

## **МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РЕІНЖИНІРИНГУ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ**

**Постановка проблеми.** Однією з ключових характеристик сучасних лідерів будь-якого бізнесу, у тому числі банківського, є швидка реакція на зміни зовнішнього середовища, у першу чергу – споживацьких уподобань. Причому встановлено, що основу успіху складає не сам продукт чи послуга, що виробляються, а якість процесів їх формування і, відповідно, рівень кваліфікації та компетентності персоналу.

Тому у сучасних умовах постійного підвищення вимог до капіталізації банківських установ, загострення конкуренції з боку іноземного банківського капіталу, активного розвитку інших секторів фінансового ринку, які приваблюють клієнтів новими можливостями як в інвестуванні, так і позичанні коштів, українські комерційні банки повинні приділяти особливу увагу вдосконаленню і оптимізації бізнес-процесів власної діяльності, що здійснюється на основі методології реінжинірингу.

Нове бачення управлінських проблем комерційних банків та його застосування на практиці надзвичайно важливі не тільки внаслідок високої нестабільності зовнішнього середовища бізнесу в Україні, але і для підтримки ефективності та сталості банківської системи, що сприятиме поживавленню ділової активності у реальному секторі української економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом проблеми реінжинірингу бізнес-процесів стають предметом наукових досліджень не тільки у зарубіжній, а і вітчизняній літературі. Серед авторів, які досліджували цю проблему – В. Дем'яненко, В. Міщенко, І. Малюкова, В. Крикун, В. Рибальченко. Разом з тим, фундаментальними дослідженнями у сфері реінжинірингу комерційних банків залишаються роботи зарубіжних вчених Пола Аллена [1] та А.В. Тютюнника [7].

**Невирішені раніше частини проблеми.** Практичний досвід проведення реінжинірингу в усьому світі, його успіхи та невдачі свідчать про необхідність визначення певних методологічних підходів, принципів, етапів його проведення, чіткої постановки цілей і окреслення очікуваних результатів. Оскільки банківський бізнес як за своєю суттю, так і за механізмами регулювання має певну специфіку, то вищеназвані проблеми не втрачають своєї актуальності по відношенню до перспектив розвитку банківського сектора України.

**Виклад основного матеріалу.** У середині 80-х років минулого століття, коли можливості екстенсивного росту компаній, і перш за все у США, були вже вичерпані, спеціалісти з управлінських технологій у пошуках можливостей радикального підвищення ефективності, прибутковості і

вартості бізнесу звернули увагу на проблему ефективності реалізації бізнес-процесів. Саме їх реінжиніринг (BPR – Business Process Reengineering) став одним з найважливіших важелів успішної перебудови американських компаній, дозволив їм повернути світове лідерство в ефективності та забезпечити сталий ріст американської економіки і фінансового ринку.

Разом з цим, термін “процесний підхід” був введений тільки у міжнародних стандартах ISO серії 9000:2000, в яких декларується, що “бажаного результату досягають ефективніше, якщо діяльністю та пов’язаними з нею ресурсами управляють як процесом” [6, с. 6].

З цього випливає, що для забезпечення свого ефективного функціонування організації повинні виділяти у власній діяльності взаємопов’язані бізнес-процеси та управляти ними. Часто вихід одного процесу безпосередньо є входом наступного, у результаті чого діяльність компанії представляється у вигляді послідовності певних взаємопов’язаних процедур.

Тому саме бізнес-процес, бізнес-система, ділова процедура є базовими поняттями реінжинірингу. Процес, за визначенням стандарту ISO 9000:2000, – це сукупність взаємопов’язаних або взаємодійних видів діяльності, яка перетворює входи на виходи [6, с. 11]. Іншими словами, це послідовність внутрішніх і взаємозалежних функціональних дій для випуску продукції або окремих її компонентів.

Бізнес-систему можна визначити як пов’язану сукупність бізнес-процесів, кінцевою метою якої є випуск продукції. Ділова процедура – це функція, завдання, ланцюг подій, що відбуваються протягом певного проміжку часу і мають пізнаваний результат.

Структура більшості українських організацій, що має витoki ще з командно-адміністративної системи, є жорстко ієрархічною і бюрократизованою, і комерційні банки тут не є виключенням. Вона будується за принципом “посудин, що не сполучаються”, коли всі великі функціональні підрозділи діють ізольовано один від одного, а міжфункціональне управління є доволі слабким. У цих умовах статус, влада, можливість контролю, амбіції мають для людей суттєво більше значення, ніж ефективність, горизонтальне співробітництво і служіння інтересам споживачів.

Процесний підхід вводить новий тип управління, при якому долаються існуючі бар’єри між різними функціональними одиницями, що дозволяє об’єднувати зусилля всіх підрозділів і сконцентрувати їх на досягненні головних цілей організації.

