

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

<b>Тема работы</b>
Оптимизация операционных процессов в сфере банковских услуг
УДК <u>005.591.1:005.83:336.71</u>

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ91	Петухова Ирина Николаевна		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина Ирина Евгеньевна	д.э.н., профессор		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина Ирина Евгеньевна	д.э.н., профессор		

**Планируемые результаты освоения ООП  
38.04.02 Менеджмент**

<b>Код</b>	<b>Наименование компетенции</b>
<b>Универсальные компетенции</b>	
УК(У)-1	Способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
УК(У)-2	Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-3	Способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-4	Способность применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном языке, для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-5	Способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>	
ОПК(У)-1	Готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности
ОПК(У)-2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОПК(У)-3	Способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования
<b>Профессиональные компетенции</b>	
ПК(У)-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК(У)-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК(У)-3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК(У)-4	Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения
ПК(У)-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
ПК(У)-6	Способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями
ПК(У)-7	Способность представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
ПК(У)-8	Способность обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования
ПК(У)-9	Способность проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой
ПК(У)-10	Способность разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, а также применять современные методы и методики в процессе их преподавания
<b>Дополнительно сформированные профессиональные компетенции университета в соответствии с анализом трудовых функций выбранных обобщенных трудовых функций профессиональных стандартов, мирового опыта и опыта организации</b>	
ДПК(У)-1	Способность анализировать системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП  
\_\_\_\_\_ И.Е. Никулина  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

### ЗАДАНИЕ

#### на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

<b>Магистерской диссертации</b> (бакалаврской работы/магистерской диссертации)
---

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ91	Петуховой Ирине Николаевне

Тема работы:

Оптимизация операционных процессов в сфере банковских услуг	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 104-31/С от «14» апреля 2021 года

Срок сдачи студентом выполненной работы:

#### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<b>Исходные данные к работе</b>	Объект исследования: управление процессом оптимизации операционных услуг в сфере банковской деятельности в АО «Газпромбанк» Исходными данными послужили: 1. Научно-методическая литература по теме исследования; 2. Годовые отчеты КБ АО «Газпромбанк»; 3. Внутренние документы КБ АО «Газпромбанк»; 4. Нормативно-правовые акты РФ; 5. Материалы преддипломной практики; 6. Интернет-ресурсы.
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>	Слайд 3: Введение; Слайд 4-6: Теоретические аспекты процессного подхода в сфере банковских услуг; Слайд 7-8: Характеристика АО «Газпромбанк»; Слайд 9: Проблемы организации бизнес-процессов банковских услуг; Слайд 10-18: Методы анализа и оптимизации

	бизнес-процессов банковских услуг; Слайд 19: Заключение.
<b>Перечень графического материала</b>	
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	<b>Черепанова Наталья Владимировна</b>
Раздел на иностранном языке	<b>Ляхотюк Любовь Андреевна</b>
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	
Optimization of operational processes in banking services	Приложение А Оптимизация операционных процессов в сфере банковских услуг

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	<b>«13» ноября 2019 г.</b>
---	----------------------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина Ирина Евгеньевна	д.э.н., профессор		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ91	Петухова Ирина Николаевна		

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент  
Уровень образования – магистратура  
Период выполнения (осенний / весенний семестр 2020/2021 учебного года)

Форма представления работы:

Магистерской диссертации (бакалаврской работы/магистерской диссертации)
--

Тема работы:

Оптимизация операционных процессов в сфере банковских услуг
---

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**  
**выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	10 июня 2021 г.
--	-----------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
17-23 мая	Введение, Реферат, Титульные листы, Теоретическая часть магистерской диссертации	10
24-30 мая	Аналитическая часть магистерской диссертации	10
31 мая – 7 июня	Проектная часть магистерской диссертации, Заключение, Список литературы, Приложения	10
10 июня	Представление готовой магистерской диссертации, Отзыв руководителя, Рецензия, Характеристика магистранта	10
16 июня	Защита магистерской диссертации	60

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина Ирина Евгеньевна	д.э.н., профессор		14.05.2021 г.

Принял студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ91	Петухова Ирина Николаевна		14.05.2021 г.

Согласовано:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина Ирина Евгеньевна	д.э.н., профессор		14.05.2021 г.

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА  
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
3АМ91	Петуховой Ирине Николаевне

<b>Школа</b>	<b>инженерного предпринимательства</b>	<b>Направление</b>	38.04.02 Менеджмент
<b>Уровень образования</b>	Магистратура		

**Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:**

<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</li> <li>– опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>– чрезвычайных ситуаций социального характера</li> </ul>	<p>Рабочее место сотрудника отдела администрирования розничного кредитования АО «Газпромбанк». В кабинете установлено общее освещение, кондиционер. Рабочее место оборудовано в соответствии с нормами техники безопасности.</p> <p>В офисном помещении АО «Газпромбанк» установлена пожарная сигнализация, имеются запасные выходы. Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует.</p> <p>Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна.</p>
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Трудовой кодекс;</li> <li>– Постановление Правительства по ОТ;</li> <li>– Федеральный закон «Об основах охраны труда в РФ»;</li> <li>– Санитарные нормы и правила (СНиП);</li> <li>– Конституция РФ;</li> <li>– Инструкции по охране труда для рабочих и служащих;</li> <li>– Закон о социальной защите населения РФ;</li> <li>– Серия международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000;</li> <li>– SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.</li> </ul>

**Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:**

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>– системы организации труда и его</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обеспечение безопасных условий производства;</li> <li>– Вознаграждение за труд в соответствии с достигнутыми результатами;</li> </ul>
--	--

<p>безопасности;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>– системы социальных гарантий организации;</li> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Предоставление работникам социальных льгот и гарантий;</li> <li>– Реализация дополнительных корпоративных социальных программ.</li> </ul>
<p><i>1. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– содействие охране окружающей среды;</li> <li>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</li> <li>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Материальная помощь сотрудникам</li> <li>– Материальная помощь пенсионерам</li> <li>– Участие в благотворительных мероприятиях</li> </ul>
<p><i>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>– Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.</li> <li>– Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>– Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации, а именно приказы, положения, устав предприятия.</li> </ul>
<b>Перечень графического материала:</b>	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ91	Петухова Ирина Николаевна		

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 135 страниц, 23 рисунка, 18 таблиц, 31 использованный источник, 2 приложения.

Ключевые слова: коммерческий банк, процессный подход, операционные процессы банка, бизнес-процессы банка, анализ бизнес-процессов, оптимизация бизнес-процессов, результативность банковских услуг.

Объектом исследования является управление процессом оптимизации операционных услуг в сфере банковской деятельности в АО «Газпромбанк».

Цель данной выпускной квалификационной работы на основе изучения теории операционных процессов в сфере банковских услуг сформировать методы повышения результативности и оптимизации бизнес-процессов банка.

В процессе работы были изучены теоретические аспекты процессного подхода в сфере банковских услуг, методов анализа и оптимизации бизнес-процессов банка, исследована организация бизнес-процессов коммерческого банка АО «Газпромбанк», определены перспективы совершенствования бизнес-процессов старших специалистов ОАРК АО «Газпромбанк».

В результате исследования были выработаны рекомендации по совершенствованию бизнес-процессов старших специалистов ОАРК АО «Газпромбанк».

Область применения: бизнес-процессы банка

Новизна выпускной квалификационной работы заключается в предложении структуры существующих теоретических методов оптимизации под бизнес-процессы банковских услуг и разработке мероприятий по совершенствованию девяти бизнес-процессов отдела администрирования розничного кредитования АО Газпромбанка.



## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

КРІ - ключевые показатели эффективности;

SPA - срок реализации заявок;

АБС «ИКАР» - автоматизированная банковская система «ИКАР»;

АБС «FIS Collection» - автоматизированная банковская система «FIS Collection»;

АО - акционерное общество;

БПБ - бизнес-процесс банка;

Бэк-офис - операционно-учётное подразделение, обеспечивающее работу подразделений, участвующих в управлении активами и пассивами организации, осуществляющей деятельность на финансовых рынках;

ВДЛ - высшее должностное лицо;

ДО - дополнительный офис;

ДС - дополнительное соглашение;

КД - кредитный договор;

КОД - кредитнообеспечительная документация;

Мидл-офис - общее наименование группы подразделений, отвечающих за проверку и непосредственную обработку клиентских операций;

ОАРК - отдел администрирования розничного кредитования;

ОРПЗРК - отдел по работе с просроченной задолженностью розничных кредитов;

ПАО - публичное акционерное общество;

ПЗ - просроченная задолженность;

ССП - самостоятельное структурное подразделение;

Фронт-офис - общее наименование группы подразделений в организациях, отвечающих за непосредственную работу с клиентами, заказчиками;

ФСА - функционально-стоимостной анализ;

ЭЗ - экспертное заключение.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	11
1 Теоретические аспекты процессного подхода в сфере банковских услуг	13
1.1 Теория управления бизнес-процессами банка.....	13
1.2 Способы оптимизации бизнес-процессов в сфере банковских услуг.....	28
1.3 Критерий эффективности как основная характеристика бизнес-процессов банка.....	35
2 Управление бизнес-процессами в коммерческом банке АО «Газпромбанк»..	42
2.1 Характеристика АО «Газпромбанк».....	42
2.2 Описание действующей организации бизнес-процессов старших специалистов ОАРК АО «Газпромбанк».....	48
2.3 Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов банка.....	56
3 Применение методологии совершенствования организации бизнес-процессов для повышения результативности банковских услуг АО «Газпромбанк».....	67
3.1 Проблемы организации бизнес-процессов в банковском секторе в условиях цифровизации экономики.....	67
3.2 Проблемы организации бизнес-процессов старших специалистов ОАРК АО «Газпромбанк».....	72
3.3 Применение методов совершенствования бизнес-процессов старших специалистов ОАРК ОА «Газпромбанк».....	81
4 Корпоративная социальная ответственность.....	100
4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности.....	100
4.2 Анализ эффективности программ КСО АО «Газпромбанк».....	102
Заключение.....	113
Список публикаций студента.....	115
Список использованных источников.....	116
Приложение А Optimization of operational processes in banking services.....	120
Приложение Б Структура операционного процесса банка.....	134

## **Введение**

В современных условиях высокой конкуренции на рынке банковских услуг и высоких требований к обслуживанию тема оптимизации операционных процессов в сфере банковских услуг становится актуальной. Из-за специфичности данной сферы, для улучшения качества обслуживания и удовлетворенности клиентов, банки изменяют организационную структуру и бизнес-процессы, в ней сформированные. Иными словами, для того чтобы продолжать отвечать требованиям клиентов, банкам необходимо пересмотреть принципы организации деятельности банка, т.е. осуществить переход с ориентации на функции на ориентацию на бизнес-процессы банка. Такие изменения требуют новых современных подходов для поиска объектов оптимизации операционных процессов. В настоящее время эксперты подчеркивают актуальность проблемы внедрения процессного подхода к управлению деятельностью организации в банковской сфере.

Объект исследования – управление процессом оптимизации операционных услуг в сфере банковской деятельности в АО «Газпромбанк».

Предметом исследования являются экономико-управленческие отношения в бизнес-процессе операционного отдела банка.

Цель данной выпускной квалификационной работы на основе изучения теории операционных процессов в сфере банковских услуг сформировать методы повышения результативности и оптимизации бизнес-процессов банка.

Решение следующих задач поможет достижению цели исследования:

1. изучить теоретические аспекты управления бизнес-процессами в банковской деятельности;
2. исследовать методы повышения результативности бизнес-процессов банка;
3. провести анализ бизнес-процессов старших специалистов ОАРК АО «Газпромбанка»;

4. выявить проблемы организации бизнес-процессов старших специалистов ОАРК АО «Газпромбанка»;

5. разработать мероприятия оптимизации бизнес-процессов старших специалистов ОАРК АО «Газпромбанк».

В работе использовались как общенаучные методы анализа и синтеза, сравнения, так и метод моделирования.

Теоретическая значимость исследования заключается в рассмотрении теоретических аспектов процессного подхода за счет повышения результативности организационных процессов в коммерческом Банке.

Практическая значимость заключается в улучшении организации операционных процессов в сфере управления банковскими услугами.

Новизна выпускной квалификационной работы заключается в предложении структуры существующих теоретических методов оптимизации под бизнес-процессы банковских услуг и разработке мероприятий по совершенствованию девяти бизнес-процессов отдела администрирования розничного кредитования АО Газпромбанка.

# **1 Теоретические аспекты процессного подхода в сфере банковских услуг**

## **1.1 Теория управления бизнес-процессами банка**

Банки, как и любой другой бизнес, должны проявлять бдительность в отношении разумных расходов на выполнение различных банковских операций и обеспечение функциональной деятельности. Однако сегодня банковский сектор сталкивается с новыми обстоятельствами, которые обосновывают необходимость повышения результативности деятельности банка. Изменения в предпочтениях и повышенные ожидания клиентов, конкуренция, а также тенденции цифровизации влияют на характер банковской деятельности и, соответственно, тех бизнес-процессов, которые ее обеспечивают. На данный момент в сфере управления бизнеса предпочтение отдают двум принципам управления, а именно процессному и функциональному [1].

Если рассматривать исторический аспект, то началом активного развития процессного подхода к управлению считается конец XX и начало XXI веков. Главным отличием процессного от функционального подхода является то, что организацию рассматривают как систему бизнес-процессов, взаимодействующих между собой. Итоговым результатом системы бизнес-процессов являются продукция, услуги или работы, отвечающие на запросы клиентов.

Процессный подход организации подразумевает концентрацию внимания на конечном результате и самом оптимальном способе достижения такого результата. Выделение бизнес-процесса организации как элемента деятельности организации позволяет совершать соответствующие манипуляции [2]:

- 1) планирование;
- 2) регламентирование;
- 3) проектирование;
- 4) оптимизация;

5) контроль показателей результативности и эффективности бизнес-процесса организации.

Для выделения как положительных, так и отрицательных качеств подходов управления организацией необходимо исследовать их подробнее.

#### I. Аморфная система организации деятельности.

Из-за отсутствия четкой структуры управления такая организационная система управления называется аморфной. В этой системе управления, даже при наличии формальной иерархии, которая изображена пунктирной линией на рисунке 1, рабочие потоки носят хаотичный характер, который определяется конкретной ситуацией. Такая схема управления характерна для небольших компаний, которые находятся на ранних стадиях развития. Но особенности такого "хаотичного" управления можно встретить и в довольно больших организациях. [2].

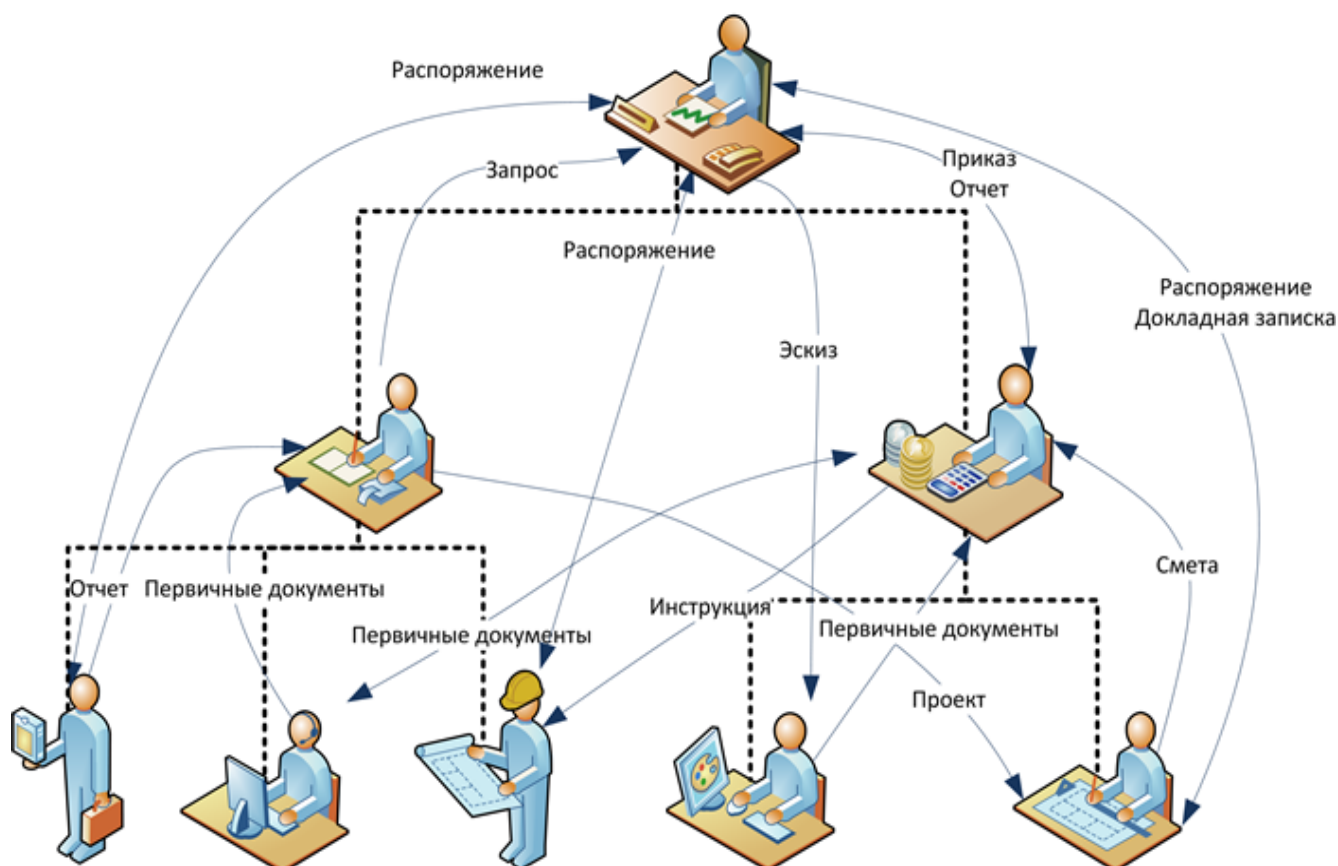


Рисунок 1 - Схема аморфной системы управления [3]

Минусы аморфной организационной системы управления следующие:

- сотрудники организации стараются принимать участие во всех рабочих процессах, при этом, не успевая ничего завершить в срок;
- достаточно высокая степень загруженности руководителя компании, вызванная необходимостью администрировать большой поток работ;
- наличие повышенных требований к квалификации участников процесса.

Единственным достоинством аморфной системы управления организацией является возможность быстрого реагирования на влияния и перемены как во внешней, так и во внутренней среде.

## II. Функциональная система управления организацией.

Если же говорить о функциональной схеме управления организацией, то она свойственна крупным компаниям, закрепившимся на рынке. Организационная структура такой организации строится на основании группировки по функциям (Рисунок 2). На рисунке можно увидеть четкую иерархическую зависимость между организационными звеньями, каждое из которых относится к своему функциональному "колодцу" - подразделению (производство, сбыт, закупки, ремонт, контроль качества и т.д.).

С нижних ступеней организационной структуры информационный поток идет вверх, на верхнем уровне руководство организации определяет, как решить возникшую проблему, и спускает задачи по звеньям иерархии. Формальные горизонтальные связи между персоналом в данной системе управления компанией отсутствуют, горизонтальное взаимодействие между сотрудниками происходит через неформальные связи. Это обусловлено тем, что руководство не может самостоятельно принять решение, отчего функциональные подразделения "тонут" в согласованиях. А поскольку интересы различных служб предприятия противоречивы, функциональная модель управления организацией не дает возможности достичь требуемых результатов. Активная смена кадров и частые ротации не позволяют разрешить

проблему. Организация, достигшая определенного размера, ощущает резкое снижение эффективности работы функциональных подразделений [2].

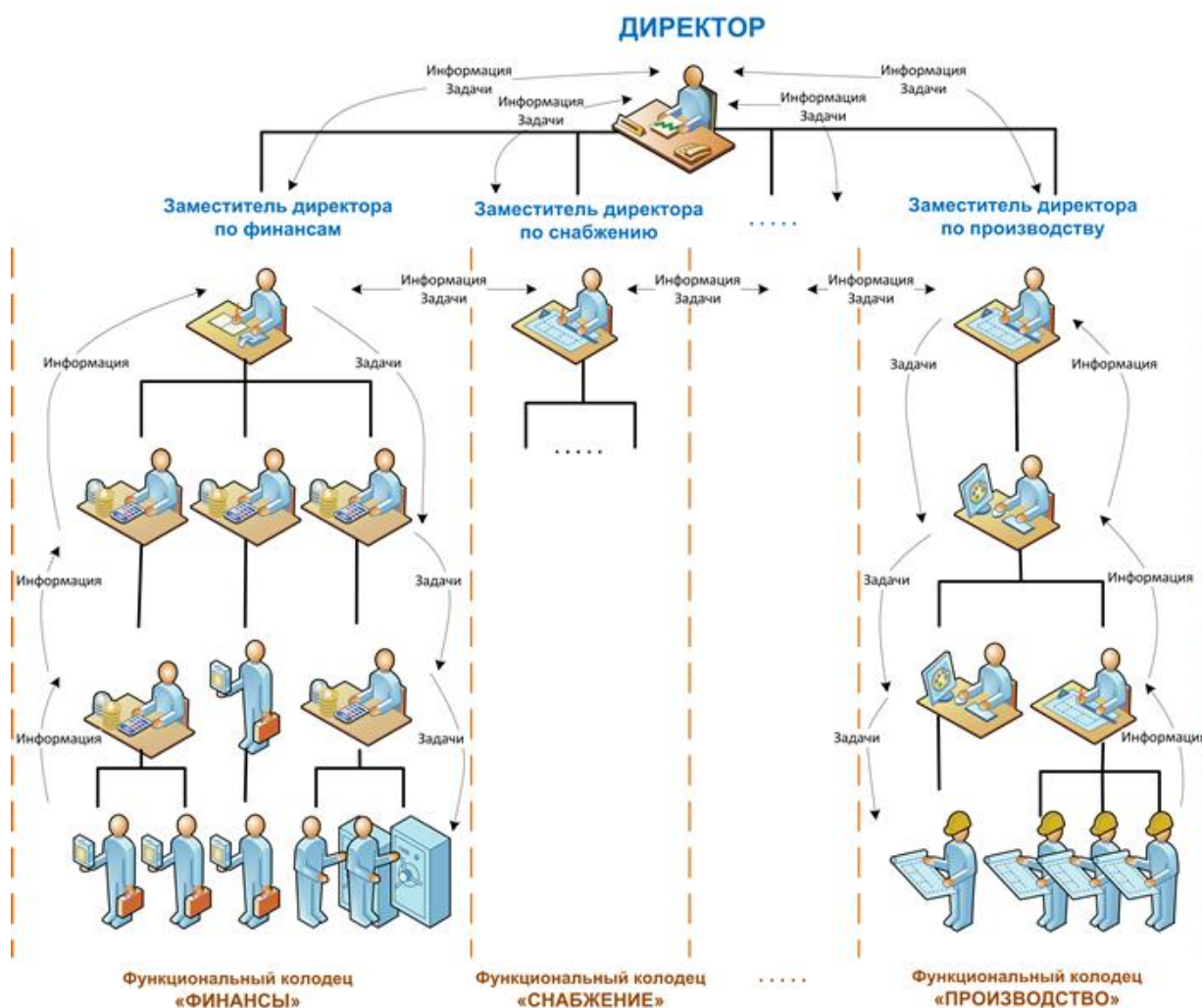


Рисунок 2 - Схема функциональной системы управления организацией [3]

Плюсы функциональной системы управления организацией:

- концентрация функциональных сотрудников в пределах одного подразделения обеспечивает возможность найти решение любых проблем, поступивших в функциональное подразделение (в какие сроки - другой вопрос);
- функциональная система подразумевает обмен опытом между сотрудниками компании и их профессиональный рост.

