

**Стрих Алексей Николаевич, аспирант Сургутского госуниверситета**

## **Реинжиниринг бизнес процессов в коммерческом банке**

*В статье рассматриваются основные предпосылки развития реинжиниринга бизнес процессов в банковской сфере, а также этапы, формы осуществления и применения инструментария реинжиниринга.*

*Ключевые слова: бизнес процесс, реинжиниринг, коммерческий банк.*

Strikh Alexei Nikolayevich, Surgut State University graduate student

Reengineering of business processes in a commercial bank. The article deals with the basic premise of reengineering business processes in banking, as well as stages, forms of implementation and use of tools of reengineering.

Keywords: business process reengineering, a commercial bank.

Рыночные условия хозяйствования, формирование товарных и финансовых рынков, усиление конкуренции в банковской деятельности России предъявляют жесткие требования к управлению бизнесом. Успех развития любого коммерческого банка зависит от его быстрой и своевременной адаптации к новым условиям хозяйственной, финансовой деятельности. Естественным фактором выживания становится предотвращение банкротства, финансовое оздоровление, которое достигается путем реинжиниринга его бизнес процессов. Анализ положений и динамики реинжиниринга бизнес процессов в банках за рубежом позволил сделать вывод о том, что этот процесс должен осуществляться определенными методами и средствами, направленными на достижение его устойчивого функционирования и развития, а также посредством достижения государственной стратегической цели реформирования всей банковской системы страны. Разработка стратегии необходима для преодоления статичности в развитии, повышения экономической эффективности, вывода российских

коммерческих банков на международный рынок с учетом новых рыночных отношений в России и за рубежом.

Стратегический подход в системе государственного управления реинжинирингом бизнес процессов в коммерческих банках России предполагает поэтапное движение к цели их развития с учетом следующих ориентиров:

- обеспечение стабильности экономических и социальных параметров функционирования и развития банковской системы России,
- формирование системы финансовой ответственности за выбранные приоритеты и инструменты реинжиниринга бизнес процессов,
- превращение коммерческих банков в центры формирования дополнительных доходов государственного бюджета,
- оптимизация финансовой инфраструктуры России,
- развитие сети средних коммерческих банков.

В данном случае система приоритетов выбора инструментария реинжиниринга бизнес процессов включает: полное и надежное обеспечение физических и юридических лиц услугами по доступным и, вместе с тем, стимулирующим тарифам; повышение финансовой устойчивости и эффективности использования потенциала коммерческого банка для обеспечения социально-экономического развития страны.

Стратегическое реформирование банковской системы в России предусматривает и формирование, функционирование специального механизма реализации указанной выше стратегии, который необходим для установления параметров, алгоритмов и процедур осуществляемой трансформации и последовательного комплексного использования элементов стратегии, для их подчиненности, взаимодействия и корреляции друг с другом. В число приоритетов набора инструментов реинжиниринга бизнес процессов должно быть также включено и создание условий для повышения инвестиционной привлекательности коммерческого банка и приоритетное использование собственных финансовых ресурсов. Кроме того процесс

реинжиниринга бизнес процессов коммерческого банка необходимо рассматривать и как процесс выхода из кризисного состояния или процесс перехода на более высшую ступень экономического развития.

Исходя из указанных выше ориентиров и приоритетов выбора инструментария реинжиниринга бизнес процессов, активного или пассивного вариантов его осуществления, коммерческие банки нами были разделены на четыре основные группы:

1. Имеющие тенденцию к увеличению или стабильному показателю прибыли.
2. Испытывающие временное кризисное состояние и способные выйти из этого кризиса самостоятельно.
3. Не способные самостоятельно выйти из кризиса, но представляющие интерес для государственных структур в качестве необходимого элемента государственной банковской инфраструктуры.
4. Не имеющие новых экономических перспектив, обеспечивающих им выход на новые этапы развития.

В зависимости от принадлежности к определенной группе выбирается соответствующий инструментарий реинжиниринга бизнес процессов.

По нашему мнению, реинжиниринг бизнес процессов для активного выживания коммерческого банка предполагает: поиск новых рыночных позиций и новых подходов к своему позиционированию, изменение наименований, качества услуг, снижение прямых расходов путем совершенствования условий и методов обслуживания, а также увеличения инновационной составляющей, закрытие неприбыльных структур, увеличение обеспеченности собственными рентабельными активами; совершенствование организационных структур управления.

Активное изменение не только количественных, но и качественных параметров функционирования банка, в результате реинжиниринга бизнес процессов, должно по нашему мнению характеризоваться:

- устойчивым ростом объема, качества и разнообразия услуг коммерческого банка;

- изменением форм деятельности, расширением профиля деятельности, усиливающим его позиции на рынке;
- совершенствованием структуры внутреннего управления и партнерства с другими банковскими и финансовыми структурами России и за рубежом.

