

Роль та місце реінжинірингу в сучасному банку

Володимир Міщенко, професор Української академії банківської справи, доктор економічних наук, м. Суми;

Наталія Слав'янська, доцент кафедри банківської справи Української академії банківської справи, кандидат економічних наук, м. Суми;

Олена Криклій, асистент кафедри банківської справи Української академії банківської справи, м. Суми

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 безлічі суперечливих і важко прогнозованих процесів, що відбуваються в економіці, політиці та соціальній сфері. Кризові явища в банківському бізнесі, з одного боку, пов'язані з макроекономічними проблемами, що ззовні впливають на діяльність банків, а з іншого – з вагомим впливом внутрішніх чинників, серед яких, окрім проблем фінансового характеру, значне місце посідають труднощі в галузі управління, технологій та організації власної діяльності.

Для комерційних банків України характерними є:

- відсутність власної обґрунтованої концепції розвитку та управління;
- недосконалість кадрової політики, тобто системи підбору, навчання та розміщення персоналу;
- недосконала система інформаційного забезпечення процесу управління;
- недосконала система аналізу, планування та прогнозування;
- слабкі горизонтальні зв'язки між структурними підрозділами, і як наслідок - неузгодженість роботи банку та прийняття неефективних рішень;

■ відсутність цілісного комплексу внутрішньобанківської документації, що регламентує всі сторони роботи, робить прозорими для клієнтів та працівників процедури підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Основним наслідком зазначеного вище є неефективна робота комерційного банку з клієнтами, а будь-який бізнес, а банківський особливо, повинен бути націлений на надання клієнту найкращих послуг в мінімальні строки. Тому перед банками все гостріше постає необхідність кардинальних зрушень в їх діяльності. Від того, наскільки швидко управлінські органи кредитних установ відреагують на зміни в зовнішньому середовищі та здійнять реорганізацію системи управління, буде залежати їх майбутнє. З нашої точки зору, можна впевнено прогнозувати, що комерційні банки, які бажають не тільки вижити, але й вийти на якісно новий рівень розвитку, визнають необхідність значних змін, насамперед, в технології надання послуг, підходах до реалізації основних завдань діяльності банку, організаційній структурі та системі управління філіальною мережею.

Однією з найбільш ефективних інновацій в управлінні, що може бути використана для вирішення даних завдань, є реінжиніринг (реорганізація, перебудова). Родоначальником цього поняття в діловому лексиконі став Майкл Хаммер, який визначає його як “фундаментальне переосмислення і радикальну перебудову бізнес-процесів для досягнення корінних поліпшень критичних показників продуктивності, таких як вартість, якість, обсяг і номенклатура послуг, що надаються, швидкість обслуговування” [1, 27]. Необхідно підкреслити, що під словами “корінні поліпшення” мається на увазі не незначне удосконалення діяльності, а кардинальне (у десятки або навіть сотні разів) підвищення основних показників роботи організації.

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 витратили в 2001 р. приблизно 5,9 млрд. дол. тільки на реінжиніринг своїх підрозділів. Компанії США витратили на проекти по реінжинірингу бізнес-процесів близько 52 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. За останні два роки уряд США ініціював більше 250 проектів з реінжинірингу, а сьогоднішній ринок інструментальних засобів підтримки реінжинірингу бізнес-процесів оцінюється приблизно в 500 млн. дол. і зростає зі швидкістю 60% щорічно [3, 28].

Як приклад можна навести компанію IBM Credit, що займається фінансуванням продажу комп'ютерів, програмного забезпечення та послуг, які виробляє IBM. Ця компанія здійснила реінжиніринг процесу розгляду заявок на одержання кредиту і одержала наступні результати: по перше, термін розгляду даної заявки було скорочено з семи днів до чотирьох годин, причому це було досягнуто без збільшення штату працівників, навіть з'явилася можливість скоротити певну кількість працюючих; по друге, кількість оформлених угод зросла в 100 разів (не на 100%, а в сто разів!). Те, чого вдалося досягнути IBM Credit, - 90-відсоткове скорочення часу на укладання угоди та зростання продуктивності в 100 разів – повністю відповідає головному призначенню реінжинірингу – слугувати засобом значного покращання результативності діяльності організації шляхом радикальної зміни процесу в цілому.

