

*Моисеенко Ю.Ю.*

*студент магистратуры*

*3 курс, факультет "Экономика"*

*Московский университет им. С. Ю. Витте*

*Россия, г. Москва*

*Научный руководитель: к.н.э., доцент Руденко Л.Г.*

## **БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ В ОРГАНИЗАЦИИ ИХ ЭФФЕКТИВНОСТЬ НА ПРИМЕРЕ АКБ АБСОЛЮТ БАНК ПАО**

***Аннотация:** Статья посвящена процессному подходу в управлении. В ней рассматриваются бизнес-процессы их принципы и показатели. Также проводится небольшой анализ эффективности бизнес-процессов в банке.*

***Ключевые слова:** процессный подход, бизнес-процесс, анализ, результативность.*

***Annotation:** This article is about process approach in management. This topic describes business processes their principles and key figures. The efficiency of business processes in the bank is also analyzed.*

***Key words:** process approach, business processes, analysis, effectiveness.*

Первоначальное применение процессного подхода связано с именем А. Файоля, являющегося основоположником школы административного менеджмента. Уже на начало прошлого столетия процессный подход означал серьезный поворот в управленческой мысли. Но широкое распространение получил только в конце прошлого столетия, когда преобладавший до этого момента функциональный подход в полной мере утратил собственное прогрессивное значение. В современной международной практике первые серьезные труды, затрагивающие процессный подход, возникли в 1960-ые гг. в процессе проектирования военной и космической техники, компьютерного

моделирования автоматизированных производств (в особенности, методологии IDEF, которую предложили специалисты ВВС США), и идее реинжиниринга бизнес-процессов (BPR – Busness Process Reengmeermg). Помимо этого, процессно-ориентированный подход используют в ряде современных управленческих теорий (к примеру, теория реинжиниринга, система сбалансированных показателей, теория корпоративной устойчивости, модель устойчивого развития предприятия, универсальная система показателей деятельности и др.), а также системах совершенствования предприятия на основе самооценивания (премии М. Болдриджа, Японская премия качества имени Д. Джурана, Европейская премия в области качества, Премия Правительства РФ в области качества).

Процессный подход в производственной практике получил широкое распространение с 2000г., когда в процессе пересмотра стандартов ISO серии 9000 предложили совершенно новую идеологию обеспечения качества и в качестве основы построения и работы системы менеджмента качества выступил процессный подход.

Общепринято под процессом (от латинского слова processus – продвижение, прохождение) понимать последовательное изменение тех или иных состояний в пространстве и во времени. В соответствии с ISO 9000, процесс является совокупностью взаимодействующих и взаимосвязанных видов деятельности, которые преобразуют входы в выходы. Абсолютно очевидно, что толкование стандартов ISO не противоречит общепринятому мнению о процессе, так как суть любого преобразования заключается в изменении, а дополняет его такие существенные признаки, как выходы и входы процесса. Именно четко обозначенные выходы и входы – одни из ключевых характеристик процесса, определяя его границы и особенности.

Систематическая идентификация, а также менеджмент применяемых предприятием процессов, и особенно взаимодействий данных процессов, могут являться «процессным подходом».

В процессе рассмотрения процессного подхода выделяются четыре ключевые функции, применимые ко всем предприятиям: планирования, организации, мотивации и контроля.

Первостепенно процессный подход ориентирован не на организационную структуру, а на бизнес-процессы фирмы, в результате которых создаются продукты или услуги, представляющие ценность потребителей, как внешних, так и внутренних. Процессный подход, как правило, требует реорганизации деятельности, то есть, перехода на ресурсосберегающую организационную структуру. Основными чертами такой реорганизации являются:

- уменьшение количества уровней принятия решения;
- сочетание целевого управления с групповой организацией труда;
- широкое делегирование полномочий и ответственности исполнителям;
- акцент на качестве продукции или услуг, а также работы предприятия в целом;
- автоматизация технологий выполнения бизнес-процессов.

