



ISSN 2072-8441

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup.html>

Дунько, Э.М. Методологические основы внедрения процессного подхода в управление коммерческим банком / Э.М. Дунько // Экономика и управление. – 2014. – № 3 (39). – С. 54–59.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКИМ БАНКОМ

Э.М. Дунько^а

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

процессный подход, управление процессами, трансформация системы управления, эффективность управления, система процессного управления

АННОТАЦИЯ

В статье проведен сравнительный анализ подходов к управлению организацией. Представлен типовой план проекта внедрения системы процессного управления. Представленная в статье информация может быть использована для разработки проекта построения системы процессного управления. Это позволит значительно сократить сроки внедрения системы, учесть особенности интеграции функциональной структуры и процессной архитектуры при построении системы процессного управления в коммерческом банке.

СТАТЬЯ ПОСТУПИЛА В РЕДАКЦИЮ

1 сентября 2014

WEB

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup/issue.39/article.12.html>

METHODOLOGICAL BASIS OF PROCESS APPROACH IMPLEMENTATION TO COMMERCIAL BANK MANAGEMENT

E.M. Dunko^a

KEYWORDS

process approach, process management, control system transformation, management efficiency, system of process management

ABSTRACT

Comparative analysis of approaches to organization management is carried out in the article. A standard project plan of introduction of system of process management is submitted. The information may be used for the development of a project of process management system creation. It will allow to reduce the terms of project implementation, to consider special features connected with functional structure and process architecture integration in a commercial bank.

RECEIVED

September 1, 2014

WEB

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup/issue.39/article.12.html>

Введение

Сегодня для достижения стабильного конкурентного преимущества на рынке банковских услуг отечественные банки ищут пути перехода к новой модели ведения бизнеса. Этот переход характеризуется трансформацией системы управления банком по всем ее составляющим: стратегии, модели управления, организационной структуре, технологиям, мотивации и корпоративной культуре. Основным направлением трансформации системы управления является переход от продукто-ориентированной к клиенто-ориентированной модели ведения бизнеса, ориентированной на получение ценного для клиента продукта, обеспечение тесного взаи-

модействия с клиентом, понимание его потребностей и своевременную реакцию на их изменение. Реализация такой модели ведения бизнеса возможна в организации, способной постоянно развиваться и совершенствоваться с целью увеличения удовлетворенности клиента, способной быстро реагировать на внешние изменения, обладающей технологиями непрерывного совершенствования своей деятельности.

Наиболее прогрессивным методом решения указанных задач является внедрение технологий управления процессами в систему управления банка. Однако огромное количество разных точек зрения, теорий и концепций внедрения процессного управления, отсутствие методических разработок в масштабах отрасли и недостаток квалифицированных специалистов в области процессного управления на рынке труда создают определенные трудности в успешном продвижении отечественных банков в этом направлении.

^а Дунько Элеонора Михайловна, кандидат экономических наук, доцент кафедры информационных технологий Белорусского государственного экономического университета

Dunko Eleonora Mihajlovna, PhD in Economics, associate professor in the Department of Informations Technologies of the Belarusian State Economic University

eleonora-dunko@rambler.ru

1. Сравнительный анализ подходов к управлению коммерческим банком

Внедрение процессного подхода основывается на трансформации модели управления, связанной с изменением существующего подхода к управлению в организации. Наиболее распространенный на сегодняшний день функциональный подход к управлению имеет существенные недостатки. Основные из них: конфликтность на стыках между исполнителями разных отделов и уровнями иерархии; проблемы «бутылочного горлышка»; мотивация персонала ориентирована не на достижение конечного результата, а на выполнение функций; перекладывание ответственности; «эффект силосной башни» (Подобно тому, как разные силосные башни служат для хранения различных видов зерна, предотвращая их смешивание, зачастую разные подразделения банка действуют в полной изоляции, избегая взаимодействия с коллегами из смежных функциональных областей [1, с. 87]).

