

© Кабакова Ю. А., 2016

Иркутского государственного университета, г. Иркутск

В статье рассматриваются основные методы анализа бизнес-процессов, реализуемых в банковской сфере, а также излагаются проблемы, которые выявлены в рамках реализации бизнес-процессов на примере конкретного банка

Ключевые слова: бизнес-процессы, SWOT-анализ, функционально-стоимостной анализ

Бизнес-процесс — это горизонтальная структура элементов взаимодействия, при которой выпуск продукции или отдельных ее компонентов становится реализуемой целью [1]. Кроме того, это множество разнообразных связанных между собой операций, в которые дают представление о сути деятельности той или иной организации. Сложность структуры, состояния и динамики развития данного явления зачастую трудно представить в силу многочисленных трансформаций, переплетений и видоизменений. Исходя из данного положения, можно представить, что бизнес-процессы, как и сама организация в целом подвержены воздействию множества внутренних и внешних факторов, что может привести к нестабильности или прекращению существования системы

Поэтому, для устранения подобных проблем, в науке и практике менеджмента было разработано множество способов оценки как самой организации в целом, так и осуществляющихся в ней процессов. В связи с этим, анализ процессов необходимо воспринимать в разных аспектах: в него включается не только работа с графическими характеристиками бизнес-процессов, но и анализ всей доступной информации по процессам, измерения показателей, сравнительный анализ и т. д.

Следует также отметить, что методы анализа бизнес-процессов используются для проведения исследований, анализа, поиска резервов и новых возможностей только социально-экономических систем — организаций различных форм

собственности, их структурно-функциональных подразделений, конкретных рабочих мест.

Множество полученных и используемых методик исследователи попытались классифицировать по различным основаниям. Например, В. Репин и В. Елиферов в книге «Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов» классифицировали совокупность методик анализа бизнес-процессов, разделив их на две большие группы: качественный и количественный анализ. Среди методов качественного анализа были выделены методы, характерными особенностями которых является высокий уровень субъективности оценок (SWOT-анализ, визуальное наблюдение, документационный анализ), а к количественным — с возможностью измерения показателей (сравнительный анализ, имитационное моделирование, и др.) [2].

Сергей и Валерий Ковалевы в рамках группировки методов анализа бизнес-процессов дополнительно включили в нее и методы оптимизации деятельности, объединив, по сути данные методики в сходные между собой способы деятельности [3].

Таким образом, методы анализа бизнес-процессов могут применяться в трех вариантах:

- корректирующий — в виде анализа

существующей системы;

- проектирующий — разработка новых или оптимизация старых бизнес-процессов; и, кроме того, адаптирующий — возможность быстро адаптировать процессы к новым условиям.

Есть различные методы анализа, каждый из которой характеризуется своей особенностью с позитивной и негативной стороны. Их перечисление и, собственно, характеристика не являются целью статьи и занимают достаточно большое место. Поэтому мы остановимся только на нескольких методиках, которые позволят обратить внимание на особенности изучения и возможностях оптимизации банковских бизнес-процессов в общем их представлении и понимании, на примерах.

В практике банковской деятельности можно выделить несколько видов субъективной оценки процессов. Это общеизвестные методы анализа: SWOT-анализ, наблюдение, изучение документов.

Примером использования метода качественного характера при анализе деятельности Русфинанс банка как общего бизнес-процесса может стать SWOT-анализ. Он предполагает выявление его сильных и слабых сторон, возможностей улучшения и угроз ухудшения.

Таблица 1. Swot-анализ деятельности банка русфинанс

<p>Так, к сильным сторонам банка можно отнести:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Топ-менеджмент — профессионал высокого уровня. 2. Высокое качество услуг банка. 3. Наличие квалифицированных кадров. 4. Высокая степень автоматизации услуг. 	<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Клиенты не удовлетворены процентными ставками. 2. Частичное дублирование функций. 3. Нет системы измерения показателей эффективности процесса. 4. Нет паспортов рабочих мест
<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение эффективности за счет программы господдержки. 2. Снижение количества проверок. 3. Сокращение сроков оформления разрешительной документации 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Потеря клиентов вследствие высокой конкуренции. 2. Снижение финансовой ликвидности клиентов. 3. Большая зависимость от требований Центрального Банка

Данный анализ, таким образом, позволяет увидеть не только сложившиеся для банка проблемы, но и направить необходимые ресурсы для их устранения. В первую очередь, SWOT-анализ — это инструмент для качественной предварительной оценки процесса. Полученные сведения могут быть использованы в дальнейшем для выяснения причин низкой эффективности бизнес-процесса и определения существующих особенностей.

