

Оптимизация бизнес-процессов в банке – ключ к снижению издержек и повышению эффективности банковского бизнеса

Бондаренко Е.В., доц., канд. экон. Наук
ФГБОУ ВО «КубГУ»
e-mail: elenavbondarenko28@gmail.com
Россия, Краснодар
Аванесова М.А., студент кафедры
мировой экономики и менеджмента
ФГБОУ ВО «КубГУ»
e-mail: avanesovama@yandex.ru
Россия, Краснодар

Аннотация. Данная статья посвящена оптимизации бизнес-процессов, как одному из инструментов повышения эффективности банковского бизнеса и сокращения издержек. Рассмотрена методика оптимизации банковского бизнес-процесса и основные этапы оптимизации, которые она включает. Сделаны выводы о практическом применении методов оптимизации бизнес-процессов.

Ключевые слова: бизнес-процесс, оптимизация бизнес-процессов, эффективность, KPI

Оптимизация бизнес-процессов – тема, которая является актуальной для различных отраслей, в том числе и в банковской сфере.

В настоящее время большинство кредитных организаций Российской Федерации используют описание бизнес-процессов работы их подразделений и разрабатывают детальные графические модели и регламенты. Следующей задачей является проведение актуализации и оптимизации бизнес-процессов.

В связи с постоянно возрастающей конкурентной борьбой на рынке финансовых услуг и меняющемся спросе клиентов, все больше растет необходимость в применении эффективных методов и инструментов организационного развития, бизнес-инжиниринга и управления.

Методика оптимизации банковских бизнес-процессов включает в себя 6 последовательных этапов (рис.1).



Рис. 1. Методика оптимизации бизнес-процессов банка (финансовой организации) [1]

Первым этапом является определение проблем и проблемных показателей КРІ, поскольку для оптимизации бизнес-процесса (БП) в первую очередь необходимо четко определить узкие места бизнес-процесса. Для этого могут быть использованы следующие группы типовых показателей КРІ бизнес-процесса.

- время (длительность и своевременность) выполнения бизнес-процесса;
- стоимость бизнес-процесса (издержки);
- качество: степень удовлетворенности клиента, количество претензий к бизнес-процессу, ошибки, дефекты, сбои в бизнес-процессе;
- результативность и эффективность.

Следующим этапом после локализации проблемы в бизнес-процессе и выбора проблемных показателей КРІ является проведение измерения данных показателей и выявление значения «AS-IS» (т.е. до оптимизации). Расчет значений может быть произведен как вручную, так и с применением автоматизированных систем.

Проведение анализа значений показателей КРІ и сравнение с ведущими по отрасли позволяет судить об оптимальности бизнес-процесса.

3 этап – анализ причин проблем и выбор методов оптимизации бизнес-процесса. На данном этапе рабочая группа, используя метод «Cause and Effect Diagram» и опираясь на собственный экспертный опыт, различные материалы и документы разрабатывает 2 модели: карту причин (рис. 1) и карту решений (рис. 2). Данные модели оптимальны для систематизации, наглядного отображения и коллективного обсуждения причин/решений по бизнес-процессу.

Для построения данных и других бизнес-моделей применяются специальные системы бизнес-моделирования такие как Business Studio, Microsoft Visio и др.

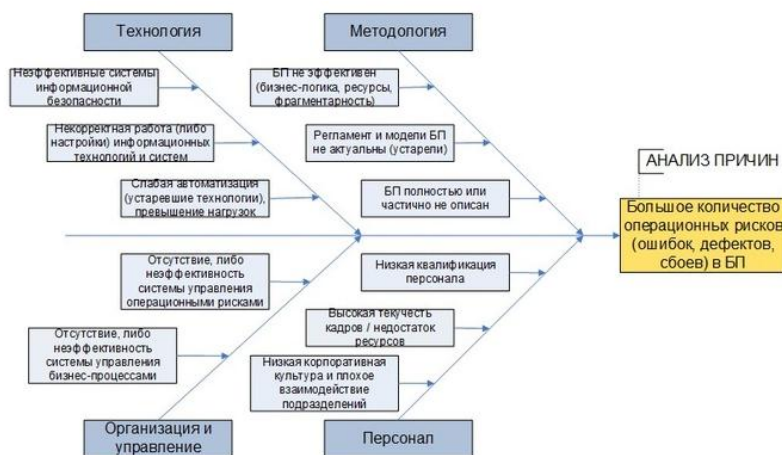


Рисунок 1 – Карта причин [2]

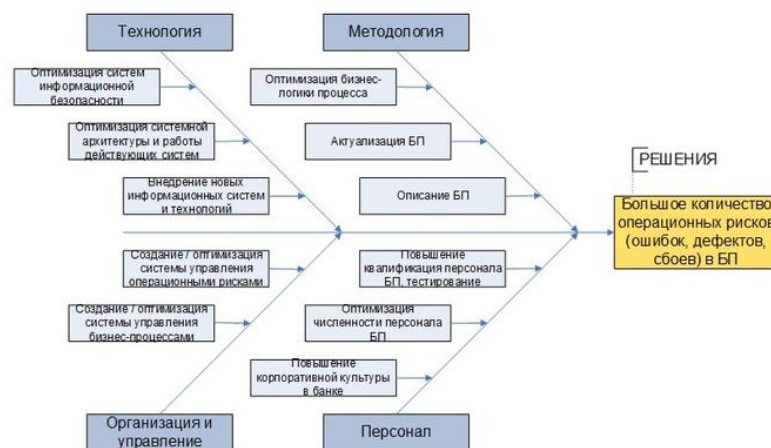


Рисунок 2 – Карта решений [2]

На следующем этапе необходимо провести реализацию методов оптимизации бизнес-процессов. Выбор того или иного метода зависит от выявленных проблемных показателей KPI. При этом один метод может воздействовать как на один, так и на несколько проблемных показателей KPI бизнес-процесса.

