

Финансы, банки
и налогообложение

д-р экон. наук, профессор

С.М. Бухонова,

магистрант

А.В. Горбатенко

Белгородский государственный

технологический университет

им. В.Г. Шухова

**РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ИНСТРУМЕНТ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В БАНКЕ**

Реинжиниринг бизнес-процессов стал одной из наиболее важных инноваций в экономической науке начала 1990-х гг., в банковской сфере широкое распространение получил относительно недавно – теоретические основы были заложены в 1984–1990 гг. в ходе исследовательских работ, выполненных в США под эгидой Массачусетского технологического института и Гарвардского университета. Ускоренное развитие информационно-коммуникационных технологий, изменившее многие аспекты жизни общества, постепенно привело отечественные банки к пониманию необходимости фундаментальных организационных перемен.

Бизнес-процессы банка могут постоянно совершенствоваться, но иногда им нужно радикальное обновление – реинжиниринг. Рассмотрим, что это такое и как его проводить.

Бизнес-процесс – последовательность действий сотрудников, направленных на создание продукта или услуги для клиента. Даже если каждый сотрудник компании делает свою работу добросовестно и в полном объёме, а все бизнес-процессы проходят инжиниринг (детальное описание на этапе создания компании), старые методы могут становиться неэффективными. В таких случаях прибегают к реинжинирингу – радикальному переосмыслению и перепроектированию бизнес-процессов для резкого улучшения показателей компании, например, увеличения прибыли или повышения рентабельности [3].

От оптимизации или простого улучшения реинжиниринг отличается:

1. Фундаментальностью. Перед запуском этого процесса нужно ответить на основополагающие для бизнеса вопросы: «Почему компания делает это?», «Почему таким способом?» и «Какой она должна стать?». Это часть разработки целостной стратегии предприятия.

2. **Радикальностью.** В процессе реинжиниринга предлагаются способы работы, полностью отличающиеся от тех, что использовались в компании раньше. Поэтому он целесообразен, только когда компания уже не может использовать существующие бизнес-процессы, а простой их оптимизации или улучшения этапов бизнес-процесса недостаточно.

3. **Стремительностью.** Реинжиниринг приводит к резким изменениям количественных показателей работы компании.

Различают следующие виды реинжиниринга:

1. По уровню воздействия на работу компании:

– **Эволюционный.** Бизнес-процессы меняются, но компания продолжает заниматься тем же направлением. Например, если у пиццерии по соседству открылся прямой конкурент, можно сменить поставщиков или формат заведения, придумать новые рецепты, но при этом остаться пиццерией и не менять профиль.

– **Революционный.** Реинжиниринг приводит к смене не только бизнес-процессов, но и вида деятельности компании. Например, ту же пиццерию можно перепрофилировать в кофейню и предложить аудитории другой продукт.

2. По степени необходимости:

– **Кризисный.** Его цель – вывести бизнес из глубокого кризиса, связанного, например, с потерей конкурентоспособности или отказом потребителя от товаров компании.

– **Реинжиниринг развития.** Нужен для ускорения темпов роста или увеличения отрыва от конкурентов.

Можно выделить три группы ситуаций, в которых необходим реинжиниринг:

1. Бизнесу грозит крах из-за ухода клиентов к конкурентам, у которых цены ниже, а качество товара или услуг выше. Если компания не улучшит свой продукт и не привлечёт аудиторию, она разорится.

2. Компании предстоит столкнуться с трудностями: на рынок выходит новый конкурент, утрачивается интерес к продукту из-за снижения платёжеспособности населения.

3. Компания занимает лидирующую позицию, но хочет увеличить долю на рынке, а реклама не приносит желаемых результатов.

Этапы реинжиниринга:

1. Идентифицировать основные процессы в компании и выявить взаимосвязи между ними. Параллельно нужно выбрать устаревшие и неэффективные процессы для реинжиниринга.

2. Выбранные процессы переосмыслить и разработать вместо них новые, которые смогут взаимодействовать с другими процессами компа-

нии. На этом же этапе их необходимо протестировать, чтобы минимизировать возможные ошибки.

3. Внедрить новые бизнес-процессы в работу компании, обучить сотрудников и провести кадровые перестановки.