Функциональный подход к управлению коммерческим банком в силу своих недостатков исчерпал ресурсы развития и не может в полной мере способствовать повышению эффективности бизнеса. Скорее наоборот: те отрицательные эффекты, которые ему присущи, начинают проявляться ярче, возможен даже кумулятивный эффект. Все это приводит к постоянному усложнению рабочих процедур, росту операционных расходов, рискованных ситуаций, снижению управляемости и эффективности бизнеса, снижению удовлетворенности клиента и, как следствие, конкурентоспособности банка.

Более эффективным подходом является «управление по целям», важной частью которого является определение ключевых показателей эффективности для оценки достижения целей. При этом планирование деятельности и оценка ее результатов по-прежнему осуществляется в границах функциональных структур, поэтому ключевые показатели эффективности позволяют производить в большей степени контроль деловой активности сотрудников, подразделений и их руководителей, нежели деятельности всей организации.

Современные крупные банки отказываются от метода «управления по целям» в чистом виде, т.к. он вызывает много нареканий из-за преувеличения важности собственных целей и результатов подразделений и их сотрудников в ущерб долгосрочным целям и планам организации в целом, в ущерб управлению деятельностью банка как единой системой, реализующей общую стратегию, эффективному взаимодействию структурных подразделений как необходимому фактору проявления эффекта синергии для достижения стратегических целей банка. «Игры» руководителей и сотрудников в ключевые показатели эффективности приводят к внутренним конфликтам, искажениям и припискам в отчетах по выполнению контролируемых показателей, страхам наказания и, как следствие, параличу инициативы, большому вниманию к внутренним проблемам банка, чем к нуждам клиентов, приоритету сиюминутных выгод за счет долгосрочных перспектив, направлению основных усилий сотрудников и подразделений на повышение только своих показателей.

Процессный подход, в отличие от рассмотренных выше, нацелен на удовлетворение потребностей клиентов, контроль результата деятельности банка и оптимальный способ его достижения. При этом объектами управления становятся сами процессы, в рамках которых банк разрабатывает, производит и реализует банковские про-

дукты и оказывает услуги, достигает краткосрочных и долгосрочных целей. Таким образом, управляя системой процессов, управляют деятельностью банка, организуя, координируя и контролируя деятельность по проектированию процессов, регламентации деятельности в рамках процессов и их взаимодействий, планируя и контролируя показатели процессов, сбалансированные с целевыми показателями бизнеса, осуществляя руководство проектами по усовершенствованию процессов, а соответственно, и банковского бизнеса.

Исследования показали, что противоречий между рассматриваемыми подходами к управлению не существует — они дополняют друг друга и могут применяться в банке параллельно. При внедрении процессного подхода важно на начало внедрения определиться: проектировать процессы взаимодействия между функциональными областями или распределять функциональные обязанности на основе выделенных процессов, а систему сбалансированных показателей и систему мотивации сотрудников дополнить ключевыми показателями процессов и показателями оценки степени их выполнения [2].

В первом случае это означает выделение, классификацию и описание процессов в рамках существующей организационной структуры, при этом управление такими процессами осуществляют руководители структурных подразделений. Система оценки эффективности их деятельности должна быть дополнена сводным показателем, отражающим уровень выполнения ключевых показателей процессов этого подразделения.

Во втором — выделение и описание «сквозных» процессов, которые проходят через несколько структурных подразделений банка, управление такими процессами осуществляют руководители более высокого уровня функциональной иерархии, координируя и контролируя ход процесса в различных функциональных подразделениях, через которые проходит процесс. Система оценки эффективности их деятельности должна быть дополнена сводным показателем, отражающим уровень выполнения ключевых показателей процессов, руководителями которых они являются.

По сути, с точки зрения повышения эффективности управления, первый метод по-прежнему не обеспечивает решение перечисленных выше проблем управления, второй метод внедрения процессного подхода, обеспечивающий фокус на «сквозных» процессах и интеграции технологий управления процессами в систему управления банка является наиболее эффективным.

