



РУЗАКОВА Ольга Васильевна
Кандидат экономических наук,
профессор кафедры статистики,
эконометрики и информатики

Уральский государственный
экономический университет
620144, РФ, г. Екатеринбург,
ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45
Тел.: (343) 251-96-61
E-mail: rov@usue.ru



СОФУЕВА Вусала Акифовна
Студентка департамента менеджмента
и информатики

Уральский государственный
экономический университет
620144, РФ, г. Екатеринбург,
ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45
Тел.: (919) 376-80-28
E-mail: vusala_sofueva@mail.ru

Аннотация

Статья посвящена реинжинирингу деятельности банка на примере операционного отдела. Улучшение качества предоставляемых услуг, как способ совершенствования внутренних бизнес-процессов и технологий выполнения операций, становится основной целью кредитных организаций. В данной статье выделены факторы, препятствующие организации труда операционных работников. Приведены модели организационной структуры операционного отдела банка «как есть» и «как будет». Определены основные пути развития операционного отдела банка после реорганизации бизнес-процессов.

JEL classification

D02, D04

Оптимизация работы операционного отдела банка с использованием реинжиниринга бизнес-процессов

Ключевые слова

БИЗНЕС-ПРОЦЕСС

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ
ОПЕРАЦИОННОГО ОТДЕЛА БАНКА «КАК ЕСТЬ»

МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ
ОПЕРАЦИОННОГО ОТДЕЛА БАНКА
«КАК БУДЕТ»

ПУТИ РАЗВИТИЯ ОПЕРАЦИОННОГО ОТДЕЛА
БАНКА

Одним из главных факторов поддержания конкурентоспособности кредитной организации является развитие и повышение эффективности банковских технологий. Важная задача в условиях постоянного увеличения объема выполняемых операций – нахождение путей улучшения качества предоставляемых услуг без каких-либо дополнительных затрат (персонала, ресурсов). Этого можно добиться путем совершенствования внутренних бизнес-процессов и технологий выполнения операций [1; 2].

Бизнес-моделирование представляет собой процесс разработки различных бизнес-моделей предприятия (стратегия, процессы, организационная структура, ресурсы и т.п.) с целью формализации и оптимизации его деятельности [5].

Бизнес-модель – это формализованное описание (например, графическое или табличное) определенного аспекта или сферы деятельности предприятия. Существуют модели стратегических целей и показателей, стратегические карты, модели бизнес-процессов, модели организационной структуры, модели библиотек документов и т.п. [5].

Под бизнес-процессом (БП) будем понимать совокупность взаимосвязанных операций (работ) по изготовлению готовой продукции или выполнению услуг на основе потребления ресурсов [10–12].

Управление бизнес-процессами нацелено на выполнение качественного

обслуживания клиентов. При этом в ходе управления бизнес-процессами все материальные, финансовые и информационные потоки рассматриваются во взаимодействии [3; 6].

Революцию в управлении бизнес-процессами произвели достижения в области современных информационных технологий, которые дают возможность проведения инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов.

Реинжиниринг бизнес-процессов (BPR – Business process reengineering) – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения коренных улучшений в основных показателях деятельности предприятия [10–12].

Целью реинжиниринга бизнес-процессов (далее – РБП) является целостное и системное моделирование и реорганизация материальных, финансовых и информационных потоков, направленная на упрощение организационной структуры, перераспределение и минимизацию использования различных ресурсов, сокращение сроков реализации потребностей клиентов, повышение качества их обслуживания.

Инжиниринг бизнес-процессов включает в себя реинжиниринг бизнес-процессов, проводимый с определенной периодичностью, например один раз в 5–7 лет, и последующее непрерывное улучшение бизнес-процессов путем их адаптации к изменяющейся внешней среде.

Реинжиниринг бизнеса предусматривает новый способ мышления – взгляд на построение компании как на инженерную деятельность. Компания или бизнес рассматривается как нечто, что может быть построено, спроектировано или перепроектировано в соответствии с инженерными принципами [7; 9].

