

УДК 336.018:005.5

ВОЗМОЖНОСТИ РАЗРАБОТКИ И МОНИТОРИНГА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОЦЕССОВ В РАМКАХ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

Р.А. Долженко

Алтайский государственный университет

E-mail: snurk17@gmail.com

В статье изучаются возможности разработки и мониторинга ключевых показателей процессов в рамках использования процессного подхода в коммерческом банке. Рассмотрены основные понятия процессного подхода. Описана процедура определения ключевых показателей процессов, на основании которых должен быть организован мониторинг процессов. Описаны базовые подходы к группировке процессов в зависимости от их приоритетности, качества и эффективности и риска.

Ключевые слова: процессный подход, виды процессов, ключевые показатели процессов, критерии выбора процессов для мониторинга, группировки процессов по уровню операционного риска, зоны контроля.

POSSIBILITIES OF DEVELOPING AND MONITORING KEY PROCESS INDICATORS WITHIN THE PROCESS APPROACH IN THE COMMERCIAL BANK

R.A. Dolzhenko

Altai State University

E-mail: snurk17@gmail.com

The article examines the possibilities of developing and monitoring key process indicators within the process approach in a commercial bank. The basic concept of the process approach is studied. The procedure of identifying key indicators of processes based on which shall be based assessment processes is described. The basic approaches to group processes according to their priority, quality, efficiency and risk are provided.

Key words: process approach, types of processes, key process indicators, the selection criteria for monitoring processes, grouping processes on the level of operational risk, control zone.

Введение. В условиях необходимости соответствия требованиям мировой экономической системы отечественные компании обязаны перенимать лучший опыт, встраивать его в свою деятельность. Наряду с традиционным функциональным подходом все большее распространение получает процессный подход, который рассматривает организационную деятельность как совокупность различных процессов и предполагает управление ими с точки зрения возможности преобразования входов в выходы или ресурсов в полезный результат. Актуальность этого подхода не вызывает сомнения. Как отметил американский ученый, статист и консультант по теории управления качеством Эдвардс Деминг (W. Edwards Deming): «Восемьдесят пять процентов причин, из-за которых клиент не получает услугу вовремя, связаны с недостатками в системах и процессах..., а не с сотрудниками ком-

пании. Задача менеджмента заключается в изменении процесса предоставления услуги» [2].

Актуальна эта тема и для коммерческих банков, в связи с тем, что некоторые из них имеют точки выхода на международный рынок, вынуждены конкурировать друг с другом и постоянно внедрять новые управленческие технологии. В крупных финансовых организациях, которые предоставляют целый комплекс различных услуг, встает вопрос эффективного управления процессами. Сделать это можно только при налаженной системе контроля над ключевыми показателями процессов, которые будут выступать индикаторами их процессов [4].

В связи с этим рассмотрим в статье возможности разработки и мониторинга ключевых показателей процессов в коммерческом банке в рамках процессного подхода.

Основные понятия, используемые в процессном подходе. Ключевым понятием процессного подхода является «Процесс» – совокупность работ, преобразующая входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

Система управления процессами (Система) – система управления, в которой используется процессный подход к управлению банком. В рамках процессного подхода деятельность банка рассматривается как совокупность взаимосвязанных процессов [3].

Важным в управлении процессами является то, к какому типу они относятся. Существуют разные подходы к выделению типов процессов [5], с нашей точки зрения, применительно к банковской деятельности вся деятельность банка делится на следующие типы процессов:

Бизнес-процессы – все процессы, в которых участвуют Клиенты. Бизнес-процессы являются сквозными и включают в себя все этапы и операции, необходимые для удовлетворения потребностей Клиента и создания стоимости для банка.

Управляющие процессы – процессы, формирующие цели, планы, параметры бизнес- и обеспечивающих процессов, а также технологии достижения целей процессов.

Обеспечивающие процессы – процессы, обеспечивающие ресурсами бизнес- и управляющие процессы.

В качестве основных элементов процессов можно выделить следующие: входы, выходы, ресурсы, поставщики, потребители, этапы и операции (табл. 1).

Для контроля выполнения процессов, а также эффективности деятельности участников процессов устанавливаются ключевые показатели – измерители результата (результатов) процесса, затрат, понесенных в ходе его исполнения, а также качества его исполнения [1].

