

Санкт-Петербургский государственный университет

АМИРОВА Александра Сохбатовна

Выпускная квалификационная работа

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА

Направление 38.03.01 «Экономика»
Основная образовательная программа бакалавриата «Экономика»
Профиль «Менеджмент организации»

Научный руководитель:
Кандидат экономических наук, доцент
Жигалов Вячеслав Михайлович

Рецензент:
Кандидат географических наук, доцент
Кафедры управления и планирования
социально-экономических процессов
Анохина Елена Михайловна

Санкт-Петербург
2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.....	6
1.1 Сущность бизнес-процессов и их структура	6
1.2 Понятие и сущность реинжиниринга бизнес-процессов	16
1.3 Разработка методологических принципов реинжиниринга бизнес-процессов в банковском секторе	24
Глава 2 ПРОВЕДЕНИЕ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРИМЕРЕ ОТДЕЛА РОЗНИЧНОГО КРЕДИТОВАНИЯ ПАО «ПРОМСВЯЗЬБАНК»	39
2.1 Комплексный анализ ПАО «Промсвязьбанк»	39
2.2 Совершенствование бизнес-процесса кредитования в ПАО «Промсвязьбанк» на основе реинжиниринга.....	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	61
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	64
ПРИЛОЖЕНИЯ	67

ВВЕДЕНИЕ

В связи с радикальными изменениями в экономике существует острая необходимость в новых инструментах и методах, которые могут помочь организациям стать более эффективными. Реинжиниринг бизнес-процессов считается одним из самых передовых инструментов такого типа. Российские компании часто сталкиваются с проблемами, решение которых в рамках традиционных парадигм знаний и управления практически невозможно. В связи с этим все большее число менеджеров начинают искать новые нетрадиционные способы достижения конкурентных преимуществ. Призыв к реинжинирингу обусловлен необходимостью введения принципиально новой бизнес-модели. Это доказанный факт, что эффективность компании во многом определяется эффективностью её бизнес-процессов.

В настоящее время российские коммерческие банки вступили в период их качественного роста. Однако в банковской системе России все еще есть проблемы, некоторые из которых вызваны переходом к рыночной экономике. К сожалению, реформирование российской банковской системы практически прекратилось. Научные исследования в области банковского дела чаще всего посвящены вопросам управления активами, пассивами, ликвидностью, кредитной политикой и т.д. По-прежнему недостаточно внимания уделяется вопросам бизнес-технологий в банковской системе России. Многие из новых подходов к организации бизнес-технологий в банковской сфере, которые уже были опробованы в ведущих западных банках, недостаточно изучены и плохо применяются в России. Поэтому существует значительная потребность в улучшении качества банков в связи с усилением конкуренции. И реинжиниринг позволяет найти наиболее эффективное решение этой проблемы, потому что он представляется одним из всемирно признанных и проверенных методов решения организационных проблем, в том числе тех, с которыми сегодня сталкиваются российские банки. Кроме того, в рамках сложившейся ситуации с пандемией коронавируса и нестабильностью российской валюты, представляется целесообразным для компаний обратить отдельное внимание на совершенствование и подстраивание под окружающую среду и потребности клиентов её бизнес-процессов.

Все вышеперечисленное свидетельствует о том, что изучение этой проблемы представляется своевременным и актуальным. Актуальность данной темы определила цель данной работы, которая заключается в совершенствовании бизнес-процесса кредитования в ПАО «Промсвязьбанк» на основе реинжиниринга.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

1. Проанализировать понятие, сущность и этапы реинжиниринга бизнес-процессов.
2. Выделить основные подходы к моделированию бизнес-процессов.
3. Провести общую и финансово-экономическую оценку деятельности ПАО «Промсвязьбанк»;
4. Разработать и описать бизнес-процесс ПАО «Промсвязьбанк» «Выдача кредита» до и после реинжиниринга с использованием нотации IDEF0;
5. Провести оценку экономического эффекта проведенного реинжиниринга бизнес-процесса кредитования.

Объектом исследования в работе выступает ПАО «Промсвязьбанк». Предметом исследования является реинжиниринг бизнес-процесса кредитования в ПАО «Промсвязьбанк».

Теоретической основой исследования послужили работы зарубежных и российских авторов в области менеджмента, реинжиниринга, моделирования бизнес-процессов, к которым относятся М. Портер, М. Хаммер, Дж. Чампи, Т. Дейвенпорт, Е. Г. Ойхман, Э. М. Попов, М. Робсон, Ф. Уллах, а также анализ опыта банковской деятельности, с учетом имеющихся нормативно-правовых актов, касающихся макроэкономических вопросов и развития банковского сектора в Российской Федерации.

В ходе исследования были использованы общенаучные методы познания социально-экономических явлений и процессов. На разных этапах работы применялись методы системного и сравнительного анализа, синтеза, аналогии, формально-логический, исторический методы, метод статистической обработки данных, метод чтения и анализа финансовой отчетности, а также инструмент IDEF0, используемый для моделирования бизнес-процесса.

Информационно-эмпирической базой исследования, обеспечивающей достоверность результатов исследования, являются акты российского законодательства, материалы Банка России, материалы сайта ПАО «Промсвязьбанк». Исследование также опиралось на аналитические изыскания российских и зарубежных ученых-экономистов, материалы конференций, статьи в периодических изданиях, данные, размещенные в сети Интернет, посвященные проблемам реинжиниринга бизнес-процессов.

Структура работы predetermined её целью и задачами и состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В первой главе автор раскрывает теоретические аспекты реинжиниринга бизнес-процессов, в том числе сущность и основные характеристики бизнес-процессов, приводит различные классификации бизнес-процессов, а также проводит сравнение функционального

и процессного подхода к управлению и анализ существующих подходов к реинжинирингу бизнес-процессов.

Во второй главе автор дает общую характеристику ПАО «Промсвязьбанк», проводит финансовый анализ деятельности компании, а также анализ внутренней и внешней среды. Кроме того, во второй главе автор раскрывает особенности организации процесса кредитования в ПАО «Промсвязьбанк» и рассматривает алгоритм проведения реинжиниринга данного процесса.

В результате проведенного исследования автором были обобщены теоретические подходы различных ученых к реинжинирингу бизнес-процессов, предложена методология проведения реинжиниринга с учетом специфики деятельности банка, смоделирован и проанализирован бизнес-процесс кредитования ПАО «Промсвязьбанк» до и после реинжиниринга в нотации IDEF0, а также оценен экономический эффект проведенных преобразований.

Глава 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

1.1 Сущность бизнес-процессов и их структура

Выделение бизнес-процессов представляет наибольшую трудность на российских предприятиях, так как персонал сконцентрирован на выполнении определенных функций, достижений целей, выполнении конкретных задач. Необходимость определения понятия «бизнес-процесс» и анализ его смыслового содержания обусловлены также недавним заимствованием этого термина из английского языка и отсутствию устоявшейся идентификации на базе имеющихся стандартов и источников технической литературы. Согласно ГОСТ Р ИСО 15531-12008, промышленный процесс - это процесс, вносящий непосредственный вклад в производство товаров и сопутствующие услуги. Производственный процесс - это структурированный комплекс видов деятельности или работ, выполняемых с материалом для перевода его из сырья или заготовки в завершенное в дальнейшем состояние. Процесс - это структурированный ряд видов деятельности, включающий различные сущности предприятия, предназначенный и организованный для достижения данной цели.

Существует множество определений или интерпретаций базовой категории реинжиниринга бизнес-процессов (англ. Business Process Reengineering; далее - РБП) - понятия бизнес-процессов (БП). К сожалению, не только мнения авторов по этому вопросу не сходятся, но число этих мнений превышает количество авторов. Приведем основные из определений. Бизнес-процесс это:

1. Совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используются один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя¹.

2. Структурированное конечное множество действий, спроектированных для производства специфической услуги (продукта) для конкретного потребителя или рынка. Или - специфически упорядоченная совокупность работ, заданий во времени и в пространстве, с указанием начала и конца, точным определением входов и выходов. Или -

¹ Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. СПб., 2000. 332 с.

структурируемый, измеряемый набор действий, созданный, чтобы произвести определенный выход для конкретного клиента или рынка².

3. Множество внутренних шагов (видов) деятельности, начинающихся с одного и более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту и удовлетворяющей его по стоимости, долговечности, сервису и качеству. Или - полный поток событий в системе, описывающий, как клиент начинает, ведет и завершает использование бизнеса³.

4. Логические серии взаимозависимых действий, которые используют ресурсы предприятия для создания или получения в обозримом или измеримо предсказуемом будущем полезного для заказчика выхода, такого как продукт или услуга⁴.

5. Совокупность последовательно и (или) параллельно выполняемых операций, преобразующая материальный и (или) информационный потоки в соответствующие потоки с другими свойствами⁵.

Таким образом, разные авторы подчеркивают, с одной стороны, что бизнес-процессы описывают порядок реализации деятельности компании, с другой стороны они создают на выходе продукт в котором заинтересован потребитель. В целом в качестве общих черт бизнес-процессов можно выделить совокупность видов деятельности, входы с ресурсами и выходы с продуктом, представляющим ценность для потребителя.

Прежде всего, обратим внимание на прямой перевод английского слова «business» на русский язык как «деятельность», а также практически полную лингвистическую идентичность этих понятий. Понятие «деятельность» является базовой категорией, используемой для описания форм существования индивида.

В качестве ключевого признака для определения понятия авторы используют следующие:

- Деятельность.
- Действия.
- Операция.
- Ресурсы.

Обратимся к помощи большого энциклопедического словаря.⁶

² Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. - Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. - 337p.

³ Ойхман Е.Г., Попов Э. М. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. - М.: Финансы и статистика, 1997. - 333с.

⁴ Зиндер Е. З. Новое системное проектирование: информационные технологии и бизнес-реинжиниринг//Системы управления базами данных. - 1996. - № 1. - С. 55-67.

⁵ ГОСТ Р 56862-2016. Национальный стандарт Российской Федерации. Система управления жизненным циклом, 2016.

Деятельность - специфическая человеческая форма отношения к окружающему миру, содержание которой составляет его целесообразное изменение в интересах людей; условие существования общества. Деятельность включает в себя цель, средства, результат и сам процесс.

Действие - физическая величина, имеющая размерность произведения энергии на время.

Операция - законченное действие или ряд связанных между собой действий, направленных на решение определенной задачи.

Таким образом, «совокупность взаимосвязанных видов деятельности» представляется основополагающей для определения понятия бизнес-процесс. Составляющими бизнес-процессов являются также вход и выход. Вход процесса - это ресурсы в широком смысле слова: материалы, оборудование, интеллектуальная собственность, информация, навыки и т.д. Под выходом понимаются результаты деятельности, которые могут быть продуктом или услугой, представляющими ценность для потребителя. Следует отметить, что любая деятельность подразумевает наличие ресурсов для осуществления деятельности, таких как природные, производственные, научные и т. д. Поэтому этот признак представляется целесообразным исключить из определения М. Хаммера как несущественный видовой признак. Однако, природные ресурсы, потребляемые организацией, являются стратегическим фактором, влияющим на её успех, но вместе с тем организация несет ответственность перед обществом. Такая ответственность включает в себя несколько аспектов, таких как природные ресурсы и окружающую среду.⁷

Согласно проведенному анализу, принятое за основу определение бизнес-процесса М. Хаммера представляется целесообразным изложить в нижеследующей редакции: «Бизнес-процесс - это совокупность взаимосвязанных видов деятельности, преобразующих входы в выходы, заканчивающиеся созданием продукта, представляющего ценность для потребителя». Бизнес-процесс может быть графически изображен следующим образом (рис. 1.1).

⁶ **Большой энциклопедический словарь** / гл. ред. А. М. Прохоров. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Большая Рос. энцикл. ; СПб. : Норинт, 1997, 1999, 2001, 2004. - 1456 с. : ил. - ISBN 5-85270-160-2. - ISBN 5-7711-0004-8.

⁷ **ГОСТ Р ИСО 9004-2019**. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации. (утв. Приказом Росстандарта от 20.08.2019 N 514-ст)



Рисунок 1.1 Схематичное изображение бизнес-процесса

Составлено по данным: Chaithanya, K. Business process reengineering for retail banks, 64 p.

Из приведенной выше схемы бизнес-процесса и определения бизнес-процесса видно, что каждый бизнес-процесс начинается с входа. Однако, по мнению автора, в этой диаграмме отсутствует такой важный компонент, как «потребностью клиента». Ни один процесс не начинается без наличия потребности клиента, и ни один процесс не заканчивается без удовлетворения данной потребности.

Общий фон для любого обзора бизнес-процессов лежит в модели цепочки приращения стоимости Портера (рис. 1.2).

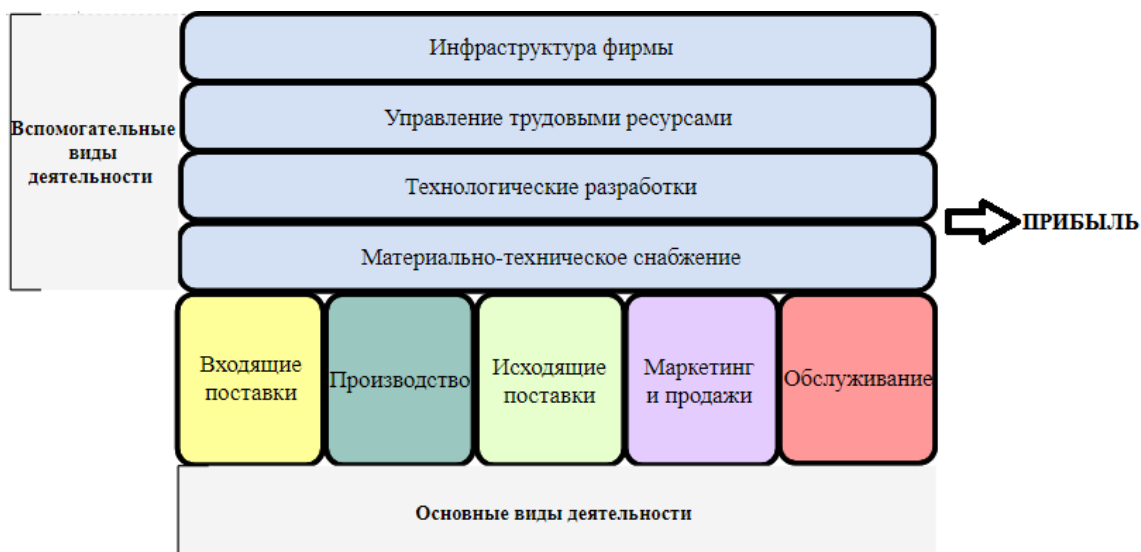


Рисунок 1.2 Модель цепочки приращения стоимости Портера

Составлено автором

Основной идеей данной модели является то, что оценка продукта или услуги покупателями зависит от выполнения действий, которые необходимы для разработки, производства, выведения на рынок, поставки и поддержки продукта или услуги. На каждом из этих этапов происходит приращение ценности продукта для потребителя, и за счет

реализации этих шагов стоимость продукта превышает простую сумму стоимостей всех ресурсов, задействованных для его создания.

Основная цель бизнес-процесса состоит в том, чтобы обеспечить ценность для клиента и удовлетворить клиента предоставленным продуктом или услугой. Однако, успешное проведение бизнес-процессов не только приведет к удовлетворенности клиентов, но также будет влиять на компанию следующим образом: контроль затрат (удержание затрат под контролем за счет обеспечения эффективности процесса), выручка (повышение способности бизнеса генерировать доход посредством улучшения качества продуктов и услуг, которые он предоставляет), инвестиции (максимизация окупаемости инвестиций) и возможности (включая возможности, которые станут основой постоянной конкурентоспособности бизнеса в будущем)⁸.

Как уже упоминалось выше, бизнес-процессы должны быть направлены на создание добавленной стоимости и, следовательно, не должны включать ненужные непродуктивные действия. Результат хорошо реализованного бизнес-процесса может быть представлен как повышенная эффективность (создание ценности для клиента), повышенная эффективность (более низкие затраты для бизнеса) и, следовательно, максимальная конкурентоспособность организации.

Каждая организация имеет сотни бизнес-процессов и тысячи подпроцессов. Однако, почти все компании построены вокруг четырех ключевых процессов, от которых зависит конечный успех компании в предоставлении качественного продукта или услуги, ведущих к выживанию и росту. Эти четыре основных процесса следующие⁹:

1. *Процесс разработки продукта или услуги*: концепция, дизайн и запуск новых товаров или услуг для клиентов.
2. *Процесс генерации заказа*: процесс привлечения клиентов и действия, направленные на отслеживание запросов на товар или услуги от клиентов.
3. *Процесс выполнения заказа*: создание, подготовка и доставка заказа клиенту.
4. *Процесс обслуживания клиентов*: деятельность, направленная на поддержание удовлетворенности клиентов после доставки заказа.

Четыре процесса, приведенные выше, могут выглядеть по-разному в разных отраслях и даже в разных компаниях. Иногда можно даже задаться вопросом, а где на самом деле эти процессы в некоторых отраслях. Но они всегда присутствуют в том или ином виде и являются процессами, на которых компания уделяет наибольшее внимание. Все остальные процессы, такие как финансовые процессы, процессы управления персоналом и юридические

⁸ **Bhaskar H.L.** Business process reengineering: A process based management tool, 2018, 26 p.

⁹ **Bhaskar H.L.** Business process reengineering: A process based management tool, 2018, 26 p.

процессы существуют для поддержки и измерения успеха этих четырех основных бизнес-процессов и, в совокупности с основными процессами организации, образуют целостную систему.

Таким образом, представляется целесообразным изложить еще одну классификацию, в которой выделяются три следующие категории ¹⁰:

1. Основные.
2. Обеспечивающие.
3. Управляющие.

Схематично данная классификация бизнес-процессов может быть представлена следующим образом (рис.1.3).

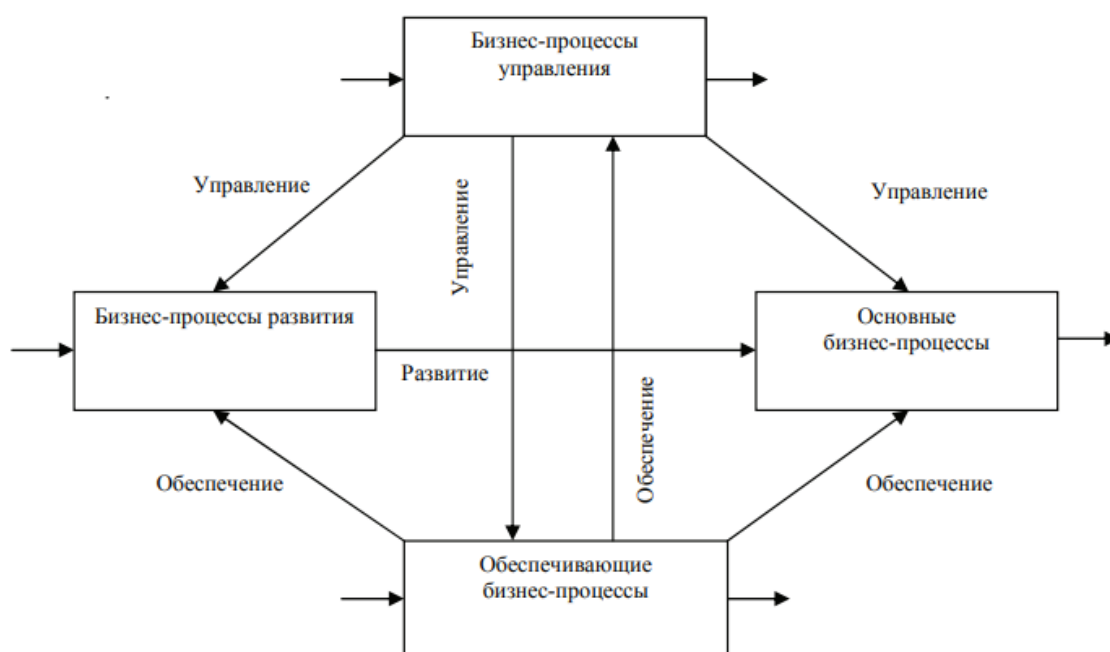


Рисунок 1.3 Классификация бизнес-процессов

Источник: Кольцова О. В., Меньщикова В. И. Бизнес-процесс как основа процессного подхода в управлении. Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки, № 5, 2008, С. 113-118.

