

Стандарт качества организации работы по управлению бизнес-процессами в кредитных организациях: опыт внедрения¹

Т. В. Радченко,

главный бухгалтер, председатель Комитета банковских технологий
ЗАО АКБ «НОВИКОМБАНК», член Координационного комитета АРБ
по стандартам качества банковской деятельности

С. М. Ковалев,

руководитель консалтинговой компании БИТЕК
(Бизнес-инжиниринговые технологии)

В. М. Ковалев,

ведущий консультант компании

В этой статье хотелось поделиться опытом внедрения Стандарта в Новикомбанке и подробнее остановиться на вопросах мотивации инициатив по оптимизации бизнес-процессов и автоматизации компонентов системы управления бизнес-процессами (СУБП).

Текущая ситуация в области стандартизации. Сегодня дополнительно к ранее утвержденным десяти стандартам банковских процессов и банковских продуктов (услуг) Совет Ассоциации российских банков утвердил четыре стандарта:

- Стандарт качества организации работы по управлению бизнес-процессами в кредитных организациях (СКОРУБП);
- Стандарт управления непрерывностью деятельности организаций банковской системы Российской Федерации;
- Стандарт процесса инновационного кредитования;
- Стандарт качества управления репутационным риском в кредитных организациях.

Напомним, Стандарт качества организации работы по управлению бизнес-процессами в кредитных организациях был разработан Новикомбанком и консалтинговой компанией «Бизнес-инжиниринговые технологии» (БИТЕК) по поручению Координационного комитета АРБ по стандартам качества банковской деятельности. Этот Стандарт является универсальным и может применяться банками различного типа и масштаба: крупными, средними, малыми и региональными (*локальными – новый термин АРБ*).

При разработке Стандарта были учтены замечания и предложения кредитных организаций и сертифицирующих органов. Были получены консультации

по предметной области Стандарта от ведущих российских экспертов в области управления бизнес-процессами. Утвержденный Стандарт и 42 сопроводительных слайда к нему опубликованы на сайте АРБ.

Внедрение СУБП и СКОРУБП в Новикомбанке. Помимо того, что Новикомбанк является одним из разработчиков СКОРУБП, он стал первым «пилотным банком» по внедрению данного стандарта.

В конце 2010 г., спустя год после проведения Банком первой самооценки уровня зрелости бизнес-процессов, была проведена очередная самооценка по СКОРУБП. Для быстроты и удобства проведения самооценки использовалась Матрица требований в рабочем формате (Приложение № 2 к Стандарту).

Проведенная работа позволила объективно оценить сильные и слабые стороны Банка в области процессного управления. Было определено, на каком уровне зрелости процессного управления находится банк на конец 2010 г. Проведение самооценки позволило определить последующие шаги на 2011 г. по повышению уровня зрелости процессного управления в банке. В результате был разработан План по совершенствованию системы процессного управления с целью обеспечения соответствия более высоким уровням зрелости СКОРУБП.

На первом этапе внедрения процессного управления в 2009 г. в Новикомбанке использовался комбинированный подход по реализации проекта: большая часть работ выполнялась собственными силами, привлеченные консультанты осуществляли методологическую поддержку. Полученный банком опыт показал необходимость в 2010 г. дополнить текущий формат проведения работ их автоматизацией (рис. 1). Выбранный подход соответствует централизованно-децентрализованному подходу к описанию и улучшению процессов с координированием работы процессных команд (требование 3.3.3 СКОРУБП).

¹ Деньги и кредит. 2010. № 11.

В 2010 г. Новикомбанк завершил проектную стадию внедрения процессного управления. Но затем начался новый виток уже в рамках текущей деятельности, согласно циклу Деминга PDCA (планирование, исполнение, мониторинг, корректирующие воздействия) (рис. 2).

На текущий момент в банке сформирована библиотека бизнес-процессов, которые описаны в графическом виде. Из них улучшены самые приоритетные процессы, а в ходе их причинно-следственного анализа для улучшения были выбраны и смежные процессы. Приоритетными для совершенствования являются процессы, наиболее важные с точки зрения достижения стратегии, проблемные, а также с высокой степенью возможности проведения улучшений.

В первую очередь, в банке обращали внимание на достижение прозрачности по всем выбранным процессам, дисциплины их выполнения, после чего переходили к анализу и улучшению стоимостных и временных ключевых показателей, а также показателей качества, производительности и рисков.