В рамках Системы управления процессами выделяются следующие группы показателей:

- Показатели качества процесса – показатели процесса, характеризующие степень соответствия результатов процесса стандартам качества или согласованным требованиям потребителей (постоянство процесса, стабильность результатов и т.п.).

Таблица 1

Основные элементы процессов

Элементы процесса	Определение	Примеры
Входы	Элементы, необходимые для выполнения процесса и преобразуемые в ходе выполнения процесса	Документ Информация Товарно-материальные ценности Финансовые средства ...
Выходы	Результаты процесса, востребованные потребителем (либо внешним, либо внутренним)	Документ Информация Товарно-материальные ценности Финансовые средства Банковская услуга/продукт Технологии, в том числе информационные Инфраструктура, в том числе информационная ...
Ресурсы	Элементы, необходимые для преобразования входов в выходы	Персонал/Рабочее время персонала Технологии, в том числе информационные Инфраструктура, в том числе информационная ...
Поставщики	Субъекты, предоставляющие ресурсы для процесса	ИТ-блок при предоставлении ИТ-систем Бизнес-подразделение, предоставляющее информацию для Бизнес-планирования ...
Потребители	Субъекты, потребляющие результаты процесса	Клиенты Бизнес-подразделения для ИТ-служб ...
Этапы и операции	Преобразования или действия, совершаемые в рамках процесса	Консультирование Клиента о продуктах банка Прием кредитной заявки Клиента Проверка правильности заполнения кредитной заявки ...

- Показатели результатов процесса – показатели процесса, характеризующие реализацию запланированных работ по процессу и уровень запланированных результатов.

- Показатели эффективности процесса – показатели процесса, характеризующие отношение достигнутых результатов к использованным ресурсам. Показатели эффективности процесса отражают, насколько оптимально используются ресурсы при достижении необходимого результата.

Ключевые показатели должны удовлетворять следующим критериям:

Достижимость и амбициозность:

установленные значения ключевых показателей должны быть достижимы;

установленные значения ключевых показателей должны стимулировать к оптимизации процесса, этапов процесса.

Измеримость и достоверность:

ключевые показатели должны быть численно измеримы;

плановые и фактические значения ключевых показателей должны рассчитываться на основе актуальных, достоверных и непротиворечивых данных.

Целесообразность использования:

затраты на сбор исходных данных и расчет значений ключевых показателей должны находиться в разумных пределах и не превышать полезность от их использования.

Необходимость и достаточность:

количество ключевых показателей должно быть минимально необходимым и в то же время достаточным для контроля процесса и его этапов.

Сбалансированность:

ключевых показателей должны уравнивать друг друга, и их достижение не должно приводить к ухудшению фактического состояния процесса, этапа процесса;

ключевые показатели процесса, этапа процесса должны быть сбалансированы с бизнес-показателями по направлению деятельности.

Преимственность:

ключевые показатели должны дополнять показатели бизнес-плана в отношении соответствующего направления деятельности. Их достижение должно способствовать достижению бизнес-целей банка;

ключевые показатели этапа процесса должны быть сформулированы таким образом, чтобы их достижение приводило к достижению ключевых показателей всего процесса;

состав ключевых показателей должен быть стабильным, чтобы было возможно проведение ретроспективного анализа изменений параметров процесса, этапов процессов.

Ограниченность во времени:

ключевые показатели устанавливаются на определенный период времени, в течение которого они должны быть достигнуты.

Для каждого ключевого показателя Владелец процесса (Владелец процесса – это лицо, отвечающее за эффективность работ и достижение целевых результатов деятельности в рамках процесса) должен быть определен Алгоритм расчета, который включает в себя:

формулу расчета показателя;

источники исходных данных для расчета планового и фактического значения показателя. Источниками данных могут являться:

- автоматизированные и информационные системы;
- распорядительные документы, содержащие планы работ и ключевые показатели по соответствующему направлению деятельности;
- формы отчетности, установленные внутренними нормативными и распорядительными документами банка;
- вновь вводимые источники данных.

