

10. БИЗНЕС-РЕИНЖИНИРИНГ

10.1. РЕИНЖИНИРИНГ КАК ОСНОВА СТРУКТУРНОГО ПРЕОБРАЗОВАНИЯ КРЕДИТНОГО ПРОЦЕССА В БАНКЕ

Будков С.Б., соискатель, финансовый аналитик

ОАО «Банк Петрокоммерц»

В данной статье рассмотрены основные проблемы, возникающие в процессе структурного преобразования кредитования. Определены объекты изменения, произведено документирование текущей технологии и классификация бизнес-процессов, выработаны критерии оптимизации и определены ограничивающих условий.

Полученные идеи и результаты реинжиниринга являются основой разработки новой технологии кредитных процессов.

В статье раскрыты вопросы реализации программы реинжиниринга кредитных организации в момент реструктуризации, определены концепции потенциальных изменений, описана перспективная структура модели банка, а также модели предлагаемых услуг и процессов, обеспечивающих движение этих услуг в банке.

1. Актуальность темы исследования

Рост российской экономики должен быть основан на эффективном использовании потенциала национальных банков. Устойчивое развитие финансово-кредитных институтов не может быть реализовано без активизации кредитных процессов и интегративного взаимодействия предприятий и коммерческих банков.

В настоящее время большинство российских банков находится в нестабильном финансовом положении. Отсутствие рыночных традиций и опытных высококвалифицированных банковских кадров затрудняет проведение перемен и внедрение современных технологий кредитования. Качество и спектр предоставляемых ими кредитных услуг не соответствуют уровню мировых стандартов. Отечественные банки решают относительно узкие задачи сохранения капитала и получения прибыли для своих акционеров, не осуществляя активного кредитования хозяйственных процессов.

В условиях глобализации финансовых отношений растет осознание того, что если изменения будут насаждаться извне, то банки просто не успеют за развитием событий и существующая банковская система вместе с ними может быть разрушена. Если же инициатива изменений будет исходить изнутри, то это повлечет не уничтожение, а перестройку, реорганизацию каждого конкретного банка, и как следствие, всей российской банковской системы в целом. Вхождение России в ВТО обеспокоило банковское сообщество, вызвало пере проектирование кроссфункциональных бизнес-процессов, так как возникла перспектива, появления на рынке высоко эффективных западных банков.

Мы остановимся на анализе использования в российских условиях одного из признанных во всем мире и оправдавших себя на практике методов решения организационных проблем путем постоянного внесения кардинальных изменений. Этот метод базируется на целой теории менеджмента и активно используется зарубежными кредитными организациями на протяжении последних 5–10 лет. Последнее время он стал привлекать к себе внимание отдельных российских банкиров и экономистов. Речь идет о реинжиниринге бизнес-процессов,

более того, о реинжиниринге кредитного процесса, как основного бизнес-процесса банковской деятельности.

Реинжиниринг – новое понятие в современном бизнес-лексиконе. Об этом свидетельствует тот факт, что из изученного нами множества авторитетных словарей и справочников по экономике, выпущенных как в нашей стране, так и за рубежом, термин «реинжиниринг» удается обнаружить лишь в тех, которые изданы за рубежом после 1995 г., а в России – после 1998 г. Поэтому начать хотеться бы с самого понятия, с этимологии слова.

Так, например, в Большом экономическом словаре и в Словаре бизнесмена «реинжиниринг» объясняется как:

- 1) процесс оздоровления предприятий, фирм, компаний посредством подъема инжиниринга на новый уровень;
- 2) деятельность по модернизации ранее реализованных технических решений на действующем объекте.

Как видим, семантически и морфологически слово «реинжиниринг» связано со словом «инжиниринг», которое этимологически восходит к латинскому *ingenium* («изобретательность») и с недавнего времени довольно прочно вошло в профессиональный лексикон коммерсантов и экономистов. Под понятием «инжиниринг» разумеются инженерно-консультационные услуги, работы исследовательского, проектно-конструкторского, расчетно-аналитического характера, подготовка технико-экономических обоснований проектов, выработка рекомендаций в области организации производства и управления, реализации продукции. Заметим, что в большинстве справочных изданий по экономике, как зарубежных, так и отечественных, изданных в последние годы, понятие «инжиниринг» тесным образом связывалось с областью техники и машиностроения, и лишь в отдельных словарях, выпущенных в 2003 г., оно стало применяться к сфере организации производства и управления.

Именно с этим новейшим значением понятия «инжиниринг» связано понятие «реинжиниринг». При этом в слове «реинжиниринг» реализуется одно из значений приставки «ре-»: «противоположное действие или противодействие», поскольку реинжиниринг предполагает не просто усовершенствование или обновление, но коренные изменения, вследствие которых жизнь любой организации начинает протекать на качественно ином уровне.