2. Построение системы процессного управления

Наиболее эффективным способом внедрения процессного подхода в банке является построение системы процессного управления (СПУ) — системы управления, реализующей процессно-ориентированную модель управления банком на основе моделирования процессов, их регламентации, контроля, анализа и непрерывного совершенствования, позволяя комплексно решать основные задачи управления и развития банка [3].

Основными целями построения СПУ являются:

— повышение прозрачности, контролируемости и управляемости банковских процессов за счет их формализации, регламентации, внедрения механизмов постоянного мониторинга процессов;

— повышение производительности процессов, снижение операционных издержек за счет внедрения единых стандартов проведения операций, инструментов



Рисунок 1 — Этапы создания СПУ

выявления и устранения дефектов процессов и источников потерь, механизмов оптимизации и непрерывного совершенствования процессов;

— повышение уровня удовлетворенности и лояльности клиентов и, как следствие, конкурентоспособности банка за счет внедрения механизмов оперативного контроля, анализа и прогнозирования качества процессов создания банковских продуктов и обслуживания клиентов, что позволит максимально фокусироваться на потребностях клиентов.

Достижение поставленных целей требует решения следующих задач:

- разработка нормативного обеспечения СПУ;
- разработка архитектуры процессов, структурирующей всю деятельность банка в едином формате, определение владельцев процессов, менеджеров этапов;
- разработка системы ключевых показателей процессов: определение требований к качеству, результативности и эффективности функционирования процессов, выбор метрик и методов измерения, выбор инструментов контроля, визуализации и анализа показателей;
- разработка системы мониторинга, контроля и аудита процессов;
- создание технологии совершенствования процессов, основанной на применении современных методов и инструментов выявления проблемных зон процессов и непрерывного улучшения: «бережливого производства», «Шести сигм» и прочих;
- обучение руководителей / ключевых сотрудников методам и инструментам управления процессами.

Анализ практического опыта построения СПУ в зарубежных и отечественных банках показывает, что процесс этот ресурсоемкий, поэтому очень важно в «начале пути» определить подход к построению СПУ: в рамках текущей деятельности, или в рамках проекта, своими силами, или с помощью сторонних организаций.

Одни банки выбирают консалтинговые компании для реализации задач построения СПУ. Другие прибегают к услугам консалтинга только на этапе автоматизации управления процессами. У этого варианта есть свои плюсы и минусы.

Плюсы: меньшие сроки выполнения поставленных задач по сравнению с выполнением «своими силами»; получение экспертного опыта и квалифицированного исполнения работ.

Минусы: высокая стоимость работ; необходимость в дальнейшей поддержке результатов без участия консультантов; в консалтинговых проектах не всегда детально учитываются специфика предметной области и

все «тонкости» деятельности банка, как правило, они используют референтные модели.

Банк может выполнять построение СПУ и своими силами, но для этого необходимы три условия: найти квалифицированных специалистов (либо обучить имеющихся специалистов); приобрести специализированное программное обеспечение; организовать мероприятия по обучению персонала, по подготовке и реализации этапов построения СПУ.

На рисунке 1 представлен укрупненный план работ по созданию СПУ.

В настоящее время не существует специально разработанных для организаций финансового сектора методического обеспечения и регламентирующей документации по внедрению процессного управления, особенно остро ощущается дефицит квалифицированных специалистов-практиков в области внедрения, а также знаний и опыта применения инструментов процессного управления. Поэтому разработка методического обеспечения и обучение специалистов основным принципам, методам и инструментам процессного управления считается одной из первоочередных задач внедрения.

Реализация второго этапа обеспечивает виртуальное структурирование банковской деятельности в виде сети взаимосвязанных по входам/выходам сквозных процессов с закреплением одного ответственного («владельца») за каждую область деятельности, ограниченную каждым конкретным процессом, обеспечивая тем самым эффективное управление этой деятельностью и эффективное межфункциональное взаимодействие сотрудников различных подразделений, участников процесса.

