

УДК 336.713

Организационный механизм реализации модели реинжиниринга бизнес-процессов в деятельности банковских организаций

В статье рассматривается механизм реализации модели реинжиниринга бизнес-процессов в одном из коммерческих банков Республики Беларусь. Отражены ключевые элементы (владельцы процессов, цели преобразований, принципы, ресурсная база и т. д.), применяемые при реинжиниринге. Автором рассмотрен трансформационный механизм, позволяющий выстроить новую бизнес-архитектуру для перехода от вертикального бизнес-администрирования к горизонтальному взаимодействию подразделений организации. Также в работе представлены конкретные результаты внедрения и их влияние на рост клиентоориентированности банковского учреждения.

А. В. БОРИСЕВИЧ,
заместитель
Председателя Правления
ОАО «Банк БелВЭБ»

Ключевые слова:

реинжиниринг, управление бизнес-процессами, банковская сфера, ресурсная база, ключевые показатели эффективности процесса, единообразные и системные преобразования.

Введение. В современных условиях для повышения текущей и стратегической эффективности через снижение операционных расходов все больше компаний разрабатывает и реализует реинжиниринговые проекты по радикальному улучшению бизнес-процессов. В банковской системе нашей страны эта проблема приобретает все большую актуальность по причине несовершенства организационно-управленческой и технико-технологической базы. В последнее десятилетие наблюдается ключевой тренд, характеризующийся стремительным проникновением удаленного банковского обслуживания в сервисы банков. Дистанционные каналы обслуживания, основанные на интернет-технологиях, и становятся основным «отделением банка». Контакт-центры, банкоматы, отделения, интернет-банкинг, мобильный банкинг – все каналы обслуживания клиентов теперь ориентированы на цифровые технологии. Следовательно, банк тоже становится цифровым и опирается на цифровую технологическую платформу.

Основная часть. В настоящее время в обслуживании клиентов основной вектор задач направлен на автоматизацию ключевых, массовых бизнес-процессов банка услуг. Например, по расчетно-кассовому обслуживанию, уровень автоматизации по юридическим лицам составляет, по нашей оценке, более 85 %, а доля клиентов, подключенных к дистанционным каналам банков, стремится к 90–95 %, в технологичных банках страны. Все

большее внимание банки уделяют сервисам, связанным с оказанием услуг физических лиц через мобильные приложения, предлагая максимально широкий сектор услуг по проведению платежей, кредитным операциям, процессам, связанным с привлечением ресурсов. Онлайн-сервисы требуют построения автоматизированных сквозных процессов как на стороне дистанционных каналов, так и в учетно-операционных, скоринговых системах банка. По экспертной оценке, доля сервисов для физических лиц, предлагаемых через дистанционные каналы, составляет более 70 % от всех банковских бизнес-процессов для розничного сегмента. Зонами внимания для банков являются обеспечивающие и управляющие внутренние процессы, связанные с сопровождением сделок с клиентами и принятием решений. К таким процессам можно отнести фрод – мониторинг операций по карточкам, оценка кредитоспособности юридических лиц, управление просроченной задолженностью, операции с ценными бумагами и другие процессы, где уровень автоматизации составляет около 50 % и наблюдается значительный объем ручного труда и операций на бумажном носителе. Таким образом, существует возможность и необходимость для радикальной перестройки всей системы управления, мышления менеджмента и персонала в контексте использования цифровых технологий. Актуальны результативные преобразования для создания

организационно-управленческой и технико-технологической платформы, поддерживающей все основные банковские бизнес-процессы в режиме реального времени, с высокой производительностью и обеспечением непрерывности деятельности (по ISO22301) по формуле 24×7 . Эта стратегическая задача может быть решена на основе опробованного в системе одного из коммерческих банков Республики Беларусь организационного механизма модели реинжиниринга бизнес-процессов в конкретном банковском учреждении, суть которого изложена в данной статье. При этом реализация данного механизма означает использование предложенной схемы с ее ключевыми элементами и уточнение их количественных и качественных характеристик с учетом всех специфических особенностей банковской организации (см. рисунок).