Реинжиниринг подразумевает более глубокую перестройку, чем все другие способы модернизации бизнес-процесса. Учитывая это, нам представляется невозможным отождествить понятие «инжиниринг» с прочно вошедшими в обиход понятиями «реорганизация» или «модернизация». Слово «реинжиниринг» не имеет семантического эквивалента в современном русском языке, и это станет очевидным, если мы глубже проанализируем его смысловое наполнение и проследим историю его возникновения.

Реинжиниринг бизнес-процесса (BPR – Business Process Reengineer-ing) является одной из самых модных управленческих теорий 90-х годов XX века – начала XXI века. Тему реинжиниринга специалисты по менеджменту начали разрабатывать уже во второй половине 80-х гг. Основы этой теории были заложены в 1984-1990 гг. в США в ходе исследовательских работ под эгидой Массачусетского технологического института и Гарвардского университета.

Однако прорыв в исследованиях этого феномена принято ассоциировать со статьей американского эконо-

номиста, профессора Гарвардской школы бизнеса М. Хаммера «Реинжиниринг традиционных методов работы: не автоматизируйте их, а отвергайте» (Harvard Business Review. 1990. № 4). Три года спустя М. Хаммер в соавторстве с Дж. Чампи издал своего рода манифест революции в бизнесе под названием «Реинжиниринг корпораций».

Начиная со второй половины девяностых годов методологию реинжиниринга начинают использовать в своей работе крупнейшие компании, банки, инвестиционные институты, например «Lloyds Bank» (Великобритания).

К масштабной реорганизации реинжинирингового типа уже приступили некоторые крупные российские коммерческие структуры, в том числе и банки.

В трактовке М. Хаммера и Дж. Чампи термин «реинжиниринг бизнеса» означает «создание компании заново». Умелое проведение предлагаемых глубинных изменений гарантирует, с точки зрения авторов, получение огромной экономии времени и затрат, создание организации, быстро реагирующей на изменения рыночной ситуации, то есть достижение наиболее актуальных в современном бизнесе конкурентных преимуществ.

Реинжиниринг рассматривается как подход, обратный принципам тейлоризма, или научного управления, согласно которым для обеспечения необходимой эффективности любая работа должна быть разбита на множество элементарных, зачастую повторяющихся операций. Суть реинжиниринга заключается в том, что компании должны заново определить содержание своей деятельности и, отказавшись во внутреннем управлении от примата пооперационной специализации, перенести акцент на межфункциональные бизнес-процессы, ориентированные на удовлетворение потребностей клиентов (рыночных или внутрифирменных). На основе реинжиниринга бизнес-процессы (BPR) организации стремятся вновь объединить элементарные операции в более крупные и законченные по смыслу единицы. При этом предполагается более широкое использование возможностей современных информационных технологий.

В теории реинжиниринга фундаментальное значение имеет понятие «бизнес-процесс». Бизнес-процесс – это совокупность действий, приводящих к созданию ценности для потребителя. По определению М. Хаммера: «Бизнес-процесс – совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используются один или более ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя». Именно вокруг своих бизнес-процессов организации должны концентрировать ресурсы и управление.

Различают основные бизнес-процессы и вспомогательные или обеспечивающие. Основные бизнес-процессы напрямую создают ценность для клиента путем использования какого-либо ресурса, например денег или информации, и добавления к ним стоимости в течение всего бизнес-процесса, например, обеспечивая консультирование, поддержку, мониторинг и т.п. Все, что не добавляет стоимости, с точки зрения клиента, например лишние стадии контроля, не является частью бизнес-процесса.

2. Бизнес-процесс кредитования

Вспомогательные или обеспечивающие процессы не создают ценности для клиента напрямую, но, как пра-

вило, являются обязательными или необходимыми для обеспечения деятельности и осуществления основных бизнес-процессов (табл. 1). В то же время они иногда могут создавать ценность для клиента опосредованно. Поэтому их иногда называют все-таки бизнес-процессами. Так, например, вспомогательный бизнес-процесс обеспечения бухгалтерского учета в кредитной организации создает такую ценность для клиента, как лицевой счет, которая используется в большинстве основных бизнес-процессов.