Технология управления процессами предполагает, что для каждого выделенного процесса разработана система ключевых показателей для измерения качества, результативности, эффективности процесса, его временных параметров (система КПП). На основе планирования деятельности устанавливаются плановые значения показателей, организуется мониторинг процессов, рассчитываются фактические значения показателей и проводится анализ и выявление причин отклонений [4]. В этом заключаются основные задачи третьего этапа построения СПУ.

На четвертом этапе необходимо внедрять технологии совершенствования процессов, создавать инфраструктуру для непрерывного их улучшения. Необходимо определять проблемные области и планировать инициативы по совершенствованию процессов, осуществлять координацию, мониторинг и контроль внедрения проектов по совершенствованию процессов.

Детализация этапов по видам работ, а также их модификация может быть выполнена в целях адаптации к

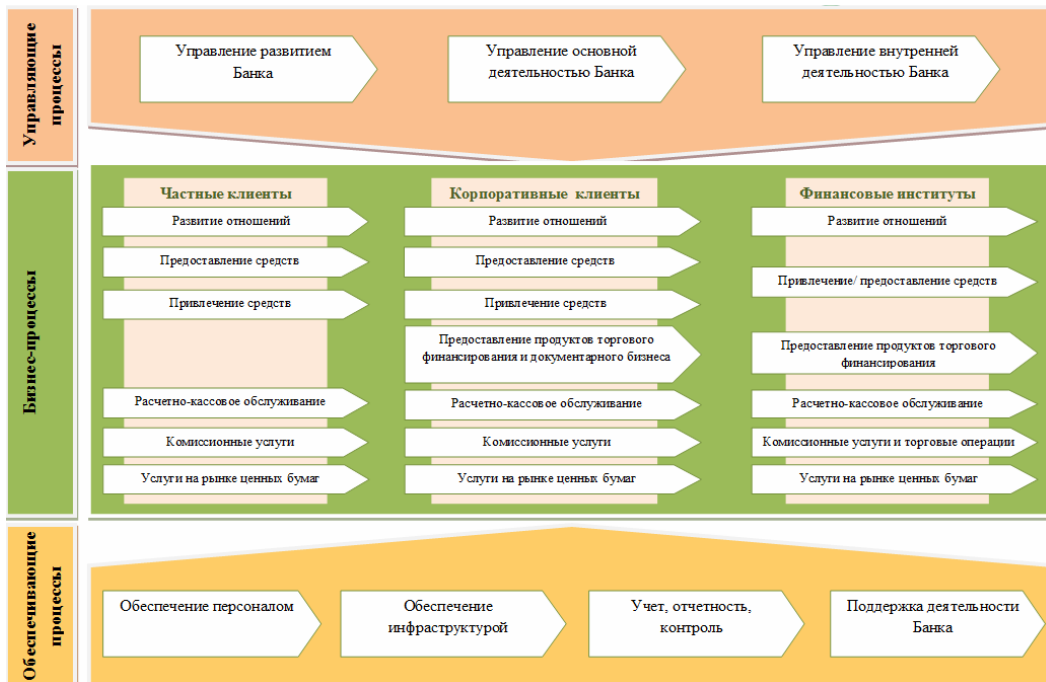


Рисунок 2 — Пример выделения процессных областей

№	Процессная область	Код процесса	Наименование процесса	Владелец	Блок
1	Развитие отношений с корпоративными клиентами	БК.1.1	Привлечение клиентов сегмента «Малый, средний бизнес» и развитие отношений с ними	Начальник С	Корпоративный бизнес
		БК.1.2	Привлечение клиентов сегмента «Крупный, крупнейший бизнес» и развитие отношений с ними	Начальник У	
2	Предоставление средств корпоративным клиентам	БК.2.1	Предоставления кредитов клиентам сегмента "Малый бизнес"	Начальник С	
		БК.2.2	Предоставление кредитов, включая факторинг, клиентам сегмента "Крупнейший, крупный и средний бизнес"	Директор ДФ	
		БК.2.3	Предоставление кредитов по технологии ЕБРР	Начальник С	
		БК.2.4	Проектное финансирование клиентов сегмента "Крупнейший, крупный и средний бизнес"	Директор ДФ	
		БК.2.5	Проведение операций финансового лизинга с клиентами сегмента "Крупнейший, крупный и средний бизнес"	Директор ДФ	
	БК.2.6	Проведение операций финансового лизинга с клиентами сегмента "Малый бизнес"	Начальник С		
3	Предоставление продуктов торгового финансирования и документарного бизнеса корпоративным клиентам	БК.3.1	Открытие аккредитивов	Директор ДФ	Финансовые рынки
		БК.3.2	Осуществление операций по полученным аккредитивам	Директор ДФ	
		БК.3.3	Выдача гарантий (контр-гарантий, поручительств) по поручению клиентов	Директор ДФ	
		БК.3.4	Осуществление операций по полученным гарантиям	Директор ДФ	
		БК.3.5	Обработка импортного инкассо	Директор ДФ	