Реинжиниринг бизнес-процессов предполагает построение двух моделей бизнес-процесса: что есть сейчас (as is) и как должно быть (to be) и дальнейшее внедрение в организации второй [1].

Стоит отметить, что любая модель реинжиниринга должна учитывать состояние бизнеса, его внутреннюю и внешнюю среду, цели и задачи как реинжиниринга, так и бизнеса. По сути, она высокоиндивидуальна и требует привязки к реальным условиям. В соответствии с известной концепцией BPM управление бизнес-процессами представляет собой системный подход для отражения, проектирования, выполнения, документирования, измерения, мониторинга и контроля автоматизированных и неавтоматизированных процессов,

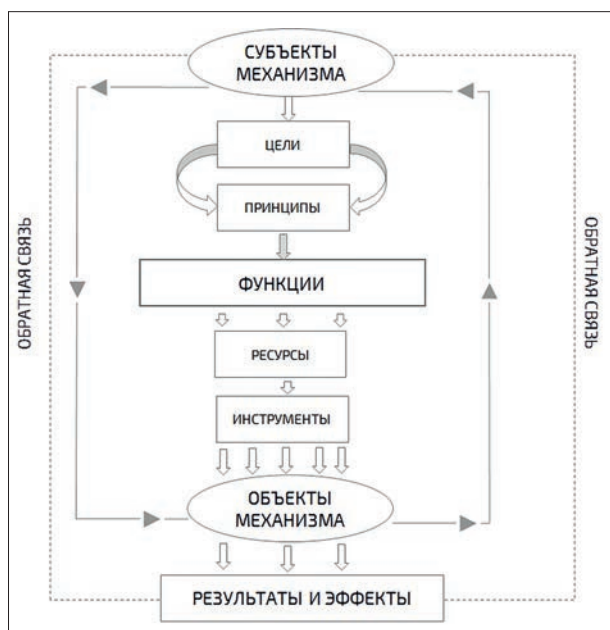


Рисунок – Принципиальная схема механизма реализации модели реинжиниринга бизнес-процессов в деятельности банковской организации

достижения целей и бизнес-стратегий компании. BPM охватывает осознанное, всеобъемлющее и все более технологичное определение, совершенствование, инновации и поддержание сквозных процессов. Благодаря этому системному управлению процессами компании добиваются лучших результатов быстрее, о чем пишут многие специалисты [2, 3, 4].

Процесс преобразований представляет собой достаточно сложную систему взаимодействия внутренних единиц и внешних контрагентов с их ресурсными возможностями, адаптацией целей и возможностей к стратегической цели реинжиниринга.

Классическое понимание любого механизма сводится к признанию его пространственно-временной сути, т. е. он един в пространстве и времени. В пространственном измерении механизм – это субъекты, объекты, ресурсы, инструменты, цели (как желаемые состояния объекта управления), организационные структуры, институты и любые другие статичные характеристики каждого из элементов механизма. Во временном измерении механизм – это, во-первых, процесс управленческого воздействия на объект управления, во-вторых, сами бизнес-процессы, т. е. изменение качественных и количественных характеристик элементов механизма, а также взаимодействие этих элементов между собой. По авторскому мнению, организационный механизм реализации модели реинжиниринга в конкретной банковской организации включает следующие элементы.

1. Топ-менеджмент банка и руководители структурных подразделений (владельцы процессов). Они являются инициаторами преобразований, разработчиками идеологии реинжиниринга, механизма его реализации и основными экспертами промежуточных и конечных результатов. Нужно отметить, что идея преобразования бизнес-процессов в банковской организации возникла на основе явно устаревшей и даже архаичной организационно-функциональной структуры банка, тяжелой и немобильной, включающей множество филиалов с автономными полномочиями. В результате операционный функционал не мог обеспечивать нужную скорость транзакций, главным образом по причине своей громоздкости, что в конечном итоге в большие экономические издержки. Для решения этих и других проблем топ-менеджментом банка была разработана соответствующая идеология преобразований, составившая исходную основу всех дальнейших действий.

