

## **ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ БАНКОМ**

**Ю.В. Харитонова**

Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации, kharytonova.yv@mail.ru

С 1 июня 2009 года в республике начал действовать Государственный стандарт СТБ ISO 9001-2009 "Системы менеджмента качества. Требования", который направлен на применение процессного подхода, базовым понятием которого выступает является бизнес-процесс. Последний характеризуется как совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы [1]. В экономической литературе существуют и другие определения дефиниции "бизнес-процесс", например, как совокупность наборов операций, которые, взятые вместе, создают результат, имеющий ценность для потребителя [2, с. 51].

В стандарте определено, что преимущество процессного подхода состоит в непрерывности управления, которое он обеспечивает на стыке отдельных процессов в рамках системы процессов, а также при их комбинации и взаимодействии.

Впервые о необходимости выделения определенных процессов в деятельности организации заговорили еще в начале 90-х годов 20 века с появлением такой управленческой концепции – как реинжиниринг бизнес-процессов.

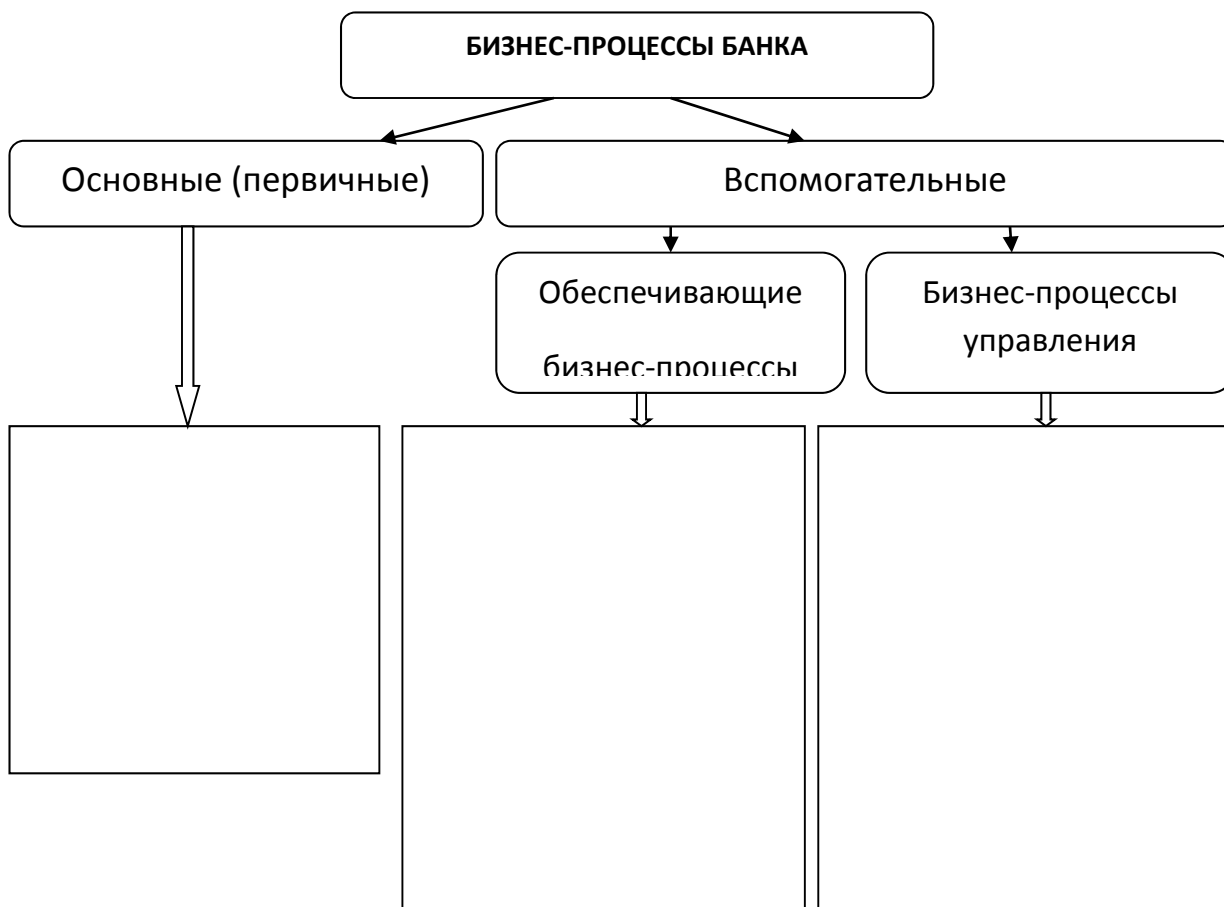
Суть реинжиниринга определяется в том, что компании должны заново определить содержание своей деятельности и, отказавшись во внутреннем управлении от пооперационной специализации, перенести акцент на межфункциональные бизнес-процессы, ориентированные на удовлетворение потребностей клиентов. Ключевые черты реинжиниринга – реструктуризация организаций и переход к ориентации на процессы, а не на функции специалиста (как при функциональном (иерархическом) подходе к управлению).