Основными процессами организации являются те виды деятельности (бизнес-направления), которые напрямую производят основные «выходы», получаемые внешними клиентами компании.

Обеспечивающие процессы организации - это те процессы, в которых основной «выход» получают другие подразделения организации. Таким образом, клиенты этих процессов являются внутренними потребителями.

¹⁰ **Исаев Р.А.** Комплексная бизнес-модель коммерческого банка. Финансовая аналитика: проблемы и решения, № 15, 2010, С. 47-59.

Категория «управляющие бизнес-процессы» включает в себя процессы развития и процессы управления.

Под процессами развития организации понимаются такие процессы, которые дают результат в виде продукта для бизнеса в целом, то есть они создают некоторый актив, который нужен бизнесу для улучшения его характеристик. Процессы развития обеспечивают выживаемость компании и прирост прибыли в долгосрочной перспективе.

Процессы управления организацией - это процессы, которые охватывают весь спектр функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и бизнес-системы в целом. Это процессы стратегического, оперативного и текущего планирования, формирования и реализации управленческих воздействий.

Помимо представленных выше, существует множество других классификаций бизнес-процессов. Приведем иную классификацию, разработанную Американским центром производительности и качества - известной и авторитетной международной некоммерческой организацией в области бенчмаркинга. В этой классификации (Process Classification Framework; приводится сокращенно) выделены основные подпроцессы интегрированных бизнес-процессов¹¹:

➤ **Операционные процессы**

1.0 *Разработка видения и стратегии*: осуществление мониторинга внешней среды (осуществляется для того, чтобы понять действия конкурентов, рыночную экономику, изменения в области регулирования, технологические разработки и возникающие возможности и риски для бизнеса), проведение анализа внутренней среды (оценка внутренних характеристик организации и оценка её сильных и слабых сторон в попытке понять, как существующие возможности отвечают требованиям рынка), определение концепции бизнеса и стратегии организации (включает в себя разработку формулировки миссии, стратегии и бизнес - модели компании на основе анализа внутренней среды), разработка организационной структуры и системы взаимоотношений между организационными единицами (создание организационной структуры, рабочих групп, распределение ролей и обязанностей и измерение производительности), разработка и ранжирование целей организации и т.д.

2.0 *Разработка продуктов или услуг*: разработка концепции и плана продукта/услуги, разработка, создание и оценка прототипов продуктов и услуг, совершенствование существующих продуктов/услуг, тестирование эффективности новых или измененных продуктов, или услуг, управление процессом разработки продукта/услуги и т.д.

¹¹ **American Productivity & Quality Center** // URL: <https://www.apqc.org/> (дата обращения: 05.05.2020)

3.0 *Маркетинг и продажа продуктов и услуг*: позиционирование продуктов и услуг на сегментах потребительского рынка, разработка стратегии маркетинга и продаж (определение ценовой стратегии, определение эффективных каналов продаж, установление общего бюджета продаж), разработка и управление планами маркетинга и продаж и т.д.

4.0 *Поставка продуктов и услуг*: предоставление услуг/товаров заказчикам, управление логистикой и складированием (процесс, который планирует, внедряет и контролирует поток и хранение товаров; включает в себя определение логистической стратегии и управление складированием и перевозками) и т.д.

5.0 *Управление обслуживанием клиентов*: разработка стратегии обслуживания клиентов, планирование и управление, измерение и оценка операций обслуживания клиентов (оценка удовлетворенности клиентов) и т.д.

➤ **Управляющие и обеспечивающие процессы**

6.0 *Развитие и управление человеческим капиталом*: разрабатывать и управлять кадровым планированием, политикой и стратегиями, нанимать сотрудников, развивать и консультировать сотрудников, поощрять и удерживать сотрудников, переводить и увольнять сотрудников и т.д.

7.0 *Управление информационными технологиями*: планировать управление информационными ресурсами, разрабатывать и развертывать системы поддержки предприятия, внедрять системную безопасность и контроль, управлять хранением и поиском данных, управлять оборудованием и сетевыми операциями, управлять информационными услугами, обеспечивать распределенный доступ к информации и коммуникациям, оценивать и проводить аудит качества информации и т.д.

8.0 *Управление финансовыми и материальными ресурсами*: управлять финансовыми ресурсами, осуществлять финансовые и учетные операции (транзакции), формировать отчеты, проводить внутренний аудит, управлять налогами, управлять материальными ресурсами и т.д.

9.0 *Приобретение и управление активами*: приобретать активы, необходимое оборудование, планировать работы по техническому обслуживанию, распоряжаться производственными и непроизводственными активами и т.д.

10.0 *Управление корпоративным риском*: установление структуры и политики корпоративного риска, разработка стратегии управления окружающей средой и т.д.

11.0 *Управление внешними связями*: обеспечивать обмен информацией с владельцами предприятия, управлять отношениями с правительством, строить взаимоотношения с кредиторами, разрабатывать программу PR, взаимодействовать с советом директоров, разрабатывать взаимоотношения с обществом, управлять правовыми и

этическими вопросами и т.д.

12.0 *Разработка и управление бизнес-возможностями*: управление и улучшение бизнес-процессов, управление программами и проектами, внедрение TQM (системы управления качеством) и т.д.

Почти все бизнес-процессы организации могут быть сгруппированы в соответствии с этой структурой классификации процессов, но не все процессы, перечисленные в этой структуре, присутствуют в каждой организации.

Эффективность работы любого предприятия в значительной степени определяется эффективностью управления его соответствием внутренним и внешним условиям деятельности предприятия. Сложившаяся система управлений на российских предприятиях использует в основном функциональный подход. В положениях о структурных подразделениях предприятий и должностных инструкциях сотрудников изложены функции и ответственность за их исполнение, а также сформулированы критерии успешной деятельности. Каждый сотрудник отвечает за исполнение функций согласно должностной инструкции и за деятельность своего подразделения в пределах предусмотренных полномочий. В такой системе каждое подразделение ограничено сферой своих интересов и не заинтересовано брать на себя ответственность за пределами должностных инструкций. Кроме того, функционально построенная окружающая среда создает много проблем связанных с межфункциональным общением.

В конце 90-х годов на предприятиях появились сети персональных компьютеров. Их появление и дальнейшее развитие теоретического и программного инструментария управления создало предпосылки для качественного изменения рабочего процесса.¹² Традиционные работы в области процессного управления посвящены разработке методов по изучению существующей производственной деятельности, выявлению повторяющихся цепочек действий с последующей их формализацией и объединением в законченные бизнес-процессы.

Масштабная компьютеризация организаций обусловила разработку систем управления бизнес-процессами (СУБП). Основная задача этих систем - раздавать задания исполнителям и контролировать их исполнение.¹³ Использование СУБП обеспечивает серьезное преимущество, связанное с возможностью быстрой перестройки бизнес-процессов организации в ответ на изменения условий бизнеса. При этом существенно увеличивается

¹² **Михеев А.Г.** Применение процессного подхода к управлению финансовыми ресурсами кредитной организации. Прикладная информатика, №2 (50), 2014, С. 49-55.

¹³ **Михеев А. Г.** Использование математического понятия «Бинарное отношение» при инициализации ролей в системах управления бизнес-процессами и административными регламентами. Вестник Уфимского государственного авиационного технического университета, том 16, №6 (51), 2012, С. 252-255.

производительность труда работников и появляется возможность интеграции разнородных систем организации в единую корпоративную информационную систему. При процессном управлении сотрудник отвечает не только за свои функции, но и за те бизнес- процессы, в которых он задействован. Возникает взаимная ответственность за результат бизнес-процесса между всеми его участниками.¹⁴ Кроме того, процессное управление освобождает высшее руководство от рутины оперативного управления, освобождая время для работы над стратегическими вопросами. В настоящее время активно развиваются теории, описывающие процессное управление, на рынке появилось много программных средств автоматизации на основе процессного подхода. Существует и российские проекты разработки СУБП, например, ELMA. Процессный подход к управлению способствует внедрению инноваций на всех уровнях организации посредством изменений:

- в технологии или продукции (т.е. инновации, которые осуществляются не только в ответ на меняющиеся потребности и ожидания потребителей или других заинтересованных сторон, но и предвосхищают потенциальные изменения в среде организации и жизненных циклах продукции);

- в процессах (т.е. инновационные методы обеспечения жизненного цикла продукции или инновации для повышения стабильности процессов и снижения их изменчивости).¹⁵

Процессный подход способствует успешному проведению бенчмаркинга процессов и продукции организации и более оперативному внедрению корректирующих действий.

Для результативного и эффективного управления внутренними процессами организации следует:

- управлять процессами и взаимосвязями между ними, включая внешне поставляемые процессы, в виде системы для повышения согласованности/взаимосвязи между процессами;

- наглядно представлять сеть процессов, их последовательность и взаимосвязи в виде графиков (например, карт процессов, диаграмм) с целью понимания роли каждого процесса в системе и их влияния на функционирование системы;

- определять критерии для выходных данных процессов, оценивать возможности и показатели процессов посредством сравнения выходных данных с критериями, а также планировать действия по улучшению процессов в случае нерезультативного достижения ими

¹⁴ **Михеева Е.З.** Процессный и функциональный подходы к управлению современным предприятием. Актуальные вопросы современной науки, №1, 2008, С. 50-56.

¹⁵ **ГОСТ Р ИСО 9004-2019.** Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации. (утв. Приказом Росстандарта от 20.08.2019 N 514-ст)

показателей деятельности, ожидаемых системой и т.д.¹⁶

Подводя итог, следует заметить, что разница между функциональным и процессным подходом к управлению состоит в том, что функциональный подход лежит в основе традиционных функционально-линейных структур, которые разделены на структурные элементы по функциональному признаку, в то время как процессный подход является основой деятельности, которая преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

В процессном управлении выделяются следующие направления: системы планирования ресурсов, всеобщее управление качеством (англ. Total Quality Management), управление знаниями. Однако, самым современным направлением является реинжиниринг бизнес-процессов, суть которого состоит в фундаментальном переосмыслении и радикальном изменении бизнес-процессов компании. Следующая глава посвящена рассмотрению сущности реинжиниринга, интересной особенностью которого является тот факт, что его также можно определить, как один из бизнес-процессов компании. Это бизнес-процесс, который в соответствии с представленной выше структурой Process Classification Framework попадет в категорию 12.0 Разработка и управление бизнес-возможностями, поскольку он напрямую задействован в управлении бизнес-процессами.

1.2 Понятие и сущность реинжиниринга бизнес-процессов

Термин «инжиниринг» также освоен отечественной практикой и соответствует русскоязычным синонимам «разработка», «проектирование». Европейская экономическая комиссия ООН определяет инжиниринг, как особую деятельность, связанную с созданием и эксплуатацией предприятий и объектов инфраструктуры. Приставка «ре» означает повторение действий. Поэтому смысловое содержание термина реинжиниринг первоначально имело техническое наполнение, понимаемое как повторная разработка или повторное конструирование.

Предпосылки появления этого направления в бизнесе связаны с переломным периодом в экономике в конце 1980-х - начале 1990-х годов. До этого времени компании использовали традиционные способы организации производства и управления, основанные на принципах классической теории Адама Смита и теории «научного управления» Ф.

¹⁶ ГОСТ Р ИСО 9004-2019. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации. (утв. Приказом Росстандарта от 20.08.2019 N 514-ст)

Тейлора и А. Файоля. Однако, с развитием индустрии эти принципы все менее удовлетворяли возрастающие потребности.

В середине XX столетия У. Э. Деминг сформулировал 14 принципов управления, определивших концепцию менеджмента, направленную на синхронизацию производства с запросами потребителя и повышением значимости отдельных исполнителей. В это же время он начал вводить свою концепцию «Непрерывное усовершенствование процессов» (англ. Continuous Process Improvement) в японскую практику, где несколько лет работал консультантом. Японскими инженерами было установлено, что при повышении качества продукции происходит увеличение производительности. Феноменальный рост японской экономики обнажил неэффективность американской модели менеджмента, что заставило американские корпорации искать способы повышения их конкурентоспособности путем реструктуризации бизнеса. Появившийся в результате этих поисков реинжиниринг бизнес-процессов выделился в самостоятельную концепцию и стал альтернативой японским методам перехода к постиндустриальному обществу.

Основоположниками этого направления стали американский инженер, автор работ по управлению и бывший профессор компьютерных наук в Массачусетском технологическом институте Майкл Хаммер (Michael Hammer) и консультант по менеджменту Дж. Чампи (James A. Champy). Свою первую статью о реинжиниринге «Реинжиниринг работы: не автоматизировать, а устранять» (англ. «Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate»¹⁷) М. Хаммер опубликовал в 1990 году в Harvard Business Review. В 1993 году он написал в соавторстве с Дж. Чампи классическую работу «Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе» (англ. «Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution»¹⁸). Эта книга стала революционной, и в последующие несколько лет сотни компаний наняли тысячи консультантов для реинжиниринга своих процессов и тем самым уволили десятки тысяч своих сотрудников.

Суть процесса реинжиниринга в работах вышеупомянутых авторов заключается в кардинальном перепроектировании бизнес-процесса. С похожими идеями организационных изменений вскоре выступил Томас Давенпорт (Thomas H. Davenport). Хотя он не пользовался термином реинжиниринг, однако в его книге «Process Innovation»¹⁹, вышедшей в 1993 году в издательстве Harvard Business School Press,

¹⁷ **Hammer M.** Reengineering work: don't automate, obliterate. Harvard Business School Publication Corp., vol. 68, no. 4, 1990, pp. 104-112

¹⁸ **Hammer M., Champy J.** Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. - New York, NY: HarperBusiness, 1993. - 223 p.

¹⁹ **Davenport T. H.** Process innovation: reengineering work through information technology. - Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. - 337 p.

исследовались в целях перепроектирования бизнес процессов те же компании, которые были исследованы М. Хаммером в его первой работе.

Проведенные авторами исследования на примере обладающих схожими чертами корпораций, таких как «ИВМ», «Кодак» и другие продемонстрировали обществу триумф реинжиниринга. В отличие от этих канонических примеров успешного проведения реинжиниринга, дальнейшая практика продемонстрировала довольно скромные результаты на уровне 20% удачно завершенных реинжиниринговых проектов.

Следует заметить, что теоретическая разработка автора, послужившая стимулом для дальнейших исследований и разработок, сформировала авторскую концепцию консультационной методики, способной яркостью подачи привлечь внимание бизнеса к предлагаемой услуге. В формулировке М. Хаммера «реинжиниринг бизнес-процессов - это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения резких скачкообразных улучшений в решающих современных показателях деятельности компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпы»²⁰.

Разъяснение ключевых слов термина поможет прояснить концепции, заложенные в реинжиниринге бизнес-процессов.

Фундаментальное переосмысление подразумевает комплексное исследование деятельности компании: какие процессы и почему именно эти использует компания, каковы результаты? В качестве объекта реинжиниринга автор определяет бизнес-процесс, а не компанию. В ходе реинжиниринга могут быть полностью переосмыслены правила и предложения, иногда не явно выраженные, положенные в основу действующей модели бизнеса. Фундаментальному переосмыслению должны быть подвергнуты показатели эффективности деятельности отдельных процессов и компании в целом, показатели продукции и удовлетворенности ею потребителей, финансово-экономические показатели.

Радикальное перепроектирование не имеет отношения к поверхностным изменениям. Радикализм преобразований связан со сломом старого и строительством новой компании, ориентированной на управление бизнес процессами. Этот тезис стал лозунгом 1990-х годов: «Вы ожидали потрясений? Вот вам революционные идеи».

В достижении резких скачкообразных улучшений в решающих современных показателях деятельности компании автор видит улучшения показателей в десятки раз в отличие от улучшений, измеряемых в пределах 100%, которые могут обеспечить известные технологии, такие как глобальное управление качеством и непрерывное усовершенствование процессов. Однако, традиционные методы усовершенствования бизнеса и реинжиниринг не противоречат, а лишь дополняют друг друга. Реинжиниринг используется периодически для

²⁰ Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. - СПб., 2000. - 332с.

радикальных преобразований, обеспечивающих существенное повышение эффективности. А в период между этими радикальными преобразованиями могут применяться методы постепенного улучшения усовершенствованных процессов.

И, наконец, реинжиниринг должен обеспечить улучшение наиболее важных показателей компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпы. Эти показатели отражают основные цели реинжиниринга: во-первых, лучшее обслуживание клиентов (качество, сервис) и, во-вторых, повышение эффективности (стоимость, темпы). В конечном счете, реинжиниринг нацелен на повышение конкурентоспособности компании в условиях быстрых и значительных изменений потребностей клиентов, рынков сбыта и технологий.

Таким образом, главной задачей реинжиниринга бизнес-процессов является стремление отыскать абсолютно новый метод реконструирования имеющегося бизнеса с применением новых технических достижений с целью лучшего обслуживания клиентов.

Реинжиниринг бизнес-процессов является экономической категорией, определяющей структурные преобразования компаний, но он не является синонимом таких экономических категорий как реструктуризация, реорганизация и реформирование, которые также упоминаются в работах, посвященных рассматриваемой теме. Под реструктуризацией понимается разработка и реализация мероприятий по приведению организации в соответствие с потребностями конкретного рынка. Реинжиниринг бизнес-процессов направлен на создание гибкой модели бизнеса, которая легко адаптируется под требования и конъюнктурные сдвиги различных рынков. Реструктуризация позволяет найти выход из сложившихся проблемных ситуаций, а реинжиниринг - использовать возможности, потенциал компании. Под реформированием понимаются действия субъекта управления организационно-правовой структурой, направленные на внешние и внутренние изменения компании с целью улучшения положения на рынке. Реорганизация есть ни что иное, как совокупность мероприятий, направленных на изменение организационно-правовой формы предприятия (слияние, поглощение либо выделение предприятий) с целью роста результативности деятельности компании в условиях негативного влияния внешних факторов. Реорганизация предполагает изменение внешней структуры бизнеса, в то время как реинжиниринг нацелен на преобразование внутренней структуры.²¹

К экономической категории относится также «непрерывное совершенствование». Название говорит само за себя, его суть заключается в долгосрочном развитии компании

²¹ **Блинов О. А.** Реинжиниринг бизнес-процессов как управленческая инновация современных организаций: методологический аспект / О. А. Блинов, Г. А. Яшева // Вестн. Витебск. гос. технолог. ун-та. 2014. № 26. С. 147-160.

