies. Praeger Publishers (March 30, 2003).
5. Аллен П.Х. реинжиниринг банка: программа выживания и успеха: пер. с англ. – изд. Перераб. и доп. - м.: альпина паблишер, 2002.
6. Бочаров в.в. финансовый инжиниринг. – м. И др.: питер, 2004.
7. Введение в информационный бизнес: учеб. Пособие / под ред. В.п.тихомирова, а.в.хорошилова. – м.: Финансы и статистика, 1996.
8. Годин В.В., корнеев И.К. управление информационными ресурсами. – м., 2000.
9. Демистификация ит: что на самом деле информационные технологии дают бизнесу. М., 2006 г.
10. Доля А. Аутсорсинг услуг информационной безопасности // банковские технологии. – 2005. – № 4.
11. Ермошкин Н.Н. Информационные технологии в розничном банке // расчеты и операционная работа в коммерческом банке. – 2005. – № 5.
12. Каплан Р.С., Нортон Д.П. стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / пер. с англ.- м.: зао «олимп-бизнес», 2005.
13. Коротков А.В. Банковский бизнес России в условиях глобализации электронных технологий и финансов. Автореф. дис. соиск. уч. степени докт. экон. наук. Специальность 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит, М.2006.
14. Коротков А.В. Информационные системы для бизнеса – М., 2006: с. 349.
15. Лессер Э., Прусак Л. Как превратить знания в стоимость. Решения от IBM Institute for Business Value. М., 2006 г.
16. Нестеров В.В. Информационные технологии и взаимодействие органов финансовой системы при казначейском исполнении бюджета // финансы. – 1999.
17. Рыкова И.Н. Реинжиниринговые процессы и их роль в развитии банковского бизнеса // финансы и кредит. – 2003. – п 19.
18. Современные it-решения для финансовой индустрии.- м.: издательская группа «бдц-пресс», 2004.
19. Щенников С.Ю. Реинжиниринг бизнес-процессов. Экспертное моделирование, управление, планирование и оценка. М., 2004.

Назипов Дмитрий Айратович

РЕЦЕНЗИЯ

Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) оказывают и продолжают оказывать мощное воздействие на бизнес-процессы, особенно в условиях глобализации финансовых рынков и либерализации движения капитала, которые обеспечивают быстрое перетекание знаний, ноу-хау и технологий. Банковская и финансовая сфера оказалась чрезвычайно восприимчивой к такому воздействию, взяла современные электронные технологии на вооружение и успешно встраивает их в существующие модели ведения бизнеса.

Настоящая статья Д.А. Назипова, занимающегося исследованиями в области воздействия инновационных информационных технологий на структуру банковской деятельности и проблему повышения эффектив-

ности банковского бизнеса за счет ИТ и являющегося одновременно практиком в данной сфере (Д.А. Назипов руководит ИТ-департаментом второго по размеру активов российского банка – ОАО «ВТБ»), посвящена недостаточно исследованной области развития и регулирования банковского бизнеса в России, связанной с широким использованием информационных технологий.

Рост количества информации и информационных взаимодействий привел к созданию новых подходов в использовании информационных технологий в банковской сфере. Если ранее использование информационных технологий было направлено на решение отдельных задач учета и автоматизации разрозненных процессов, то в современной ситуации актуальны вопросы сквозного движения информации, взаимосвязь между различными приложениями, обеспечение взаимодействия между различными процессами внутри организации и с партнерами. Значимость представленной работы обуславливается тем, что наблюдается необходимость осмысления новых возможностей для наиболее быстрого внедрения ИТ в практику российских банков в целях укрепления их позиций как на внутреннем, так и на мировом рынке, а также для активизации в российской банковской среде новых, интегрированных моделей ведения бизнеса.

Именно с этой точки зрения настоящая статья позволяет зримо представить состояние, острые проблемы и перспективы формирования технологий эффективного электронного взаимодействия для достижения конкурентных преимуществ российских банков и финансовых организаций.