Однако не стоит жестко противопоставлять процессный и функциональные подходы. Они дополняют друг друга, и в зависимости от стадии развития организации, вида рынка и других обстоятельств, могут применяться как последовательно, так и в совокупности. Кроме того, более реальным представляется подход, в соответствии с которым сотрудники группируются по принципу профессиональной специализации и участвуют в разных процессах, так как для банков характерна сложная организационная структура, в рамках которой ответственность за выпуск конечного продукта или услуги распределяется между многими структурными единицами.

Практически всю деятельность любой организации, включая банк, можно представить в виде совокупности бизнес-процессов.

Обобщение практики работы банков позволяет условно разделить все бизнес-процессы на основные (или первичные) и вспомогательные (рисунок).

Основные (или первичные) бизнес-процессы связаны непосредственно с оказанием банковских услуг и реализацией банковских продуктов клиентам. От финансовых результатов их реализации зависит доходность банка. Целью регламентации банковских операций в рамках первичных бизнес-процессов является управление операционными рисками.



**Рисунок 1 – Иерархия бизнес-процессов банка**

Вспомогательные бизнес-процессы – процессы поддержки и не приносят прямой прибыли, а призваны обеспечить нормальное функционирование основных бизнес-процессов. Вклад вспомогательных бизнес-процессов в общую прибыль банка косвенный, он реализуется через

результаты основных бизнес-процессов. Целью вспомогательных бизнес-процессов в общем виде является создание информации, требуемой для выполнения банком своих функций.

Вспомогательные бизнес-процессы в свою очередь можно подразделить на обеспечивающие, которые обеспечивают стабильную деятельность банка, и бизнес-процессы управления, с помощью которых осуществляется управление деятельностью банка и основными бизнес-процессами [3, с. 12].

Однако по мнению российского ученого Бекетова Н.В. в такой классификации бизнес-процессов неразличимы циклы производства и продажи продуктов. Требуется учесть и такие факторы, как степень участия процессов в удовлетворении потребностей клиентов в банковских услугах и роль бизнес-процессов в формировании финансового результата банка. С этой точки зрения могут быть выделены следующие типы процессов, направленные на отдельные сферы бизнеса:

— производство банковских продуктов: бизнес-процессы формируют объем и структуру финансовых результатов банка;

— продвижение банковских продуктов клиентам: бизнес-процессы обеспечивают источник финансовых результатов банка;

— управление рисками производства и продажи банковских продуктов клиентам;

— оформление и учет сделок по продаже банковских продуктов клиентам;

— организация банковской деятельности для обеспечения условий получения финансовых результатов банка как предпринимательской структуры [2, с. 53].

Идентификация бизнес-процессов представляет собой деятельность, результатом которой выступает выявление процессов, описание их границ, внутренней структуры и взаимосвязей.