2. Цели преобразований в механизме реализации могут быть разными применительно к

конкретной банковской структуре. В данном исследовании основными целями являются: сжатие во времени и процедурное упрощение бизнес-процессов обслуживания клиентов; максимальная адаптация бизнес-процессов к запросам клиента и стандартизация рутинной составляющей бизнес-процессов; разделение операционной (бэк-офисной) и клиентской (фронт-офисной) деятельности; централизация операционного функционала. Все эти цели связаны со стратегической целью снижения экономических издержек и сокращения значительных трудозатрат. Так, сжатие во времени и процедурное упрощение бизнес-процессов по обслуживанию клиентов означает их освобождение от ненужных операций, стандартизацию рутинных операций. Кроме того, цели были достигнуты на основе горизонтального и вертикального сжатия процессов, что означает соответственно уплотнение функционала каждого работника и перемещение принятия решений туда, где делается работа.

3. Принципы данного механизма представляют собой основополагающие и постоянные на данном временном промежутке правила, определяющие единообразие и системный характер проводимых преобразований. Такими принципами являются: централизация операционной функции, участвующее управление, минимизация и профилактика сопротивления изменениям, горизонтальное и вертикальное сжатие процессов, абсолютный и эффективный клиентинг, дезинтеграция операционной и клиентской функций, синхронность (параллельность) преобразований, аутсорсинг, «внутренние рынки» и хрестоматийные управленческие принципы – эффективности, экономичности и оптимальности. Например, принцип участвующего управления сопротивлением изменениям – ключевая идея профилактики сопротивления и мотивации работников к проведению таких изменений в рамках реинжиниринга. По своей сути участвующее управление представляет собой симбиоз социально-психологических и организационных методов управления и является важнейшим универсальным принципом любых преобразований. Принцип синхронности или параллельности преобразований направлен на временное совмещение реинжиниринговых процессов и получение на этой основе синергетического экономического эффекта. Абсолютный и эффективный клиентинг – это принцип тотальной и гибкой ориентации на внутреннего (сотрудники – потребители услуг и информации внутри банка) и внешнего (физические и юридические лица, внешнего контура) клиента.

4. Функции организационного механизма состоят в реализации однородных видов управленческой и исполнительской деятельности по достижению целей преобразований. Безусловно, на первом месте по своей значимости в данном механизме будет функция трансформации, а в более широком ее содержании – функция модернизации. В континуум важнейших функций следует также отнести регулятивную, мотивационную, контрольную, сервисную, аналитическую. Особое значение придается в данном механизме аналитической функции, как необходимому инструменту выявления и оценки слабых мест на первом этапе модернизации. Проведенный в банке анализ показал, что операционная (бэк-офисная) и клиентская (фронт-офисная) деятельность совмещены; процессы не оптимизированы; эффективность операционной деятельности недостаточная; периметр не определен; имеется избыточная численность персонала и сложность процессов; численность персонала на уровне региональных дирекций и центров банковских услуг свидетельствовала о значительных резервах консолидации; система мотивации субъективная и непрозрачная. Полученная аналитика составила базу для последующих конструктивных изменений для получения нового качества.

Четкой иерархии функций и их последовательности в своей реализации не существует. Они разные по содержанию, однако их содержание, а также интенсивность определяются идеологией трансформации (модернизации), как главной функции преобразований. Это следует из сути понятия «модернизация», которое в контексте данной темы можно идентифицировать с понятием «трансформация». По мнению С. Блэка, автора основополагающего труда «Динамика модернизации», модернизация есть «процесс, посредством которого исторически эволюционировавшие институты адаптируются к быстро меняющимся функциям, что отражает беспрецедентное расширение человеческих знаний, позволяющее осуществлять контроль над своим окружением, которое сопровождало научную революцию» [5, с. 186].

Вместе с тем, несмотря на свое «лидирующее» положение, любая модернизация в виде реинжиниринга предполагает как контрольную, так и регулятивную, мотивационную, контрольную, и другие функции, реализуемые одновременно.