непрерывно медленными шагами с постепенным повышением показателей работы в то время, как сутью реинжиниринга являются радикальные преобразования.

В более поздних работах, посвященных теме реинжиниринга бизнес-процессов, приводятся различные подходы и связанные с этим определения:

1. Систематический реинжиниринг - изучение документирование и анализ существующего бизнес процесса для его осмысления и систематического создания новых процессов.²²

2. Реинжиниринг с чистого листа - ликвидация существующего бизнес процесса, его коренное переосмысление и создание нового бизнес процесса.²³

3. Кризисный реинжиниринг - фундаментальное перепроектирование бизнес процесса.²⁴

4. Реинжиниринг развития - реинжиниринг, предполагающий совершенствование бизнес-процессов.²⁵

5. Обратный реинжиниринг - построение и анализ сложившейся модели бизнес - процессов.

6. Прямой реинжиниринг - построение и анализ новой модели бизнес - процессов.

Основные виды реинжиниринга бизнес-процессов представлены в следующей таблице:

Таблица 1.1 Классификации видов реинжиниринга (фрагмент)

Параметр	Вид
Состояние предприятия	Кризисный реинжиниринг, реинжиниринг развития
Модель бизнеса	Обратный реинжиниринг, прямой реинжиниринг
Периодичность проведения	Систематический реинжиниринг, реинжиниринг с чистого листа

Источник: Ершова М.В. Теоретические аспекты концепции реинжиниринга производственных процессов. Экономический анализ: теория и практика, № 11 (458), 2016, С. 50-57.

Из определения реинжиниринга как метода радикального преобразования бизнес-процессов с неизбежностью вытекает ограниченность практического использования метода.

Предпосылками для применения данного метода являются следующие:

²² Дентовская Ю. С. Реинжиниринг бизнес-процессов. Вестник науки и образования, № 2 (14), 2016, С. 39-48.

²³ Дентовская Ю. С. Реинжиниринг бизнес-процессов. Вестник науки и образования, № 2 (14), 2016, С. 39-48.

²⁴ Дентовская Ю. С. Реинжиниринг бизнес-процессов. Вестник науки и образования, № 2 (14), 2016, С. 39-48.

²⁵ Зиявитдинова Н. М. Инновации – основа реинжиниринга / Н. М. Зиявитдинова // Сб. науч. тр. 4-й Междунар. науч.-практ. конф.: в 3 т. Курск, 2014. С. 110–114.

➤ Организации проигрывают конкурентную борьбу. Компания может утратить конкурентоспособность из-за низкого качества или относительно высоких цен на товар по сравнению с компаниями - конкурентами. В данном случае возникает необходимость сократить затраты на производство и улучшить качество товара. Если же в сложившейся ситуации ничего не предпринять, то компания может быть разорена. Наиболее ярким примером здесь может послужить компания Kodak, которая в условиях конкуренции со стороны компании Fuji, объявившей о выпуске новой 35-мм камеры, смогла провести реинжиниринг и ускорить процесс разработки камеры, сократив срок выпуска нового продукта с 70 недель до 38 недель.

➤ В деятельности организации намечаются проблемы. Проблемы могут быть разного характера, например, возникновение на рынке нового конкурента, изменение запросов потребителей, изменение целевой аудитории, изменение экономической среды, как региональной, так и глобальной.

➤ Компании лидеры не испытывают никаких трудностей, но желают добиться большей доли рынка или же готовы сформировать новые потребности и предложить новые товары и услуги для их удовлетворения.

Условиями эффективного применения метода являются точность понимания задачи руководством компании, ориентация на процесс, мотивация сотрудников компании, нацеленность на рост, расширение деятельности фирмы, эффективное управление компанией а также принятие во внимание научной методологической основы при проведении реинжиниринга бизнес-процессов.²⁶

Среди основных факторов успеха реинжиниринга можно выделить следующие:

➤ Роль высшего руководства, заключающаяся в том, что руководство должно верить в необходимость реинжиниринга, а также донести это до исполнителей. Лидер проекта должен иметь большой авторитет в компании и нести за него ответственность.

➤ Понимание со стороны сотрудников. Успешность реинжиниринга зависит от того, насколько сотрудники и руководство понимают стратегические цели проекта и разделяют способы их достижения.

➤ Наличие выделенного отдельно бюджета на реинжиниринг.

➤ Четкое определение ролей и обязанностей участников проекта.

➤ Наличие необходимого оборудования и инструментальных средств (программного обеспечения).

²⁶ Абдулаева А.Д., Гашимова Л.Г. Особенности реинжиниринга бизнес-процессов на современных предприятиях. Региональные проблемы преобразования экономики, № 5 (103), 2019, С. 143-148.

➤ Осознание риска проведения реинжиниринга. Реинжиниринг отличается высокими рисками, поэтому он практикуется не так часто. Перед проведением преобразований нужно проанализировать, действительно ли они необходимы.

В связи с тем, что риски проведения реинжиниринга высоки, он может закончиться неудачей. Основными причинами неудач могут явиться ограниченная постановка задачи, осуществление реинжиниринга не «сверху вниз», а «снизу-вверх», недостаточно высокий авторитет лидера, недооценка роли ценностей и убеждений исполнителей, недостаточное выделение ресурсов на проведение реинжиниринга, проведение нескольких проектов одновременно. При проведении реинжиниринга компании должны уделять тщательное внимание этим моментам и не допускать данных ошибок.

Таким образом, суть реинжиниринга заключается в применении новых подходов к перепроектированию бизнеса, а также в использовании информационных технологий. Принципы реинжиниринга - это новые правила ведения бизнеса. Эти принципы включают в себя правила перепроектирования бизнеса, направленные в первую очередь на упрощение организационных отношений и информационных потоков, а также на обеспечение большей независимости сотрудников, устранение ненужных «менеджеров». Применение этих правил подразумевает не «улучшение» существующих процессов, например, посредством автоматизации или путем использования административных и управленческих методов (усиление контроля, повышение мотивации и т.д.), но радикальная реконструкция процессов. Существующие бюрократические процессы заменяются новыми, упрощенными и более гибкими. Майкл Хаммер выдвинул принципиальные требования реинжиниринга: «Реконструируйте работы не автоматизацией, а упрощением или удалением».²⁷ Этот подход, который также можно назвать «с чистого листа», позволяет организациям преодолеть негативное влияние преобладающей экономической догмы и достичь впечатляющих результатов.

Принципы реинжиниринга также включают новые правила построения организационных структур для реконструированных компаний, чтобы организационные структуры соответствовали новым бизнес-правилам. Распределение прав и обязанностей работников происходит по-другому: возрастает значение таких факторов, как «независимость», «самореализация», «ориентация на конечный результат». По словам Майкла Хаммера, самое последнее в реинжиниринге - это чувство собственного достоинства менеджеров, поскольку одна из вещей, продиктованных реинжинирингом, заключается в том, что менеджер на самом деле не так важен. Тем не менее, менеджеры играют ведущую

²⁷ Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. - СПб., 2000. - 332 с.

роль в мотивации сотрудников для решения задач, поддерживая новые ценности и убеждения, которых требуют новые улучшенные процессы. Другими словами, руководство должно обращать внимание на то, что происходит в сознании людей, а также на то, что происходит на их рабочем месте. Это включает в себя мотивацию и расширение прав и возможностей сотрудников, что означает предоставление сотрудникам возможности выполнять свою работу, обеспечение их необходимой информацией, оборудованием, обучением и подходящей средой.

Другим очень важным аспектом реинжиниринга является устранение непродуктивного использования времени, ненужной «бумажной работы». Все это можно сделать с помощью новых информационных технологий. Информационные системы могут сократить количество времени, которое люди тратят на непродуктивную работу. Хранение данных в компьютеризированной форме занимает гораздо меньше физического пространства и оказывает положительное влияние на экологию. Это также упрощает анализ, копирование и передачу данных и их отображение в гибком формате. Таким образом, применение цифровых технологий в различных бизнес-процессах становится ключевым фактором экономического роста и обязательным требованием для поддержания конкурентоспособности бизнеса. Что касается банковского сектора, в качестве примеров инноваций для клиентов разного уровня и потребностей можно выделить: развитие возможностей использования в банковском секторе искусственного интеллекта и машинного обучения для построения CRM-систем, анализа кредитных рисков и совершенствования скоринговых моделей, переход на планшетное обслуживание с возможностью перекрестного обучения клиентов навыкам интернет-банкинга, переход на технологии бесконтактных платежных операций PayPass и payWave, построение дистанционной модели взаимодействия, структурирование данных о клиентах и персонализация кредитных предложений.

Новая роль информационных технологий отражена в следующем лозунге, выдвинутом Хаммером: «Используйте компьютеры не только для автоматизации, но и для реконструкции существующих бизнес-процессов». Информационные технологии считаются важной частью производственных процессов. Но реинжиниринг - это не то же самое, что автоматизация, в которой существующие бизнес-процессы со всеми их недостатками автоматизируются. Реинжиниринг использует информационные технологии для автоматизации новых, реконструированных процессов. Более того, реконструкция бизнес-процессов, как правило, становится возможной только с использованием информационных технологий, поскольку они часто меняют суть процессов.

Несмотря на отсутствие общей методологии внедрения реинжиниринга, существуют планы, представленные несколькими авторами. Эти планы включают в себя определенные этапы, которым должна следовать компания для успешного проведения реинжиниринга. Следующая глава посвящена этапам реинжиниринга и разработке методологических принципов реинжиниринга бизнес-процессов в банковском секторе.

1.3 Разработка методологических принципов реинжиниринга бизнес-процессов в банковском секторе

Перед тем, как предложить методологические принципы реинжиниринга бизнес-процессов в банковском секторе, автор считает необходимым провести анализ уже существующих подходов к реинжинирингу бизнес-процессов.

Разработанные основателями учения о реинжиниринге бизнес-процессов М. Хаммером и Т. Дейвенпортом работы по реинжинирингу не содержат четкой методологии реинжиниринга. С конца 90-х годов ученые начали разрабатывать теоретико-методологическую базу реинжиниринга бизнес-процессов. Наиболее известными отечественными учеными, внесшими вклад в развитие методологии реинжиниринга, являются Виноградова Г. Л., Кутелев П. В., Рудакова О. С., Попов Э. В. и Ойхман Е. Г. В следующей таблице приведены наиболее распространенные зарубежные и российские подходы к осуществлению реинжиниринга бизнес-процессов.

Таблица 1.2 Подходы к осуществлению реинжиниринга бизнес-процессов

Автор	Сущность подхода	Основа	Результат
Классические подходы			
Хаммер М. Чампи Дж.	Кардинальное изменение бизнес процессов путем создания и реализации “безумной” идеи. Реинжиниринг с “чистого листа”, полное удаление существующих бизнес процессов и создание новых.	Информационные технологии. Переосмысление бизнес процессов. Ориентация на процесс. Высокие цели. Нарушение существующих правил.	Кардинальное улучшение текущей производительности в плане затрат, услуг и скорости.
Давенпорт Т. Шорт Дж.	Детальное описание существующих бизнес процессов для понимания места и причин возникновения основных проблем. Доработка, модификация существующих бизнес процессов.	Информационные технологии. Организация. Кадры.	Кардинальное повышение эффективности бизнес - процессов.

Манганелли М. Клайн Р.	Быстрое и радикальное перепроектирование определяющих стратегию предприятия бизнес процессов и систем, политики и поддерживающих эти бизнес процессы организационных структур.	Информационные технологии. Стратегии компании.	Кардинальное повышение конкурентоспособности предприятия
Современные российские подходы			
Рудакова О.С.	Переосмысление и радикальная перестройка бизнес процессов с целью улучшения таких важных показателей, как стоимость, качество, уровень сервиса на основе качественного нового взаимодействия различных схем экономической системы.	Когнитивное моделирование. Творческий потенциал персонала. Информационные технологии.	Кардинальная модернизация деятельности организации.
Виноградова Г.Л.	Неразрушающее. Эволюционное преобразование бизнес процессов путем автоматизации части управленческих функций. Постепенность проведения преобразований наиболее полно соответствует условиям хозяйствования в современной России.	Информационные технологии. Автоматизация управленческих операций. Перераспределение функций управленческих процессов между человеком и информационной системой.	Повышение результативности деятельности предприятия, снижения издержек, рисков преобразования и деятельности, ускорение реакции на изменение требований клиента.
Кутелев П.В.	Принципиально новое понимание целей и задач предприятия, способов их достижения. Преобразование функциональных подразделений в команды бизнес процессов, ориентированных на выпуск продукта и конкретного потребителя. Трансформация функций менеджеров из контролирующих в тренерские. Реинжиниринг рассматривается как прогрессивная управленческая технология совершенствования организационной	Информационные технологии. Коммуникационные технологии. Персонал, объединяемый в команды оперативного управления и временных процессов. Достоверный учет издержек.	Формирование качественно нового экономического механизма: новое качество внутриорганизационных связей и перераспределение ответственности.

	структуры предприятия, наиболее полно соответствующая трансформационной экономике России.		
Тельнов Ю.Ф.	Системная реструктуризация материальных, финансовых информационных потоков.	Инженерные методы. Информационные технологии. Методы управления знаниями.	Упрощение организационной структуры, перераспределение и минимизация использования ресурсов, сокращение сроков обслуживания клиентов, повышение качества продукции/услуг.
Попов Э.В. Ойхман Е.Г.	Новый способ мышления, взгляд на построение компании как на инженерную деятельность. Проектная деятельность, направленная на реструктуризацию организационно-экономической и информационной систем предприятия.	Четкая организация процессов. Инженерные методы организации бизнеса. Технологии. Имитационное моделирование.	Повышение качества обслуживания клиентов.

Источник: Остроухова Н. Г. Разработка методологических принципов реинжиниринга бизнес-процессов в топливно - энергетическом комплексе России. Вестник Пермского университета. Серия: Экономика, том 12, № 2, 2017, С. 279-296.

На основе сравнительного анализа приведенной выше таблицы могут быть сделаны следующие выводы:

1. И российские, и зарубежные подходы к реинжинирингу имеют одно важное сходство - использование информационных технологий в качестве главного инструмента реинжиниринга. Однако все авторы согласны во мнении, что информационные технологии не составляют суть реинжиниринга (в отличие от сути автоматизации), а являются именно его инструментом.

2. Для российских подходов к реинжинирингу характерно наличие реструктуризации. Это обусловлено неэффективностью существующих организационных структур.

3. В зарубежных подходах акцент делается на улучшении бизнес - модели компании и повышение конкурентоспособности предприятия. Это обусловлено тем, что зарубежные подходы возникли в условиях изменения рыночных отношений, а именно в условиях перехода к рынку покупателя и японских методов управления.

Однако в целом большинство методологий имеют общие черты и этапы. Следует отметить, что все приведенные подходы носят исключительно теоретический характер и указывают лишь на способ и направления действий при реинжиниринге без представления практического руководства к осуществлению реинжиниринга. Традиционные или классические подходы к реинжинирингу имеют много недочетов, они по сути своей носят общий характер, излагаемые в подходах принципы размыты, кроме того, отсутствует учет отраслевой специфики и сфер деятельности. Тем не менее, перед разработкой собственной методологии, автор считает нужным представить краткое описание методологии, разработанной основоположниками реинжиниринга М. Хаммером и Дж. Чампи., поскольку она явилась отправной точкой для создания других работ.

Как отмечают М. Хаммер и Дж. Чампи, реинжиниринг бизнес-процессов обязательно изменяет практически всё в компании, поскольку аспекты её функционирования - люди, трудовые знания, менеджеры и ценности - связаны друг с другом. Их называют четырьмя элементами алмазной модели системы внутрифирменного управления (рис. 1.4).

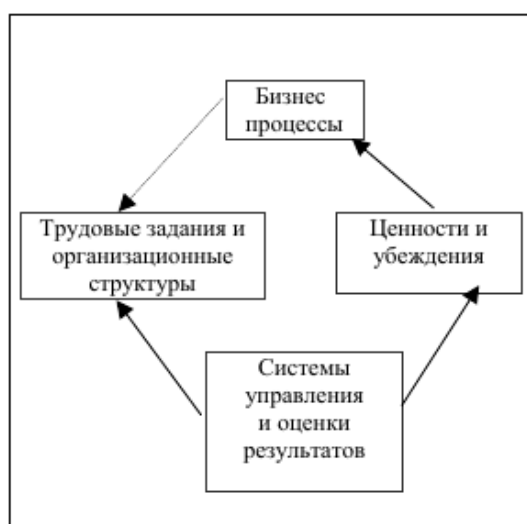


Рисунок 1.4 Алмазная модель системы внутрифирменного управления

Источник: Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. - СПб., 2000. - 332с.

Заглавный элемент алмазной модели - это бизнес-процессы компании; второй - её трудовые задания и организационная структура; третий - системы управления и оценки результатов; четвертый - организационная культура, то есть ценности и убеждения её работников.²⁸

²⁸ Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. - СПб., 2000. – 332 с.

Хаммер и Чампи предложили методологию реинжиниринга, состоящую из следующих этапов ²⁹:

1. Введение в реинжиниринг. На данном этапе глава компании инициирует проект, кратко описывает существующее положение и цели, которые необходимо достигнуть. Формируется проектная группа.

2. Идентификация бизнес-процессов. На этом этапе выделяются и описываются основные бизнес-процессы компании, создается карта бизнес-процессов верхнего уровня.

3. Отбор бизнес-процессов. Данный этап служит для отбора тех бизнес-процессов, которые будут подвергнуты реинжинирингу, на основании вклада, который перепроектированные процессы смогут принести компании, а также с учетом сложности и рисков. Лучшими кандидатами на реинжиниринг являются наиболее проблемные процессы, процессы, которые оказывают наибольшее влияние на клиентов и компанию в целом, а также процессы, которые наиболее подвержены успешной модернизации.

4. Понимание выбранных бизнес-процессов. После того, как процесс выбран для реинжиниринга, следующим шагом является понимание процесса. Компания должна дать ответы на следующие вопросы: что делает процесс и почему он делает это именно таким образом? Может ли он быть заменен упрощенным и менее дорогим процессом? Или существующая система может быть значительно улучшена? Лучшее место, чтобы начать понимание процесса - со стороны клиента. Каковы реальные требования и, самое главное, потребности клиентов? Какие у них возникают проблемы с данным процессом? Очень важно, чтобы команда реинжиниринга действительно понимала эти потребности, потому что конечная цель реинжиниринга - создать процесс, который лучше соответствует потребностям клиентов. ³⁰ Как только команда поймет тип процесса, который может понадобиться клиенту, следующим шагом будет выяснение того, что обеспечивает процесс в настоящее время, то есть понимание самого текущего процесса. Для этого будет использовано подробное отображение процесса, описанное далее.

5. Перепроектирование выбранных бизнес-процессов. Данный этап, согласно Хаммеру и Чампи является наиболее творческим, характеризуется воображением, гибкостью, своего рода безумием. На этом этапе проектная группа осуществляет дизайн бизнес-процессов, а также разрабатывает маршрут внедрения.