Мотивация инициатив по оптимизации бизнес-процессов. С целью стимулирования инициатив по оптимизации бизнес-процессов и поощрения сотрудников было разработано и утверждено «Положение о системе мотивации инициативы по оптимизации бизнес-процессов ЗАО АКБ «НОВИКОМБАНК»» (далее – Положение), предусматривающее как материальное, так и нематериальное стимулирование (требование 2.5.5 СКОРУБП).

Результатом внедрения системы мотивации инициативы стали внесенные и реализованные предложения сотрудников банка по оптимизации бизнес-процессов. Положено начало стимулирования инициативы, и по результатам внедрения оптимизированных бизнес-процессов:

1. Произведены выплаты:

фиксированные суммы авторам инициатив по оптимизации бизнес-процессов;

в форме бонуса от суммы подтвержденного экономического эффекта на основании актов внедрения;

в форме премии за регламентацию, достижение контролируемости, обеспечение прозрачности, снижение фрагментарности бизнес-процесса.

2. Активным руководителям и членам процессных рабочих групп Президентом Банка объявлены благодарности за участие в реализации Программы построения и развития системы управления бизнес-процессами в 2010 году.

Результатами внедренных в эксплуатацию схем бизнес-процессов «как надо» являются:

1. Измеряемость (количественная прозрачность).

2. Сокращение длительности процессов.

3. Снижение трудозатрат.

4. Повышение качества процессов.

5. Достижение экономического эффекта, размер которого обеспечил полную окупаемость затрат, по-

несенных банком на внедрение процессного подхода.

6. Снижение организационной и территориальной фрагментарности.

7. Снижение рисков: кредитного, операционного, правового, регуляторного.

8. Возможность тиражирования процессов (тиражирование порядка, а не беспорядка).

9. Регламентация процессов; повышение дисциплины исполнения.

10. Новая схема продажи банковского продукта для корпоративных клиентов банка.

Автоматизация бизнес-процессов и компонентов СУБП. Мы уже упомянули о необходимости автоматизации работ по внедрению и поддержанию функционирования системы управления бизнес-процессами (требования 6.1.1 – 6.1.7 СКОРУБП).

Использование программных средств бизнес-моделирования позволяет автоматизировать работы по описанию, анализу и оптимизации деятельности кредитной организации. В итоге сокращается время, снижаются издержки и повышается качество результатов работ, связанных с функционированием СУБП.

Для поддержания функционирования как процессного управления, так и самих бизнес-процессов, помимо системы бизнес-моделирования, в банке используются иные информационные системы.

Применение данных систем используется для автоматизации ручного процесса, внедрения новых процессов, основанных на передовых информационных технологиях, ведет к сокращению издержек, снижению операционных рисков и, как следствие, к повышению качества бизнес-процессов, продуктов и услуг банка.

В качестве программного средства бизнес-моделирования в Новикомбанке используется отечественная система «Бизнес-инженер». Для проведения работ по описанию, анализу и улучшению бизнес-процессов пятнадцатью рабочими процессными группами применяется модуль «График-студии Малыш», который представлен отдельным программным продуктом и распространяется бесплатно (требования 2.8.2, 6.1.1 – 6.1.7 СКОРУБП).

Данные программные продукты поддерживают основной объем работ в Новикомбанке по бизнес-моделированию, в частности:

- построение и актуализация на постоянной основе бизнес-моделей;

- формирование и актуализация матрицы ответственности бизнес-процессов и продуктов/услуг Новикомбанка;

- формирование и актуализация матрицы распределения ответственности за бизнес-процессы;

- формирование и актуализация Деревя бизнес-процессов банка с декомпозицией до 4–6 уровней;

- формирование отчетов о ранжировании бизнес-процессов;

- графическое описание процессов;

- проведение структурированного анализа (причинно-следственный анализ Исикавы; сетевые диаграммы проблем и решений);
- разработка шаблонов и автоматическое формирование регламентирующих документов:
 - положение о структуре бизнес-процессов верхнего уровня Новикомбанка;
 - положение о бизнес-процессе (рис. 3);
 - положение об организационной структуре Новикомбанка;
 - положения о структурных подразделениях;
 - должностные инструкции.