Сегодня фирмы должны уделять особое внимание разработке бизнес-процессов. Но мало их разработать, нужно постоянно корректировать исходя из изменения окружающей среды, потребностей клиентов и отрасли в целом.

Управление бизнес-процессами – основной компонент системы управления современной фирмы. Технологии процессного управления активно развиваются. Формируются новые и совершенствуются существующие инструменты для описания и регламентации бизнес-процессов. Активно используются подходы и инструменты для управления процессами. Однако топ-менеджерам компаний иногда не хватает системного понимания возможностей процессного подхода и методов его внедрения. Для совершенствования управления нужно системно представлять себе, существующие возможности. Существует множество инструментальных программ для разработки, моделирования и оценки бизнес-процессов. Успех во многом зависит как от выбора программы.

Бизнес-процесс можно определить, как взаимосвязанные действия преобразования ресурсов (вход) в готовую продукцию или услугу (выход).

На основе анализа различных научных статей и исследование можно выделить принципы бизнес-процессов:

- наличие входа и выхода бизнес-процесса;
- наличие клиента и поставщика бизнес-процесса;
- наличие границ бизнес-процесса;
- взаимодействия и взаимосвязи бизнес-процессов;
- измеримость и управляемость бизнес-процесса.

Измеримость и управляемость бизнес-процесса. Бизнес-процессы измеримы, они имеют количественные и качественные показатели. К качественным показателям относятся:

- Результативность. Удовлетворение потребностей и ожиданий клиентов.
- Эффективность. Качественное использование ресурсов, соотношение затрат и конечного результата.
- Адаптируемость. Способность процесса реагировать на изменения рынка.

К количественным показателям относятся:

- Производительность. Соотношение количества единиц на входе к количеству единиц на выходе.
- Длительность. Время осуществления процесса.
- Стоимость. Совокупность всех затрат бизнес-процесса.

Грамотный подход к менеджменту в компании позволяет выполнить совершенствование бизнес-процессов и впоследствии реализовать инициативы. Для достижения результатов необходим регулярный контроль. Операционная стратегия заключается в принятии решений по разработке бизнес-процесса и инфраструктуры, которая обеспечивает исполнение бизнес-процесса.

Формирование бизнес-процессов предприятия происходит по следующим этапам:

1. Подготовка. Определение сроков и участников.
2. Разработка. События, результат, возможные риски
3. Проверка. Сравнение показателей.

Разработка бизнес-процесса заключается в следующем:

- выбор оптимальных технологий;
- определение временного графика работ;
- определение оптимальных размеров товарно-материальных запасов;
- размещение полученного бизнес-процесса.

Что бы созданные бизнес-процессы имели высокое качество и ценность для организации требуется значительное количество времени. Качественное создание бизнес-процессов преследует такие цели:

– Описание. При помощи формирования моделей можно тщательно рассмотреть процесс от его начала и до самого завершения. Модель дает возможность со стороны оценить процесс и выявить его слабые и сильные элементы.

– Нормирование. Любая деятельность должна осуществляться в соответствии с определенными правилами. Поэтому и разработка бизнес-процессов должна регламентироваться специальными правилами.

– Установление взаимосвязей между элементами, а также между процессами. Мало построить качественную модель, необходимо также предусмотреть логическую связь между процессами.

Чем рациональней будет взаимодействие между процессами, тем эффективней будет конечный результат.



**Рисунок 1. Схема методики (технологии) разработки бизнес – процессов**

Бизнес-процессы актуальны и для банковского сектора. Для поиска проблем в выбранном для оптимизации бизнес-процессе в АКБ Абсолют банк рассмотрим таблицу 1. Продажа услуг.