В реінжинірингу бізнес-процесів на перший план виведені нові цілі і методи, що продиктовані новою ситуацією у світовій економіці:

- різке зниження витрат часу, кількості працівників і інших витрат на виконання відповідних завдань;
- глобалізація бізнесу: робота з клієнтами та партнерами в будь-якому місці світу;

- робота з клієнтом у режимі 24 x 365 (24 години на добу і 365 днів на рік);
- опора на зростання мобільності персоналу;
- робота на майбутні потреби клієнта;
- прискорене просування нових технологій;
- рух в інформаційне суспільство (і "суспільство знань"), тобто перехід до якісно нового рівня постіндустріального суспільства.

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. Наявність кількох людей у групі може призвести до деяких помилок і затримок, однак втрати тут набагато менші, ніж при використанні традиційної схеми організації робіт.

Порівняльні оцінки, здійснені підприємствами, що провели реінжиніринг, свідчать, що перехід від традиційної схеми організації робіт до виконання процесу одним працівником зменшує кількість працюючих і прискорює виконання процесу приблизно в 10 разів. Відбувається так зване "горизонтальне стискання процесу". Крім того, зменшується кількість помилок, поліпшується керованість за рахунок зменшення кількості працюючих і чітко розподіленої між ними відповідальності.

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 східцями управлінської ієрархії. Такий порядок засновано 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.

В результаті вертикального стискання процесів скорочуються витрати часу, знижується вартість, прискорюється реакція на запити клієнта. Етапи процесу виконуються в природному порядку. На практиці це означає, що порядок виконання робіт не визначається директивними розпорядженням і не зобов'язаний бути лінійно впорядкованим. Виконавці самостійно визначають природний для них порядок виконання робіт відповідно до реальної обстановки.

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. В сучасних умовах нестабільного, мінливого зовнішнього оточення необхідно, щоб процес мав різні версії залежно від конкретного набору входів і станів ринку. Нові перепроєктовані процеси починаються з деякого перевірного кроку, на якому визначається: яка з існуючих версій процесу найбільше відповідає його вхідним параметрам (сформованій ситуації). У результаті кожна версія орієнтована тільки на один конкретний випадок (варіант) і тому є простою і ясною.

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

У традиційних процесах робота організується навколо спеціалістів, організованих у функціональні підрозділи, що можуть бути розташовані в різних місцях, іноді навіть територіально відокремлених. У результаті економічна вигода від спеціалізації праці може

бути неспівставима з грошовими й 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 бізнесу-процесу. Проведений в одній із компаній США аналіз засвідчив, що при традиційному розподілі робіт внутрішні витрати компанії на придбання батарейки вартістю 3 дол. склали 100 дол. Крім того, було встановлено, що 35% усіх замовлень складають замовлення вартістю менше 500 дол. Після проведення реінжинірингу відділи перейшли до самостійного замовлення дешевих товарів. Отже, реінжиніринг дозволяє розподілити роботу між окремими підрозділами, усуваючи зайву інтеграцію, що сприяє підвищенню ефективності процесу в цілому.

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, що не мають безпосередньої цінності для клієнта. Тому завдання реінжиніринга 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. Зберігаючи децентралізовані підрозділи, він дозволяє забезпечити їм доступ до централізованих даних. Але можна відмітити, що в реконструйованих бізнес-процесах переважає змішаний централізовано/децентралізований підхід. Сучасні технології дають можливість компаніям діяти цілком автономно на рівні підрозділів, зберігаючи при цьому можливість користуватися централізованими даними. Важливість об'єднання переваг централізації та децентралізації можна показати на прикладі роботи банків. При роботі з

великими корпораціями багато банків здійснюють із тим самим клієнтом незалежні фінансові операції через різні підрозділи. Подібний децентралізований підхід може призвести до хаосу, тому що кожний підрозділ відслідковує тільки ту частину ринку, що відповідає його профілю. Як приклад можна розглянути реальну ситуацію, в якій банк визначив максимальну суму кредиту на одного позичальника в розмірі 20 млн. дол. Унаслідок децентралізації діяльності цього банку кожен з його підрозділів видав одному й тому ж клієнту по 20 млн., а в результаті клієнт одержав кредит у декілька разів більший, ніж планував банк, що з'ясувалося тільки після банкрутства клієнта [4,7].