Рассмотрим перечень наиболее распространённых методов анализа и оптимизации бизнес-процессов:

- SWOT-анализ (анализ слабых и сильных сторон бизнес-процесса);
- диаграмма Исикавы — Cause and Effect Diagram;
- Бенчмаркинг;
- Краудсорсинг;
- Анализ и оптимизация бизнес-логики процесса;
- Метод функционально-стоимостного анализа (ФСА-анализ);
- Метод имитационного (динамического) моделирования;
- Расчёт и анализ трудоёмкости и длительности бизнес-процесса, расчёт оптимальной численности персонала в бизнес-процессе;
- Использование стандартов качества и менеджмента (национальных и международных) при оптимизации бизнес-процессов;
- Анализ и оптимизация бизнес-процессов на основе показателей KPI, статистические методы;
- Расчёт и изменение фрагментарности бизнес-процесса;
- Анализ и оптимизация матрицы распределения ответственности в бизнес-процессах;
- Анализ и минимизация операционных рисков бизнес-процесса;
- Анализ уровня автоматизации бизнес-процесса и оптимизация системной архитектуры банка;
- Lean;
- Six sigma.

В большинстве случаев банки применяют определенный метод оптимизации бизнес-процессов и ожидают решения с его помощью основных проблем в бизнес-процессах. Однако большинство методов имеют успех

только на начальном этапе внедрения, а далее утрачивают свою эффективность. Основной причиной является их не системность и разрозненность, отсутствие комплексного описания и оптимизации работы банка.

Для решения данной проблемы требуется внедрить в банке процессный подход к управлению, то есть построить систему бизнес-процессов как основу-фундамент для реализации других методов и технологий управления и оптимизации. Процессный подход уже зарекомендовал себя в течение многих лет и служит основой для большинства известных методов оптимизации и повышения качества. [2]

В оптимизации бизнес-процесса можно выделить 4 этапа:

1. Разработка модели «AS-IS» позволяет систематизировать текущие процессы, а также используемые информационные объекты.

2. Далее проводится анализ модели «AS-IS». На основе этого выявляются проблемные места в работе банка и взаимодействии бизнес-процессов, определяется необходимость осуществления изменений в существующей структуре.

3. Разработка модели «To-Be» необходима для устранения выявленных в модели AS-IS недостатков. Модель «как надо» отражает целевое состояние, которое в дальнейшем предполагается претворить в жизнь;

4. Разработка и реализация плана перехода от модели «AS-IS» к модели «TO-BE».

5 этап включает в себя внедрение оптимизированного процесса на практику.

Процесс внедрения изменений в существующую структуру бизнес-процессов банка часто вызывает различные трудности такие как сопротивление персонала, недостаточность финансирования и др.

Приведем следующие подходы к внедрению изменений:

1. Мягкие подходы, к которым относятся:

- лидерство руководства;
- обучение персонала;
- индивидуальные консультации;
- нефинансовая мотивация (грамоты, доска почёта);
- демонстрация примеров успешных банков;
- внутренний PR проекта (пресс-релизы и публикации в корпоративном журнале или веб-портале и т.п.);

2. Жёсткие подходы:

- приказы;
- тестирование сотрудников;
- кадровые решения;
- финансовая мотивация.

Один из важных факторов успеха является активная поддержка оптимизации бизнес-процессов со стороны высшего руководства и собственников (акционеров) банка.

На последнем этапе оптимизации банковских бизнес-процессов осуществляется сбор значений показателей КРІ бизнес-процесса «до и после оптимизации» и сравнение их значений.

Для того чтобы убедиться в эффективности проведенных мероприятия по оптимизации бизнес-процессов требуется провести сбор значений показателей КРІ за несколько периодов после проведенной оптимизации.

Далее полученные данные сравниваются со значениями, зафиксированными на начальном этапе. Среднестатистические данные говорят о том, что в случае качественного выполнения оптимизации и успешного внедрения ее результатов на практике значения показателей КРІ улучшаются в 1,5 раза. Происходит сокращение временных затрат на осуществление бизнес-процессов, уменьшаются издержки, увеличивается объём продаж (количество выданных кредитов, открытых счетов и т. д.), снижается количество претензий клиентов, ошибок в бизнес-процессах и т. д.

Таким образом рассмотренная методика оптимизации бизнес-процессов банка позволила выделить следующие рекомендации:

1. При проведении оптимизации бизнес-процессов банка первоначально необходимо оптимизировать бизнес-процессы, имеющие высокую важность и проблемность, и приносящие банку наибольшую прибыль;
2. На долгосрочное и стабильное развитие кредитной организации, а также получение конкурентных преимуществ существенное влияние оказывает объём инвестиций, вкладываемых в описание и оптимизацию банковских бизнес-процессов
3. При реализации описанной методики использовать современные системы бизнес-моделирования (например, Business Studio и Microsoft Visio), что позволит сократить временные и материальные затраты, избежать ошибок, внедрить в работу успешные практики и передовой опыт.

Список использованной литературы:

1. Исаев Р. А. Банк 3.0: стратегии, бизнес-процессы, инновации/ Р.А. Исаев – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 160 с.
2. Исаев Р.А. Методика оптимизации бизнес-процессов банка / финансовой организации/ Р.А. Исаев// Инновационный менеджмент – № 6 – 2016. – С. 23 – 31.