5. Ресурсная база для механизма реализации модели реинжиниринга должна быть достаточно полной и достоверной. По своему содержанию – это самые разные ресурсные платформы. Первый

важнейший ресурс – компетентность персонала, уровень которой должен быть не ниже тех задач, которые заложены в программу преобразований, т.е. в проект реинжиниринга. Наличие такого ресурса обеспечивается не только уровнем подготовки персонала и его административно-функциональным местом в банке, но и степенью мотивированности и вовлеченности персонала. Важное место в эффективном функционировании механизма реализации занимают локальные нормативно-правовые акты как прямой административный ресурс. В рамках практической реализации данного механизма это были приказы о создании отделений, не имеющих самостоятельного баланса и банковского идентификационного кода, распорядительные документы по организации работы, контролю, предоставлению полномочий в соответствии с действующим законодательством, документы по предоставлению прав доступа работников филиалов (отделений) к информационным базам и локальным комплексам, документы по замене наименования отделения, содержащегося в регистрах бухгалтерского учета программных комплексах банка и другие. Одной из важнейших ресурсных платформ следует назвать проектные решения по механизму преобразований. Так, в рамках проекта «единый БИК» (банковский идентификационный код) были приняты такие ключевые решения как актуализация ЛНПА банка, разработка стандартов описания процессов, проведение декомпозиции процессов. Кроме того, проведено 2 тестовых дня для апробации принятых решений, установочный обучающий семинар, пилот-проект и подготовлен план тиражирования и проведено тиражирования решения. Разработано 34 плана мероприятий перехода в разрезе каждой точки продаж, утверждены приказы об открытии новых «безбиковых» точек продаж, стандартизированы процессы в формате «Как должно быть».

6. Инструменты (методы) реализации разработанного механизма реализации можно объединить в три большие группы. В первую очередь, это организационно-правовые методы, основанные на принципах рациональности (здравого смысла), эффективности и оптимальности, и выраженные главным образом с ЛНПА и конкретных административных формах (приказы, распоряжения, методические указания и др.). Но эти методы основаны не только и не столько на административном ресурсе менеджмента банка, сколько на экономических расчетах, выборе оптимальных сценариев развития событий. Группа экономических методов в рамках рассматриваемого

механизма ориентирована на экономические интересы участников преобразований. Они должны быть реализованы как через систему прямых вознаграждений, так и через мотивацию, что предполагает знание мотивов и их ценности для работника. В данном случае формирование мотивов к преобразованиям и минимизация сопротивления изменениям предполагает применение и социально-психологических методов влияния (убеждение, просьба, совет, внушение и др.). В механизме адаптации важная роль принадлежит методам оптимизации процессов и структур. В первую очередь, это оптимизация операционной деятельности по количеству и составу, численности персонала, организационной структуры управления, контроля процессов и комплаенс-контроля. Оптимизация позволила сократить численность персонала службы внутривозвращенного и налогового учета снизилась со 150 до 50 человек, диспетчерской службы по завершению операционного дня банка с 35 до 10 человек. Оптимизированы по количеству и функциям юридическая служба и служба кадрового администрирования, подразделения ИТ и административно-хозяйственного блока.

7. Объекты воздействия в механизме можно объединить в две большие группы. Во-первых, это операционная деятельность филиалов и структурных подразделений банка; во-вторых, к объектам взаимодействия относятся субъекты внешней среды (налоговые и статистические органы, структуры местного управления, ФСЗ населения и др.), а также связанные с ними процессы. По своей управленческой природе названные субъекты являются стейкхолдерами, потому что все они влияют на бизнес-процессы банка и связаны соответствующими интересами. В настоящее время таких стейкхолдеров насчитывается около 35 организаций. Выше отмечалось, что именно операционная деятельность является главным объектом преобразований по причине ее несовершенства. В этой связи были подготовлены методики логического и технологического разделения операционной и клиентской деятельности в описанных процессах банка, реализованы меры по согласованию разделения между всеми заинтересованными подразделениями, составлены схемы разделения, утвержденные кураторами операционного и клиентского блоков. Разработаны регламенты и процедуры централизации операционной деятельности, ориентированные на широкую вовлеченность управляющих и сотрудников всей территориальной сети одного из коммерческих банков Республики Беларусь.

