Хаемджиев Александр Игоревич. Реинжиниринг в конкурентной борьбе коммерческих банков : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Хаемджиев Александр Игоревич; [Место защиты: Рост. гос. ун-т].- Ростов-на-Дону, 2008.- 173 с.: ил. РГБ ОД, 61 08-8/1051

**Содержание к диссертации**

Введение

Глава 1.

Сущность банковского реинжиниринга, необходимость его внедрения в России

1.1. Сущность реинжиниринга и возможности его применения к банковской деятельности в условиях конкуренции

1.2. Развитие российских банков, рост их конкурентоспособности, необходимость и условия для внедрения реинжиниринга

1.3. Внутрибанковские технологии (банковские бизнес-процессы) и условия их совершенствования на основе реинжиниринга

Глава 2.

Элементы и методы реинжиниринга в банковском деле

2.1. Этапы и инструменты перестройки банковского бизнеса

2.2. Инвестиции в человеческий капитал в рамках 1 внедрения автоматизированных систем управления банковских бизнес-процессов

2.3. Анализ практики реинжиниринга бизнес-процессов в коммерческом банке

Глава 3.

Перспективы и направления реинжиниринговой перестройки банка в российских условиях

3.1. Алгоритм действий банка по ведению методов реинжиниринга

3.2. Пути организационной перестройки с целью повышения качества банковских услуг на основе реинжиниринга

Заключение

Библиографический список

Приложение 170

**Введение к работе**

**Актуальность исследования.**Российские коммерческие банки в настоящее время вступили в период качественного роста. Это вызвано как новыми проблемами перехода' к рыночной экономике, так и проблемами- в самой банковской системе\* России. Реформирование банковской системы практически прекратилось. Научные исследования-в. области банковского дела чаще всего посвящены вопросам управления активами, пассивами, ликвидностью, кредитной политике, проблемам устойчивости и т.д. Между тем вопросам бизнес-технологий в банковском деле внимание уделяется весьма косвенно. Многие уже апробированные в передовых западных банках новые подходы к организации бизнес-технологий в банковском деле изучены мало и недостаточно применяются. Нарастает острая потребность улучшить качество работы банков перед лицом усиления конкурентной борьбы не только внутри России, но и в связи с переходом к более отрытой экономике при вступлении в ВТО. Реинжиниринг позволяет найти наиболее эффективное решение, тем более, что предпосылки для этого есть: банки компьютеризированы, имеют опыт применения комплексных программ. Однако недостаточная научная база, разрозненность подходов к этим вопросам серьезно\* тормозят применение современных методов организации банковского дела, особенно внутри банковских технологий. В этой связи представляет научный и практический интерес реинжиниринг («reingeneering») - новейший метод менеджмента как один из признанных во всем мире и оправдавших себя на практике методов решения организационных проблем; в том. числе и тех, с которыми сегодня^ сталкиваются российские банки.

Все изложенное позволяет утверждать, что исследование этой проблемы-представляется своевременным и актуальным.

**Степень разработанности проблемы;**Теоретические основы применения реинжиниринга, его сущности и основ в банковском бизнесе впервые были заложены в 1984 - 1990 годах в США в ходе исследовательских

работ под эгидой Массачусетского технологического института и Гарвардского университета. В 1993 году выходит работа «Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе», написанная-Джеймсом Чемпи в соавторстве с Майклом Хаммером1. Уже начиная со второй половины 90-х годов, методологию реинжиниринга начинают использовать в своей работе крупнейшие компании - лидеры мирового рынка. Активно применяются его\* идеи и в финансовом секторе: в страховых компаниях, банках, инвестиционных институтах.