Например, результатом работы по построению и актуализации на постоянной основе бизнес-модели «Архитектура информационной системы» является сама модель в актуализированном состоянии, а также возможность проведения анализа взаимосвязи бизнес-процессов с информационными системами и про-

граммными модулями. Это позволяет:
 обеспечивать непрерывность критически важных бизнес-процессов банка;
 определять уровень автоматизации бизнес-процессов и целесообразность автоматизации тех или иных процессов;
 определять эффективность использования информационных систем и программных модулей;
 улучшать управляемость бизнес-процессами банка.
 Все это способствует исполнению требований 1.9.1 – 1.9.5 СКОРУБП.

С целью сокращения ручного труда по вводу значений показателей бизнес-процессов в Новикомбанке начата работа по автоматизации компонентов СУБП. Достичь этого позволит интеграция 4 информационных систем: ПО «Бизнес-инженер»; автоматизированная банковская система; система электронного документооборота; CRM-система (рис. 4).



Рис. 1. Комбинированный подход, выбранный в Новикомбанке



Рис. 2. Цикл Деминга

 НОВИКОМБАНК	Положение о бизнес-процессе	Номер: ПБП-1.3.17.1-г.1.0
--	-----------------------------	------------------------------

I. Общие положения

1.1 Информация о документе

Тип документа	Положение о бизнес-процессе
Аннотация	Устанавливает порядок выполнения процесса
Минимальная периодичность пересмотра	При необходимости
Максимальная периодичность пересмотра	При необходимости, но не реже 1 раза в 2 года
Область применения	В соответствии с областью применения настоящего документа (см п.1.4)

1.2 Назначение документа

Настоящее положение о бизнес-процессе (далее Положение) в ЗАО АКБ "НОВИКОМБАНК" регламентирует распределение ответственности и взаимодействие участников в процессе "_____".

1.3 Цели процесса

Описание процесса влияет на достижение следующих целей:

- Уменьшение длительности процесса.

1.4 Область применения

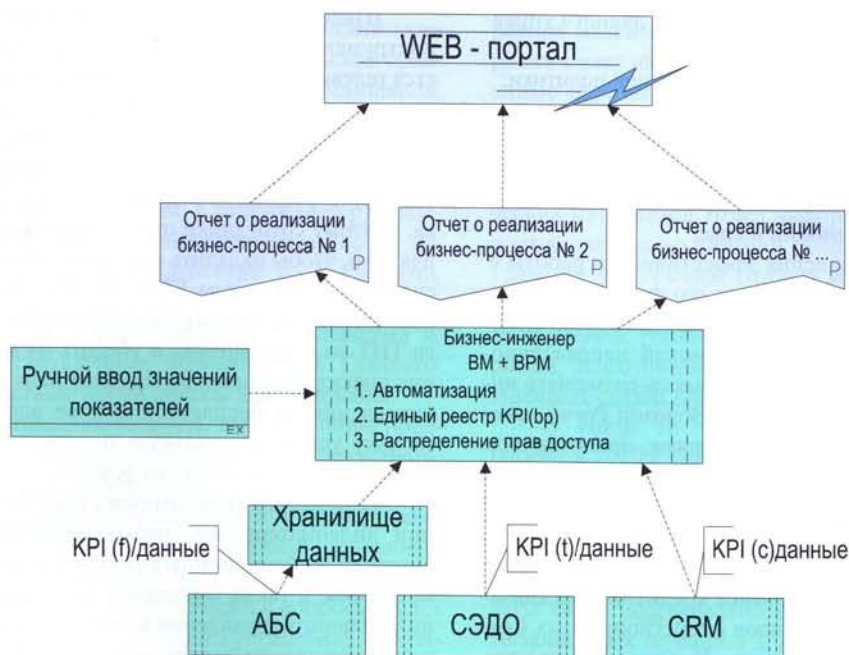
Настоящее положение должны знать и использовать в своей работе все участники бизнес-процесса "_____". Перечень которых приведен в разделе II.

1.5 Определения терминов

Бизнес-процесс (процесс) – деятельность в организации, преобразующая входы в выходы.

Владелец процесса – руководитель, несущий ответственность за результативность и эффективность процесса, обеспечение ресурсами, а также за улучшение процесса.

Рис. 3. Положение о бизнес-процессе, сформированное в ПО «Бизнес-инженер» (фрагмент)



BM – Бизнес-моделирование
BPM – Business Performers Management

Рис. 4. Автоматизация компонентов СУБП в Новикомбанке