Реинжиниринг бизнес-процессов предполагает, что реорганизация системы предприятия невозможна без создания адекватной экономической информационной системы (далее – ЭИС). Под ЭИС будем понимать совокупность

Reengineering of Business Processes: Optimization of a Bank's Operational Office Performance

организационных, технических, программных и информационных средств, объединенных в систему с целью сбора, хранения, обработки и выдачи необходимой информации, предназначенной для выполнения функций управления [8].

Рассмотрим последовательность этапов РБП более подробно.

1. *Идентификация БП.* На данном этапе осуществляется постановка задач реинжиниринга, т.е. то, для чего проводится изменение и построение новой модели. При идентификации БП происходит формирование миссии предприятия, определение факторов успеха деятельности предприятия, формулирование основных видов БП, определение ограничений по уровню персонала, технической оснащенности и т.д.

2. *Обратный инжиниринг* предполагает исследование функционирующих на предприятии БП и проведение диагностики «узких мест» для того, чтобы установить реорганизацию предприятия. Данная задача упрощается, если имеется документация по существующим моделям реинжиниринга. Посредством использования структурного анализа (BPWin) и функционально-стоимостного анализа происходит оценка существующей системы, выдвигаются перспективы по созданию новой системы.

3. *Прямой инжиниринг* предполагает разработку моделей новой организации БП. При этом модели могут строиться в нескольких вариантах, из которых выбираются наиболее эффективные варианты с точки зрения реализации критических факторов успеха. В конечном счете оставляют два варианта моделей новой организации БП:

- идеальную модель, которая может быть достигнута в перспективе и к которой следует стремиться;
- реальную модель, которая может быть достигнута в обозримом будущем с учетом имеющихся ресурсов и ограничений.

Причем реальная модель БП должна быть такой, чтобы можно было в пер-

спективе перейти к идеальной модели, т.е. необходимо, чтобы обе модели были концептуально близки друг к другу. Используются определенные CASE-средства (например, Oracle, ARIS Toolset и др.).

4. *Реализация проекта РБП* предполагает проектирование и разработку организационно-штатной структуры предприятия, обучение персонала, подготовку новой документации по новому проекту; происходит генерация, настройка, программирование и отладка программных модулей, создание проектной документации по ГОСТу.

5. *Внедрение проекта РБП*, как правило, осуществляется поэтапно в соответствии с приоритетами, установленными на этапе идентификации бизнес-процессов. Большое значение на этапе внедрения отводится комплексному тестированию компонентов проекта, для чего используются специальные программные средства. Внедрение проекта РБП предполагает его сдачу приемочной комиссии, в которую входят представители лиц, принимающих решения, и будущие менеджеры процессов. Перед отчетом команды РБП на комиссии возможна организация независимой экспертизы проекта со стороны специально подобранной инспекционной группы.

После внедрения спроектированных бизнес-процессов в реальную практику очень важно организовать анализ достижения заданных в начале реинжиниринга критериев (метрик) эффективности функционирования предприятия, на основе которых можно своевременно принимать решения о необходимости адаптации бизнес-процессов к изменяющейся внешней среде.

Таким образом, для компаний с высокой степенью диверсификации бизнеса, многообразием партнерских связей *реинжиниринг бизнес-процессов обеспечивает решение следующих задач:*

- определение оптимальной последовательности выполняемых функций, которое приводит к сокращению длительности цикла обслуживания клиен-

▶ **Olga V. RUZAKOVA**
*Cand. Sc. (Ec.), Prof. of Statistics,
Econometrics and Informatics Dept.*

**Urals State University of Economics
620144, RF, Yekaterinburg,
8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45
Phone: (343) 251-96-61
E-mail: rov@usue.ru**

▶ **Vusala A. SOFUEVA**
*Student of Management and Informatics
Dept.*

**Urals State University of Economics
620144, RF, Yekaterinburg,
8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45
Phone: (919) 376-80-28
E-mail: vusala_sofueva@mail.ru**

Key words

BUSINESS PROCESS

REENGINEERING OF BUSINESS PROCESSES

MODEL "AS IS" OF ORGANISATIONAL STRUCTURE
OF A BANK'S OPERATIONAL OFFICE

MODEL "AS WILL BE" OF ORGANISATIONAL
STRUCTURE OF A BANK'S OPERATIONAL OFFICE

WAYS OF DEVELOPMENT OF A BANK'S
OPERATIONAL OFFICE

Summary

The article is devoted to reengineering of a bank's activity using the example of its operational office. Raising the quality of provided services as a way to improve internal business processes is becoming the main purpose of credit organizations. The article highlights the factors impeding labour organization of operational office employees. The authors analyse the models "as is" and "as will be" of organisational structure of a bank's operational office and determine the main path of development of the operational office after reorganisation of business processes.