Рисунок 3 — Фрагмент реестра процессов банка

условиям внедрения процессного управления в каждом конкретном банке.

Анализ практического опыта построения СПУ в банках показал, что процесс построения СПУ довольно продолжительный, поэтому многие этапы и работы внутри этапов можно вести параллельно, чтобы более оперативно получить ощутимые эффекты проводимых мероприятий. Приоритетность решаемых задач в конкретном банке зависит от степени зрелости процессного управления и возможности выделить дополнительные ресурсы на решение поставленных задач.

3. Идентификация процессов и построение архитектуры процессов

Управление банковской деятельностью как процессами подразумевает выделение процессов банка в качестве объектов управления в трех базовых категориях: основные (бизнес-процессы), управляющие и обеспечивающие. Выделение основных процессов важно с точки зрения установления приоритетных видов деятельности, добавляющих ценность при производстве банковского продукта или оказании услуги. Роль управляющих процессов важна для оптимизации выработки управленческих решений по планированию, регламентации,

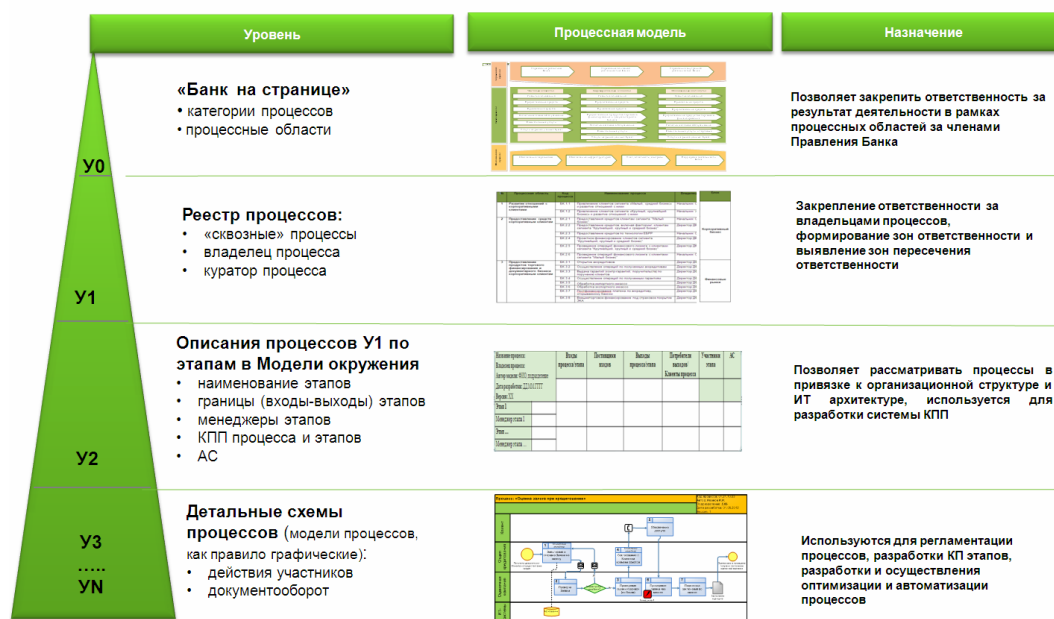


Рисунок 4 — Модель архитектуры процессов коммерческого банка

организации и координации деятельности. Результативность основных процессов во многом зависит и от правильной реализации обеспечивающих процессов, которые, прежде всего, направлены на обеспечение остальных процессов необходимыми ресурсами, поддержание инфраструктуры, выполнение требований регулятора.