Реінжиніринг бізнес-процесів має два основних напрямки, що визначають відповідно два принципово різних методологічних підходи до його проведення.

Перший, "традиційний" підхід до реінжинірингу бізнес-процесів був сформульований М. Хаммером. Він передбачає створення нових бізнес-процесів "з чистого листа". Автор методу пропонує відкинути всі існуючі обмеження та способи функціонування підприємства і подумати про те, як могло б працювати це підприємство, якби воно було створено заново.

Підхід до реінжинірингу бізнес-процесів методом "чистого листа" пропонує повністю абстрагуватися від існуючих бізнес-процесів. Тільки такий підхід дозволяє ініціаторам реінжиніринга творчо підійти до процесу створення нових бізнес-процесів і повною мірою використати всі існуючі на даний момент інформаційні технології, а також нові прийоми і знання науки управління й організації виробництва.

Ключовою рисою підходу є фраза: "Немає нічого недоторканного - усе повинно піддаватися сумніву" [2, 10].

Однак такий підхід має ряд істотних недоліків. По-перше, за методом "чистого листа" приходиться заново винаходити існуючі бізнес-процеси, які за своєю природою вже є настільки ефективними, що не можуть бути на сьогоднішній день реалізовані кращим способом. По-друге, метод, що вимагає повного перепроектування існуючих бізнес-процесів, потребує значних творчих зусиль і неординарних розумових здібностей, для того щоб

об'єднати розрізнені до цього об'єкти та ідеї. З цього випливає, що такий підхід вимагає значно більших витрат часу, а також матеріальних ресурсів на залучення висококваліфікованих менеджерів або консультантів. Тому вказані причини роблять практичне застосування цього метода досить обмеженим - лише для окремих бізнес-процесів, а використання його для проведення широкомасштабного реінжинірингу бізнес-процесів у масштабах усього підприємства вважають дорогим і недоцільним.

Другий підхід до проведення реінжинірингу бізнес-процесів з'явився в результаті аналізу критичних зауважень на адресу методу "чистого листа". Його автором вважають Т. Дейвенпорта, який запропонував, перш ніж приступити до проектування нових бізнес-процесів, вивчити й чітко уявити собі існуючі бізнес-процеси. Останні повинні бути визначено, ретельно вивчено й проаналізовано. Необхідно також визначити ефективність як усього процесу в цілому, так і окремих його частин, та оцінити існуючий рівень використання інформаційних технологій у бізнес-процесі, що підлягає реінжинірингу. Крім того, необхідно виявити всі відомі проблеми існуючого бізнесу-процесу, а також зрозуміти до найменших деталей причини, що їх спричиняють. Лише після цього, озброївшись знаннями про існуючі бізнес-процеси, можна приступати до його перепроєктування. Даний підхід вимагає менших витрат часу і ресурсів на проведення реінжинірингу бізнес-процесів, а тому добре підходить як для реінжинірингу окремо взятих бізнес-процесів, так і для реінжинірингу бізнес-процесів усього підприємства. Однак він має інший серйозний недолік, що відсутній у методі "чистого листа". Наявність великої кількості фактів і знань про існуючі бізнес-процеси обмежує простір для творчості у працівників, залучених до проекту реінжинірингу. Знаючи існуючі проблеми, вони інтуїтивно намагаються спрямувати основні зусилля на те, щоб нові бізнес-процеси не містили уже відомих недоліків. При такому підході існує реальна небезпека "скотитися" на шлях послідовних поліпшень існуючих бізнес-процесів і не побачити нового способу організації старого бізнесу-процесу,

який би не тільки вирішував проблеми, що накопичилися, але й забезпечував необхідні передумови для поліпшення критично важливих показників бізнес-процесу.

Незважаючи на розходження в цих двох основних підходах до реінжинірингу бізнес-процесів безсумнівно одне: при всіх їхніх перевагах і недоліках обидва підходи мають право на самостійне існування. Завдання керівників, які хочуть провести реінжиніринг бізнес-процесів на своєму підприємстві полягає в тому, щоб вибрати той підхід, який найбільш повно відповідає вимогам конкретної ситуації.