На нашу думку, переваги процесного підходу до управління комерційними банками проявляються в їх прискореній реакції як на внутрішні, так і на зовнішні зміни. Більш докладно це можна сформулювати наступним чином:

- можливість забезпечення злагодженості дій керівників і спеціалістів банку для досягнення запланованих результатів, фокусування зусиль усіх підрозділів і працівників на досягненні спільних цілей;

- “прозорість” банку для власного керівництва, можливість отримання інформації у реальному часі за рахунок розвитку системи поточного і наступного контролю та аналізу;
- підвищення рівня мотивації працівників банку та усвідомлення ними своїх повноважень та обов’язків;
- більш низькі витрати і більш короткі строки організації нових циклів надання послуг;
- покращення якості і передбачуваність результатів роботи;
- забезпечення довіри клієнтів та інших зацікавлених сторін до стабільного і надійного функціонування банку.

Умовно всі бізнес-процеси банку можна поділити на три групи: основні, які створюють додаткову вартість для клієнтів; процеси супроводження або управління бізнесом – стратегічне планування, визначення політики банку, забезпечення взаємодії із зовнішніми організаціями та клієнтами, забезпечення доступності необхідних ресурсів; та допоміжні. Разом з тим, за твердженням експертів, 65 % операцій, що виконуються персоналом у західних компаніях, не потрібні і не додають вартості, 30 % хоч не створюють додаткової вартості, але без них не обійтися, і тільки 5 % – дійсно підвищують вартість [3]. Тому основні зусилля у процесі здійснення проектів реінжинірингу повинні бути спрямовані на ліквідацію “зайвих” операцій, оптимізацію процесів супроводження бізнесу і підвищення ефективності основних бізнес-процесів.

Видами реінжинірингу є кризовий [4] та реінжиніринг розвитку. У першому випадку мова йде про вирішення дуже складних проблем організації, яка знаходиться у стані кризи або на межі банкрутства, і потрібен комплекс заходів, який би дозволив виправити ситуацію. Реінжиніринг розвитку застосовується тоді, коли організація працює у нормальному режимі, але погіршилися динаміка розвитку та конкурентна позиція, зростає собівартість та зменшується ефективність виробництва.

Яким чином можна дізнатися, що у банку є певні проблеми у бізнес-процесах? Як правило, проблемні бізнес-процеси відрізняються складною керованістю і, як наслідок, частою конфліктністю, високою собівартістю робіт, суттєвими відхиленнями від запланованих результатів діяльності.

Класифікувати проекти вдосконалення бізнес-процесів у комерційних банках можна залежно від завдань та масштабів змін, про що свідчать приклади, наведені у таблиці 1.

## Класифікація проектів вдосконалення бізнес-процесів

Тип проекту	Критерії класифікації		
	Покращення процесу	Підвищення конкурентоспроможності	Відмова від традиційних технологій
1. Внутрішньофункціональний – націлений на окремі завдання або функції	Введення в ОДБ платіжних доручень клієнтів шляхом їх сканування	Зміна робочого графіка відділу депозитних операцій приватних клієнтів – продовження часу роботи та робота у вихідні дні	Впровадження системи для автоматичного подання заявок на купівлю / продаж валюти і формування бухгалтерських документів
2. Міжфункціональний – націлений на бізнес-процеси банку	Спрощена процедура мікrokредитування	Введення інституту персональних менеджерів, які надають комплекс послуг клієнтам	Система дистанційного розрахунково-касового обслуговування корпоративних клієнтів
3. Міжорганізаційний – поєднує банк з іншими організаціями	Застосування системи аутсорсингу для певних напрямків діяльності	Створення єдиного call-центру	Створення центрів іпотечного кредитування

Очевидно, що оптимізація окремих функцій, хоч і сприяє підвищенню якості роботи банку, не може розглядатися як реінжиніринг бізнес-процесів, оскільки мета останнього – встановлення міжфункціональних зв'язків, створення основ для командної роботи персоналу.

Зарубіжна практика свідчить, що успішне здійснення програм BPR потребує поєднання чотирьох моментів. По-перше, існуюче становище повинно бути настільки неприпустимим, щоб реально побудити керівництво і весь колектив до активних дій. По-друге, потрібно, щоб вигоди майбутніх змін були очевидні і достовірні для всіх. По-третє, необхідне усвідомлення потреби у змінах з боку саме керівництва, оскільки без твердої підтримки зверху будь-яка програма приречена на провал. І, нарешті, це охоплення всієї організації, оскільки у реінжинірингу бізнесу трансформуються не просто процеси – трансформується мислення колективу. Персонал повинен бути налаштованим на рішучу і швидку перебудову не тільки і не стільки організаційної структури банку, хоч, на жаль, саме так часто відбувається на практиці. У центрі уваги повинна бути докорінна зміна самого характеру роботи кожного співробітника і його робочого оточення – готовність і вміння виконувати розширене коло операцій, нести відповідальність не тільки за свої власні дії, а і за результати спільної роботи.

За своєю суттю реінжиніринг є класичним проектом інноваційного типу. Тому його життєвий цикл може бути визначений за методологією Міжнародного інституту проектного менеджменту (PMI) наступним чином:

початкова стадія (створення концепції), фази розробки, реалізації і завершення. Роботи, що включаються до складу основних фаз, залежать, як правило, від цілей, які необхідно досягти, а також від принципів перепроєктування бізнес-процесів.