Таблица 1

КЛАССИФИКАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

№	Основные бизнес-процессы	Вспомогательные бизнес-процессы
1	Кредитования	Обеспечения кассовых операций
2	Обслуживания депозитов	Ведения бухгалтерского учета
3	Кассового обслуживания физических лиц	Осуществления внутрихозяйственной деятельности
4	Расчетного обслуживания юридических лиц	-
5	Расчетно-кассового обслуживания юридических лиц в иностранной валюте	-
6	Осуществления валютно-обменных операций	-
7	Осуществления депозитарных услуг	-
8	Осуществления услуг по доверительному управлению имуществом	-
9	Осуществления посреднических (брокерских) услуг	-
10	Оказания информационно-консультационных услуг	-
11	Оказания услуг по хранению ценностей в индивидуальных сейфах	-
12	Оказания факторинговых услуг	-
13	Оказания услуг по проектному (реальному) инвестированию	-
14	Оказания гарантийных услуг	-
15	Осуществления операций с драгоценными металлами	-

Особенностью BPR является акцент на повышение общей эффективности бизнес-процесса вместо повышения эффективности его лишь отдельных частей. Очень часто низкая эффективность работы современной организации обуславливается неэффективностью взаимодействия ее подразделений (например, неточностью или различными задержками при передаче информации, несогласованностью действий, различной мотивацией и т.п.).

Бизнес-процесс, возникший в результате реинжиниринга, сильно отличается от традиционного, принимая самые различные формы. На протяжении почти двухсот лет принимались как должное неудобство, неэффективность и дороговизна сложных процессов, необходимых для того, чтобы использовать преимущества, обеспечиваемые простыми задачами. Реинжиниринг утверждает, что для получения высокого качества, уровня обслуживания, гибкости и низких затрат процессы должны быть простыми. И сегодня эту простоту позволяют обеспечить достижения современных технологий.

XXI век требует организационных структур, которые могли бы поддерживать гибкое «производство продуктов» и «успевать» за короткими жизненными циклами продуктов. Поэтому к структуре банка предъявляется принци-

ально иное требование – сложные задания (выполнение которых поручается квалифицированным исполнителям) и простые системы координации и контроля.

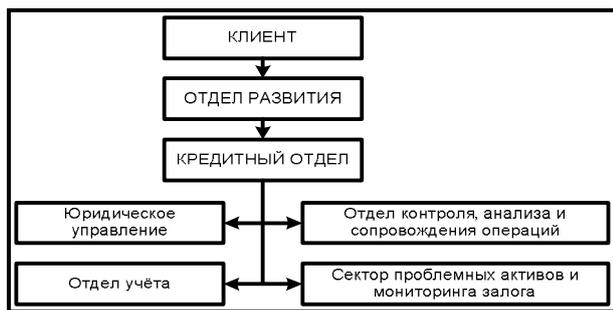


Рис. 1. Организационная структура информационных потоков, сопровождающих кредитный процесс Московского кредитного банка

Существуют несколько общих отличительных черт, которые могут пояснить направления преобразований при реинжиниринге (см. рис. 1). Подвергшийся реинжинирингу бизнес-процесс может обладать следующими свойствами и характеристиками.

1. Несколько работ объединяются в одну, снижая внутреннее взаимодействие.
2. Меняется последовательность, или этапность, выполнения работ: они следуют в естественном порядке и/или параллельно.
3. Существуют различные версии бизнес-процесса, или различные схемы выполнения подобных работ.
4. Некоторые работы, которые «делали всегда», после их глубокого анализа вообще отвергаются.
5. Работа выполняется там, где ее целесообразно делать (выход работы за пределы организационных структур).
6. Внутренние процессы становятся понятными и прозрачными для персонала и клиентов организации.
7. Снижение доли работ по проверке и контролю до обязательного минимума, так как они не добавляют стоимости.
8. Минимизация согласований и взаимодействий с управленческим звеном путем передачи больших полномочий исполнителям.
9. Ответственный менеджер является единственной точкой контакта с клиентом по большинству вопросов и проблем.
10. Сочетание централизованных и децентрализованных операций в зависимости от эффективности того или иного подхода в каждом процессе или операции.

Важно отметить, что процесс реинжиниринга требует индуктивного мышления, то есть способности сначала найти решение, а затем обнаружить проблемы, которые оно поможет преодолеть, причем руководство банка может даже не осознавать, что эти проблемы есть. Чтобы научиться индуктивно мыслить в процессе реинжиниринга, необходимо отказаться от существующих правил и традиций. Именно разрушительная сила этой технологии, ее возможность опрокидывать те или иные правила и ограничения, принятые в работе, и делает ее привлекательной для предприятий, находящихся в поиске новых возможностей. Зарубежные специалисты неоднократно утверждали и доказывали примерами из практики, что эффективное осуществление реинжиниринга невозможно без комбинации творческого и аналитического мышления. Творческое мышление позволяет генерировать идеи, не обращая внимания на ограничения, которые могли бы помешать практическому внедрению, в то время как аналитическое мышление помогает развить эти идеи и использовать новые технологии для воплощения видения процесса в реальность.