6. Реализация. На данном этапе происходит внедрение пилотной версии процессов, исправление ошибок и тиражирование успешных образцов. Хаммер предполагает

²⁹ **Hammer M.** Reengineering work: don't automate, obliterate. Harvard Business School Publication Corp., vol. 68, no. 4, 1990, pp. 104-112

³⁰ **Bhaskar H.L.** Business process reengineering: A process based management tool, 2018, 26 p.

возможность поэтапного внедрения - отдельными релизами, для быстрой демонстрации преимуществ.

В соответствии с первоначальной идеей реинжиниринга, предложенной М. Хаммером и Дж. Чампи, осуществление реинжиниринга должно происходить революционно без длительного изучения, детализации и описания бизнес-процессов.³¹ Однако автор считает, что перед тем, как изменять бизнес-процессы, необходимо детально их проанализировать и выявить все проблемные моменты. Далее предлагается методология проведения реинжиниринга, разработанная автором данной работы, а также описание и характеристика её главных этапов (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 Алгоритм реинжиниринга бизнес-процессов
Составлено автором

Первым этапом является идентификация бизнес-процессов банка, которая основана на описании банковских продуктов и услуг, выделении основных направлений деятельности банка. Любой банк по-своему уникален. Однако в основном специфика деятельности и, соответственно, бизнес-процессы разных банков имеют схожие черты. Это обуславливается тем, что бизнес-процессы банков определяются едиными требованиями и нормативными документами Банка России. Кроме того, в банковском деле есть общепринятые стандарты, принципы работы и успешные практические решения. Таким образом, можно говорить о возможности использования комплексной типовой бизнес-модели коммерческого банка.

Бизнес-модель есть ни что иное, как формализованное описание (графическое, табличное, в некоторых случаях текстовое, либо в нотации специализированного программного продукта) определенного аспекта или сферы деятельности предприятия.³² К основным элементам бизнес-модели компании относятся модели стратегических целей и показателей, построение стратегических карт, моделей бизнес-процессов и организационной

³¹ **Остроухова Н. Г.** Разработка методологических принципов реинжиниринга бизнес-процессов в топливно - энергетическом комплексе России. Вестник Пермского университета. Серия: Экономика, том 12, № 2, 2017, С. 279-296.

³² **Исаев Р.А.** Комплексная бизнес-модель коммерческого банка. Финансовая аналитика: проблемы и решения, № 15, 2010, С. 47-59.

структуры компании. Далее речь пойдет о построении моделей бизнес-процессов банковского сектора и необходимых для этого инструментов. Для этого сначала необходимо классифицировать бизнес-процессы банка.

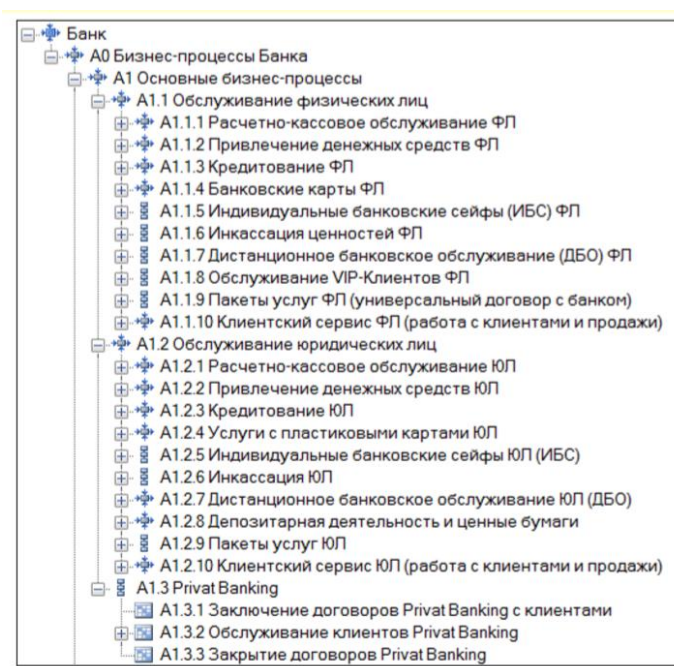
В категорию основных процессов банковской организации входят такие процессы, как обслуживание физических лиц, обслуживание юридических лиц, private banking.³³

В категорию обеспечивающих процессов банковской организации входят такие процессы, как внутренний контроль, организация информационного обеспечения подразделений, организация юридического сопровождения подразделений и другие. Исходя из названия и специфики этих процессов, мы можем сделать вывод, что именно эти процессы обеспечивают нормальную бесперебойную работу банка.

Под процессами развития банковской организации понимаются такие процессы, как планирование развития сети отделений банка, разработка и проведение рекламных кампаний, повышение узнаваемости бренда банка, организация рекламной кампании, функционирование системы управления качеством и другие.

Под процессами управления банковской организацией понимаются такие процессы, как установление лимитов операций для филиалов, организация внутренних аудитов, управление партнерскими отношениями с банками, управление рисками, управление персоналом и организационной структурой банка, кризисное управление и другие.

Эта информация служит основой для построения так называемого дерева бизнес-процессов. Из-за однородности товаров и услуг, предоставляемых банками, общее дерево бизнес-процессов банковского сектора может выглядеть так, как показано на рисунке 1.6.



³³ **Исаев Р.А.** Комплексная бизнес-модель коммерческого банка. Финансовая аналитика: проблемы и решения, № 15, 2010, С. 47-59.

Рисунок 1.6 Бизнес-процессы банка (фрагмент)

Источник: Дерево бизнес-процессов банка (типовой пример) // URL: https://www.bankiram.pro/2011/10/blog-post_9406.html (дата обращения: 15.05.2020)

Процесс создания дерева бизнес-процессов банка осуществляется путем выбора шести основных уровней на основе соответствующих критериев.³⁴

Первый уровень включает в себя три категории бизнес-процессов банка: основные процессы, обеспечивающие процессы и процессы управления. Критерием на этом уровне является цель процесса. К числу основных бизнес-процессов банка относятся такие макропроцессы, как «обслуживание физических лиц», «обслуживание юридических лиц» и «private banking». К числу обеспечивающих бизнес-процессов банка относятся такие макропроцессы, как, например, «юридическое обеспечение», «обеспечение безопасности», «ИТ-обеспечение и связь» и т.д. К числу управляющих бизнес-процессов банка относятся такие макропроцессы, как, например, «стратегическое управление», «управление финансами», «управление маркетингом» и т.д.

Второй уровень состоит из основных бизнес-процессов банка (например, «обслуживание юридических лиц»). Критерием на этом уровне является сфера бизнеса.

Третий уровень представлен подпроцессами основных бизнес-процессов. Например, в рамках выбранного основного бизнес-процесса «услуги юридическим лицам» можно выделить такие подпроцессы, как «услуги с пластиковыми картами юридических лиц», «привлечение денежных средств юридических лиц», «кредитование юридических лиц» и другие. Критерием на этом уровне является тип банковского продукта / услуги.

На четвертом уровне дерева бизнес-процессов, основанном на критерии «конкретный банковский продукт / услуга», проводится дальнейшая детализация. Например, выбранный подпроцесс «услуги с пластиковыми картами юридических лиц» подробно описан в таких процедурах, как «зарплатные проекты», «эквайринг».

Пятый уровень включает рабочие процедуры, которые выполняются в рамках реализации отдельных подпроцессов. Например, для основного бизнес-процесса «обслуживание юридических лиц» в рамках подпроцесса «зарплатные проекты» выделяются следующие рабочие процедуры: «заключение договора о зарплатном проекте с организацией», «оформление и выпуск карт сотрудникам организации», «передача банковских карт сотрудникам организации», «перечисление заработной платы сотрудникам организации», «закрытие договора по зарплатному проекту».

³⁴ **Исаев Р.А.** Комплексная бизнес-модель коммерческого банка. Финансовая аналитика: проблемы и решения, № 15, 2010, С. 47-59.

На шестом уровне подробно описываются выбранные рабочие процедуры. Например, в рамках рабочей процедуры «передача банковских карт сотрудникам организации» можно выделить такие операции, как «получение и проверка документов сотрудников организации клиента», «составление договора на получение зарплатной карты» и другие.

Следующим этапом после построения дерева бизнес-процессов является определение наиболее приоритетных бизнес-процессов банка с целью их дальнейшего описания, анализа и оптимизации. Список приоритетных бизнес-процессов создается на основе следующих критериев: важность бизнес-процесса, проблемный характер бизнес-процесса, затраты, необходимые для оптимизации данного бизнес-процесса.

После формирования списка приоритетных бизнес-процессов необходимо создать модели выбранных процессов «Как есть» (англ. As-Is). Моделирование бизнес-процессов - это отражение субъективного видения реально существующих в организации процессов при помощи графических, табличных, текстовых способов представления.³⁵ Моделирование приоритетных бизнес-процессов позволит более детально понять структуру анализируемых бизнес-процессов компании. Это также поможет оценить их сильные и слабые стороны.

Для создания моделей бизнес-процессов в компании формируется рабочая группа. Эта рабочая группа будет принимать непосредственное участие в разработке бизнес-процессов. Члены рабочей группы должны быть компетентными и должны обладать необходимым набором знаний. Как правило, в рабочую группу входят сотрудники отдела, отвечающего за реализацию выбранного бизнес-процесса, а также сотрудники отдела ИТ. Например, в случае бизнес-процесса «Кредитование физических лиц» в рабочую группу войдут сотрудники отдела розничного кредитования банка и сотрудники отдела информационных технологий, которые будут отвечать за программное обеспечение.

После формирования рабочей группы наступает этап выбора методологии моделирования и профессионального программного продукта. После внедрения программного продукта при необходимости проводится обучение сотрудников банка, которые примут участие в моделировании бизнес-процессов.

Существует множество методологий моделирования бизнес-процессов. Простейшими (но иногда очень эффективными, особенно на начальном этапе реинжиниринга) являются:

1. Блок-схема бизнес-процесса, состоящая из прямоугольников (обозначающих действия), ромбиков (обозначающих принимаемые решения) и стрелок, соединяющих эти элементы между собой и друг с другом;

³⁵ **Скородумов П. В.** Моделирование бизнес-процессов: подходы, методы, средства. Вопросы территориального развития, № 5 (15), 2014, 5 с.

2. Словесное описание бизнес-процесса, отвечающее на вопросы что, кто, где, как, зачем и почему, а также каковы затраты времени и денежных средств на принятие решений, ожидание и осуществление действий в бизнес-процессе.³⁶

Однако эти методы упрощены и недостаточны для качественного анализа бизнес-процесса. В связи с этим был разработан ряд более эффективных методологий, наиболее распространенными из которых являются следующие³⁷:

1. **Business Process Modeling Notation (BPMN)**. Это довольно простая нотация. Уровень понимания BPMN низкий, то есть для чтения обозначений не требуются специальные знания и навыки. Графические обозначения понятны интуитивно. Благодаря абстрактному представлению модели, нотация BPMN позволяет визуально описывать модели бизнес-процессов независимо от их среды. Что касается банковской среды, такая нотация подходит, например, для построения модели бизнес-процесса «Открытие кредитной карты».

2. **Методология IDEF**. Это, пожалуй, наиболее глубоко проработанная и наиболее обширная методология, которая позволяет описывать не только бизнес-процессы, но и функциональные блоки (например, маркетинг или финансы), различные объекты в компании и действия над ними (например, весь комплекс процессов обработки и выполнения заказа клиента), а также состояние и динамику развития бизнес-единиц компании и компании в целом. Методология IDEF состоит из 14 компонент, наиболее важными из которых являются:

➤ IDEF0 (методология моделирования функциональных блоков). Являясь общепризнанной и наиболее распространенной методологией бизнес-анализа и функционального проектирования информационных систем, методология IDEF0 позволяет отражать управление процессами, обратную связь и информационные потоки. Среди недостатков методологии можно выделить сложность восприятия диаграмм, а именно большое количество стрелок, большое количество уровней разложения. Используя IDEF0, целесообразно строить процессы на верхнем уровне дерева бизнес-процессов, таких как «кредитование физических лиц», «кредитование юридических лиц».

➤ IDEF1 (методология моделирования информационных потоков в компании).

➤ IDEF2 (методология моделирования динамики развития компании).

➤ IDEF3 (методология документирования бизнес-процессов в компании).

³⁶ **Методологии моделирования бизнес-процессов** // URL: https://studopedia.ru/21_29351_metodologii-modelirovaniya-biznes-protssessov.html (дата обращения: 15.05.2020)

³⁷ **Реинжиниринг бизнес-процессов** // URL: <https://www.sites.google.com/site/upravlenieznaniami/upravlenie-znaniy-i-reinzingiring-biznesa/reinzingiring> (дата обращения: 15.05.2020)

- IDEF4 (методология описания различных объектов в компании и действий над ними).
- IDEF5 (методология описания текущего состояния компании и тенденций его изменения).

3. **Методология ARIS** - архитектура интегрированных информационных систем (Нотация EPC).

EPC по своей сути является расширением методологии IDEF3 за счет использования такого понятия, как событие (англ. event). Под событием мы будем понимать тот факт, что информационный объект (например, заказ) получает связанный с бизнес-процессом статус (например, «получен»), который управляет или воздействует на дальнейшее выполнение бизнес-процесса. События могут «переключать» бизнес-функции, т.е. передавать управление от одной функции к другой, а также быть результатом выполнения функций. В отличие от бизнес-функций, которые имеют некоторую продолжительность, события происходят моментально. К недостаткам EPC относится тот факт, что у EPC-диаграмм нет определенного формального языка, что может привести к построению логически некорректных диаграмм. Методология ARIS подходит для описания бизнес-процессов на нижнем уровне дерева бизнес-процессов. В этой нотации, например, можно построить бизнес-процесс «Разработка / модификация банковского продукта».

4. **Нотация Cross Functional Flowchart.** Это способ графически описать процесс, используя специальные символы для каждой операции, набора данных, части оборудования. В результате на диаграмме показана логическая последовательность всех операций. Это гибкий подход, который позволяет при необходимости рассматривать один набор действий в нескольких вариантах одновременно. Нотация кросс-функциональной блок-схемы подходит для описания бизнес-процессов нижнего уровня дерева бизнес-процессов. В данной нотации, например, можно построить бизнес-процесс «Инкассация».

5. **Business studio** - это российская разработка, программный продукт, предназначенный для комплексной работы с бизнес-процессами, а также для формирования различных документов, отчетов, бизнес-моделей и многого другого.³⁸ Business studio - это система, которая позволяет моделировать бизнес-процессы в двух нотациях, о которых выше шла речь - IDEF0 и BPMN 2.0.

При построении моделей бизнес-процессов следует учитывать ряд следующих принципов³⁹:

³⁸ Анализ системы **Business Studio** // URL: <https://habr.com/ru/company/trinion/blog/276785/> (дата обращения: 15.05.2020)

³⁹ **Методика построения бизнес-процессов** // URL: https://bstudy.net/662588/ekonomika/metodika_postroeniya_biznes_protsesov (дата обращения: 15.05.2020)

1. принцип системности (все бизнес-процессы должны разрабатываться в системе, это означает, что они должны быть взаимосвязаны, актуальны, полностью согласовываться между собой, прозрачны и понятны; разрабатываемые процессы должны в полной мере отражать специфику деятельности банка, предусматривать различные варианты их реализации);

2. принцип универсальности (все бизнес-процессы должны разрабатываться по общим стандартам и методикам, утвержденным в банковской организации, а также необходимо, чтобы были в полной мере учтены единые принципы и правила бизнес-моделирования; в большинстве случаев при разработке бизнес-процессов в коммерческом банке могут быть использованы типовые решения, поскольку, как уже упоминалось ранее, банки в силу специфики своей деятельности, как правило, предлагают на рынке однородные банковские продукты и услуги);

3. принцип результативности (в качестве приоритетных для разработки должны быть выбраны стратегически важные бизнес-процессы с высокой степенью результативности, которые имеют наибольшую практическую значимость для достижения установленных показателей деятельности банка);

4. принцип учета правил процессного подхода (речь идет о том, что для успешного функционирования бизнес-процессов банковской организации важная роль принадлежит системе управления бизнес-процессами. Это связано с тем, что каждый бизнес-процесс коммерческого банка теснейшим образом связан с различными другими системами такими, как система показателей эффективности деятельности, система управления операционными ресурсами и т.д. Следование процессному подходу позволит разработать по-настоящему эффективные бизнес-процессы, что даст возможность коммерческому банку развить свои конкурентные преимущества и усилить свои позиции на целевых рынках. Это имеет принципиально важное значение именно для банковских продуктов и услуг, которые однородны с точки зрения клиентов);

5. принцип безопасности (для каждого бизнес-процесса должны быть строго разграничены права доступа сотрудников в зависимости от установленного уровня конфиденциальности; реализуемые бизнес-процессы должны позволить снизить все потенциальные риски, включая и операционные);

6. принцип качества (разрабатываемые бизнес-процессы должны отвечать самым высоким стандартам качества, процесс построения бизнес-процессов должен быть тщательно спланирован, обеспечен всеми необходимыми ресурсами, включая человеческие и финансовые; важным условием соблюдения качества бизнес-процесса является применение специальных программных продуктов - средств автоматизации построения бизнес-процесса;

в коммерческих банках также рекомендуется осуществлять разработку новых и реинжиниринг имеющихся бизнес-процессов в рамках внедрения проектного управления).

После описания и моделирования большинства приоритетных бизнес-процессов банковской организации выбирается единственный бизнес-процесс, над которым будет проведен реинжиниринг. М. Робсон и Ф. Уллах отмечают, что решения о том, какие процессы должны быть направлены на реинжиниринг, должны приниматься на основе последовательного отбора и выполняться командой старших менеджеров во время специального урока, в ходе которого процессы описываются и отбираются для реинжиниринга. Это называется семинар по управлению качеством процесса. Выбор, сделанный менеджерами, должен основываться на оценке того, какой эффект серьезное улучшение процесса принесет внешнему клиенту, стратегической важности этого процесса, особенно с точки зрения существующих конкурентов. Лучшими кандидатами на реинжиниринг являются самые проблемные процессы, а также процессы, которые оказывают наибольшее влияние на клиентов и компанию в целом, и процессы, которые наиболее подвержены успешной модернизации. В крупных организациях несколько проектов реинжиниринга, скажем, три или четыре, могут выполняться одновременно, но обычно в большинстве случаев один или два проекта выполняются в любой момент времени.

После того, как сделан выбор единственного процесса, необходимо составить модель выбранного бизнес-процесса «как должно быть» (англ. To-Be). Этот этап проводится в параллели с этапом разработки алгоритма воспроизведения данной модели. Как автор уже упоминал ранее, не существует единой методологии для проведения реинжиниринга бизнес-процессов. Однако, существуют некоторые типовые приемы, применяемые при проведении реинжиниринга⁴⁰:

1. Горизонтальное сжатие процессов - объединение нескольких рабочих процедур в одну работу. Данный прием позволит сократить количество работников, занятых в данном процессе, а также позволит избежать передачи информации из одного отдела в другой.

