

ТЕКСТ >

ТАТЬЯНА РАДЧЕНКО,
ГЛАВНЫЙ БУХГАЛТЕР, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА
ПО КАЧЕСТВУ, БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ И БАНКОВСКИМ
ТЕХНОЛОГИЯМ НОВИКОМБАНКА,

СЕРГЕЙ КОВАЛЕВ,
РУКОВОДИТЕЛЬ КОМПАНИИ «БИТЕК»,
ВАЛЕРИЙ КОВАЛЕВ,
ВЕДУЩИЙ КОНСУЛЬТАНТ КОМПАНИИ «БИТЕК»,
СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ «БО»

Б.О
БИЗНЕС

Тираж порядка

Применение стандарта качества управления бизнес-процессами в Новикомбанке



Фото: PHOTOPRESS

Наработки Новикомбанка в области процессного управления легли в основу Стандарта АРБ СКОРУБП (Стандарт качества организации работы по управлению бизнес-процессами). При этом сам банк успел получить от внедрения у себя стандарта экономический эффект

В 2009 году координационным комитетом АРБ по стандартам качества банковской деятельности была выдвинута инициатива по разработке стандарта качества организации работы по управлению бизнес-процессами в кредитных организациях. Реализация инициативы была поручена Новикомбанку, который в то время совместно с консалтинговой ком-

панией «БИТЕК» выполнял проект по внедрению системы процессного управления.

Для решения задачи по разработке стандарта было проведено обобщение и структуризация лучших мировых практик по процессному управлению; результатом и стал стандарт СКОРУБП (Стандарт качества организации работы по управлению бизнес-процессами).

СКОРУБП отличается следующее (см. рис. 1):

- он включает совокупность требований по организации управления (планирования, анализа и

Best practice

Управление качеством

улучшения) бизнес-процессами в банках, отражающих состояние лучшей банковской практики;

- требования стандарта подразумевают создание полной системы процессов;
- требования стандарта подразумевают приоритетное управление процессами и показателями, влияющими на стратегию развития кредитной организации;
- он представляет собой инструмент управления операционным риском;
- также представляет собой инструмент оценки

СКОРУБП включает совокупность требований по организации управления бизнес-процессами, отражающих состояние лучшей банковской практики

качества деятельности кредитной организации заинтересованными сторонами;

- это документ, реализующий процессный подход к управлению кредитной организацией;
- он учитывает отдельные положения международных стандартов на основе ISO 9000;
- также учитывает процессный, системный, проектный и структурный подходы.

Разработка стандарта производилась согласно общей структуре методологии стандартизации АРБ, которая включает следующие девять составляющих: продуктовая; технологическая; организационная; управленческая; информационная программно-техническая; кадровая; имущественно-техническая, а также клиентская составляющая

(раскрытие информации о процессе и его результатах).

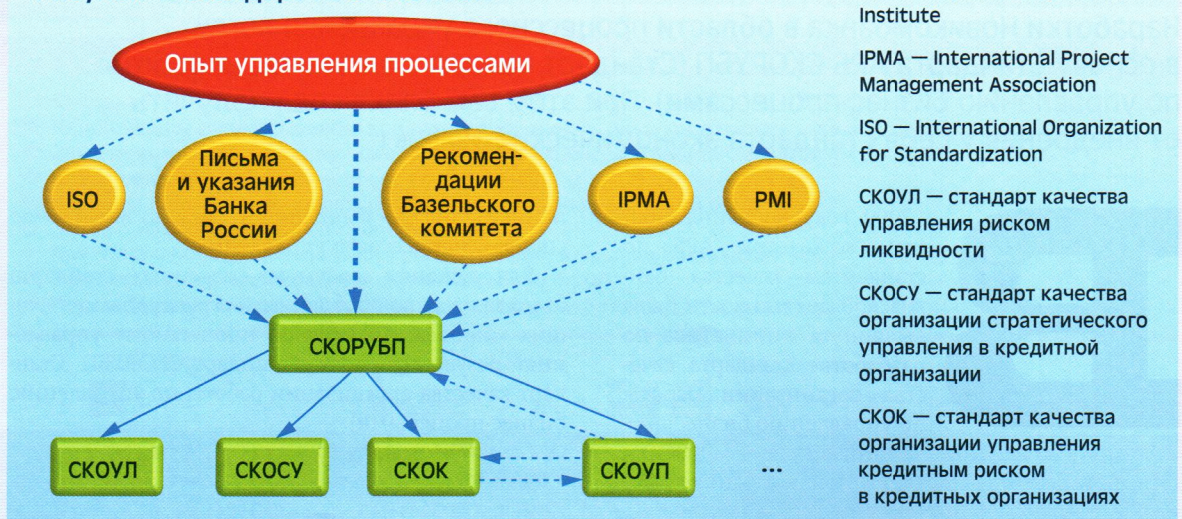
Для стандарта СКОРУБП эти составляющие стали первым уровнем, и каждая составляющая была разбита на подуровни, которые называются элементами организации процесса. По каждому элементу организации процесса были определены требования к системе управления бизнес-процессами в кредитных организациях и каждому требованию был присвоен уровень зрелости (от начального до оптимизированного).

