

© Кабакова Ю. А., 2016

Иркутского государственного университета, г. Иркутск

В статье рассматриваются разные классификации бизнес-процессов, реализуемых в банковской сфере, а также излагаются проблемы их реализации на примере конкретного банка

*Ключевые слова:* бизнес-процессы, банковская деятельность.

**Б**изнес-процесс — это горизонтальная структура внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции или отдельных ее компонентов [1]. Данное определение бизнес-процесса отражает общую характеристику существования организации, начальной точкой отсчета которой является ее создание и поступление в нее любых материальных, человеческих, финансовых и иных ресурсов из внешней среды, а результатом их переработки — появление организационного продукта. Таким образом, в широком смысле, к бизнес-процессу можно отнести единую схему внутриорганизационной деятельности, а в узком — ее отдельные составляющие.

Классификация этих составляющих в теории и практике менеджмента достаточно многообразна. Так, в зависимости от различных основополагающих признаков можно различать следующие категории бизнес-процессов:

- процессы, непосредственно обеспечивающие выпуск продукции, в результате реализации которых осуществляется получение определенного дохода в бизнес-системе;
- процессы планирования и управления, обеспечивающие эффективное планирование и управление получением дохода при реализации процессов выпуска продукции;
- ресурсные процессы, обеспечивающие доставку ресурсов в точку непосредственного выполнения действия;
- процессы преобразования, являющиеся вспомогательными и выполняющиеся в тех ситуациях, когда необходимо достичь целевых действий путем изменения существующих

технологий [2].

В случае выделения основных и вспомогательных элементов деятельности организации бизнес-процессы делят на:

- управляющие, в которые входят все действия по контролю за работоспособностью организации в целом (стратегический менеджмент или административно-командная система);
- операционные — непосредственно производственная система организации (прием заказов, разработка или продвижение услуг);
- поддерживающие — обслуживающие функции обеспечивающих подразделений для сохранения непрерывного процесса производства (бухучет и аудит, телефонные центры, техническая поддержка и сервис, клининг).

Причем, факторы, влияющие на определяющий признак, могут быть достаточно разнообразны и зависеть от направления деятельности организации, формы собственности, объема и видов выпускаемой продукции, и т.д.

Одну из подобных классификаций использовали специалисты банковской сферы, в том числе аналитики АКБ «Русфинансбанк», которые выделили три группы существующих процессов, составили по ним карты, задокументировали эти процессы, а также проанализировали их на предмет улучшений. В результате работы

- были определены и изучены основные бизнес-процессы банка (кредитные операции, ведение корпоративных финансов, использование индивидуальных ячеек, управление счетами физических лиц, и др.);
- процессы сопровождения бизнеса (маркетинговая и рекламная деятельность, разработка или усовершенствование банковских

продуктов, улучшение качества обслуживания, совершенствование контроллинга);

- вспомогательные процессы (управление персоналом, материально-техническое обеспечение, информационные технологии, бухгалтерско-учетные процессы и др.).

Разберем некоторые из них. Например, кредитные операции занимают в работе банка достаточно серьезное место и направлены на достижение двух целей: получение прибыли путем регулирования процентных ставок и привлечение клиентов возможностью не только удовлетворить свои покупательские потребности, но и привлечь их к приобретению иных банковских продуктов. Наиболее распространенными стали ипотечное, потребительское и авто-кредитование, бизнес-процессы в которых во многом отработаны и продолжают дорабатываться в силу изменения ситуации на рынке банковских услуг и экономики в целом.

Управление счетами как бизнес-процесс представляет собой использование множества операций, таких как Интернет-банкинг, использование пластиковых карт, монетизация счета и др. Тем не менее, в основе данного бизнес-процесса лежит привлечение средств физических и юридических лиц для их сохранения и получения банком дополнительной прибыли.

Маркетинговая деятельность как вид бизнес-процесса в работе банков направлена на изучение рынка кредитования, анализ кредитно-финансовой истории потребителя и формирование возможностей привлечения вкладов, изменений в бизнес-процессах банка в целом или определенной его составляющей. Маркетинговая деятельность используется также как элемент формирования возможностей, способствующих привлечению дополнительных потребителей, увеличению количества и качества банковских услуг, предлагающих клиентам вложить свои средства в тот или иной банк. Банковский маркетинг, таким образом, предполагает использование банками лучших рынков банковских продуктов с учетом как настоящих, так и потенциальных потребностей клиентов. Исходя из этого, указанный бизнес-процесс помогает установить четкие цели банка, определить необходимые для этого ресурсы, формировать пути и способы реализации заявленных целей в установленные сроки, и разработку конкретных действий для выполнения планов.