В отечественной литературе встречаются работы по применению реинжиниринга в бизнес-проектах торговых, страховых, производственных фирм и практически отсутствуют работы по его применению в банковском деле. Исключение составляет работа Пола X. Аллена «Реинжиниринг банка», вышедшая в США и переведенная на русский язык в 2002 году, а также учебное пособие А.В. Тютюнника «Реинжиниринг кредитных организаций», изданное автором в 2003 году. В> работах ряда авторов: Никоновой И.А., Бункиной М.К. , Антиповой О.Н., Шамгунова Р.Н., Попова А.С., Кочмолы К.В. Сахаровой Л.С., Усоскина В.М., Челнокова В.А., Чубаровой Г.П., Ширинской Е.Б. - рассматриваемые проблемы затрагиваются как один из аспектов управления банками и бизнес-технологий в банковском деле. В российской экономической банковской литературе проблема реинжиниринга банков практически не разработана, и лишь в одном высшем учебном заведении (МЭСИ) реинжиниринг в качестве курса по выбору изучается^ будущими экономистами банков.

Поэтому проблемы реинжиниринга коммерческих банков нуждаются в углубленном изучении, необходимы исследованияf по определению роли и эффективности этого новейшего подхода к банковским бизнес-технологиям применительно к российским банкам.

Хаммер Майкл, Чампи Джеймс. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе /Пер. с англ. - СПб.: Изд-во СПбУ, 1997.

**б  
Цель и**задачи **исследования.**Цель работы — развить теоретико-  
методологические подходы к изучению реинжиниринга, особенностям его  
применения в банковском деле и разработать алгоритм внедреншь

реинжиниринга в российских коммерческих банках для обеспечения их устойчивости и достижения успеха в конкурентной борьбе. С этой целью были поставлены следующие задачи:

1. уточнить и обосновать понятияфеинжиниринга в банковском деле и процесса реинжиниринговых исследований в банке;
2. уточнить возможности и базу реинжиниринга в банковском деле и его особенности в конкурирующих банках;
3. изучить результативность вложений в человеческий капитал и как условие внедренияреинжинирингав банках;
4. исследовать потенциал реинжиниринга в условиях достигнутого российскими банками уровня организации банковских технологий и обостряющейся конкуренции;
5. разработать алгоритм действий банка по введению методов реинжиниринга в увязке с проблемой повышения ликвидности и устойчивости;
6. установить методы улучшения качества работы банков, не относящиеся к реинжинирингу с целью недопущения подмены понятий;
7. обозначить пути организационной перестройки банка с целью повышения качества банковских услуг на основе реинжиниринга.

**Объект и предмет исследования.**Объект исследования - коммерческие банки в российской банковской системе. Предметом исследования являются процессы и механизмы банковской деятельности с точки зрения их организации, технологии с использованием\* компьютерного и^ программного обеспечения и возможность, внедрения реинжиниринга для. достижения высокой ликвидности, устойчивости банка.

**Теоретико-методологическую основу исследования**составляют труды отечественных и зарубежных экономистов по рассматриваемым проблемам, анализ опыта банковской деятельности с учетом имеющихся законов и других

основополагающих актов, касающихся макроэкономических вопросов и развития банковского сектора в Российской Федерации. В основу исследований положен системный анализ аналитических данных по России в целом, регионам и отдельным банкам.

Диссертационное исследование выполнено в соответствии с Паспортом специальности ВАК РФ 08.00\* 10: - финансы, денежное обращение и кредит, части 2 Деньги, кредит и банковская деятельность, раздела 9 Кредит и банковская деятельность, п.9.5. Проблемы адекватности становления и развития банковской системы РФ; п.9.9. Проблемы обеспечения сбалансированности банковской политики в области инвестиций.

**Инстументарно-методический аппарат.**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, формальнологический, исторический методы, метод статистической обработки данных.

**Информационно-эмпирической базой, исследования,**обеспечивающей достоверность результатов исследования, послужили материалы Банка России, зарубежных банков, статистические данные Госкомстата. Нормативно-правовой основой исследования послужили законодательные акты и нормативные документы Банка России. Исследование опиралось также на аналитические изыскания российских и зарубежных ученых-экономистов, материалы конференций, статьи в периодических изданиях, данные, размещенные в сети Интернет, посвященные проблемам инжиниринга и реинжиниринга в банковском деле, совершенствованию бизнес-технологий в банках..

