

УДК 338.242.2

КОНЦЕПЦИИ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ

¹Прасолова В.С., ²Николаева А.А.

¹ГБОУ ВПО «Тихоокеанский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации, Владивосток, e-mail: prosalova@mail.ru;

²ФБГОУ ВПО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса», Владивосток, e-mail: asya-nikitina@mail.ru

В процессе осуществления своей деятельности некоторые кредитные организации сталкиваются с проблемой использования неэффективной системы управления. Это объясняется тем, что систему менеджмента необходимо корректировать, модифицировать, а иногда и кардинально менять в связи с постоянно меняющимися экономическими условиями, факторами внешней и внутренней среды, конкурентной борьбой.

Ключевые слова: стратегическое управление, процессно-ориентированное управление, менеджмент в банках

CONCEPT OF DEVELOPMENT OF STRATEGIC PROCESS-ORIENTED MANAGEMENT IN BANKING SECTOR

¹Prosalova V.S., ²Nikolaeva A.A.

¹GBOU VPO «Pacific State Medical University» of the Ministry of Health of the Russian Federation, Vladivostok, e-mail: prosalova@mail.ru;

²FBGOU VPO «Vladivostok State University» of Economics and Service, Vladivostok, e-mail: asya-nikitina@mail.ru

In the course of its business, some lenders are faced with the problem of inefficient use of the control system. This is due to the fact that the management system is necessary to adjust, modify, and sometimes radically change due to ever-changing economic conditions, factors external and internal environment, the competitive struggle.

Keywords: strategic management, process-oriented management, management in banks

Кредитная организация — это система, что подтверждается наличием целей, задач, миссии, определенной организационной структуры, процессов и функций, информационных технологий и т.д. У любого банка есть свои методы управления, которые являются частью его общего механизма.

Цель исследования

Целью данного исследования является разработка концепции развития системы стратегического процессно-ориентированного управления (СПОУ) в банковском секторе экономики.

Материалы и методы исследования

При написании статьи были использованы общенаучные методы: эмпирического исследования, теоретического познания, общелогические методы и приемы; а также методы: системного анализа, метод сравнений и аналогий, метод обобщений и др.

Результаты исследования и их обсуждение

На основе анализа исследований, посвященных управленческой деятельности в различных банках в рамках консалтинговых проектов [5, 2, 4] автором были выделены следующие проблемы и выводы:

1. Элементы управления абстрактны (существуют лишь на бумаге) и почти не соответствуют реальной ситуации в управлении банком.

2. В элементах управления наблюдается большая несогласованность, а иногда даже противоречивость.

3. Слабая адаптация управленческой деятельности к изменениям внешней среды.

4. Слабая коммуникативность элементов управления. Например, слабая осведомленность персонала банка о его стратегии, бизнес-процессах и корпоративной культуре, непонимание (а соответственно и неиспользование в работе) персоналом нормативных документов.

5. Отсутствие формализованной структуры управленческой деятельности.

Таким образом, можно сказать о необходимости совершенствования системы управления в коммерческом банке. Результатом этих мероприятий может служить увеличение прибыли, сохранение конкурентоспособных позиций и привлечение новых клиентов.

Проанализировав состояние менеджмента в кредитных организациях можно выделить четыре уровня развития систем управления. (Таблица)

Автор приходит к выводу, что чаще всего встречается 2 и 3 уровень системы управления в банке. Следует отметить, что 1-ый уровень на современном этапе развития банковской системы практически не встречается. Примером 2-го уровня может служить менеджмент в ОАО «Сбербанк России». В основном, проблемы в управлении связаны с тем, что он является крупнейшим банком России, и значительная часть информации не успевает вовремя обновляться и таким образом становится неактуальной. Кроме того, большое количество

документов дублируется на бумажном носителе, слабо развита система электронного документооборота. Примером 3-го уровня является ОАО «Альфа-Банк», где хорошо налажена система менеджмента, которая постоянно совершенствуется. Четвертый уровень системы управления характерен для ОАО АКБ «Приморье». Данная кредитная организация использует современные технологии бизнес-инжиниринга. Таким образом, банковский менеджмент в России отстает по своему развитию от зарубежных систем.