Разработка ключевых показателей процессов. Разработка ключевых показателей процесса и этапов процесса производится в строгой последовательности (табл. 2):

- разработка ключевых показателей процесса;
- разработка ключевых показателей этапов процесса (для этапа должно быть установлено не менее одного ключевого показателя).

Разработка ключевых показателей применительно к каждому процессу, этапу процесса делится на следующие последовательные этапы:

- определение содержания ключевых показателей;

Таблица 2

Пример типовых ключевых показателей процессов, этапов процессов

Группа показателей	Типовые ключевые показатели	Пример ключевых показателей
Показатели качества процесса – показатели процесса, характеризующие степень соответствия результатов процесса стандартам качества или согласованным требованиям потребителей (постоянство процесса, стабильность результатов и т.п.)	% результатов, отличающихся от нормативных (по длительности, по комплектности, правильности оформления и т.п.)	% заявок Клиентов, рассмотренных с превышением установленного срока
	Удовлетворенность клиента (внешнего или внутреннего)	Удовлетворенность клиента качеством обслуживания в ВСП 75 %
	% потерь	% вновь нанятых сотрудников, не прошедших испытательный срок
Показатели результатов процесса – показатели процесса, характеризующие реализацию запланированных работ по процессу и уровень запланированных результатов	Длительность процесса	Время принятия решения по кредитной заявке
	Количество результатов процесса за период	Количество выданных карт Momentum
Показатели эффективности процесса – показатели процесса, характеризующие отношение достигнутых результатов к использованным ресурсам. Показатели эффективности процесса отражают, насколько оптимально используются ресурсы при достижении необходимого результата	Трудоемкость получения результата	Трудозатраты на экспертизу договора составляют не более 8 чел.-ч
	Объем реализованных операционных рисков	Потери в связи с реализацией операционного риска не превышают 1 000 тыс. руб./год
	Производительность	Не менее 20 рассмотренных договоров на одного сотрудника в месяц

- определение алгоритма расчета значения ключевых показателей;
- техническая реализация сбора данных для расчета фактических значений показателей;
- определение периодичности мониторинга ключевых показателей;
- определение планового значения.

Мониторинг ключевых показателей процессов. Рассмотрим возможности мониторинга ключевых показателей процессов для определения тех из них, которые требуют первоочередной оптимизации.

Данные рекомендации разработаны в соответствии с общепринятыми принципами управления рисками, лучшими международными и отечественными практиками управления операционным риском и рекомендациями Базельского комитета по банковскому надзору [6].

Их использование позволит осуществить:

- агрегацию и анализ информации о процессах в коммерческом банке и присущих им рисках (в том числе причины, предпосылки, методы контроля и т.д.);
- определение процессов для первоочередной оптимизации и минимизации операционных рисков (в том числе диагностику, разработку решений по их оптимизации, экспертизу и тестирование предложений);

– постановку задач владельцу процесса (разработку требований по оптимизации процессов, выработку рекомендаций по оптимизации процессов, информирование о проблемных зонах и рисках) и мониторинг и контроль оптимизации процесса.

За основу подходов, определяющих выбор процессов для оптимизации, приняты представления об «идеальном» банковском процессе, который:

– вносит свой вклад в общее развитие бизнеса банка и реализацию его стратегии;

– является эффективным с точки зрения «затраты/доход» и качественным с точки зрения удовлетворения клиентов банка;

– характеризуется приемлемым уровнем (либо отсутствием) операционного риска.

Наличие проблем в бизнес- и обеспечивающих процессах (высокие операционные риски, регулярные жалобы Клиентов и т.п.) является основанием для анализа соответствующих им управляющих процессов (при наличии) и включения их в число процессов, требующих первоочередной оптимизации.

Критериями выбора процессов для оптимизации являются следующие:

• *приоритетность процесса* – тип процесса (бизнес-, управляющий или обеспечивающий процесс) и влияние на деятельность банка;

• *качество и эффективность процесса* – статистика жалоб, претензий, запросов клиентов, оценок по результатам проверок и т.д.;

• *риски процесса* – количество случаев реализации операционного риска процесса, величина ущерба от их реализации, а также уровень IT-рисков процесса.