Реинжиниринг – процесс, который может начать только руководство компании. Для реинжиниринга нужно собрать отдельную команду сотрудников или привлечь специалистов со стороны. Если процесс затрагивает продажи и производство представителей этих отделов следует обязательно привлекать к нему.

Основные приёмы и принципы реинжиниринга:

1. Объединение процессов. Если по результатам анализа бизнес-процессов понятно, что проблема не в самих процессах, а в их параллельности, объедините несколько в один.

2. Расширение зоны ответственности исполнителей. Так на взаимодействие между сотрудниками уходит меньше времени и сокращается количество проверок. Как следствие, работа выполняется быстрее.

3. Выполнение работы там и тогда где это целесообразно. Распределение задач в организации должно быть логичным [5].

Типичные ошибки при реинжиниринге бизнес-процессов:

1. Непонимание разницы между бизнес-процессами и должностной структурой в компании. Без осмысления каждого этапа бизнес-процесса руководство может считать, что проблема не в процессе, а в сотруднике на конкретной должности, и вместо реинжиниринга проводить кадровые перестановки.

2. Создание только новых процессов без изменения устаревших.

3. Концентрация на самом реинжиниринге, а не на его целях. Сотрудники проектной команды не заинтересованы в изменениях или слишком увлечены распределением ролей в команде из-за чего долго определяют и классифицируют этапы бизнес-процессов и упускают цели, которых должны достичь.

4. Нехватка денег или людей для проведения полноценного реинжиниринга.

5. Конфликт интересов. Руководство отступает, встречая сопротивление сотрудников, которые не видят необходимости в реинжиниринге или хотят избежать его последствий. Такое возможно, если управление строится не на принципах делового сотрудничества и финансовой мотивации, а на дружеских связях.

Автоматизация и роботизация стали ключевыми направлениями совершенствования деятельности крупных предприятий. Финансово-кредитные организации не являются здесь исключением.

Оптимизация бизнес-процессов в банковской сфере на основе реинжиниринга позволяет снизить издержки, увеличить производительность работ, скорость выполнения операций. К основным направлениям такой оптимизации относятся структуризация бизнес-процессов; сокращение времени на их выполнение за счет исключения избыточных и дублирующих функций; стандартизация и унификация операций; перераспределение ответственности между исполнителями.

Клиенты хотят взаимодействовать с банком удаленно. Их ожидания относительно качества и скорости обслуживания растут. Рассмотрим успешное использование технологии RPA (решение Blue Prism) Сбербанка для быстрой автоматизации бизнес-процессов.

Сбербанк провел анализ ожиданий и поведения клиентов, в результате которого обнаружилось, что физические лица стали более требовательными в отношении скорости, простоты и доступности финансовых сервисов. Большую часть возникающих вопросов клиенты банка хотят решать удаленно, без визита в отделение. Это требует от Сбербанка инвестиций в развитие инструментов дистанционного банковского обслуживания (ДБО) и прочих онлайн-сервисов, что в свою очередь вызывает необходимость внедрения инструментов быстрой автоматизации процессов.

Компания произвела реинжиниринг бизнес-сервисов (глубокое переосмысление и перепроектирование процессов для того, чтобы сделать их и бизнес в целом гораздо более эффективными, повысить ключевые показатели, такие как прибыль, качество, себестоимость и пр.). В итоге в Сбербанке пересмотрели 109 операций и выделили 39 в качестве приоритетных для оптимизации и автоматизации по принципам RPA (Robotics Process Automation, набор технологий для роботизации процессов). Также банк провел более подробное исследование потребностей бизнес-заказчиков, сформировал критерии оценки эффективности внедрения алгоритмов RPA и развернул инфраструктуру на 800 программных роботов. Были созданы стандарты кибербезопасности применения RPA и технологическая схема разработки и внедрения алгоритмов роботизации.

RPA – это новый подход к автоматизации, который заключается в использовании программных роботов (software robotics), или, по-другому, алгоритмов машинного обучения (разновидность искусственного интеллекта), для замены живых сотрудников на рутинных монотонных операциях.

