

ОПТИМИЗАЦИЯ БАНКОВСКИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И ОЦЕНКА ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ

*Н.В. СМОЛЯКОВА, преподаватель кафедры мировой экономики и менеджмента,
Кубанский государственный университет
e-mail: natalia.smolyakova@mail.ru*

Аннотация

В условиях обострения межбанковской конкуренции, усиления глобальных и национальных рисков определяющим фактором в достижении существенных конкурентных преимуществ в области банковского менеджмента становится оптимизация бизнес-процессов. Сделан вывод о необходимости применения качественно новых инструментов оптимизации бизнес-процессов банка, способных учитывать ключевые факторы эффективности банковской деятельности с целью своевременного выявления причин ее снижения.

Ключевые слова: банковские бизнес-процессы, процессное управление, банковский менеджмент, реинжиниринг бизнес-процессов, оптимизация.

Современные тенденции развития банковского сектора РФ, в частности снижение потребительского спроса, усиление регулирования деятельности банковских учреждений, рост объема просроченной задолженности по кредитам и уровня риска ведения банковского бизнеса, обуславливают обострение проблемы повышения эффективности банковской деятельности.

Вопросы процессного управления и оптимизации бизнес-процессов достаточно широко рассматривались в многочисленных научных работах зарубежных и отечественных ученых, большинство из которых раскрывают теоретико-методические основы оптимизации и реинжиниринга бизнес-процессов в коммерческих организациях на основе применения информационных технологий. В то же время организационно-методический и

прикладной аспект повышения эффективности управления банковскими бизнес-процессами недостаточно разработан.

Актуализация проблемы оптимизации банковских бизнес-процессов обусловлена причинами как микроэкономического характера, связанными со спецификой функционирования российских банков, так и макроэкономического характера, в частности нестабильностью и неопределенностью общеэкономических и социально-политических условий развития страны.

Процессно-ориентированное управление рассматривает деятельность кредитной организации как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих между собой процессов [4]. Центральной категорией данного подхода выступает понятие «бизнес-процесс» как последовательность действий, направленных на достижение конечного, конкретного и измеряемого результата [6]. Каждый бизнес-процесс имеет измеряемые, конкретные «входы» – ресурсы и «выходы» – результаты. Анализ финансовой литературы позволил выделить четыре группы банковских бизнес-процессов: основные, обеспечивающие, процессы управления и развития (рис. 1).

Основные бизнес-процессы непосредственно обеспечивают создание банковского продукта и услуги и влияют на формирование добавленной стоимости. Обслуживающие бизнес-процессы необходимы для поддержания нормального функционирования кредитной организации и выполнения основных банковских процессов. Бизнес-процессы управления регулируют текущую деятельность кредитной организации и обеспечивают ее функционирование в долгосрочной перспективе. Процессы развития направлены на совершенствование коммерческого банка,

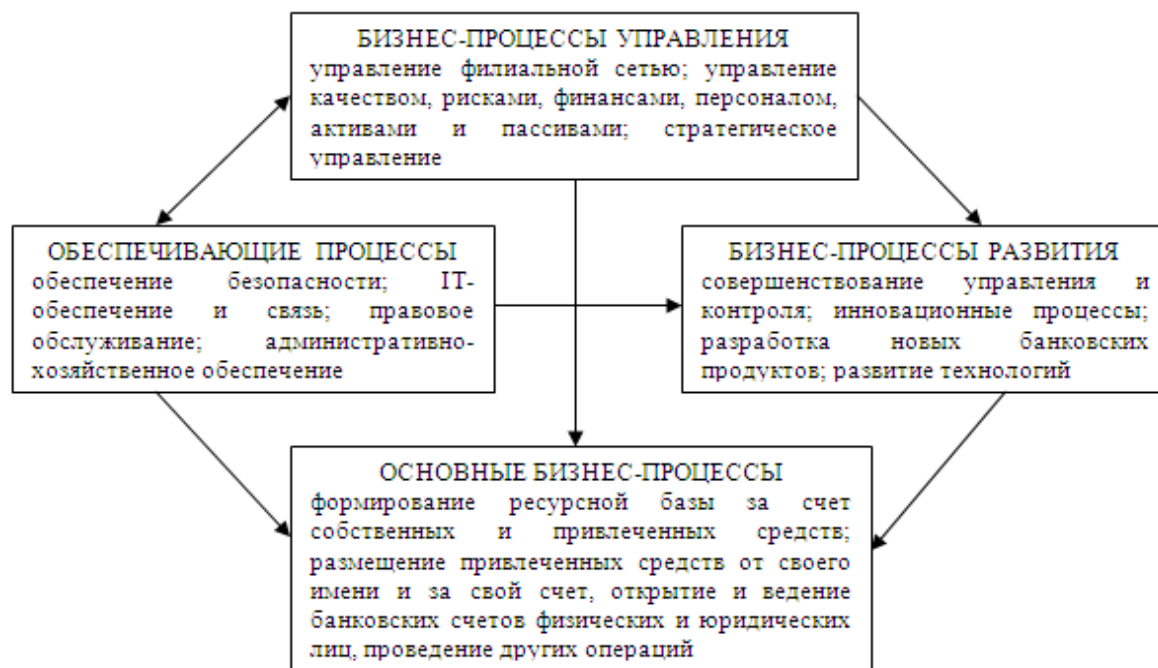


Рис. 1. Процессная структура коммерческого банка (составлен автором по материалам [1])

разработку новых банковских продуктов и внедрение новых технологий.