2. Вертикальное сжатие процессов - предоставление исполнителям права принимать самостоятельные решения. Под данным приемом понимается отсутствие необходимости у исполнителя обращаться к управленческой иерархии. Увеличение роли исполнителей в выполнении процесса позволяет ускорить время реакции на запросы клиентов и, таким образом, приводит к повышению удовлетворенности клиентов работой банка. Это также приводит и к значительному повышению отдачи сотрудников, поскольку они чувствуют большую значимость.

⁴⁰ Златкина А. А., Гегечкори Е. Т. Методология реинжиниринга бизнес-процессов и типовые приемы её применения. Омский научный вестник, № 1 (145), 2016, С. 117-120.

3. Шаги процесса должны выполняться в естественном порядке. Реинжиниринг процессов освобождает от линейного упорядочивания рабочих процедур, свойственного традиционному подходу.

4. Исполнение процессов в различных вариантах. В наше время высокая динамичность рынка приводит к тому, что процесс должен иметь различные версии исполнения в зависимости от конкретной ситуации, изменения потребностей клиента, изменения благосостояния клиента, экономической среды и т.д.

5. Уменьшение количество проверок и управляющих воздействий. Проверки и управляющие воздействия непосредственно не производят материальных ценностей, поэтому задача реинжиниринга - сократить их до экономически целесообразного уровня.

6. Введение централизованного подхода за счет современных технологий. В банковской сфере под этим понимается создание интегрированной с другими банками системы, в которой будет храниться вся необходимая информация о клиенте компании, которая может быть использована любым подразделением банка.

Таким образом, анализируя проблемы в существующих процессах, менеджеры должны принять самостоятельное решение о том, как они собираются осуществлять реинжиниринг. Команды реинжиниринга могут использовать приемы, представленные выше или так называемый бенчмаркинг. По сути, бенчмаркинг состоит в том, чтобы найти компании, которые делают что-то лучше, чем другие на рынке, и узнать, как они это делают, чтобы использовать эту информацию для реинжиниринга собственной компании. Проблема с эталонным тестированием заключается в том, что оно может ограничить умственную работу команды по реинжинирингу тем, что уже было сделано в отрасли. Бенчмаркинг помогает лишь догнать соперника, но не обогнать его. Команда реинжиниринга должна быть креативной. Только тогда реинжиниринг окажет положительное влияние на компанию и её клиентов.

И, наконец, в числе последних этапов реинжиниринга находятся непосредственно реализация намеченного проекта и оценка его результата.

Итогами реинжиниринга бизнес-процессов организаций обычно являются следующие:

1. сокращается численность персонала компании при стабильном уровне производства;
2. стоимость готовой продукции (работ, услуг) снижается, сохраняя прежние объемы и качество готовой продукции;
3. сокращается число уровней управления;
4. увеличивается стоимость деловой репутации;

5. повышается рейтинговая оценка бизнеса в отрасли;
6. растёт рентабельность хозяйствующего субъекта.⁴¹

По мнению автора, к перечисленным выше итогам также следует добавить следующие: уменьшение фонда оплаты труда организации, значительное сокращение времени выполнения операций, существенный рост удовлетворенности клиентов, повышение эффективности использования ресурсов компании, а также ускорение сбора, обработки и передачи информации и устранение ненужных действий.

Для оценки эффективности проекта, компании должны использовать совокупность показателей, характеризующих все сферы деятельности хозяйствующего субъекта. Эти показатели могут варьироваться от компании к компании. Но все они могут быть разделены на две группы - финансовые и нефинансовые показатели эффективности бизнес-процессов. Далее проводится сравнительный анализ данных показателей до и после проведения реинжиниринга и делается вывод об эффективности или неэффективности проведенного реинжиниринга.

Подводя итог хочется отметить, что реинжиниринг не просто модная тенденция, а следствие жесточайшей конкурентной борьбы, которая требует внедрения наукоемких инновационных технологий как средств повышения производительности и эффективности деятельности предприятия.

На основе трудов зарубежных и отечественных ученых по реинжинирингу автором была разработана методология по проведению реинжиниринга, описывающая общие принципы его проведения. Несмотря на то, что реинжиниринг и автоматизация - это не одно и то же, информационные технологии играют ключевую роль в проведении реинжиниринга, поскольку они позволяют объединить несколько рабочих процедур в одну. Во второй главе автор продемонстрирует, как информационные технологии повлияли на реинжиниринг бизнес-процесса кредитования в ПАО «Промсвязьбанк». Настоящей задачей данной работы являлись анализ данного процесса, а также оценка экономического эффекта проведенного реинжиниринга. Согласно представленной методологии, автору представляется разумным изучить связь данного процесса с другими, создать модель процесса «Как есть», используя общеизвестную методологию моделирования IDEF0, проанализировать проблемные моменты процесса, составить модель выбранного бизнес-процесса «Как должно быть» и представить алгоритм воспроизведения данной модели. Конечным этапом будет оценка экономического эффекта, проведенного в ПАО «Промсвязьбанк» реинжиниринга.

⁴¹ **Лесина Т. В.** Эффективность реинжиниринга. Финансовые и нефинансовые показатели для оценки. Вестник НГИЭИ, № 4 (71), 2017, С. 129-136.

Глава 2 ПРОВЕДЕНИЕ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРИМЕРЕ ОТДЕЛА РОЗНИЧНОГО КРЕДИТОВАНИЯ ПАО «ПРОМСВЯЗЬБАНК»

2.1 Комплексный анализ ПАО «Промсвязьбанк»

Промсвязьбанк - универсальный коммерческий банк, основными направлениями деятельности которого являются:

➤ Банковские услуги корпоративным клиентам такие как кредитование, расчетные операции, факторинг, документарные операции, финансирование с участием ЭКА, проектное финансирование, управление потоками денежных средств и платежами, брокерские услуги на валютных рынках и рынках ценных бумаг, прием депозитов.

➤ Банковское обслуживание малого и среднего бизнеса: в том числе коммерческое кредитование, прием депозитов, расчетно-кассовое обслуживание, включая выдачу векселей, денежные переводы, предоставление гарантий, а также брокерские услуги на валютных рынках и рынках ценных бумаг.

➤ Розничные банковские услуги частным лицам такие как розничное кредитование и прием депозитов у физических лиц (текущие счета и срочные вклады), выпуск банковских карт, денежные переводы, расчетно-кассовое обслуживание и валютные операции, управление денежными средствами через удаленные каналы обслуживания.

➤ Инвестиционно-банковские и финансовые услуги: сделки на рынках заемного капитала, в том числе их организация, андеррайтинг муниципальных и корпоративных облигаций (таких как местные рублевые облигации, Евробонды, кредитные ноты и векселя), торговля акциями и инструментами с фиксированной доходностью, услуги по корпоративному финансовому консультированию, брокерские услуги, сделки РЕПО, операции с драгоценными металлами, управление активами и частное банковское обслуживание состоятельных клиентов (private banking).⁴²

Создание разветвленной филиальной сети является одним из ключевых направлений реализации стратегических планов Промсвязьбанка. Региональная сеть Промсвязьбанка насчитывает 307 офисов, порядка 10 тысяч банкоматов (включая банкоматы банков-партнеров) и более 200 терминалов самообслуживания по всей России. Продукты и услуги представлены в подавляющем большинстве регионов, охватывающих порядка 88% населения России. Промсвязьбанк также имеет офис на Кипре и представительства в Китае.

⁴² **Официальный сайт ПАО «Промсвязьбанк»** // URL: <https://www.psbank.ru/> (дата обращения: 05.04.2020)

Клиентами банка уже являются более 100 000 российских предприятий, а количество розничных клиентов достигает 2 млн человек⁴³.

ПАО «Промсвязьбанк» любит инновации и активно использует их для своего развития. Так в ПАО «Промсвязьбанк» версия интернет-банка появилась в 2005 году и была разработана специально для розничных клиентов. Каждый год существенно обновляется изначальный проект, внедряется много новых функций. Новшествами уже активно пользуются клиенты Промсвязьбанка, которые давно стали доверять электронным технологиям и считают этот канал одним из основных в банковском обслуживании. Сейчас Интернет-банкинг и мобильное приложение объединились в одну «экосистему». С помощью интернет-банка проще совершать более сложные операции и действия - выбор продукта, например. Мобильное приложение - незаменимый и компактный помощник в путешествиях для быстрых расчетов и платежей. Сейчас также стало возможным проведение почти всех операций в мобильном банке, в том числе получение кредита. Однако, предпочтение по-прежнему отдается получению кредита в офисах банка, поскольку клиенты могут получить квалифицированную помощь консультантов.

Аналитическое агентство Marksw Webb Rank & Report присвоило мобильному банку Промсвязьбанка PSB-Mobile для iPhone второе место. Согласно результатам ежегодного исследования эффективности российских сервисов интернет-банкинга для физических лиц Mobile Banking Rank 2015, мобильное приложение Промсвязьбанка вошло в тройку лидеров среди универсальных интернет-банков на рынке. В ходе исследования были проанализированы мобильные банкинг 28 крупнейших российских банков по более чем 200 критериям, а также были проведены онлайн-опросы более 3200 российских интернет-пользователей и серия юзабилити-тестов интернет-банков. В основу исследования традиционно легли основные параметры эффективности - функциональность (возможность управления собственными финансами клиента) и удобство пользования (простота и понятность совершения операций)⁴⁴.

Организационная структура управления ПАО «Промсвязьбанк» представлена в следующем рисунке:

⁴³ **Бизнес-справка** // URL: <https://www.kommersant.ru/doc/2849114> (дата обращения: 05.04.2020)

⁴⁴ **Мобильный банк Промсвязьбанка признан одним из лучших** // URL: <https://tayga.info/122480> (дата обращения: 13.04.2020)



Рисунок 2.1 Организационная структура управления ПАО «Промсвязьбанк».
 Составлено по: данным Устава ПАО «Промсвязьбанк» // URL: <https://www.psbank.ru/Bank/CorporateGovernance/Documents> (дата обращения: 19.04.2020)

Высшим органом управления является Общее собрание акционеров. К компетенции Общего собрания акционеров банка относятся такие вопросы, как: внесение изменений и дополнений в Устав Банка, реорганизация Банка, ликвидация Банка, определение количественного состава Наблюдательного совета банка, избрание его членов и досрочное прекращение их полномочий, избрание членов Ревизионной комиссии Банка и досрочное прекращение их полномочий и др.

Таким образом, на собрании акционеров избирается Ревизионная комиссия и Наблюдательный совет Банка. Последний является органом, который осуществляет руководство деятельностью банка, включая определение приоритетных направлений деятельности Банка, утверждение стратегии и долгосрочного плана развития Банка, координацию деятельности банка и контроль над ней, за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров Банка⁴⁵.

Для более детального изучения вопросов, входящих в компетенцию Наблюдательного совета, созданы комитеты Наблюдательного совета Банка, к которым относятся комитет по аудиту, осуществляющий контроль за достоверностью и полнотой составления финансовой отчетности банка, комитет по кадрам и вознаграждениям, содействующий обеспечению участия членов Наблюдательного совета Банка в осуществлении контроля и установлению их персональной осведомленности в отношении кадровой политики банка и комитет по

⁴⁵ Устав ПАО «Промсвязьбанк» // URL: <https://www.psbank.ru/Bank/CorporateGovernance/Documents> (дата обращения: 19.04.2020)

стратегии, проводящий анализ концепций, программ и планов стратегического развития банка.

Наблюдательный совет Банка, в свою очередь, избирает коллегиальный исполнительный орган - Правление Банка и единоличный исполнительный орган - Президента Банка, который также является и Председателем Правления Банка. Президент Банка председательствует на заседаниях Правления и совместно с Правлением отвечает за текущую деятельность Промсвязьбанка.

Также в банке создан ряд комитетов Правления. Наиболее значимыми являются следующие:

1. Кредитный комитет - определение условий кредитования и перечня стандартных кредитных продуктов банка, установление лимитов риска на заемщика;
2. Комитет по управлению активами и пассивами (КУАП) - осуществление контроля над управлением ликвидностью и формирование необходимого уровня ликвидности и установленных по ней нормативов банка;
3. Комитет по проблемным активам - предупреждает и предотвращает имущественные потери банка;
4. Тарифный комитет - обеспечение проведения единой тарифной политики банка;
5. Бюджетный комитет - обеспечение оперативного управления бюджетным процессом в банке, формирование плановых бюджетов структурных подразделений банка;
6. Технологический комитет - обеспечение совершенствования и развития банковских технологий;
7. Комитет по продуктам и инновациям - обеспечение контроля за созданием и внедрением новых банковских продуктов, изменение и ликвидация существующих продуктов, введения инноваций в порядок работы с продуктами.

Еще одним органом управления является Коллегия Банка, в которую входят члены Правления Банка. Основной задачей Коллегии Банка является обсуждение стратегических вопросов развития банка. И, наконец, последним уровнем являются непосредственно подразделения банка - региональные и зарубежные.

Для выявления ключевых преимуществ компании ПАО «Промсвязьбанк» воспользуемся SWOT-анализом (анализом сильных и слабых сторон организации), а также существующих возможностей для развития и угроз, исходящих из внешней среды (табл. 2.1).

Таблица 2.1 SWOT-анализ ПАО «Промсвязьбанк»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкая сеть филиалов; 2. Высокое качество предоставляемых услуг; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Меньший по сравнению с ведущими банками («Сбербанк», «ВТБ», «Газромбанк»)

<ul style="list-style-type: none"> 3. Промсвязьбанк входит в число признанных лидеров в сфере технологического обеспечения банковской деятельности, в том числе информационных технологий; 4. ПСБ по итогам 2018 года занял 4 место среди российских банков по величине кредитного портфеля МСБ по версии агентства «Эксперт РА»⁴⁶; 5. Высокая квалификация персонала; 6. Действующая система cash back 7. Промсвязьбанк занимается поддержкой около 50% от всех контрактов оборонно-промышленного комплекса 	<ul style="list-style-type: none"> авторитет в глазах населения, отсутствие сильного бренда; 2. Депозиты предлагаются под непривлекательные для нынешних условий проценты; 3. Низкий объем кредитного портфеля физических лиц.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> 1. Внедрение инновационных продуктов в банковской сфере; 2. Увеличение количества клиентов - пользователей пластиковых карт; 3. Увеличение объема кредитного портфеля физических лиц; 4. Укрепление имиджа компании. 5. Снижение ставки рефинансирования; 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Нестабильная экономическая и геополитическая обстановка в стране (нестабильность валюты, вспышка пандемии коронавируса); 2. Снижение спроса на кредитные продукты; 3. Сильный имидж банков-конкурентов, привилегированное положение банков-конкурентов.

Составлено автором

Для более четкого определения стратегий, которые необходимо выбрать для успешного развития компании с учетом её сильных и слабых сторон, а также их комбинаций с внешними факторами, проведем перекрестный SWOT-анализ (табл. 2.2).

Таблица 2.2 Перекрестный SWOT-анализ

	О	Т
W	W1O1: С помощью внедрения какого-либо радикально нового инновационного продукта ПАО «Промсвязьбанк» может повысить свой авторитет в глазах населения и укрепить позицию бренда.	W3T1: В результате кризиса, вызванного пандемией коронавируса, может образоваться спрос на кредитные услуги банка, что, в свою очередь, скажется на размере кредитного портфеля
S	<p>S3O3: Банку необходимо активно развивать приоритетное направление деятельности - обслуживание физических лиц с помощью активной рекламы в Интернет-банке и PSB-mobile</p> <p>S6O2: Дальнейший вклад в профессиональное развитие сотрудников компании приведет к росту удовлетворенности среди клиентов компании, распространению клиентами информации о банковских продуктах и тем самым увеличению количества потенциальных клиентов</p> <p>S4O4: Тот факт, что банк сотрудничает и поощряет малый и средний бизнес, оказывает благоприятное воздействие на восприятие имиджа компании.</p> <p>S7O4: Еще один фактор, который может оказать благоприятное воздействие на укрепление имиджа компании - активная поддержка</p>	<p>S5T2: Благодаря повышению эффективности работников, автоматизации бизнес-процессов и оптимизации расходов, возможно снижение процентной ставки по кредитам.</p> <p>S3T1: Развитая система интернет-банкинга позволяет банку функционировать в условиях нестабильной обстановки в стране, вызванной вспышкой коронавируса;</p> <p>S2T34: Дальнейшее совершенствование качества предоставляемых услуг, оптимизация линейки кредитных продуктов, разработка новых более привлекательных для клиента продуктов помогут банку увеличить спрос на его продукцию и в перспективе укрепить имидж компании и занять большую долю рынка по сравнению с конкурентами.</p>

⁴⁶ **Официальный сайт ПАО «Промсвязьбанк»** // URL: <https://www.psbank.ru/> (дата обращения: 19.04.2020)

Промсвязьбанком оборонно-промышленного комплекса страны. S3O2: Чтобы увеличить количество клиентов банка, нужно развивать альтернативные каналы продаж (посредством Интернета, по телефону, через банкоматы и терминалы).	
--	--

Составлено автором

Промсвязьбанк активно поддерживает малый и средний бизнес. Кроме того, к 2021 году Промсвязьбанк планирует заниматься поддержкой до 70% от всех контрактов оборонно-промышленного комплекса (ОПК). На 7 мая 2019 года Промсвязьбанк сопровождал около 40% гособоронзаказов, а кредитование предприятий отрасли приближалось к 200 млрд рублей. Кроме того, в малом и среднем бизнесе Промсвязьбанк хочет развивать «экосистему военного предпринимательства», помогая военнослужащим, увольняющимся в запас, открыть малый бизнес⁴⁷.

Однако, согласно мнению автора, все же недостаточное внимание уделяется кредитованию физических лиц. Согласно рейтингу банков по объему кредитного портфеля и доле просроченной задолженности на 1 января 2018 года, объем кредитного портфеля физических лиц ПАО «Промсвязьбанк» составил 92.1 млрд. рублей, в то время как объем кредитного портфеля физических лиц главных конкурентов банка, таких как «Сбербанк», «ВТБ-24», «Газпромбанк» составляет 4924.5, 1820.4, 364.3 млрд. рублей соответственно⁴⁸. Для эффективного развития данного направления, прежде всего, необходимо определиться с целевой аудиторией. Промсвязьбанк позиционирует себя как Первый семейный банк. В г. Москва был открыт первый Семейный офис ПСБ. Принцип работы офиса нового формата - индивидуальный подход к решению вопросов клиента. В офисе нет разделения зон на клиентскую и рабочую: каждый клиент может пройти в любую зону самостоятельно или с сотрудником банка. Сотрудники офиса одеты неформально, в casual-стиле⁴⁹. Таким образом, возможно, банку стоит нацелиться на данный клиентский сегмент и обеспечивать поддержку молодых семей, предоставляя более выгодные условия ипотеки.

Для проведения анализа финансового состояния ПАО «Промсвязьбанк» были использованы формы банковской отчетности: отчет о финансовых результатах, бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытка, сведения об обязательных нормативах.

Проведем анализ динамики собственного капитала ПАО «Промсвязьбанк». Динамика собственных и привлеченных средств представлена в таблице 2.3.

