

УДК 338.24

DOI 10.51691/2500-3666\_2023\_1\_16

## ***ВОЗМОЖНОСТИ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ИНСТРУМЕНТА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ***

***Григорян Л.К.***

*магистрант,*

*Новороссийский филиал Финансового университета*

*Новороссийск, Россия*

### **Аннотация.**

Данная статья посвящена реинжинирингу бизнес-процессов в банковском секторе, который способствует повышению эффективности оперативного управления в конкурентной среде. Описаны основные направления оптимизации деятельности, как структуризация, стандартизация и унификация операций и функций, полная автоматизация обработки стандартизированного входного потока документов, перераспределение ответственности между исполнителями, исключение избыточных и дублирующих функций.

**Ключевые слова:** реинжиниринг, бизнес-процессы, моделирование процессов, банковский сектор, операционная функция, функция валютного контроля, трансформация, автоматизация.

## ***WAYS TO IMPROVE THE CORPORATE GOVERNANCE OF BANKS***

***Grigoryan L.K.***

*master's student,*

*Novorossiysk branch of the Financial University*

*Novorossiysk, Russia*

**Annotation.**

This article is devoted to business process reengineering in the banking sector, which helps to improve the efficiency of operational management in a competitive environment. The main directions of activity optimization are described, such as structuring, standardization and unification of operations and functions, full automation of processing a standardized input document flow, redistribution of responsibility between performers, elimination of redundant and duplicating functions.

**Key words:** reengineering, business processes, process modeling, banking sector, operational function, currency control function, transformation, automation.

Стремительное развитие информационно-коммуникационных технологий (далее по тексту – ИКТ) внесло свои изменения в абсолютно все сферы жизнедеятельности человека. Исключение не составила и российский банковский сектор, субъекты которого были вынуждены провести кардинальные перемены в своей организации. Развитие банковских бизнес-процессов является постоянным во времени, однако возникают ситуации, когда требуется кардинальный их пересмотр – реинжиниринг.

Ориентированный на создание принципиально новых бизнес-процессов реинжиниринг, по мнению Н.В. Смоляковой, представляет собой основанное на процессном подходе самостоятельное направление в менеджменте инноваций. Автор отмечает, что в рамках этого направления производится радикальная трансформация используемой кредитным учреждением модели управления, что в конечном итоге приводит к росту показателей его деятельности, а, значит, и эффективности функционирования. Становится возможным определить реинжиниринг как целенаправленную деятельность, которая предполагает

кардинальную инновационную трансформацию бизнес-процессов предприятия или организации [4].

Все виды бизнес-процессов могут быть классифицированы по следующим группам:

- основные: в разрезе коммерческих кредитных учреждений (банков) обеспечивают предоставление банковских услуг клиентам и предложение им различных продуктов. Таким образом, эти процессы генерируют потребительскую ценность продуктов банка и направлены на удовлетворение клиентских потребностей;

- обеспечивающие, также известные как вспомогательные: обеспечивают стабильный ход процессов предыдущей группы, не генерируя при этом потребительской ценности;

- бизнес-процессы управления и развития: направлены на управление деятельностью банка, регулирование этой деятельности, развитие банковских продуктов и услуг [1].

Использование инструмента реинжиниринга позволяет банкам оптимизировать протекающие у них бизнес-процессы, что в конечном итоге повышает оперативность выполнения операций, и повышает производительность деятельности при одновременном снижении уровня издержек. Реинжиниринг как правило проводится по нескольким направлениям: структуризация протекающих бизнес-процессов; исключение дублирующих и избыточных функций (что в конечном итоге приведет к повышению оперативности выполнения операций); стандартизация операций, унификация последних; распределение зон ответственности между ответственными за исполнение лицами [3].

Существуют различные классификации реинжиниринга, каждая из которых различается заложенным в ее основу принципом.

1. В зависимости от степени воздействия на деятельность организации:

- Эволюционный реинжиниринг: направление деятельности остается неизменным, трансформация затрагивает лишь бизнес-процессы.

- Революционный: одновременное изменение направления деятельности и бизнес-процессов.

2. В зависимости от потребности в реинжиниринге:

- Кризисный: направлен на вывод организации из кризисной ситуации (например, вследствие падения спроса на продукцию или утраты конкурентных преимуществ);

- Реинжиниринг развития: обеспечивает опережение развития и роста организации по сравнению с ее конкурентами [2].

Исходя из устоявшейся практики операционная деятельность банков осуществляется в соответствии с децентрализованной моделью, специфика которой заключается в следующем: выполнение операций и их сопровождение производиться на местах; однородность функций подавляющей части сотрудников территориальных подразделений банков; отсутствие унифицированных подходов к организации деятельности; недостаточная автоматизация протекающих бизнес-процессов.