Дальнейшая классификация процессов выполняется для систематизации процессных областей по видам банковской деятельности и выстраивания иерархии процессов в виде единого реестра процессов. Основная цель формирования реестра процессов — структурирование банковской деятельности и определение владельцев процессов с единой ответственностью за процесс.

При идентификации сквозных процессов специалисты сталкиваются с проблемой недостаточности полномочий у владельцев процессов для распределения ресурсов при пересечении работ разных сквозных процессов в пределах одного структурного подразделения. Для их решения необходимо выделить процессные области — укрупненные группы процессов по видам банковской деятельности с закреплением ответственных кураторов из высшего руководства банка. Кураторство над сквозными процессами определяется функциональной подчиненностью владельцев процессов в рамках организационной структуры банка.

Пример идентификации процессных областей представлен на рисунке 2.

Дальнейшая классификация процессов проводится уже в рамках выделенных процессных областей. Бизнес-процессы выделяют исходя из результата, ценного для клиента, обеспечивающие — по ресурсу, которым они снабжают процессы банка, управляющие — по объекту, над которым осуществляется управляющее воздействие.

Фрагмент реестра процессов представлен на рисунке 3.

Целью идентификации сквозных процессов и их декомпозиции является построение архитектуры процессов. Построение архитектуры процессов — действие,

не ограниченное временем. Имеется ошибочное мнение, что необходимо начинать одновременно описывать все процессы банка, выстраивая глубоко детализированную архитектуру процессов. Основные аргументы — сплошное детальное описание потребует слишком много времени и вряд ли будет закончено в реальные сроки, а также отвлечение дорогостоящих человеческих ресурсов от основной деятельности, кроме того, детализация многих процессов может не потребоваться. На рисунке 4 представлена модель архитектуры процессов.

Практический опыт показывает, что каждый новый уровень детализации процессов увеличивает объем моделей на порядок, и поэтому важно очень внимательно относиться к определению необходимости описания процессов и достаточности степени их детализации при описании. Если необходимо закрепить ответственность, то следует описывать процессы только до уровня департаментов и самостоятельных управлений. Если описание процессов организовано для целей автоматизации, регламентации или совершенствования, тогда необходима детализация процессов на уровне функций отдельных исполнителей, участников процесса.

Заключение

Обобщая результаты исследования можно сформулировать следующие выводы.

1. На сегодняшний день в банковской отрасли наиболее прогрессивным подходом для решения задач трансформации системы управления является процессный подход, внедрение которого направлено на изменение модели и технологий управления, а именно, переход от функциональной модели управления к процессно-ориентированной, интеграции методов и инструментов управления процессами в систему управления банка.

2. Наиболее эффективным методом внедрения процессного подхода в банке является построение СПУ, реализующей процессно-ориентированную модель управления банком на основе моделирования процессов, их

регламентации, мониторинга, контроля, анализа и непрерывного совершенствования.

3. Построение СПУ в банке рекомендуется осуществлять в рамках текущей деятельности, имея в штате собственных квалифицированных специалистов в данной предметной области и прибегая к услугам консалтинга для решения наиболее сложных задач автоматизации управления процессами.

Литература/References:

1. Исаев, Р.А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг / А.Р. Исаев. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 398 с.
2. Репин, В.В. Два понимания процессного подхода к управлению организацией / В.В. Репин // Методы менеджмента качества. — 2003. — № 4. — С. 4–9.
3. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — М.: ИНФРА-М, 2012. — 319 с.
4. Эккерсон, У. Панели индикаторов как инструмент управления. Ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / У. Эккерсон. — М.: Альпина Паблишер, 2007. — 400 с.