Также важным в осознании сути реинжиниринга является и роль современных информационных технологий в процессе изменений. В настоящее время их значение огромно и все продолжает возрастать. Для целей коренных преобразований они имеют двойственное значение.

Во-первых, они позволяют построить работу по принципиально новым подходам, что ранее было просто невозможно из-за ограничений в средствах связи, доступе к информации, скорости ее обработки и т.д. Сегодня любой процесс может быть построен так, как это удобно клиенту и выгодно организации.

Во-вторых, информационные технологии выступают существенным помощником непосредственно при проведении преобразований, в качестве инструментария для управления проектами, моделирования и решения прогнозных задач. Они делают реальными задачи преобразования огромных организаций, функционирующих по сверхсложным технологиям.

Реализация программы реинжиниринга – довольно сложная задача. Она предусматривает, в частности, возвращение к фундаментальным вопросам: «как работает организация?» и «как организовано взаимодействие с клиентами?». Поэтому в процессе реализации программы реинжиниринга необходимо опираться на следующие руководящие принципы BPR:

1. Программа реинжиниринга должна охватывать всю структуру банка сверху донизу. Несмотря на активные усилия высших звеньев, программа может встретить серьезные препятствия на уровне функциональных подразделений и отдельных людей, так как реинжиниринг может затрагивать их личные интересы. При этом считается, что лишь заинтересованное участие персонала, близкого к текущей работе, может обеспечить успех.
2. Она должна быть ориентирована на клиента. Очень легко проводить реинжиниринг, направленный на сокращение затрат или уменьшение времени разработки. В этом случае достигается некоторый эффект, однако он будет намного ниже, чем эффект от настоящего реинжиниринга, направленного на улучшение всего процесса взаимодействия банка с клиентами.
3. Процессы следует разрабатывать, исходя из внешних условий. Недостаточно согласиться, что клиентов прежде всего интересует снижение процентных ставок, банковских комиссий и улучшение обслуживания. Одних может больше интересовать скорость, других – расширение ассортимента услуг или продуктов, третьих – стопроцентная надежность и так далее. При разработке процессов следует учитывать интересы основных групп клиентов и исключить из рассмотрения группы, предварительно признанные незначительными.
4. Управление процессом реализации проекта в целом должно осуществляться на высшем уровне. Слишком часто ответственные лица с большой помпой запускают проект, а затем теряют к нему интерес и передают его выполнение менеджеру среднего звена. Однако возможностей менеджера среднего звена далеко не всегда достаточно для преодоления неизбежно возникающего сопротивления. Поэтому программа преобразования должна составляться и реализовываться непосредственно под руководством высшего руководящего звена.
5. Необходимо быть готовым разрушить функциональные барьеры и ликвидировать «империи» в виде отдельных обособленных подразделений. В конечном счете реализация BPR улучшает работу как внутри отдельных подразделений, так и взаимодействие между подразделениями. Хотя, естественно, на практике сопротивление этому бывает очень существенное.
6. Необходимо изменить систему поощрений, премий и продвижения по службе в соответствии с требованиями программы реинжиниринга. Надо иметь в виду, что программа реинжиниринга не будет иметь должного эффекта, если

- все поощрения персонала или, в более широком смысле, система мотивации персонала не соответствует целям преобразований. Помимо продуманной и гибкой системы поощрения, о которой уже писалось выше, целесообразно делать ставки на поощрение инициативности рядового персонала на изменение и самоуправление в рамках поставленных целей. Это связано прежде всего с тем, что именно они являются носителями максимально полезного, с точки зрения изменений к лучшему, знания, так как владеют знаниями реальной технологии работы организации изнутри, мнений многих клиентов и скрытых возможностей.
7. Следует обеспечить понимание и поддержку проекта рядовыми сотрудниками организации. Если никакой информации не довести до сведения персонала нижнего звена, то люди будут «по умолчанию» предполагать худшее, и проект встретит неизбежное пассивное сопротивление. Особенно сильным это сопротивление будет, если в качестве одной из целей проекта определено сокращение штатов. Но если в качестве главной цели поставить обеспечение достойного будущего организации в целом и должным образом довести эту информацию до всех сотрудников, реализация проекта значительно облегчится.
 8. В основе проекта должно лежать создание многофункциональных рабочих групп. Если используются специализированные рабочие группы (или просто есть проблемы с выполнением группами части функций), то получается неполное решение, неспособное удовлетворить требования остальных частей организации. При разработке и осуществлении преобразований целесообразно опираться на многофункциональные группы, составленные из наиболее квалифицированных и творчески мыслящих сотрудников различных подразделений.

