ISSN 1561-7793

Вестник
Томского государственного университета

№ 324 **Июль** **2009**

- ФИЛОЛОГИЯ
- ФИЛОСОФИЯ, СОЦИОЛОГИЯ, ПОЛИТОЛОГИЯ
- КУЛЬТУРОЛОГИЯ
- ИСТОРИЯ
- ПРАВО
- ЭКОНОМИКА
- ПСИХОЛОГИЯ И ПЕДАГОГИКА
- БИОЛОГИЯ
- НАУКИ О ЗЕМЛЕ

Томский государственный университет
2009

НАУЧНО-РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ
ТОМСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА

Майер Г.В., д-р физ.-мат. наук, проф. (председатель); **Дунаевский Г.Е.**, д-р техн. наук, проф. (зам. председателя); **Ревушкин А.С.**, д-р биол. наук, проф. (зам. председателя); **Катунин Д.А.**, канд. филол. наук, доц. (отв. секретарь); **Аванесов С.С.**, д-р филос. наук, проф.; **Берцун В.Н.**, канд. физ.-мат. наук, доц.; **Гага В.А.**, д-р экон. наук, проф.; **Галажинский Э.В.**, д-р психол. наук, проф.; **Глазунов А.А.**, д-р техн. наук, проф.; **Голиков В.И.**, канд. ист. наук, доц.; **Горцев А.М.**, д-р техн. наук, проф.; **Гураль С.К.**, канд. филол. наук, проф.; **Демешкина Т.А.**, д-р филол. наук, проф.; **Демин В.В.**, канд. физ.-мат. наук, доц.; **Ершов Ю.М.**, канд. филол. наук, доц.; **Зиновьев В.П.**, д-р ист. наук, проф.; **Канов В.И.**, д-р экон. наук, проф.; **Кривова Н.А.**, д-р биол. наук, проф.; **Кузнецов В.М.**, канд. физ.-мат. наук, доц.; **Кулижский С.П.**, д-р биол. наук, проф.; **Парначев В.П.**, д-р геол.-минер. наук, проф.; **Петров Ю.В.**, д-р филос. наук, проф.; **Портнова Т.С.**, канд. физ.-мат. наук, доц., директор Издательства НТЛ; **Потекаев А.И.**, д-р физ.-мат. наук, проф.; **Прозументов Л.М.**, д-р юрид. наук, проф.; **Прозументова Г.Н.**, д-р пед. наук, проф.; **Савицкий В.К.**, зав. редакционно-издательским отделом ТГУ; **Сахарова З.Е.**, канд. экон. наук, доц.; **Слижов Ю.Г.**, канд. хим. наук., доц.; **Сумарокова В.С.**, директор Издательства ТГУ; **Сущенко С.П.**, д-р техн. наук, проф.; **Тарасенко Ф.П.**, д-р техн. наук, проф.; **Татьянин Г.М.**, канд. геол.-минер. наук, доц.; **Унгер Ф.Г.**, д-р хим. наук, проф.; **Уткин В.А.**, д-р юрид. наук, проф.; **Шилько В.Г.**, д-р пед. наук, проф.; **Шрагер Э.Р.**, д-р техн. наук, проф.

НАУЧНАЯ РЕДАКЦИЯ ВЫПУСКА

Аванесов С.С., д-р филос. наук, проф.; **Галажинский Э.В.**, д-р психол. наук, проф.; **Гураль С.К.**, канд. филол. наук, проф.; **Демешкина Т.А.**, д-р филол. наук, проф.; **Зиновьев В.П.**, д-р ист. наук, проф.; **Канов В.И.**, д-р экон. наук, проф.; **Кулижский С.П.**, д-р биол. наук, проф.; **Парначев В.П.**, д-р геол.-минер. наук, проф.; **Петров Ю.В.**, д-р филос. наук, проф.; **Прозументов Л.М.**, д-р юрид. наук, проф.; **Прозументова Г.Н.**, д-р пед. наук, проф.; **Шилько В.Г.**, д-р пед. наук, проф.