**Рабочая гипотеза диссертационного исследования**исходит из предположения, что реинжиниринговые технологии банковского дела способны изменить качество работы банка, но их возможности раскроются только в условиях выработки принципиально новой организации внутрибанковских технологий на основе вложений в человеческий капитал.

**8**Исследование строится на обосновании необходимости, возможностей и путей применения методов реинжиниринга для повышения качества внутренней организации и технологии банка с целью достижения преимуществ в конкурентной борьбе за клиентуру и высоких результатов деятельности.

**Положения диссертации, выносимые на защиту:**

В современной экономической ситуации необходимо превращение  
банков в мощный инструмент трансформации свободных денежных средств в  
капитал, что вызывает потребность в коренном переосмыслении и

перепроектировании внутренней технологии банковской деятельности с целью достижения успехов в конкурентной борьбе и ускорения движения ссуженных средств. Собственные инвестиции банков в совершенствование технологий требуют использование \* реинжиниринга, уточнения не только целей, но инструментов и способов осуществления. В связи с этим необходимо уточнить понятие банковского реинжиниринга на основе включения в него человеческого фактора, определение направления вложений в человеческий капитал как важнейшего ресурса повышения качества банковского дела и коренного преобразования банковских бизнес-технологий.

- Современные банки имеют мощную техническую базу на основе цифровых технологий и современных средств связи,, однако вложения в человеческий капитал не адекватны как задачам его эффективного использования, так и достижению целей в конкурентной борьбе банков Инвестиции в человеческий капитал необходимо превратить в основной фактор перехода к новому качеству банковской деятельности, исходя из того, что банковский реинжиниринг - наиболее экономичный способ повышения конкурентных возможностей, поскольку предполагает использование уже существующего и недостаточно используемого современного технического потенциала банков для принятия экономических решений, проведения банковских операций. Это существенно повысит эффективность собственных инвестиций банка.

- Для целей внутрибанковских инвестиций, направленных на коренное  
перепроектирование банковских технологий в конкретных условиях,  
необходимо точно оценить уже достигнутое качество управления банком,  
выявить технические ошибки управления, косметическое управление,  
безнадежное управление, мошенничество. Это позволит точнее определить  
пути и методы реинжиниринговой перестройки банка в условиях нарастания  
конкурентной борьбы, вызывающего дефицит временного фактора.

- Для достижения намеченного результата методом банковского  
реинжиниринга после оценки существующего качества необходимо все  
дальнейшие действия подчинить определенному алгоритму, обеспечивающему  
их полноту и строгую последовательность, включающему ряд этапов с учетом  
особенностей банковского дела, что позволит избежать ошибок и обеспечить  
его быстрое внедрение.

- Непродолжительное существование рыночных отношений в России и  
перманентная реформа системы образования в стране приводят к\* отсутствию  
гарантий квалификации специалистов' даже при наличии соответствующих  
дипломов, званий и опыта. Вместе с неразвитостью российского рынка труда и  
отсутствием рыночных мотиваций и стимулирования персонала это создает  
особые трудности вложений в человеческий капитал и необходимость их  
направления в образовательный процесс, что сделает успешным внедрение  
реинжиниринга.

**Научная новизна диссертационной работы заключается^**в > развитии теоретико-методологических подходов к изучению реинжиниринга, особенностей его применения в банковском деле и в разработке алгоритма внедрения реинжиниринга в российских коммерческих банках для обеспечения-их устойчивости и успеха в конкурентной борьбе.

Элементы новизны реализованы в следующих положениях: 1. Уточнено понятие банковского реинжиниринга: «Реинжиниринг банка есть коренное переосмысление и перепроектирование внутренней технологии банковской деятельности на основе включения человеческого

**10**фактора в сочетании с современными техническими средствами, предполагающее смещение акцента долгосрочных вложений в человеческий капитал с целью достижения существенных улучшений качества и оперативности обслуживания, снижения издержек и увеличения прибыльности банковского бизнеса».