По каждому из рассматриваемых критериев процессу присваивается рейтинг на основе имеющейся о процессах информации (для каждого критерия используется рейтинговая шкала от 1 до 3 баллов). Итоговый рейтинг процесса определяется по сумме трех рейтингов:

$$L = Pr + K + R,$$

где L – интегральный критерий оценки процесса, определяющий первоочередность его оптимизации, в баллах; Pr – балльная оценка процесса по критерию приоритетности; K – балльная оценка процесса по критерию качества и эффективности; R – балльная оценка процесса по критерию рисков процесса.

В зависимости от фактического значения интегрального критерия L (от 3 (в случае трех оценок, равных 1 баллу) до 9 (в случае оценок, равных 3 баллам)) определяется итоговый приоритет процесса и определяется зона контроля процесса (табл. 3).

Процессы для первоочередной оптимизации определяются на основании положения процессов в пространстве трех координат, определяемых вышеуказанными критериями (рис. 1).

Зона контроля, к которой относится процесс, определяет комплекс мероприятий по оптимизации процесса, который должен быть реализован в отношении данного процесса, а также сроки данных мероприятий.

Таблица 3

Взаимосвязь приоритетности процесса и зоны контроля процесса

Значение интегрального критерия	Итоговый приоритет	Зона контроля
3	Низкий	Зона контроля «С»
4	Низкий	
5	Повышенный	Зона контроля «В»
6	Повышенный	
7	Повышенный	
8	Высокий	Зона контроля «А»
9	Высокий	

В зависимости от значения присвоенной оценки процессы банка подразделяются на 3 группы, а именно:

Группа А. К «красной зоне», приоритетной для внедрения изменений, относятся процессы, вносящие большой вклад в деятельность банка, имеющие серьезные замечания по качеству оказываемых клиентам услуг и низкую эффективность, а также высокий уровень операционных рисков. Процессы, отнесенные в группу А, подлежат риск-аудиту. По итогам проведения риск-аудита, а также основываясь на иной доступной информации, по процессам этой группы Владельцу процесса направляется информация о проблемных областях и рисках процесса; о требуемых мероприятиях в целях снижения операционных рисков и повышения эффективности процесса. Владелец процесса осуществляет пересмотр и изменение процесса в требуемые сроки.

Группа В. К «желтой зоне» относятся процессы, подлежащие мониторингу и контролю, выработке рекомендаций по совершенствованию про-

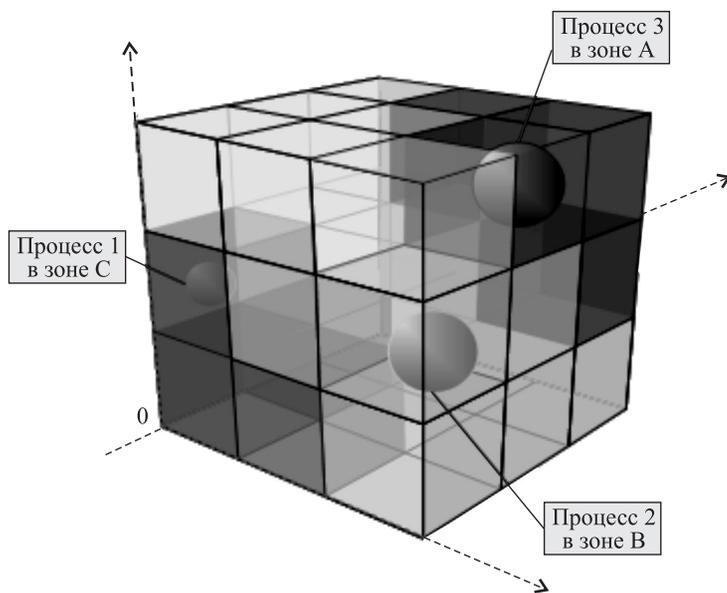


Рис. 1. Отнесение процесса к зоне контроля

цессов. Пересмотр процесса и его изменение осуществляет Владелец процесса, при этом сроки изменений определяются Владельцем процесса самостоятельно с учетом ключевых вех по Программе внедрения Системы управления процессами.