На початковій стадії створюється проектна група, до складу якої можуть включатися як менеджери банку, так і незалежні консультанти. При комплектуванні групи необхідно враховувати два моменти: по-перше, менеджери на час здійснення реінжинірингу не зможуть виконувати свої безпосередні обов'язки; по-друге, хоч вони і краще знають банківський бізнес, але перевагами зовнішніх консультантів є комплексність і системність рішень, що пропонуються, вміння адаптувати запропоновані рішення до особливостей і фактичного стану бізнесу, позитивний досвід описання бізнес-процесів і постановки процесного управління.

До початку реалізації проекту необхідно здійснити виділення і описання існуючих бізнес-процесів, яке можна здійснити і найпростішими методами – блок-схемою, що складається з прямокутників (які позначають дії), ромбиків (що позначають рішення, що приймаються) і стрілок, що поєднують ці елементи між собою, або словесним описом бізнес-процесу. Останній відповідає на запитання: що, хто, де, як, навіщо і чому, а також – які є витрати часу і грошових коштів на прийняття рішень, чекання і здійснення дій [5].

Відбір процесів для реінжинірингу здійснюється після визначення потреб клієнтів. Потреби клієнтів визначають стратегію комерційного банку, а стратегія, у свою чергу, – можливі напрямки реінжинірингу. Те, що може здаватися важливим для банку, може не мати ніякої цінності для клієнтів. Українські банки зараз, як правило, обирають стратегію орієнтації на клієнта, тому основними бізнес-процесами вважаються: обслуговування корпоративних клієнтів, клієнтів малого та середнього бізнесу, роздрібних клієнтів.

На стадії розробки здійснюється моделювання майбутніх бізнес-процесів за принципом “як повинно бути” з максимальним використанням можливостей інформаційних технологій. Цікаво відмітити, що говорячи про реінжиніринг, Білл Гейтс у книзі “Бізнес зі швидкістю думки”, вважає необхідним створення своєрідної “нервової системи підприємства”, щоб більшість звичайних процесів відбувалася, як у живому організмі, на рівні “рефлексів”, залишаючи голову вільною для творчості і реакції у позаштатних ситуаціях [2].

Фаза реалізації включає, як правило, декілька етапів: лабораторну стадію, пілотне впровадження та тиражне впровадження. Мета лабораторної стадії – перевірити життєздатність гіпотез, що були покладені в основу проекту, в умовах моделювання конкретних ситуацій. Після цього здійснюється реальний запуск декількох процесів, але на обмеженому полігоні. І тільки наприкінці перепроєктовані бізнес-процеси впроваджуються у масштабах усього банку.

Останнім етапом реінжинірингу є фаза завершення, коли підбиваються загальні підсумки і, головне, здійснюється оцінка ефективності проекту, з'ясовується, наскільки повно реалізована його концепція. Ця стадія, безумовно, є необхідною, але аналіз буде плідним тільки у випадку, коли з самого початку проекту були встановлені певні цільові показники для кожного процесу, бажано у кількісному вимірі.

**Висновки.** Таким чином, результатом роботи з реінжинірингу комерційних банків, як і інших організацій, є вихід на задані параметри роботи, суттєве підвищення власної конкурентоспроможності, реалізація потенційних можливостей підвищення ефективності діяльності. Але дуже часто, і це знаходить підтвердження у сучасній практиці роботи українських банків, комплексне реформування бізнес-процесів не вдається внаслідок певних упущень, серед яких: незрозумілі для колективу цілі і завдання змін, недостатньо детальне їх планування, відсутність суворих методів контролю, неефективне управління “людським фактором”.

Ці причини необхідно докладно аналізувати і усувати, оскільки реінжиніринг не є “модною тенденцією”. Його поява – наслідок жорсткої конкурентної боротьби, витримати яку можливо тільки шляхом впровадження нових, наукоємних інноваційних технологій. Тому одним зі стратегічних завдань розвитку українських комерційних банків є запровадження ефективних бізнес-процесів обслуговування клієнтів, що дозволить у цілому підвищити вплив банківської системи на економічний розвиток України.

### *Список літератури*

1. Аллен Пол Х. Реинжиниринг банка: Программа выживания и успеха. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 264 с.
  2. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. – М., ЭКСМО-Пресс, 2001. - 480 с.
  3. Гуиар Ф.Ж., Келли Дж. Преобразование организаций. – М.: Дело, 2000. – 376 с.
  4. Малюкова І.О. Реінжиніринг – основний інструмент тимчасового адміністратора комерційного банку // Вісник Академії економічних наук України. – 2003. – № 2. – С. 52-55.
  5. Ник Оболенски. Практический реинжиниринг бизнеса. – М.: Лори, 2004. – 368 с.
  6. Системи управління якістю. Основні положення та словник (ISO 9000:2000, IDT). – К.: Держстандарт України, 2001. – 13 с.
  7. Тютюнник А.В. Реинжиниринг кредитных организаций: Управленческая аналитическая разработка. – М.: БДЦ-пресс, 2003. – 312 с.
- Отримано 23.04.2007