JEL classification

D02, D04



Рис. 1. Организационная структура операционного отдела банка до реорганизации (модель «как есть»)

тов, следствием чего становится повышение оборачиваемости капитала и рост всех экономических показателей фирмы;

- оптимизация использования ресурсов в различных бизнес-процессах, в результате которой минимизируются издержки производства и обращения, обеспечивается оптимальное сочетание различных видов деятельности;

- построение адаптивных бизнес-процессов, нацеленных на быструю адаптацию к изменениям производственных технологий, с учетом поведения конкурентов на рынке и, следовательно, повышение качества обслуживания клиентов в условиях динамичности внешней среды;

- определение рациональных схем взаимодействия с партнерами и клиентами, и как следствие, рост прибыли, оптимизация финансовых потоков.

Реинжиниринг бизнес-процессов – это мощное средство организационного роста банков. Он включает радикальное изменение ключевых бизнес-процессов и связанных с ними организационных структур, технологии, методов работы и т.д. Преимущества осуществления РБП весьма существенны. Это не только значительное снижение затрат, но и, как правило, сокращение сроков работы и повышение ее качества. Кроме того, РБП позволяет достичь большей гибкости в деятельности банка [4; 5].

Исследования, проведенные в операционном отделе одного из банков города Екатеринбурга, показали, что организационная структура операционного отдела требует совершенствования бизнес-процессов (рис. 1).

Как видно из схемы, операционный отдел включает начальника операционного отдела, курьера и два больших сектора: по работе с расчетными счетами клиентов и по ведению межбанковских расчетов.

Специалисты сектора по работе с расчетными счетами непосредственно занимаются обслуживанием клиентов – физических, юридических лиц и предпринимателей: ведут расчетные счета и выполняют операции.

Специалисты сектора межбанковских расчетов заняты сопровождением безналичных расчетов:

- непосредственно осуществляют перевод денежных средств клиентов с использованием соответствующих корреспондентских счетов;

- зачисляют поступившие денежные средства на расчетные счета клиентов;

- выполняют вспомогательные операции по формированию электронного образа расчетных документов с бумажных носителей, ведут переписку с контролирующими органами в соответствии с инструкциями МНС и пр.

Курьер стоит обособленно, так как выполняет особые функции по сопровождению работы операционного отдела банка в целом – обеспечивает непрерывный документооборот между сектором по работе с расчетными счетами клиентов и сектором межбанковских расчетов, перемещение документации между отделами банка, а также выполняет распоряжения начальника операционного отдела. Так что сами специалисты и начальник отдела освобождены от технических обязанностей, которые отвлекали бы их от рабочих мест. Это:

- подписание документов у руководства и различных специалистов банка;

- формирование бланков документов для работы;

- обслуживание принтера, факса, снабжение расходными материалами для работы;

- перемещение документов внутри банка.

Всё в операционном отделе взаимосвязано, упорядочено, каждый специалист выполняет конкретные вмененные ему обязанности. Так обеспечивается непрерывность работы отдела.

Однако при анализе организации труда операционных работников были обнаружены некоторые отрицательные моменты.