Значимость информационных технологий для современного банковского сектора не представляет сомнения. Однако проблема продуктивности ИТ для бизнеса и окупаемости инвестиций в информационные технологии – сравнительно малоизученная финансовыми аналитиками проблема. В этом смысле проводимое автором исследование имеет значительную актуальность и научную новизну. Важно отметить и тот аспект, что эффективность ИТ-инфраструктуры в большинстве случаев оценивается с позиции продуктивности самого ИТ-подразделения и ничтожно мало анализируется с точки зрения экономической эффективности.

Банковская и финансовая система в России имеет достаточно успешный опыт внедрения информационных технологий в банковскую деятельность. В то же время, повышение конкурентоспособности национальных финансовых институтов, существующее цифровое неравенство, использование собственных, отличных от мировых стандартов законодательств в банковской и бухгалтерской сфере, делают актуальным углубленное изучение методологии ведения банковского бизнеса в условиях информатизации финансовой индустрии и реинжиниринга бизнес-процессов.

Реинжиниринг как технико-экономическая парадигма оптимизации банковского бизнеса остается практически неизученным, с точки зрения стратегии и теории, механизмом повышения операционной прибыльности финансовой организации. В настоящей статье автором проанализированы современные подходы к реинжинирингу бизнес-процессов, применяемые в западных и российских банках и ориентированные на кардинальную трансформацию бизнес-моделей. В результате реинжиниринга становится возможным построение эффективных матриц управления знаниями в кредитной организации, без чего невозможно сегодня выстраивать модель продуктивности бизнеса.

Значимым достижением автора настоящей статьи является рассмотрение информационных технологий и ИТ-подразделений в целостной финансовой инфраструктуре банка, проведение глубокого анализа системы взаимодействия ИТ и бизнеса в целях решения основных стратегических задач корпоративного развития. Автором справедливо отмечается, что только интеграция и сотрудничество бизнеса и ИТ способны обеспечить эффективность обслуживаемых с помощью информационных технологий бизнес-процессов и высокие показатели возврата инвестиций в ИТ.

Достоинством представленной статьи является и то, что на основе системного анализа банковской сферы автору удалось вычлнить наиболее значимые тенденции, которые будут определять развитие и взаимопроникновение ИКТ и банковского бизнеса в ближайшей перспективе.

Банковский сектор стал естественной и неотъемлемой составной частью глобальной экономики. Он оказался восприимчивым к инновациям и новым технологиям, которые привели к упрощению и стандартизации программных и аппаратных комплексов, формированию нормативной базы для создания трансграничной банковской инфраструктуры.

Автором статьи исследованы новые подходы к применению информационных технологий для повышения уровня доступности банковских продуктов и услуг в широком контексте современных экономических отношений и обеспечения конкурентоспособности банков на рынке. Автором проанализированы такие подходы к ведению банковского бизнеса, которые способствуют видоизменению взаимоотношений «банк-клиент», дают возможность, с одной стороны, сделать банковские услуги массовыми, с другой, возложить часть операций, включая некоторые вопросы безопасности, на самих клиентов.

Коротков А.В., д.э.н., советник Глобального альянса ООН за ИКТ в целях развития

10.4. FROM BUSINESS PROCESSES REENGINEERING TO KNOWLEDGE MANAGEMENT: THE ANALYSIS OF IT PRODUCTIVITY FOR BANKING BUSINESS

D.A. Nazipov, Senior Vice-president and
CIO of Bank VTB

The article studies basic methodology of the analysis of IT productivity for banking business in the framework of world banking sector informatisation. The author focuses on the core problems of collaboration of IT and finance departments within the key tasks of corporate business development. The article analyses the most prominent approaches to IT budgeting and information systems integration aimed at the enhancement of business efficiency. It examines various concepts of business processes reengineering and knowledge management in banking sector that are based on the implementation of new IT solutions and practices.