1. Доказано, что вложения в человеческий капитал - главный фактор наиболее быстрого и экономичного приспособления, банка к изменению конкурентных условий. Это означает направление собственных инвестиций банка прежде всего в человеческий капитал, что обеспечит новое качество работы персонала и повысит мотивировку для работы именно в данном банке, что быстро изменит качественные характеристики его деятельности на рынке банковских услуг, сделает его привлекательным и надежным для клиентуры.
2. Введена новая классификация оценки^ существующего качества управления\* банком для- целей реинжиниринга: технические ошибки управления, косметическое управление, безнадежное управление, мошенничество. К первой группе относятся банки, получившие новых руководителей, перешедшие к новым владельцам, игнорирующие ухудшившееся финансовое положение в стране, регионе, в мире. Ко второй группе - банки, скрывающие убытки, изменяющие структуру распределения прибыли и дивидендов в пользу владельца банка. К третьей группе - банки, использующие спекуляцию, привлечение депозитов по неоправданно высоким ставкам. Четвертая группа - мошенничество. Суть новизны в четком определении существующего качества управления банком на основе точных характеристик, что позволяет определить наиболее реальные пути реинжиниринговой перестройки банка в условиях нарастаншь борьбы с лучше организованными и успешными конкурентами;
3. Создан алгоритм введения реинжиниринга в банке, состоящий из трех шагов и включающий доминализацию, коррекцию и номинализацию с учетом особенностей банковского дела, что позволит избежать ошибок и обеспечить его быстрое внедрение. Одновременно это позволяет банкам не отвлекать

**11**ресурсы на решение второстепенных задач (в виде введения новых отделов, должностей, ответственных, разнообразной рекламы и т.п.), лишь внешне, на поверхности явлений решающих проблему конкурентной борьбы.

5. Выявлены специфические трудности примененияметодов банковского реинжиниринга в российских условиях (невозможность связать» качество работы персонала с уровнем- его образования- и рыночными мотивировками к труду), вызывающие необходимость усиления инвестиций банка, в образовательный процесс. Образовательный процесс в вузах должен быть подкреплен помощью банков в части подготовки специалистов на практике и для обретения опыта работы, достигнутого в авангардных структурах банковского дела как в России, так и за рубежом. Это обеспечит новое качество персонала и результативность реинжиниринга в банках для достижения успеха в конкурентной борьбе. -

**Теоретическая' значимость работы-**состоит в приращении знаний по проблемам сущности реинжиниринга в банковском деле, использования методов реинжиниринга для повышения устойчивости банков *и*обеспечения преимуществ в нарастающей конкурентной борьбе, получении новых направлений научных исследований идущих процессов преобразований в деятельности российских банков в условиях переходной экономики, выхода банковского дела, на новый уровень в соответствии с современными требованиями отрытой экономики и финансовой глобализации. Коренное переосмысление внутренней организации банковского- дела,, предлагаемое в исследовании, может быть базой для теоретического обоснования^ новейших банковских технологий, сочетающих высокий уровень, подготовки персонала банков с новейшими технологиями обработки и передачи информации, позволяющих производить одновременно банковские операции с операциями' других финансово-кредитных организаций денежного и финансового рынка как внутри страны, так и в мировом масштабе.

Исследование позволяет определить конкретные элементы специфики российских условий внедрения банковского реинжиниринга в виде отсутствия

рыночных мотиваций персонала, отсутствия навыков применения творческих элементов работы при исполнении поручений, отсутствии гарантии качества подготовки специалистов при наличии у них дипломов и аттестатов и определить главное направление инвестиций банков' при введении реинжиниринговых методов работы - направление их в- образовательный процесс.