По типу проводимых изменений в процессно-ориентированном управлении можно выделить два базовых подхода к оптимизации бизнес-процессов коммерческой организации: эволюционный и революционный. Эволюционный подход предполагает постепенное, постоянное совершенствование бизнес-процессов. Его основателем считается У. Деминг.

В основе второго подхода лежит технология реинжиниринга и перепроектирования бизнес-процессов, предусматривающая проведение резких и кардинальных изменений процессов организации, комплексного и радикального преобразования всего бизнеса. Основоположниками этого подхода выступают М. Хаммер и Д. Чампи. В отличие от эволюционного подхода к оптимизации бизнес-процессов организации практическое применение перепроектирования, в частности реинжиниринга процессов, весьма ограничено в связи с высокой стоимостью, трудоемкостью и уровнем риска проводимых преобразований.

При проведении оптимизации бизнес-процессов кредитной организации необходимо учитывать специфику банковской деятельно-

сти, которая выражается в высоком удельном весе заработной платы и накладных расходов в структуре себестоимости банковских продуктов и услуг, многогранности и наукоемкости деятельности банковских учреждений, преобладании доли привлеченных и заемных средств в структуре ресурсной базы кредитной организации, наличии многочисленных рисков. Целесообразность применения того или иного подхода к повышению эффективности деятельности коммерческого банка определяется такими критериями, как интенсивность воздействия макро- и микроэкономических факторов, повышение эффективности управления, снижение уровня рисков ведения банковского бизнеса и обеспечение прибыльности деятельности банка.

Исходя из этого, зарубежный и отечественный опыт проведения оптимизации бизнес-процессов указывает на возможность применения комбинации рассмотренных выше подходов с учетом интенсивности влияния внешних факторов на финансовую устойчивость банковских учреждений и затрат кредитных организаций на использование данных подходов.

Изменение внешней среды, введение ведущими мировыми державами экономических санкций, усиление глобальных и националь-

ных рисков, внешних ограничений оказали негативное воздействие на банковский сектор РФ.

В результате за 2018 г. количество действующих кредитных организаций сократилось на 77 единиц, составив 484 банка. Уменьшение численности банковских учреждений сопровождалось увеличением показателей концентрации активов российских банков. Так, доля 200 крупнейших по величине портфеля активов коммерческих банков увеличилась на 0,5% и по итогам 2018 г. составила 99 %. При этом удельный вес 5 крупнейших кредитных организаций в структуре активов банковского сектора РФ за 2018 г. увеличился с 55,8 до 60,4%. По состоянию на 1 января 2019 г. темпы прироста основных показателей банковского сектора РФ демонстрировали положительную динамику, что выражалось в значительном увеличении совокупных активов, кредитного портфеля и обязательств банков [3].

К основным факторам, оказавшим отрицательное влияние на финансовое состояние российских банков, можно отнести ухудшение платежеспособности заемщиков, качества кредитных портфелей за счет роста доли проблемных и безнадежных ссуд, объема просроченной задолженности.

Аналитический обзор современных тенденций развития российских кредитных организаций показал усиление воздействия макроэкономических факторов, что выражалось в обострении конкуренции между банковскими учреждениями, повышении общего уровня риска и неопределенности внешней бизнес-среды. Поэтому значимость применения инструментов процессно-ориентированного управления в системе банковского менеджмента, в частности реинжиниринга бизнес-процессов банка, очень высока.

Процессный подход к управлению банком предусматривает идентификацию, анализ и регламентацию ключевых банковских бизнес-процессов и их взаимосвязей, обеспечивает принятие качественных управленческих решений и, как следствие, позволяет быстро адаптировать деятельность банка к изменениям внешней среды и повысить ее результативность. Главное преимущество процессно-ориентированного управления по сравнению с традиционными подходами состоит в непрерывном управлении деятельностью и ре-

сурсами банка, постоянном улучшении качества конечного продукта и снижении его стоимости.