Журнал «Вестник Томского государственного университета»
включен в Перечень ведущих научных журналов и изданий,
выпускаемых в Российской Федерации,
в которых должны быть опубликованы
основные научные результаты диссертаций
на соискание ученой степени доктора и кандидата наук:
*по философии, социологии
и культурологии;
*по истории;
*по праву;
*по экономике;
*по биологическим наукам;
*по политологии;
*по педагогике и психологии;
*по филологии и искусствоведению;
на соискание ученой степени кандидата наук:
по наукам о Земле.
(Сайт Высшей аттестационной комиссии:
http://vak.ed.gov.ru/ru/help_desk/)

УДК 005.12:336.71

К.А. Пономарев, Е.Г. Новоселова

ЭВОЛЮЦИЯ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Рассматривается развитие управленческих подходов в банковской деятельности: от функционального к процессному. Традиционно управление банковской деятельностью в нашей стране строится на основе функционального подхода. Переход банков от стратегии, ориентированной на «изготовление» финансовых продуктов, к стратегии, направленной на удовлетворение потребностей клиентов, требует качественно иного подхода к управлению.

Ключевые слова: функциональный подход к управлению; процессный подход к управлению; бизнес-процесс.

Построение эффективной системы управления является одной из приоритетных задач менеджмента коммерческого банка. В конкурентной борьбе преимущество оказывается на стороне того банка, у которого более эффективная система управления. В частности, более эффективная система управления означает лучший портфель продуктов (включая как отдельные продукты, так и синергетику между продуктами), лучший портфель клиентов (клиентская база).

Под системой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Ключевыми понятиями системы управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами системы управления могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности.

Существующая практика построения систем управления включает в себя два основных подхода: функциональный и процессный [1. С. 31]. Исторически первым сложился функциональный подход, теоретические основы которого были заложены представителями административной (классической) теории менеджмента – Ф. Тейлором, А. Файолем, М. Вебером и их последователями.

Такая система управления предполагает четкое разделение труда, жесткую соподчиненность, единоначалие, а также систему норм и формальных процедур, однозначно регламентирующую все взаимодействия как внутри организации, так и с внешними субъектами. Целью функционального управления является контроль над исполнением сотрудниками их функций. При этом деятельность банка представляется как совокупность функций (функционально однородных операций), которые сосредоточиваются в специализированных функциональных подразделениях, представляющих собой объединения специалистов одного профиля [2. С. 129]. Подразделения выстраиваются в иерархическую пирамидальную структуру, управление которой осуществляется на административно-командных началах [3. С. 24].

Высокий уровень внутрибанковской специализации, стандартизация, формализация и программирование всех процессов являются очевидными преимуществами такой модели организации банковской деятельности, обеспечивающими высокое качество выполняемых операций.

Между тем концентрация усилий функциональных подразделений только на «своих» операциях, преобладание связей вертикального подчинения над горизонтальными связями сотрудничества затрудняют координацию деятельности структурных подразделений банка в процессе обслуживания клиента: «на стыках» между функциональными подразделениями теряется до 90% ресурсов [4]. Более того, наличие множества информационных фронт-офисных и бэк-офисных систем, между которыми распределены функционал и данные о клиентах, а также уникальных процессов и технологий, обеспечивающих реализацию продуктов или каналов обслуживания клиентов, приводит к серьезным ограничениям повторного использования данных технологий.

В условиях разрозненности клиентской информации все сведения о клиентах привязаны к счетам или каким-либо продуктам, банк не имеет полного представления о клиентах, включая сведения об обращениях в банк и используемых продуктах, и не может понять, что необходимо клиентам в настоящий момент и какие потребности могут возникнуть у них в будущем. В результате взаимодействие банка с клиентом исходит от продукта, а не от потребностей клиента и в целом носит неэффективный характер:

– банковские бизнес-операции ведутся автономно по продуктам и/или каналам доступа: процессы обслуживания определяются продуктом, за которым клиент обращается в банк, а не удобством для данного клиента;

– обмен информацией о клиентах и кросс-продажи между продуктовыми линейками минимальны (можно говорить о заранее определенном пакетировании продуктов, но не о кросс-продажах как о реакции на конкретную ситуацию взаимодействия с клиентом);

– практически не применяется дифференциация клиентов по их ценности для банка или потенциалу роста получаемых от них доходов;

– отсутствует системность формирования предложений – в аналогичных ситуациях сотрудники нередко делают клиентам разные предложения. Многочисленные сети распределения и сбыта банковских продуктов и услуг (отделения, агентства, системы подписки и др.) часто преследуют конкурирующие между собой коммерческие цели;

– входящие контакты крайне редко используются для продаж: если клиент обращается в банк за сервисом, то, вероятнее всего, никакого продуктового предложения он от банка не получит, а если клиент обращается за конкретным продуктом, то, как правило, приобретет только его и ничего больше;

– исходящие контакты (например, традиционные прямые маркетинговые кампании) ориентированы на продвижение одного продукта или группы и нередко осуществляются в неудобное для клиента время и по неудобному для него каналу [5].

