

РЕІНЖИНІРИНГ ЯК ЗАСІБ ПОКРАЩЕННЯ РОБОТИ БАНКІВ ЗІ СТРУКТУРНИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ

О.А. Криклій, Українська академія банківської справи

Фахівці з менеджменту відносять управління сучасним банком до однієї з найбільш складних сфер людської діяльності, тому що в умовах ринкової економіки банки знаходяться в центрі багатьох суперечливих і непрогнозованих процесів, що відбуваються в економіці, політиці та соціальній сфері. Кризові явища в банківському бізнесі, з одного боку, пов'язані з макроекономічними проблемами, які впливають на діяльність банків, а з іншого – з вагомим впливом внутрішніх чинників, серед яких, окрім проблем фінансового характеру, значне місце посідають проблеми в галузі управління, технологій та організації власної діяльності.

На нашу думку, одним з найбільш актуальних питань, які стоять перед українськими банками сьогодні, є проблема зміни моделі роботи і реструктуризації основних напрямків діяльності філіальної мережі як основного каналу збуту банківських послуг в Україні.

Однією з найбільш ефективних інновацій в управлінні, яка може бути використана для вирішення цих завдань, є реінжиніринг. Родоначальником цього поняття в діловому лексиконі став Майкл Хаммер, який визначає його як “фундаментальне переосмислення і радикальну перебудову бізнес-процесів для досягнення докорінних поліпшень критичних показників продуктивності, таких як вартість, якість, обсяг і номенклатура послуг, що надаються, швидкість обслуговування” [4].

Цей метод широко використовується в різних країнах світу, де його розглядають як спосіб виживання сучасних компаній в умовах жорсткої конкурентної боротьби на світовому ринку. Практично всі провідні компанії світу, до яких належать і комерційні банки, використовують реінжиніринг бізнес-процесів у своїй діяльності. Так, за даними компанії Ernst and Young, 100 найбільших банків Північної Америки в 1999 р. витратили на реінжиніринг своїх підрозділів приблизно 3,9 млрд. дол. Компанії США витратили на проекти по реінжинірингу бізнес-процесів близько 37 млрд. дол. Протягом наступних років очікується зростання витрат на дані цілі на 19 %. За результатами опитування, проведеного Ernst and Young серед фінансових директорів 80 найвпливовіших компаній США, основною мотивацією проведення реінжинірингу було покращення сервісу та якості послуг, а також зниження витрат [1].

Щоб пояснити, яким чином проведення реінжинірингу підвищує ефективність роботи компанії, розглянемо, як реінжиніринг змінює бізнес-процеси, що реконструюються.

1. Кілька робочих процедур об'єднуються в одну.

Визначається конкретний працівник, який несе відповідальність за весь процес від початку і до кінця. У тих випадках, коли одна особа не може

справитися з усіма завданнями, створюється група з аналогічними функціями і відповідальністю.

2. Виконавці приймають самостійні рішення.

У ході реінжинірингу компанії здійснюють не тільки горизонтальне, але й вертикальне стискання процесів. Це відбувається за рахунок самостійного ухвалення відповідних рішень безпосереднім виконавцем, тоді як при традиційній схемі організації робіт він повинен звертатися за ступенями управлінської ієрархії. Такий порядок заснований на припущенні, що виконавці не мають ні часу, ні схильності, ні необхідної інформації, ні глибоких і всебічних знань для прийняття рішень. Реінжиніринг бізнес-процесів змінює цей порядок: замість того, щоб звертатися до керівництва, безпосередній виконавець уповноважений прийняти дане рішення самостійно, а тому прийняття рішень стає частиною його функціональних обов'язків.

3. Усунення лінійності бізнес-процесів, по-перше, дозволяє виконувати ряд робіт паралельно, а, по-друге, зменшує час, що витрачається на усунення невідповідностей між попередніми та наступними стадіями процесу.

4. Процеси мають різні варіанти виконання.