В процессе разработки стандарта была применена новация: дополнительно сформирована матрица требований в разработочном формате, который обеспечивает структуризацию требований, повышает наглядность и эффективность работы по разработке стандарта. Матрица проста, понятна, отвечает требованиям удобства в применении и может быть применена при проведении самооценки или сертификации деятельности кредитной организации.

Разработочная матрица представляет собой размещенное по строкам трехуровневое иерархическое дерево требований, где 1-й уровень — девять составляющих процесса, 2-й уровень — элементы организации процесса, 3-й уровень — непосредственно требования к элементам организации процесса. В столбцах матрицы представлены шесть уровней зрелости, а с помощью крестиков, размещенных в ячейках матрицы, даны предложения о распределении требований по уровням зрелости. В таблице представлен фрагмент разработочной матрицы. Разработочная матрица включена в приложение к стандарту.

В декабре 2010 года Стандарт качества организации работы по управлению бизнес-процессами в кредитных организациях был утвержден Советом

Рисунок 1. Стандарт АРБ СКОРУБП



АРБ и опубликован на сайте АРБ для применения кредитными организациями Российской Федерации.

Опыт применения

Помимо того что Новикомбанк был одним из разработчиков СКОРУБП, он стал пилотным банком по внедрению данного стандарта.

В конце 2010 года, спустя год после проведения Новикомбанком первой самооценки уровня зрелости бизнес-процессов, была проведена очередная самооценка по СКОРУБП. Для быстроты и удобства проведения самооценки использовалась описанная выше матрица требований в разработочном формате, а также настроенная автоматизированная процедура в применяемом банком программном продукте бизнес-моделирования «Бизнес-инженер» по фиксации результатов самооценки и формированию отчета о результатах проведенной самооценки.

Проведенная работа позволила объективно оценить сильные и слабые стороны банка в области процессного управления. В результате проведения

Внедрение системы процессного управления осуществлялось как собственными силами банка, так и с привлечением внешних консультантов

самооценки было определено, на каком уровне зрелости процессного управления находился банк в конце 2010 года и определены шаги по повышению уровня зрелости на 2011 год.

Внедрение системы процессного управления в Новикомбанке осуществлялось согласно требованиям технологической составляющей СКОРУБП. При этом банком был выбран комбинированный подход по реализации проекта: выполнение работ как собственными силами, так и с привлечением внешних консультантов

На первом этапе была сформирована команда управления и координационная рабочая группа проекта, роль которой выполнял комитет по качеству и бизнес-процессам (что соответствует требованиям организационной составляющей СКОРУБП).

На втором этапе командой управления проектом был сформирован общий агрегированный план проекта, одобренный комитетом по качеству и бизнес-процессам и утвержденный правлением банка (соответствует требованиям управленческой составляющей СКОРУБП).

На третьем этапе было проведено обучение сотрудников банка процессному подходу, методам

Рисунок 2. Основные этапы проекта по внедрению системы управления бизнес-процессами

Этап 1. Формирование команды управления и координационной рабочей группы проекта



Этап 2. Планирование объекта



Этап 3. Обучение персонала и техническое обеспечение проекта



Этап 4. Выделение и ранжирование процессов, выбор процессов и показателей для улучшения



Этап 5. Формирование процессных рабочих групп по выбранным для улучшения процессам



Этап 6. Разработка планов по описанию и оптимизации процессов и оргструктуры



Этап 7. Описание и оптимизация процессов и оргструктуры



Этап 8. Разработка процессных и структурных регламентов «как надо»



Этап 9. Внедрение новых схем и их опытная эксплуатация



Best practice

Управление качеством

описания и оптимизации бизнес-процессов (соответствует требованиям кадровой составляющей). В состав участников обучения были включены члены правления банка, члены комитета по качеству и бизнес-процессам, сотрудники управления бизнес-процессами и члены рабочих процессных групп. Второй составляющей этого этапа стало техническое обеспечение работ, в ходе которого были выбраны и установлены программные средства бизнес-моделирования «Бизнес-инженер» и «График-студия Малыш» (соответствует требованиям программно-технической составляющей).

На четвертом этапе были выделены и ранжированы бизнес-процессы, на основе чего был осуществлен выбор бизнес-процессов и ключевых показателей для первоочередного улучшения (соответствует требованиям продуктовой составляющей).

На пятом этапе по приоритетным бизнес-процессам были сформированы 15 рабочих процессных групп, состав которых был утвержден приказом президента банка (соответствует требованиям организационной составляющей).

На шестом этапе каждая процессная группа на основе агрегированного плана, а также с учетом

работ и результатов предыдущих этапов, разработала детальный план работ по описанию, анализу и оптимизации своих бизнес-процессов (соответствует требованиям управленческой составляющей).

На седьмом этапе рабочими процессными группами осуществлялось описание, анализ и оптимизация бизнес-процессов (требования продуктовой составляющей).

На восьмом этапе на основе оптимизированных схем бизнес-процессов были разработаны процессные и структурные регламенты «как надо» (требования продуктовой составляющей).