Группа С. К «зеленой зоне» относятся процессы, не требующие немедленного пересмотра и участия в изменениях. Необходимость пересмотра процесса и его изменения, сроки изменений определяются Владельцем процесса самостоятельно с учетом ключевых вех по Программе внедрения Системы управления процессами. Необходимые действия, участники процедур и сроки изменений определяются на основе матрицы процедуры изменения процессов для различных зон контроля (рис. 2).

	ЧТО необходимо заменить	КАК необходимо заменить	КОГДА необходимо заменить	КТО должен внедрять изменения	Контроль и мониторинг
Зона контроля «А»	Проблемные области и риски процесса	Требования	Требования	Владелец Менеджеры этапов Владелец смежного процесса	Контроль выполнения
Зона контроля «В»	Проблемные области и риски процесса	Рекомендации	Рекомендации	Владелец Менеджеры этапов Владелец смежного процесса	Ежеквартальный мониторинг, в том числе сохранения «зоны контроля»
Зона контроля «С»	Проблемные области и риски процесса				Ежеквартальный мониторинг, в том числе сохранения «зоны контроля»

Рис. 2. Матрица процедуры изменения процессов для различных зон контроля

Матрица определяет что, как и когда необходимо осуществить по процессам в зависимости от того, к какой зоне контроля («А», «В» или «С») относится данный процесс. Для «красной» зоны контроля «А» мероприятия по изменению процессов являются более приоритетными и носят кардинальный характер, а контроль в этом случае является обязательным и полным. По процессам, относящимся к зоне «С», внедрение изменений может осуществляться самим владельцем процесса, а контроль носит характер мониторинга.

Заключение. Любой отечественный коммерческий банк для того, чтобы быть конкурентоспособным на рынке, должен реализовывать процессный подход по всем направлениям деятельности и во всех своих подразделениях.

Использование процессного подхода в коммерческом банке с учетом изложенных в статье рекомендаций позволит сформировать эффективную

модель управления процессами, построенную на разработке и мониторинге их ключевых показателей. Данные рекомендации позволят коммерческому банку вносить коррективы в свою деятельность на основе управления процессами с учетом изменения их ключевых показателей.

Литература

1. *Голубь Н.А., Апенько С.Н.* Разработка проекта внедрения процессного подхода к управлению персоналом // Вестник Омск. ун-та. Серия «Экономика». 2011. № 1. С. 132–137.
2. *Деминг Э.* Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Эдвардс Деминг; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс. 2007. 370 с.
3. *Елиферов В.Г.* Бизнес-процессы. Регламентация и управление: учебник. М.: Инфра-М, 2006. 319 с.
4. *Лопатин В.А.* Управление бизнес-процессами // Управление в кредитной организации. 2011. № 5 (63). С. 55–66.
5. *Новоселова Е.Г., Пономарев К.А.* Эволюция подходов к управлению банковской деятельностью // Вестник Том. ун-та. 2009. № 324. С. 306–308.
6. Базельский комитет по надзору за банковской деятельностью Банка международных расчетов, «Международная конвергенция измерения капитала и стандартов капитала: новые подходы», июнь 2004 г.

Bibliography

1. *Golub' N.A., Apen'ko S.N.* Razrabotka proekta vnedrenija processnogo podhoda k upravleniju personalom // Vestnik Omsk. un-ta. Serija «Jekonomika». 2011. № 1. P. 132–137.
2. *Deming Je.* Vyhod iz krizisa: Novaja paradigma upravljenija ljud'mi, sistemami i processami / Jedwards Deming; per. s angl. M.: Al'pina Biznes Buks. 2007. 370 p.
3. *Eliferov V.G.* Biznes-processy. Reglamentacija i upravljenie: uchebnik. M.: Infra-M, 2006. 319 p.
4. *Lopatin V.A.* Upravlenie biznes-processami // Upravlenie v kreditnoj organizaciji. 2011. № 5 (63). P. 55–66.
5. *Novoselova E.G., Ponomarev K.A.* Jevoljucija podhodov k upravleniju bankovskoj dejatel'nost'ju // Vestnik Tom. un-ta. 2009. № 324. P. 306–308.
6. Bazel'skij komitet po nadzoru za bankovskoj dejatel'nost'ju Banka mezhdunarodnyh raschjotov, «Mezhdunarodnaja konvergencija izmerenija kapitala i standartov kapitala: novye podhody», ijun' 2004 g.