

ИНТЕГРАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Просалова В.С., Николаева А.А.

*ФБГОУ ВПО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса»,
Владивосток, e-mail: prosalova@mail.ru*

В рамках повышения эффективности деятельности банка нами была поставлена задача по разработке и внедрению системы стратегического процессно-ориентированного управления кредитной организации. На этапе планирования проекта была проведена работа по исследованию российского и зарубежного опыта менеджмента в банках. Оказалось, что в банках используются различные подходы к внедрению процессного управления, но они находятся на разных этапах своего развития.

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

STRATEGIC INTEGRATION PROCESS-ORIENTED MANAGEMENT IN ORGANIZING STRATEGIC MANAGEMENT OF THE CREDIT ORGANIZATION

Prosalova V.S., Nikolaeva A.A.

*FBGOU VPO «Vladivostok State University of Economics and Service»,
Vladivostok, e-mail: prosalova@mail.ru*

To improve the efficiency of the bank we had been tasked with developing and implementing the strategic process-oriented management of the credit institution. During the planning phase of the project work was carried out by research of Russian and foreign experience in management in banks. It turned out that banks have used different approaches to the implementation of process management, but they are at different stages of their development.

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

Изучение литературы и опыта работы ряда кредитных организаций показали, что выбор ответственных за методологию и описание бизнес-процессов, а также состав рабочей группы напрямую зависит от размера банка, масштаба проекта и типа перспективы (краткосрочная, среднесрочная, долгосрочная).

Целью данного исследования является разработка процесса интеграции стратегического процессно-ориентированного управления (СПОУ) в организационный механизм стратегического управления кредитной организацией.

Материал 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.

Авторами были использованы результаты исследований, изложенные в трудах ведущих отечественных и зарубежных ученых в области процессного управления, бизнес-моделирования, реинжиниринга [1, 2, 4].

Результаты исследования и их обсуждение

Каждая кредитная организация стремится в своей работе к повышению качества и эффективности деятельности, к достижению наилучших результатов и укреплению конкурентных позиций.

Применение процессных технологий позволяет достигнуть всех этих результатов с максимальной эффективностью и наименьшими затратами.

Итак, автором было выявлено, что стратегическое процессно-ориентированное управление – новое направление менеджмента, как в российской, так и в зарубежной практике.

Стратегическое процессно-ориентированное управление расширяет границы традиционного менеджмента и включает в себя дополнительные задачи, такие как:

- разработка и реализация программы профилактических мероприятий по предупреждению возможных причин несоответствия и оценка затрат на эту программу;

- определение степени целесообразности восстановления характеристик действующих процессов до нормативного уровня путем сопоставления внутренних и внешних потерь от несоответствия с затратами на обеспечение соответствия качества продукции фирмы требованиям выбранного класса качества;

- изучение причин отклонения фактических затрат от запланированных;

Стратегическое процессно-ориентированное управление способно последовательно наращивать экономический потенциал банка и потенциал его конкурентоспособности, а также адаптироваться к условиям внешней среды, в которых кредитная организация функционирует

и развивается с наименьшими затратами и потерями. В этом случае программа стратегических преобразований распространяется не только на управляющую, но и на управляемую систему, а также на объекты управления (качество продуктов и услуг).

Реализация программы интеграции СПОУ означает скорее потенциальную готовность банка не только выполнять будущие планы по продажам определенных продуктов и услуг более высокого класса качества, но и осуществлять диверсификацию своей продукции и услуг с сохранением высокой классности. Это в свою очередь означает, что банк может существенно улучшать качество самих процессов, причем в значительной степени автономно по соответствующим подразделениям системы управления.

Существует три подхода к реализации проекта: собственными силами, привлечение консалтинговых компаний и комбинированный подход.

На наш взгляд, наиболее выгодным является использование комбинированного подхода по следующим основным причинам:

1. В случае реализации проекта внешними силами большую часть работ выполняют внешние консультанты, что приводит к значительному увеличению стоимости проекта, снижению степени вовлечения сотрудников проекта, к сопротивлению с стороны персонала, кроме того велика вероятность потери большей части знаний после ухода консультантов.

2. При реализации проекта собственными силами увеличиваются риск и сроки проекта, т.к. рабочая группа должна формироваться из предварительно обученных сотрудников банка, при необходимости с привлечением новых специалистов.

3. Комбинированный подход позволяет избежать недостатков двух предыдущих, обеспечив системный подход к управлению бизнес-процессами, вовлечение сотрудников, накопление опыта и создание корпоративной базы по процессному управлению.

Нами были разработаны этапы внедрения системы стратегического процессно-ориентированного управления в коммерческом банке. Итак, опишем подробно процесс интеграции СПОУ в кредитной организации.

Этап 1. Разработка стратегии банка

На данном этапе проводятся следующие мероприятия:

- 1) изучение информации о внутренней и внешней среде;
- 2) постановка целей деятельности кредитной организации;
- 3) прогноз возможных изменений внутренней и внешней среды;
- 4) определение основных ориентиров деятельности кредитной организации;
- 5) выбор наиболее эффективной стратегии кредитной организации.

Этап 2. Формирование проектной команды

На данном этапе формируется команда управления и координационная рабочая группа проекта. Основными задачами координационной группы являются: разработка стратегических, методологических и организационных подходов, общее планирование, проведение обучения специалистов банка. Контроль и управление проектом возлагается на команду управления.

Этап 3. Планирование проекта

Командой управления формируется общий агрегированный план проекта, который включает в себя общие цели проекта, основные этапы, мероприятия, сроки и ответственных за выполнение мероприятий.

