

Реинжиниринг бизнес-процессов - стратегия инновационного развития организации (на примере Центрального банка Российской Федерации)

Шилова Е.В.,

канд.экон.наук, доцент кафедры менеджмента

ФГБОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет»

E-mail: elena-7700@mail.ru

Россия, г. Пермь

Мороз А.К.,

бакалавр направления «Менеджмент»

ФГБОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет»

E-mail: gumozinka@mail.ru

Россия, Пермь

Аннотация: в статье рассмотрена возможность перехода банка с функционального подхода на процессный, уточнены причины низкой эффективности функционального подхода. На примере бизнес-процесса «Надзор за кредитными организациями» представлен порядок реинжиниринга этого процесса в банке, рассчитан примерный эффект от предлагаемого мероприятия.

Ключевые слова: реинжиниринг бизнес-процессов, инновационное развитие банка, стратегия инновационного развития, функциональный подход, процессный подход.

В условиях современной экономики деятельность любой компании, независимо от ее размеров, будь то маленький продуктовый магазин в доме или транснациональная корпорация (Nestlé S.A.), состоит из многочисленного количества бизнес-процессов, которые постоянно повторяются. Каждый бизнес-процесс представляет собой определенную последовательность действий и решений, которые направлены на достижение определенной цели организации. Абсолютно все компании, рано или поздно, сталкиваются с кризисными явлениями в своей деятельности. Одним из важных инструментов антикризисного управления является реинжиниринг, который направлен на преобразование уже сложившихся бизнес-процессов для достижения радикального, скачкообразного улучшения деятельности банка.

В следствии того, что экономическая ситуация является нестабильной, управление не может иметь другой базис, нежели поиск и использование новых форм, методов, приемов, так как прежние подходы себя уже не оправдывают. Именно поэтому реинжиниринг стал одной из наиболее эффективных инноваций в управленческом консалтинге. Реинжиниринг – это реорганизация деловых процессов для достижения радикального, скачкообразного улучшения деятельности компании. В реинжиниринге важным является то, как компании хотят организовать работу именно сегодня

с учетом спроса на сегодняшнем рынке и возможностей сегодняшних технологий.

Реинжиниринг направлен на совершенствование деятельности каждого звена, чтобы вся система их взаимодействия была нацелена на получение максимального эффекта мультипликации, а именно того эффекта, который невозможно получить каждому в отдельности.

Актуальность темы заключается в том, что банковская система является одним из основных организаторов экономической жизни страны. Поэтому от эффективности функционирования банковского бизнеса в значительной степени зависят успех в преодолении экономического кризиса, снижение темпов инфляции и финансовая стабилизация.

Майкл Хаммер ввел термин реинжиниринг и раскрывал его как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения кардинальных улучшений критических современных показателей деятельности организации, таких как стоимость, качество, сервис и оперативность.

Процессы реинжиниринга авторами работы были рассмотрены на примере Центрального Банка Российской Федерации. В настоящее время в Центральном банке Российской Федерации бизнес-процессы осуществляются согласно функциональному подходу, то есть деятельность организации представлена в виде набора функций, которые распределяются между подразделениями. При данном подходе, разные отделы взаимодействуют, передавая работу друг другу по этапам и очень часто случается так, что на передачу и взаимодействия между подразделениями тратится больше времени, чем на сам процесс выполнения работы.

Причины низкой эффективности функционального подхода:

- отсутствие мотивации – нет заинтересованности работающих в конечном результате. Оторванность системы оценки деятельности от конечных результатов;
- отсутствие ориентации на целевые задачи предприятия – потребитель результатов труда работника является его вышестоящий начальник. Это означает, что каждый сознательно или подсознательно старается удовлетворить вышестоящих по вертикали;
- длительные сроки принятия управленческих решений – усложнение обмена информацией из-за вертикальной иерархичности;
- длительное время передачи информации – неэффективные потери рабочего времени (по подсчетам аналитиков время взаимодействия разделяется следующим образом: 20% - время работы, 80% - передача результатов следующему исполнителю).