⁴⁷ Промсвязьбанк увеличит кредитование в четыре раза к 2023 году // URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2019/07/03/805684-promsvyazbank-uvlichit> (дата обращения: 19.04.2020)

⁴⁸ Рейтинг банков по объему кредитного портфеля и доле просроченной задолженности на 1 января 2018 года // URL: http://vid1.rian.ru/ig/ratings/banki_01_01_18.pdf (дата обращения: 19.04.2020)

⁴⁹ Официальный сайт ПАО «Промсвязьбанк» // URL: <https://www.psbank.ru/> (дата обращения: 19.04.2020)

Таблица 2.3 Динамика собственных и привлеченных средств.

Показатель	01.01.18г., тыс. руб.	01.01.19г., тыс. руб.	Темп прироста, %	01.01.20г., тыс. руб.	Темп прироста, %
Совокупные пассивы (валюта баланса), из них:	993 769 315	1 257 011 853	26,5	1 939 823 502	54,3
- собственный капитал	-121 983 237	131 453 818	207,8	213 001 722	62,04
- привлеченный капитал	1 115 752 552	1 125 558 035	0,8	1 726 821 780	53,4

Составлено по: данным ПАО «Промсвязьбанк»: Бухгалтерский баланс // URL: <https://www.psbank.ru/Bank/Indicators/Balance> (дата обращения 05.04.2020)

Исходя из таблицы 1, можно заметить, что собственный капитал в 2017 году имел отрицательное значение. Статья «Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период» в 2017 году составляла -1 141 953 718 тыс. руб. Центральный банк РФ высказывал предположение, что, возможно, что те размещения субординированных инструментов, которые в отчетности показаны как рыночные, «могли финансироваться средствами, которые выходили из банка»⁵⁰. В качестве еще одной причины возникновения проблем у Промсвязьбанка он назвал участие Промсвязьбанка в санации Автовазбанка.

Банк России принял решение докапитализировать Промсвязьбанк за счет средств Фонда консолидации банковского сектора в рамках осуществления мер по предупреждению банкротства финучреждения. Этим и обусловлен прирост собственного капитала к 2018 году на 207,8%. В соответствии с требованиями федерального закона «О банках и банковской деятельности»⁵¹ и федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)»⁵² это финансирование явилось основанием для прекращения обязательств банка по субординированным кредитам (депозитам, займам, облигационным займам) и для прекращения денежных обязательств перед управляющими работниками банка и контролирующими банк лицами. Также было введено действие временной администрации по управлению банком ПАО «Промсвязьбанк».

Очень важным для оценки банка является показатель доли собственного капитала в совокупных пассивах банка. Привлечение ресурсов для коммерческого банка является

⁵⁰ В ЦБ назвали причины проблем Промсвязьбанка // URL: <https://katashi.ru/news/2875581/> (дата обращения: 05.04.2020)

⁵¹ Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» // URL: https://cbr.ru/content/document/file/37344/law_banks_e.pdf (дата обращения: 05.04.2020)

⁵² Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» // URL: <https://fin-lawyer.ru/2015/127-fz-of-october-26-2002-on-insolvency-bankruptcy/> (дата обращения: 05.04.2020)

основой его деятельности, без реализации которой банк не может существовать, то есть выполнять свои основные социально-экономические функции.

Привлеченные средства состоят из депозитов (вкладов), средств на расчетных и текущих счетах клиентов, на корреспондентских счетах кредиторов, займов, полученных банком, а также в результате эмиссии долговых обязательств⁵³.

Заемные ресурсы - межбанковские ссуды, реализованные долговые ценные бумаги.

Привлеченные и заемные средства банка образуют размер балансовых обязательств банка.

Таким образом, обязательства банка - это совокупность заемных и привлеченных средств, не принадлежащих банку, но временно участвующих в обороте банковских фондов в качестве источника его активных операций.

Состав и структура пассива баланса ПАО «Промсвязьбанк» представлена в таблице 2.4

Таблица 2.4 Состав и структура пассива баланса ПАО «Промсвязьбанк» за 2017-2019гг.

Показатели	01.01.2018г.		01.01.2019г.		01.01.2020г.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Собственные средства-брутто	-121 983 237	-12	131 453 818	10,5	213 001 722	11,0
Привлеченные средства	1 115 752 552	112	1 125 558 035	89,5	1 726 821 780	89,0
Совокупные пассивы (валюта баланса)	993 769 315	100	1 257 011 853	100	1 939 823 502	100

Составлено по: данным ПАО «Промсвязьбанк»: Бухгалтерский баланс // URL: <https://www.psbank.ru/Bank/Indicators/Balance> (дата обращения 05.04.2020)

Собственный капитал в пассивах банка в абсолютном выражении имеет положительную динамику по отношению к 2017 году, обусловлено это докапитализацией.

Таким образом, после проведения докапитализации банка, проведенной Центральным Банком, доля привлеченных ресурсов составила 89,5% в 2018 году и осталась почти неизменной (89,0%) в 2019.

Под активными банковскими операциями понимают операции по размещению собственных и привлеченных денежных средств банка.

Анализ активных операций - это анализ основных направлений размещения денежных средств банком, а также изучение и оценка экономической эффективности размещенных банком средств. Таким образом, если анализ пассива есть анализ источников ресурсов банка, то анализ актива есть анализ направлений использования этих ресурсов.

⁵³ Баторова А.М. Банковские ресурсы: привлеченные средства клиентов - юридических и физических лиц. Финансы и кредит, № 24 (312), 2008, С. 27-31.

Состав и структура актива баланса ПАО «Промсвязьбанк» представлена в таблице 2.5

Таблица 2.5 Состав и структура актива баланса ПАО «Промсвязьбанк» за 2018-2019гг.

Статьи актива баланса	01.01.2019г.		01.01.2020		Темп прироста, %
	тыс. руб.	Кконц	тыс. руб.	Кконц	
Денежные средства	27 527 332	1,42	32 652 064	2,6	18,62
Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации	55 257 512	2,85	35 080 022	2,79	-36,52
Обязательные резервы	11 614 303	5,99	8 010 940	0,64	-31,03
Средства в кредитных организациях	8 840 393	4,56	7 861 322	0,63	-11,07
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыли или убыток	346 645 116	17,87	49 481 462	3,94	-85,73
Чистая ссудная задолженность	1 207 240 391	62,23	864 464 912	68,77	-28,39
Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы	203 357 216	10,48	194 526 419	15,48	-4,34
Инвестиции в дочерние и зависимые организации	23 833 837	1,23	4 245 309	0,34	-82,19
Требование по текущему налогу на прибыль	2 267 477	0,12	3 333 234	0,27	47,00
Отложенный налоговый актив	16 844 202	0,87	10 000 000	0,8	-40,63
Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	19 098 942	0,98	18 106 541	1,44	-5,2
Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	15 024	0,01	0	0	0
Прочие активы	28 896 060	1,49	37 260 568	2,96	28,95
Всего активов	1 939 823 502	100	1 257 011 853	100	-35,2

Составлено по: данным ПАО «Промсвязьбанк»: Бухгалтерский баланс // URL: <https://www.psbank.ru/Bank/Indicators/Balance> (дата обращения 05.04.2020)

Коэффициент концентрации показывает, какую долю занимает та или иная группа в структуре актива баланса. Чем больше коэффициент концентрации, тем более рискованная деятельность.

Из анализа таблицы видно, что в структуре актива баланса лидирующее место за анализируемый период занимает чистая ссудная задолженность (62,23% в 2018 и 68,77% в 2019 году), произошло существенное уменьшение инвестиций в дочерние и зависимые

организации в связи с запретом Центрального банка, а также уменьшение финансовых активов.

Кроме того, на 31,03% снизились обязательные резервы, это обусловлено тем, что прибыль банк генерировал в основном за счет роспуска резервов. Это также повлияло на уменьшение ссудной задолженности на 28,39%.

Произошел прирост денежных средств на 18,62%. Однако, в целом, показатель активов в валюте баланса на 01.01.2020 снижен на 35,2%.

Проведем анализ кредитного портфеля ПАО «Промсвязьбанк».

Несмотря на значительное снижение активов в 2019 году, произошел рост кредитного портфеля за счет высококлассных заемщиков.

В 2019 году по сравнению с кризисным 2017 объем кредитного портфеля, за вычетом резерва под обесценение, значительно увеличился на 572,5 млрд. руб. и достиг максимального значения 1071,3 млрд. руб. В 2019 году по сравнению с кризисным 2017 средства на счетах клиентов выросли на 193,62% (в денежном эквиваленте на 1113,5 млрд. руб.) и достигли максимального значения 1688,6 млрд. руб., из них 428 млрд рублей приходится на средства физических лиц.

Нормализация ситуации привела к росту прибыли банка - по этому показателю он вошел в топ-10 кредитных организаций. Приведем основные финансовые показатели и коэффициенты в таблицах 2.6 и 2.7.

Таблица 2.6 Основные статьи отчета о прибылях и убытках, (млрд. руб.)

	2018	2019	% изм.
Чистый процентный доход	24,8	49,3	98,79
Чистый комиссионный доход	16,5	19,2	16,36
Операционные доходы	39,0	72,9	86,92
Операционные расходы	(29,4)	(40,1)	36,4
Резервы под обесценение	(12,3)	(15,6)	26,83
Чистая прибыль/(убыток)	1,7	14,6	758,83

Составлено по: данным ПАО «Промсвязьбанк»: Годовые показатели // URL: <https://www.psbank.ru/Investors/ReportingYear> (дата обращения 05.04.2020)

По данным годовой отчетности прибыль резко увеличилась с 1,7 млрд руб. в 2018 году до 14,6 млрд руб. в 2019 году, таким образом размер чистой прибыли увеличился на 758,83%. Основной причиной подобного явления выступает роспуск резервов банка. Банк объясняет рост прибыли в 2019 году увеличением чистого процентного дохода почти в два

раза за счет роста объемов кредитования (с 24,8 млрд руб. до 49,3 млрд руб.) и восстановлением чистого комиссионного дохода.

Операционная прибыль «Промсвязьбанк» за 2019 год увеличилась на 86,92 % и оказалась на отметке 72,9 млрд руб. по сравнению с 39 млрд руб. за 2018 год.

Операционные расходы за 2019 год составили 40,1 млрд руб., увеличившись на 36,4% по сравнению с 29,4 млрд руб. на конец 2018 года. Основными причинами роста стал рост объемов бизнеса.

Таблица 2.7 Основные финансовые коэффициенты (%)

	2018	2019
Рентабельность активов	0,2	0,9
Рентабельность капитала	1,3	8,9
Чистая процентная маржа	2,1	2,9
Операционные расходы к доходам	75,6	54,9
Коэффициент достаточности капитала 1 уровня (по Базелю)	13,5	10,3
Коэффициент общей достаточности капитала (по Базелю)	13,5	11,0

Составлено по: данным ПАО «Промсвязьбанк»: Годовые показатели // URL: <https://www.psbank.ru/Investors/ReportingYear> (дата обращения 05.04.2020)

При этом чистая процентная маржа ПСБ увеличилась с 2,1 % до 2,9 %, а чистый комиссионный доход вырос на 16,36% и составил 19,2 млрд руб., при этом его доля в операционном доходе банка снизилась с 42,3% за 2018 год до 26,3% за 2019 год.

Показатель отношения общих и административных расходов к операционному доходу значительно улучшился до 54,9% по сравнению с показателем 75,6% за 2018 год. Чистые расходы по созданию резервов под обесценение кредитного портфеля за 2019 год составили 15,6 млрд руб.

Проведем анализ ликвидности. Данные по выполнению нормативов ликвидности представлены в таблице 2.8

Таблица 2.8 Обязательные нормативы банков.

Название норматива	Допустимое значение норматива	Фактическое значение норматива на 1.01.2018 г., %	Фактическое значение норматива на 1.01.2019 г., %	Фактическое значение норматива на 1.01.2020 г., %
Мгновенной ликвидности (Н2)	Min 15%	189.83	133.40	109.63
Текущей ликвидности (Н3)	Min 50%	321.77	175.74	157.91
Долгосрочной ликвидности (Н4)	Max 120%	0	34.89	50.10

Составлено по: данным сайта «Анализ банков» // URL: <https://analizbankov.ru/bank.php?BankId=promsvyaz-bank-3251&BankMenu=likvidnost&fform=&months=1&change=absolute> (дата обращения: 05.04.2020)

В каждом из рассматриваемых периодов ПАО «Промсвязьбанк» соблюдались все установленные Банком России обязательные нормативы деятельности банков. Кредитная организация не испытывала проблем с платежеспособностью и ликвидностью. ПАО «Промсвязьбанк» имел достаточно высокий запас как мгновенной, так и текущей ликвидности. Объем ликвидных активов оставался на уровне, более чем достаточном для покрытия незапланированного оттока средств до востребования при кризисном варианте развития событий. Нормативы достаточности капитала отвечали всем требованиям, установленным Банком России.

Итоги года показали, что самый ценный актив банка - лояльность и доверие сотен тысяч клиентов - стал еще более весомым и значимым. Вместе с высоким качеством и технологичностью продуктовой линейки это дает банку весомое преимущество в бизнесе, является залогом успешного сотрудничества банка и клиентов. Благодаря серьезной ресурсной базе банк и сегодня финансово самостоятелен, устойчив к колебаниям на рынке, располагает всеми необходимыми для развития бизнеса инструментами. Ресурсная база ПАО «Промсвязьбанк» не только значительна по размерам, но и хорошо дифференцирована. В структуре пассивов использованы различные источники привлечения ресурсов: это средства юридических лиц и населения, заимствования с открытых рынков, кредиты Центрального Банка и другие инструменты финансирования различной срочности.

Обладая серьезным запасом прочности, имея надежный риск-менеджмент и профессиональную команду сотрудников, банк сохраняет привычный клиентам высокий уровень банковского обслуживания ⁵⁴. Несмотря на различные трудности макроэкономической ситуации, банк успешно реализует намеченные стратегии.

Таким образом, проведенный финансовый анализ показал, что по итогам 2019 ПАО «Промсвязьбанк» смог оправиться после кризисного 2017 года, конечно, не без помощи Центрального Банка и в очередной раз подтвердил свой статус одного из крупнейших частных банков России. Его активы превысили 1 триллион рублей. Прирост активов-нетто положительно повлиял на показатель рентабельности активов ROA (данные на ближайшую квартальную дату 01 Июля 2019 г.): за год рентабельность активов-нетто выросла с -1.87% до 2.98%. Сбалансированная и надежная база фондирования позволяет ПАО «Промсвязьбанк» развивать бизнес по всем направлениям, в частности, поддерживать

⁵⁴ **Анализ ликвидности ОАО «Промсвязьбанк»** // URL: https://studbooks.net/856731/bankovskoe_delo/analiz_likvidnosti_promsvyazbank (дата обращения: 05.04.2020)

региональную экономику, обновлять продуктовый ряд, совершенствовать технологии предоставления услуг, оптимизировать бизнес-процессы. Следующий раздел посвящен реинжинирингу бизнес-процесса кредитования.

2.2 Совершенствование бизнес-процесса кредитования в ПАО «Промсвязьбанк» на основе реинжиниринга

Для дальнейшего подробного анализа и разработки мероприятий по реинжинирингу бизнес-процессов был выбран отдел розничного кредитования. Именно в этом отделе принимаются все возможные заявки на кредитные продукты, будь то ипотечный кредит, автокредит или потребительский кредит. От того, насколько ответственно и добросовестно выполняют работу сотрудники данного отдела, зависит мнение клиентов о самом банке и его имидже.

Настоящая работа сфокусирована на реинжиниринге бизнес-процессов в коммерческих банках, а бизнес-процесс, который будет проанализирован в данном разделе, называется «выдача кредита наличными». В рамках приведённой ранее классификации исследуемый процесс может быть определён как «Процесс выполнения заказа», поскольку он относится к тому, как компания (ПАО «Промсвязьбанк») реагирует на заказ клиента (заявка на кредит).

В рамках структуры Process Classification Framework, разработанной Американским центром производительности и качества, исследуемый процесс определенно относится к категории операционных процессов, поскольку он определяет одно из основных направлений деятельности (предоставление кредитных услуг), которое необходимо выполнить банку для успешного осуществления своей деятельности. Более конкретно, этот процесс может быть включён в две следующие категории: 3.0 «Маркетинг и продажа продуктов и услуг» и 4.0 «Поставка продуктов и услуг». Почему?

Предоставление кредита является кредитной услугой. Услуга - это вид экономической деятельности, которая является нематериальной, и результат которой выражается в удовлетворении потребностей человека.

Существует несколько характеристик услуг, таких как неосвязаемость (услуги нельзя увидеть, попробовать, почувствовать, услышать или почувствовать запах перед покупкой), непостоянство качества, изменчивость (качество услуг может значительно различаться в зависимости от их поставщиков, а также от времени и места предоставления услуги, таким образом, одна и та же услуга, предоставляемая разным потребителям в разное время в

разном месте, может быть лучше или хуже), недолговечность (услуги не могут быть сохранены для последующего использования или продажи). Однако, есть одна характеристика услуг, которая больше всего интересует автора данной работы и называется она «неотделимость производства от потребления». Это означает, что услуги производятся и потребляются одновременно. В отличие от продуктов, которые сначала производятся, затем продаются и только потом потребляются, услуги сначала продаются, а затем производятся и потребляются в одно и то же время. Именно поэтому представляется целесообразным включить бизнес-процесс «Выдача кредита наличными» в две категории: 3.0 Маркетинг и продажа продуктов и услуг и 4.0 Поставка продуктов и услуг.

В соответствии с деревом бизнес-процессов банка данный процесс является основным процессом и подпадает под категорию «Обслуживание физических лиц». Данный процесс является подпроцессом «Кредита наличными», который в свою очередь является подпроцессом «Кредитование физических лиц». Помимо кредитования физических лиц в банке также выделяются следующие процессы, связанные с обслуживанием физических лиц: «Расчетно-кассовое обслуживание ФЛ», «Привлечение денежных средств ФЛ», «Банковские карты ФЛ» и другие. Выбранный процесс «Выдача кредита наличными» расположен на четвертом уровне наряду с такими процессами, как «Обслуживание кредита» и «Погашение и закрытие кредита» (Приложение 1). Среди подпроцессов выбранного процесса можно выделить следующие: «Прием и проверка документов», «Определение соответствия клиента требованиям банка», «Заведение заявки на кредитный продукт в Автоматизированную Банковскую Систему», «Открытие счета клиента», «Оформление кредитного договора».

В целом процесс выдачи кредита наличными до проведения реинжиниринга данного бизнес-процесса в ПАО «Промсвязьбанк» выглядел следующим образом:

Таблица 2.9 Оценка затрат времени на обслуживание одного клиента до проведения реинжиниринга.