**Практическая значимость**состоит в том, что разработанные автором положения, выводы и рекомендации вносят определенный вклад в совершенствование существующих методов повышения качества работы банков и повышения их возможностей в конкурентной борьбе в стремительно изменяющихся условиях переходной экономики России и в необходимости преодоления специфических трудностей на путях достижения нового качества для достижения экономического роста.

Исследование может быть использовано при изучении студентами спецкурсов по специализации «Банковское дело».

**Апробация результатов исследования.**Основные положения и результаты диссертационной работы доложены и получили одобрение на региональных и межвузовских конференциях РГЭУ (РИНХ) в 2001-2008 гг. По результатам исследования опубликовано 6 научных работ. Разработки автора приняты к практическому использованию коммерческими банками «Юниаструмбанк» и «Банк Авангард».

**Публикации.**Основные положения диссертационного исследования отражены в 6 публикациях общим объемом 1,7 п.л., в том числе одна работа, опубликованная в журнале, рекомендованном ВАК РФ.,

## Сущность реинжиниринга и возможности его применения к банковской деятельности в условиях конкуренции

Вот современной экономике обостряется межбанковская» конкуренция. Завоевание доверия клиентов, работающих в реальном секторе, и вкладчиков очень остро-ставит вопрос о качестве работы банковского менеджмента, его способности решить актуальные задачи. Совершенно очевидно, что одних усилий государства, направленных на то, чтобы обеспечить экономический рост на основе инноваций, сократить налоговое бремя, насытить экономику реальными деньгами, обеспечить государственное участие при кредитовании реального сектора экономики, оказать финансовую- помощь банкам путем реструктуризации, совершенно недостаточно. Если проанализировать итоги работы российских банков до и после финансового кризиса 1998 года, то можно-сделать вывод о том, что в действительности не существовал хотя бы один российский банк, который на протяжении всего периода реформ развивался бы по законам ведения банковского бизнеса: постоянно совершенствовал качество услуг, концентрировал свою деятельность на традиционных банковских операциях, вел осторожную и в то же время эффективную кредитную политику, оптимизировал свои издержки, взвешивал риски, ориентировался на долгосрочное функционирование, постоянно внедрял современные технологии и при этом обанкротился.

На наш взгляд, основная причина проблем российской банковской системы заключается- в самих банках, в их неумении; а иногда и нежелании работать на. уровне современных требований, решать сложнейшие задачи банковского менеджмента в условиях нестабильности рыночной конъюнктуры и экономики в целом. Нестабильность экономики, многовариантность возможных действий в ней заложена в самом существе рынка, и поэтому необходимо вырабатывать методы работы менеджеров, адекватные реальным условиям.

Кроме того, пока не осознана и теоретически недостаточно проработана необходимость.и условия работы банков в условиях конкуренции.

Сфера банковской конкуренции охватывает рынок банковских услуг, предоставляемых коммерческими- банками:, а также- не банковскими кредитными организациями (инвестиционными и пенсионным фондами, страховыми.компаниями, биржами, ломбардами и т.д.). При этом коммерческие банки наиболее активно конкурируют в таких сегментах финансового рынка, как денежный рынок, рынок ссудных" капиталов, рынок ценных бумаг, валютный рынок, рынок драгоценных металлов, посредничество в расчетах.

Коммерческие банки выступают на финансовом рынке в качестве и продавцов (предоставление кредитов, продажа ценных бумаг и др.), и покупателей (привлечение денежных средств юридических и физических лиц для последующего размещения этих средств). Конкурентная борьба между участниками рынка банковских услуг ведется в каждом из его секторов. Острота соперничества, отмечают западные специалисты, определяется количеством покупателей и продавцов на данном рынке, а также масштабами их операций.1 В современных условиях наблюдается тенденция усиления борьбы банков за клиентов.

## Этапы и инструменты перестройки банковского бизнеса

Например, всегда ли подпись промежуточного специалиста гарантирует, что до него все было сделано по правилам, и нужна ли вообще такая констатация?