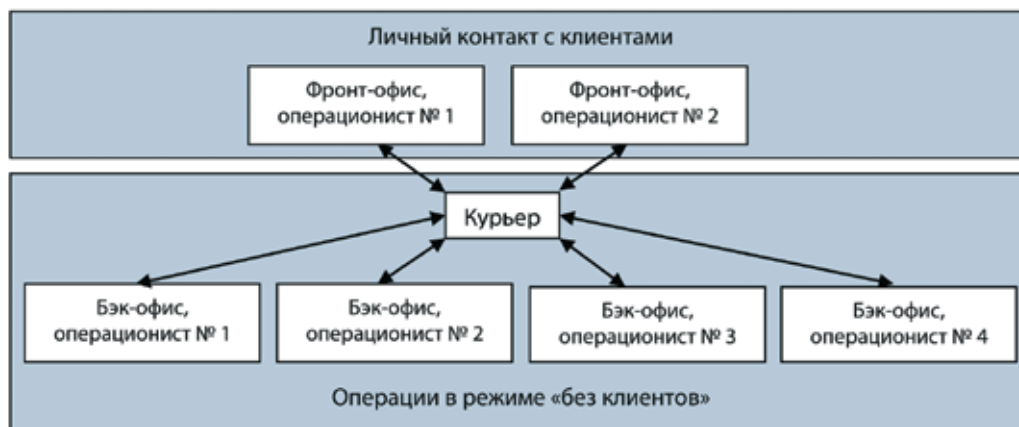


Рис. 2. Организационная схема сектора по работе с расчетными счетами клиентов после реорганизации (модель «как будет»)

1. Нередко происходит параллельное обслуживание клиентов: по телефону и в прямом личном контакте. В такой ситуации операционист отдает предпочтение одному из клиентов, но у другого может возникнуть чувство недовольства, поскольку ему приходится ждать своей очереди. Такие ситуации тем более нежелательны, что возникают в течение дня с завидной регулярностью.

Работа операциониста требует повышенного внимания, бдительности и оперативности. Всякий раз, когда клиент приходит в банк и предъявляет документы к оплате, операционист обязан проверить соответствие подписей и печати на расходном документе заявленным образцам, чтобы исключить возможность оплаты подложных документов. К тому же операционист должен удостоверить личность человека, принесшего эти документы. И если при этом ему постоянно приходится отвлекаться на другие контакты и действия (к примеру, телефонные звонки), неизбежны риски в работе, связанные с ошибками в выполнении ранее начатых операций. Кроме того, ухудшается психоэмоциональное состояние самого операциониста, что может негативно сказаться на качестве выполняемой работы.

Следовательно, только в спокойных, изолированных условиях операционист сможет качественно и оперативно выполнять свои обязанности по проверке документов и ведению других операций, но такие условия при данной системе организации труда маловероятны.

2. Пока операционист занят с клиентами, у него простаивает работа по обслуживанию системы электронных платежей «Банк-Клиент» (электронные платежки оперативно не обрабатываются), остаются необработанными платежные требования и инкассовые поручения, поступившие из налоговых органов и требующие оперативного исполнения, а также другие срочные документы. Множество операций «наваливается» практически одновременно в течение всего рабочего дня и выполняется по мере освобождения операционного работника.

Операционист сам для себя определяет последовательность обработки документов. Однако неупорядоченность, спонтанность при выполнении операций в течение дня, недостаток времени для качественного осуществления операций и контроля может приводить к многочисленным ошибкам в оформлении (не поставлена одна из необходимых отметок на принятом документе, не проверен остаток при приеме расходного документа к оплате, невнимательно сличались подписи на расходных документах с заявленными клиентскими образцами и пр.).

Кроме того, часто возникают трудности при подмене операционных работников (в ситуациях ухода кого-то из них в отпуск, на больничный и т.п.). Следовательно, необходима универсализация технологии выполнения операций, т.е. операционисты разных расчетных групп должны выполнять операции одинаковым способом и в одной и той же последовательности, для исполнения каждой операции в течение дня должно быть отведено конкретное время.

Обобщим проблемы, возникающие при такой системе организации труда операционистов:

- большая вероятность ошибок из-за несовершенства организации трудового процесса и технологий выполнения операций;

- повышенная напряженность труда, высокая нервно-психическая нагрузка на рабочих местах;
- невозможность оперативного выполнения операций по счетам клиентов в силу отсутствия четкой последовательности и приоритетности выполнения процедур и необходимых организационно-технических условий.

Вышеизложенные проблемы способствуют появлению операционных рисков, ведущих к материальным потерям, утрате положительного имиджа банка для клиента, психологическим трудностям операционистов в работе, что чревато прямыми финансовыми потерями и утратой доверия к банку как надежному финансовому партнеру.