Уровни развития систем управления в кредитных организациях

Уровень развития системы управления в кредитной организации	Краткая характеристика
1 уровень (отсутствие системы управления)	– постоянные задержки и ошибки при решении управленческих задач и в повседневной деятельности банка; – элементы управления (стратегия, процессы, полномочия и др.) закреплены «на словах»;
2 уровень (слабо развитый)	– часть информации неактуальна; – большая часть информации дублируется на бумажном носителе; – формализованы лишь некоторые основные элементы управления
3 уровень (развитая система управления)	– формализовано и актуально большинство систем управления; – вся необходимая информация и регламенты доведены до сотрудников и используются в работе; – проводятся работы по анализу и оптимизации систем управления
4 уровень (развитая система управления, отвечающая современным технологиям и стандартам)	– используется профессиональный программный продукт бизнес-моделирования; – используются современные технологии бизнес-инжиниринга; – реализованы требования одного или нескольких стандартов менеджмента

Большинство кредитных организаций склоняются к созданию эффективного банковского управления и в своей деятельности они используют уже известные, проверенные системы менеджмента. По нашему мнению, в условиях современной банковской конкуренции этого недостаточно. Необходим переход на новый уровень – уровень развития, постоянного совершенствования, модернизации и инновации. Четкая стратегия, регламентированность и адаптивность бизнес-процессов, продуманная организационная структура и эффективная взаимосвязанная система менеджмента банка в целом – главные факторы, которые позволяют банку сохранять конкурентные преимущества.

Чаще всего используют терминологию процессного подхода к управлению организацией основанную на международных стандартах ИСО серии 9000, давших серьезный импульс к развитию методик процессного управления. Определение процесса, с точки зрения этих стандартов следующее: «процесс – это устойчивая,

целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, а применение для управления деятельностью и ресурсами организации системы взаимосвязанных процессов может называться процессным подходом» [1]. Кроме того, выход одного процесса образует непосредственно вход другого.

К преимуществам процессного подхода стоит относить непрерывность управления, которое он обеспечивает на стыке отдельных процессов в рамках их системы, а также при их комбинации и взаимодействии [3].

Применение внутри системы стратегического менеджмента кредитной организацией такого подхода подчеркивает важность таких процессов как:

- понимание требований потребителей (как внешних, так и внутренних) и соответствия им;
- необходимости рассмотрения процессов с точки зрения добавления ценности;
- достижения результатов в рабочих характеристиках процессов и эффективности;

– постоянного улучшения процессов, основанного на объективном измерении.

Следует отметить, что в практике российских кредитных организаций ранее не уделялось значение развитию стратегического процессно-ориентированного управления (СПОУ). Свое применение данная система нашла лишь в менеджменте предприятий. СПОУ способно последовательно наращивать экономический потенциал коммерческого банка, его конкурентоспособность, а также и влиять на внешнюю среду кредитной организации. В этом случае программа стратегических преобразований распространяется не только на управляющую, но и на управляемую систему, а также на объекты управления.

Построение оптимальной системы стратегического процессно-ориентированного управления кредитной организацией является достаточно сложной задачей, которая усугубляется проблемами внутриорганизационного характера, плохо развитым межбанковским связям, требования потребителей, как внешних, так и внутренних учитываются при разработке стратегии «по касательной». Эффективно осуществлять стратегическое управление с этих позиций достаточно трудно, так как в этом случае невозможно отразить в полной мере ни основную цель бизнеса, ни пути ее достижения. К числу наиболее передовых методов

построения систем управления банком в настоящее время относится, так называемый, процессный подход к управлению, который заключается в выделении сети процессов организации и управлении этими процессами для достижения максимальной эффективности деятельности. Также следует отметить, что деятельность кредитной организации можно разделить на генеральные процессы и подпроцессы.

Мы предлагаем в рамках кредитной организации рассматривать процессы стратегического управления на разных уровнях иерархии и с разным уровнем детализации. Реальная картина достигается путем привязки сети процессов к функциональным подразделениям, что особенно важно при рассмотрении деятельности крупного банка, которая построена по функционально-иерархическому принципу, подразумевающему несколько уровней управления и ее системы стратегического управления. Звенья этой иерархической системы сгруппированы по функциональному принципу.

Процессный подход подразумевает точное определение входов и выходов для всех процессов и ресурсов, необходимых для их реализации.

Представим на рис. 1 общую схему интеграции системы стратегического управления кредитной организацией в систему процессно-ориентированного управления.