Отличие RPA от более традиционного подхода к автоматизации заключается в том, что роботы «наблюдают» за действиями людей прямо в графическом интерфейсе, в котором сотрудник выполняет свои ежедневные рабочие обязанности, и учатся повторять одинаковые операции. Тогда как средства автоматизации предыдущего поколения подразумевают, что

программист заранее задает набор правил и действий, которым будет следовать система (к примеру, электронного документооборота). Новый подход позволяет «работникам искусственного интеллекта» обращаться к самым разным системам, совершать разноплановые действия без необходимости специально интегрировать эти инструменты между собой и продумывать все возможные сценарии поведения заранее. В традиционной модели каждый раз, когда бизнес-процесс даже слегка меняется, требуется перепрограммировать систему. В новой парадигме робот подхватывает эти изменения на лету, переобучаясь самостоятельно.

Для масштабного развертывания RPA в Сбербанке было выбрано и развернуто решение Blue Prism, а сейчас проводится анализ дополнительных возможностей альтернативных платформ: UiPath, WorkFusion, Kryon и других. В организации создана обширная библиотека по роботизации процессов, содержащая унифицированные базовые блоки RPA и шаблоны для взаимодействия с автоматизированными системами Сбербанка.

В банке рассматривают создание «цифровых сотрудников», «роботов-помощников» и «читающих роботов» в качестве ключевых инструментов быстрой автоматизации рутинных действий.

Цифровому сотруднику не нужен офис: он размещается на центральном сервере банка и обрабатывает до 200 рутинных операций в день, используя структурированные данные. Рост производительности роботизированного процесса по сравнению с традиционной обработкой достигает 80%.

Робот-помощник «живет» на машине пользователя. Он помогает сотруднику, обрабатывая 2-3 операции в день. Рост производительности при использовании робота-помощника составляет 20%. «Читающий робот» переводит документы из бумажного в электронный вид, используя технологию OCR, классифицирует их, извлекает необходимые данные и обрабатывает в соответствии с заложенным алгоритмом. Такой «читающий робот» на 60% более продуктивен, чем человек, который анализирует документы «вручную». Программные роботы также помогают сотрудникам при открытии новых счетов: они проводят проверки клиентов в шести автоматизированных системах, непосредственно открывают счет и подключают необходимые услуги, а также направляют клиентским менеджерам пакет документов для подписания.

Таким образом, одна из главных целей стратегии Сбербанка – ориентация на инновационное развитие как залог повышения эффективности бизнес-процессов, а, следовательно, и общей эффективности функционирования банка достигнута [6]. Сервисные механизмы постоянно совершенствуются: на основании глубокого анализа проводится непрерывная трансформация модели организации бизнеса, направленная на снижение

затрат, уменьшение трудоемкости и освобождение от непрофильных функций. Все это позволяет предлагать лучшие на отечественном финансовом рынке продукты и услуги. При этом стимулируется общий прогресс банковской отрасли и отдельных ее участников.

Библиографический список

1. Бухонова С. М. Инновационные подходы к формированию региональной инвестиционной стратегии в сфере альтернативной энергетики / С. М. Бухонова, Ю. В. Киреева // Вестник БГТУ им. В. Г. Шухова. 2016. № 8. С. 189–194.

2. Дорошенко Ю. А. Модель инициирования инвестиционных проектов как инструмент активизации инвестиционно-инновационной деятельности региона / Ю. А. Дорошенко, И.О. Малыхина, А. Н. Брежнев // Вестник БГТУ им. В. Г. Шухова. 2017. № 6. С. 178–181.

3. Реинжиниринг коммерческого банка: учеб. пособие для магистрантов направления 080300.68 «Финансы и кредит» / Л.В. Полунин; М-во обр. и науки РФ, ФГБОУВПО «Тамб. гос. ун-т им. Г.Р. Державина». Тамбов: Издательский дом ТГУ им. Г.Р. Державина, 2012.

4. Смолякова Н.В. Место реинжиниринга бизнес-процессов в инновационном менеджменте банка / Н.В. Смолякова // Креативная экономика. 2015. №1 (97). С. 137–148.

5. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М.Хаммер, Дж. Чампи, М., 2011.

Рекомендовано кафедрой
финансового менеджмента
БГТУ

д-р экон. наук, профессор
С.М. Бухонова,

магистрант

Л.Ю. Ключников

Белгородский государственный
технологический университет
им. В.Г. Шухова

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ

Банковской сектор является наиболее уязвимым элементом экономики государства. На его состояние влияет множество внешних и внутрен-