Управление персоналом как вспомогательный бизнес-процесс может показаться действительно косвенным инструментом в работе банка. Но, именно здесь надо учитывать, что реализация грамотной и последовательной кадровой политики может предотвратить негативное влияние человеческого фактора при работе с документами и финансами, предупредить коррупционную

составляющую деятельности банковских работников, использовать правильный подход в работе с клиентами.

При всем возможном управленческом учете и контроле в деятельности банков проблемы реализации бизнес-процессов остаются. Это зависит от множества разнообразных факторов, начиная с условий внешней среды и заканчивая внутренними характеристиками конкретной организации. Сюда, в том числе, можно отнести качество и возможность получения достоверной информации из различных источников, структурные нарушения, сложность самого процесса и т.д.

Выявить совокупность проблем и их характеристики можно двумя диаметрально противоположными способами.

Во-первых, проблемная диагностика показала, что в Русфинанс банке имеют место: дублирование данных и низкое качество информации, недостаточная прозрачность бизнес-процессов и сложность их отслеживания, недостаточная координация между отделами, приводящая к существенным потерям, и др.

Особенно характерной является невозможность полной проверки предоставляемых клиентом сведений по вопросу получения кредита, что приводит в дальнейшем к накоплению задолженности или отказу от выплат по кредиту. Работа в этой области связана с высоким числом рисков, которые касаются учета длительности кредитного периода, возможности формирования залоговых ставок для малого бизнеса, и т.д.[3]

Зачастую, работник банка не обладает всей информацией не только о клиенте, но и о самом реализуемом им бизнес-процессе в силу его сложности, разветвленности, смыкания с другими процессами. Это приводит к нарушению не только основных бизнес-процессов (например, кредитование), но и вспомогательных (снижение мотивации к труду, возникновение конфликтов в системе управления персоналом).

Во-вторых, эффективность бизнес-процессов, а, соответственно, и наличие проблем, можно оценить методом выявления потенциала изменений. В соответствии с данным методом эти процессы могут быть распределены на следующие виды:

1. те, которые имеют очень большие возможности улучшения;
2. бизнес-процессы со средними возможностями оптимизации;
3. процессы с минимальными резервами изменений в лучшую сторону в силу невозможности, например, оказывать влияние на определенные элементы внешней среды.

Здесь проблематика реализации бизнес-процессов рассматривается с точки зрения использования дополнительных технических, информационных, научных, временных,

человеческих ресурсов для устранения той или иной проблемы. Так, система управления персоналом в Русфинанс банке может быть доработана в рамках оптимизации процессов подбора, обучения и расстановки кадров. В рамках повышения эффективности процессов со средними возможностями можно отнести управление корпоративными финансами. Процессы с небольшими резервами улучшения предполагают дополнительную отработку использования индивидуальных сейфов.

Таким образом, вопросы управления бизнес-процессами остро встают в компании, когда на определенном этапе ее развития сбои во взаимодействии могут носить регулярный характер, при этом оказывая существенное влияние на эффективность деятельности самой организации. В таком случае четкое понимание сущностных черт, видовой принадлежности, структуры того или иного бизнес-процесса позволит быстрее выявить назревающую проблему и устранить ее. ■

---

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

2. Виханский О.С. Менеджмент/ Виханский О.С., Наумов А.И. - М.: Экономика, 2009. - 342 с.

3. Булатова А. И., Шайбакова А. А. Проблемы кредитования в России [Текст]/ А.И. Булатова, А.А. Шайбакова // Проблемы современной экономики: материалы III междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2013 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2013. — С. 35-37.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Булатова А. И., Шайбакова А. А. Проблемы кредитования в России [Текст]/ А.И. Булатова, А.А. Шайбакова // Проблемы современной экономики: материалы III междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2013 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2013. — С. 35-37.

Виханский О.С. Менеджмент/ Виханский О.С., Наумов А.И. - М.: Экономика, 2009. - 342 с.

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

---

### Types and problems of business processes in banking

© Kabakova J., 2016

This article discusses the different classification of business processes implemented in the banking sector, also there are statements of problems and realization their on the example of a particular bank.

*Keywords:* business processes, banking.

---