По нашему мнению, коммерческий банк в современной экономике России должен постоянно находиться в состоянии эволюции - от дефицитной экономики к эффективной (рыночной). Факторы, влияющие на необходимость осуществления реинжиниринга бизнес процессов коммерческого банка в условиях перехода к рыночной экономике приведены в табл.1.

Таблица 1

Основные факторы, воздействующие на принятие решения о проведении реинжиниринга бизнес процессов в банке

В условиях переходной экономики		В условиях стабильно развивающейся экономики	
внешние	внутренние	внешние	внутренние
1. Приватизация. 2. Изменение денежной политики государства. 3. Несовершенный рынок сбыта в условиях ограничения спроса. 4. Значительная «подвижность» в сфере законодательства и экономической политики	1. Стремление к выживанию. 2. стремление к повышению эффективности деятельности	1. Возникновение крупных финансовых рынков с жесткими условиями конкуренции. 2. Повышение стоимости акционерного капитала банков	1. Структурные недостатки средних и малых банков. 2. Преодоление барьеров для вхождения на зарубежный рынок. 3. Отставание в развитии прогрессивных технологий предоставления банковских услуг. 4. Налоговые преимущества в банковской сфере

Многие коммерческие банки, активно используя стратегии внутреннего роста при реинжиниринге бизнес процессов и для реализации намеченных планов, а также сохранения своей структуры, стремятся привлечь факторы внешнего роста. Данное направление получило название "стратегического реформирования". Изменения в деятельности банка, для достижения его стратегических целей, могут происходить в:

- структуре, качестве и стоимости предоставления услуги;
- организационной структуре управления;
- форме собственности с распределением функции контроля;
- существующей и предполагаемой структуре активов и пассивов банка.

По нашему мнению, процессы реструктуризации бизнес процессов в банке, можно классифицировать по следующим признакам.

– *по отношению к банку* процессы изменения можно разделить на: внутренние и внешние. К внутренним относятся процессы, связанные с изменением организационной структуры, структуры собственности, активов и пассивов. К внешним относятся процессы, связанные с изменением юридического статуса коммерческого банка, т.е. его реорганизация и изменение его связей с другими юридическими лицами.

– *по отдельным сферам* процессы изменения можно подразделить на: организационно-управленческие, правовые и имущественные.

Организационно-управленческие процессы осуществляются в сферах организации и управления банком.

Правовые процессы касаются структуры уставного капитала, перераспределения и юридического закрепления прав по контролю над банком.

Имущественные процессы затрагивают изменения в структуре активов и пассивов банка.

3. *По срокам воздействия на результаты деятельности банка* процессы изменения можно подразделить на: долгосрочные и краткосрочные.

Долгосрочные процессы касаются, в основном, структурных изменений в производственной и организационно-управленческой сферах.

Краткосрочные процессы касаются финансовой сферы и нацелены на улучшение деятельности в короткие сроки.

4. *По направлениям и способам проведения реинжиниринга* можно выделить несколько четко различающихся, но взаимосвязанных направлений реструктурирования:

- изменение масштаба: расширение (слияние, поглощение, присоединение, консолидация, приобретение) и сокращение (выделение, разделение, продажа имущества, сокращение собственного капитала, ликвидация);

- влияние на собственность и корпоративный контроль: изменение организационно-правовой формы (преобразование, приватизация, продажа в целом, банкротство), реструктуризация уставного капитала (эмиссия, продажа, выкуп, конвертация акций, предотвращение захватов);

- изменение внутренней структуры функционирования: реструктуризация организационной структуры управления (перераспределение полномочий, изменение перечня функций и задач управленческих служб и т.п.), реструктуризация структуры.

5. По отношению к финансово-экономическому состоянию хозяйствующего субъекта можно выделить реинжиниринг нормально функционирующих банков, направленный на реализацию стратегических планов, связанных с сохранением действующего банка (увеличение рыночной стоимости, сохранение и приумножение собственности и др.), и реструктурирование "больных" банков, сконцентрированное на решениях и стратегиях, направленных на реорганизацию неплатежеспособных с целью возвращения их в "здоровое" состояние.

6. По отношению к жизненному циклу — эволюционные и революционные. Эволюционные изменения связаны с внутренней перестройкой механизма функционирования банка: ликвидируются неэффективные подразделения; меняется структура финансовых потоков; изменяется структура управления.

Наиболее широко используемыми механизмами проведения реинжиниринга являются:

- ликвидация нерентабельных структур;
- освобождение банка от содержания объектов социальной и непроизводительной сфер;

- дробление имущественного комплекса на отдельные структуры, создание дочерних и зависимых обществ;
- продажа, сдача в аренду, передача в залог и списание неиспользуемых активов, оборудования;
- ужесточение контроля над возвратом дебиторской задолженности;
- продажа, залог, передача в доверительное управление финансовых вложений;
- и другие.

Таким образом, реинжиниринг бизнес процессов является одним из эффективных инструментов развития успешного бизнеса коммерческого банка в России и за рубежом.