

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ ПО ТЕМЕ «РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ»

КЕЙС: «Банк "Финанс-Капитал"»

Исходная ситуация

Банк «Финанс-Капитал» работает на рынке 15 лет. Основной бизнес — розничное кредитование (потребительские кредиты, ипотека, автокредиты) и обслуживание малого бизнеса. В последние 3 года банк столкнулся с системными проблемами:

1. Время рассмотрения заявки на кредит составляет в среднем 7–10 рабочих дней (у конкурентов — 1–2 дня).
2. Клиентский путь — сложный и фрагментированный: клиент заполняет бумажную анкету в отделении, затем её передают в кредитный отдел, потом в службу безопасности, затем на утверждение кредитного комитета (собирается раз в неделю).
3. Количество отказов по формальным причинам достигает 40% (в том числе из-за опозданий с предоставлением документов, утери документов на разных этапах).
4. Затраты на обработку одной заявки в 2,5 раза выше среднерыночных.
5. Доля просроченной задолженности — 12% (средняя по рынку — 6–8%).
6. Сотрудники кредитного отдела тратят 70% времени на ручную обработку документов и согласования.

Руководство банка осознаёт, что традиционные улучшения (ускорение отдельных этапов, автоматизация части операций) дают лишь 5–10% эффекта. Требуется реинжиниринг — фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование процесса кредитования.

ЗАДАНИЕ 1. Анализ существующего процесса (диагностика)

1.1. Опишите последовательность этапов текущего процесса кредитования (не менее 5 этапов).

1.2. Выявите «узкие места» процесса (операции, которые не добавляют ценности для клиента, занимают много времени, дублируются и т. д.). Заполните таблицу:

Этап процесса	Проблема / «узкое место»	Почему это проблема?
1. ...	...	...
2. ...	...	...
3. ...	...	...
4. ...	...	...
5. ...	...	...

1.3. Сформулируйте ключевые показатели текущего процесса:

- Среднее время обработки заявки: _____
- Доля отказов: _____
- Затраты на обработку одной заявки: _____
- Доля ручного труда в процессе: _____

ЗАДАНИЕ 2. Фундаментальное переосмысление (радикальное перепроектирование)

Ответьте на ключевые вопросы реинжиниринга (по Хаммеру и Чампи):

1. Почему мы делаем это именно так?
2. Почему это делается в этом месте и в это время?
3. Кто должен выполнять эту работу?

Предложите 4–5 принципиально новых подходов к организации процесса кредитования.

Пример принципа: «Один исполнитель — вся заявка» (вместо передачи по цепочке — один сотрудник ведёт клиента от начала до конца).

ЗАДАНИЕ 3. Разработка новой модели процесса (целевое состояние)

Опишите новый бизнес-процесс кредитования «с чистого листа»:

- Сколько этапов останется?
- Кто участвует (какие роли)?
- Какие технологии используются?
- Сколько времени занимает процесс?
- Как изменится клиентский опыт?

Формат ответа: описание не менее 5–6 этапов нового процесса с пояснением, как решены проблемы текущего процесса.

Обязательно укажите:

- как исключены не добавляющие ценности операции (Eliminate);
- как упрощены оставшиеся (Simplify);
- что объединено (Integrate);
- что автоматизировано (Automate) — по правилам ESIA.

ЗАДАНИЕ 4. Оценка ожидаемых результатов

Заполните таблицу, сравнив текущие и целевые показатели:

Показатель	Текущее значение	Целевое значение (ожидаемое)	Изменение (в % или раз)
Время обработки заявки	7–10 дней	...	...
Доля отказов	40%	...	...
Затраты на обработку заявки	2,5× выше среднего	...	...
Доля просроченной задолженности	12%	...	...
Доля ручного труда	70%	...	...

ЗАДАНИЕ 5. Управление внедрением и сопротивлением изменениям

5.1. Выявите основные риски внедрения новой модели и способы их минимизации (не менее 4 рисков).

Пример таблицы:

Риск	Способы минимизации
...	...

5.2. Предложите коммуникационную стратегию для персонала банка:

- Как объяснить сотрудникам необходимость реинжиниринга?
- Какие аргументы использовать?
- Какую поддержку предложить сотрудникам, чьи роли меняются?

ЗАДАНИЕ 6 (дополнительное, для продвинутых участников)

6.1. Нарисуйте (в текстовом описании) «карту потока создания ценности» (Value Stream Map) нового процесса — от первого контакта клиента до выдачи кредита.

6.2. Предложите ключевые показатели эффективности (KPI) для нового процесса (не менее 5).

Критерии оценки

Критерий	Максимальный балл
Глубина анализа текущего процесса	10
Качество идей по радикальному перепроектированию	15
Проработанность новой модели процесса	15
Обоснованность ожидаемых результатов	10
Реалистичность плана внедрения и учёт рисков	10
Итого	60

Дополнительный вопрос для обсуждения в группе:

«Изменения в процессе кредитования затронут интересы нескольких подразделений. Как убедить руководителя кредитного отдела, который боится потерять контроль, поддержать реинжиниринг?»