Минусы функциональной система управления организацией:

- низкая скорость процесса принятия решений, а также переложение ответственности при исполнении задач, требующих принятия участия сразу нескольких подразделений;



- низкая скорость исполнения организационных обязанностей в случае отклонений от привычного состояния внутренней и внешней среды компании;
- мотивация сотрудников, направленная не на достижение итогового результата, а на исполнение закрепленных функций. При этом, если качество исполнения функции не подлежит измерению, то показатели, за которые производится выплата премии, обретают крайне необычный характер: подчинение трудовой дисциплине, отсутствие замечаний от руководства и т.д.;
- менеджеры оказываются вынужденными заниматься не развитием компании или ее подразделений, а администрированием текущей деятельности;
- большое количество уровней управления в компании между сотрудниками, которые производят продукцию, и лицом, ответственным за принятие решений.

### III. Процессная система управления организацией (Рисунок 3).

Устранить недочеты рассмотренных ранее систем управления организацией можно с помощью перехода к новому принципу управления - управлению бизнес-процессами, т.е. перехода к процессному управлению.

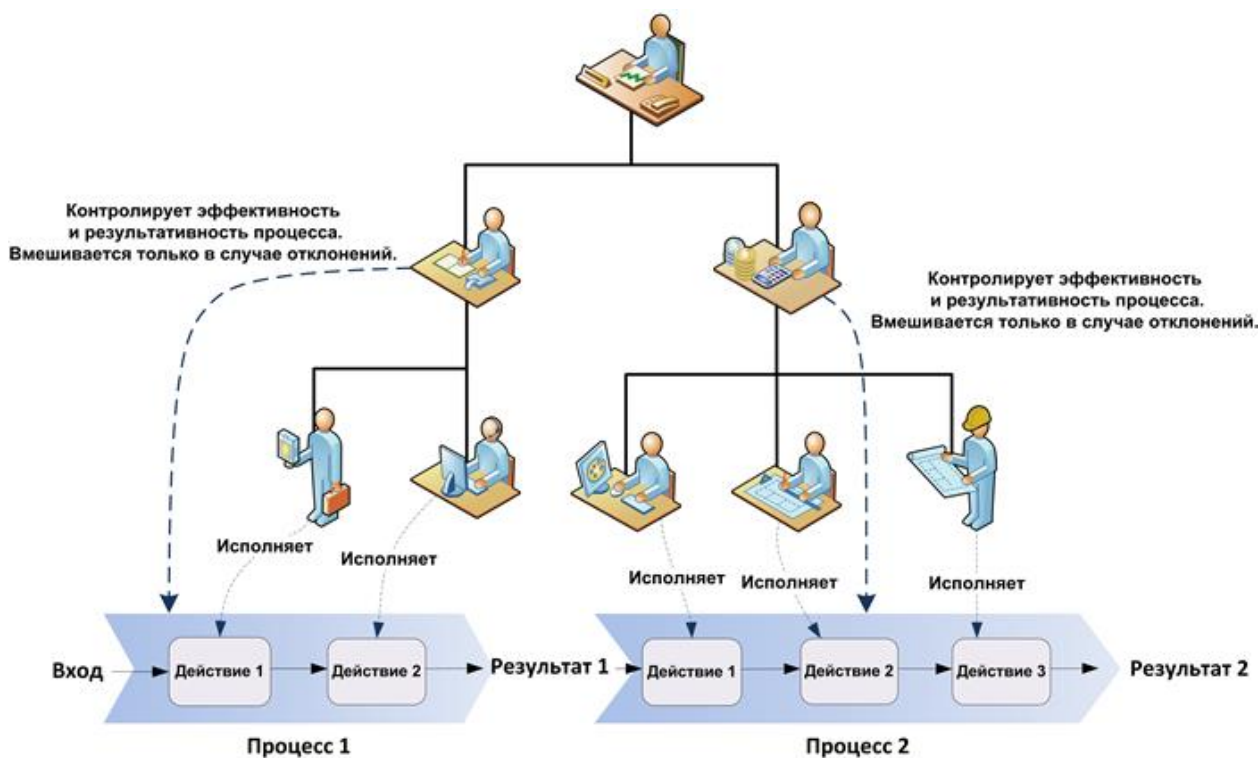


Рисунок 3 - Схема процессной системы управления организацией [3]

Компания формирует систему эффективных горизонтальных взаимосвязей. В фокусе внимания высшего руководства находится внутренняя среда организации - процессная система. Основной задачей руководителей организации является повышение результативности и достижение определенной степени "прозрачности" организации. Если же говорить в общем смысле о стиле руководства организацией, то это делегирование полномочий и передача определенной ответственности нижестоящим сотрудникам [3].

Неизбежными последствиями применения процессного подхода в управлении организацией становятся следующие пункты:

1. Регламентация бизнес-процессов.
2. Изменение принципов формирования структурных подразделений. В данном подходе становится целесообразно иметь в одном (кросс-функциональном) подразделении группу специалистов разных функциональных областей (специалист сопровождения кредитных операций, андеррайдер, юрист и т.д.). В бизнес-процессе может быть задействовано большее количество сотрудников, чем, например, в функциональной системе управления организацией т.к., допустим, юристов нужно привлечь в три подразделения. Если создание полностью кросс-функционального подразделения потребует больших вложений и не приведет к значительному росту результативности, можно внедрить «сервисные подразделения». Сервисные подразделения – подразделения, предоставляющие услуги другим подразделениям в рамках выполнения ими определённых процессов. При этом взаимодействие с сервисным подразделением регламентируется, т.е. устанавливаются определенные регулирующие нормативы времени и качества обслуживания.
3. Устранение лишнего количества уровней иерархии. Процессные оргструктуры располагаются горизонтально, поэтому нет необходимости в сложной иерархии управления.

Плюсы процессной системы управления организацией:

- ориентация руководства на достижение нужного компании результата. Система мотивации сотрудников ориентирована на поощрение и стимулирование для достижения наивысших результатов;
- четкая система единоначалия - один руководитель концентрирует в своих руках управление всеми операциями и действиями, направленными на выполнение намеченной цели и достижение заданного результата;
- разгруженность менеджеров. Они участвуют в оперативном управлении только в случае существенных отклонений;
- менеджеры заняты своими прямыми обязанностями - организацией результативного управления и формированием стратегии развития;
- на порядок более высокая операционная эффективность по сравнению с иными схемами управления;
- смена персонала не критична для компании, так как существует механизм передачи новым сотрудникам накопленного опыта и знаний (регламенты бизнес-процессов).

Недостатком процессного подхода управления организацией является то, что в условиях формирования кросс-функциональных подразделений приходится проводить отдельные мероприятия для обеспечения профессионального роста персонала[3].

Процессная система организации подходит почти для каждой отрасли экономики в определенное время. Данный подход может применять даже маленькая компания, которая желает перейти на новый уровень ведения бизнеса, а также стабилизировать свое положение на рынке. В результате сравнения можно сделать вывод, что процессный подход имеет меньше всего минусов и отличается от других рассмотренных подходов рядом преимуществ, которые направлены на повышение эффективности деятельности организации, поэтому применение процессной системы управления целесообразно в случае существования необходимости в оптимизации и улучшении показателей деятельности организации.

Для того чтобы оперировать понятием процессного подхода и искать подходящие методы повышения эффективности деятельности организации в сфере банковских услуг необходимо ознакомиться с теоретическими аспектами процессной системы управления банка, в том числе с основополагающим понятием процессного подхода – бизнес-процессом в банке.

Бизнес-процесс банка (далее БПБ) – это вся совокупность действий, связанных с предоставлением внешнему или внутреннему клиенту необходимого ему результата, а также действий, выполняемых банком вследствие этого.

Любой процесс можно разделить на части – этапы. Этапы бизнес-процесса в банке - выполняемые последовательно или параллельно части процесса, имеющие четко обозначенные входы и логически завершенные выходы.

Входы бизнес-процесса банковской услуги – ресурсы (финансовые, материальные, информационные, природные, трудовые), необходимые для выполнения процесса или события, являющиеся началом процесса, состав требований к процессу.

Результаты (выходы) процесса – результат (финансовые, материальные, информационные, природные, трудовые), на получение которого направлена деятельность в рамках процесса.

В качестве примера можно рассмотреть структуру процесса банковской услуги «Потребительское кредитование».

Этапы процесса «Потребительское кредитование»:

- 1) консультирование клиента;
- 2) прием кредитной заявки;
- 3) андеррайдинг и принятие решения;
- 4) верификация и выдача кредита;
- 5) обслуживание кредита;

Подпроцессы банковских услуг – это процессы более низкого уровня, являющиеся составной частью этапов бизнес-процессов операционной деятельности банка, выполняемые последовательно и/или параллельно.

У каждого подпроцесса банковской услуги есть составная часть, которая называется операция – наименьшая логическая часть подпроцесса банковской услуги, создающая отдельный результат и не подлежащая дальнейшей декомпозиции.

Пример:

Процесс – услуга «Потребительское кредитование».

Этап - «Консультирование клиента».

Подпроцессы – «Идентификация», «Консультирование».

Операция – «Озвучивание клиенту предложения».

Объединение разных, в рамках понятия БПБ, по своему функциональному значению операций в единую цепочку позволяет:

- достичь непрерывности управления организацией в те моменты, когда взаимодействуют отдельные подразделения;
- избежать противоречий, связанных с вертикальным построением организационной структуры.

Результатом выполнения операционного процесса в банке является конечный продукт бизнес-процесса банка – обособляемый результат деятельности банка, направленный на удовлетворение потребностей его клиентов (банковский продукт) или на обеспечение его жизнедеятельности (управленческий продукт).

Клиенты банка – субъекты потребляющие результаты бизнес-процесса банка/ этапов бизнес-процесса банка. Клиенты, относительно банковской деятельности бывают:

1. внешние клиенты – юридическое лицо или физическое лицо, являющееся клиентом или контрагентом банка;
2. внутренние клиенты – это самостоятельное структурное подразделение банка, сотрудник банка.

Внутренний продукт банка – вид деятельности, выполняемой подразделением банка, направленной на создание, внедрение, продажу, поддержку, сопровождение, развитие и оценку качества конечного банковского продукта.

Поставщик бизнес-процесса банка – субъект, предоставляющий необходимые для выполнения процесса ресурсы, как изменяемые при выполнении процесса банка, так и неизменяемые.

В сфере банковских услуг из ранее упомянутых систем управления организацией наиболее распространены функциональная и процессная.

Функциональный подход определяется управлением функциональными подразделениями, которые оцениваются по качеству выполнения функциональных обязанностей.

Процессный подход определяется управлением организацией как системой взаимосвязанных процессов, направленных на удовлетворение требований клиента.

На практике упомянутые выше подходы выгодно дополняют друг друга (Рисунок 4). Стоит учесть, что при управлении работой банка через процессы, улучшаются не только отдельные должностные функции сотрудников, но и итоговый результат для клиента.

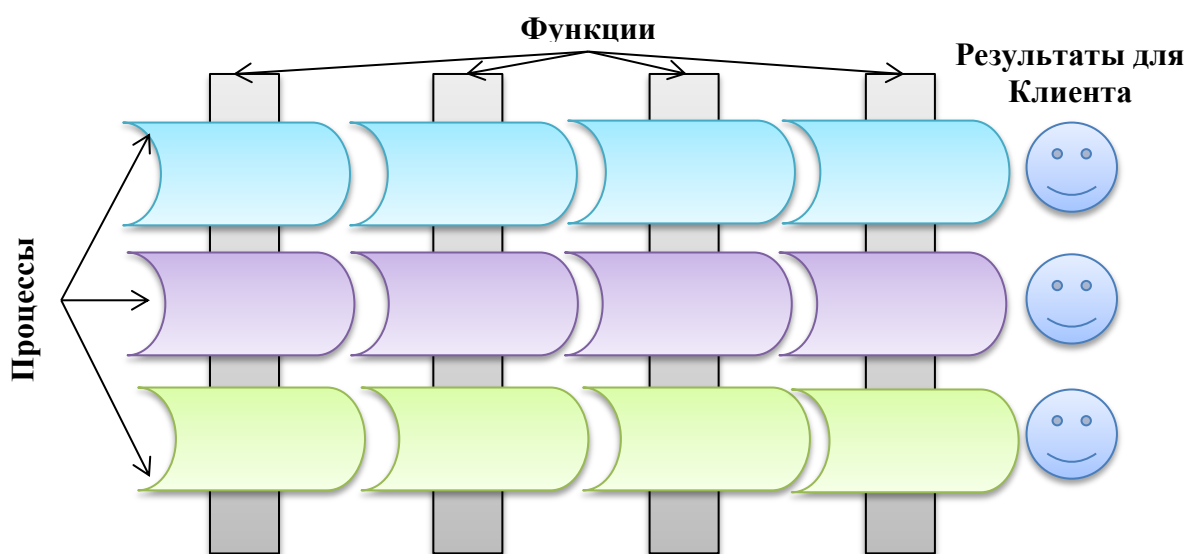


Рисунок 4 - Схема организации бизнес-процессов банка в совокупности с должностными функциями

#### Критерии выделения БПБ:

- Процесс предоставляет целостную деятельность, создающую ценность для конечного клиента (потребителя).
- Для процесса должен быть определен конечный продукт или объект отнесения затрат функционально стоимостного анализа (ФСА).

#### Участники процессного управления:

1. Куратор владельца процесса – высшее должностное лицо (ВДЛ), которое подчиняется непосредственно председателю правления банка, является руководителем владельца процесса.

2. Куратор менеджера этапа - высшее должностное лицо (ВДЛ), подчиняется непосредственно председателю правления банка, является руководителем менеджера этапа.

3. Владелец процесса – руководитель банка не ниже руководителя самостоятельного структурного подразделения (ССП) банка. Комплексно отвечает за результативность работ и достижение запланированных результатов деятельности в пределах процесса. Несет ответственность за итоговый результат процесса.

4. Менеджер этапа процесса – руководитель ССП банка. Комплексно отвечает за результативность работ и достижение запланированных результатов деятельности в пределах этапа процесса.

5. Технолог процесса – работник банка, занимающийся разработкой и организацией изменений процесса, группы процессов или этапа(-ов) процессов.

6. Комитет по трансформации банка – основной коллегиальный орган банка по управлению процессами.

Владелец процесса и менеджер этапа совместно определяют KPI (ключевые показатели эффективности) этапа и устанавливают договорные отношения посредством заключения SLA (срок реализации заявок) по исполнению KPI. Ниже на рисунке 5 представлена схема соподчинённости участников процессного управления организацией.

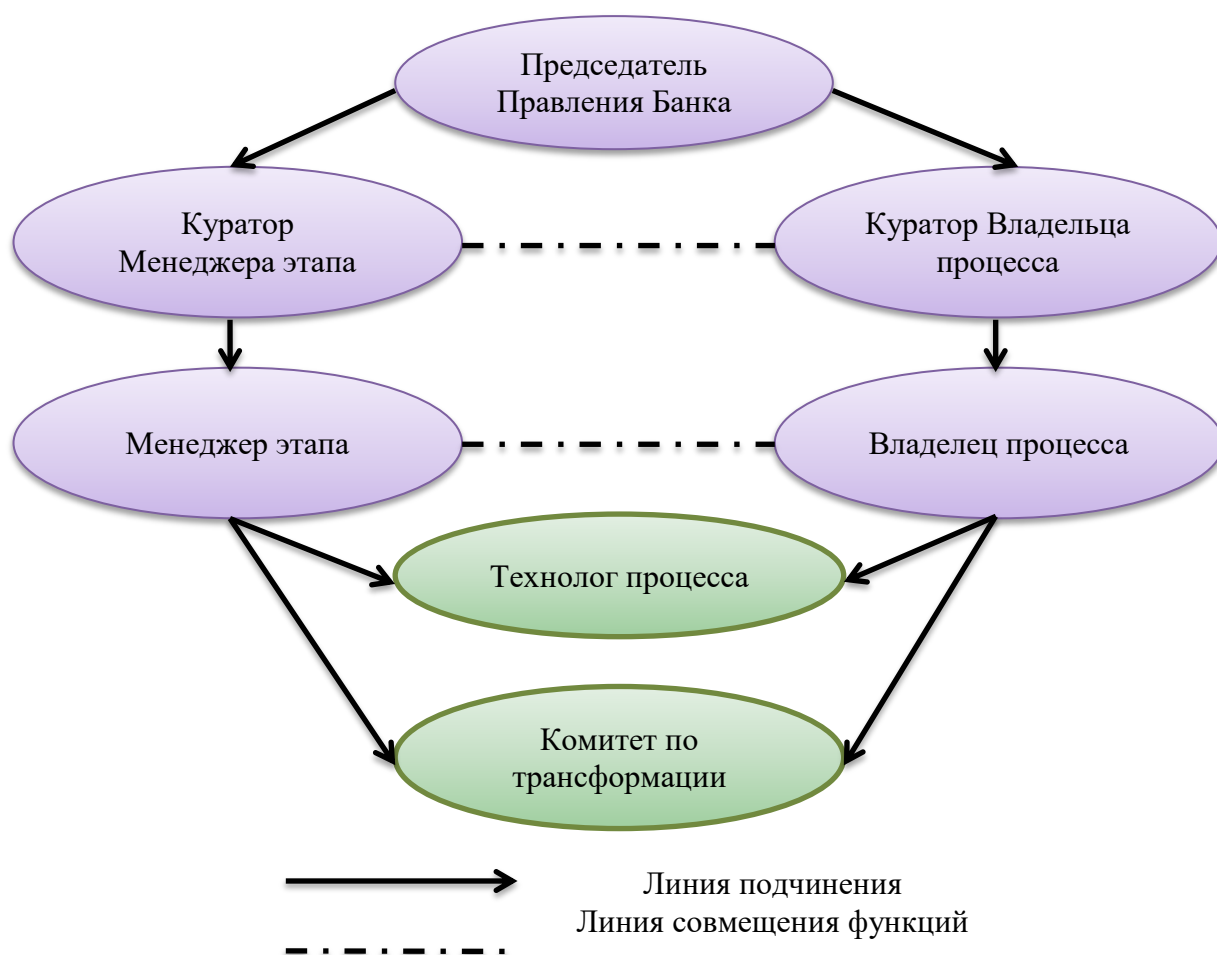


Рисунок 5 - Схема соподчинённости участников процессного управления организацией

Нередко в управлении бизнес-процессами происходит совмещение управленческих ролей. Тогда руководитель самостоятельного структурного подразделения (ССП) может быть как владельцем процесса, так и менеджером этапа другого процесса.

Для закрепления владельца за бизнес-процессом банка должен выполняться ряд определенных условий, например, руководитель банка не должен быть ниже руководителя ССП в иерархии организационной структуры, должен нести ответственность за конечный результат по бизнес-процессу и должен является владельцем соответствующего конечного продукта.

Менеджеры этапов в бизнес-процессах банка, которые отвечают за организацию деятельности в рамках этапа процесса, при необходимости определяют SLA (срок реализации заявок) с владельцами процессов.



Руководитель функционального подразделения заинтересован в развитии своей функционального подразделения. Владелец процесса заинтересован в результативности и эффективности процесса. Владелец процесса – координатор или балансировщик процесса, а не очередной руководитель в функциональной иерархии. При необходимости формирования требований к этапам владелец процесса заключает соглашение об уровне сервиса с менеджерами этапов.

KPI (Ключевые показатели эффективности) – количественные критерии, характеризующие этап процесса и его параметры. Выделяют две категории KPI: объективные и субъективные (таблица 1).

Таблица 1 – Ключевые показатели эффективности операционных процессов

Объективные			
KPI	Характеристика	Варианты KPI	Примеры
Результативность	достижение запланированных результатов (кроме временных)	- количество результатов; - количество и доля положительных результатов; - степень соответствия результатов плану	- доля одобренных заявок от общего потока заявок Клиентов; - доля заявок, возвращенных на доработку.
Показатели времени	временные параметры процесса	- длительность процесса или его этапов; - время ожидания;	- срок рассмотрения заявки; - время ожидания до рассмотрения заявки.
Эффективность	соотношение достигнутого результата и использованных ресурсов	- трудовые, денежные, технологические ресурсы на единицу результата; - стоимость исполнения процесса; - затраты на переделывание; - операционные убытки	- затраты на процесс; - затраты на обработку сбойных операций.
Субъективные			
Удовлетворенность	оценка результата внешними или внутренними клиентами	- определяются на основе исследований, проводимых: • для внутренних Клиентов; • для внешних Клиентов.	- индекс удовлетворенности, рассчитываемый по методике оценки;

Владелец процесса на основании требований клиента и бизнеса формирует требования к этапам процесса и к процессу. Затем владелец

процесса совместно с менеджерами этапов определяет КРІ этапов процесса. Контроль выполнения этапов банковских процессов осуществляется в форме установления целевых значений КРІ этапа бизнес-процесса банка. КРІ могут устанавливаться не по всем этапам банковского процесса.

Ниже приведен пример определения КРІ.

Пример требований клиента к БПБ «Ипотечное кредитование»:

1. подбор объекта недвижимости;
2. получение денежных средств в течение 5 дней после обращения в банк;
3. время рассмотрения заявки 1 рабочий день;
4. низкая процентная ставка;
5. выделение персонального менеджера;
6. досрочное погашение кредита.

Пример требований владельца БПБ к эффективности процесса «Ипотечное кредитование»:

- 1) низкая себестоимость процесса;
- 2) низкая стоимость устранения сбоев;
- 3) отсутствие ущерба / убытков от операционных рисков;
- 4) низкая стоимость единицы ресурса.

После определения требований клиентом и владельцем БПБ, происходит фильтрация требований. Во время фильтрации необходимо ответить на следующие вопросы: может ли банк влиять на требуемый показатель, может ли надежно его измерить, и важен ли этот показатель для клиента и т.д.

После фильтрации требований устанавливаются КРІ.

КРІ в рамках рассматриваемого выше примера:

1. получение денежных средств в течение 5 дней после обращения в банк;
2. время рассмотрения заявки 1 рабочий день;

3. оптимальная себестоимость БПБ по сравнению с ожидаемой себестоимостью.

При формулировки КРІ следует придерживаться следующих правил:

- КРІ должны быть измеримы;
- трудозатраты на измерение КРІ не должны превышать эффекта от их применения.

- КРІ должны быть достижимы.
- при установлении КРІ необходимо сформировать методику расчёта КРІ:

- единицы измерения;
- периодичность измерения;
- сроки (даты) измерения;
- системы, откуда будет извлекаться информация (источники данных);
- алгоритм расчета;
- ответственное подразделение / работник банка;

У каждого компонента бизнес-модели существуют общие базовые требования и характеристики, соответствующие высшему уровню развития. Бизнес-модель банка – это совокупность систем управления, технологий, бизнес-процессов банка, инфраструктуры, ресурсов, информации и прочих компонентов, которые взаимосвязаны между собой и работают на достижение единого результата. Полный сборник базовых требований и характеристик, соответствующих высшему уровню развития банка описан в трудах Р.А. Исаева «Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг» [4].

Для выявления лучшего подхода управления бизнес-процессами банка были сопоставлены три системы управления: аморфная, функциональная и процессная. В ходе сравнения было выявлено превосходство процессного подхода и определено, что процессная схема управления априори может быть применена в менее затратной и болезненной форме в определенное время в абсолютно всех отраслях экономики. Данный подход может

применить даже маленькая компания, которая желает перейти в разряд средней и стабилизировать свое положение на рынке.