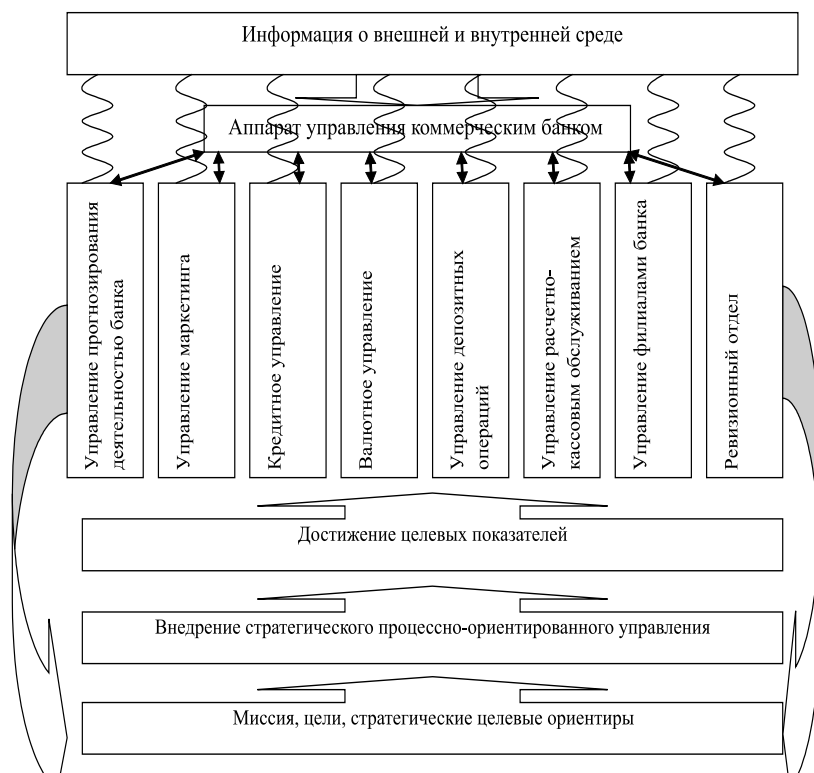


Рис. 1. Общая схема интеграции системы стратегического управления кредитной организацией посредством процессно-ориентированного управления

Предложенная модель иллюстрирует управленческие взаимоотношения внутри банка. Мы видим, что входом процесса стратегического управления является информация о внешней и внутренней среде. Выходом СПОУ будут: миссия, цели, стратегические ориентиры, внедрение системы СПОУ, достижение целевых показателей.

Таким образом, можно сделать вывод, что стратегическое процессно-ориентированное управление – сложный итерационный процесс, но использование процессно-ориентированного подхода помогает учесть интересы всех заинтересованных сторон,

обеспечивает комплексность и сбалансированность разрабатываемой системы.

Применение системы СПОУ является современной методологической концепцией управления кредитной организацией, ведь формирование конкурентоспособной банковской сферы является одним из приоритетных направлений развития России. Мы считаем, что целесообразно рассматривать процессный подход как методическую основу выработки стратегических решений в сфере развития сложных социо-экономических систем в банковской сфере (рис. 2).

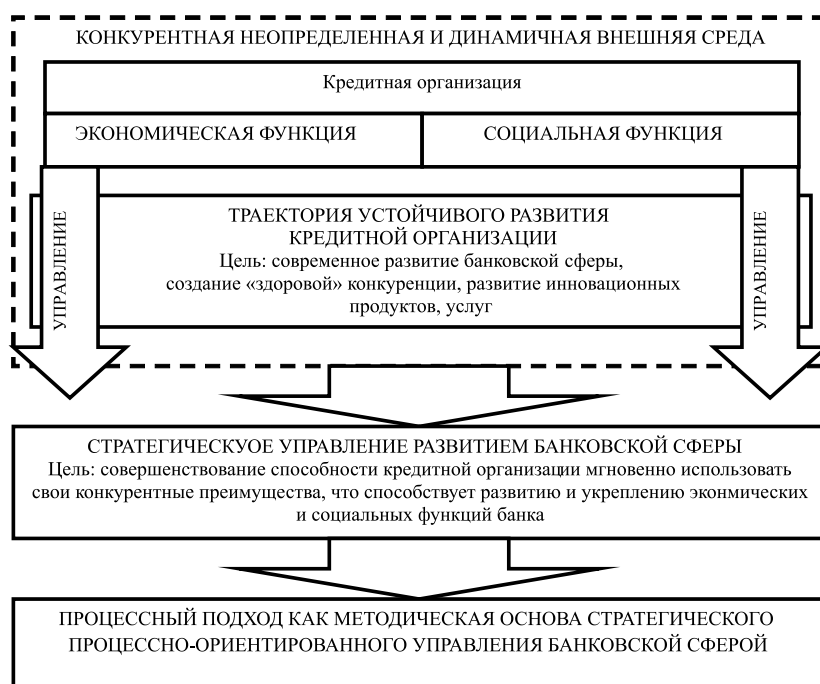


Рис. 2. Концепция развития стратегического процессно-ориентированного управления банковской сферой

Наша точка зрения базируется на гипотезе о том, что процессный подход к управлению возможно применять непосредственно ко всей банковской сфере, но начальным этапом служит микроуровень (отдельная кредитная организация).

Предлагаемая нами модель стратегического процессно-ориентированного управления интегрирует в себе такие подходы как: системный, процессный и стратегический. Следует отметить, что они дополняют друг друга и формируют новое понимание об управлении банковской сферой. Содержание концепции может быть изложено в виде 6 основных положений (рис. 3).

Положение 1. Системность, открытость и целенаправленность. С системных позиций банковская сфера является одной

из подсистем региона и страны в целом, ее предназначение заключается в производстве продуктов, услуг, которые являются основой успешного функционирования экономики.

