

*С.Б. Єгоричева, канд. екон. наук, доц.,
Полтавський університет споживчої кооперації України*

РЕІНЖИНІРИНГ ЯК СУЧАСНА ТЕНДЕНЦІЯ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ

Постановка проблеми. У сучасних умовах більшість українських банків потребують серйозної перебудови і оновлення свого бізнесу. Однією з основних причин цього є різке загострення конкуренції на фінансових ринках, яке викликане універсалізацією та глобалізацією банківської діяльності, певною лібералізацією її державного регулювання, інтенсивним проникненням у традиційно банківські сфери небанківських фінансових посередників. Нарощення динаміки на ринку банківських послуг вимагає від банків оперативної реакції на зміни ринкової ситуації, що втілюється у прискореному створенні і впровадженні нових продуктів і послуг. Багато з цих продуктів за характером споживання перетворилися з індивідуальних у масові – для фізичних осіб, малого та середнього бізнесу, що, у свою чергу, вивело на перший план проблему зниження витрат роздрібного та і всього банківського бізнесу, а також проблему створення унікальних конкурентних переваг банківської установи.

Одним з найбільш ефективних шляхів вирішення цих проблем у сучасних умовах є реінжиніринг банківських бізнес-процесів, який здійснюється у світовій практиці вже більше десяти років.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основи теорії реінжинірингу були закладені у другій половині 80-х років у США у ході дослідницьких робіт під егідою Масачусетського технологічного інституту і Гарвардського університету. Але справжній прорив у цьому напрямку досліджень пов'язується з публікацією у 1993 році М. Хаммером і Дж. Чампі праці під назвою "Реінжиніринг корпорації". Суттєвий внесок у розвиток теорії реінжинірингу зробили й інші відомі західні вчені, серед яких: Т. Девенпорт, Р. Манганеллі, М. Клейн, У. Шумахер.

Банківська діяльність також не залишилася поза увагою вчених, оскільки вона вважається одним з найскладніших об'єктів управління. Реінжинірингу банківського бізнесу присвячені роботи таких зарубіжних авторів, як Пол Аллен (США) [1] та А.В. Тютюнник (Росія) [5]. Наразі українські вчені тільки починають дослідження. Це пов'язано, на нашу думку, з тим, що банківська система України минулі п'ятнадцять років знаходилася у процесі становлення, набуття досвіду діяльності, оволодіння продуктами і послугами, які для світового банківського бізнесу давно є звичайними і традиційними. Конкуренція на фінансовому ринку також не набувала такого розмаху, який би примушував банки докорінним чином якісно вдосконалюватися. У той же час, світова практика свідчить, що реінжиніринг потрібен у першу чергу саме успішним організаціям, які не

побоюються заради майбутніх суттєвих переваг відмовитися від сучасного стійкого становища.

Серед авторів статей, присвячених проблемам реінжинірингу банків, можна зазначити В. Міщенко, Н. Слав'янську, О. Деркача, І. Малюкову. Але в існуючих публікаціях поки що викладаються основні принципи реінжинірингу, без пристосування їх до специфіки банківського бізнесу як такого і конкретних умов українського фінансового ринку. Фактично предметом дослідження залишається тільки загальна методологія трансформації бізнес-процесів, а не її специфіка та обмеження у сфері банківського бізнесу.

Постановка завдання. Таким чином, актуальними питаннями залишаються визначення специфіки процесів реінжинірингу у банківській сфері України, аналіз певного досвіду його застосування, проблем, що виникають, та перспектив на майбутнє.

Виклад основного матеріалу. Українська банківська система останнім часом, на думку фахівців, залишається “острівцем стабільності” у країні і рушієм економіки, демонструючи непогані темпи зростання і фінансові результати [2]. Разом з тим, існуючі проблеми і тенденції можуть з часом призвести до того, що вітчизняні банки вичерпають свої можливості бути консолідуючим елементом економічної системи. Посилення конкуренції, у тому числі з боку іноземного банківського капіталу, призводить до зменшення відсоткової маржі і виникнення демпінгових тенденцій у ціноутворенні на банківські продукти, тому зростання прибутків пояснюється абсолютним зростанням обсягів активних операцій, і, перш за все, кредитування населення.