При изучении теоретических основ операционных процессов в банковской деятельности было определено, что, несмотря на превосходство процессной системы управления на практике принято использовать комплексно процессный и функциональный подходы, так как они выгодно дополняют друг друга, компенсируя тем самым недостатки каждого из подходов.

## **1.2 Способы оптимизации бизнес-процессов в сфере банковских услуг**

Изменчивость внешней среды, мировой финансовый кризис, а также снижение спроса клиентов и их кредитной активности оказали негативное влияние на банковский сектор, как следствие влияния этих факторов в России в 2016-2017 гг. больше ста кредитных организаций были вынуждены прекратить свою деятельность. В современных условиях для поддержания конкурентоспособности и стабильности своей деятельности Банки вынуждены особое внимание уделять результативности своих рабочих процессов и их оптимизации.

Исходя из разновидности существующих видов проводимых изменений в рамках процессно-ориентировочного управления, различают два базовых способа оптимизации операционных процессов, речь идет о революционном и эволюционном способах.

К эволюционному способу оптимизации бизнес-процесса банка относятся методы концепций постоянного и постепенного развития бизнес-процессов такие как [4]:

- CPI (Continuous Process Improvement) – процесс непрерывного улучшения бизнес-процесса, а также отдельной услуги или какого-либо продукта может быть как постепенным, так и прорывным;

- TQM (Total Quality Management) – процесс улучшения качества результата бизнес-процессов, материалов, услуг, продуктов и т.д.

– BPI (Business Process Improvement) – процесс постепенного улучшения рабочего процесса, а также отдельной услуги или какого-либо продукта;

К революционному подходу оптимизации бизнес-процесса банка относится реинжиниринг, который подразумевает прорывные и кардинальные изменения операционных процессов организации. Данный подход дорогостоящий, трудозатратный, а также отличается высоким уровнем риска проводимых преобразований. Поэтому его практическое применение в сфере банковских услуг весьма ограничено - только для отдельных бизнес-процессов [5].

Авторы, исследующие особенности применения реинжиниринга бизнес-процессов в банковской сфере, подчеркивают радикальный характер изменений, происходящих в результате. Вместе с тем утверждается, что кардинальные преобразования бизнес-процессов кредитных организаций должны сопровождаться значительным повышением эффективности работы, достигаемым изменениями революционного типа с помощью информационных технологий [6].

Следует отметить, что в отличие от концепций постепенного и постоянного развития БПБ перепроектирование, в частности реинжиниринг банковских операционных процессов, может означать перестройку как отдельных процессов, так и организации в целом. Подобное реализуется после детального анализа бизнес-процессов и переосмысления новых способов их результативного взаимодействия.

Как и любая экономическая категория, реинжиниринг БПБ обладает рядом недостатков. Практика показывает, что такой проект длится не менее шести месяцев, при этом продолжительность процедур и ожидаемые результаты зависят именно от величины банка.

Проведение реинжиниринга только при участии внешней команды специалистов может привести к низкой результативности в связи с несоответствием существующей квалификации персонала банка

необходимым требованиям по применению новых моделей. При реинжиниринге только внутренним персоналом существует риск неадекватной оценки собственных возможностей. Это обосновывает необходимость создания смешанных команд, сочетания внутренних и внешних консультантов [7, 8].

Зачастую проведение реинжиниринга бизнес-процессов в финансовой организации становится следствием экономической неустойчивости в стране, которую стремятся преодолеть путем применения новых наукоемких технологий. Во многих банках реинжиниринг массово применяется для устранения неблагоприятных показателей результативности, вызванных развитием мирового финансового кризиса. Потребность в таком инструменте управления возникает также из-за необходимости стимулировать развитие банка и укрепить его конкурентные позиции на рынке. Реинжиниринг нацелен на совершенствование тех направлений, которые гарантированно принесут банку стабильную прибыль и конкурентное преимущество, что позволит удержать лидерство по определенным показателям в банковском секторе рынка.

Основным этапом оптимизации управления банковскими бизнес-процессами на основе процессного подхода выступает анализ бизнес-процессов банка, основные методы которого представлены на рисунке 6.

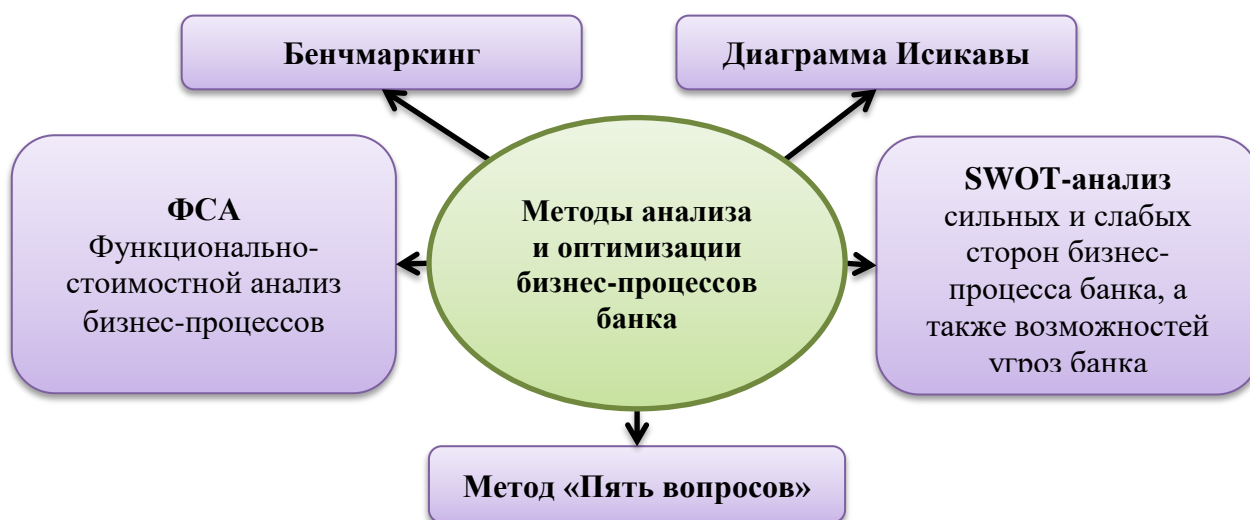


Рисунок 6 - Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов банка

Бенчмаркинг – использование чужого опыта, передовых достижений для повышения результативности работы и совершенствования бизнес-процессов банка.

Диаграмма Исикавы – определение наиболее существенных причинно-следственных взаимосвязей между факторами и последствиями в исследуемой проблеме.

SWOT-анализ — это инструмент для качественной предварительной оценки процесса. Полученные на его основе данные могут быть использованы в дальнейшем для выяснения причин низкой эффективности процесса и определения характеризующих его показателей.

Метод пяти вопросов предполагает, что участники рабочей группы по совершенствованию процессов, задавая пять групп вопросов: цель, люди, место, время и технология, исходя из текущей схемы процесса, должны выявить проблемы бизнес-процесса.

Функционально-стоимостный анализ (ФСА), или анализ стоимости функций способ повышения эффективности на основе выявления резервов и сокращения затрат в технологических процессах на стадиях жизненного цикла бизнес-процесса.

Своевременное проведение анализа бизнес-процессов позволяет выявить сильные и слабые стороны в работе коммерческого банка, найти пути повышения результативности менеджмента и конкурентоспособности.

Одной из главных целей оптимизации управления банковскими активами является сокращение сроков обслуживания клиентов и повышение его качества за счет перестройки алгоритма исполнения процесса, исключения неэффективных и дублирующих функций.

Как правило, в результате применения процессного подхода к управлению активами банка значительно снижаются трудоемкость и длительность выполнения банковских операций.

Одним из основных критериев оптимизации управления банковскими активами является снижение стоимости активных операций. Результатом

может быть оптимизация численности персонала при неизменных объемах кредитного портфеля, клиентской базы и других показателей банковской деятельности.

Как показывают многочисленные публикации, многие кредитные организации применяют методы процессного подхода к реорганизации банковских бизнес-процессов, в частности концепцию реинжиниринга. Одними из первых российских учреждений, активно применяющих такие инструменты, стали ПАО «Сбербанк» и ПАО «Банк УРАЛСИБ» [9].

Экономический эффект от сокращения времени и стоимости выполнения операций достигается за счет оптимизации бизнес-процессов банка (Рисунок 7).

Таким образом, основными результатами упомянутой оптимизации бизнес-процесса банка в итоге применения рассмотренных инструментов оптимизации и повышения результативности бизнес-процессов банка являются:

- 1) снижение стоимости и времени выполнения банковских операций;
- 2) выявление причин снижения результативности работы банка;
- 3) исключение неэффективных процедур, объединение параллельных операций;
- 4) распределение ответственности за выполнение бизнес-процессов и делегирование полномочий по принятию решений;
- 5) оптимизация организационной структуры коммерческого банка, численности персонала и расходов на оплату труда;
- 6) увеличение скорости обработки и передачи информации.



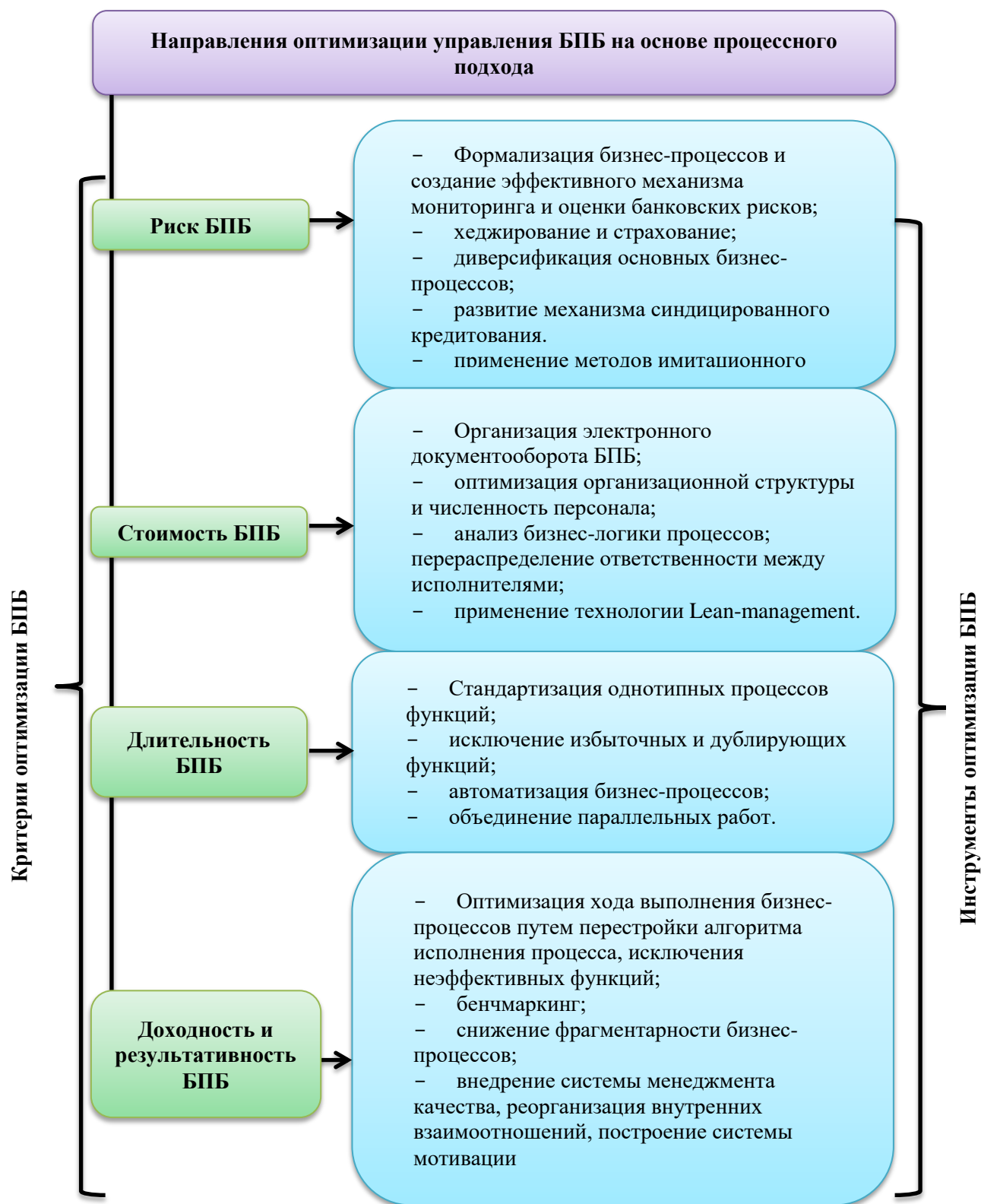


Рисунок 7 – Направления оптимизации управления банковскими активами на основе процессного подхода

Подобные выводы были описаны в исследовании mckinsey & company, в котором изложены необходимые положения для повышения производительности в розничном банковском секторе [8]:

1. Упростить нормативные акты Центрального банка России. Необходимо устранить избыточные требования по согласованию, заполнению форм, отказаться от чрезмерного контроля и отчётности. При корректировке нормативных актов следует исходить из того, что на совершение любой базовой транзакции должно уходить не более двух минут.

2. Оптимизировать бизнес-процессы. Независимо от возможной корректировки нормативных требований банки могут повысить производительность за счёт автоматизации операций, централизации бэк-офиса и административных функций.

3. Расширить использование электронных каналов. Электронные платежи могут дать не только серьёзную экономию в расчёте на одну транзакцию, но и стать новым источником доходов. Банкам следует стимулировать использование клиентами менее затратных электронных каналов. Повысить распространённость электронных платежей возможно путём сотрудничества с коммунальными службами и органами власти.

4. Стимулировать консолидацию банковского сектора. Этого можно добиться путём ужесточения требований к капиталу и стандартам управления рисками, а также введения требований о подготовке финансовой отчётности по международным стандартам. Консолидация сектора повысит устойчивость и производительность банковской системы [9].

Подводя итог, необходимо отметить, что переход к инновационной экономике требует применения не только традиционных методик оценки результативности банковской деятельности (в частности, механизма формирования портфеля банковских активов), но и новых подходов, способных создать основу для выработки научно обоснованных практических рекомендаций, способствовать повышению результативности работы банков. Одним из таких подходов выступает процессное управление, ориентированное на общий результат. Оно позволяет существенно снизить стоимость банковских операций за счет сокращения лишних и дублирующих работ и сформировать эффективную систему мотивации работников.

### **1.3 Критерий эффективности как основная характеристика бизнес-процессов банка**

В связи с расширением сектора финансовых услуг и увеличением конкуренции для кредитной организации все сильнее возрастает роль операционной эффективности в достижении успеха на рынке и лидирующей конкурентной позиции. Изменения в предпочтениях и ожиданиях клиентов, новая конкуренция и новые технологии меняют характер банковской деятельности. Банковский бизнес превращается в цифровую и технологичную модель, сохраняя при этом важные аспекты традиционной бизнес-модели «человек-человек». Чтобы оставаться конкурентоспособными, банкам необходимо инвестировать в технологии, маркетинг, автоматизацию и возможности самообслуживания, а также оптимизировать свои традиционные инвестиции в филиалы и традиционные системы [10].

Эффективность в общем смысле означает продуктивность использования ресурсов для достижения той или иной цели. То есть эффективность предполагает пользу от средств, с помощью которых можно достичь желаемого. Если говорить о понятии этого термина в российском банковском сообществе, то эффективность интерпретируют как рентабельность бизнеса. Вершиной анализа банков считается анализ финансовых коэффициентов, таких как рентабельность собственного капитала, рентабельность актива и т.д.

Понятие эффективность используется во многих сферах деятельности, к финансовой сфере относятся следующие виды эффективности: рыночная эффективность, операционная эффективность и эффективность управления рисками ликвидации компании. Операционная эффективность (далее ОЭ), в свою очередь, включает эффективность управления издержками и эффективность управления потерями (Рисунок 8).

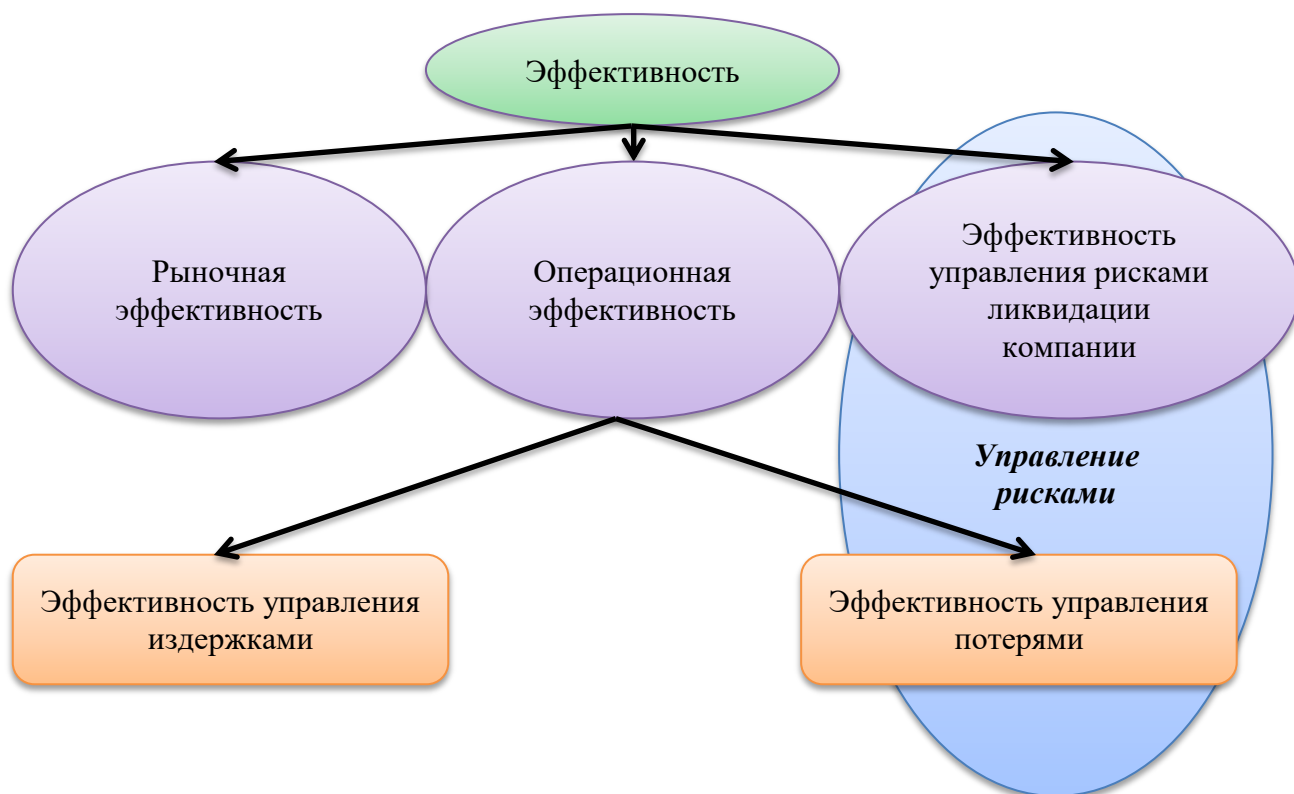


Рисунок 8 - Классификация эффективности банковской деятельности

Понятие «операционная эффективность» включает в себя способность осуществлять типовые операции с минимальными затратами внутренних ресурсов организации, в том числе фонда рабочего времени сотрудников. Управление себестоимостью оказания услуг требует понимания ее структуры и умения находить источники и причины возникновения затрат, не оказывающих положительного влияния на итоговый результат. Часть такого рода «непроизводительных» затрат по своей сути возникает вследствие потери эффективности и ведет к снижению показателей прибыльности банка. При этом зачастую их достаточно сложно выявить, перевести в измеримые показатели и выработать меры по минимизации подобных потерь.

Существуют принципы операционной эффективности бизнес-процессов банка:

1. Постоянное совершенствование бизнес-процессов банка.

Необходимо наличие оптимально выстроенной последовательности операций, процессов и других структурных единиц деятельности банка,

которая позволит достичь результата лучше аналогичного и позволит минимизировать расходы на материальные и человеческие ресурсы.

## 2. Рациональное использование штата банка.

К каждому функциональному процессу должно быть назначено необходимое для его реализации количество исполнителей, нагрузка которых распределена равномерно. Кроме того руководству банка следует избегать наличия дублирующихся функций и выстроить организационную структуру в соответствии с наиболее оптимальной схемой взаимодействия персонала банка.

## 3. Бережное отношение к ресурсам банка.

Руководству банка следует добиваться разумного использования материальных, финансовых, временных и прочих ресурсов банка, а также иметь необходимые резервы.

## 4. Постоянное отслеживание изменения внешней и внутренней среды.

Руководство банка всегда должно обладать информацией об актуальных изменениях как внутренней среды (изменения внутри банка), так и внешней среды, например об изменениях в законодательстве, касающихся банковского сектора, или об технологических изобретениях конкурентов банка.

## 5. Грамотно отлаженная сфера учета и контроля.

Всегда должно иметься документальное отражение деятельности банка, для того чтобы руководство банка могло провести анализ операционной деятельности банка в целом или каких-нибудь ключевых рабочих моментов. Но в тоже время процесс составления отчетности не должен занимать большую часть рабочего времени.

Существует несколько мифов о повышении операционной эффективности [10]:

Миф 1. Сокращение издержек всегда повышает операционную эффективность.

Менеджеры банков часто при необходимости повышения эффективности деятельности прибегают к "costcutting" – метод, повышения

эффективности за счет обычного снижения затрат. Издержки бизнес-процесса банка нужно снижать, но необходимо определить положительные и отрицательные последствия применения этого мероприятия и выявить, может ли снижение тех или иных издержек разрушить способность компании производить и продавать реальные бизнес-ценности (Рисунок 9) [10].



Рисунок 9 - Схема неэффективного сокращения расходов

Миф 2. Сокращение зарплат всегда повышает операционную эффективность.

В этом случае руководство банка использует ранее упомянутый "costcutting", а именно снижает затраты путем сокращения фонда оплаты труда, т.е. зарплат или штат сотрудников банка на определенный процент. Далее руководители подразделений самостоятельно принимают решение и выбирают, какого именно сотрудника уволить или кому снизить зарплату. Решения принимают линейные руководители, и фокус сокращения приходится на рядовых исполнителей. Структура управления деятельностью функциональных подразделений банка не оптимизируется. Сокращение

исполнителей влечет перегрузку оставшихся сотрудников, следовательно, возникает необходимость в переработках, либо происходит снижение качества исполнения должностных обязанностей. Снижение качества выполнения работ влечет сокращение доходов банка, затем вновь возникает необходимость в сокращении фонда оплаты труда, или после сокращения следует фаза нового набора персонала, и расходы возвращаются к старому уровню, но на этот момент репутация банка уже пострадала. Линейные руководители адаптируются к регулярным сокращениям и набирают сотрудников больше, чем требуется, что вызывает снижение эффективности деятельности банка [10].

Миф 3. Автоматизация бизнес-процессов банка всегда повышает операционную эффективность.

Во многих организациях автоматизация операционных процессов иногда рассматривается как наиболее действенный метод повышения ОЭ. Руководство банка иногда не берет во внимание факта, что автоматизация операционных процессов довольно затратное мероприятие. Если принять во внимание стоимость процедуры автоматизации бизнес-процессов банка, то оказывается, что автоматизация уместна не всегда, иногда правильнее оставить ручной труд. Например, если автоматизация операционных процессов банка влечет большие затраты, а данный бизнес-процесс банка редкий или носит незначимый характер, то целесообразно будет отказаться от его автоматизации [11].