**Таблица 1.**

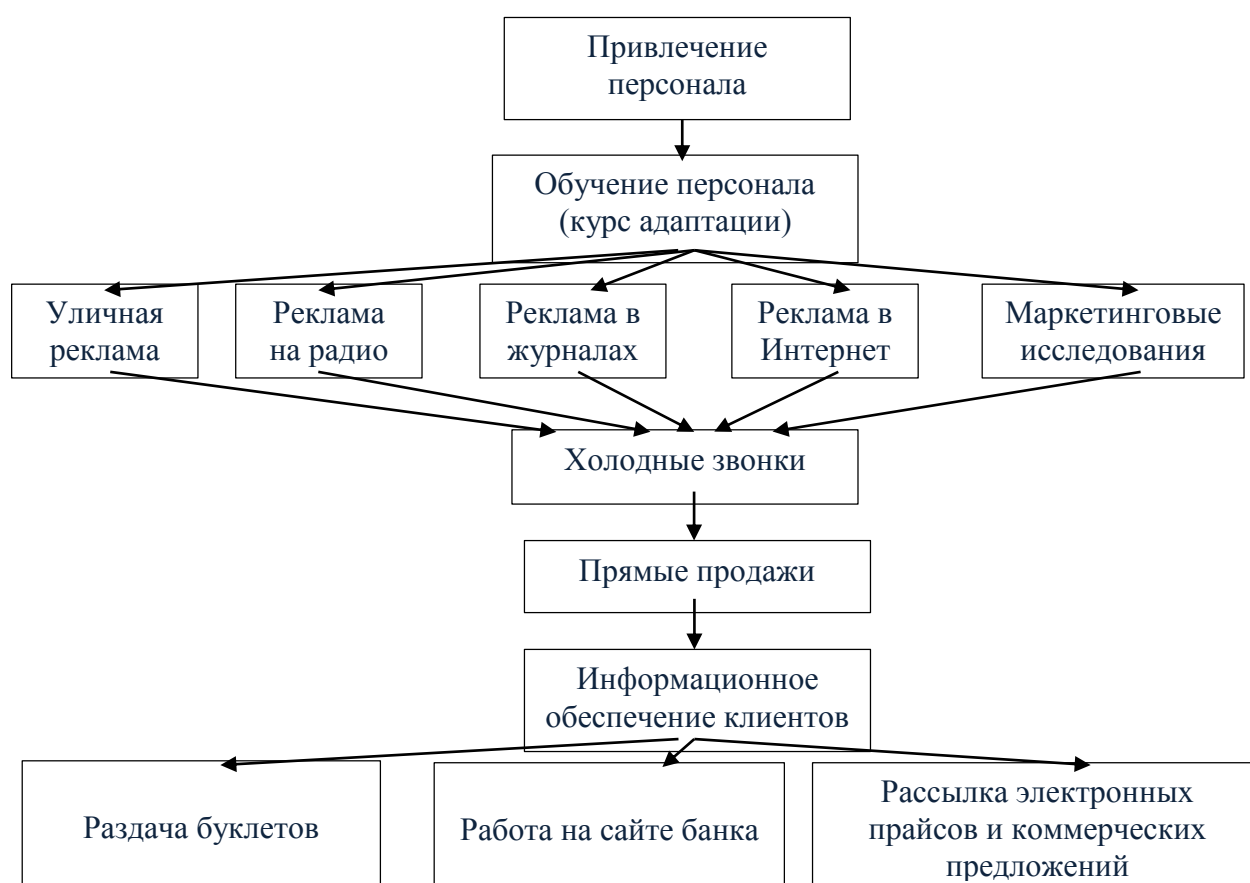
**Продажа услуг**

Подпроцессы	Затраты, тыс. руб. 2017 г.	Затраты, тыс. руб. 2018 г.
Реклама	152 156	76 891
Информационное обеспечение клиентов	58 955	69 951
Холодные звонки	5 145	8 095
Прямые продажи	6 333	8 428
Привлечение персонала	7 888	10 316
Обучение персонала	26 241	27 050
Итого	256 718	200 785