У цих умовах роль банківського менеджменту об'єктивно посилюється ще й тому, що вимоги до капіталізації банківської системи, визначені НБУ, неминуче призводитимуть до злиття банків, їх входження у холдинги, банківські об'єднання, що потребуватиме кваліфікованого забезпечення функціонування складних фінансових структур.

Найбільш сучасні концепції банківського управління базуються на процесному підході, коли діяльність банку описується як сукупність визначених і формалізованих бізнес-процесів, що аналізуються з метою їх оптимізації. На даний час не існує єдиного визначення сутності бізнес-процесу, але взагалі його можна визначити як сукупність пов'язаних між собою процедур або дій, які спільно реалізують певне завдання бізнесу або стратегічну мету, як правило, у рамках певної організаційної структури. “На вході” використовуються один або більше ресурсів (гроші, інформація тощо), “на виході” створюється продукт, який має цінність для клієнта.

М. Портер, виходячи з впливу бізнес-процесів на створення такого продукту, виділяє основні, або операційні, та підтримуючі, що забезпечують функціонування бізнес-системи і супроводжують створення продукту протягом його життєвого циклу [4]. Стосовно банківської діяльності є сенс виділяти ще і управлінські процеси [3], до яких належать процеси

стратегічного управління, управління ефективністю діяльності, ліквідністю, ризиками тощо.

Необхідно відмітити, що виокремлення основних бізнес-процесів у першу чергу базується на визначеній стратегії банку, змістом якої є виділення останнього у конкурентному середовищі і пропонування клієнтам унікальної цінності – унікального поєднання продукту, ціни, обслуговування, взаємовідносин з банком та його іміджу. Зрозуміло, що при різних стратегіях основні бізнес-процеси відрізнятимуться. Так, на перших етапах становлення незалежної економіки України і її банківської системи основними клієнтами банків були підприємства, для яких головною метою було одержання кредиту. Тому основними бізнес-процесами були видача позик, робота з проблемними кредитами і, зрештою, розрахунково-касове та інше обслуговування клієнтури.

Зараз ситуація докорінним чином змінилася, що знайшло відображення у значній диверсифікації клієнтської бази комерційних банків та її потреб, тому банківські стратегії сконцентровані саме на комплексному обслуговуванні певних груп клієнтів – великих корпорацій, малого і середнього бізнесу, приватних осіб, що і визначає склад основних бізнес-процесів.

Закономірністю функціонування будь-якого бізнесу є необхідність постійного вдосконалення. Особливо це стосується банківської діяльності, оскільки цей ринок є надзвичайно “прозорим”, і всі нововведення дуже швидко стають відомі конкурентам і використовуються ними. Але відразу постає питання, наскільки докорінно треба змінювати бізнес-процеси і в який проміжок часу. У науці і практиці існують два протилежні погляди. Одні спеціалісти вважають, що конкурентоспроможність компаній доцільно підвищувати, проводячи невеликі, але постійні покращення бізнес-процесів. Ці погляди знаходять відображення у концепції загального управління якістю – TQM (*Total Quality Management*), яка базується на ряді підходів, у тому числі відображених у стандартах серії ISO 9001.

Іншої точки зору дотримуються М. Хаммер і Д. Чампі, які вважають, що у наш час докорінна ломка бізнес-процесів є найбільш ефективним методом, який дозволить компанії підвищити свою конкурентоспроможність. Технології проведення “сильних” революційних змін діяльності організації і отримали назву реінжинірингу (BPR – *Business Process Reengineering*).