Положение 2. Процессная структура банковской сферы как системы. Мы придерживаемся точки зрения, что необходимо пересмотреть традиционный подход к управлению банковской деятельностью, когда в качестве элементов в банковской сфере рассматриваются кредитные организации. Предлагается применить процессный принцип формирования банковской сферы, в основу которого заложено понимание того, что функционирование любой системы можно разложить на процессы, посредством которых система реализует свои функции.

Положение 3. Целевое развитие банковской сферы через постоянное совершенствование. Неопределенность траектории развития процессной системы банковской сферы должна быть ликвидирована, что позволит уйти от опасности формирования отрицательного тренда, ведущего к возможной ликвидации системы как объекта.

Положение 4. Развитие СПОУ в отдельной кредитной организации. Данное положение обуславливается тем, что начальным этапом развития системы СПОУ является внедрение данной системы менеджмента непосредственно в банке.

Положение 5. Устойчивость развития процессной системы. Исходя из понимания того, что банковская сфера – это система, ее устойчивое развитие обеспечивается непосредственно эффективным функционированием всех кредитных организаций. Таким образом, успешное внедрение процессной

системы в каждом коммерческом банке служит основой к устойчивому развитию процессной системы в банковской сфере в целом. Иными словами – устойчивое развитие процессной системы является обязательным требованием к устойчивому развитию банковской сферы в целом.

Положение 6. Управляемость процессов устойчивого развития банковской сферы. Существование цели устойчивого развития банковской сферы обуславливает необходимость управления ее достижением, т.е. банковская сфера рассматривается как система управления, в структуре которой является обязательным наличие управляемой подсистемы – субъектов управления, способных осуществлять управленческие процессы, и управляемой подсистемы – объектов управления. Кроме того, существует необходимость в возможности корректировки процесса на любом этапе его функционирования.

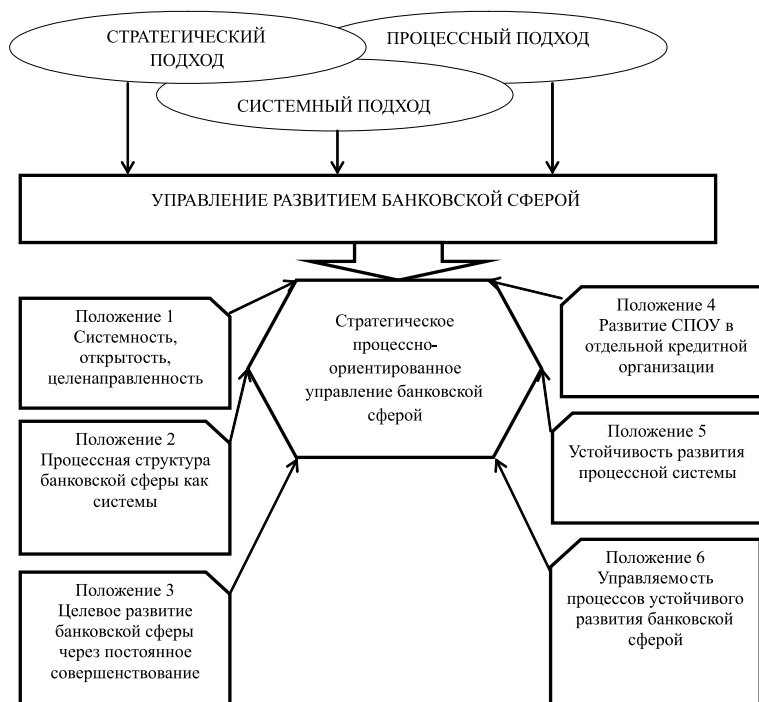


Рис. 3. Основные положения концепции стратегического процессно-ориентированного управления банковской сферы

Выводы

Мы подчеркиваем, что процессное представление в сфере управления коммерческим банком не изменяет цели и сути стратегического управления, а направлено на акцентирование внимания на организационных аспектах создания конкурентных преимуществ кредитной организации. На основании этого можно заключить, что достижение целей стратегического управления развития банковской сферы может быть осуществлено путем разработки и применения на практике процессно-ориентированных

механизмов и методов стратегического управления.

Список литературы

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2008 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: ИПК Издательство стандартов, 2008.
2. Заварихин Н.М. Управление в российских коммерческих банках [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://dis.ru/library/detail.php?ID=26487>.
3. Просалова В.С., Николаева А.А. Современный подход к банковским инновациям // Финансы и кредит. – 2014. – № 22. – с. 13–22.
4. Созинов В.А. Исследования систем управления [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://abc.vvsu.ru/Books/issled_sist_upr/.
5. Ярыгин С.Я. Пути исследования систем управления персоналом банка [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://hrm.ru/puti-issledovaniya-sistem-upravleniya-banka>.