Виходячи з зазначеного вище, можна зробити висновок, що методика проведення реінжинірингу може широко застосовуватися для вдосконалення діяльності комерційних банків.

Найбільш актуальними напрямками реінжинірингу в комерційних банках, з нашої точки зору, є:

1. Реінжиніринг основних та додаткових бізнес-процесів, основними завданнями якого є скорочення витрат на забезпечення окремих бізнес-процесів, підвищення якості обслуговування клієнта та спрощення технологій здійснення з метою покращання контролю над ними та управління їх якістю. В першу чергу, на нашу думку, під реорганізацію повинні підпадати ті бізнес-процеси, що є найбільш важливими для банку, насамперед, з точки зору їх витратності та впливу на якість загального обслуговування клієнтів (в першу чергу це стосується розрахунково-касового обслуговування клієнтів та кредитних операцій).

2. Реорганізація внутрішніх взаємовідносин і управління шляхом розробки та впровадження концепції взаємовідносин і мотивації, що базується на необхідності постійних змін, розвитку, зниження витрат і підвищення прибутковості;

3. Реінжиніринг організаційної структури банку, спрямований на досягнення чіткості та прозорості, максимальної відповідності стратегічним цілям, поточним потребам та умовам діяльності банку. Структура, що існує сьогодні в більшості банків, крім невідповідності новим зовнішнім умовам, частіше за все не відповідає й структурі операцій, які

здійснюються банками: відбувається змішування операцій, окремі операції проводяться на стиках між відділами, що призводить до виникнення невиправданих технологічних труднощів і ускладнення процедур внутрішнього контролю, а з погляду клієнта виглядає повною плутаниною. Практично у всіх комерційних банках є операції, при виконанні яких важко визначити співробітника або підрозділ, що займаються їхньою реалізацією або розвитком, і за якими досить складно зрозуміти, хто приймає рішення і несе відповідальність на конкретних етапах.

4. Реорганізація системи управління філіальною мережею;
5. Модернізація технологічної та інформаційної бази.

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 повсякденного життя банків.

Підсумовуючи, можна зазначити, що реінжиніринг як управлінський інструмент є засобом значного покращання результатів діяльності комерційного банку, тому що він забезпечує не тільки значне зниження витрат, але й скорочення строків обслуговування та підвищення його якості. Крім цього, забезпечується більша гнучкість в управлінні банком, зокрема, в кадровій політиці, управлінській звітності, маркетингу, обслуговуванні клієнтів.

Література.

1. Hammer M. and Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: HarperCollins, 1993. – 247p.
2. Hammer M. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. Harvard Business Review. – 1990. – July – August. – Pp. 5-12.
3. Посадский А.П., Милованов А.В. Аналитические данные по методологии реинжиниринга бизнес-процессов // Управленческое консультирование. – 2002. - №9. – С.23-29.
4. А.В.Тютюнник. Проблемы реинжиниринга сверхкрупных банков // Консалтинг. – 2003. - №1. – С.5-10.

Анотація

Володимир Міщенко, Наталія Слав'янська, Олена Криклій. *Роль та місце реінжинірингу в сучасному банку.*

В статті розглядається проблема реінжинірингу як інновації в управлінні та можливість його застосування в практичній діяльності комерційних банків України.

Annotation

Volodimir Mishchenko, Natalia Slavyans'ka, Olena Krikley. *The role and place of the reengineering in modern bank*

The article touches upon the problem of reengineering as one of the innovations in management and the possibility of its utilization in the practical activity of Ukrainian banks.

Слав'янська Наталія Григорівна,

к.ек.н., доцент кафедри банківської справи
Української академії банківської справи, м.Суми

Домашня адреса:

44000 м.Суми, вул. Д.Коротченка, 2/91;

тел.(0542) 32-51-41

Криклій Олена Анатоліївна,

асистент кафедри банківської справи
Української академії банківської справи, м.Суми

Домашня адреса:

44030 м.Суми, вул. Нижньохолодногірська 8/15;

тел. (0542) 28-68-25

Адреса УАБС:

44030 м.Суми, вул. Петропавлівська, 56

тел. (0542) 21-29-20