Вищезазначені підходи до покращення бізнес-процесів, на наш погляд, не є антагоністичними, і можуть застосовуватися на різних етапах життєвого циклу банку, або одночасно, але для різних бізнес-процесів, оскільки включення більш ніж трьох процесів у реінжиніринг може спричинити вихід організації з керованого стану [6].

Дуже часто реінжиніринг асоціюється у практиків тільки із застосуванням інноваційних інформаційних технологій, але це є лише одним з його напрямків та методів забезпечення. Проблеми найчастіше криються не в недостатній автоматизації, а у самій логіці процесу. Перша стаття М. Хаммера, присвячена BPR, так і називається – “Реінжиніринг традиційних методів роботи: не автоматизуйте їх, а відкидайте” [7]. Запорукою успішності

реінжинірингу вважається виникнення нестандартної ідеї, яка дозволяє докорінним чином змінити бізнес-процес, підвищуючи цінність продукту для клієнта.

Українські комерційні банки, не досліджуючи досконально сутності перетворень, що у них відбувалися, фактично застосовували реінжиніринг, оскільки це вимагалось реальною ситуацією. Одним з прикладів цього є трансформація виконання всього спектра валютних операцій.

На початку 90-х років, коли операції з іноземною валютою були новацією практично для всіх українських банків, їх виконання зосереджувалося в окремому підрозділі (відділі, управлінні, департаменті валютних операцій). Цей підрозділ займався касовими, депозитними, кредитними, розрахунковими, іноді і картковими операціями з юридичними і фізичними особами, організовував роботу обмінних пунктів, здійснював операції на УМВР, дбав про ресурсне забезпечення, контролював стан валютної позиції тощо. Його статус майже офіційно визначався як “банк у банку”, і у керівництва банківських установ не виникало навіть сумніву стосовно правильності такої організації, оскільки там працювали спеціалісти, які перш за все були обізнані у правилах валютного регулювання і контролю.

Проте з ростом обсягів цих операцій, а також з розширенням нормативної бази їх здійснення, що проявилось у створенні Національним банком детальних інструктивних матеріалів з усіх напрямків банківської діяльності, підтримувати ефективну та мінімально ризиковану роботу такого підрозділу стало майже неможливо. Фактично у банківській установі існували паралельні бізнес-процеси з практично однаковими продуктами, але у валютному підрозділі операції виконувалися, як правило, з більшими витратами (відсутність дії ефекту масштабу). Крім того, однотипні проблеми (гривневі та валютні депозити, кредити у національній та іноземній валютах тощо) клієнти вимушені були вирішувати у різних підрозділах банку, що в цілому знижувало якість обслуговування.

Практика свідчить, що реінжиніринг валютного обслуговування клієнтів відбувався, як правило, за ініціативою “знизу” – від працівників валютних підрозділів – і при певному опорі працівників інших підрозділів, які фактично отримували додатковий обсяг роботи і додаткову відповідальність. Тому, як і вимагає методологія BPR, це потребувало прийняття рішень і безпосередньої участі з боку керівництва банківських установ на всіх рівнях. Але при раціональному перерозподілі спеціалістів і проведенні постійного навчання працівників ці проблеми вдалося вирішити.

Першими, як правило, передавалися функції кредитування і прийому депозитів, потім – організація касових і обмінних операцій. Передача розрахункового обслуговування до операційних управлінь виявилася найважчим кроком, оскільки потребувала відповідної кваліфікації персоналу. За валютними підрозділами, як правило, залишилися функції валютного контролю і проведення операцій на УМВР, на рівні головних офісів банків – встановлення кореспондентських відносин та здійснення міжнародних розрахунків.

На нашу думку, у цих перетвореннях присутні всі головні ознаки BPR: ігнорування того, що є, і націленість на те, як повинно бути; радикальність змін; суттєвий ріст результативності та якості обслуговування; орієнтація на процеси, що завершилися змінами організаційної структури. Разом з тим, реінжиніринг на той момент відбувався спонтанно, без створення концепції та розробки основних етапів проекту, був занадто розтягнутий у часі.

