



## ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНАЯ ПОЛИТИКА

Э.М. ДУНЬКО

---

### ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

---

В современной экономике усиливающаяся конкуренция на рынке банковских услуг стимулирует банки к поиску новых возможностей привлечения и удержания клиентов, обеспечения тесного взаимодействия с ними, понимания потребностей и своевременной реакции на их изменение. Эти возможности обеспечиваются увеличением масштабов и усложнением банковской деятельности, расширением ассортимента банковских продуктов и услуг, внедрением новых технологий их производства и реализации, что, в свою очередь, приводит к большим капиталовложениям при ограниченности ресурсов банка, снижению управляемости и согласованности операционной деятельности. Поэтому банки ищут пути повышения эффективности управления операционной деятельностью и рационального использования ресурсов.

Признанные специалисты в области преобразований в управлении компанией М. Хаммер и Дж. Чампи определили основной фактор успешного ведения бизнеса в постиндустриальной экономике, суть которого состоит в том, что не продукты и услуги, а процессы их создания определяют долгосрочный успех компании [1]. Для современных коммерческих банков это означает, что конкурентные преимущества им будут обеспечены не столько качеством предлагаемых на рынке продуктов и услуг, поскольку каждый банк стремится обеспечить высокий уровень качества своего продукта при соответствующей цене, а то, насколько оперативно будут создаваться и выводиться на рынок новые продукты, предлагаться новые услуги, насколько успешно банки смогут адаптировать их под постоянно изменяющиеся требования клиентов, а бизнес-процессы — под изменения условий ведения бизнеса.

На сегодняшний день в мировой практике наиболее прогрессивным методом решения указанных задач является внедрение процессного подхода в систему управления банка.

Изучение и анализ опыта внедрения процессного подхода в коммерческих банках, разработка практических рекомендаций по интеграции технологий управления процессами в систему управления — основные цели исследования.

**Трансформация системы управления коммерческим банком на основе внедрения процессного подхода.** Видение по процессам лежит в основе многих современных концепций управления — «Всеобщее управление качеством» (TQM), «Реинжиниринг бизнес-процессов» (BPR), концепция «Бережливое

*Элеонора Михайловна ДУНЬКО, кандидат экономических наук, доцент кафедры информационных технологий Белорусского государственного экономического университета.*

производство + Шесть сигм» (Lean Six Sigma) [2; 3] и других, которые ориентированы на повышение эффективности управления, удержание и повышение конкурентных позиций компаний. Поэтому банки изучают и внедряют подходы и технологии управления процессами, предлагаемые в этих концепциях, интегрируя их в систему управления. Причем проекты внедрения не всегда успешны. Огромное количество разных точек зрения, концепций внедрения и теорий, отсутствие методических разработок в масштабах отрасли и недостаток квалифицированных специалистов в области процессного управления на рынке труда создают определенные трудности в успешном продвижении в этом направлении. Изучение опыта банков ближнего и дальнего зарубежья показывает, что успеха добивались те из них, которые разработали собственную логичную и понятную концепцию внедрения процессного подхода.

Внедрение процессного подхода приводит к трансформации системы управления банком по всем ее составляющим: стратегии, модели управления, организационной структуре, технологии управления, мотивации и корпоративной культуре. При этом изменения в первую очередь направлены на смену подхода к управлению.

С момента возникновения управления бизнесом в качестве специальной дисциплины в нем господствовал функциональный подход к управлению, суть которого состоит в представлении бизнеса как совокупности функциональных подразделений (управлений, департаментов, отделов и т. д.). Перед подразделениями ставятся конкретные планы и задачи, после чего на базе отчетов контролируется их исполнение. Такой подход к управлению используется сегодня в отечественных банках, несмотря на присущие ему недостатки. Наиболее значимые из них:

- конфликтность на стыках между исполнителями разных отделов и уровнями иерархии;
- мотивация персонала ориентирована не на достижение конечного результата, а на выполнение функций;
- узкие места (проблема «бутылочного горлышка»);
- «эффект силосной башни»\*, который заключается в отсутствии в организации общих целей и рабочей коммуникации между подразделениями;
- руководители вынуждены заниматься администрированием текущей деятельностью, а не развитием банка или вверенных им подразделений.

Отмечается кумулятивный эффект перечисленных недостатков функционального подхода, что приводит к постоянному увеличению и усложнению операций и выполняемых в банках процессов, росту операционных расходов, рискованных ситуаций, снижению эффективности бизнеса и, как следствие, снижению конкурентоспособности банка.