Традиційні процеси були спроектовані з орієнтацією на масове виробництво. Кожен такий процес повинен виконуватися ідентично для всіх типів входів, враховувати різні винятки й окремі випадки. У сучасних умовах нестабільного, мінливого зовнішнього оточення необхідно, щоб процес мав різні версії залежно від конкретного набору входів і станів ринку.

5. Робота виконується в тому місці, де це доцільно.

У традиційних процесах робота організовується навколо спеціалістів, об'єднаних у функціональні підрозділи, що можуть бути розташовані в різних місцях, іноді навіть територіально відокремлених. У результаті економічна вигода від спеціалізації праці не може порівнюватися з грошовими та часовими витратами на міжфункціональні узгодження і переміщення робіт і/або спеціалістів. Реінжиніринг бізнес-процесів усуває надмірну функціональну інтеграцію там, де вона не потрібна або не приносить очікуваної вигоди, що призводить до підвищення ефективності бізнес-процесу. Проведений в одній із компаній США аналіз засвідчив, що при традиційному розподілі робіт внутрішні витрати компанії на придбання батарейки вартістю 3 дол. становлять 100 дол. Крім того, було встановлено, що 35 % усіх замовлень складають замовлення вартістю менше ніж 500 дол.

6. Зменшується кількість перевірок і управлінських впливів. Оскільки управління та перевірки безпосередньо не створюють доданої споживчої вартості, то їх доцільно зберегти тільки на тих ділянках робіт, де це має економічний сенс.

7. Мінімізується кількість узгоджень.

Узгодження – це ще один вид робіт, які не мають безпосередньої цінності для клієнта. Тому завдання реінжинірингу бізнес-процесів полягає в їх мінімізації. Відбувається децентралізація підрозділів на основі використання централізованої інформації. Питання про співвідношення централізації і

децентралізації в підходах до управління завжди було одним із найбільш спірних. Кожний із двох підходів має свої плюси й мінуси. Реінжиніринг бізнес-процесів, заснований на використанні інформаційних технологій, дозволяє використовувати переваги обох підходів.

Виходячи з вищезазначеного, можна зробити висновок, що методика проведення реінжинірингу може широко застосовуватися для вдосконалення діяльності комерційних банків, зокрема, для поліпшення роботи банків зі структурними підрозділами.

Реінжиніринг філіальної мережі банку включає такі напрямки робіт:

- аналіз існуючих технологій роботи філіальної мережі банку;
- виявлення базової технології, формування дерева цілей основних та допоміжних функцій діяльності філій банку;
- побудова функціонально-інформаційних моделей раціональних технологій роботи;
- розробка схем внутрішніх і зовнішніх фінансових потоків в банку;
- розробка методичного забезпечення фінансової діяльності банку;
- аналіз існуючої організаційно-управлінської структури філіальної мережі;
- формування варіантів організаційно-управлінських структур філіальної мережі, їх оцінка та вибір найбільш прийнятної на даний момент.

Таким чином, якщо виходити з того, що головний потенціал реінжиніринга – слугувати основним фактором успішного і стабільного розвитку, а його істотна перевага полягає в здатності сприяти швидким змінам у бізнесі, що забезпечує можливість не тільки зберегти місце на ринку, але й досягти за відносно короткий проміжок часу значного підвищення ефективності діяльності, міцного фінансового становища, високого суспільного іміджу, то реінжиніринг повинен стати елементом повсякденної діяльності банків.

Список літератури

1. Посадский А.П., Милованов А.В. Аналитические данные по методологии реинжиниринга бизнес-процессов // *Управленческое консультирование*. – 2000. – № 9. – С. 23-29.
2. Статистичні показники діяльності Ощадного банку України за 2000 р..
3. Тютюнник А.В. Проблемы реинжиниринга сверхкрупных банков // *Консалтинг*. – 2001. – № 1. – С. 5-10.
4. Hammer M. and Champy J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: HarperCollins, 1993. – 247 p.

Криклій, О.А. Реінжиніринг як засіб покращення роботи банків зі структурними підрозділами [Текст] / О.А. Криклій // *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник наукових праць*. - Суми: УАБС НБУ, 2002. - Т. 6. - С. 100-103.