В то же время банку сегодня приходится действовать в условиях динамичной внешней среды, характе-

ризующейся быстрыми технологическими изменениями, широкой номенклатурой продукции, а также быстрой сменой потребительских предпочтений. Изменяется «качество» самих клиентов, их способность ориентироваться в потребительских свойствах банковского продукта и, как следствие, возрастает осознание собственной значимости. Специфические потребности клиента встали на один уровень с факторами, влияющими на успех деятельности банка. «Рынки продавцов» постепенно превращаются в «рынки покупателей». Это означает, прежде всего, необходимость создания двустороннего канала коммуникации и выстраивание индивидуальных отношений, гибкость и оперативность обслуживания.

Переход банков от стратегии, ориентированной на «изготовление» финансовых продуктов, к стратегии, направленной на удовлетворение потребностей клиентов, требует качественно иного подхода к управлению.

Очевидным образом, в конце XX – начале XXI в. активно начал развиваться процессный подход к управлению. Процессное управление отличается от функционального тем, что организация рассматривается как бизнес-система, состоящая из взаимодействующих между собой бизнес-процессов, конечной целью которой является продукция, приобретенная потребителем, или оказанные услуги (удовлетворенный потребитель) [1. С. 33; 3. С. 24; 6]. Основной целью управления при этом является не столько контроль выполнения отдельных функций, сколько контроль результата.

Стержневой категорией процессного подхода является «бизнес-процесс» – устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательность работ), которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя» [7]. Посредством объединения в рамках бизнес-процессов разных по своему функциональному назначению операций в единые цепочки создания ценности достигается:

– непрерывность менеджмента организации на стыках между отдельными подразделениями и должностными лицами при их взаимодействии;

– сглаживание противоречий, связанных с иерархическим (вертикальным) построением менеджмента.

Любой бизнес-процесс имеет конкретные и измеримые «входы» (ресурсы) и «выходы» – результаты. К ресурсам процесса относятся персонал, оборудование, инфраструктура, среда и пр. Результатом выполнения процесса является определенный продукт (услуга). Бизнес-процесс всегда ориентирован на потребителя (внешнего и/или внутреннего), что выражается в том, что требуемое качество продукта (ценность) как совокупность свойств продукта, обусловливающих его пригодность удовлетворять потребности клиента в соответствии с его назначением, определяется клиентом (потребителем результата процесса), а не исполнителем. Причем неважно – внешний (потребитель) или внутренний (соседний отдел).

Поэтому каждый исполнитель внутри процесса четко представляет себе ожидаемый результат, ему делегируются полномочия и ответственность, право самому выбирать технологии, необходимые для достижения результата. Главный критерий эффективности управления – достижение целей группой, отделом, департаментом, банком.

Управление бизнес-процессом осуществляет его владелец. Можно дать следующее определение: «Владелец процесса – должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о бизнес-процессе, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса» [1. С. 49].

Природа бизнес-процессов такова, что изначально в них заложена возможность инжиниринга [8], т.е. возможность проектировать и выстраивать их в соответствии с целями организации, в логике реализуемой стратегии, в рамках существующей или перспективной организационно-штатной структуры и организационной культуры банка, самыми консервативными элементами системы управления. Инжиниринг бизнес-процессов требует адекватности идентификации, классификации и определения их роли для всей системы в целом.

В отечественные и зарубежной теории процессного подхода существует две точки зрения относительно границ бизнес-процесса [1. С. 56–57]. Первая основана на рассмотрении деятельности организации как сети процессов. Сеть процессов – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих бизнес-процессов организации, включающих в себя все виды деятельности, осуществляемой на предприятии. Идентификация процессов при этом осуществляется путем привязки процессов к функциональным подразделениям предприятия [9. С. 26–30; 10. С. 36].

Второй вариант реализации процессного подхода предполагает наличие так называемых «сквозных» процессов. Сквозной, или межфункциональный, бизнес-процесс – это процесс, в котором участвует несколько структурных подразделений предприятия, потребляющий ресурсы внешних и внутренних поставщиков и создающий ценность для внешних клиентов. Процесс пронизывает несколько функциональных подразделений (выполнение бизнес-операций в рамках бизнес-процесса может быть возложено на исполнителей из различных подразделений банка) и имеет владельца, который не является непосредственным начальником этих подразделений [9. С. 26–30].