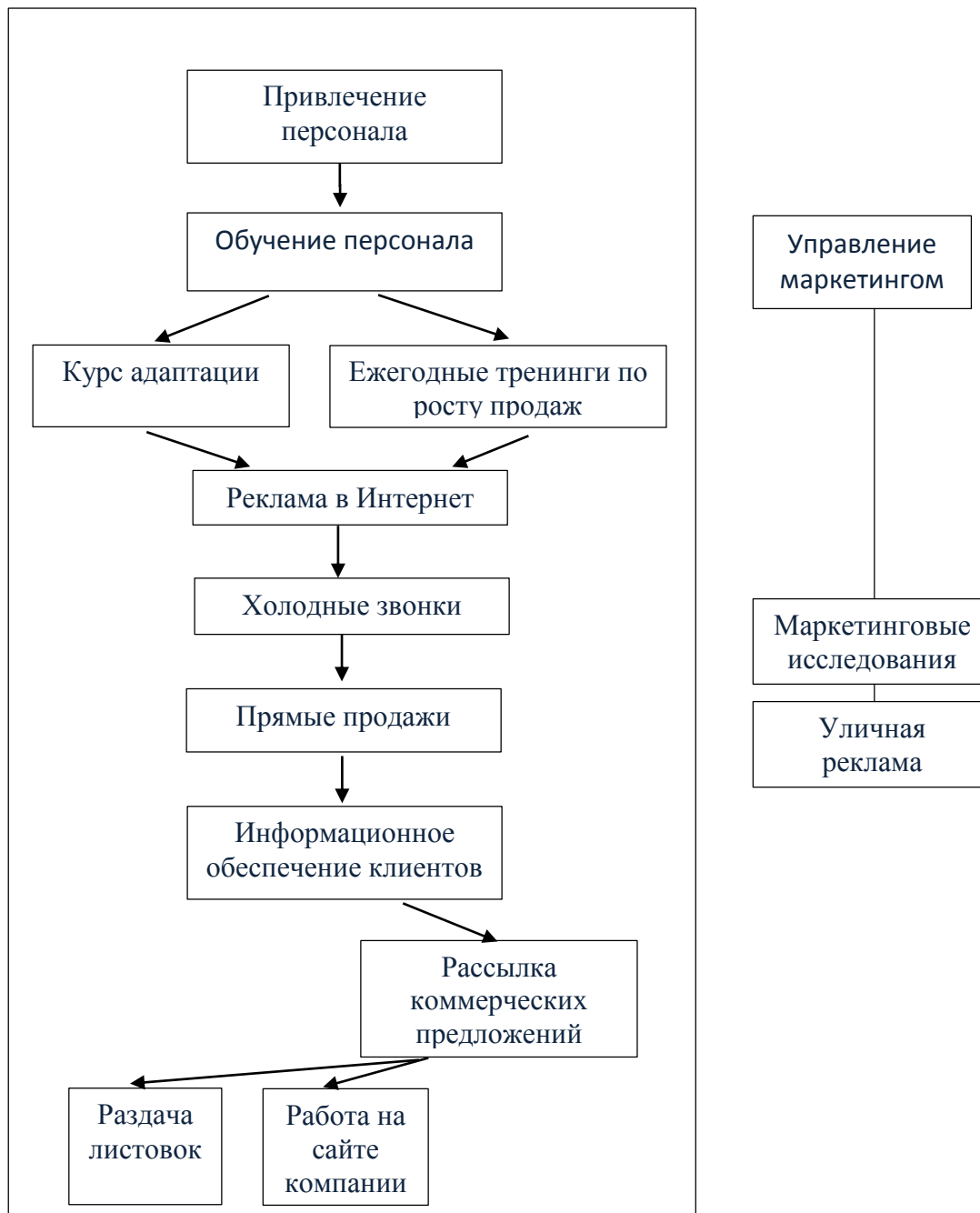
Из таблицы стало понятно, что эффективность бизнес-процесса «Продажа услуг» в АКБ Абсолют банк может быть пониженной из-за недостаточной квалификации персонала, в результате которой нередко нарушаются планы продаж в рамках поставленных временных ограничений. Несмотря на то что в 2018 году затраты на рекламу снизились, на обучение персонала возросли не на много, учитывая расходы на его привлечение.