В отличие от функционального процессный подход нацелен на удовлетворение потребностей клиентов, контроль результата и оптимальный способ его достижения. При этом объектами управления становятся сами процессы, в рамках которых банк разрабатывает, производит и реализует банковские продукты и оказывает услуги. Управление операционной деятельностью банка осуществляется на основе управления банковскими процессами, что включает организацию, координацию и контроль деятельности по их проектированию, регламентации, мониторингу, руководство проектами по совершенствованию процессов, а соответственно и банковского бизнеса.

Исследования показали, что противоречий между функциональным и процессным подходами не существует — они дополняют друг друга и могут применяться в банке параллельно, при этом изменений организационной структуры не требуется.

---

\*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 [4].

Банки используют два метода построения системы процессов: первый — выделение, классификация и описание процессов в рамках существующей организационной структуры, при этом управление такими процессами осуществляют руководители структурных подразделений;

второй — 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, в которых он выполняется.

С точки зрения повышения эффективности управления первый метод по-прежнему не обеспечивает решение перечисленных выше проблем функционального подхода к управлению.

В связи с этим предлагаем второй метод внедрения процессного подхода к управлению банком, обеспечивающий фокус на «сквозных» процессах.

Еще одной важной задачей внедрения процессного подхода является выбор методов и инструментов управления процессами.

Эксперты компании «Гартнер Групп» и некоторых других компаний, специализирующихся в области анализа информационных технологий и консалтинга, определяют управление процессами как технологию, которая поддерживает транзакции на протяжении всего жизненного цикла процессов с применением заданных политик и моделей бизнеса [5]. При этом жизненный цикл процесса определяется стандартными стадиями жизненного цикла информационной технологии: разработка (проектирование), внедрение, сопровождение.

С точки зрения практической реализации это определение не в полной мере отражает действия по управлению процессами при выборе банком стратегии непрерывного совершенствования.

Наиболее точная формулировка следующая: «Управлять процессом значит планировать и контролировать ход процесса при помощи системы показателей и своевременно принимать управленческие решения, обеспечивающие стабильность процесса и получение приемлемых для бизнеса результатов» [6, 127], поскольку сложность и высокая динамика изменений внешней среды существенно влияют на вариативность банковских процессов, достоверность и точность прогнозирования бизнеса. В связи с этим в систему управления банка должны быть интегрированы методы и инструменты управления процессами, позволяющие отслеживать, существенно снижать, контролировать вариативность банковских процессов, обеспечивающие высокую точность, достоверность бизнес-прогнозов и принятие управленческих решений, основанное на результатах анализа показателей эффективности, результативности и качества банковских процессов, их временных характеристик.

Анализ ситуации на внутреннем и внешних рынках показал, что большинство банков ближнего и дальнего зарубежья, а также около 70 % отечественных банков внедряют элементы процессного подхода к управлению. Например, Сбербанк России, Альфа-Банк, ТрастБанк, Национальный банк Украины, Национальный банк Молдовы, Белинвестбанк, Белагропромбанк, Белвнешэкономбанк, БПС-Сбербанк, Приорбанк и др.

При этом банки находятся на разном уровне зрелости процессного управления: от описания банковских процессов до организации, обеспечения и автоматизации деятельности по управлению процессами, обеспечению их непрерывного совершенствования. К тому же, внедряя методы и инструменты процессного управления, банки сталкиваются с рядом проблем, решение которых обусловлено определенным уровнем компетенций руководителей и созданием благоприятных условий для внедрения процессного подхода в систему управления банка.

**Основные проблемы внедрения процессного подхода в отечественных банках.** Анализ опыта отечественных банков по внедрению процессного подхода позволяет выделить комплекс общих проблем, с которыми сталкиваются банки при его внедрении (см. ниже).