Методика оптимизации бизнес-процессов банка представляет собой алгоритм действий кредитной организации по непрерывному мониторингу и управлению банковскими бизнес-процессами, целью которого выступает повышение эффективности деятельности банковского учреждения путем последовательного выполнения ряда этапов:

- 1) повышение управляемости и прозрачности функционирования коммерческого банка;
- 2) сокращение времени и трудоемкости выполнения банковских операций;
- 3) снижение себестоимости банковских бизнес-процессов;
- 4) совершенствование системы финансового управления структурными подразделениями коммерческого банка и его филиалами на основе автоматизации бизнес-процессов;
- 5) выявление, идентификация, анализ и регламентация ключевых банковских бизнес-процессов и их взаимосвязей;
- 6) выявление и устранение негативного влияния факторов, действие которых приводит к снижению эффективности бизнес-процессов.

Одним из значимых факторов, отрицательно влияющих на эффективность бизнес-процессов банка, является высокая себестоимость выполнения банковских операций и функций. При этом главными составляющими себестоимости бизнес-процесса выступают затраты времени и ресурсов на выполнение операций кредитной организации. Сокращение длительности и трудоемкости бизнес-процессов значительно снижает стоимость банковских продуктов и услуг, повышает рентабельность и финансовую устойчивость коммерческого банка.

Важным этапом методики оптимизации бизнес-процессов банка выступает оценка эффективности полученных результатов функционирования кредитной организации и степени достижения поставленных стратегических целей. Одним из методов анализа банковских бизнес-процессов является разработка системы ключевых показателей эффективности (KPI), которая позволяет оперативно обнаружить «узкие» места в управлении бизнес-процессами и выявить резервы улучшения финансового состояния банковского учреждения (рис. 2). Следует отметить, что