Однією з умов проведення BPR є наявність у банку відповідних спеціалістів, які можуть повністю зосередитися на аналізі та перепроєктуванні бізнес-процесів. У західній практиці дуже часто реалізацію проекту здійснюють сторонні компанії, які спеціалізуються на цьому виді діяльності. Головною вимогою до них у випадку проведення реінжинірингу банківських установ є досконале знання банківських операцій і вимог банківського бухгалтерського обліку і законодавства.

Робота над проектом починається з ідентифікації та описання існуючих у банку бізнес-процесів. Цілісне описання процесу передбачає визначення його назви, що розкриває його сутність, характеристику послідовності функцій, що реалізуються, визначення учасників процесу, ресурсів, що використовуються. Наприклад, “бізнес-процес прийому депозитів від фізичних осіб” включає консультування клієнта, оформлення депозитного договору, заповнення картки зразків підписів і формування справи з відкриття рахунку, занесення клієнта у базу даних операційної системи, відкриття депозитного рахунку, присвоєння як клієнту, так і рахунку всіх необхідних додаткових аналітичних параметрів, оформлення прибуткового касового документа, його контроль, прийом і зарахування готівкових коштів на депозитний рахунок, заведення алгоритму нарахування відсотків. Учасниками цього процесу можуть бути менеджер, операціоністи, контролер, касир.

Після цього постає питання: які з процесів підлягають реінжинірингу? Логічно запропонувати три критерії, на яких може ґрунтуватися висновок: дисфункціональність – здійснення яких процесів пов’язано з найбільшими труднощами? Значимість – які процеси найбільш цінуються клієнтами банку? Можливість реалізації – які з бізнес-процесів можуть бути перепроєктовані найбільш швидко і успішно?

Звичайно, масштаб перетворень може бути різним, і з цієї точки зору можна виділити три типи проектів: внутрішньофункціональні, міжфункціональні, міжорганізаційні. Оскільки, на переконання засновників реінжинірингу, бізнес-процес завжди міжфункціональний, перший тип проектів навряд чи можна віднести до BPR. Швидше за все, це просте вдосконалення виконання операції, засноване на застосуванні інформаційних технологій. Наприклад, це впровадження системи сканування платіжних доручень замість ручного введення їх в операційну систему, заміна письмового надання заявок від філій до головного офісу банку на купівлю та продаж іноземної валюти і ручного виконання бухгалтерських проведень на автоматизовану роботу в окремій системі за заздалегідь визначеними правилами тощо.

Міжорганізаційні проекти найбільш масштабні і тому найбільш ризиковані, крім того, результат тут проявляється значно довше. Тому вони здійснюються досить рідко (застосування аутсорсингу у бізнес-процесах, створення єдиних центрів обслуговування клієнтури у певному регіоні тощо).

На нашу думку, реінжиніринг банківської діяльності має певну специфіку та обмеження, що викликані достатньо жорстким визначенням порядку та технологій проведення операцій з боку Національного банку, а також особливостями програмного забезпечення, що використовується тим чи іншим банком. Наприклад, обов'язковість контрольного підпису на касових документах не дозволяє у цих операціях ліквідувати посаду контролера, тобто поєднати контрольні і операційні функції, як це рекомендує М. Хаммер. Більш того, банки іноді вимушені йти навіть на нераціональне збільшення обсягу контрольних функцій, якщо відповідним чином змінюються інструктивні матеріали (так сталося, наприклад, коли згідно з Законом України "Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом" з середини 2003 року у банківських установах була запроваджена всеохоплююча система фінансового моніторингу).

Прикладом визначального впливу нормативної бази на можливості реінжинірингу банківських процесів може слугувати поступова трансформація механізму перерозподілу ресурсів між філіями та головними офісами банків. На перших етапах звичайною практикою було надання філіями електронною поштою письмових заявок про купівлю або продаж ресурсів головному офісу, їх підтвердження, після чого іноді навіть оформлювались договори і тільки потім здійснювались відповідні бухгалтерські проведення.