Все это проводилось в рамках «программы ТОФ» (трансформация операционной функции), главной целью которой было выделение операционной функции из общей структуры и деятельности Банка. В рамках проекта ТОФ был осуществлен переход к одной из сложнейших и трудозатратных составляющих – инвентаризации собственных операционных процессов, их структурированию и последующей оптимизации.

8. Результаты и эффекты. Реализация представленного механизма в практике деятельности одного из белорусских банков позволила получить следующие конкретные результаты:

- разработана модель участвующего управления изменениями, направленная на профилактику и минимизацию сопротивления таким изменениям;
- на основе централизации операционной функции и оптимизации операций создан Центр сопровождения клиентских операций (ЦСКО);
- обеспечен рост доходов банка;
- снижение операционных расходов
- процессная бизнес-модель банка позволила обеспечить абсолютный и всеобщий клиентинг – 24/7 – по принципу «везде и сейчас» со стопроцентной географической доступностью сервисов как для внутренних клиентов (сотрудники фронт-офиса), так и для внешних – физические и юридические лица;
- создана «фабрика» бэк-офиса на основе конвейерного метода обработки клиентских и внутрибанковских операций;
- централизованы функции сопровождения, оперативного и архивного хранения документов;
- проведена унификация и централизация экспедиционного обслуживания;
- организован электронный документооборот с контрагентами банка;
- обеспечена унификация и динамика высокого качества сервисов;
- внедрены единые стандарты оценки работы служб банка;
- обеспечено ускорение реализации и повышение экономической эффективности регулятивной функции со стороны регуляторов (Нацбанк, минфин, налоговые органы, статистические органы и др.);
- созданы матрицы перехода персонала как инструмент трансформации организационной структуры банка.

Эффекты использования механизма адаптации связаны с изложенными выше основными результатами, но в отличие от конкретных осязаемых результатов они могут не иметь четко видимых

границ. Часто это косвенные эффекты, влияющие на общий результат. К ним в данном случае можно отнести:

- появление нового вида компетентностей в виде специалиста бэк-офисной (операционной) функции с эксклюзивными специализациями (стандартизация ввода информации в ИС, работа с отклонениями, осуществление последующих контрольных операций и др.);
- повышение степени удовлетворенности внутренних и внешних клиентов услугами банка;
- повышение качества процессов взаимодействия как внутренних служб банка между собой, так и внутренних служб с внешними агентами в процессе разрешения не только стандартных, но и критических операционных ситуаций;
- формирование единого информационного пространства в рамках всей операционной системы банка.
- консолидация операционных рисков на одной площадке;
- генерацию дополнительных ценностей в виде операционных услуг для других финансовых организаций;
- минимизацию ошибок и потерь от операционных инцидентов (за счет повышения качества верификации, стандартизации процедур контроля, специализации сотрудников);
- увеличение количества клиентских транзакций за счет скорости и расширения периметра сервисов и количества клиентов;
- снижение операционных расходов банка за счет снижения стоимости условной транзакции.

Таким образом, по своей сути преобразования во внутреннем и внешнем контурах банковского учреждения в рамках проекта реинжиниринга представляют собой организационный механизм реализации модели реинжиниринга в реальных условиях, задачах и ресурсах конкретного банковского учреждения.