Учитывая степень участия процессов в удовлетворении потребностей клиентов в банковских услугах, бизнес-процессы коммерческого банка могут быть классифицированы следующим образом [11]:

1. Процессы, направленные на производство банковских продуктов: бизнес-процессы формируют объем и структуру финансовых результатов банка.

2. Процессы, направленные на продвижение банковских продуктов клиентам: бизнес-процессы обеспечивают источник финансовых результатов банка.

3. Процессы, направленные на управление рисками производства и продажи банковских продуктов клиентам.

4. Процессы, направленные на оформление и учет сделок по продаже банковских продуктов клиентам.

5. Процессы, направленные на организацию банковской деятельности для обеспечения условий получения финансовых результатов банком как предпринимательской структуры.

Таким образом, внедрение процессного подхода в управление позволяет интегрировать усилия различных структурных подразделений в единую цепочку создания ценности для клиента, позволяет конструировать сложные индивидуальные банковские продукты, тем самым максимально полно удовлетворяя финансовые потребности клиента. При реализации данного подхода клиент выполняет контролирующую, а менеджмент – интегрирующую (координирующую) функцию, оптимизирующую бизнес-процессы основных подразделений компании на основе горизонтальных технологических цепочек.

Интеграция операционных платформ и клиентских данных, связанных с различными продуктами, позволяет в реальном масштабе времени получить единое, комплексное представление о взаимоотношениях клиента с банком. Банк получает возможность принимать решения в режиме реального времени о наилучшем следующем действии при контакте с клиентом. В результате достигается эффективное взаимодействие с клиентом при входящих и исходящих контактах, которое соответствует потребностям клиента на деловом и эмоциональном уровнях в конкретный момент времени.

При этом процессное управление не противопоставляется и не ломает широко распространенное функциональное управление с вертикальной иерархической структурой. Процессная модель – это еще одно представление функций и взаимосвязей в организации, базовым элементом управления которой являются виды деятельности и их результаты. Функциональный подход определяет «что делать», а процессный – «как делать» [12]. Поэтому развитие подходов к организации банковской деятельности идет по пути дополнения функционального подхода процессным.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Реинжиниринг* бизнес-процессов. М.: Эксмо, 2005. 592 с.
2. *Герчикова И.Н.* Менеджмент: Учеб. 4-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 499с.
3. *Масленченков Ю.С.* Технология и организация работы банка: теория и практика. М.: ДеКА, 1998. 432 с.
4. *Черемных О.* Процессно-стоимостной подход к управлению коммерческим банком // Executive: сообщество менеджеров. Режим доступа: http://www.e-xecutive.ru/publications/specialization/article_1701_30/, свободный
5. *Левенец В.* Шесть шагов на пути к клиенто-ориентированному банку // Connect! 2008. Режим доступа: http://www.connect.ru/article.asp?id=9040, свободный.
6. *Quality* management systems – Fundamentals and vocabulary: International Standard ISO 9000:2000. Second edition. 2000-12-15. Режим доступа: http://www.ls.eso.org/lasilla/quality/PDF/iso_9000.pdf, свободный.
7. *Quality* Management Systems-Requirements: International Standard ISO 9001:2000. Third edition. 2000-12-15. Режим доступа: http://www.ksc.nasa.gov/procurement/kics/docs/iso9001.pdf, свободный.
8. *Рубцов С.В.* Уточнение понятия «бизнес-процесс» // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 6. Режим доступа: http://www.cfin.ru/press/management/2001-6/03.shtml, свободный.
9. *Елиферов В.Г.* Бизнес-процессы. Регламентация и управление: Учеб. М.: Инфра-М, 2006. 319 с.
10. *Репин В.В., Елиферов В.Г.* Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Стандарты и качество, 2006. 408 с.
11. *Новоселова Е.Г.* Использование методов реинжиниринга бизнес-процессов для развития банковской деятельности // Проблемы современной экономики. 2007. № 2 (22). Режим доступа: http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=22277, свободный.
12. *Карабанов Б.* Бизнес-инжиниринг. Не роскошь, а средство управления. Режим доступа: http://www.cfin.ru/itm/business_engen.shtml, свободный.

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 5 мая 2009 г.