Решение данных проблем видится в разделении обязанностей по непосредственному обслуживанию клиентов (личный контакт с клиентами – фронт-офис) и бухгалтерскому оформлению данных операций (бэк-офис).

К примеру, один операционист принимает от клиента заявку на выполнение той или иной операции, а другой (рабочее место которого изолировано от клиентов) оформляет данные операции и проводит их. Фактически разделяются два плохо совместимых процесса: прямой психологический и деловой контакт с клиентом, требующий определенных навыков общения и умения вести переговоры без отвлечения на другую работу, и техническое оформление операции, которое предполагает особую внимательность, сосредоточенность и оперативность выполнения – опять же без отвлечения на посторонние контакты и операции.

В этом случае организационная схема сектора по работе с рублевыми рас-

четными счетами клиентов принимает иной вид (рис. 2).

На рис. 2 фронт-офис представлен операционистами, которые занимаются приемом и обслуживанием клиентов по всем вопросам, и клиент имеет возможность подойти к любому из них. Операционисты бэк-офиса заняты обработкой входящей документации и принятых расчетных и денежных документов без отвлечения на клиентов (за исключением телефонных переговоров).

Цель деятельности фронт-офиса – непосредственное взаимодействие клиента с операционистом по вопросам выполнения расчетных операций. Бэк-офис обеспечивает проведение, сопровождение, контроль и учет операций фронт-офиса, руководствуясь действующими нормативными документами.

Главной обязанностью специалистов фронт-офиса является работа с клиентами «вживую», которая включает:

- выдачу клиентам выписок из расчетных счетов;
- прием платежных поручений на бумажных носителях;
- прием объявлений на взнос наличными;
- прием денежных чеков;
- прием запросов на справки, заполненных договоров и иных документов на бумажных носителях;
- консультирование клиентов по поводу расчетных операций.

Фронт-офис осуществляет первичный контроль принимаемых от клиентов документов (контроль подписей, печати, достаточности средств для совершения операции). Далее принятые документы направляются в бэк-офис в соответствующую

группу, где обеспечивается их дополнительный контроль и принимается окончательное решение об исполнении.

Основные обязанности специалистов бэк-офиса:

- исполнение платежных поручений, поступивших по системе электронных платежей «Банк-Клиент»
- работа с клиентами по телефону;
- выполнение операций по ведению картотек;
- обработка платежных требований, инкассовых поручений;
- взыскание комиссии за услуги банка в соответствии с тарифами;
- дополнительный контроль операций с денежными чеками, объявлениями на взнос наличными и платежными поручениями.

Особое внимание необходимо уделить организации рабочих мест специалистов фронт- и бэк-офисов операционного зала. Рабочие места операционистов фронт-офиса должны быть изолированы от клиентов перегородкой для исключения проникновения финансовой информации от одного клиента к другому в процессе обслуживания. Рабочие места операционистов фронт-офиса можно организовать по аналогии с кассовыми кабинками, т.е. места для обслуживания клиентов и для ожидания обслуживания должны быть разделены перегородками.

Рабочие места операционистов бэк-офиса должны располагаться в непосредственной близости от операционистов фронт-офиса, но отдельно от них и изолированно от клиентов. Своевременность передачи поступающей из фронт-офиса документации обеспечивается курьер.

Взаимодействие между операционистом и клиентом в режиме «тет-а-тет» создает благоприятные условия для обеих сторон. У операциониста появляется возможность обслуживать клиента в спокойной уединенной обстановке, не отвлекаясь на других клиентов, ожидающих своей очереди.

В данном случае создаются оптимальные условия труда для операционистов фронт-офиса. Для клиента обеспечивается более непринужденная и откровенная обстановка, способствующая оперативному решению всех вопросов и качественному обслуживанию.

Таким образом, реорганизация, проведенная в секторе по работе с расчетными счетами клиентов, по нашему мнению, будет способствовать:

- оперативному и качественному выполнению операций по счету каждым подразделением сектора по работе с расчетными счетами клиентов (фронт-офисом и бэк-офисом);
- взаимодействию операционистов с клиентами в режиме «тет-а-тет», что сделает обстановку более доверительной и доброжелательной, обеспечит конфиденциальность информации;
- минимизации рисков в работе;
- созданию более благоприятных условий для работы персонала.