Миф 4. Централизация бэк-офиса всегда повышает операционную эффективность.

Бэк-офис — операционно-учётное подразделение, обеспечивающее работу подразделений, участвующих в управлении активами и пассивами банка.

Централизация бэк-офиса может как снижать, так и повышать ОЭ. Для того, чтобы определить положительное или отрицательное влияние окажет централизация бек-офиса необходимо провести детальный расчет

стоимости сопровождающих централизацию мероприятий. Во время анализа целесообразности проведения централизации бэк-офиса необходимо учесть все существенные факторы, так как есть и факторы, влияющие отрицательно на деятельность банка, например [11]:

- рост расходов на телекоммуникации;
- возникновение ночных смен с более высокой оплатой, если сеть банка покрывает несколько часовых поясов;
- возникновение дополнительной логистики, например, доставки договоров в архив;
- снижение качества обслуживания клиентов банка.

Несмотря на рост роли операционной эффективности деятельности банка, вызванный расширением сектора финансовых услуг и увеличением конкуренции для кредитной организации, необходимо тщательно взвешивать любое управленческое решение, направленное на повышение операционной эффективности, так как некоторые мероприятия могут повысить показатель эффективности бизнес-процессов, но при этом отрицательно повлиять на деятельность банка в целом.

Подобные выводы были описаны в исследовании mckinsey & company, в котором изложены необходимые положения для повышения производительности в розничном банковском секторе [10]:

1. Упростить нормативные акты Центрального банка России. Необходимо устранить избыточные требования по согласованию, заполнению форм, отказаться от чрезмерного контроля и отчётности. При корректировке нормативных актов следует исходить из того, что на совершение любой базовой транзакции должно уходить не более двух минут.

2. Оптимизировать бизнес-процессы. Независимо от возможной корректировки нормативных требований банки могут повысить производительность за счёт автоматизации операций, централизации бэк-офиса и административных функций.



3. Расширить использование электронных каналов. Электронные платежи могут дать не только серьёзную экономию в расчёте на одну транзакцию, но и стать новым источником доходов. Банкам следует стимулировать использование клиентами менее затратных электронных каналов. Повысить распространённость электронных платежей возможно путём сотрудничества с коммунальными службами и органами власти.

4. Стимулировать консолидацию банковского сектора. Этого можно добиться путём ужесточения требований к капиталу и стандартов управления рисками, а также введения требований о подготовке финансовой отчётности по международным стандартам. Консолидация сектора повысит устойчивость и производительность банковской системы [12].

Подводя итог, необходимо отметить, что переход к инновационной экономике требует применения не только традиционных методик оценки результативности банковской деятельности (в частности, механизма формирования портфеля банковских активов), но и новых подходов, способных создать основу для выработки научно обоснованных практических рекомендаций, способствовать повышению результативности работы банков. Одним из таких подходов выступает процессное управление, ориентированное на общий результат. Оно позволяет существенно снизить стоимость банковских операций за счет сокращения лишних и дублирующих работ и сформировать эффективную систему мотивации работников.

## 2 Управление бизнес-процессами в коммерческом банке АО «Газпромбанк»

### 2.1 Характеристика АО «Газпромбанк»

«Газпромбанк» (Акционерное общество) – один из крупнейших универсальных финансовых институтов России, предоставляющий широкий спектр банковских, финансовых, инвестиционных продуктов и услуг корпоративным и частным клиентам, финансовым институтам, институциональным и частным инвесторам. Банк входит в тройку крупнейших банков России по всем основным показателям и занимает третье место в списке банков Центральной и Восточной Европы по размеру собственного капитала [13]. Концепция устойчивого развития лежала в основе ценностей и бизнес-процессов АО «Газпромбанк» задолго до того, как об этом стали широко говорить в финансовом секторе (Рисунок 10).



Рисунок 10 - Награды АО «Газпромбанк» в области устойчивого развития

Коммерческий банк газовой промышленности «Газпромбанк» был создан в июле 1990 года, в августе 1996 года его организационно-правовая форма была приведена в соответствие с действующим законодательством и определена как «общество с ограниченной ответственностью». 13 ноября 2001 года коммерческий банк газовой промышленности «Газпромбанк» (Общество с ограниченной ответственностью) был преобразован в Акционерный банк газовой промышленности «Газпромбанк» (Закрытое акционерное общество), 31 августа 2007 года Акционерный банк газовой промышленности «Газпромбанк» (Закрытое акционерное общество) изменил тип акционерного общества и наименование на «Газпромбанк» (Открытое акционерное общество) [14].

Розничный бизнес является стратегически важным направлением деятельности Банка, и его масштабы последовательно увеличиваются. Начиная с 2017 года банк усилил фокус своей стратегии на розничный бизнес. Частным клиентам предлагается полный набор услуг: кредитные программы, депозиты, расчетные операции, электронные банковские карты и др.

По состоянию на 31 декабря 2017 - 2020 года структура кредитов физическим лицам представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Структура кредитов физическим лицам

	31 декабря 2017 года	31 декабря 2018 года	31 декабря 2019 года	31 декабря 2020 года
Выданные ипотечные кредиты, млн руб.	261 750	355 888	383 646	346 907
Потребительские кредиты, млн руб.	111 607	138 586	207 574	320 050
Участие в переданных ипотечных кредитах, млн руб.	-	-	-	56 332
Приобретенные ипотечные кредиты, млн руб.	8 360	6 273	9 308	6 701
Кредитные карты и овердрафты, млн руб.	5 016	5 153	6 286	8 113
Кредиты на покупку автомобилей, млн руб.	2 350	1 011	1 151	723
Кредиты физ.лицам до вычета резервов под кредитные убытки, млн руб.	389 083	506 911	607 965	738 826
Резервы под кредитные убытки, млн руб.	(11 657)	(14 115)	(18 028)	(27 024)
Кредиты физ.лицам за вычетом резервов под кредитные убытки, млн руб.	377 426	492 796	589 937	711 802

Начиная с 2017 по 2020 год основную часть розничных кредитов составили ипотечные займы, а именно 67 % - 2017 год, 70 % - 2018 год, 63 % - 2019 год, 47 % - 2020 год. Наибольшую долю в структуре кредитов ипотечные кредиты составляли в 2018 году, их объем – 355 888 млн руб, прирост по отношению к 2017 году составил 35,96 %.

В 2019 году розничный портфель банка увеличился в 1,2 раза, составив 607 965 млн рублей, в 2020 году в 1,22 раза, составив 738 826 млн руб.

Ключевым продуктом роста стали потребительские кредиты. С 2019 года наблюдается относительно резкий прирост потребительских кредитов, а именно 50 % в 2019 году и 54 % в 2020 году. Доля потребительских кредитов в розничном кредитном портфеле 2020 года увеличилась до 45 %, ранее составляла 30 % - 2017 год, 28 % - 2018 год, 35 % - 2019 год. Средняя дневная выдача потребительских кредитов выросла с 200 млн руб. в январе до 800 млн руб. в августе, а в отдельные дни достигала 1 млрд руб. выдач.

Администрированием розничного сектора ГПБ занимается Департамент операционного сопровождения розничного бизнеса, в него входят 2 централизованных отдела, расположенных территориально в городах Томск и Нижний Новгород, обслуживающих все отделения ГПБ по России. В рамках исследования был выбран Отдел администрирования розничных кредитов Розничного операционного центра в г. Томске (далее - ОАРК).

ОАРК обслуживает 9 филиалов ГПБ:

1. Филиал в г. Новый Уренгой;
2. Филиал в г. Томск;
3. Филиал в г. Сургут;
4. Филиал в г. Уфа;
5. Филиал в г. Кемерово;
6. Дальневосточный филиал;
7. Уральский филиал;
8. Западно-Сибирский филиал;
9. Восточно-Сибирский филиал;

Профессионально-квалификационная структура персонала ОАРК представлена на рисунке 11.



Рисунок 11 - Классификация персонала ОАРК

Отдел ОАРК занимается сопровождением кредитных заявок и договоров физических лиц. Отдел функционирует в соответствии со структурой указанной на рисунке 12.

В численность отдела входит 48 человек:

1. Начальник ОАРК;
2. Заместители начальника (2 чел.);
3. Главные специалисты (2 чел.);
4. Ведущие специалисты (5 чел.);
5. Старшие специалисты 1-ого сектора (8 чел.);
6. Старшие специалисты 2-ого сектора (8 чел.);
7. Специалисты 1-ого сектора (10 чел.);
8. Специалисты 2-ого сектора (12 чел.);

Все сотрудники ОАРК трудятся по ненормативному режиму работы. Специалисты отдела, вкл. Старших, работают по графику 5/2, т.е. с понедельника по пятницу, но помимо указанного времени, существует дежурство по субботам, которое включает в себя сверхурочные работы и обязательные смены.

Для 1-ого сектора Старших специалистов в недельном графике выделяют утреннего сотрудника (смена с 7:00 до 16:00) и вечернего (смена с 12:00 до 21:00).

Для 2-ых секторов Старших специалистов и Специалистов в недельном графике выделяют утреннего сотрудника (смена с 7:00 до 16:00) и 2-ух вечерних (смена с 13:00 до 22:00).

Остальные сотрудники придерживаются стандартного графика с 9:00 до 18:00. Выбор вышеописанного режима работы обуславливается тем, что ОАРК обслуживает несколько филиалов Банка, часовые пояса которых отличаются от часового пояса отдела. Разброс времени от - 5 часов (Филиал Банка «Дальневосточный») до + 4 часов (Филиал Банка в г. Москва).

В последнее время сотрудники вынуждены перерабатывать из-за увеличения объема обращений Клиентов в банк. Рост обращений вызван нестабильной экономической ситуацией в стране. В настоящее время из-за влияния последствий мер борьбы с коронавирусом COVID-19 население страны столкнулось с серьезными экономическими трудностями. Некоторые люди стали «жертвой беспощадных сокращений персонала», у многих были «урезаны» заработные платы, а некоторые вообще потеряли членов семьи, так или иначе, большому числу населения пришлось воспользоваться банковскими услугами. В следствии, произошёл огромный рост объема обращений людей в банк при неизменном кадровом составе операционных центров банка.

В среднем каждый старший специалист 1-ого сектора ОАРК отрабатывает на 1,5 часа больше установленного графиком времени. Кроме того в среднем из восьми человек пять вынуждены брать сверхурочные смены и выходить на работу в выходные.

Описанная проблема вызвана неграмотным планированием и некорректной организацией бизнес-процессов старших специалистов ОАРК 1-ого сектора. Данная ситуация может не только ухудшить мотивацию персонала, но и значительно снизить производительность труда. Все это негативно скажется на деятельности отдела в целом.

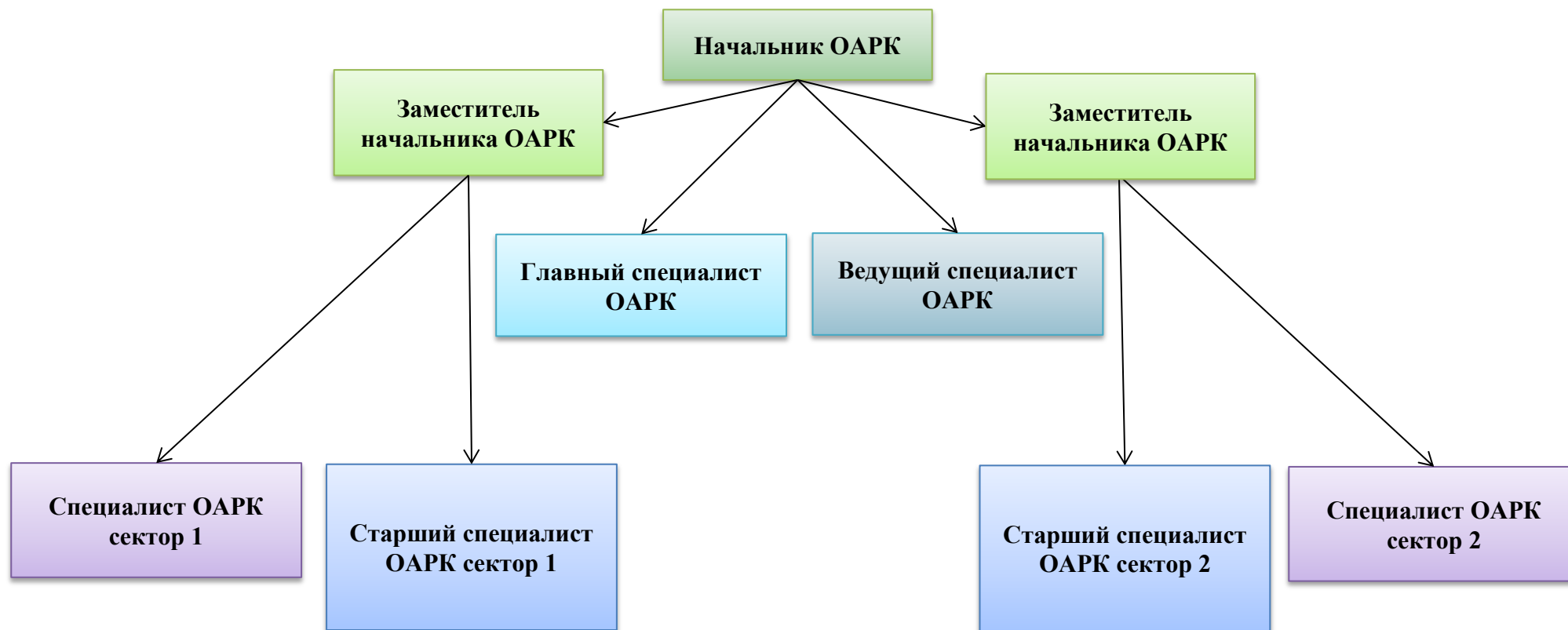


Рисунок 12 – Организационная структура ОАРК

Для понимания результативности бизнес-процессов банка АО «Газпромбанк» необходимо провести анализ бизнес-процессов старших специалистов ОАРК 1-ого сектора.

## **2.2 Описание действующей организации бизнес-процессов старших специалистов ОАРК АО «Газпромбанк»**

Для выделения проблемных бизнес-процессов ОАРК необходимо провести анализ и оценку результативности всех должностных функций старшего специалиста ОАРК первого сектора. Старший специалист первого сектора ОАРК выполняет следующий ряд функций:

1. Подготовка дополнительных соглашений о снижении ставки по Кредитному договору;
2. Подготовка дополнительных соглашений о реструктуризации Кредитного договора;
3. Подготовка дополнительных соглашений о вводе/выводе/смене заемщика по Кредитному договору;
4. Подготовка дополнительных соглашений об отмене требования банка всей суммы кредита;
5. Подготовка закладных;
6. Проверка документов клиента, предоставленных для рефинансирования кредита под программу «Семейная ипотека»;
7. Исполнение задач в АБС «FIS Collection»;
8. Ответы на запросы Бэк-офиса;
9. Внесение запросов в календарь сделок на подготовку дополнительных соглашений.

Для дальнейшего анализа необходимо описать текущую организацию бизнес-процессов старших специалистов. Информацию для простоты восприятия и дальнейшего анализа рекомендуется представить в виде таблицы, структура действующей организации бизнес-процессов старших специалистов приведена ниже (таблицы 3 – 8).



Таблица 3 - Структура бизнес-процесса «Подготовка дополнительных соглашений о снижении ставки по Кредитному договору»

<p><b>Бизнес-процесс:</b> процесс подготовки дополнительных соглашений о снижении ставки по Кредитному договору.</p> <p><b>Цель процесса:</b> подготовка дополнительных соглашений о снижении ставки по Кредитному договору.</p> <p><b>Границы процесса:</b> процесс начинается с поступления заявки на снижение ставки и заканчивается проверкой подписанных клиентом дополнительных соглашений о снижении ставки по Кредитному договору и прикреплением их к досье.</p>					
№	Этап	Входной документ	Выходной документ	Исполн-ль	Подразделение
1	Заявление клиента о желании снизить ставку по Кредитному договору	-	Заявление	Клиент	-
2	Прием документов клиента и заявления, формирование письма-запроса	Заявление	Письмо-запрос, паспорт, СНИЛС, заявление	Старший специалист дополнительного офиса (ДО)	Фронт-офис (Отдел обслуживания физ.лиц)
3	Обработка запроса, согласование даты и времени сделки	Письмо-запрос, паспорт, СНИЛС, заявление	Ответ на запрос, дата, время сделки	Старший специалист ОАРК	Отдел администрирования розничных кредитов
4	Приглашение клиента в назначенное время в назначенную дату	Ответ на запрос, дата, время сделки	Звонок клиенту	Старший специалист ДО	Фронт-офис (Отдел обслуживания физических лиц)
5	Посещение клиентом банка	Звонок клиенту	Посещение клиентом банка	Клиент	-
6	Изменение параметров Кредитного договора, выгрузка дополнительных соглашений	Посещение клиентом банка	Новая ставка в АБС «ИКАР», доп. соглашения	Старший специалист ОАРК	Отдел администрирования розничных кредитов
7	Подписание дополнительных соглашений с Клиентом	Новая ставка в АБС «ИКАР», доп. соглашения	Сканы подписанных доп. соглашений	Старший специалист ДО, клиент	Фронт-офис (Отдел обслуживания физ.лиц)
8	Проверка подписанных клиентом дополнительных соглашений, прикрепление их к кредитному досье	Сканы подписанных доп. соглашений	Новые параметры в АБС «ИКАР», исполненная услуга снижения ставки	Старший специалист ОАРК	Отдел администрирования розничных кредитов

Таблица 4 - Структура бизнес-процесса «Подготовка дополнительных соглашений о реструктуризации Кредитного договора»

<p><b>Бизнес-процесс:</b> процесс подготовки дополнительных соглашений о реструктуризации Кредитного договора.</p> <p><b>Цель процесса:</b> подготовка дополнительных соглашений о реструктуризации Кредитного договора.</p> <p><b>Границы процесса:</b> процесс начинается с поступления заявки на реструктуризацию и заканчивается проверкой подписанных клиентом дополнительных соглашений о реструктуризации Кредитного договора и прикреплением их к досье.</p>					
№	Этап	Входной документ	Выходной документ	Исполн-ль	Подразделение
1	Заявление клиента о желании воспользоваться услугой реструктуризации Кредитного договора	-	Заявление	Клиент	-
2	Прием документов клиента и заявления, формирование заявки в АБС «ИКАР»	Заявление	Заявка в АБС «ИКАР»	Старший специалист ДО	Фронт-офис (Отдел обслуживания физ. лиц)
3	Проверка заявки в АБС «ИКАР», принятие экспертного заключения(ЭЗ)	Заявка в АБС «ИКАР»	Уведомление клиента и ОАРК о сделке, ЭЗ	Старший специалист ОРПЗРК	Отдел по работе с просроченной задолженностью розничных кредитов
4	Внесение запроса в календарь, проверка параметров заявки на соответствие ЭЗ	Уведомление ОАРК о сделке, ЭЗ	Уведомление о согласовании сделки	Старший специалист ОАРК	Отдел администрирования розничных кредитов
5	Посещение клиентом банка	Уведомление клиента о сделке	Посещение клиентом банка	Клиент	-
6	Выгрузка дополнительных соглашений, проверка их на корректность	Посещение клиентом банка	Доп. соглашения	Старший специалист ОАРК	Отдел администрирования розничных кредитов
7	Подписание дополнительных соглашений с Клиентом	Доп. соглашения	Сканы подписанных доп. соглашений	Старший специалист ДО, клиент	Фронт-офис (Отдел обслуживания физ.лиц)
8	Проверка подписанных клиентом ДС, прикрепление их к кредитному досье, исполнение заявки автоматизированной услуги «Реструктуризация»	Сканы подписанных доп. соглашений	Исполненная заявка автоматизированной услуги «Реструктуризация»	Старший специалист ОАРК	Отдел администрирования розничных кредитов

Таблица 5 - Структура бизнес-процесса «Подготовка дополнительных соглашений о вводе/выводе/смене заемщика по Кредитному договору»

<p><b>Бизнес-процесс:</b> процесс подготовки дополнительных соглашений о вводе/выводе/смене заемщика по Кредитному договору.</p> <p><b>Цель процесса:</b> подготовка дополнительных соглашений о вводе/выводе/смене заемщика по Кредитному договору.</p> <p><b>Границы процесса:</b> процесс начинается с поступления заявки на ввод/вывод/смену заемщика по КД и заканчивается проверкой подписанных клиентом дополнительных соглашений о вводе/выводе/смене заемщика по Кредитному договору и прикреплением их к досье.</p>					
№	Этап	Входной документ	Выходной документ	Исполн-ль	Подразделени е
1	Заявление клиентов о желании изменить состав участников КД	-	Заявление	Клиенты	-
2	Прием документов клиентов и заявления, формирование письма-запроса	Заявление	Письмо-запрос, пакет документов для изменения состава участников КД	Старший специалист ДО	Фронт-офис (Отдел обслуживания физ. лиц)
3	Андеррайтинг документов, принятие экспертного заключения (ЭЗ)	Письмо-запрос, пакет документов для изменения состава участников КД	ЭЗ	Старший специалист ДРА	Департамент розничного андеррайтинга
4	Формирование ответа клиентам (согласие/отказ)	ЭЗ	Согласие/отказ банка	Старший специалист ОАРК	ОАРК
5	Информирование Клиентов о принятом решении банка	Согласие/отказ банка	Уведомление клиентов	Старший специалист ДО	Фронт-офис (Отдел обслуживания физ. лиц)
5	Посещение клиентами банка	Уведомление клиентов	Посещение клиентами банка	Клиенты	-
6	Выгрузка доп. соглашений, корректировка данных	Посещение клиентами банка (в случае согласия банка)	Доп. соглашения	Старший специалист ОАРК	ОАРК
7	Подписание доп.соглашений с Клиентами	Доп. соглашения	Сканы подписанных доп. соглашений	Старший специалист ДО, клиенты	Фронт-офис (Отдел обслуживания физ. лиц)
8	Проверка подписанных клиентами ДС, прикрепление их к кредитному досье	Сканы подписанных доп. соглашений	Изменение состава участников в АБС «ИКАР»	Старший специалист ОАРК	ОАРК

Таблица 6 - Структура бизнес-процесса «Подготовка дополнительных соглашений об отмене требования банка всей суммы кредита»

<p><b>Бизнес-процесс:</b> процесс подготовки дополнительных соглашений об отмене требования банка всей суммы кредита.</p> <p><b>Цель процесса:</b> подготовка дополнительных соглашений об отмене требования банка всей суммы кредита.</p> <p><b>Границы процесса:</b> процесс начинается с поступления заявки на реструктуризацию и заканчивается проверкой подписанных клиентом дополнительных соглашений об отмене требования банка всей суммы кредита и прикреплением их к досье.</p>					
№	Этап	Входной документ	Выходной документ	Исполн-ль	Подразделение
1	Заявление клиента о желании загасить ПЗ и вернуться в график по КД	-	Заявление	Клиент	-
2	Прием документов клиента и заявления, формирование письма-запроса	Заявление	Письмо-запрос, паспорт, СНИЛС, заявление	Старший специалист ДО	Фронт-офис (Отдел обслуживания физ. лиц)
3	Принятие экспертного заключения (ЭЗ)	Письмо-запрос, паспорт, СНИЛС, заявление	Уведомление клиента и ОАРК о сделке, ЭЗ	Старший специалист ОРПЗРК	Отдел по работе с просроченной задолженностью розничных кредитов
4	Внесение запроса в календарь	Уведомление ОАРК о сделке, ЭЗ	Уведомление о согласовании сделки	Старший специалист ОАРК	ОАРК
5	Посещение клиентом банка	Уведомление клиента о сделке	Посещение клиентом банка	Клиент	-
	Внесение денежных средств для погашения ПЗ на счет клиента	Посещение клиентом банка	Уведомление ОАРК о внесении денег	Старший специалист ДО	Фронт-офис (Отдел обслуживания физ. лиц)
6	Выгрузка ДС, заполнение необходимых пунктов ДС	Уведомление ОАРК о внесении денег	Доп. соглашения	Старший специалист ОАРК	Отдел администрирования розничных кредитов
7	Подписание дополнительных соглашений с Клиентом	Доп. соглашения	Сканы подписанных доп. соглашений	Старший специалист ДО, клиент	Фронт-офис (Отдел обслуживания физ. лиц)
8	Проверка подписанных клиентом ДС, прикрепление их к кредитному досью, направление письма в Бэк-офис для списания ПЗ со счета клиента	Сканы подписанных доп. соглашений	Отмена просроченной задолженности и возврат Клиента в график платежей	Старший специалист ОАРК	Отдел администрирования розничных кредитов