Количественные методы анализа бизнес-процессов, основанные на сборе и обработке статистической информации, используются в банках при внедрении систем менеджмента качества, а также реализации учетно-контрольных

функций. В настоящее время широкое распространение получили такие методы количественного анализа, как ФСА и АВС-анализ бизнес-процессов.

Функционально-стоимостной анализ — метод определения стоимости и других характеристик банковских услуг, в основе которого лежит использование функций и ресурсов, задействованных в различных бизнес-процессах: кредитные операции, управление счетами физических лиц, маркетинговая и рекламная деятельность, расходы по управлению персоналом, материально-техническое обеспечение, бухгалтерско-учетные процессы и др.

Цель ФСА — обеспечение правильного распределения средств, выделенных на предоставление услуги, прямых и косвенных расходов. Это позволяет обеспечить наиболее реалистичную оценку стоимости каждой операции в отдельности и деятельности организации в целом. С помощью этого метода можно быстро оценить объем прибыли, ожидаемой от предоставления услуги. Исходя из разработанной ФСА-модели можно понять, что если изначальная стоимость той или иной операции была рассчитана правильно, то прибыль (до уплаты налогов) будет равна разнице между ценой продажи услуги и затратами, рассчитанными по методу ФСА.

Например, одним из направлений развития Русфинанс банка является расширение кредитования реального сектора российской экономики. В структуре процентных доходов банка традиционно преобладают доходы по кредитам юридическим и физическим лицам.

Таким образом, учитывая важность процесса кредитования для банка, данный процесс наиболее полно отражает применимость метода стоимостной оценки процессов.

Эти изменения в процессе возможны только при внедрении специализированного программного обеспечения высокой стоимостью. Исходя из этого, результатом стоимостного анализа должно стать получение ответа на вопрос о стоимости данного бизнес-процесса с учетом расходов на внедрения автоматизированной системы. Исследования показали, что внедрение данной системы не оправдывает себя, а с учетом использования методов качественного анализа можно предположить, что в нынешних условиях банку необходимо ориентироваться на сохранение и упорядочение тех бизнес-процессов, которые непосредственно реализуются в настоящее время. Более серьезные выводы можно делать уже в дальнейшем при детальном и углубленном анализе отдельных составляющих деятельности банка.

В целом, совокупность методов проблемной диагностики показала, что в Русфинанс банке

имеют место, кроме указанных выше: дублирование данных и низкое качество информации, недостаточная прозрачность бизнес-процессов и сложность их отслеживания, недостаточная координация между отделами, приводящая к существенным потерям, и др. ■

1. Кленин А. Стратегия управления бизнес-процессами: производство/ А. Кленин // Компьютерные решения. 2000. Выпуск 2 (30).

2. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. - Издательство: Манн, Иванов и Фербер. - М., 2013.

3. Ковалев С. М., Ковалев В. М. Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов / С. М. Ковалев, В. М. Ковалев// Консультант директора. 2005. № 7.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Кленин А. Стратегия управления бизнес-процессами: производство/ А. Кленин//Компьютерные решения. 2000. Выпуск 2 (30).

Ковалев С. М., Ковалев В. М. Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов / С. М. Ковалев, В. М. Ковалев// Консультант директора. 2005. № 7.

Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. - Издательство: Манн, Иванов и Фербер. - М., 2013.

Methods of analysis of business processes

© Kabakova J., 2016

In the article the basic methods of analysis of business processes, which are implemented in the banking sector, also problems outlines that are identified in the framework of the implementation of business processes on the example of a particular bank.

Keywords: business processes, the SWOT-analysis, value analysis.