## Проблемы внедрения процессного подхода в банках

<i>Характер проблемы</i>	<i>Характеристика проблемы</i>
Проблемы теоретического характера	Отсутствие единой терминологии процессного управления Недостаточная теоретическая база, раскрывающая сущность и реальные возможности процессного подхода Отсутствие системного взгляда на внедрение процессного подхода в банках
Проблемы организационно-методического характера	Отсутствие методических разработок по построению системы управления процессами Отсутствие внутренних стандартов описания и регламентации процессов Сложность выбора инструментов совершенствования процессов
Проблемы прикладного характера	Непонимание менеджерами сути процессного подхода Отсутствие системного видения в отношении процессного управления Пренебрежение стратегическими аспектами построения системы процессов банка Настроенность руководства банка на получение быстрого результата от внедрения процессного подхода, при этом недостаточное выделение ресурсов для построения системы управления процессами в банке Недостаточный уровень владения инструментами моделирования и совершенствования процессов Попытка охватить все процессы сразу, что не позволяет получить ощутимые результаты от внедрения процессного управления в сжатые сроки Высокий уровень сопротивления изменениям

Преодоление выявленных проблем требует отвлечения от основной деятельности ресурсов банка, вовлечения в процесс менеджеров всех уровней управления. В связи с этим актуальными являются разработка концепции процессного управления в банке и планирование внедрения.

В ходе исследования определены основные этапы внедрения процессного управления: этап организационно-методической подготовки, создание системы процессов, организация управления процессами, организация деятельности по совершенствованию процессов.

Каждый из этапов предназначен для решения конкретных задач внедрения процессного управления.

Например, на первом этапе решаются задачи разработки нормативного обеспечения внедрения: разрабатываются концепция и политика процессного управления, методики моделирования, измерения, мониторинга и анализа, оптимизации процессов, стандарты их моделирования и т. п., проводится обучение руководителей и специалистов принципам и методам процессного управления.

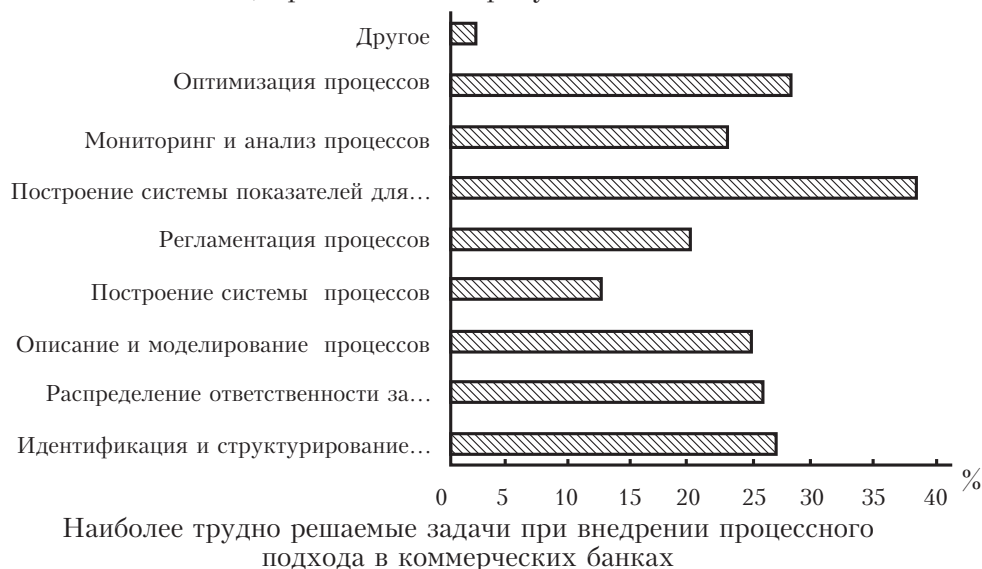
На втором этапе осуществляется разработка архитектуры процессов, структурирующей всю деятельность банка в едином формате, определяются владельцы процессов, менеджеры этапов, осуществляется моделирование и регламентация процессов, создание электронного репозитория — корпоративного хранилища знаний о процессах.

На третьем этапе разрабатываются показатели для измерения процессов, осуществляется выбор метрик и методов их измерения, выбор инструментов контроля, визуализации и анализа показателей, осуществляется внедрение BPM-систем управления процессами посредством их проектирования, моделирования, мониторинга, автоматизации управления их исполнением.

На четвертом этапе создаются и интегрируются в систему управления банка технологии совершенствования процессов, основанные на применении со-

временных методов и инструментов выявления проблемных зон процессов и непрерывного улучшения: менеджмента «знаний», «бережливого производства», «Шести сигм» и др.

Анализ результатов проведенного опроса по проблемам, с которыми сталкиваются руководители и специалисты банков при решении задач внедрения процессного подхода, представлен на рисунке.



Анализ диаграммы показывает, что наиболее сложной является задача построения системы показателей для измерения процессов.

Целью разработки системы показателей является обеспечение ответственных инструментов управления процессами для повышения эффективности, результативности и качества процессов, улучшения их временных характеристик.