Этап	Действующее лицо	Действие	Затраченное время, ч мин	Процент от общего времени, %
1	Клиент	Предоставляет документы, заполняет анкету	1ч 30мин	9,09%
2	Кредитный инспектор	Принимает заявку, проверяя правильность заполнения; рассчитывает максимальную сумму кредита, оценивает платежеспособность	0ч 45мин	4,55%
3	Кредитный инспектор	Вводит заявку со всеми данными по клиенту в Автоматизированную систему для обработки	1ч 30мин	9,09%

		многоступенчатой скоринг-моделью, готовит запрос в СЭБ		
4	Автоматизированная система	Скоринговая оценка	0ч 30мин	3,03
5	Служба экономической безопасности	Проверяет подлинность документов, поиск в БКИ, во внутренних базах банка, поиск всевозможной дополнительной информации, готовит заключение	8ч	48,48%
6	Операционист	Заводит клиента в АБС, внося все анкетные данные, открывает счет	1ч 30мин	9,09%
7	Кредитный инспектор	Создает окно кредитного договора в АБС, готовит кредитный договор (договор поручительства, договор залога)	2ч	12,12%
8	Клиент	Знакомится и подписывает кредитный договор, получает денежные средства в кассе	0ч 45мин	4,55%
ИТОГО			16ч 30мин	

Составлено автором

Модель бизнес-процесса выдачи кредита до проведения реинжиниринга, построенная в нотации IDEF0, представлена на рисунке 2.2

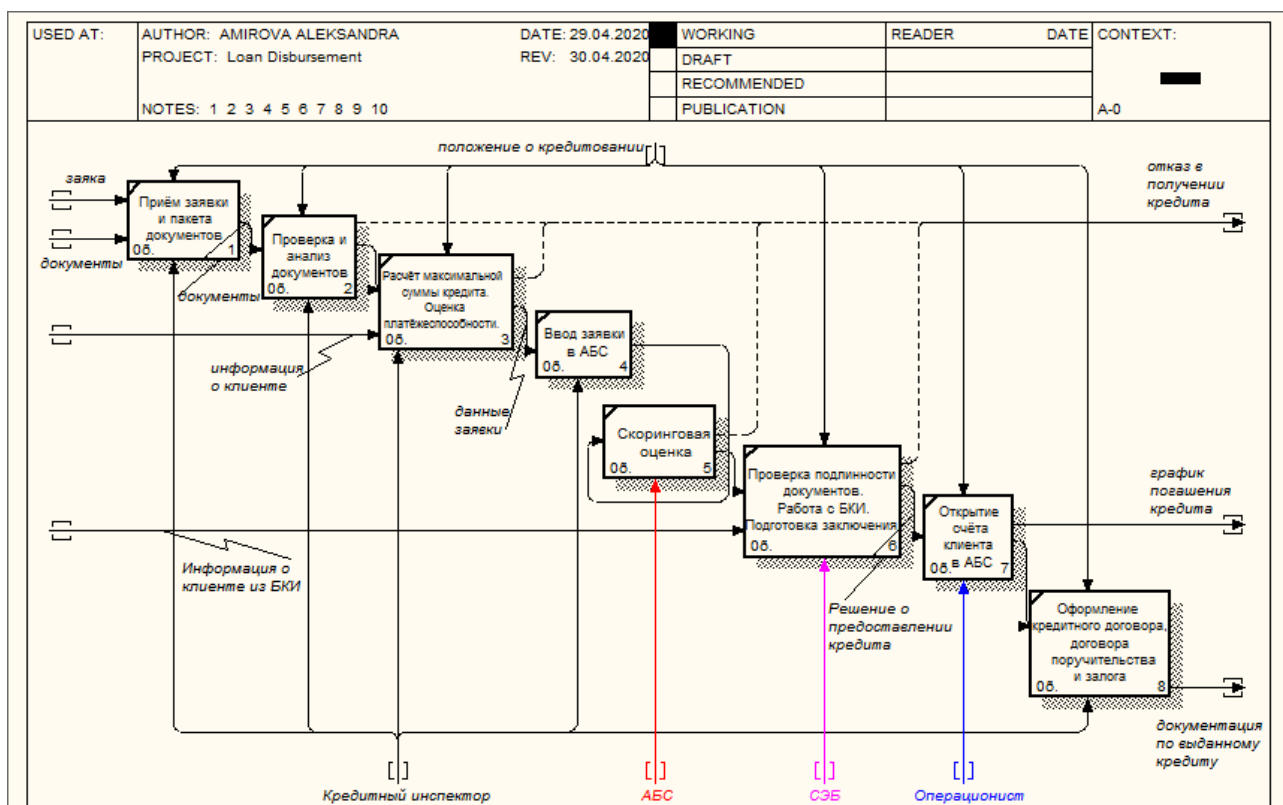


Рисунок 2.2 Модель бизнес-процесса выдачи кредита до проведения реинжиниринга, построенная в нотации IDEF0

Составлено автором

Анализ показывает, что до реинжиниринга в основном затраченное время расходовалось на мероприятия по снижению рисков, такие как сбор различной информации, экспертный анализ и рассмотрение кредитного дела. Кроме того, ввиду отсутствия интеграции с Автоматизированной банковской системой (далее - АБС) серьезные затраты времени происходили при повторном вводе информации в АБС - это заведение карточки клиента, открытие кредитного договора, счетов, графика погашения, что само по себе при ручном вводе занимает не менее одного часа согласованной работы нескольких ответственных работников банка из различных подразделений. При ручном вводе данных сотрудники также вынуждены тратить время на верификацию и контроль корректности введенных данных. Проверка кредитной истории клиента проводилась так называемой «службой экономической безопасности» путем проверки наличия клиентов в различных базах негативных фактов и «черных» списках, а также посредством связи с работодателем клиента, его поручителями, а также другими кредитными учреждениями, чтобы выявить факты наличия или отсутствия задолженностей. Кроме того, отсутствовала единая актуальная база данных банков для проверки благонадежности и платежеспособности, кредитной истории клиента. Однако, наиболее длительным и трудоемким в данном процессе была все же подготовка всех необходимых документов кредитного дела. Подготовка текста договора, графика погашения, различных справок и анкет, их печать и подписание могло занять у кредитного инспектора до одного рабочего дня чистого времени. Тайминг, проведенный в Промсвязьбанке, показывает, что затраты на оформление одного кредитного договора составляли около 15 USD при средней зарплате кредитного инспектора на тот момент в 300 USD. При этом 30% времени тратилось на сбор и заполнение данных и 70% - на соблюдение бумажных формальностей. Все вышесказанное относится к традиционной системе выдачи кредитов.

Таким образом, учитывая даже идеальные условия (опытные сотрудники, бесперебойная работа автоматизированных систем и т.д.), на обработку одной заявки уходило более 2 рабочих дней и было задействовано не менее трех сотрудников. Далеко не каждый клиент был готов ждать. Удержать клиента было возможно, снизив временные затраты. Именно это и явилось целью проведенного реинжиниринга.

Реагируя на последствия финансового кризиса 2008-2009 годов, многие компании сообщили о планах оптимизации производственных издержек и сокращении расходов. Однако оптимизация - это не столько закрытие проектов, сокращение персонала или изменение организационной структуры, но в первую очередь - повышение эффективности бизнеса, оптимизация бизнес-процессов.

Большинство компаний добились значительных успехов, уделяя пристальное внимание повышению эффективности технологических процессов, однако в сфере нематериального производства компании нерешительно двигались по пути процессного управления. А ведь успех сопутствует именно тем компаниям, которые концентрируют усилия на процессах, создающих ценность для своих заказчиков. Практика показывает, что компании могут добиться существенного сокращения издержек путем отказа от избыточных функций, дублирующих работ неэффективных действий, не прибегая к сокращению бизнеса.

Снижение затрат на подготовку кредитного дела, его анализ и принятие решений всегда было актуальной задачей для любого банка. В условиях перехода банков к массовому кредитованию эта задача являлась не только актуальной, но ключевой, жизненно важной для банка, без решения которой невозможно было обеспечение устойчивой и эффективной работы банка в данном направлении. Неэффективность бизнес-процесса кредитования послужила толчком к необходимости его реинжиниринга.

Промсвязьбанку удалось реализовать интегрированную в технологию принятия решения скоринг-систему, которая предусматривает оценку клиента по множеству факторов - поведенческий скоринг, благонадежность и платежеспособность без предъявления клиентами справки о доходах, поручительств и залогов. Кроме того, данная система была интегрирована с другими банками, что позволило отображать информацию о имеющихся у клиента обязательствах в других банках без необходимости вовлечения в этот процесс службы экономической безопасности. Практически все возможные процессы в работе скоринг-карты стали автоматизированы, внедрены рекомендации клиенту в выборе продукта. Внедренная система предкредитной обработки и кредитного скоринга позволила решить существующие проблемы и кардинально снизить затраты на обслуживание клиента, менее 15 минут для нового клиента и около 5 минут на уже существующего в системе клиента.

Система предкредитной обработки интегрируется с АБС банка и в процессе прохождения этапов обработки заявки происходит весь бизнес- процесс выдачи кредита заемщику. Это поиск карточки клиента в АБС, либо CRM и автоматическая подгрузка найденной информации в соответствующие поля заявки; автоматическая регистрация нового клиента в картотеке клиентов АБС либо CRM; оценка платежеспособности клиента; автоматическое открытие счета и кредитного договора; автоматическая генерация и печать всех документов кредитного дела клиента; автоматическая авторизация кредитного договора и выполнение операции выдачи кредита и, в завершение, отражение выполненной операции в балансе банка.

Для оценки затрат времени на ввод данных заявки принимаем заявку, состоящую из 50 вопросов, и считаем, что оператор тратит в среднем 10 сек. на ввод ответа на один вопрос анкеты и в три раза меньше на верификацию и контроль правильности ввода данных.

В таблице 2.10 приведена расшифровка затрат времени в минутах на выполнение всех действий этапов бизнес-процесса предкредитной обработки от ввода заявки до заключения кредитного договора и проведения операции выдачи кредита. Рассмотрены три варианта. В первой колонке отображен случай, когда с заявкой обращается новый клиент, информации о котором в картотеке клиентов банка нет, следовательно, данные для карточки клиента и заявки должны быть введены заново. Во втором случае заявка поступила от клиента банка и в картотеке клиентов имеется общая информации о клиенте, которая может быть автоматически подгружена в заявку, но ранее он заявок не подавал. В третьем случае клиент обращается с очередной заявкой и в картотеке банка найдена предыдущая заявка, информация из которой автоматически заносится системой в новую заявку.

Таблица 2.10 Оценка затрат времени на обслуживание одного клиента.

№	Этап бизнес процесса	Действия	Новый клиент (мин.)	Первая заявка (мин.)	След. заявка (мин.)
1	Ввод и редактирование заявки клиента	Ввод атрибутов для поиска информации о клиенте в картотеке клиентов банка	0,17	0,17	0,17
		Поиск информации о клиенте в картотеке клиентов и заявок и её подгрузка в заявку	0,10	0,10	0,10
		Ввод и редактирование данных о клиенте для предварительного скоринга	1,67	0,83	
		Предварительная оценка кредитоспособности клиента	0,01	0,01	
		Ввод и редактирование остальных данных о клиенте	6,67	3,33	
		Контроль корректности ввода и верификация данных	2,22	2,22	2,22
		Прикрепление к заявке отсканированных документов (паспорт, справки)	0,50	0,50	0,50
2	Скоринговая оценка		0,01	0,01	0,01
3	Рассмотрение заявки	Анализ кредитной истории клиента	1,00	1,00	1,00
4	Заключение договора	Открытие договора и заведение счетов в АБС	0,05	0,05	0,05
		Расчет графика погашения	0,05	0,05	0,05
		Печать комплекта документов (заявка, договор, распоряжения)	1,00	1,00	1,00

5	Выдача кредита	Авторизация договора в АБС и проведение операции выдачи	0,01	0,01	0,01
ИТОГО:			13,45	9,29	5,11

Составлено автором

Модель бизнес-процесса выдачи кредита после проведения реинжиниринга, построенная в нотации IDEF0, представлена на рисунке 2.3

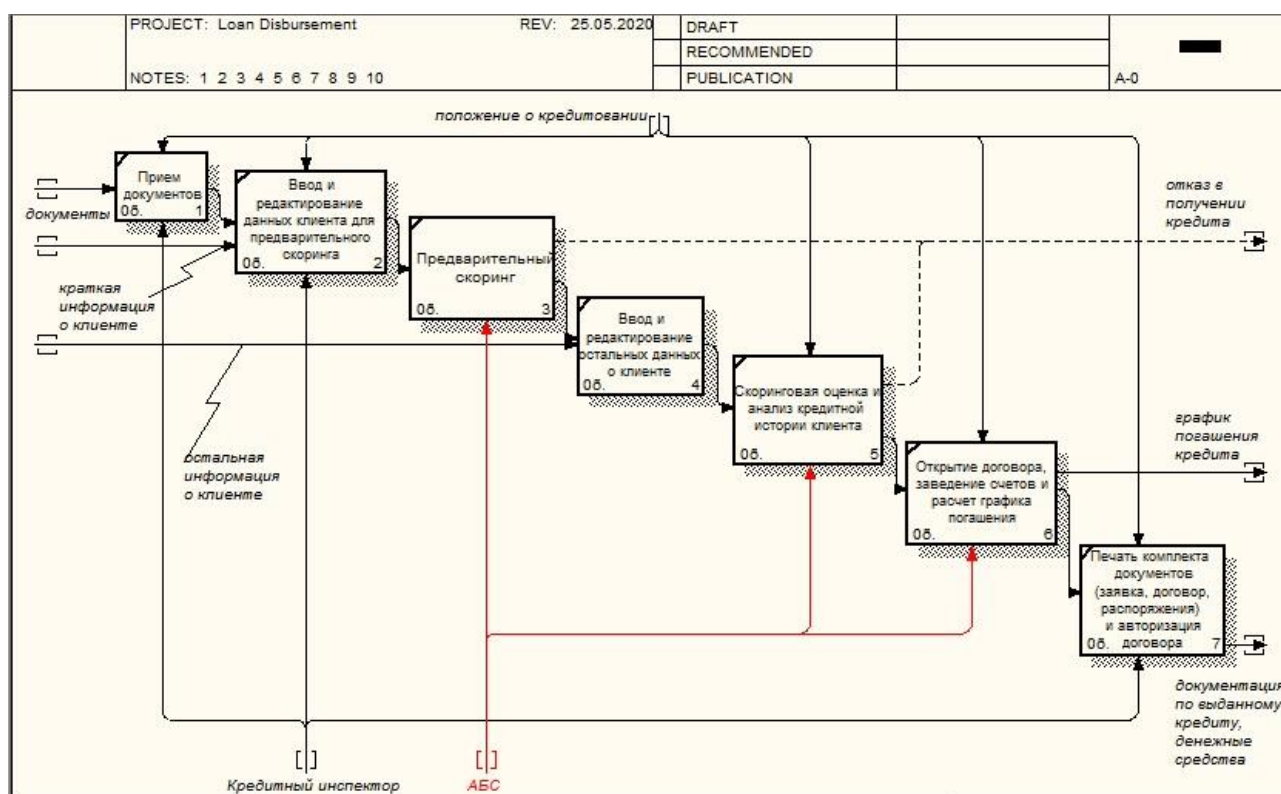


Рисунок 2.3 Модель бизнес-процесса выдачи кредита после проведения реинжиниринга, построенная в нотации IDEF0

Составлено автором

Затраты времени для различных уровней взаимоотношений с клиентом показывают, что затраты на обработку заявки и выдачу кредита нового клиента банка наиболее высоки. Это происходит потому, что необходимо завести информацию в картотеку клиентов банка. Второй уровень включает взаимоотношения с действующим клиентом банка, информация о котором в картотеке клиентов уже имеется и может быть автоматически внесена в соответствующие поля заявки, существенно сокращая время ввода заявки и обслуживания клиента. Третий уровень взаимоотношений относится к тем клиентам банка, которые уже обращались за кредитом ранее и в картотеке заявок имеется его предыдущая заявка. Информация из предыдущей заявки (даже неудовлетворенной) автоматически переносится в заполняемую заявку, что приводит к дополнительному существенному сокращению затрат

времени. Оператору остается только сверить, не изменились ли реальные данные о клиенте за прошедший период времени, например, место работы, должность и др.

Сокращение затрат времени между первым и вторым, вторым и третьим уровнем составляет 4,17 и 4,18 минут соответственно, что в процентном отношении составляет 31% и 45% от общих затрат на обслуживание клиента и 37% и 58% от затрат на ввод заявки.

Наличие в алгоритме бизнес-процесса предварительной оценки кредитоспособности заемщика также позволяет снизить уровень затрат банка на обслуживание клиента. На предварительный скоринг на сокращенном наборе данных оператору потребуется всего 1,94 минут, после чего становится ясно - стоит ли дальше тратить время на обслуживание данного клиента. Если скоринговая оценка дала отрицательный результат, то обслуживание данного клиента прекращается, факт отказа фиксируется в системе и при повторной попытке клиента получить кредит система предоставит информацию о прошлом отказе. Прекращение ввода полной заявки для такого случая позволяет банку экономить около 10 минут времени на одного отказника, что тоже существенно.

Таким образом, промежуток времени, необходимый ранее для рассмотрения лишь одной заявки, может быть использован для обработки более 70 заявок новых клиентов и более 190 заявок уже обслуживаемых, реализуя подобную схему.

Что касается настоящего времени, то этот процесс был еще более усовершенствован. С приходом современных технологий в нашу жизнь все больше клиентов используют так называемую программу потребительского кредитования "Интернет-кредиты". Процесс получения кредита на современном этапе упрощен до минимума и выглядит следующим образом:

- Заполнение анкеты на сайте (занимает порядка 2-3 минут).
- Получение решения банка по SMS или email через 3 минуты после отправки.
- В случае положительного решения - получение денег на счет в интернет-банке (для уже существующих клиентов Промсвязьбанка и держателей карт).
- Подписание договора в офисе банка/торговой точке, выдача карты с денежными средствами.

Мобильная система потребительского кредитования помогает Промсвязьбанку и партнерам избежать затрат и минимизировать издержки при сотрудничестве благодаря:

- приему анкет на выдачу кредита не только в офисах банка, но и преимущественно через интернет-сайт банка (автоматическая обработка анкеты);
- оперативному добавлению любого количества кредитных продуктов;

- организации для партнеров по программе мобильных рабочих мест как точек продаж потребительских кредитов без доработок и набора дополнительного персонала (сетевые магазины, автосалоны, интернет-магазины);
- скорости принятия решения - сокращению до минимума (15-30 минут) процесса выдачи кредита в любой точке продаж за счет электронного документооборота;
- внедрению скоринг-системы, учитывающей вид кредитного продукта и специфику региона, в котором осуществляются продажи;
- качеству решения и избежанию субъективной оценки - автоматическому вынесению кредитного решения по анкете клиента;
- удобству и минимизации ошибок - автоматическому формированию и печати необходимых документов по кредиту;
- простоте пользования для кредитующего менеджера - возможности работы для пользователя, не имеющего специальных знаний в области кредитования (достаточно базового уровня владения компьютером).

Для обоснования необходимости оптимизации рассмотренного бизнес-процесса проведем оценку экономического результата.

Для расчетов экономического эффекта проводимого реинжиниринга рассчитаем среднюю ежемесячную экономию денежных средств из фонда оплаты труда (далее - ФОТ) в Томском филиале ПАО «Промсвязьбанк».

До проведения реинжиниринга 12 сотрудников отдела розничного кредитования, службы экономической безопасности и операционного отдела со средней заработной платой 400 USD оформляли 120 кредитов, если исходить из 22 восьмичасовых рабочих дней. Соответственно в месяц ФОТ этих сотрудников составлял 4 800 USD.