Следует отметить, что сформулированные на данном этапе цели проекта имеют общий характер, так как их точная формулировка невозможна без анализа стратегии развития кредитной организации, создания бизнес-моделей банка, выбора процессов для оптимизации и определения ключевых показателей, подлежащих улучшению. Работа по конкретизации целей и результатов проекта выполняется позже (после чего рабочие процессные группы приступают к разработке детальных планов по описанию и оптимизации бизнес-процессов).

Этап 4. Выделение и ранжирование бизнес-процессов, выбор процессов и ключевых показателей для первоочередного улучшения

В ходе реализации данного этапа должны быть выполнены следующие шаги:

- 1) сформирована карта стратегических целей;
- 2) разработано дерево продуктов и услуг кредитной организации;
- 3) сформирована организационная диаграмма;
- 4) разработана и утверждена модель бизнес-процессов;
- 5) выделены основные и вспомогательные бизнес процессы, определены ответственные лица за них, сформирована матрица распределения ответственности за бизнес процессы;
- 6) создание документа внутреннего нормативного документа «Положение о структуре бизнес-процессов»;
- 7) проведена детализация бизнес-процессов;
- 8) определена важность бизнес-процессов на основе стратегии кредитной организации;
- 9) Разработаны ключевые показатели эффективности использования СПОУ.

Этап 5. Обучение персонала и технической обеспечение проекта

Основываясь на изученном опыте внедрения процессного управления в банке,

автор пришел к выводу о необходимости обучения сотрудников процессным технологиям. Это обуславливается следующим: каждый сотрудник должен четко знать, какую работу, в какой срок и какого качества ему нужно выполнить, для того чтобы бизнес-процесс, в котором он участвует, привел к желаемому результату. Процессный подход позволяет увидеть, ради чего совершаются все действия в кредитной организации и каков вклад каждого сотрудника в результаты деятельности всего банка [3]. Т.е. каждый четко знает свои функции и их роль в реализации целей кредитной организации, где мотивация каждого четко связана с тем, насколько он способствует выполнению стратегии.

Поэтому на данном этапе проводится обучение сотрудников банка процессному подходу, методам описания и оптимизации бизнес-процессов.

Первая составляющая данного этапа – техническое обеспечение работ, в ходе которых осуществляется поиск, выбор и внедрение программных средств бизнес-моделирования, используемых для анализа и оптимизации бизнес-процессов и организационной структуры. Также здесь планируется инсталляция и настройка программных продуктов бизнес-моделирования, разработка инструкций по работе с ними и обучение пользователей.

Вторая составляющая – обучение сотрудников. Целью обучения является не только приобретение навыков и знаний, необходимых для эффективного выполнения проекта, но и демонстрация необходимости улучшений, и подготовка специалистов банка к предстоящим изменениям.

Этап 6. Формирование процессных рабочих групп по выбранным по оптимизации бизнес-процессам

По приоритетным процессам должно быть сформировано необходимое количество рабочих процессных групп.

Этап 7. Разработка планов по описанию и оптимизации бизнес-процессов

Каждая процессная группа на основе агрегированного плана, а также работ и результатов предыдущих этапов, должна разработать детальный план работ по описанию, анализу и оптимизации бизнес-процессов. В данном плане определяются цели и результаты улучшения процессов, определен детальный перечень работ, ответственные, участники и сроки. Проводится утверждение данных планов.

Этап 8. Описание, анализ и оптимизация бизнес-процессов

После утверждения детальных планов работ, процессные группы приступают к работам по описанию, анализу и оптимизации своих бизнес-процессов. Определяются при-

чины неоптимальности, разрабатываются способы устранения этих причин и решения по улучшению. Решения согласовываются с координационной рабочей группой проекта.

Этап 9. Разработка процессных и структурных регламентов «как надо»

После завершения разработки и согласования новых схем деятельности должны быть сформированы процессные и структурные регламенты, которые должны пройти процесс согласования и утверждения.

Этап 10. Внедрение новых схем деятельности и их опытная эксплуатация

После внедрения новых схем в эксплуатацию целесообразно проводить внутренний аудит бизнес-процесса, который позволяет выявить слабые места и позволяет выработать правильные рекомендации по осуществлению необходимых корректирующих воздействий с целью улучшения бизнес-процесса.

Следует отметить, что проведение работ по внедрению системы СПОУ в форме проекта применяется когда эта работа делается впервые, а также в случае проведения комплексных и инновационных изменений.

В дальнейшем небольшие и постоянные улучшения деятельности банка эффективно выполняются в рамках текущей деятельности по постоянному совершенствованию бизнес-процессов и не требует организации проектов. Для этого в банке необходимо грамотно выстроить систему управления бизнес-процессами.

Выводы

Итак, внедрение системы СПОУ в коммерческом банке даст следующие результаты:

- 1) улучшение показателей бизнес-процессов;
- 2) повышение качества процессов;
- 3) снижение операционных рисков;
- 4) уменьшение длительности процессов;
- 5) повышение производительности процессов;
- 6) снижение затрат;
- 7) повышение конкурентоспособности банка;
- 8) достижение стратегических целей кредитной организации;
- 9) повышение имиджа банка.

Список литературы

1. Гребнев Е.Т. Процессно-ориентированное управление // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 1. – С. 54–68.
2. Ляндау Ю.В., Черницова К.А., Тайдакова Н.Р. Функциональное и процессное управление // Бизнес и Общество. – 2012. – № 2. – С. 192–196.
3. Просалова В.С., Николаева А.А. Современный подход к банковским инновациям // Финансы и кредит. – 2014. – № 22. – С. 13–22.
4. Хамер М., Чампин Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 237 с.