Заключительный девятый этап был связан с внедрением новых схем деятельности и их опытной эксплуатацией (требования технологической составляющей).

С целью управления изменениями в проекте в Новикомбанке была создана система управления корпоративным знанием бизнес-процессов (требования информационной составляющей) и система мотивации инициативы по оптимизации бизнес-процессов, предусматривающая как материальное, так и нематериальное стимулирование (требования кадровой составляющей).

ТАБЛИЦА

Фрагмент разработочной матрицы (представлена часть элементов организации процесса и требований к ним для продуктовой составляющей)

Требования		Уровни зрелости					
		Нулевой	Начальный	Повторяемый	Определенный	Управляемый	Оптимизированный
1. Продуктовая составляющая							
1.1	Процессы верхнего уровня	Применение требований к уровням					
1.1.1	Выделены бизнес-направления			+	+	+	+
1.1.2	Выделены основные процессы первого уровня				+	+	+
1.1.3	Выделены вспомогательные процессы первого уровня					+	+
1.1.4	Система выделенных процессов полная и содержит все основные и вспомогательные процессы (обеспечивающие, управления и развития)						+
1.1.5	Разработаны дерево и сеть процессов глубиной не менее двух уровней						+
1.2	Владельцы процессов	Применение требований к уровням					
1.2.1	Разработана диаграмма и оргструктура			+	+	+	+
1.2.2	Диаграмма оргструктуры соответствует соглашению по моделированию						+
1.2.3	Определены владельцы и участники процессов					+	+
1.2.4	Владельцы наделены полномочиями, соответствующими ответственности						+

Источник: Новикомбанк, «БИТЕК»

В 2010 году Новикомбанк завершил проектную стадию внедрения системы управления бизнес-процессами. Но затем начался новый виток уже в рамках текущей деятельности — функционирование процессного управления согласно циклу Деминга (планирование-исполнение-мониторинг-коррекция).

Внедрение системы процессного управления осуществлялось как собственными силами банка, так и с привлечением внешних консультантов

Ко второй половине 2011 года в банке сформирована библиотека бизнес-процессов (около 300 процессов), по которым построены графические схемы. Из них улучшению подверглись самые приоритетные процессы, а также в ходе их причинно-следственного анализа для улучшения были выбраны и смежные процессы.

В первую очередь в банке обращали внимание на достижение прозрачности по всем выбранным

процессам и дисциплину их выполнения, после чего переходили к анализу и улучшению стоимостных и временных ключевых показателей, а также показателей качества, производительности и рисков.

Результатом применения в Новикомбанке Стандарта качества организации работы по управлению бизнес-процессами стали:

- обеспечение базовой прозрачности бизнес-процессов;
- обеспечение измеряемости результатов бизнес-процессов (количественной прозрачности);
- сокращение длительности процессов; снижение трудозатрат;
- повышение качества процессов;
- достижение экономического эффекта, размер которого уже превысил полную стоимость затрат, понесенных банком на внедрение процессного подхода;
- снижение организационной и территориальной фрагментарности;
- снижение рисков: кредитного, операционного, правового, регуляторного;
- возможность тиражирования процессов (тиражирование порядка, а не беспорядка);
- регламентация процессов и повышение дисциплины исполнения.

Б.О

Организатор:



III Ежегодная Международная Конференция
 10-11 ноября 2011 года, гостиница Ренессанс Монарх, Москва

Электронные Деньги, Карты и Платежи 2011

При участии:

Ассоциация Электронные Деньги
 Яндекс.Деньги
 Голландская Ассоциация Банкиров
 Consult Hyperion
 Glenbrook Partners
 Electronic Money Association
 QIWI
 НАУМИР
 Сбербанк
 Альфа Банк
 ВымпелКом (Бренд Билайн)
 МТС
 MasterCard
 Океан Банк
 I-Free
 Деньги@Mail.ru
 Mobi.Деньги
 RURU
 Rayonline
 PayPal
 RBK Money
 PayU

Наконец-то свершилось то, чего участники рынка ждали и за что сражались несколько последних лет. Госдума приняла сразу во втором и третьем чтении законопроект "О национальной платежной системе". Теперь электронные деньги и платежи получили в России статус легальных.

Среди докладов E-money Форума 2011:

- Результаты внедрения нового законопроекта «О национальной платежной системе»
- Развитие технологий и законодательных инициатив в ЕС и Великобритании
- Статистика и анализ цифр, технологий актуальных он-лайн платежей в РФ
- Электронные деньги в социальных сетях
- Круглый стол платежных систем — в прошлом году собрал руководителей крупнейших платежных систем России (Яндекс.Деньги, Webmoney, Qiwi Кошелек, RBK Money...)
- Тренды развития рынка электронной коммерции и платежей в США (Google Wallet)
- Мобильные операторы VS. платежные системы. Синергия или конкуренция?

По вопросам регистрации пишите: info@worldwide-expert.co.uk,
 звоните: + 44(0) 208 540 0065 ИЛИ +371 6 738 1633 в офисы компании Worldwide Expert