На етапі автоматизації існуючого стану речей заявки і підтвердження стали формуватися у режимі on-line у спеціальній програмі, вона ж автоматично формувала і всі бухгалтерські проведення. Чи було це реінжинірингом? Звичайно, ні, оскільки бізнес-процес не був переосмислений, цьому заважало положення плану рахунків бухгалтерського обліку банків України про те, що рахунки філій (балансовий рахунок 3900) і рахунки, відкриті філіям (3901), були, відповідно, тільки активними або пасивними.

Новий погляд на вищезазначені операції сформувався після визначення Національним банком цих рахунків активно-пасивними, що дало можливість взагалі відмовитися від виконання окремих ресурсних операцій з філіями, використовуючи технічний овердрафт по рахунках у разі недостатності у них коштів і нараховуючи відсотки у разі наявності надлишкових ресурсів. Таким чином, у філіях відпала необхідність функціонування ресурсних підрозділів, спеціалісти з яких були переміщені до інших відділів. Крім того, суттєво поліпшилося і спростилося управління ліквідністю комерційного банку у цілому.

В економічній літературі ще не дістало належного обґрунтування положення про те, що обмеженням для реінжинірингу банківських процесів є ризику, притаманні банківській діяльності. Кардинально змінювати бізнес-

процеси, ставлячи за мету покращення обслуговування клієнтів та зменшення витрат, тут можливо тільки за умови зменшення рівня ризиків “на виході”, або, щонайменше, збереження їх прийняттого рівня. Основними видами ризиків, що можуть підвищитися внаслідок формального проведення BPR, на нашу думку, є кредитний та операційний.

Як відомо, операційний ризик комерційного банку пов’язаний з можливими збоями у комп’ютерній мережі, помилками, або навіть зловживаннями працівників, які безпосередньо виконують бухгалтерські операції, зниженням рівня внутрішнього контролю у банку тощо. Тому реінжиніринг розрахункового обслуговування клієнтів не повинен проводитися у напрямку, який може спричинити підвищення операційних ризиків. На жаль, часто комерційні банки у своєму намаганні прискорити та спростити процес розрахункового обслуговування не зважають на суттєве зростання його ризикованості.

Наприклад, зазвичай в операційному управлінні, де обслуговується багато клієнтів, вони поділені між операційними працівниками, яким надаються екземпляри зразків підписів осіб, уповноважених здійснювати операції по рахунках, та відповідні права на проведення операцій саме по цих рахунках в операційній системі банку. При цьому програмними засобами унеможлиблюється доступ до рахунків інших клієнтів, таким чином, місце роботи працівника банку і місце обслуговування клієнта чітко зафіксовані. Проте часто виникає ситуація, коли до кількох операціоністів шикуються черги, а інші є вільними.

Для запобігання втратам часу клієнтів в одному з комерційних банків вищезазначений бізнес-процес був радикально перебудований – клієнт міг звертатися зі своїми документами до будь-якого вільного операційного вікна, куди відразу підходив незайнятий працівник і здійснював опрацювання документів. При цьому картки зі зразками підписів знаходилися у загальній картотеці, і у всіх комп’ютерах на робочих місцях був забезпечений доступ до всіх клієнтських рахунків.

Інший банк пішов ще далі і запропонував систему, яку назвали дистанційним розрахунково-касовим обслуговуванням. При цьому корпоративні клієнти отримали можливість у будь-якій операційній точці регіональної дирекції, незалежно від того, де відкритий їх поточний рахунок, проводити наступні операції: розрахунки на підставі платіжних доручень, оформлення та отримання чекових книжок, внесення готівкових коштів на рахунки і отримання їх за чеком, отримання виписок за поточними рахунками. Картки зі зразками підписів та відбитком печатки були скановані і знаходилися у загальнодоступній базі даних.