Рассмотрим процесс реинжиниринга на примере бизнес-процесса «Надзор за кредитными организациями (далее – КО)».

Регулирующие и надзорные функции Центрального банка Российской Федерации, установленные данным Федеральным законом, осуществляются через действующий на постоянной основе орган – Комитет банковского

надзора, - объединяющий структурные подразделения Банка России, обеспечивающие выполнение его надзорных функций.

Реализация политики Банка России в области регулирования и надзора за деятельностью КО осуществлялась через территориальные учреждения Банка России, находящиеся на территории субъектов Российской Федерации: 7 главных управлений, 19 отделений – национальных банков, 52 отделения. В состав каждого структурного подразделения входили подразделение по надзору за кредитными организациями; подразделение по надзору за микрофинансовыми организациями; подразделение финансового мониторинга и валютного контроля.

Можно осветить следующие проблемы во взаимодействии с Банком России:

- избыточность и противоречивость запросов поднадзорных организаций, схожие запросы от разных структурных подразделений;
- отсутствие согласованности действий надзора и регулирования в отношении поднадзорных организаций;
- избыточность документооборота и неэффективность взаимодействия в рамках инспекционных проверок;
- большой объем отчетности на бумажном носителе;
- разные требования и запросы по регионам;
- недостаточная открытость и оперативность взаимодействия в части внедрения изменений и реализации проектов, влияющих на рынок.

В целях повышения эффективности деятельности руководством Банка России принято решение о централизации основных функций отделений, отделений-национальных банков в новые структурные подразделения Банка России:

- функции надзора за КО передать в Службу текущего банковского надзора;
- функции надзора за некредитными финансовыми организациями передать в ХАБы (центры);
- функции анализа активов и стоимости залогового обеспечения для всех типов поднадзорных организаций в Службу анализа рисков;
- функции регистрации выпусков ценных бумаг КО и некредитных финансовых организаций в Департамент КО;
- функции по допуску участников финансового рынка в ХАБы;
- функции проведения кредитных и депозитных операций переданы в Департаменты Банка России.

Процесс централизации связан с изменением организационной структуры Центрального аппарата, Отделений Банка России, в том числе и Отделения Пермь и сокращением численности подразделений: ликвидированы такие подразделения как подразделение по надзору за кредитными организациями; подразделение по надзору за микрофинансовыми организациями.

В целях повышения эффективности деятельности под руководством Председателя Банка России была открыта Программа по реинжинирингу

бизнес-процессов Банка России. Ключевой задачей которого является переход с функционального подхода в управлении к процессному.

Преимущества процессного подхода:

- ориентация на результат процесса;
- сокращение временных и материальных затрат;
- сокращение лишних вертикальных взаимодействий;
- исключение невостребованных процессов;
- устранение барьеров между функциональными подразделениями;
- выявление возможностей для целенаправленного улучшения процессов;
- повышение результативности и эффективности работы организации;
- прозрачность действий по достижению результата.

На рисунке 1 схематично изображен процессный и функциональный взгляд на организацию.



Рисунок 1 – Схема процессного и функционального подходов

Из схемы видно, что процессы проходят через все подразделения, вовлекая все службы организации; подразделения и сотрудники, задействованные в одном процессе, могут самостоятельно координировать работу в рамках процесса и решать возникающие проблемы без участия вышестоящего руководства; управление процессами позволяет концентрироваться не на работе каждого из подразделений, а на результатах работы организации в целом.

Ожидаемые результаты от внедрения процессного подхода:

- повышение эффективности и прозрачности взаимодействия с участниками финансового рынка;
- повышение качества регулирования, надзора и наблюдения;
- снижение административной нагрузки на поднадзорные организации;
- повышение эффективности внутренней деятельности банка России, а именно сокращение трудоемкости процессов и повышение их качества;
- оптимизация численности персонала и операционных затрат.