Таблица 7 - Структура бизнес-процесса «Проверка документов клиента, предоставленных для рефинансирования кредита под программу «Семейная ипотека»»

<p><b>Бизнес-процесс:</b> процесс проверки документов клиента, предоставленных для рефинансирования кредита под программу «Семейная ипотека».</p> <p><b>Цель процесса:</b> проверка документов клиента предоставленных для рефинансирования кредита под льготную программу «Семейная ипотека».</p> <p><b>Границы процесса:</b> процесс начинается с поступления автоматизированной заявки в АБС «ИКАР» на снижение ставки в рамках рефинансирования кредита под льготную программу «Семейная ипотека» и заканчивается проставлением конечного статуса заявки.</p>					
№	Этап	Входной документ	Выходной документ	Исполн-ль	Подразделени е
1	Заявление клиента о желании рефинансировать Кредитный договор	-	Заявление	Клиент	-
2	Прием документов клиента и заявления, формирование заявки в АБС «ИКАР»	Заявление	Заявка в АБС «ИКАР»	Старший специалист ДО	Фронт-офис (Отдел обслуживания физ. лиц)
3	Проверка полноты и корректности предоставления пакета документов для рефинансирования, при необходимости возврат для доработки	Заявка в АБС «ИКАР»	Статус «Акцептовано» автоматизированной услуги «Семейная ипотека»	Старший специалист ОАРК	Отдел администрирования розничных кредитов
4	Приглашение клиента в назначенное время в назначенную дату	Статус «Акцептовано» автоматизированной услуги	Звонок клиенту	Старший специалист ДО	Фронт-офис (Отдел обслуживания физ. лиц)
5	Посещение клиентом банка	Звонок клиенту	Посещение клиентом банка	Клиент	-
6	Выгрузка дополнительных соглашений из услуги	Посещение клиентом банка	Доп. соглашения	Старший специалист ДО, клиент	Фронт-офис (Отдел обслуживания физ. лиц)
7	Подписание ДС с Клиентом прикрепление в АБС «ИКАР», статус «Оформлено доп. соглашение»	Доп. соглашения	Статус «Оформлено доп. соглашение»	Старший специалист ДО, клиент	Фронт-офис (Отдел обслуживания физ. лиц)
8	Проверка подписанных клиентом дополнительных соглашений	Статус «Оформлено доп. соглашение»	Новые параметры в АБС «ИКАР», исполненная услуга	Старший специалист ОАРК	Отдел администрирования розничных кредитов

Таблица 8 - Структура бизнес-процесса «Подготовка закладной»

<b>Бизнес-процесс:</b> процесс подготовки закладных					
<b>Цель процесса:</b> подготовка закладной для учета обеспечения по кредитному договору.					
<b>Границы процесса:</b> процесс начинается с поступления заявки на подготовку закладной и заканчивается направлением проекта закладной Клиенту					
№	Этап	Входной документ	Выходной документ	Исполн-ль	Подразделение
1	Заявление о желании оформить закладную	-	Заявление	Клиент	-
2	Прием документов клиента и заявления, формирование письма-запроса	Заявление	Письмо-запрос, паспорт, СНИЛС, заявление, документы о собственности	Старший специалист ДО	Фронт-офис (Отдел обслуживания физических лиц)
3	Проверка полноты и корректности предоставления пакета документов для оформления закладной, при необходимости возврат для доработки	Письмо-запрос, паспорт, СНИЛС, заявление, пакет документов для оформления закладной	Полный и корректный пакет документов для оформления закладной	Старший специалист ОАРК	Отдел администрирования розничных кредитов
4	Внесение данных объекта недвижимости в АБС «ИКАР», выгрузка шаблона закладной, проверка персон-ых данных клиента на корректность	Полный и корректный пакет документов для оформления закладной (в случае корректности и полноты пакета документов)	Проект закладной	Старший специалист ОАРК	Отдел администрирования розничных кредитов

Таблица 9 - Структура бизнес-процесса «Ответы на запросы Бэк-офиса»

<b>Бизнес-процесс:</b> процесс ответа на запрос Бэк-офиса					
<b>Цель процесса:</b> исполнение запросов, поступивших от Бэк-офиса в рамках функциональных обязанностей ОАРК.					
<b>Границы процесса:</b> процесс начинается с поступления письма от Бэк-офиса и заканчивается направлением ответа об исполнении запроса					
№	Этап	Входной документ	Выходной документ	Исполн-ль	Подразделение
1	Направление письма-запроса	-	Письмо-запрос	Старший специалист ОСРК (Бэк-офис)	Отдел сопровождения розничных кредитов
2	Ознакомление с запросом и его исполнение в рамках функциональных обязанностей ОАРК.	Письмо-запрос	Письмо-ответ об исполнении	Старший специалист ОАРК	Отдел администрирования розничных кредитов

Таблица 10 - Структура бизнес-процесса «Исполнение задач в АБС «FIS Collection»»

<p><b>Бизнес-процесс:</b> процесс исполнения задач в АБС «FIS Collection»  <b>Цель процесса:</b> контроль за исполнением функциональных обязанностей старших специалистов ОАРК в рамках бизнес-процесса «Подготовка дополнительных соглашений» и исполнение задачи в АБС «FIS Collection» для оповещения всех структурных подразделений об окончании работ.  <b>Границы процесса:</b> процесс начинается с поступления задачи в АБС «FIS Collection» и заканчивается проставлением конечного статуса задачи.</p>					
№	Этап	Входной документ	Выходной документ	Исполн-ль	Подразделение
1	Направление задачи в АБС «FIS Collection»	-	Задача «Проверка прикрепленных скан-копий подписанных ДС»	Старший специалист ОРПЗРК	Отдел по работе с просроченной задолженностью розничных кредитов
2	Проверка прикрепленных скан-копий подписанных ДС на полноту, корректность данных и соответствие требованиям банка	Задача «Проверка прикрепленных скан-копий подписанных ДС»	Исполненная задача посредством проставления статуса «Проверка прошла успешно»	Старший специалист ОАРК	Отдел администрирования розничных кредитов

Таблица 11 - Структура бизнес-процесса «Внесение запросов в календарь сделок на подготовку дополнительных соглашений»

<p><b>Бизнес-процесс:</b> процесс внесения запросов в календарь сделок на подготовку дополнительных соглашений.  <b>Цель процесса:</b> внесение запросов в календарь сделок на подготовку дополнительных соглашений.  <b>Границы процесса:</b> процесс начинается с поступления запроса на подготовку дополнительного соглашения и заканчивается внесением его в календарь сделок.</p>					
№	Этап	Входной документ	Выходной документ	Исполн-ль	Подразделение
1	Направление письма-запроса о назначении сделки для подготовки доп. соглашений	-	Письмо-запрос	Старший специалист ДО	Фронт-офис (Отдел обслуживания физических лиц)
2	Проверка параметров и готовности сделки, назначение даты, времени для подписания	Письмо-запрос	Ответ на запрос, дата, время сделки	Старший специалист ОАРК	Отдел администрирования розничных кредитов

В текущей главе описаны структуры всех основных бизнес-процессов старших специалистов первой группы для проведения дальнейшего поиска проблем, анализа и оптимизации с целью исключить ранее упомянутую проблему задержек, необходимости сверхурочных смен и падением мотивации и вовлеченности сотрудников в развитии деятельности отдела ОАРК и АО «Газпромбанк» в целом.

### 2.3 Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов банка

Для поддержания конкурентного состояния, банки должны на регулярной основе совершенствовать и оптимизировать свою деятельность. Конкурентные преимущества банка не ограничиваются лишь низкими ставками и выгодными программами кредитования, одним из важных параметров, за которое клиенты ценят тот или иной банк – качество предоставления услуг. Клиенты ожидают быстрый, качественный сервис. Для того, чтобы предоставить клиенту желаемое банку необходимо постоянно оптимизировать свои бизнес-процессы. Как упоминалось ранее, основным этапом оптимизации управления банковскими бизнес-процессами на основе процессного подхода выступает анализ бизнес-процессов банка, основные методы которого представлены на рисунке 13.

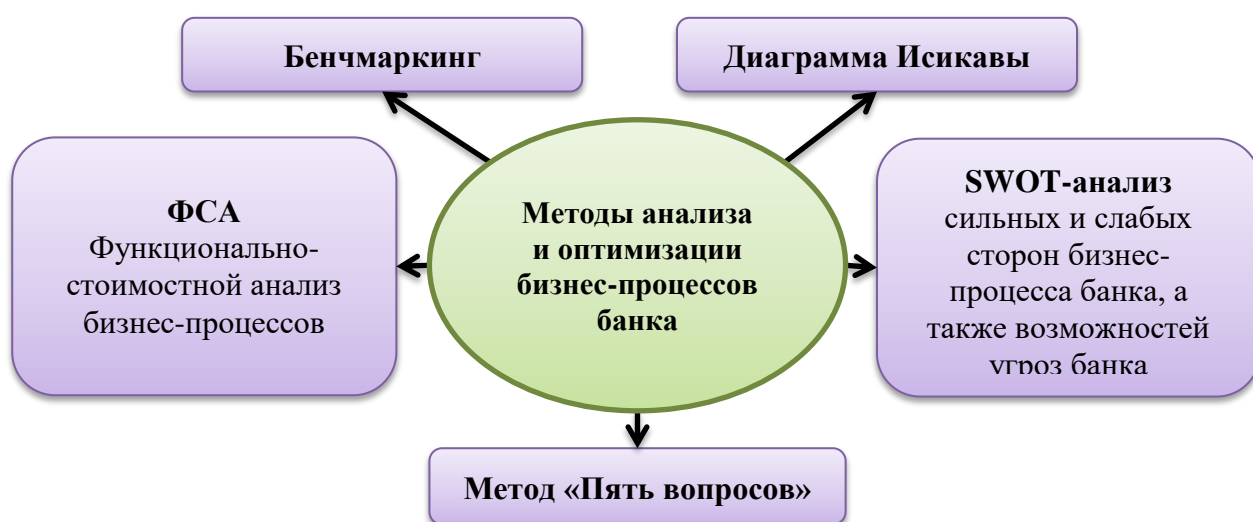


Рисунок 13 - Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов банка



Рассмотрим теоретические аспекты упомянутых методов анализа бизнес-процессов банка:

### 1. Бенчмаркинг.

Одним из признанных методов мировой практики в совершенствовании бизнес-процессов в рамках первого подхода является бенчмаркинг - метод поиска, анализа и внедрения наилучших достижений ведущих организаций.

Возрастающий интерес к методу бенчмаркинга обусловлен его разноплановостью – анализ превосходства можно проводить между:

а. бизнес-процессами прямых конкурентов – необходимую информацию можно получить в специализированных периодических изданиях, отчетах маркетинговых исследований;

б. отдельными процессами предприятий одной отрасли - ряд предприятий понимают взаимовыгодность такого обмена (определенные предприятия могут осуществлять свою деятельность на идентичных рынках, но из-за географической удаленности не являться конкурентами);

с. успешно организованными процессами предприятий других отраслей. Постепенный переход конкуренции на новый уровень – от результатов к управленческим технологиям привел к тому, что объектами бенчмаркинга бизнес-процессов все чаще становятся инновационные технологии, технологические процессы, методы организации производства и подходы управления;

д. бизнес-процессами разных подразделений одного предприятия.

В работе Н. А. Кулагиной и В. В. Исайчевой отмечено, что для сравнения целесообразно выбирать процессы в зависимости от их эффективности. В частности, выбираются те процессы, важность, эффективность и конкурентоспособность которых велика, и те, важность которых в хозяйствовании велика, а эффективность низка [15].

Осуществление процесса бенчмаркинга предполагает ряд взаимосвязанных и последовательных действий (Рисунок 14).



Рисунок 14 - Последовательность процесса бенчмаркинга

В современных условиях успешная реализация бенчмаркинга бизнес-процесса предполагает соблюдение определенных рекомендаций:

- бенчмаркинг невозможен без системного понимания конкурентов и положения самой организации в системе конкурентных отношений;
- обмен информацией между организацией и другой организацией-эталонном или отраслью, за исключением того случая, когда образцом являются конкурентная организация, должен обосновываться доверительными отношениями между участниками и открытостью информации для сравнения и обмена опытом;
- при проведении бенчмаркинга необходимо соблюдать баланс между потенциальными затратами на модернизацию и той выгодой, которую компания получит после внедрения новых методов организации работы предприятия;
- организационная структура фирмы должна быть гибкой, чтобы не препятствовать, а способствовать развитию изменений в организации.

Использование бенчмаркинга дает организации достаточно весомые преимущества, такие как: «обучение на примере опыта других компаний, обмен идеями со специалистами из различных отраслей экономики, обучение на ошибках других компаний и возможность избежать непроизводительных затрат в собственной работе» [16].

## 2. Диаграмма Исикавы.

У названия диаграмма Исикавы существует несколько интерпретаций. Например, диаграмма «рыбьей кости», причинно-следственная диаграмма, диаграмма анализа корневых причин. Основная цель применения диаграммы заключается в определении корреляции между факторами и последствиями проблемы.

Результатом применения диаграммы Исикавы является определение корневой причины обнаруженной проблемы. И следовательно, дальнейшая разработки действий, направленных на исключение данной причины или минимизация вероятности ее образования.

Диаграмма Исикавы по своей структуре напоминает скелет рыбьей кости. В заглавие у нее обозначено последствие проблемы, причину которой необходимо выяснить. Именно поэтому диаграмму Исикавы так же называют диаграммой «рыбьей кости» [17].

Ниже описана технология построения диаграммы Исикавы (Рисунок 15).

I. Определяется потенциальная или существующая репутационная проблема, требующая разрешения. Формулировка проблемы или вопроса размещается в прямоугольнике (в «голове» рыбы) с правой стороны листа бумаги. От прямоугольника влево проводится горизонтальная линия.

II. В результате «мозгового штурма» выявляются актуальные причины, влияющие на репутацию. Когда будет достигнут исчерпывающий список причин, выявляются сходства между ними. Далее обозначаются ключевые категории причин, влияющих на исследуемую проблему, например, люди, продукты, менеджмент и др. Количество категорий может

изменяться в зависимости от рассматриваемой проблемы. Как правило, используются от 3 до 6 категорий из приведенного выше списка (человек, методы работы, механизмы, материал, контроль, окружающая среда).

III. Категории будут являться основными, крупными «костями» рыбы (диаграммы). Они располагаются с левой стороны от прямоугольника, на горизонтальной линии. От названий каждой из категорий причин к центральной горизонтальной линии проводятся наклонные линии.

IV. Причины проблемы, выявленные в ходе «мозгового штурма», распределяются по установленным категориям и указываются на диаграмме в виде маленьких «костей», примыкающих к основным «костям».

V. Далее осуществляется уточнение причин и детализация их на составляющие. Для этого по каждой из них задается вопрос: «Почему это произошло?», «Что является причиной этого?». Результаты фиксируются в виде «костей» следующего, более низкого порядка. Процесс детализации причин продолжается до тех пор, пока не будет найдена «корневая» причина.

VI. После построения диаграммы определяются наиболее значимые и важные причины, влияющие на репутацию компании (например, отсутствие стимулов для улучшения отношений с розничными продавцами, неэффективная система онлайн заказов) [18].

В мировой практике в целях экономии времени для определения факторов, влияющих на проблему, принято считать, что на любую проблему, возникшую с качеством продукции, работ и услуг, влияют 6 факторов. Эти факторы также получили название — факторы 6М (М – английское). Данные факторы следующие:

- Man – персонал, выполняющий работу;
- Machine – оборудование, используемое в процессе;
- Material – материалы, используемые в работе;
- Method – метод, выполнения операции;
- Measurement – измерения, проводимые в процессе;
- Mother Nature – окружающая среда.



Рисунок 15- Схематичное изображение Диаграмма Исикавы

Процесс построения Диаграммы Исикавы позволяет осуществить декомпозицию исследуемого бизнес-процесса, буквально разобрав его «по косточкам», а также стимулирует творческое мышление и прорабатывает взаимосвязь между причинами, сопоставляя их относительную важность.

3. SWOT-анализ сильных и слабых сторон бизнес-процесса банка, а также возможностей угроз банка.

SWOT-анализ процесса предполагает выявление его сильных и слабых сторон, возможностей улучшения и угроз ухудшения.

SWOT-анализ — это инструмент для качественной предварительной оценки процесса. Полученные на его основе данные могут быть использованы в дальнейшем для выяснения причин низкой эффективности процесса и определения характеризующих его показателей.

SWOT анализ бизнес-процесса позволяет оценить бизнес-процесс по четырем факторам (Рисунок 16).



Рисунок 16 – Матрица SWOT-анализа бизнес-процесса

SWOT анализ бизнес-процесса банка помогает:

- провести анализ внутренних ресурсов и внешнего окружения бизнес-процесса банка;
- провести анализ рисков снижения качества и результативности и оценить возможность улучшения показателей эффективности бизнес-процесса банка;
- создать благоприятную среду для улучшения показателей бизнес-процесса банка, посредством чего улучшить качество деятельности отдела или банка в целом.

Результатом анализа является общее представление о состоянии бизнес-процесса банка, а также план действий для улучшения показателей бизнес-процесса банка и повышения эффективности деятельности банка.

#### 4. Функционально-стоимостной анализ.

Функционально-стоимостный анализ (ФСА), или анализ стоимости функций, появился как способ повышения эффективности на основе выявления резервов и сокращения затрат в технологических процессах

на стадиях жизненного цикла бизнес-процесса. При этом ФСА-подход как метод исследования продукции включает следующие этапы:

I. Подготовительный. На данном этапе происходит определение объекта исследования (бизнес-процесса), формируется группа экспертов-специалистов, планируется график проведения дальнейших исследований бизнес-процесса.

II. Информационный. Сбор и изучение данных бизнес-процесса (время, количество сотрудников, другие ресурсы, необходимые для функционирования бизнес-процесса).

III. Аналитический. После сбора информации необходимо провести декомпозицию объекта исследования на функции, классифицировать их и провести оценку стоимости каждой функции. Затем необходимо выявить зоны с наибольшей концентрацией затрат и сформировать задачи для совершенствования процесса с целью их сокращения.

IV. Творческий этап подразумевает разработку вариантов новой организации бизнес-процессов, подразумевавшей упрощение и удешевление бизнес-процесса, включая варианты различного выполнения и совмещения функций, ликвидации ненужных функций, удешевления элементов конструкции.

V. Исследовательский этап включает проведение мероприятий по проверке предложенной новой организации бизнес-процесса на творческом этапе на исполнение поставленных ранее задач.

VI. Рекомендательный этап подразумевает выбор конечного варианта организации бизнес-процесса, согласование его с необходимыми взаимодействующими подразделениями и дальнейшее оформление документации по выбранному варианту усовершенствования.

VII. Этап внедрения. В последний этап входит повышение квалификации исполнителей бизнес-процесса, контроль освоения усовершенствованной организации бизнес-процесса со стороны

исполнителей, оценка экономического эффекта внедрения усовершенствований и поощрение участников исследования и внедрения.

### 5. Метод пяти вопросов.

Метод пяти вопросов предлагает участникам рабочей группы по улучшению процесса на основе разработанной процессной схемы "как есть" последовательно по каждой работе, составляющих бизнес-процесс, задать пять следующих групп вопросов (Рисунок 17).



Рисунок 17 – Пять групп вопросов

Группа вопросов "Цель". С помощью вопросов этой группы определяется цели работ бизнес-процессов. Данная группа считается наиболее важной, так как определение цели бизнес-процесса создает основу



для дальнейшего анализа. Кроме того бизнес-процесс, цели которого невозможно или сложно определить можно назвать «лишним», так как основной принцип построения эффективной организации гласит, что любое действие, которое делается в организации, должно преследовать определенную цель, следовательно дальнейший анализ может оказаться нецелесообразным.

Группа вопросов "Люди". Вопросы из этой группы помогают определить ответственных сотрудников за исследуемый процесс и разработать мероприятия по совершенствованию распределения ответственности в бизнес-процессе.

Группа вопросов "Место". Третья группа вопросов - это вопросы относительно места выполнения работ бизнес-процесса. Задавая эти вопросы и отвечая на них, рабочая группа по улучшению бизнес-процессов должна выработать решения по оптимизации данной составляющей бизнес-процесса.

Группа вопросов "Время". Четвертая группа вопросов касается времени выполнения работ бизнес-процесса. Ответы на эти вопросы помогают определить проблемы связанные с временным ресурсом бизнес-процесса и разработать ряд мероприятий для сокращения или оптимизации времени на исполнение бизнес-процесса.

Группа вопросов "Технология". Последняя группа вопросов - это вопросы, относящиеся к технологии и способам выполнения каждой работы бизнес-процесса. Задавая эти вопросы, рабочая группа по улучшению бизнес-процесса должна найти другие, более дешевые, быстрые и качественные способы выполнения каждой работы.

Метод пяти вопросов позволяет провести доскональную инвентаризацию деятельности компании, устранить ненужные и улучшить нужные элементы бизнес-процессов, разрешить многие существующие проблемы.

Все исследованные и описанные выше методы анализа и оптимизации бизнес-процессов применимы для проведения совершенствования бизнес-процессов АО «Газпромбанк» для достижения следующих результатов:

- 1) снижение стоимости и времени выполнения банковских операций;
- 2) выявление причин снижения результативности работы банка;
- 3) исключение неэффективных процедур, объединение параллельных операций;
- 4) распределение ответственности за выполнение бизнес-процессов и делегирование полномочий по принятию решений;
- 5) оптимизация организационной структуры коммерческого банка, численности персонала и расходов на оплату труда;
- 6) увеличение скорости обработки и передачи информации.

### **3 Применение методологии совершенствования организации бизнес-процессов для повышения результативности банковских услуг АО «Газпромбанк»**

#### **3.1 Проблемы организации бизнес-процессов в банковском секторе в условиях цифровизации экономики**

В настоящее время наблюдается внедрение современных цифровых технологий в различные сферы жизни и бизнеса, данный феномен называется цифровизацией. В числе первых влияние цифровизации ощутил на себе сектор банковских услуг, что отразилось в автоматизации большинства функций и процессов банка. Операционных и кассовых работников почти заменили платежные терминалы, практически весь процесс кредитования автоматизирован. А так же происходит локализация и централизация отдельных банковских функций в удаленных регионах.

Одним из последствий влияния вышеупомянутого феномена на банковскую сферу, является централизация функций операционных центров банка, call-центра и иных подразделений, обслуживающих банковские операции без непосредственного контакта с клиентом, с целью снижения затрат на операционную поддержку, что стало возможным благодаря современным цифровым технологиям передачи и обработки информации.