Чи викликали такі зміни задоволення клієнтів? Безумовно, так, оскільки підвищилася оперативність їх обслуговування. Чи підвищилися операційні ризики банку? На це питання також потрібно дати позитивну відповідь. Збільшилася можливість підробки підписів клієнтів на розрахункових та грошових документах, іншого шахрайства, прийому документів, не забезпечених майбутніми надходженнями на рахунок або по рахунках, на які

накладено арешт, недотримання банківської таємниці з боку працівників, навіть їх зловживань службовим становищем. Єдиний вихід для банку у такій ситуації – всебічне посилення системи внутрішнього контролю, що об'єктивно призведе до зростання операційних витрат. Таким чином, у даному випадку одночасне досягнення двох цілей реінжинірингу – підвищення якості обслуговування і зменшення витрат – виявляється неможливим.

Проекти реінжинірингу проводяться по всьому світу вже більше десяти років, і зібрана за цей період статистика дозволяє сформулювати певні висновки щодо причин їхніх успіхів та невдач. За існуючою інформацією, від половини до двох третин проектів повністю провалюються, або значним чином не досягають поставлених цілей внаслідок наступних причин: явний опір змінам (60 % проектів), обмеження, що притаманні існуючим системам (40 %), нестача узгодженості у діях (40 %), відсутність лідера проекту (40 %), нереалістичні очікування (30 %), тощо [8, 9]. Тому менеджерам необхідно дотримуватися певних принципів та випробуваної методології проведення реінжинірингу, визначення яких відносно діяльності комерційного банку потрєбує, на наш погляд, подальших досліджень.

Висновки. Теорія і практика свідчать, що застосування реінжинірингу результативне і у сфері банківського бізнесу. Він надає нові конкурентні переваги, дозволяє скоротити витрати і підвищити доходи, забезпечити швидку реакцію комерційного банку на зміни кон'юнктури. Банківський реінжиніринг повинен також забезпечувати підтримання ліквідності банку як гарантію його надійності, дотримання інтересів вкладників і кредиторів, мінімізацію ризиків банківської діяльності. Її особливості – робота з залученими ресурсами, жорстка регламентація значної кількості банківських операцій з боку НБУ, вимоги до програмного забезпечення – ускладнюють застосування BPR у комерційних банках.

Разом з тим, необхідно, щоб серед топ-менеджменту банків сформувалося чітке розуміння того, що шлях до ефективного бізнесу лежить саме через правильно побудовані, гнучкі бізнес-процеси, що легко адаптуються. На цьому ж шляху можливе найповніше вирішення соціальних проблем колективу банку, створення ефективної системи підготовки спеціалістів, трансформування системи мотивування праці, що орієнтується на фактичні результати діяльності працівників. Банки, які не здійснюють інвестицій у перетворення, фактично ставлять під загрозу своє існування на фінансовому ринку.

Список літератури

1. Аллен Пол Х. Реинжиниринг банка: Программа выживания и успеха. – М.: Альпина Пабlisher, 2002. – 264 с.
2. Банківська система: традиції, проблеми, амбіції... // Дзеркало тижня, 20.05.06. – С. 1, 8-9.
3. Деркач О., Ліндер М. Основні напрями реінжинірингу бізнес-процесів та інформаційних систем в комерційному банку // Вісник КНТЕУ. – 2004. – № 6. – С. 94-102.
4. Портер М. Конкуренція. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2000. – 496 с.

5. Тютюнник А.В. Реинжиниринг кредитных организаций: Управленческая аналитическая разработка. – М.: БДЦ-пресс, 2003. – 312 с.
 6. Харрингтон Х. Дж. Прорыв в совершенствовании деятельности. – М.: 1997. – 385 с.
 7. Hammer M. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate // Harvard Business Review. – 1990. – № 4.
 8. Reengineering Success Factors // <http://www.prosci.com>.
 9. Why Re-Engineering Fails // <http://www.prosci.com>.
- Отримано 30.08.2006