Отсутствие данного инструмента управления в банке означает, что процессный подход не работает, а результаты внедрения сводятся к появлению формальных бумаг (процедур, регламентов, положений и т. п.).

Для разработки системы показателей измерения процессов и инструментов их мониторинга и анализа коммерческие банки выбирают одну из двух возможностей:

- в рамках проектной деятельности с привлечением отечественных или зарубежных консалтинговых компаний;
- в рамках текущей деятельности при наличии в банке специализированного подразделения по разработке и внедрению методологии процессного управления и высококвалифицированных сотрудников, обладающих определенными знаниями и практическим опытом в данной предметной области.

**Методы и инструменты управления операционной деятельностью коммерческого банка.** Они подбираются в соответствии со способом организации управления процессами в банке. Теоретически можно выделить два наиболее распространенных способа: программное управление и управление по отклонению.

Программное управление сводится к обеспечению заданной последовательности действий при реализации управления. Такой способ можно применять, когда есть твердая уверенность в том, что каждый шаг процесса всегда выполняется правильно и не может возникнуть непредвиденная ситуация, не позволяющая продолжать процесс.

Управление по отклонению реализуется по технологии PDCA [7]: владелец процесса планирует его ход: устанавливает цели и плановые значения показателей процесса в соответствии с требованиями клиентов и целями организации. По ходу выполнения процесса проводится его мониторинг, изме-

ряются результаты по отношению к целям и требованиям к продукту/услуге. При возникновении отклонений анализируются причины их возникновения. На основе проведенного анализа разрабатываются корректирующие мероприятия для улучшения процесса. Деятельность по управлению процессом носит циклический характер при нормальном ходе процесса или аперриодический (проектный) в случаях возникновения проблемных ситуаций, требующих совершенствования процесса.

С целью реализации способа управления процессами по отклонениям для каждого процесса в банке должна быть разработана система показателей, дающая его всестороннюю характеристику для контроля, анализа и управления операционной деятельностью в рамках процесса [8].

Управление процессами по показателям концентрируется на тех из них, которые оценивают удовлетворенность потребителей, эффективность процессов, временные характеристики, потенциал участников процессов, и направлено на повышение эффективности управления всеми видами ресурсов банка, задействованных в процессах (финансовых, трудовых, материальных и т. д.)

Управление процессами и их совершенствование требуют определения целевых значений показателей, сбора данных для расчета фактических значений показателей и принятия решений, основанных на результатах их анализа. Примеры показателей процессов приведены ниже.

### Примеры показателей процессов

<i>Показатель</i>	<i>Определение</i>
Удовлетворенность клиентов	Количество обоснованных клиентских жалоб. Доля предоставленных услуг без претензий со стороны внешнего клиента
Доля процессов с дефектами	Доля процессов, в которых были зафиксированы дефекты на каком-либо шаге (ошибки в документах, наличие зафиксированных операционных рисков и т. п.)
Уровень трансформации	Доля положительных результатов процесса или шага процесса от общего количества единиц на входе. Уровень клиентских отказов (процент клиентов, самостоятельно отказавшихся от услуг банка по различным причинам)
Общая длительность выполнения цикла процесса	Длительность цикла выполнения процесса с момента получения запроса от клиента до предоставления ему результатов процесса
Доля процессов, выполненных вовремя	Доля процессов, выполненных в рамках установленной длительности цикла выполнения процесса
Затраты процесса	Прямые затраты на выполнение одного цикла. Общие затраты на выполнение процесса за период
Операционные убытки	Операционные убытки, штрафы и т.д.
Количество выходов (объем результата)	Объем обработанных единиц за определенный временной интервал (количественное или денежное выражение)

Следует отметить, что на практике оба способа управления процессами совмещаются в банках. Степень их интеграции зависит от стадии зрелости банковских процессов. Программное управление осуществляется процессами, адаптированными под ВРМ-системы. Второй способ управления реализуется для обеспечения технологии непрерывного совершенствования процессов, для снижения вариативности, повышения скорости и эффективности бизнес-процессов, ликвидации дефектов, неэффективных затрат времени, повышения удовлетворенности клиентов, сокращения времени на вывод новых продуктов и других задач управления в банковской сфере.

Ниже приведены усредненные данные по улучшению показателей, характеризующих повышение эффективности управления ресурсами и операционной деятельностью банка на основе внедрения процессного подхода в систему управления:

- сокращение операционных издержек на 10–15 %;
- повышение качества результата процесса до 20–30 %;