Реинжиниринг начинается «с чистого листа» - никаких готовых предположений, ничего заранее заданного. Дело в том, что банки, приступающие к реинжинирингу, должны избегать традиционных подходов, как правило, прочно укоренившихся в их бизнес-процессах. Сам по себе вопрос: «Как мы можем более эффективно осуществлять проверку кредитной истории клиента?» уже заведомо предполагает, что подобная проверка должна обязательно осуществляться. Однако в целом ряде случаев расходы на такую проверку значительно превышают возможные потери от превышения кредита, которые она должна предотвратить. Реинжиниринг прежде всего призван определить, чем компания действительно должна заниматься, и только потом-уже - как.она должна это делать. При реинжиниринге ничего не принимается» на веру как нечто само собой разумеющееся. Реинжиниринг игнорирует то, что есть, он нацелен на то, что должно быть. В нашем примере это может быть-отказ от проверки кредитной истории клиента.

Второй элемент: радикальная перестройка процесса.

Второе ключевое понятие в нашем определении — это «радикальный», которое является производным от латинского «radix», что значит «корень». Радикальное перепроектирование означает обращение к самым корням явлений: не проведение косметических изменений и не перетасовку уже существующих систем, а решительный отказ, от всего отжившего. Радикальное перепроектирование при реинжиниринге сбрасывает со счетов все существующие структуры и методы и предполагает изобретение совершенно новых способов работы. Осуществить реинжиниринг бизнеса — это все равно, что создать бизнес заново, а не усовершенствовать уже существующее дело, не модернизировать его или внести изменения.

Третий элемент: ориентацияна существенные результаты.

Третье ключевое понятие - «существенный». Реинжиниринг не имеет ничего общего с небольшими частичными или простыми улучшениями, он призван обеспечить общий мощный рост результативности. Если показатели компании лишь-на 10 % отстают от намеченных, если ее затраты превышаются на 10 %, а качество оказывается» на 10 % ниже положенного, если обслуживание клиентов должно осуществляться» на 10 % оперативнее — такая компания вовсе не нуждается в реинжиниринге. Из этой 10-процентной ямы компанию вполне могут «вытащить» более традиционные методы, например, призыв к подразделениям разработать программы по улучшению качества и др. Реинжиниринг нужен только тогда, когда ощущается потребность осуществить серьезный прорыв. Частичные улучшения требуют тонкого, деликатного подхода; существенные улучшения достигаются только путем решительного отсечения всего старого, отжившего и замены, его на новое и жизнеспособное.

## Алгоритм действий банка по ведению методов реинжиниринга

Для принятия принципиального решения о реинжиниринге банка, по нашему мнению, необходимо четко определить позиции банка в конкурентной борьбе, по возможности точно определиться с целями этой работы. В современных условиях такой целью может быть завоевание признания достойных банка и современных целей клиентов, а также процесс «выращивания» из уже имеющихся партнеров субъектов, способных работать в рыночных условиях и имеющих перспективы . наращивания кредитоспособности. Ведь цели современного " банка не столько количественные, сколько качественные - добиться со временем преобладания ссуды капитала над ссудой денег. Это обеспечит несомненные, конкурентные преимущества и будет отвечать современной стратегии экономического развития, ориентированного на рост ВВП и благосостояния граждан России и превращения на этой основе нашей страны в мощное современное демократическое государство с социально-ориентированой рыночной экономикой. Каждый банк, добившейся успехов в этом процессе, должен применить самые современные технологии банковского дела, для внедрения которых как нельзя лучше подходят методы реинжиниринга.

После принятия принципиального решения о проведении реинжиниринга в банке необходимо осуществить ряд последовательных действий по организации и осуществлению всего процесса.

Алгоритм действий специалистов по осуществлению реинжиниринга в банке может быть представлен следующим образом (рис. 3.8.). Мы полагаем, что весь процесс должен состоять из, деноминализации, коррекции и номинализации.