Фундаментальной функцией банка является операционная. Еще относительно недавно ее границы были весьма размыты, а сама она была связана с высоким уровнем издержек, что в свою очередь негативно сказывалось на показателях рентабельности и эффективности деятельности банков. Данная проблема может быть решена посредством централизации бизнес-процессов, преимуществами которой являются следующие: унификация тех процессов, которые характеризуются прозрачной структурой; оптимизация штата; консолидация мидлофисных и бэкофисных функций [1].

Трансформация организационной структуры подразумевает создание Центра сопровождения клиентских операций (далее по тексту – ЦСКО), в Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

структуре которого будут выделены подразделения, отвечающие за поддержку клиентов, сопровождение операций частных и корпоративных клиентов; расчетный центр; администрирование выдаваемых кредитов; обеспечение проведения расчетов и организацию последних; планирование операционной деятельности и контроль за ее проведением.

Создание ЦСКО сделает возможным разделение зон ответственности на тактическое управление и исполнение, зону планирования и контроля. Фактически система взаимодействия между всеми участниками бизнес-процессов становится прозрачна, за каждым подразделением закрепляется зона ответственности, повышается качества осуществляемого за деятельностью банка (в том числе и различных его субъектов) контроля, исполнительные подразделения быстрее реагируют на входные воздействия, повышается эффективность их работы.

Еще одним примером проводимого реинжиниринга является роботизация, которая подразумевает полную автоматизацию документопотока по различным направлениям. В свою очередь, это позволяет сократить численность персонала, выполняющего однотипные операции, поскольку становится возможна автоматическая обработка большей части электронных платежных документов по проводимым клиентами рублевым расчетам.

Наконец, функция валютного контроля становится централизованна, что в свою очередь подразумевает: создание единой точки клиентского обслуживания, которая будет отвечать за консультирование клиентов и выполнение операций; внедрение передовых технологий; автоматизация и стандартизация обеспечивают гибкость перераспределения нагрузки, что в свою очередь оптимизирует работу персонала и в конечном итоге приводит к снижению операционных издержек; концентрация компетенций обеспечивает большую скорость реагирования на изменение НПА и законодательных норм, что значительно снижает операционные риски.

Становится возможным определить реинжиниринг бизнес-процессов как кардинальное перепроектирование процессов, глубокое их переосмысление, направленное на повышение основных показателей деятельности организации и повышение эффективности ее функционирования.

Концентрация операционных функций в рамках ЦСКО открывает широкие перспективы для последующего развития и роста банка. В основе разработанной модели заложена универсальность и гибкость применяемых в операционном бизнесе механизмов [3].

Рациональный и осознанный подход, использованный с прохождением организационного и подготовительного этапов, на основе бенчмаркинга крупнейших международных финансовых организаций, с учетом национальных особенностей, проведением пилот-проекта и логичным завершением – масштабным внедрением в рамках всего банка, позволит воплотить в полном объеме, без нарушений и отклонений от исходной концепции [5].

Синергетический эффект может быть достигнут при условии, что аналогичная модернизация операционной деятельности будет осуществлена и другими организациями, и в первую очередь – банками [1].

Резюмируя все вышесказанное, еще раз отметим, что использование инструмента реинжиниринга позволяет банкам оптимизировать протекающие у них бизнес-процессы, что в конечном итоге повышает оперативность выполнения операций, и повышает производительность деятельности при одновременном снижении уровня издержек. Реинжиниринг как правило проводится по нескольким направлениям: структуризация протекающих бизнес-процессов; исключение дублирующих и избыточных функций (что в конечном итоге приведет к повышению оперативности выполнения операций); стандартизация операций, унификация последних; распределение зон ответственности между ответственными за исполнение лицами.

### **Библиографический список:**

1. Венкат С.К. Современные проблемы проектирования процессов управления производственными предприятиями/С.К. Венкат// Актуальные проблемы экономики, коммерции и сервиса. - 2020. - С. 17-23.
2. Годжаева Э.Д. К вопросам о видах моделей корпоративного управления/Э.Д. Годжаева// Скиф. Вопросы студенческой науки. –2021. –№ 5 (57). –С. 160-163.
3. Мишаков В.Ю. Бизнес-процессы как основа создания архитектуры предприятия /В.Ю. Мишаков // Дизайн, технологии и инновации в текстильной и легкой промышленности. - 2018. -С. 217-220.
4. Рудакова О.С. Корпоративное управление в коммерческом банке/О.С. Рудакова// Банковские услуги. –2021. –№ 1. –С. 39.
5. Yaacob H., Basiuni J. Corporate Governance model of a state - owned enterprise: evidence from an Asian emerging market // Corporate Governance. - 2019. - Vol. 14 (4). - P. 504-514.

*Оригинальность 94%*