Несмотря на то, что деятельность участников кредитно-финансовой системы, в том числе и банков, строго регулируется действующим законодательством Российской Федерации, руководство банка имеет право при необходимости проводить внутриорганизационные изменения и выстраивать бизнес-процессы банка в соответствии с потребностями бизнеса и его специализацией.

Несмотря на разнovidность банков как субъектов рыночных отношений, в их организационной структуре укрупненно принято выделять два блока подразделений: фронт-офис и бэк-офис. В ряде случаев, отдельно также выделяют подразделение мидл-офиса. Также в теории встречается

точка зрения, относящая к бэк-офису только бухгалтерский учет и исполнение операций, в то время как функции подготовки документов, технического сопровождения сделок, контроля исполнения автоматизированных услуг и расчета финансового результата приписываются мидл-офису [19].

В классификации Ю.Д. Одегова функции мидл-офиса разделены между фронт-линией и бэк-офисом, что характерно для банков небольшого размера. На сегодняшний день наличие в структуре банка подразделения мидл-офиса относят для многих крупных инвестиционных банков и, как правило, данный блок решает задачи по подготовке сделок, внутреннему контролю, риск-менеджменту, контролю лимитов и т.д., а также является связующим звеном между фронт-линией и бэк-офисом. При этом, в банковском секторе в настоящий момент не существует единого понимания задач, стоящих перед мидл-офисом [20].

Учитывая, что наличие мидл-офиса специфично лишь для ряда крупных банков, и не существует единства в подходах к его дифференциации, выделяется ряд проблем, так как во многих Банках лишь недавно было принято решение о создании единого, централизованного мидл-офиса. Возникает неопределенность в разграничении функций: многие из них все еще перераспределяются с фронт- и бэк-офиса на мидл-офис, а так как вся это перестановка имеет экспериментальный характер и каждое изменение оценивается опытным путем, то зачастую в период внедрения этих изменений работа подразделения испытывает массу трудностей. Отсюда вытекает проблема перегрузки работников, которая влечет выгорание и нежелание участвовать в развитии подразделения. Также в связи с этим очень страдает репутация Банка, (многие Клиенты не готовы терпеть длительные сроки и некачественные услуги, поэтому прибегают к рефинансированию в других банках).

В описанной выше ситуации большую роль играет подход руководства мидл-офиса к оптимизации бизнес-процессов и оценки их

эффективности, а особенно важно вовлечение сотрудников, исполняющих нововведенные функции, в данные процессы. От степени вовлеченности сотрудника напрямую зависит скорость и качество принимаемых решений оптимизации бизнес-процессов.

Оптимизация бизнес-процессов в банковском секторе путем реинжиниринга способствует снижению издержек, улучшению производительности работ, увеличению скорости выполнения операций посредством таких мероприятий как сокращение времени бизнес-процессов банка за счет исключения избыточных и дублирующих банковских функций, их структуризация, унификация и стандартизация операций, перераспределение ответственности и обязанностей между исполнителями. Если говорить о классификации бизнес-процессов, то выделяют основные, вспомогательные, процессы управления и развития (таблица 12).

Таблица 12 - Классификация бизнес-процессов банка

Основные процессы	Вспомогательные процессы	Процессы управления и развития
направлены на удовлетворение потребностей клиентов за счет предложения им банковских продуктов и оказания банковских услуг, то есть напрямую создают ценность использования какого-нибудь ресурса.	не формируют ценности для клиента напрямую, а предназначены для нормального функционирования основных бизнес-процессов.	совершенствование производимого товара или услуги, регулирование и управление деятельностью организации.

Функции подразделения мидл-офиса относятся к основным бизнес-процессам, так как они напрямую связаны с удовлетворенностью потребностей Клиента, это лишь еще раз подчеркивает важность проведения оценки эффективности и оптимизации бизнес-процессов.

Реинжиниринг бизнеса обычно включает следующие этапы:

1. Анализ «видения» собственников бизнеса (кем мы себя видим, чего хотим достичь и как мы это сделаем). Определение или пересмотр стратегии.

2. Отбор показателей на основе модели ССП отражающих достижение стратегических целей компании, выделение аспектов предстоящей оптимизации:

- «Финансы»;
- «Клиенты»;
- «Бизнес-процессы»;
- «Сотрудники».

3. Описания и анализ модели существующих в компании бизнес-процессов «Как есть». Описание модели необходимо делать максимально детальными и не двусмысленными. В бизнес-процессе должны быть видны все основные процедуры, работа исполнителей. Объем модели не регламентируется, может быть описан как один процесс, так и несколько [21].

Очевидно, что большее количество процессов, представленных в модели, даст лучшую возможность оценки оптимальности. Кроме этого, важно обозначить результаты оптимального выполнения, указать какие исходные данные или средства труда исполнитель имеет на входе, что с ними делает, насколько правильны его действия, срок выполнения всей работы и продолжительность отдельной процедуры.

Изучив каждую процедуру и обозначив грубые недостатки можно определить эффективность управления бизнес-процессом, а также эффективность группы процессов. Результатами анализа должны стать:

1. Выявленные недостатки в процессе или группе процессов.

2. Постановка целей и задач компании по всем аспектам предстоящей оптимизации бизнес-процессов.

3. Разработка предложений по исправлению, выбор методики, перепроектировка модели процесса «Как есть» в модель «Как будет», пересмотр состава действий исполнителей и самих исполнителей (там, где это нужно), а самое главное - улучшение средства труда.

4. Определение KPI и норм выработки, которые должны соответствовать для каждого показателя.

5. Связь оптимизированной системы бизнес-процессов с системой мотивации персонала.

6. Внедрение разработанных мероприятий в систему бизнес-процессов.

В процессе внедрения можно выделить следующие этапы:

- оценка достаточности ресурсов;
- разработка, перечня и последовательности работ;
- доведение сути мероприятий до всех сотрудников;
- установление сроков выполнения и ответственных лиц;
- обучение и мотивация персонала;
- разработка системы контроля внедрения и выполнения

установленных показателей [22].

Как уже говорилось выше, особенно важно вовлечение сотрудников, исполняющих нововведённые функции, в оптимизацию бизнес-процессов, причем в большинство этапов, так как именно их причастность к данным процедурам гарантирует быструю и полноценную оценку, обратную связь на принятые или предлагаемые решения.

Резюмируя, можно сказать, что тренды заданные цифровизации и те изменения рынка, которые она за собой повлекла, повлияли на внедрение новшеств в структуру крупных банков в виде создания централизованного мидл-офиса.

Большим плюсом такой реструктуризации системы является снижение затрат на операционную поддержку, что стало возможным благодаря современным цифровым технологиям передачи и обработки информации. Но также есть и много недостатков этой перестройки, к ним относятся неопределенность в разграничении функций, каждое изменение оценивается опытно-экспериментальным путем, в совокупности появляется проблема перегрузки работников, которое влечет выгорание и нежелание

участвовать в развитии подразделения. Также в связи с этим очень страдает репутация Банка, (многие Клиенты не готовы терпеть длительные сроки и некачественные услуги, поэтому прибегают к рефинансированию у конкурентов).

В связи с этим важно проводить оптимизацию бизнес-процессов во избежание всех перечисленных проблем. Причем при специфичности всей ситуации важно именно привлечение и вовлечение сотрудников данного подразделения в этапы оптимизации и реинжиниринга.

### **3.2 Проблемы организации бизнес-процессов старших специалистов ОАРК АО «Газпромбанк»**

Отдел администрирования розничного кредитования является одним из важных для банка отделов, так как все продукты, работы и услуги, которые получает клиент, в основном являются продуктом деятельности именно ОАРК. Данный факт лишний раз подчеркивает необходимость оптимизации бизнес-процессов и устранения иных организационных проблем ОАРК, ведь в противном случае, ожидания клиента не будут оправданы, и репутация АО «Газпромбанк» с каждым разом будет страдать.

Как уже упоминалось выше, у старших специалистов ОАРК 1-ого сектора наблюдаются постоянные задержки на работе. В среднем ежедневно каждый старший специалист 1-ого сектора ОАРК отработывает на 1,5 часа больше установленного графиком времени. Кроме того в среднем из восьми человек пять вынуждены брать сверхурочные смены и выходить на работу в выходные.

Причины данных проблем вызваны неграмотным планированием и некорректной организацией бизнес-процессов старших специалистов ОАРК 1-ого сектора. Старшие специалисты работают по ненормативному режиму рабочего времени.

Ненормированный рабочий день - особый режим работы, в соответствии с которым отдельные работники могут по распоряжению работодателя при



необходимости эпизодически привлекаться к выполнению своих трудовых функций за пределами установленной для них продолжительности рабочего времени. Перечень должностей работников с ненормированным рабочим днем устанавливается коллективным договором, соглашениями или локальным нормативным актом, принимаемым с учетом мнения представительного органа работников [23].

Как написано в определении выше ненормированный рабочий день обуславливает лишь эпизодические задержки на работе, а не систематические. Систематическое привлечение работника к работе за пределами установленной продолжительности рабочего времени может рассматриваться органами, осуществляющими надзор и контроль, и судебными органами как сверхурочная работа, за которую положена соответствующая компенсация.

Для того, чтобы избежать подобных проблем и прекратить систематические задержки на работе, необходимо распределить обязанности таким образом, чтобы все функции были равномерно распределены на сотрудников, а также оптимизировать каждую функцию отдельно для сокращения времени работы, как каждого бизнес-процесса банка, так и общего времени фактического рабочего дня.

В исследуемом секторе старших специалистов понятие отдельного функционала, когда каждый старший специалист отвечает за определенный набор процессов/функций, появилось относительно недавно. Ранее каждый сотрудник выполнял полный список функций и обслуживал свой филиал, но после анализа загруженности специалистов было выяснено, что некоторые сотрудники не успевали выполнить все требования, что крайне не приветствуется начальством, а некоторые освобождались даже ранее конца рабочего дня. Это было связано с тем, что объем поступающих запросов от филиалов разный в зависимости от величины и количества городов, которые обслуживает филиал. После осознания данного факта было принято решение отбросить привязанность сотрудников к филиалам и разделить обязанности исходя из трудно- и время- затрат на исполнение бизнес-процесса банка.

Проблема в том, что никакого анализа трудно- и время- затрат с подсчетом среднего значения и распределения функций согласно полученным данным не проводилось, функции были распределены куратором сектора чисто интуитивно, исходя из субъективных и опытных данных. В итоге задержки сотрудников чуть сократились по времени, но не прекратились, т.е. проблема осталась актуальной и на данный момент.

Для того, чтобы все же решить проблему и грамотно распределить функции, необходимо:

1. Сформулировать проблему в каждом бизнес-процессе старших специалистов 1-ого сектора;
2. Определить метод анализа и оптимизации бизнес-процессов для решения каждой проблемы;
3. Провести анализ каждого бизнес-процесса старших специалистов 1-ого сектора для поиска причины возникновения проблемы;
4. Разработать рекомендации или мероприятия для решения проблем исследуемых бизнес-процессов.

Для того чтобы выделить и сформулировать проблемы в бизнес-процессах старших специалистов ОАРК была организована встреча сотрудников, на которой был проведен «мозговой штурм» и выделены следующие проблемы.

Описание проблем процесса «Подготовка дополнительных соглашений о снижении ставки по Кредитному договору».

Данный процесс был автоматизирован и сформирован в виде услуги в АБС «ИКАР», которую исполняют старшие специалисты 2-ого сектора, на исполнение сотрудником услуги уходит 5-10 минут, но в виду особых ограничений написанного кода программы не всем Клиентам доступно оформление данной услуги. Так, например, для кредитных договоров, рефинансированных с других банков, оформление данной услуги не возможно. В день поступает около 100 заявок на подготовку документов в ручную, но производственные возможности не позволяют исполнять заявки в скором

режиме, в итоге клиенты вынуждены ожидать в среднем от двух недель. На подготовку дополнительных соглашений в ручном режиме уходит от 30 до 60 минут в зависимости от комплекта документов, наличия технических ошибок и индивидуальных возможностей каждого сотрудника. В частности большая часть времени уходит на корректировку дополнительных соглашений выгружаемых из АБС «ИКАР», в связи с тем, что в текущих шаблонах существуют ошибки в оформлении и формулировке.

Описание проблем процесса «Подготовка дополнительных соглашений о реструктуризации Кредитного договора».

Проблема данного процесса заключается в плохо организованной схеме взаимодействия с другими подразделениями, а именно фронт-офисом и Отделом по работе с проблемной задолженностью (ОРПЗРК). Как описано в схеме данного бизнес-процесса во втором разделе данной работы, сотрудник ОАРК подготавливает проект дополнительных соглашений и направляет сотруднику фронт-офиса для подписания с Клиентом. Очень часто фронт-офис направляет ответный запрос на корректировку дополнительных соглашений, в связи с изменением адреса регистрации, паспортных данных клиента или смены сотрудника, уполномоченного банком на подписание кредитно-обеспечительной документации. Вследствие чего сотруднику ОАРК приходится выгружать и править документы заново, не смотря на то, что время данной сделки закончилось, и сотрудник уже ведет другую сделку. Стоит обозначить, что проверка актуальности персональных данных должна проводиться сотрудником фронт-офиса еще на стадии принятия заявления у клиента, и пропуск данной процедуры считается нарушением рабочих обязанностей сотрудника фронт-офиса.

Со следующей проблемой сотрудник ОАРК сталкивается на стадии завершения сделки. Для окончания данной процедуры необходимо сообщить бэк-офису о подписании документов клиентом, и попросить исполнить операционные проводки, что необходимо делать непосредственно в день сделки, но зачастую сотрудники фронт-офиса, заканчивают рабочий день не оповестив

ОАРК о подписании документов. В итоге сотрудник ОАРК не может завершить процедуру, отменяет сделку, а клиенту приходится посещать банк повторно.

Описание проблем процесса «Подготовка дополнительных соглашений о вводе/выводе/смене заемщика по Кредитному договору».

При исполнении этого процесса, сотрудник ОАРК сталкивается с массой проблем. Во-первых, процесс один из самых долгих и трудоемких, так как документы сотрудник ОАРК готовит вручную, а именно выгружает шаблон с описанием нескольких типовых условий и корректирует под каждую сделку индивидуально, также в соглашении прописывают все данные из документов удостоверяющих личность, всевозможных правоподтверждающих и правоустанавливающих документов, в итоге на подготовку кредитно-обеспечительной документации (КОД) уходит порядка трех-четырех часов. Вторая проблема заключается в следующем. Так как процесс занимает много времени, для справедливости куратор распределяет данные заявки на всех равномерно. Но с учетом того, что клиенты назначают сделку не сразу при оповещении о принятом решении банка, а тогда, когда у них появляется возможность посетить банк, сотрудник ОАРК должен найти время на подготовку КОД. В связи с тем, что назначение сделки происходит внезапно и выходит за пределы функций, которые закреплены за сотрудником ОАРК, чаще всего это означает, что он должен задержаться после работы на три-четыре часа.

Описание проблем процесса «Подготовка дополнительных соглашений об отмене требования банка всей суммы кредита».

Выгрузка КОД в рамках данного процесса происходит также в виде шаблонов из АБС «ИКАР». В дополнительном соглашении присутствуют пустые поля для заполнения текущих сумм просроченной задолженности, которая подлежит обязательному погашению в момент совершения сделки. Суммы обязательного платежа вписываются и рассчитываются самостоятельно сотрудником ОАРК по определенному алгоритму расчетов, на что уходит 15-20 минут, что составляет половину времени всего бизнес-процесса.

Описание проблем процесса «Описание проблем процесса «Подготовка закладных»».

Сложность в исполнении данного процесса заключается в следующем. Для подготовки закладной необходимо наличие определенных документов, а именно, паспорта и СНИЛС заемщика, Акта приема передачи и Отчета об оценке недвижимости (полная электронная версия и заверенные страницы по правилам, предусмотренным в регламенте). Не смотря на то, что данный порядок предоставления документов прописан в регламенте, сотрудники фронт-офиса регулярно направляют неполный пакет документов. В связи с этим, сотрудник ОАРК не может, а в некоторых случаях, не имеет права направить закладную на подписание клиентом, из-за чего запрос возвращается на доработку фронт-офису, что занимает в среднем от дня до нескольких недель. Кроме того, на длительность процесса оказывает влияние некорректное оформление темы письма-запроса. В рамках взаимодействия по всем бизнес-процессам банка, сопровождающих именно обслуживание физических лиц, принято общее правило оформления темы писем-запросов – «№ филиала\_№ Кредитного договора\_ФИО\_бизнес-процесс». Т.е. запрос на оформление закладной должен выглядеть примерно следующим образом: «011\_К-123456789\_Иванов И.И.\_подготовка закладной». Вопреки установленным правилам, в адрес ОАРК поступают письма с примерно следующей темой – «Иванов\_закладная» или «011\_Иванов». В итоге сотрудник тратит много времени лишь на идентификацию запросов, в некоторых случаях идентифицировать запрос вовсе не удастся.

Описание проблем процесса «Проверка документов клиента, предоставленных для рефинансирования кредита под программу «Семейная ипотека»».

Данный процесс реализуется в виде автоматизированной услуги в АБС «ИКАР», разработанной примерно около года назад, за это время у услуги были обнаружены некоторые недоработки, которые до сих пор не были исправлены. Первая ошибка заключается в выгрузке некорректного, в некоторых случаях,

перечня КОД, выгружаемых сотрудниками фронт-офиса. В пакете документов для подписания всегда выгружается дополнительное соглашение к договору залога, который предусмотрен только для сделок по рефинансированным из других банков кредитным договорам. В итоге клиент подписывает дополнительное соглашение к несуществующему договору.

Вторая недоработка процесса заключается в отсутствии реализации редких параметров услуги, которые определены особыми условиями для клиента, а именно присвоении кредитному договору льготной процентной ставки для Клиентов, оформивших Дальневосточную ипотеку. Такие сделки сотрудник ОАРК проводит вручную, не смотря на то, что разница только в значении процентной ставки.

#### Описание проблем процесса «Исполнение задач в АБС «FIS Collection»».

Исполнение данного бизнес-процесса усложняется несвоевременным и не рациональным направлением запросов сотрудником ОРПЗРК. Изначально подразумевалось, что при завершении бизнес-процессов «Подготовка дополнительных соглашений» сотрудник ОАРК будет исполнять соответствующую задачу в специализированной программе АБС «FIS Collection». Но из-за того, что сотрудники ОРПЗРК направляют задачи несвоевременно или нерационально (в том случае, когда клиент вовсе отказался от сделки), в программе скапливаются задачи с просроченным сроком исполнения, из-за чего в адрес отдела поступают выговоры от начальства. Во избежание выговоров ОАРК пришлось выделить отдельного сотрудника для исполнения всех заявок по мере поступления.

#### Описание проблем процесса «Ответы на запросы Бэк-офиса».

Проблемой текущего процесса является тот факт, что необходимость этого процесса обоснована только существованием технических сбоев программ. Гашение кредитов в АО «Газпромбанк» проводится с помощью запуска специальной программы «АСОПТ». Для того чтобы программа выгрузила и исполнила требование на гашение ежемесячного платежа, в разделе параметров кредита АБС «ИКАР» должен быть установлен признак «АСПОТ». При

изменении сотрудником ОАРК других параметров договора, наблюдается технический сбой, при котором признак «АСОПТ» удаляется. В связи с этим, требование не выгружается в программу и соответственно не исполняется, в итоге у клиента образуется неправомерная просроченная задолженность. Для урегулирования претензий от клиентов было решено создать программный отчет о технических ошибках, выгружаемый сотрудниками бэк-офиса на ежедневной основе. При обнаружении таких ошибок, сотрудники бэк-офиса направляют письмо о необходимости вернуть признак «АСОПТ» сотрудникам ОАРК.

Описание проблем процесса «Внесение запросов в календарь сделок на подготовку дополнительных соглашений».

В связи с большим объемом запросов на подписание дополнительных соглашений, ОАРК вынужден выделить отдельного сотрудника, для внесения записи клиентов на сделки. В рамках данного процесса сотрудник ОАРК сталкивается с уже описанной выше проблемой некорректного оформления писем-запросов. Кроме того сотруднику сложно контролировать запись Клиентов на определенное время, так как нет возможности уделять каждому клиенту столько времени, сколько необходимо для поиска компромисса в назначении сделки. Так как деятельность банка должна основываться на принципе клиентоориентированности, сотрудник вынужден вносить запрос на время удобное для клиента. В связи с этим, иногда сотрудники ОАРК сталкиваются с проблемой, когда большая часть сделок сконцентрирована в пределах одного времени. Особые неудобства сотрудники ощущают, при назначении большого числа сделок на утреннее время, когда рабочий день только начинается, или наоборот вечернее время, не за долго до конца рабочего дня.

Для удобства проведения дальнейшего анализа аккумулируем все проблемы бизнес-процессов старших специалистов 1-ого сектора в таблице 13.

Таблица 13 – Краткое описание бизнес-процессов старших специалистов ОАРК

Бизнес-процесс банка	Цель	Проблемы
Подготовка дополнительных соглашений о снижении ставки по КД	Подготовить дополнительные соглашения о снижении ставки по Кредитному договору.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- большое количество запросов;</li> <li>- большое время обработки запроса;</li> <li>- наличие ошибок в шаблонах.</li> </ul>
Подготовка дополнительных соглашений о реструктуризации КД	Подготовить дополнительные соглашения о реструктуризации Кредитного договора.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- большое количество запросов;</li> <li>- возврат документов для корректировки;</li> <li>- актуализация проводится после подготовки документов;</li> <li>- информация о подписании не поступает своевременно.</li> </ul>
Подготовка дополнительных соглашений о вводе/выводе/смене заемщика по КД	Подготовить дополнительные соглашения о вводе/выводе/смене заемщика по Кредитному договору.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- существующие шаблоны требуют много времени для персонифицирования;</li> <li>- времязатратный процесс;</li> <li>- планирование сделок не предусмотрено;</li> </ul>
Подготовка ДС об отмене требования банка всей суммы кредита	Подготовить дополнительные соглашения об отмене требования банка всей суммы кредита.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- много времени уходит на расчет суммы обязательного платежа и оформление полученных данных в ДС.</li> </ul>
Подготовка закладных	Подготовить закладную для учета обеспечения по кредитному договору.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- запросы поступают с некорректно оформленной темой письма;</li> <li>- пакет документов для оформления закладной в большинстве случаев не соответствует регламентированным правилам.</li> </ul>
Проверка документов клиента, предоставленных для рефинансирования кредита под программу «Семейная ипотека»	Проверить документы клиента, предоставленные для рефинансирования кредита под льготную программу «Семейная ипотека».	<ul style="list-style-type: none"> <li>- список, выгружаемых из услуги КОД, не регулируется программой;</li> <li>- программой не предусмотрена реализация особых льготных условий услуги.</li> </ul>
Исполнение задач в АБС «FIS Collection»	Контроль за исполнением обязанностей старших специалистов ОАРК в рамках процесса «Подготовка ДС» и исполнение задачи в АБС «FIS Collection» для оповещения всех структурных подразделений об окончании работ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- несвоевременное и нерациональное направление запросов сотрудником ОРПЗРК.</li> </ul>
Ответы на запросы Бэк-офиса	Исполнить запрос, поступивший от Бэк-офиса в рамках функциональных обязанностей ОАРК.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- процесс обоснован сбоем программы.</li> </ul>
Внесение запросов в календарь сделок на подготовку ДС к КД	Внести запросы в календарь сделок на подготовку дополнительных соглашений.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- запросы поступают с некорректной темой письма;</li> <li>- большое количество запросов;</li> <li>- сложная система записи без распределения по времени.</li> </ul>



В итоге проведенного анализа можно отметить, что осуществляя деятельность, старшие специалисты первого сектора ОАРК сталкиваются с большим количеством проблем, и именно этот факт сказывается на результативности работы отдела и на постоянных задержках сотрудников на работе. Стоит отметить, что большинство проблем обосновываются плохо организованным взаимодействием с другими подразделениями, в особенности с фронт-офисом.