Использование новой методологии бизнес-процессов позволит повысить эффективность организации труда операционных работников, что будет способствовать приращению клиентской базы банка, улучшению качества обслуживания клиентов, повышению производительности труда и качества трудовой жизни работников. ■

Источники

1. Абдикеев Н.М., Данько Т.П. Реинжиниринг бизнес-процессов. 2-е изд, испр. М.: Эксмо, 2007.
2. Аллен П.Х. Реинжиниринг банка: Программа выживания и успеха: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2002.
3. Джестон Д., Нелис Й. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов. СПб.: Символ-Плюс, 2008.
4. Исаев Р.А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг. М.: ИНФРА-М, 2011.
5. Исаев Р.А. Бизнес-инжиниринг и управление в коммерческом банке: практическое пособие. М.: Голос-Пресс, 2009.
6. Калянов Г.Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов. М.: Финансы и статистика, 2007.
7. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. М.: Финансы и статистика, 1997.
8. Рузакова О.В. Проектирование экономических информационных систем. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2007.
9. Рузакова О.В., Софьева В.А., Софьева Р.А. Реинжиниринг бизнес-процессов как эффективный инструмент переосмысления бизнеса // Конкурентная среда международного бизнеса: Материалы III Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 16 мая 2013 г.). Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2013.
10. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2004.
11. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: пер. с англ. СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 1999.
12. Шеер А.-В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Весть-МетаТехнология, 1999.

References

1. Abdikeev N.M., Dan'ko T.P. Reengineering of business processes. [*Reinzhiniring biznes-protseessov*]. Moscow, Eksmo Publ., 2007.
2. Allen P. *Reengineering the Bank: A Blueprint for Survival and Success*. (Russ. ed.: *Reinzhiniring banka: Programma vyzhivaniya i uspekha*. Moscow, Alpina Publisher, 2002).
3. Jeston J., Nelis J. *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. (Russ. ed.: *Upravlenie biznes-protseessami. Prakticheskoe rukovodstvo po uspeshnoy realizatsii proektov*. S.-Petersburg, Simvol-Plyus, 2008).
4. Isaev R.A. Banking management and business reengineering. [*Bankovskiy menedzhment i biznes-inzhiniring*]. Moscow, INFRA-M, 2011.
5. Isaev R.A. Business reengineering and management in a commercial bank. [*Biznes-inzhiniring i upravlenie v kommercheskom banke*]. Moscow, Golos-Press, 2009.
6. Kalyanov G.N. Modelling, analysis, reorganisation and automation of business processes. [*Modelirovanie, analiz, reorganizatsiya i avtomatizatsiya biznes-protseessov*]. Moscow, Finansy i statistika, 2007.
7. Oykman Ye.G., Popov E.V. Business reengineering: reengineering in organisation and IT. [*Reinzhiniring biznesa: reinzhiniring organizatsiy i informatsionnye tekhnologii*]. Moscow, Finansy i statistika, 1997.
8. Ruzakova O.V. Designing information economic systems. [*Proektirovanie ekonomicheskikh informatsionnykh sistem*]. Yekaterinburg: USUE Publ., 2007.
9. Ruzakova O.V., Sofueva V.A., Sofueva R.A. [Reengineering of business processes as an effective tool for business reorganisation]. *Materialy III Mezhdunarod. nauch.-prakt. konf. "Konkurentnaya sreda mezhdunarodnogo biznesa"* [Proc. 3 Int. Sci.-Pract. Conf. "Competitive environment of international business"]. Yekaterinburg, USUE Publ., 2013.
10. Tel'nov Yu.F. Reengineering of business processes. Component methodology. [*Reinzhiniring biznes-protseessov. Komponentnaya metodologiya*]. Moscow, Finansy i statistika, 2004.
11. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. (Russ. ed.: *Reinzhiniring korporatsii: Manifest revolyutsii v biznese*. S.-Petersburg, Izd-vo S.-Peterburg. un-ta, 1999).
12. Sheyer A.-V. Business process. The basic concepts. Theory. Methods. [*Biznes-protseessy. Osnovnye ponyatiya. Teoriya. Metody*]. Moscow, Vest'-MetaTekhnologiya, 1999.