После внедрения новой схемы, у одного кредитного инспектора на оформление того же количества кредитных договоров уходило от 2-х до 4-х рабочих дней в зависимости от количества новых клиентов. Поскольку для выполнения этой работы требовался теперь только один сотрудник, экономия средств из ежемесячного ФОТ составила 4 400 USD.

Учитывая, что филиальная сеть Промсвязьбанка включает в себя 307 офисов по России, общая экономия составила более 1 350 800 USD.

Проведенный анализ показывает, что внедрение системы предкредитной обработки и кредитного скоринга, интегрированной с АБС банка, обладало значительным потенциалом сокращения временных и финансовых затрат на обслуживание клиента. Кроме того, благодаря упрощенной системе получения кредита без необходимости предъявления залога и поручителей, а также значительному сокращению времени получения кредита, кредиты стали более привлекательными для клиентов банка.

Таким образом, автоматизация практически всех возможных процессов в работе скоринг-карты позволила существенно снизить временные и финансовые затраты банка и увеличить степень удовлетворенности клиентов компании за счет упрощения процедуры получения кредита, отсутствия необходимости предоставлять залог, справку о доходах и поручителей, а также за счет минимизации бюрократических процедур, отсутствия необходимости заполнять заявку на кредит вручную и, в случае мобильного кредитования, полного отсутствия необходимости присутствовать в офисе. Таким образом, благодаря внедрению цифровых технологий, появилась возможность оформить кредит буквально «в один клик». А результатом цифровизации с точки зрения бизнеса стало радикальное повышение эффективности деятельности банка, устранение ненужных процедур, возможность выполнения работ одним сотрудником, что существенно снизило финансовые затраты банка на выплату заработной платы сотрудникам организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Глобализация экономики сформировала новые условия на рынке, которые характеризуются нестабильностью и интенсивной конкуренцией. Конкуренция постоянно растет в отношении цены, качества, уровня обслуживания и скорости доставки. Устранение барьеров, международное сотрудничество, технологические инновации вызывают еще большее усиление конкуренции. Все эти изменения навязывают необходимость организационной трансформации, когда меняются все процессы, а также климат и организационная структура организации. Традиционно многие компании начали совершенствование бизнес-процессов с использования подхода постоянного улучшения. Однако наиболее современным инструментом стал реинжиниринг, который подразумевает под собой радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения резких скачкообразных улучшений в решающих современных показателях деятельности компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпы

В результате проведенного теоретического исследования автором были обобщены теоретические подходы различных ученых к реинжинирингу бизнес-процессов, рассмотрены основные IT-инструменты реинжиниринга, а также предложена собственная методология проведения реинжиниринга.

Острая конкуренция среди банков вызывает их активное развитие. Это стремительное развитие опережает возможности управленцев и рядовых сотрудников банков полностью овладеть всеми знаниями, методами и приемами, которые обобщают опыт западных банков выживания в конкурентной борьбе, но решение этой задачи жизненно необходимо. В рыночной экономике банк является сложной финансовой системой, направленной на поиск эффективных путей взаимодействия с клиентами. Поэтому формирование новой модели стратегии банковского бизнеса на основе реинжиниринга является актуальным направлением.

В реинжиниринге, как правило, выделяются два вида деятельности: кризисный реинжиниринг при решении кризисных проблем и реинжиниринг развития, когда в целом положение банка оценивается неплохо, но наблюдается ухудшение динамики развития и некоторое опережение банками-конкурентами по ряду показателей. Для российских условий в настоящее время более актуален реинжиниринг развития, так как банковская сфера пережила посткризисный период. Реинжиниринг банков позволяет качественно изменить технологию банковской деятельности и обеспечить конкурентные преимущества в завоевании новой клиентуры. Для принятия принципиального решения о реинжиниринге

банка, по нашему мнению, необходимо четко определить позиции банка в конкурентной борьбе, точно определиться с целями этой работы и направить основные внутренние инвестиции в это направление.

В результате проведенного практического исследования были проанализированы основные направления деятельности компании ПАО «Промсвязьбанк» и ее структурного подразделения - филиала в городе Томске. Было выявлено, что компания ПАО «Промсвязьбанк» обладает такими отличительными чертами, как широкая сеть филиалов, лидерство в сфере технологического обеспечения банковской деятельности и направленность на поддержку малого и среднего бизнеса, а также оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации.

Проведенный анализ внутренней и внешней среды показал, что основными факторами, определяющими успех компании, являются высокое качество банковских услуг, технологичность продуктовой линейки, высококвалифицированный персонал и высокий уровень использования цифровых технологий.

Проведенный финансовый анализ показал, что по итогам 2019 года ПАО «Промсвязьбанк» смог оправиться после кризисного 2017 года, конечно, не без помощи Центрального Банка и в очередной раз подтвердил свой статус одного из крупнейших частных банков России. Его активы превысили 1 триллион рублей. Объем ликвидных активов оставался на уровне, более чем достаточном для покрытия незапланированного оттока средств до востребования при кризисном варианте развития событий. Благодаря серьезной ресурсной базе банк сегодня финансово самостоятелен, устойчив к колебаниям на рынке, располагает всеми необходимыми для развития бизнеса инструментами. А сбалансированная и надежная база фондирования позволяет ПАО «Промсвязьбанк» развивать бизнес по всем направлениям, в частности, поддерживать региональную экономику, обновлять продуктовый ряд, совершенствовать технологии предоставления услуг, оптимизировать бизнес-процессы.

Кроме того, в рамках данного исследования был проведен анализ и оценка экономического эффекта реинжиниринга бизнес-процесса кредитования ПАО «Промсвязьбанк». Данный анализ показал, что в изначальном варианте процесс имел очень много недостатков, которые отрицательно влияли на степень удовлетворенности клиентов и финансовое состояние банка. К числу данных недостатков можно отнести следующие: на обработку одной кредитной заявки уходило более 2 рабочих дней, в данном процессе было задействовано не менее трех сотрудников банка, очень трудоемким был процесс подготовки всех необходимых документов кредитного дела, необходимость клиента заполнять анкету вручную и предоставлять справки о доходах, залог и поручителей, отсутствие единой

актуальной базы данных банков для проверки благонадежности и платежеспособности, кредитной истории клиента. В целом оценка платежеспособности клиента не была автоматизирована и проводилась службой экономической безопасности путем проверки наличия клиентов в различных базах негативных фактов и «черных» списках, а также посредством связи с работодателем клиента, его поручителями, другими кредитными учреждениями, чтобы выявить факты наличия или отсутствия задолженностей.

В результате реинжиниринга удалось реализовать интегрированную в технологию принятия решения скоринг-систему, которая предусматривает оценку клиента по множеству факторов - поведенческий скоринг, благонадежность и платежеспособность без предъявления клиентами справки о доходах, поручительств и залогов. Кроме того, данная система была интегрирована с другими банками, что позволило отображать информацию о имеющихся у клиента обязательствах в других банках без необходимости вовлечения в этот процесс службы экономической безопасности. Практически все возможные процессы в работе скоринг-карты стали автоматизированы.

Внедренная система предкредитной обработки и кредитного скоринга позволила решить существующие проблемы и кардинально снизить временные затраты на обслуживание клиента, менее 15 минут для нового клиента и около 5 минут на уже существующего в системе клиента.

В заключение хочется отметить, что реинжиниринг является полезным инструментом, который при успешном проведении позволяет сократить численность персонала банка, а также связанные с этим затраты, догнать или даже обогнать конкурентов, укрепить имидж компании, увеличить кредитный портфель и увеличить удовлетворенность клиентов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. СПб., 2000. 332 с.
2. Ойхман Е.Г., Попов Э.М. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. - М.: Финансы и статистика, 1997. - 333 с.
3. Зиндер Е.З. Новое системное проектирование: информационные технологии и бизнес-реинжиниринг//Системы управления базами данных. - 1996. - № 1. - С. 55-67.
4. Абдулаева А.Д., Гашимова Л.Г. Особенности реинжиниринга бизнес-процессов на современных предприятиях. Региональные проблемы преобразования экономики, № 5 (103), 2019, С. 143-148.
5. Остроухова Н.Г. Разработка методологических принципов реинжиниринга бизнес-процессов в топливно - энергетическом комплексе России. Вестник Пермского университета. Серия: Экономика, том 12, № 2, 2017, С. 279-296.
6. Лесина Т.В. Эффективность реинжиниринга. Финансовые и нефинансовые показатели для оценки. Вестник НГИЭИ, № 4 (71), 2017, С. 129-136.
7. Мельникова Н. С. Методика определения эффективности реинжиниринга бизнес-процессов в коммерческом банке на основе системного подхода. Научный результат. Экономические исследования, том 3, № 1, 2017, С. 67-73.
8. Тарасов А. А. Управление бизнес-процессами в банке. Управленческие науки, № 4, 2017, С. 54-63.
9. Златкина А.А., Гегечкори Е.Т. Методология реинжиниринга бизнес-процессов и типовые приемы её применения. Омский научный вестник, № 1 (145), 2016, С. 117-120.
10. Кабакова Ю. А. Методы анализа бизнес-процессов. Бизнес-образование в экономике знаний, № 2 (4), 2016, С. 38-40.
11. Дентовская Ю. С. Реинжиниринг бизнес-процессов. Вестник науки и образования, № 2 (14), 2016, С. 39-48.
12. Акоева М. А. Реинжиниринг бизнес-процессов: принципы, факторы и ошибки проведения. Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования, № 8 (18), 2016, С. 28-37.
13. Ершова М.В. Теоретические аспекты концепции реинжиниринга производственных процессов. Экономический анализ: теория и практика, № 11 (458), 2016, С. 50-57.
14. Остроухова Н. Г. Реинжиниринг бизнес-процессов: взаимосвязь с инновационной деятельностью предприятия. Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика, № 3, 2015, С. 118-126.
15. Скородумов П.В. Моделирование бизнес-процессов: подходы, методы, средства. Вопросы территориального развития, № 5 (15), 2014, 5 с.
16. Михеев А.Г. Применение процессного подхода к управлению финансовыми ресурсами кредитной организации. Прикладная информатика, №2 (50), 2014, С. 49-55.
17. Блинов О. А. Реинжиниринг бизнес-процессов как управленческая инновация современных организаций: методологический аспект / О. А. Блинов, Г. А. Яшева // Вестн. Витебск. гос. технолог. ун-та. 2014. № 26. С. 147-160.
18. Зиявитдинова Н. М. Инновации - основа реинжиниринга / Н. М. Зиявитдинова // Сб. науч. тр. 4-й Междунар. науч.-практ. конф.: в 3 т. Курск, 2014. С. 110-114.

19. Михеев А.Г. Использование математического понятия «Бинарное отношение» при инициализации ролей в системах управления бизнес-процессами и административными регламентами. Вестник Уфимского государственного авиационного технического университета, том 16, №6 (51), 2012, С. 252-255.
20. Исаев Р.А. Комплексная бизнес-модель коммерческого банка. Финансовая аналитика: проблемы и решения, № 15, 2010, С. 47-59.
21. Кольцова О.В., Меньщикова В. И. Бизнес-процесс как основа процессного подхода в управлении. Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки, № 5, 2008, С. 113-118.
22. Михеева Е.З. Процессный и функциональный подходы к управлению современным предприятием. Актуальные вопросы современной науки, №1, 2008, С. 50-56.
23. Баторова А.М. Банковские ресурсы: привлеченные средства клиентов - юридических и физических лиц. Финансы и кредит, № 24 (312), 2008, С. 27-31.
24. Bhaskar H.L. Business process reengineering: A process based management tool, 2018, 26 p.
25. Chaithanya, K. Business process reengineering for retail banks, 64 p.
26. ГОСТ Р ИСО 9004-2019. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации. (утв. Приказом Росстандарта от 20.08.2019 N 514-ст)
27. Большой энциклопедический словарь / гл. ред. А. М. Прохоров. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Большая Рос. энцикл. ; СПб. : Норинт, 1997, 1999, 2001, 2004. - 1456 с.: ил. - ISBN 5-85270-160-2. - ISBN 5-7711-0004-8.
28. Официальный сайт ПАО «Промсвязьбанк» // URL: <https://www.psbank.ru/> (дата обращения: 05.04.2020)
29. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» // URL: https://cbr.ru/content/document/file/37344/law_banks_e.pdf (дата обращения: 05.04.2020)
30. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» // URL: <https://fin-lawyer.ru/2015/127-fz-of-october-26-2002-on-insolvency-bankruptcy/> (дата обращения: 05.04.2020)
31. Бизнес-справка // URL: <https://www.kommersant.ru/doc/2849114> (дата обращения: 05.04.2020)
32. В ЦБ назвали причины проблем Промсвязьбанка // URL: <https://katashi.ru/news/2875581/> (дата обращения: 05.04.2020)
33. ПАО «Промсвязьбанк»: Бухгалтерский баланс // URL: <https://www.psbank.ru/Bank/Indicators/Balance> (дата обращения 05.04.2020)
34. ПАО «Промсвязьбанк»: Годовые показатели // URL: <https://www.psbank.ru/Investors/ReportingYear> (дата обращения 05.04.2020)
35. Анализ банков // URL: <https://analizbankov.ru/bank.php?BankId=promsvyaz-bank-3251&BankMenu=likvidnost&fform=&months=1&change=absolute> (дата обращения: 05.04.2020)
36. Анализ ликвидности ОАО «Промсвязьбанк» // URL: https://studbooks.net/856731/bankovskoe_delo/analiz_likvidnosti_promsvyazbank (дата обращения: 05.04.2020)
37. Мобильный банк Промсвязьбанка признан одним из лучших // URL: <https://tauga.info/122480> (дата обращения: 13.04.2020)

38. Устав ПАО «Промсвязьбанк» // URL: <https://www.psbank.ru/Bank/CorporateGovernance/Documents> (дата обращения: 19.04.2020)
39. Промсвязьбанк увеличит кредитование в четыре раза к 2023 году // URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2019/07/03/805684-promsvyazbank-velichit> (дата обращения: 19.04.2020)
40. Рейтинг банков по объему кредитного портфеля и доле просроченной задолженности на 1 января 2018 года // URL: http://vid1.rian.ru/ig/ratings/banki_01_01_18.pdf (дата обращения: 19.04.2020)
41. American Productivity & Quality Center // URL: <https://www.apqc.org/> (дата обращения: 05.05.2020)
42. Реинжиниринг бизнес-процессов // URL: <https://www.sites.google.com/site/upravlenieznaniami/upravlenie-znaniy-i-reinzing-biznesa/reinzing> (дата обращения: 15.05.2020)
43. Методологии моделирования бизнес-процессов // URL: https://studopedia.ru/21_29351_metodologii-modelirovaniya-biznes-protsesov.html (дата обращения: 15.05.2020)
44. Анализ системы Business Studio // URL: <https://habr.com/ru/company/trinion/blog/276785/> (дата обращения: 15.05.2020)
45. Методика построения бизнес-процессов // URL: https://bstudy.net/662588/ekonomika/metodika_postroeniya_biznes_protsesov (дата обращения: 15.05.2020)
46. Дерево бизнес-процессов банка (типовой пример) // URL: https://www.bankiram.pro/2011/10/blog-post_9406.html (дата обращения: 15.05.2020)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

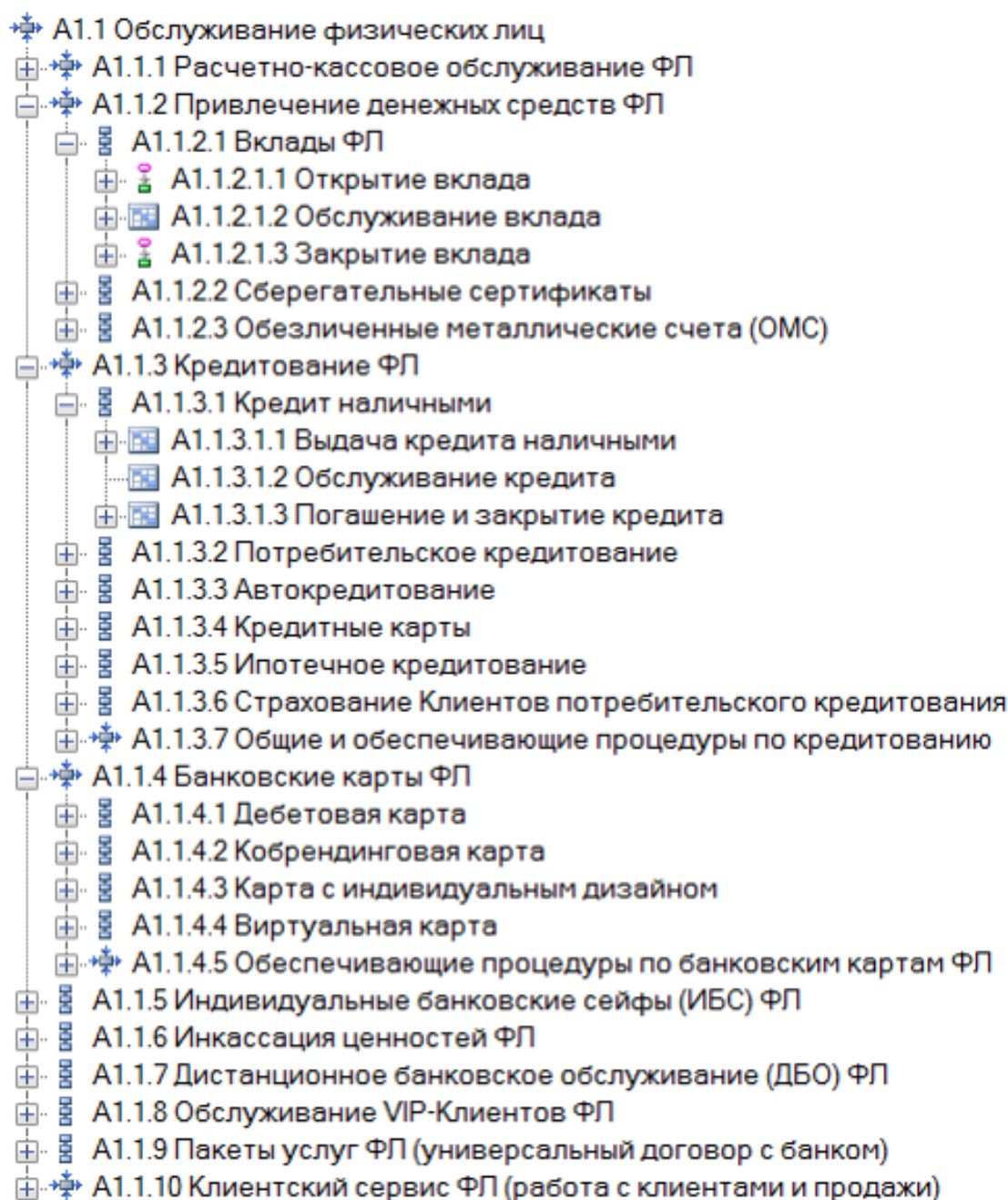


Рисунок 1 Дерево бизнес-процессов банка (фрагмент)

Источник: Дерево бизнес-процессов банка (типовой пример) // URL: https://www.bankiram.pro/2011/10/blog-post_9406.html (дата обращения: 15.05.2020)