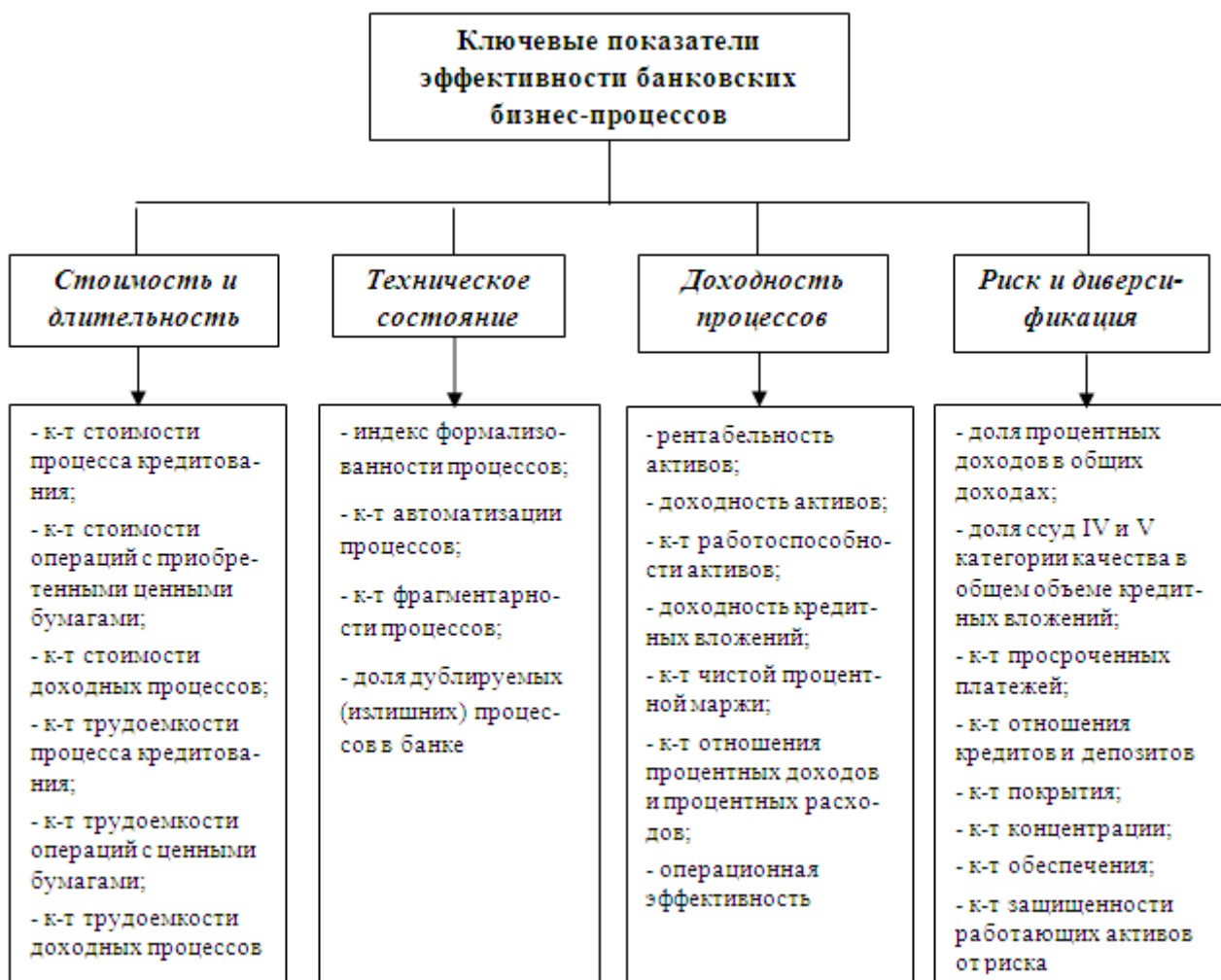


Рис. 2. Ключевые показатели эффективности банковских бизнес-процессов (составлен автором)

предложенный перечень ключевых показателей эффективности банковских бизнес-процессов не является исчерпывающим. С целью получения адекватной оценки каждого отдельного бизнес-процесса банка система ключевых показателей эффективности дополняется, уточняется и детализируется с учетом его назначения, специфики, поставленных задач и целей.

Этап идентификации и оценки ключевых банковских бизнес-процессов также включает в себя:

1) анализ бизнес-логики процесса на предмет наличия неэффективных технологических цепочек, которые порождают нерациональные перемещения документов между функциональными подразделениями банка в процессе предоставления банковских услуг; результатом исследования хода выполнения

бизнес-процесса является исключение неэффективных работ и процедур, снижение стоимости банковских операций;

2) сравнительный анализ трудоемкости и длительности бизнес-процесса, в рамках которого исследуется возможность повышения эффективности бизнес-процессов за счет снижения длительности выполнения банковских операций, оптимизации численности персонала и организационной структуры кредитной организации;

3) расчет и анализ фрагментарности бизнес-процессов, который предполагает исследование возможности повышения эффективности банковских процессов за счет увеличения степени автоматизации процессов и роста гибкости сотрудников коммерческого банка;

4) исследование возможности повышения эффективности банковских бизнес-процессов за счет автоматизации и компьютеризации систем управления [2].

Завершающим этапом процесса оптимизации выступает мониторинг действующих бизнес-процессов и оценка эффективности усовершенствованных процессов на основе учета и анализа показателей КРІ. В результате внедрения усовершенствованной модели бизнес-процессов выясняются причины отклонений фактических показателей эффективности от запланированных, принимаются решения о необходимости дальнейшей корректировки процессов и устранения выявленных проблем.

Таким образом, среди основных направлений оптимизации бизнес-процессов кредитной организации можно выделить:

1) упрощение организационной структуры банка и оптимизацию численности персонала за счет устранения дублирующих функций и их дальнейшего перераспределения;

2) рационализацию инфраструктуры банка и оптимизацию затрат на развитие информационных технологий;

3) стандартизацию и формализацию бизнес-процессов, снижение их фрагментарности;

4) оптимизацию бизнес-логики процессов путем изменения алгоритма бизнес-процессов за счет добавления, реструктуризации процедур и работ внутри процесса, устранения функций, имеющих низкую эффективность;

5) применение технологии реинжиниринга в части совершенствования основных бизнес-процессов на основе сокращения длительности и стоимости выполнения банковских операций.

Подводя итог, необходимо отметить, что переход к новой модели управления бизнес-процессами кредитной организации, в основе которой лежат принципы процессного

подхода, требует применения не только традиционных методик оценки и повышения эффективности банковского бизнеса, но и новых инструментов оптимизации бизнес-процессов кредитных организаций, способных обеспечить рост конкурентоспособности и финансовой устойчивости банковских учреждений как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, посредством актуализации концепции реинжиниринга в сфере банковского менеджмента. Применение рассмотренных выше инструментов оптимизации банковских бизнес-процессов позволит значительно упростить процедуру координации, контроля и организации работ, сократить трудоемкость и себестоимость банковских продуктов и услуг за счет устранения избыточных и неэффективных функций.

Библиографический список

1. *Исаев Р.А.* Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг. М., 2011.

2. *Исаев Р.А.* Методика оптимизации бизнес-процессов банка / финансовой организации. URL: http://www.cfin.ru/itm/bpr/continual_improvement.shtml.

3. Обзор банковского сектора Российской Федерации. URL: http://cbr.ru/Collection/Collection/File/14239/obs_196.pdf.

4. *Пономарев К.А., Новоселова Е.Г.* Эволюция подходов к управлению банковской деятельностью // Вестник ТГУ. 2009. № 324. С. 306–308.

5. *Смолякова Н.В.* Оптимизация управления банковскими активами на основе процессного подхода // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2018. Т. 11. № 2. С. 191–204.

6. *Hammer M., Champy J.* Reengineering the Corporation: A Manifesto revolution in business. Mann, Ivanov and Ferber, 2007.