Моделирование – есть процесс создания точного описания системы. Модель отвечает на вопросы о системе, имеющей конкретное назначение, то есть максимально приближенно ее описывает. Это и есть цель модели.

Цель данной конкретной модели: понять, какие этапы должны быть включены в процесс продажи банковских услуг в АКБ Абсолют банк.



**Рисунок 2. Бизнес-процесс «Продажа услуг» АКБ Абсолют банк ПАО по типу «как есть»**



**Рисунок 3. Бизнес-процесс «Продажа услуг» АКБ Абсолют банк ПАО по типу «как надо»**

Сегодня АКБ Абсолют банк ПАО хорошо знаком целевой аудитории. Спрос на услуги АКБ Абсолют банк ПАО не может быть в полной мере обеспечен предложением АКБ Абсолют банк ПАО из-за дефицита материального и кадрового обеспечения. В связи с этим подпроцессы по рекламе в журналах и на радио сегодня можно считать излишними. Их следует отвергнуть и потому, что они утратили актуальность в современном мире.



Также можно избежать расходов на маркетинговые исследования. Сегодня АКБ Абсолют банк ПАО платит за консалтинговые услуги маркетингового агентства, хотя в штате компании есть сотрудники (аналитики) с достаточным уровнем компетенции, чтобы выполнять анализ не только внутренних показателей, но и оценивать рынок в целом. Загруженность данных сотрудников в АКБ Абсолют банк ПАО невысока, поэтому, перенос на них функций по проведению маркетинговых исследований может полностью устранить затраты на этот подпроцесс.

Что касается раздачи глянцевого буклетов, то расходы на них также можно сократить. Достаточно бумажных листовок с указанием сайта к АКБ Абсолют банк ПАО.

Часть высвободившихся денежных средств следует направить на развитие программы обучения персонала АКБ Абсолют банк ПАО. В частности, целесообразно будет проводить ежегодное обучение менеджеров по продажам современным и актуальным методом продаж. Достаточно посещений 1-3-дневных тренингов.

В связи с выше перечисленным в модели «как надо» устранены 2 излишних подпроцесса «Реклама на радио» и «Реклама в журналах». Добавлен подпроцесс «Ежегодные тренинги по росту продаж». Подпроцессы «Маркетинговые исследования» и «Уличная реклама» вынесены за рамки бизнес-процесса «Продажа услуг». Они должны стать частью управляющего бизнес-процесса «Управление маркетингом». А подпроцесс «Раздача буклетов» должен быть заменен на «Раздача листовок».

Неоценимую помощь в управлении АКБ Абсолют банк ПАО, совершенствованию ее деятельности позволяет осуществить совершенствование бизнес - процессов. Именно на основе процессного подхода к управлению в современных условиях можно добиться успеха и повысить конкурентоспособность АКБ Абсолют банк ПАО.

В условиях неопределённости и риска важное место отводится информации. Но для инвестора в таких условиях имеет значение не только финансовая информация, но и нефинансовая.

Без грамотного анализа результатов финансовой банковской деятельности и выявления факторов, влияющих на эту деятельность, выявления дополнительных возможностей невозможно повысить уровень получаемой прибыли и рентабельности.

### **ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ**

1. Абдикеев, Н.М.; Данько, Т.П. и др. Реинжиниринг бизнес-процессов; Эксмо; Издание 2-е, испр. - Москва, 2017. - 590 с.
2. Шеер, Август-Вильгельм Моделирование бизнес-процессов; М.: Серебряные нити - Москва, 2017. - 219 с
3. Шеремет А.Д. Финансовый анализ в коммерческом банке[Текст].
4. Официальный сайт АКБ Абсолют банк ПАО – [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.absolutbank.ru](http://www.absolutbank.ru) (дата обращения: 15.10.2019).
5. Официальный сайт ЦБ РФ – [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru) (дата обращения: 17.10.2019).
6. Финансовые рейтинги банков / Banki.ru: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: – URL: [www.banki.ru](http://www.banki.ru)(дата обращения: 15.10.2019).