### **3.3 Применение методов совершенствования бизнес-процессов старших специалистов ОАРК ОА «Газпромбанк»**

Проблемы результативности организации не всегда решаются только увеличением кадрового состава – существует много решений, которые позволяют увеличить производительность отдела и без дополнительного найма сотрудников. Для того, чтобы улучшить результаты компании, нужно проводить регулярный анализ ее бизнес-процессов, после, в случае выявленных проблем, применять методики оптимизации бизнес-процессов организации, и только в том случае, когда бизнес-процессы качественно организованы, но все же ощущается нехватка рабочей силы, стоит нанимать дополнительных сотрудников.

Оптимизацию операционного процесса организации, всегда необходимо начинать с информационной подготовки, а именно с представления и описания уже существующей организации процесса (схема «Как есть») и выделения его проблемы. В подразделе 2.2 бизнес-процессы старших специалистов ОАРК были описаны и представлены в виде информационной таблицы с описанием функционального взаимодействия подразделений ГПБ и информационной схемой, содержащей информационные потоки предприятия, места получения и накопления информации и прочие информационные аспекты деятельности ГПБ. После были выделены проблемы процессов старших специалистов, которые сформулированы и представлены в таблице 14 подраздела 3.2.

Исходя из обозначенных проблем бизнес процессов ОАРК и предварительного поверхностного их анализа, методы анализа и оптимизации были соотнесены с процессам в соответствии с наилучшим результатом разрешения определенного ряда проблем. Была составлена карта применения методов (рисунок 18).



Рисунок 18 – Карта применения методов анализа и оптимизации бизнес-процессов старших специалистов ОАРК ГПБ

I. Оптимизация процесса «Проверка документов клиента, предоставленных для рефинансирования кредита под программу «Семейная ипотека»» с помощью SWOT-анализа.

Цель процесса: проверить документы клиента, предоставленные для рефинансирования кредита под льготную программу «Семейная ипотека».

Проблемы процесса:

- список, выгружаемых из услуги КОД, не регулируется программой;
- программой не предусмотрены особые льготные условия услуги.

С помощью SWOT-анализа оценим бизнес-процесс по четырем факторам (рисунок 19).



Рисунок 19 - SWOT-анализ процесса «Проверка документов клиента, предоставленных для рефинансирования кредита под программу «Семейная ипотека»»

Анализируя данный процесс: его сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, можно подытожить, что он организован оптимально: многие действия исключены из схемы реализации процесса с помощью автоматизации услуги АБС «ИКАР» (подготовка доп.соглашений, изменение параметров кредитного договора). Процесс имеет некоторые минусы, которые можно исправить с помощью исправления кода программы или внесения дополнительного блока действия.

Например, необходимость подготовки доп.соглашений вручную в исключительных случаях (для дальневосточной ипотеки) можно решить с помощью предоставления доступов корректировки параметров услуги старшим специалистам ОАРК. При наличии доступов сотрудник сможет зайти в параметры и изменить некорректную процентную ставку, на льготную процентную ставку (на 0,5% ниже обычной), тогда программа автоматически рассчитает график платежей после изменения ставки и исправит значение новой процентной ставки в дополнительных соглашениях. Данное решение поможет сократить случаи подготовки документов вручную, что освободит около 1 часа от каждого такого случая.

Также с помощью возможностей АБС «ИКАР» можно добавить справочную информацию об услуге, такую как структура организации процесса, действующие тарифы и ставки, ссылки на регламенты, руководство по оформлению и исполнению услуги и статистика ошибок других сотрудников. Реализовать это можно с помощью внедрения в пользовательский интерфейс кнопки вызова справочной информации на панели услуги.

Для того, чтобы избежать реализации угрозы сбоя программы и некорректного ее срабатывания, необходимо осуществлять контроль исполнения данной услуги. Это рекомендуется делать старшему специалисту ОАРК, при переходе услуги в статус «Оформлено доп.соглашение», сотрудник проверяет документы и параметры на корректность, при нахождении ошибки, сообщает в Службу поддержки пользователей для

устранения, в случае внесения правок в доп. соглашения сообщает клиенту о переподписании документов.

II. Оптимизация процесса «Подготовка дополнительных соглашений о реструктуризации КД» с помощью метода оптимизации - бенчмаркинга.

Цель: подготовить дополнительные соглашения о реструктуризации Кредитного договора.

Проблемы процесса:

- большое количество запросов;
- возврат документов для корректировки;
- актуализация проводится после подготовки документов;
- информация о подписании не поступает своевременно.

В роли процесса эталона для проведения сравнения будет выступать вышеупомянутый бизнес-процесс «Проверка документов клиента, предоставленных для рефинансирования кредита под программу «Семейная ипотека»», так как именно с помощью выделенных плюсов этого процесса можно оптимизировать проблемы процесса «Подготовка дополнительных соглашений о реструктуризации КД».

Плюсы процесса эталона (рисунок 19):

S1 – процесс автоматизирован в виде услуги в АБС «ИКАР»;

S2 – услуга настроена таким образом, что без предоставления обязательных документов ее невозможно завести и направить на исполнение;

S3 – затраты времени на подготовку доп.соглашений исключены;

S4 – отсутствует потеря писем, взаимодействие происходит в АБС «ИКАР».

Для определения отличий двух процессов необходимо провести сравнение структуры процессов, информационных потоков и схемы функционального взаимодействия подразделений ГПБ.

Информационной базой для анализа послужит схема текущей организации процессов, представленная в подразделе 2.2. После анализа схемы «Как есть» необходимо сопоставить главные аспекты исследуемого процесса и процесса эталона (таблица 14).

Таблица 14 – Сопоставление исследуемого процесса с процессом эталоном

Семейная ипотека	Реструктуризация
Услуга автоматизирована в АБС «ИКАР».	Услуга автоматизирована в АБС «ИКАР».
ДС выгружает сотрудник фронт офиса.	ДС выгружает сотрудник ОАРК.
<i>В случае неактуальных данных в доп. соглашениях:</i> 1. сотрудник фронт-офиса заводит услугу актуализации в АБС «ИКАР»; 2. выгружает доп. соглашения из услуги повторно уже с актуальными данными.	<i>В случае неактуальных данных в доп. соглашениях:</i> 1. сотрудник фронт-офиса сообщает старшему специалисту ОАРК о необходимости исправлений в документах; 2. данные актуализируются: 2.1 старший специалист ОАРК вносит правки в доп. соглашения вручную; 2.2 сотрудник фронт-офиса заводит услугу актуализации; 3. старший специалист ОАРК конвертирует доп. соглашения в PDF; 4. высылает ДС повторно фронт-офису для подписания;
<i>В случае смены подписанта доп. соглашений, уполномоченного банком:</i> 1. выгружает доп. соглашения из услуги повторно с текущим подписантом доп. соглашений, уполномоченным банком	<i>В случае смены подписанта доп. соглашений, уполномоченного банком:</i> 1. сотрудник фронт-офиса сообщает старшему специалисту ОАРК о необходимости исправлений в документах; 2. старший специалист ОАРК вносит правки в ДС вручную; 3. старший специалист ОАРК конвертирует ДС в PDF; 4. высылает ДС повторно фронт-офису для подписания;
Подписанные документы крепятся только в услугу в АБС «ИКАР». Если документы своевременно не размещены, ответственность за ошибку ответственного сотрудника фронт-офиса несет ответственный сотрудник фронт-офис.	Подписанные документы высылаются в почтовый ящик отдела. Сотрудник ОАРК вынужден регулярно проверять почтовый ящик на наличие письма с подписанными документами, так как если документы не поступят своевременно, ответственность несет сотрудник ОАРК (необходимо писать и звонить фронт-офису для напоминания разместить документы).
Статусы услуги устанавливает как сотрудник фронт-офиса, так и сотрудник ОАРК. Прослеживается хронология исполнения обязанностей всеми причастными к сделке сотрудниками.	Все статусы устанавливает сотрудник ОАРК. Исходя из хронологии, невозможно определить кто за что отвечал, так как все события были инициированы сотрудником ОАРК.

После сравнения двух бизнес-процессов и выделения их результирующих отличий необходимо перестроить исследуемый процесс в соответствии с организацией процесса эталона, а именно были внесены следующие изменения.

Было. Дополнительные соглашения к кредитному договору готовятся в ручном режиме сотрудником ОАРК и отправляется на электронную почту сотруднику фронт-офиса, который распечатывает документы, подписывает с клиентом и направляет сканы подписанных документов ответным письмом.

Стало.

Если в разделе «Реструктуризация» АБС «ИКАР» заявка находится в статусе «Ожидание сделки», сотруднику офиса продаж необходимо:

- 1) самостоятельно выгрузить, подписать КОД с клиентом;
- 2) перевести услугу в статус «оформлено доп. соглашение»;
- 3) устанавливает статус «Подписание дополнительного соглашения»;
- 4) выгружает пакет документов, осуществляет подписание;
- 5) размещает скан-образы подписанных доп.соглашений в изображениях в услуге (строго в услуге);
- 6) переводит услугу в статус «Подтверждено после подписания»;
- 7) уведомляет ОАРК о подписании ДС письмом на почтовый ящик.

В результате анализа была проведена корректировка схемы операционного процесса (СОП), которая представлена в приложении Б данной ВКР.

III. Оптимизация процесса «Подготовка дополнительных соглашений об отмене требования банка всей суммы кредита по КД» с помощью применения метода оптимизации бенчмаркинга.

Цель процесса: подготовить дополнительные соглашения об отмене требования банка всей суммы кредита.

Проблемы процесса: много времени уходит на расчет суммы обязательного платежа и оформление полученных данных в дополнительное соглашение.

В роли процесса эталона для проведения сравнения будет выступать бизнес-процесс «Подготовка дополнительных соглашений о реструктуризации КД». Для определения отличий двух процессов необходимо провести аналогичное с вышеописанным сравнением сопоставление организации процессов (таблица 15). Информационной базой для анализа послужит так же схема текущей организации процессов, представленная в подразделе 2.2.

Таблица 15 – Сопоставление исследуемого процесса с процессом эталоном

Реструктуризация	Возврат в график платежей
Услуга автоматизирована в АБС «ИКАР».	Услуга проводится полностью вручную
Дополнительные соглашения выгружаются с прописанными параметрами сделки и индивидуальными данными клиента.	Дополнительные соглашения представляют собой общий типовый шаблон без прописанных параметров сделки и индивидуальных данных клиента.
Сумма и разбивка обязательного платежа рассчитываются автоматически по алгоритму встроенному в АБС «ИКАР».	Сумма и разбивка обязательного платежа рассчитываются самостоятельно старшим специалистом ОАРК.
Операционная проводка «RETRACT» заводится автоматически, сотруднику ОАРК остается только направить запрос на ее исполнение в бэк-офис.	Операционная проводка «RETRACT» заводится вручную, также сотруднику ОАРК необходимо направить запрос на ее исполнение в бэк-офис.
Новый график грузится автоматически во время проставления последнего статуса автоматизированной услуги.	Новый график грузится вручную сотрудником ОАРК в конце сделки.

После анализа отличий двух сопоставленных процессов предлагается автоматизировать процесс «Подготовка дополнительных соглашений об отмене требования банка всей суммы кредита по КД» аналогично процессу эталону «Подготовка дополнительных соглашений о реструктуризации КД» причем включая реализацию рекомендаций разработанных ранее для улучшения процесса «Подготовка дополнительных соглашений о реструктуризации КД».

Кроме того, в связи с некоторыми отличиями расчета сумм обязательного платежа в рамках процесса «Подготовка дополнительных соглашений об отмене требования банка всей суммы кредита по КД» рекомендуется внедрить индивидуальный алгоритм расчета суммы обязательного платежа (рисунок 20).



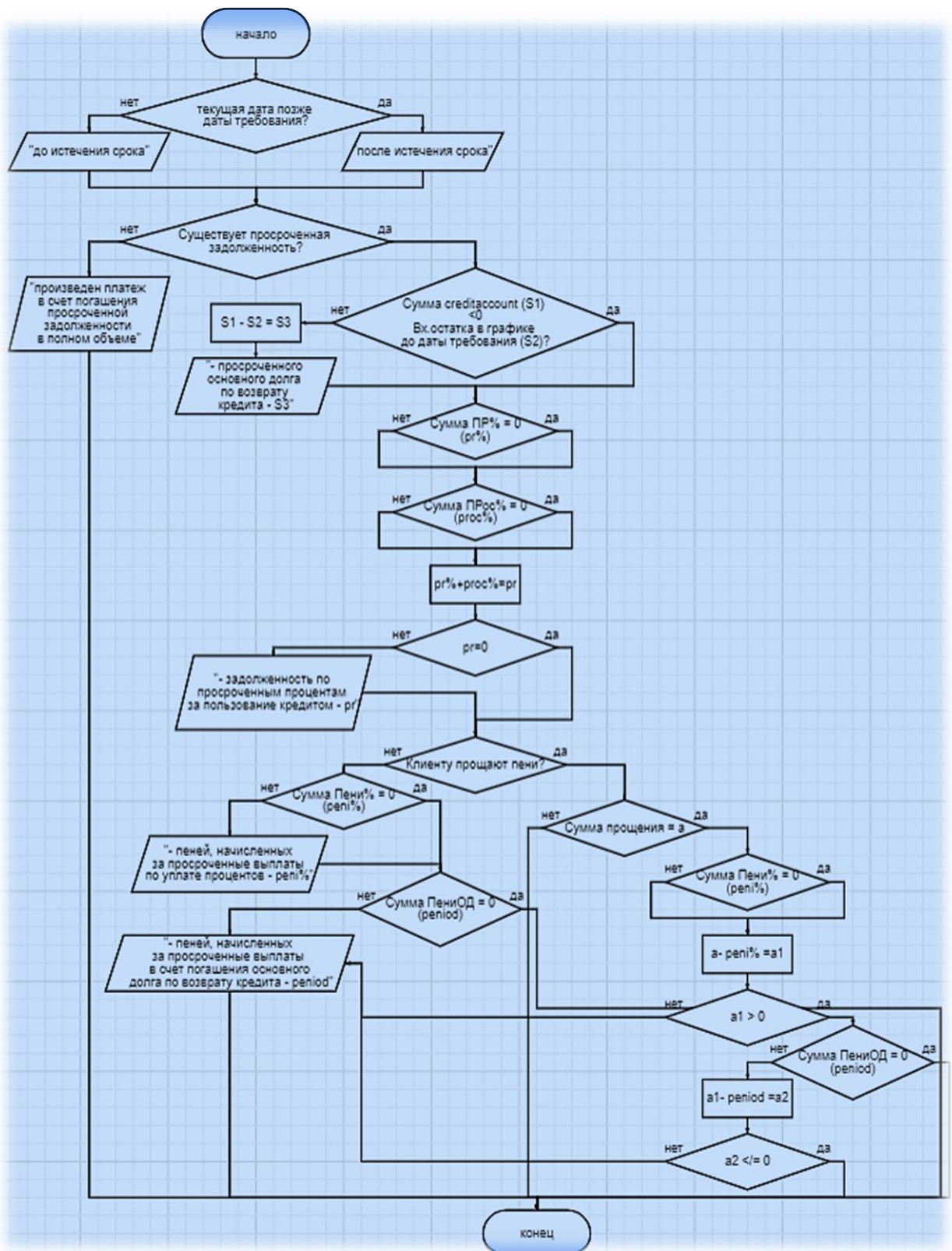


Рисунок 20 – Блок-схема алгоритма расчета суммы обязательного платежа

Только при автоматизации расчета суммы обязательного платежа сократится около 20 минут времени старшего специалиста с каждой сделкой в

рамках текущего бизнес-процесса. Если аккумулировать результаты от реализации всех предложенных рекомендаций по совершенствованию данного бизнес-процесса, то временные затраты на исполнение составят около 15 минут, вместо 50 минут, т.е. сократят процесс на 70% времени.

IV. Оптимизация процесса «Подготовка закладных» с помощью метода оптимизации - бенчмаркинга.

Цель процесса: подготовить закладную для учета обеспечения по кредитному договору.

- запросы поступают с некорректно оформленной темой письма;
- пакет документов для оформления закладной в большинстве случаев не соответствует регламентированным правилам.

Процессом эталоном для анализа и оптимизации текущего процесса будет выступать все тот же ранее упомянутый процесс «Проверка документов клиента, предоставленных для рефинансирования кредита под программу «Семейная ипотека»», так как слабые стороны процесса «Подготовка закладных» обратны сопоставимы сильным сторонам процесса «Проверка документов клиента, предоставленных для рефинансирования кредита под программу «Семейная ипотека»».

Для определения отличий двух процессов необходимо сопоставить главные аспекты исследуемого процесса и процесса эталона (таблица 16).

Таблица 16 – Сопоставление исследуемого процесса с процессом эталоном

Семейная ипотека	Подготовка закладных
Процесс автоматизирован в виде услуги в АБС «ИКАР».	Процесс реализуется полностью вручную старшим специалистом ОАРК.
Услуга настроена таким образом, что без предоставления обязательных документов ее невозможно завести и направить на исполнение.	Функция контроля предоставления документов на этапе формирования пакета документов сотрудником фронт-офиса отсутствует.
Отсутствует потеря писем, взаимодействие происходит в АБС «ИКАР».	В связи с некорректным оформлением темы письма, запросы часто не корректно распределяются в почтовом ящике.

После сравнения двух бизнес-процессов и выделения их результирующих отличий необходимо перестроить исследуемый процесс в

соответствии с организацией процесса эталона, а именно были внесены следующие изменения.

Было.

Для подготовки проекта закладной:

- сотрудник фронт офиса сканирует документы клиента и направляет письмо-запрос в ОАРК;
- старший специалист ОАРК проверяет документы, в случае некачественно собранного пакета документов, направляет доработку ответным письмом;
- при предоставлении пакета документов, соответствующего требованиям банка, старший специалист ОАРК вносит данные в АБС «ИКАР», затем выгружает шаблон и направляет на подписание клиенту;
- сотрудник фронт офиса выгружает проект закладной из письма от сотрудника ОАРК, подписывает с клиентом.

Стало.

Для подготовки проекта закладной:

- сотрудник фронт офиса сканирует документы клиента и заполняет услугу в АБС «ИКАР»(вносит основные данные отчета об оценке: наименование оценщика, дата и номер акта, площадь и адрес объекта недвижимости);
- для направления заявки сотрудник фронт офиса устанавливает статус «Подтверждена», в это время программа проверяет наличие и корректность предоставления всех необходимых документов, при нарушении правил выводит ошибку;
- старший специалист ОАРК проверяет документы, в случае некачественно собранного пакета документов, выставляет статус доработки;
- при предоставлении пакета документов, соответствующего требованиям банка, старший специалист ОАРК проверяет параметры услуги,

если необходимо корректирует данные отчета, проставляет статус «Закладная оформлена»;

– сотрудник фронт офиса выгружает проект закладной из услуги АБС «ИКАР», подписывает с клиентом.

Реализация данных мероприятий позволит избежать как минимум 80% случаев доработки, так как в основные ошибки сотрудников фронт-офиса – предоставление не полного пакета документов. Также, когда сотрудник фронт-офиса будет заполнять услугу в АБС «ИКАР» (вносить основные данные отчета об оценке: наименование оценщика, дата и номер акта, площадь и адрес объекта ипотеки) он уже самостоятельно определит какие документы необходимо предоставить для оформления закладной.

Кроме-того, в связи с тем, что все взаимодействие будет происходить в АБС «ИКАР», можно будет отследить ответственных исполнителей и нивелировать потерю запросов, что поможет избежать репутационных рисков.

V. Оптимизация процесса «Подготовка дополнительных соглашений о снижении ставки по КД» с помощью применения метода анализа и оптимизации – ФСА.

Цель процесса: подготовить дополнительные соглашения о снижении ставки по Кредитному договору.

Проблемы процесса:

- большое количество запросов;
- большое время обработки запроса;
- наличие ошибок в шаблонах.

Для проведения анализа и оптимизации данного процесса была собрана группа старших специалистов ОАРК – сотрудники дневной смены, за которыми был закреплен данный бизнес-процесс. На сбор и анализ статистики данных процесса была выделена неделя, но кроме того при расчетах были также учтены опытные ретроспективные данные сотрудников.

Данные процесса:

- На исполнение процесса выделено 2 сотрудника;
- Количество запросов в день – в среднем 22 запроса;
- Время обработки запроса – в среднем 50 минут на 1 запрос.

Итого на одного сотрудника приходится 11 запросов в день, на исполнение которых он тратит 9 часов 10 минут, что уже превышает рабочее время сотрудника на 1 час 10 минут. Стоит отметить, что даже если за сотрудником закреплен только данный процесс, в любом случае сотрудник тратит дополнительное время на ознакомление с резолюциями, чтение входящих писем, ответы на звонки, как своих коллег, так и сотрудников других подразделений.

После подсчетов был определен фактор длительности процесса. Дело в том, что, несмотря на то, что шаблоны доп. соглашений выгружаются из АБС «ИКАР» и формируются программой автоматически, сотрудник ОАРК тратит довольно много времени на внесение несущественных корректировок. Например, подписант со стороны банка в доп. соглашении указывается в именительном падеже, хотя упоминается в контексте в родительном падеже («...в лице уполномоченного сотрудника банка Иванова Ивана Ивановича...»). Или, например, в доп. соглашение к кредитному договору не выгружается график, который является не объемлемой частью данного доп. соглашения, в итоге сотрудник отдельно выгружает график и вставляет в соглашение вручную.

Всех этих незначительных исправлений можно избежать с помощью корректировки кода шаблонов в АБС «ИКАР». В результате время обработки запроса сократится примерно на 15 минут и составит в среднем 35 минут на 1 запрос. Тогда сотрудник будет тратить на подготовку дополнительных соглашений всего около 6 часов 25 минут. В итоге у сотрудника сформируется резерв времени (1 час 45 минут) на ознакомление с резолюциями, чтение

входящих писем, ответы на звонки, как своих коллег, так и сотрудников других подразделений.

VI. Оптимизация процесса «Внесение запросов в календарь сделок на подготовку дополнительных соглашений к КД» с помощью применения метода анализа и оптимизации – диаграммы Исикавы.

Цель процесса: внести запросы в календарь сделок на подготовку дополнительных соглашений.

Проблемы процесса:

- запросы поступают с некорректно оформленной темой письма;
- большое количество запросов;
- сложная система записи с отсутствием распределения по времени.

Для исследования бизнес-процесса с помощью применения метода анализа и оптимизации – диаграммы Исикавы, необходимо сформулировать общую проблему процесса, объединяющую в себе все вышеописанные сложности процесса. В основном проблема заключается в его сложности.

В результате «мозгового штурма» выявились актуальные причины, провоцирующие проблему. Сформирован следующий список ключевых категорий:

- программное обеспечение;
- персонал;
- многофилиальность;
- технология записи.

Далее были детализированы первичные, вторичные причины и оформлена диаграмма Исикавы (Рисунок 21).

После изучения проблемы и детального ее представления «по косточкам» были разработаны рекомендации оптимизации процесса.