Рекомендации к изменению в целевом процессе можно предложить следующие:

1. Повысить качество надзора и эффективность использования ресурсов, сократить время на планирование и проведение инспекционных проверок:

- внедрить типовой шаблон риск-ориентированного задания на проверку и стандартного минимального набора вопросов в рамках обязательных периодических проверок;
- передать в департамент банковского надзора функции сбора заявок на проведения инспекционных проверок от всех структурных подразделений банка России;
- сократить сроки планирования проверки до 45 дней (текущий срок составляет 105 дней для годового планирования);
- упростить процесс инициирования внеплановой проверки.

2. Повысить контроль за процедурами КО:

- проводить квалификационную аттестацию руководителей службы внутреннего аудита
- внедрить механизм авторизации Банком России внешних аудиторов.

Ключевыми задачами процессного управления являются: внедрение методологии процессного управления, описание и реинжиниринг процессов, внедрение системы ключевых показателей эффективности бизнес-процессов, исключение дублирования функций структурных подразделений и оптимизация численности персонала.

Решение данных задач должно привести к ожидаемым результатам: повысится эффективность и прозрачность взаимодействия с участниками финансового рынка; повысится качество регулирования, надзора и наблюдения; снизится административная нагрузка на поднадзорные организации; повысится эффективность внутренней деятельности Банка России, сократится трудоемкость процессов и повысится качество процессов; пройдет оптимизация численности персонала и операционных затрат

В ходе проведения организационно-штатных изменений численность работников Банка России во второй половине 2018 года, с учетом принятых рекомендаций сократится на 1,6 тыс. единиц, или на 2,9%. Из этого следует, что расходы на содержание служащих Банка России также сократятся.

Если взять в расчет, что среднесписочная численность служащих на начало года составляет 51127 единиц и среднемесячный доход на одного служащего составляет 148222 руб., а после внедрения мероприятий по оптимизации структуры численность составит 49527 единиц и среднемесячный доход останется неизменным, то расходы, связанные с содержанием служащих, уменьшатся на 237155200 руб. (7578146194-7340990994).

В связи с предложением реинжиниринга бизнес-процессов в системе Банка России и оптимизации структуры возрастет потребность в повышении

профессиональной квалификации руководителей и специалистов структурных подразделений центрального аппарата. Поэтому постоянно следует повышать уровень компетенций как руководителей, так специалистов, путем проведения тренингов управленческой и лидерской, профессиональной направленности.

В процессе реинжиниринга проводится глубокий анализ всей системы и вырабатываются способы пройти эти процессы быстрее, эффективнее.

Реинжиниринг, однако, не самая легкая концепция для понимания, он предполагает принуждение к изменениям в организации, то есть срывание того, к чему люди привыкли и того, что они создают.

Центральный Банк в настоящее время находится в стадии реинжиниринга бизнес-процессов. Четкое следование разработанной стратегии позволит организовать работу, взаимодействие между подразделениями внутри организации, взаимодействие между клиентами, финансовыми организациями страны на более высокий уровень, позволит выполнять главному банку страны стратегические задачи на самом высоком уровне и следовать своей миссии – обеспечение финансовой и ценовой стабильности и содействие развитию конкурентоспособного финансового рынка.

Список литературы:

1. Официальный сайт Банка России. Внутренняя презентация Центрального банка Российской Федерации «Видение, миссия и ценности Банка России». URL: <http://www.cbr.ru/> (дата обращения 15.10.2018);
2. Официальный сайт Банка России. Годовой отчет Банка России за 2017 год. URL: <http://www.cbr.ru> (дата обращения: 15.10.2018);
3. Официальный сайт Банка России. Программа по реинжинирингу бизнес-процессов Банка России. URL: <http://www.cbr.ru> (дата обращения: 15.10.2018);
4. *Хаммер М.* [Hammer M.], *Чампи Дж.* [Champy J.] *Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе: пер. с англ.* СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2012.