Каковы перспективы применения реинжиниринга в банковской системе РФ? Идея реинжиниринга, по нашему мнению, сможет найти свое практическое применение в экономике любого уровня развития, и это уже подтверждает опыт внедрения реинжиниринга в экономику как развитых, так и развивающихся стран мира.

В современных экономических условиях именно реинжиниринг, на наш взгляд, является одним из возможных путей, способных вывести российскую банковскую систему из затяжного кризисного состояния. Недаром отечественные экономисты и математики вот уже на протяжении нескольких лет заняты теоретической разработкой реинжиниринга и изучением путей его применения в российских экономических условиях.

В этой связи необходимо отметить, что процесс реинжиниринга, к сожалению, понимается в России сегодня довольно узко. В теории и на практике разрабатывается пусть и немаловажный, но все-таки один аспект – это роль информационных систем и информационных технологий в процессе перестройки бизнес-процесса организации. Такое сужение проблемы реинжиниринга, на наш взгляд, вполне объяснимо: в ее изучении участвуют не столько экономисты, сколько специалисты по информационным технологиям. А между тем нельзя предлагать организации решать свои проблемы только путем автоматизации своей деятельности. Зарубежная практика уже давно доказала, что простое наложение информационных технологий на существующие бизнес-процессы не приводит к истинной трансформации бизнеса и даже, наоборот, может блокировать процесс перестройки или свести на нет его экономический эффект.

Таким образом, более широкое использование радикальных преобразований или реинжиниринга каждым отдельным банком сможет помочь решить проблемы российской банковской системы изнутри, не дожидаясь какой-либо внешней помощи или создания «тепличных» условий функционирования.

Литература

1. Аллен Х. Пол. Реинжиниринг банка. Программа выживания и успеха // М.: Альпина Бизнес Букс – 2002 г.
2. Большой экономический словарь под ред. А. Н. Азрилияна, изд. 4-е. М., 1999г.
3. Глисин Ф.Ф., Китрар Л.А. Деловая активность коммерческих банков России: уровень и тенденции // Вопросы статистики, №12 – 2000 г.
4. Жарковская Е.П. Банковское дело // М: Амега-Л – 2005 г.
5. Замковой С. Устойчивость банковской системы России. Некоторые тенденции и проблемы // Банковское дело в Москве, №2 – 2005 г.
6. Калтырин А. Деятельность коммерческих банков: Учебное пособие Ростов н/Д: Изд. Феникс – 2004г.
7. Лозовской Б.А., Райзберг // Словарь бизнесмена // М., С-23-25-1999г.
8. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса. Реинжиниринг организаций и современные информационные технологии – М.: Финансы и статистика 1997 г.
9. Хаммер М, Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации Манифест революции в бизнесе Пер с англ. – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2006 г.

Будков Сергей Борисович

РЕЦЕНЗИЯ

В представленной статье отражены проблемы российской банковской системы, которые необходимо решать каждому банку самостоятельно с привлечением дополнительных ресурсов.

Автор статьи грамотно освещает вопросы, связанные с масштабной реорганизацией реинжинирингового типа, происходящей в банковской системе как на Западе, так и в России.

Далее в публикации отражена суть реинжиниринга и предложена реализация программы реинжиниринга, которая основывается на внедрении новых информационных технологий.

В целом вся система реинжиниринга бизнес-процессов, по мнению автора, направлена на существенное улучшение решения вопросов, связанных с кредитованием в коммерческих банках.

Статья заслуживает публикации в экономических изданиях.

Полова Т.Д., д.э.н., профессор Южно-Российского государственного университета экономики и сервиса

10. BUSINESS-REENGINEERING

10.1. REENGINEERING AS A BASIS OF STRUCTURAL CONVERSION OF CREDIT PROCESS IN A JAR

S.B. Budkov, the Competitor, the Financial Analyst

Open Society «Bank Petrokommerts»

In the given article the basic problems originating during structural conversion of crediting are observed. Objects of fluctuation are specified, documentating leaking production engineering and classification of business processes is manufactured, criteria of optimization and determining of limiting conditions are worked out.

The gained ideas and outcomes of reengineering are a basis of development of new production engineering of credit processes.

In the article problems of implementation of the program of reengineering credit the organizations during the moment of re-structuring are uncovered, concepts of potential fluctuations are specified, the perspective structure of model of bank, and also model of offered services and processes of these services ensuring traffic in a jar is presented.