В соответствии с требованиями СТБ ISO 9001-2009 организация должна разработать, документально оформить, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии систему менеджмента качества, постоянно повышать ее результативность. Таким образом организация должна:

a) определять процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение во всей организации;

b) определять последовательность и взаимодействие этих процессов;

c) определять критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности как при осуществлении этих процессов, так и при управлении ими;

d) обеспечивать наличие информации и ресурсов, необходимых для поддержки этих процессов и их мониторинга;

e) осуществлять мониторинг, измерение, если применимо, и анализ этих процессов;

f) принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

Организация должна осуществлять менеджмент этих процессов. Если она привлекает внешнюю сторону для выполнения каких-либо процессов, влияющих на соответствие продукции требованиям, организация должна обеспечить управление такими процессами [1].

Количество реальных бизнес-процессов должно быть разумным для каждого уровня управления (бизнес-направления). Бизнес-процесс, который связан с конкретным продуктом (услугой) банка и состоит из цепочки взаимосвязанных подпроцессов (процедур).

Например: бизнес-процесс "Привлечение денежных средств во вклады (депозиты) физических лиц" состоит из следующих подпроцессов (процедур):

– открытие счета вкладчику с заключением договора банковского вклада (депозита);

– дополнительное привлечение средств во вклад (депозит), частичное снятие суммы вклада (депозита);

– сопровождение вклада (депозита);

– закрытие счета.

Таким образом, каждый основной бизнес-процесс банка следует декомпозировать на четыре подпроцесса: консультации и продажа; реализация (оформление, выдача (выпуск), открытие); обслуживание (сопровождение); закрытие.

Процессный подход требует формализации банковских бизнес-процессов, их структурирования и определения процедур исполнения типичных операций. Формализация процессов, их регламентация, анализ их структуры и исполнения выявляет возможности совершенствования продукта данного процесса и его самого.

Здесь нужно особо подчеркнуть, что конечной целью процессного подхода является именно совершенствование производимых банковских продуктов (услуг) и самих процессов с целью повышения удовлетворенности потребителя.

Многие банковские специалисты склонны считать, что полномасштабное внедрение процессного подхода в банке (а также внедрение системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе) связано с рисками и трудностями: требуется выделить все бизнес-процессы банка, разработать методики, концепции и регламенты по процессному управлению и бизнес-моделированию, а также большое количество графических моделей процессов и многое другое. Однако внедрение процессного подхода, то есть описание бизнес-процессов банка, имеет ряд преимуществ: повышение прозрачности, управляемости и контролируемости деятельности банка на всех уровнях; повышение эффективности работы персонала и руководителей, результативности (прибыльности) банковской деятельности и др. [4, с. 55].

В силу ряда причин (значительные финансовые, кадровые, информационные возможности и т.п.) не существует однозначно правильных решений и единых подходов к формированию и управлению бизнес-процессами кредитных организаций. Лишь неоспоримо, что для повышения эффективности бизнеса, достижения стратегических целей нужна такая модель, в которой зоны ответственности, интересы собственников банка и клиентов оптимально сбалансированы, сохраняется непрерывность деятельности (каждого банковского процесса), внедрение той или иной дополнительной операции экономически обоснованно и не приводит к удорожанию стоимости конечного банковского продукта.

### **Список литературы:**

1. Государственный стандарт Республики Беларусь СТБ ISO 9001-2009. Система менеджмента качества. Требования : утвержден и введен в действие постановлением Госстандарта Республики Беларусь от 20 февраля 2009 г. № 8
2. Бекетов, Н.В. использование методов реинжиниринга бизнес-процессов для развития банковской деятельности / Н.В. Бекетов // Финансовая аналитика. – 2009. – № 3. – С. 50 – 54.
3. Исаев, Р. А. Методика описания (структуризации) бизнес-процессов коммерческого банка и ее практическое применение /Р. А. Исаев // Вестник Ассоциации белорусских банков. – 2010. – № 27. – С. 7 – 15.
4. Исаев, Р. А. Оперативное управление бизнес-процессами банка с минимальными элементами процессного подхода /Р. А. Исаев // Банковское дело. – 2012. – № 1. – С. 54 – 57.