Предложенный и реализованный в банковской организации механизм реализации модели реинжиниринга состоит в трансформации вертикальных и горизонтальных коммуникаций и соблюдении их разумного баланса. Такой механизм предполагает также оптимальное сочетание централизации и децентрализации. Так, например, созданный в рамках реинжиниринга Центр сопровождения клиентских операций (ЦСКО), олицетворяет собой централизацию операционной функции. Вместе с тем это организационное решение – реализация так называемой концепции «внутренних рынков», воплощающей принципы горизонтального сотрудничества, когда

структурные подразделения организуют свое взаимодействие на основе внутренних экономических интересов, не теряя при этом организационного единства в рамках миссии материнской организации. ЦСКО – структура, предоставляющая свои услуги их потребителям на возмездной, т. е. платной или рыночной основе. Такой принцип концентрирует ответственность не столько на администрировании, сколько на экономических интересах как централизованной структуры ЦСКО, так и потребителей его услуг.

Реализация такого трансформационного механизма обеспечивается локальными нормативно-правовыми актами (ЛНПА) и предусматривает: пошаговое (сверху вниз) вовлечение в процесс изменений всех лиц, принимающих решения; формирование перечня ключевых задач и компетенций уровней управления для перехода к модели бизнес-клиентинга; выделение и закрепление зон ответственности и точек контроля; создание рабочих групп и матриц перемещения персонала для реализации ключевых задач в рамках данной модели; подписание соглашения между ЦСКО и подразделениями-потребителями его услуг с указанием их качественных и количественных характеристик, форм и средств контроля, а также санкционных мер. Созданный в рамках реинжиниринга Центр сопровождения клиентских операций (ЦСКО) олицетворяет собой централизацию операционной функции. Вместе с тем это организационное решение – реализация так называемой концепции «внутренних рынков»,

воплощающей принципы горизонтального сотрудничества, когда структурные подразделения организуют свое взаимодействие на основе внутренних экономических интересов, не теряя при этом организационного единства в рамках утвержденной стратегии развития

Заключение. Предлагаемый организационный механизм позволяет выстроить новую бизнес-архитектуру для перехода от вертикального бизнес-администрирования к горизонтальному взаимодействию подразделений банковских учреждений. Кроме того, во внутреннем контуре на основе интенсификации деятельности и повышения качества обеспечивающих функций создаются условия для формирования специализированных компетенций, в т. ч. и уникальных на рынке, способных существенно снизить затраты и получать дополнительные прибыли за счет эффекта масштаба. Подобная схема реализации модели повышает уровень корпоративной культуры, производительность труда, стандартизирует и редукцирует многие централизованные процессы, способствует созданию эффективного внутреннего контроля и риск-менеджмента.

Во внешнем контуре встраивание ключевых показателей эффективности процесса в процесс управления каждым этапом позволяет максимально сфокусировать деятельность на наращивании продаж продуктов и сконцентрировать усилия персонала на обслуживании клиентов, сократить трудозатраты, отказаться от избыточных площадей.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гусева, А. 10 признаков цифрового банка от Бретта Кинга [Электронный ресурс] / А. Гусева // FutureBanking. – Режим доступа: <http://futurebanking.ru/post/2880>. – Дата доступа: 19.06.2021.
2. Что такое управление бизнес-процессами. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://habr.com/ru/company/trinion/blog/354608/>. – Дата доступа: 19.06.2021.
3. Концепция BPM-системы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bpm-systems.ru/bpm-system-about/>. – Дата доступа: 19.05.2021.
4. Введение в управление бизнес-процессами (Business Process Management, BPM) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://analytics.infozone.pro/bpm-business-process-management/>. – Дата доступа: 19.05.2021.
5. Black, C. The Dynamics of Modernization. A Study in Comparative History / C. Black. – New York, 1975. – 380 p.

This article deals with the mechanism for implementing a model aimed at reengineering business processes within one of Belarus' commercial banks. It reflects key elements (i.e. process owners, goals of transformation, principles, resource base, etc) applied in terms of reengineering. Being focused on the transformation mechanism enabling to establish a new business architecture with a view to making the transition from vertical business administration to horizontal interaction across business units, the author presents the results and effects of its implementation as well as describes its impact on an improvement in customer centricity within banking institutions.

Key words: reengineering, business process management, banking sector, resource base, key performance indicators typical of a process, uniform and systemic transformations.

Получено 27.07.2021.