Рисунок 21 – Диаграмма Исикавы процесса «Внесение запросов в календарь сделок на подготовку дополнительных соглашений к КД»

В первую очередь необходимо отказаться от работы в MS Excel и перейти на другой программный продукт или внедрить CRM-систему. На данный момент на рынке программного обеспечения наибольшим функционалом и популярностью обладают такие CRM-системы как:

- Rubitime – эта CRM для автоматизации процесса записи на услуги даёт возможность принимать заявки на сайте, в соцсетях и по прямой ссылке. При этом вы получите соответствующее уведомление по Email/SMS/PUSH;

- Microsoft Dynamics CRM - CRM, интегрированная со всеми сервисами и приложениями Microsoft. Состоит из глобальных модулей управления: продажи, маркетинг, поддержка клиентов и др;

- Gnom.guru - это удобное мобильное приложение для записи клиентов с напоминаниями в SMS, WhatsApp или Viber. Записать клиента можно в 3 касания: открываем приложение во время звонка, выбираем дату и время — и клиент получает автоматическое сообщение о записи;

- Битрикс24 - эта CRM для автоматизации процесса записи на услуги. Состоит из глобальных модулей управления: продажи, маркетинг, поддержка клиентов.

Кроме того в уже установленном в банке программном обеспечении Microsoft Outlook имеется функция календаря, настроив которую можно организовать процесс записи без писем, тем самым избежать следующие проблемы:

- 1) некорректного оформления писем – можно настроить шаблон темы так, чтобы сотрудник не смог сохранить с некорректной темой;

- 2) потери писем – все заявки закреплены на панели «Календарь»;

- 3) записи большого количества сделок на одно время – можно ограничить количество заявок на одно время;

- 4) расчета времени сделок (разные часовые пояса) – можно настроить автоматический пересчет времени на Томский часовой пояс.



Для того чтобы у сотрудников не возникало проблем можно организовать рассылку инфо-бокса на всех сотрудников банка с обучающим видео. Переход в Microsoft Outlook поможет решить все проблемы процесса, сократить этапы данного процесса и автоматизировать некоторые функции.

VII. Оптимизация процесса «Подготовка дополнительных соглашений о вводе/выводе/смене заемщика по КД» с помощью применения метода анализа и оптимизации – метод «Пяти вопросов».

Цель процесса: подготовить дополнительные соглашения о вводе/выводе/смене заемщика по Кредитному договору.

Проблемы процесса:

- существующие шаблоны требуют много времени для персонифицирования;
- времязатратный процесс;
- планирование сделок не предусмотрено.

В рамках данного анализа были сформулированы вопросы согласно ранее изученной методологии. Анализируя ответы на выдвинутые вопросы можно сделать вывод, что главная проблема процесса заключается в невключении его в функционал сотрудников ОАРК. Необходимо выделить время на исполнение данного бизнес-процесса в рабочее время сотрудников ОАРК. Кроме того, процесс требует автоматизации. Можно создать услугу в АБС «ИКАР» аналогичную услуги «Семейная ипотека» с корректировками поля ввода данных и сценариев изменений параметров Кредитного договора.

VIII. Оптимизация процесса «Исполнение задач в АБС «FIS Collection» с помощью применения метода анализа и оптимизации – метод «Пяти вопросов».

Цель процесса: провести контроль за исполнением функциональных обязанностей старших специалистов ОАРК в рамках бизнес-процесса «Подготовка дополнительных соглашений» и исполнение задачи в АБС «FIS

Collection» для оповещения всех структурных подразделений об окончании работ.

Проблема процесса: несвоевременное и нерациональное направление запросов сотрудником ОРПЗРК.

В рамках данного анализа были сформулированы вопросы согласно ранее изученной методологии. Анализируя ответы, было выяснено, что процесс не составляет значимой ценности для выделения высококвалифицированного сотрудника на его исполнение. Поэтому было решено поднять вопрос о необходимости полной автоматизации данного процесса. Автоматизируя данный процесс, удастся избежать проблем с несвоевременным учетом информации, так как программа будет автоматически срабатывать при исполнении услуги в АБС «ИКАР», в итоге освободится один сотрудник ОАРК, на которого можно распределить исполнение процесса «Подготовка дополнительных соглашений о вводе/выводе/смене заемщика по КД».

IX. Оптимизация процесса «Ответы на запросы Бэк-офиса» с помощью применения метода анализа и оптимизации – метод «Пяти вопросов».

Цель: исполнить запрос, поступивший от Бэк-офиса в рамках функциональных обязанностей ОАРК.

В итоге анализа было определено, что данный процесс не имеет ценности, как и ранее анализируемый процесс «Исполнение задач в АБС «FIS Collection»». Так как этот процесс обоснован необходимостью исправлять технические сбои программы, то рациональнее исключить сбои, провести корректировки кода программы или найти способ обойти сценарий в связи с исполнением, которого реализуются технические сбои.

В результате проведенного анализа операционных процессов старших специалистов ОАРК были сформулированы решения большего числа проблем отдела. С помощью реализации всех предложенных мероприятий АО «Газпромбанк» сможет сократить время на исполнение некоторых

бизнес-процессов банка и уменьшить вероятность реализации репутационных рисков банка. Например, при автоматизации процессов подготовки доп.соглашений сократится время между подачей заявки клиентом и получением результата сделки, что положительно скажется на репутации банка. Кроме того, исключением процессов, не имеющих ценность, вовсе освободится один сотрудник, а значит появится возможность прекратить задержки сотрудников и выходы работников по выходным, что приведет к экономии денежных средств АО «Газпромбанка».

## 4 Корпоративная социальная ответственность

### 4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании.

*Корпоративная социальная ответственность* – это:

- 1) комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми *стейкхолдерами*, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;
- 2) нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;
- 3) добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Иными словами *социальная ответственность бизнеса* – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом.

Любой анализ программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение уровней КСО. Согласно позиции А. Керолла, корпоративная социальная ответственность является многоуровневой, ее можно представить в виде пирамиды (рисунок 22).

Лежащая в основании пирамиды *экономическая ответственность* непосредственно определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющих удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, извлекать прибыль.

*Правовая ответственность* подразумевает необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие его деятельности ожиданиям общества, зафиксированным в правовых нормах.



Рисунок 22 - Компоненты социальной ответственности корпорации

Этическая ответственность, в свою очередь, требует от деловой практики созвучности ожиданиям общества, не оговоренным в правовых нормах, но основанным на существующих нормах морали.

Филантропическая ответственность побуждает компанию к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ.

В практике российского бизнеса КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями:

1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility».

2. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента.

3. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. Отчет по устойчивому развитию - это отчет,

раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и социальной области, а также в области управления.

4. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

В приведенных выше стандартах можно найти основные определения КСО и элементов.

#### **4.2 Анализ эффективности программ КСО АО «Газпромбанк»**

Анализ эффективности программ КСО проводится в случае, если на предприятии реализуются внешние (направленные во внешнюю среду предприятия) или внутренние (направленные во внутреннюю среду предприятия) программы КСО.

К *внутренней* социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- безопасность труда;
- стабильность заработной платы;
- поддержание социально значимой заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;

– оказание помощи работникам в критических ситуациях и т.д. К *внешней* социальной ответственности бизнеса можно отнести;

- спонсорство и корпоративная благотворительность;
- содействие охране окружающей среды;
- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;
- готовность участвовать в кризисных ситуациях;
- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.

Выполнение анализа эффективности программ КСО студент проводит на основании внутренней документации предприятия, официальной

информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты и т.д.

Результаты анализа сводятся в таблицу.

Основные этапы анализа:

- 1) Определение стейкхолдеров организации.
- 2) Определение структуры программ КСО.
- 3) Оценка эффективности и выработка рекомендаций.

#### I. Определение стейкхолдеров организации

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как *прямое*, так и *косвенное* влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенному местному населению, экологические организации и т. д. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. Структуру стейкхолдеров организации необходимо внести в таблицу 17.

Таблица 17 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Сотрудники Банка ГПБ (АО)	1. Студенты финансово-экономических вузов Москвы, Санкт-Петербурга и других городов
2. Группа Банка: (Bank GPB International S.A., Gazprombank (Switzerland) Ltd, ОАО «Белгазпромбанк», «Кредит Урал Банк» (Акционерное общество)	2. Студенты ключевых технических и экономических вузов страны
	3. Учреждения культуры, науки, искусства и просвещения, общественные организации, спортивные команды и клубы, научно-практические форумы и конференции
	4. Проекты в сфере культуры и искусства, например взаимодействие с <i>Государственным академическим ансамблем народного танца имени Игоря Моисеева</i> и <i>Третьяковской галереей</i> и <i>ГМИИ им. А.С. Пушкина</i> , <i>Музеем Московского Кремля</i>

Продолжение таблицы 17

	5. Организаторы, представители Венского Бала
	6. Общественная организация «Детские деревни – SOS»
	7. Тяжелобольные дети и медицинские учреждения
	8. Дети-сироты
	9. Футбольный клуб «Зенит»
	10. Российский танцевальный союз и Всероссийская Федерация танцевального спорта и акробатического рок-н-ролла

После заполнения таблицы необходимо сделать краткий вывод относительно структуры стейкхолдеров организации на предмет количества, качества, влияния на организацию.

## II. Определение структуры программ КСО

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы. Задача студента на данном этапе назвать мероприятия КСО, реализуемые компанией, определить их тип, сроки реализации, стейкхолдеров и основные ожидаемые результаты программ. Полученные данные необходимо свести в таблице 18.

Таблица 18 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
<b>Социальная ответственность</b>				
1. Поддержка молодых специалистов (базовая кафедра Банка в МГИМО)	Социальные инвестиции	Студенты финансово-экономических вузов Москвы, Санкт-Петербурга и других городов	Действует уже 8 лет, сроков окончания нет	Выпуск магистров, большинство из которых устроятся на работу в Банк ГПБ (АО)
2. Поддержка молодых специалистов (школа стажеров по фронтенд-разработке)	Социальные инвестиции	Студенты ключевых технических и экономических вузов страны	Действует второй год, сроков окончания нет	Подготовка внешнего кадрового резерва для реализации крупных ИТ-проектов в рамках Стратегии техн, трансформации



Продолжение таблицы 18

3. Поддержку малообеспеченных групп населения	Благотворительность и спонсорство	Учреждения культуры, науки, искусства и просвещения, общественные организации, спортивные команды и клубы, научно-практические форумы и конференции	Действует ежегодно, сроков окончания нет	Развитие малообеспеченных групп населения, повышение имиджа Банка ГПБ (АО)
4. Поддержка культуры и искусства	Благотворительность и спонсорство	Проекты в сфере культуры и искусства, например взаимодействие с <i>Государственным академическим ансамблем народного танца имени Игоря Моисеева и Третьяковской галереей и ГМИИ им. А.С. Пушкина, Музеем Московского Кремля</i>	Действует с 2012 года, сроков окончания нет	Поддержка проектов в сфере культуры и искусства, повышение имиджа Банка ГПБ (АО)
5. Партнёрство Венского Бала в Москве	Благотворительность и спонсорство	Организаторы, представители Венского Бала	Действует ежегодно, сроков окончания нет	Собр средств, которые направляются на поддержку детских организаций и фондов, повышение имиджа Банка ГПБ (АО)
6. Поддержка детей-сирот	Благотворительность и спонсорство	Общественная организация «Детские деревни – SOS»	Действует на протяжении многих лет, сроков окончания нет	Поддержка детей-сирот, повышение имиджа Банка ГПБ (АО)
7. Благотворительная помощь тяжелобольным детям	Благотворительность и спонсорство	Тяжелобольные дети и медицинские учреждения	Действует на протяжении многих лет, сроков окончания нет	Поддержка тяжелобольных детей и медицинских учреждений, повышение имиджа Банка ГПБ (АО)
8. Благотворительная акция «Я верю в Деда Мороза»	Корпоративное волонтерство	Дети-сироты	Действует с 2009 года, сроков нет	Поддержка детей-сирот, повышение имиджа Банка ГПБ (АО)

Продолжение таблицы 18

9. Партнерство футбольного клуба «Зенит»	Благотворительность и спонсорство	Футбольный клуб «Зенит»	Действует на протяжении многих лет, сроков нет	Подготовка юных футболистов, повышение имиджа Банка ГПБ (АО)
10. Поддержка танцевальных соревнований	Благотворительность и спонсорство	Российский танцевальный союз и Всероссийская Федерация танцевального спорта и акробатического рок-н-ролла	Действует на протяжении многих лет, сроков окончания нет	Поддержка соревнований по различным танцевальным дисциплинам
<b>Корпоративная ответственность</b>				
1. Коллективный договор	Социально-ответственное поведение	Сотрудники Банка ГПБ (АО)	Сроков окончания нет	Обеспечение социальной защищенности работников и создания безопасных условий труда
2. ДМС для всех сотрудников	Социально-ответственное поведение	Сотрудники Банка ГПБ (АО)	Сроков окончания нет	Реализует программы добровольного медицинского страхования (ДМС) для всех сотрудников
3. Охрана труда	Социально-ответственное поведение	Сотрудники Банка ГПБ (АО)	Сроков окончания нет	Обеспечение безопасных и комфортных условий труда в Банке ГПБ (АО)
4. Корпоративный кодекс	Социально-ответственное поведение	Сотрудники Банка ГПБ (АО)	Сроков окончания нет	Описание внутренних норм и правил, с целью обеспечения социальной защищенности работников и создания безопасных условий труда
5. Профсоюзная организация	Социально-ответственное поведение	Сотрудники Банка ГПБ (АО)	Сроков окончания нет	Защита прав и интересов сотрудников Банка ГПБ (АО)

Окончание таблицы 18

6. Обучение персонала	Социально-ответственное поведение	Сотрудники Банка ГПБ (АО)	Сроков окончания нет	Развитие современных навыков, усиление лидерского потенциала руководителей Банка, комплексную подготовку работников по профессиональной тематике, а также регулярное обучение работников фронт-офиса Банка навыкам продаж и сервиса
7. Стимулирующие выплаты	Социально-ответственное поведение	Сотрудники Банка ГПБ (АО)	Сроков окончания нет	Мотивация работников к достижению поставленных акционерами и менеджментом задач
8. Социальные гарантии и льготы	Социально-ответственное поведение	Сотрудники Банка ГПБ (АО)	Сроков окончания нет	Повышение привлекательности работы в Банке ГПБ (АО), обеспечение низких показателей текучести кадров
9. Корпоративный контроль «Группы Банка»	Социально-ответственное поведение	Группа Банка: (Bank GPB International S.A., Gazprombank (Switzerland) Ltd, ОАО «Белгазпромбанк», «Кредит Урал Банк» (Акционерное общество)	Сроков окончания нет	Регулирование корпоративного управления компаниями, входящими в Группу Банка

После заполнения таблицы, студент делает вывод относительно целесообразности и соответствия мероприятий КСО, реализуемых предприятием ожиданиям стейкхолдеров.

Перечень возможных элементов программ КСО:

*Благотворительные пожертвования* – форма адресной помощи, выделяемой компанией для проведения социальных программ, как в денежной, так и в натуральной форме (продукция, административные помещения, транспорт и т.д.).

*Социальные инвестиции* – вид инвестирования, нацеленный на поддержку социально одобренных проектов, к которым не применяется

нормальная рыночная доходность. Рассматриваются социальные, экологические последствия.

*Эквивалентное финансирование* – форма адресной помощи, которая заключается в совместном финансировании компаниями, органами государственного управления и некоммерческим сектором социальных программ.

*Денежные гранты* – форма адресной помощи, выделяемой компанией на реализацию определенных социальных программ. Гранты, как правило, связаны с основной деятельностью компании, ее основными стратегическими целями.

*Корпоративное волонтерство* – вид деятельности, который подразумевает участие сотрудников компании в работе на благо местных сообществ на добровольной основе.

*Социально значимый маркетинг* – форма адресной финансовой помощи, которая заключается в направлении процента от продаж конкретного товара или услуги на проведение социальных программ компании.

*Социально-ответственное поведение* – форма работы компании, которая представляет разнонаправленные инвестиции, основанные на соблюдении правил этического поведения.

### III. Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Критерии оценки социальной ответственности бизнеса могут быть различными в зависимости от ряда факторов. Например, в каком регионе работает компания, какова ее величина, структура капитала и т. д. В качестве критериев может выступать оценка охраны окружающей среды, качества производимых товаров и услуг, отношений с работниками, активности в различных благотворительных программах. Очевидно, что эти критерии тем строже, чем выше уровень развития общества. Под воздействием внешних факторов организации вынуждены становиться информационно прозрачными и социально ответственными. Однако это дает бизнесу и

значительные преимущества. Как показывают исследования, серьезно улучшаются финансовые показатели тех компаний, которые закладывают социальную ответственность в свою миссию.

1) Соответствуют ли программы КСО целям и стратегии организации?

На протяжении своей почти 30-летней истории Газпромбанк демонстрирует искреннюю приверженность принципам ответственного и добросовестного делового поведения и соблюдения корпоративной этики.

Газпромбанк понимает свою ответственность перед сотрудниками и старается делать все возможное для их благосостояния, здоровья и безопасности. Банк гордится и дорожит различиями в культуре, опыте и менталитете, ценит и поддерживает многообразие, поскольку оно открывает новые перспективы. Особое внимание Газпромбанк уделяет вопросам охраны природы, в частности, стремится сократить воздействие бизнес-процессов Банка на окружающую среду, эффективно использовать энергетические и прочие ресурсы, по большей части за счет повышения качества управления предметами потребления. Важным приоритетом Банка все больше становится образование сотрудников и развитие корпоративной культуры, способствующей распространению принципов устойчивого развития как внутри Банка, так и за его пределами.

2) Внутренняя или внешняя КСО преобладает?

Комплекс направлений политики и действий, связанных с внешними (косвенными) стейкхолдерами преобладает над комплексом направлений политики и действий, связанных с внутренними (прямыми) стейкхолдерами, но следует учесть, что отрыв между позициями не большой. Следовательно, можно сделать вывод, что Банк ГПБ (АО) старается поддерживать как внутреннее, так и внешнее направление развития КСО в равной степени.

3) Отвечают ли программы КСО интересам стейкхолдеров?

Программы КСО, реализуемые Банком ГПБ (АО) напрямую направлены на решение проблем и удовлетворение потребностей

стейкхолдеров Банка. Особенно это видно в вовлечении Банка в сферу пожертвований и благотворительности. Программы КСО связанные с внутренними (прямыми) стейкхолдерами также отвечают интересам сотрудников Банка ГПБ (АО), об этом можно судить, исходя из анализа результатов опроса удовлетворенности сотрудников (рисунок 23).



Рисунок 23 – Результаты опроса удовлетворенности сотрудников Банка

4) Какие преимущества получает компания, реализуя программы КСО?

Улучшение корпоративного имиджа Банка ГПБ (АО) является наиболее явным результатом деятельности Банка в области КСО. Это способствует росту нематериальных активов социально ответственных компаний, повышает ценность бренда Банка и формирует кредит доверия, что в конечном счете оказывает положительное влияние на уровень продаж услуг и продуктов Банка, качество взаимодействия с деловыми партнерами.

Показатели текучести персонала в Банке держатся ниже уровня рыночных минимальных значений по банковскому сегменту, что обуславливается стабильностью и надежностью Банка, грамотной системой подбора, адаптации и обучения, наличием развитой программы социальных льгот и гарантий, негосударственного пенсионного обеспечения, добровольного медицинского страхования, а также сложившейся корпоративной культурой Банка, в рамках которой сотрудники Банка воспринимаются как наиболее ценный стратегический актив.

5) Какие рекомендации могут быть предложены компании для совершенствования практики КСО?

Подводя итоги анализа программ корпоративно-социальной ответственности, можно выделить сферы, в которых Банк ГПБ (АО) не реализует комплекс направлений политики и действий:

1. Поддержка экологических организаций – в программах КСО мало внимания уделено поддержке подобных сообществ и организаций. Это может быть программа ресурсосбережения или программа борьбы с вымиранием животных, финансирование проектов переработки отходов или проектов реализации альтернативных тестированию на животных методов исследования косметики и бытовой химии.

2. Увеличение доступности Банковских продуктов для всех слоев населения на всей территории Российской Федерации – в Банке ГПБ (АО) можно ввести больше льготных программ кредитования, например в поддержку малоимущих (людей с уровнем дохода ниже прожиточного минимума) или пенсионеров.

3. Вовлечение персонала в корпоративную культуру и создание нематериальных стимулов для работников – в Банке мало внимания уделено нематериальному стимулированию работников. Советуется ввести программы нематериального стимулирования и поощрения лучших сотрудников. Рекомендуется ввести именно программы стимулов, которые назначаются исходя из «непредвзятых» оценок, для поощрения тех, кому начальство не уделило достаточного внимания. Например, с помощью голосования среди коллег и сотрудников из взаимодействующих подразделений, а лучше проводить комплексную оценку, учитывая мнения всех.

4. Отношение к работникам как к своей главной ценности, создание благоприятных условий труда для своих работников, обеспечение равенства возможностей для всех работников – в Банке преобладает ненормативный режим работы, в некоторых подразделениях наблюдается проблема переработки сотрудников, причем переработка становится систематической. Как следствие, работник большую часть своего личного времени проводит на работе, лишая себя возможности быть больше времени со своей семьей,

близкими ему людьми, уделять больше внимания своему здоровью, в итоге повышается текучесть персонала. Банку необходимо рассмотреть данную проблему, решить вопрос нехватки персонала и/или ввести оплату часов переработки, тем самым мотивируя работников к продуктивности и заинтересованности работников в результатах своего труда и достижении стратегических целей компании.



## **Заключение**

В настоящее время почти во всех сфера деятельности ощущается влияние такого феномена как цифровизация. Для банковского сектора это влияние отражается в автоматизации многих операционных процессов, а также в централизации отдельных функций банка, в результате которой банки сталкиваются с проблемой организации операционных бизнес-процессов банка. Проблема усугубилась еще сильнее, в связи с последствиями пандемии COVID-19, вследствие которого население страны столкнулось с серьезными экономическими трудностями, произошёл огромный рост объема обращений людей в банк при неизменном кадровом составе операционных центров банка. Описанную проблему можно решить с помощью анализа бизнес-процессов банка и дальнейшей их оптимизации, так как поступление дополнительных кадровых ресурсов не ожидается.

Во второй главе работы была описана структура все операционных процессов старших специалистов ОАРК и определены проблемы отдела администрирования розничного бизнеса. Основная проблема отдела заключается в систематических задержках и сверхурочных работах сотрудников, причиной чего является плохая организация бизнес-процессов АО «Газпромбанка». Для совершенствования операционных процессов банка были изучены методы анализа и оптимизации бизнес-процессов организаций, применение которых нацелено на достижение следующих результатов:

- 1) снижение стоимости и времени выполнения банковских операций;
- 2) выявление причин снижения результативности работы банка;
- 3) исключение неэффективных процедур, объединение параллельных операций;
- 4) распределение ответственности за выполнение бизнес-процессов и делегирование полномочий по принятию решений;
- 5) оптимизация организационной структуры коммерческого банка, численности персонала и расходов на оплату труда;

б) увеличение скорости обработки и передачи информации.

Третья глава посвящена анализу бизнес-процессов старших специалистов ОАРК АО «Газпромбанк» с помощью изученных методов и разработке мероприятий по совершенствованию исследуемых процессов банка.

В ходе работы были достигнуты все поставленные задачи, а именно:

6. изучены теоретические аспекты управления бизнес-процессами в банковской деятельности;

7. рассмотрены существующие методами повышения результативности бизнес-процессов в банке и их оптимизации;

8. проведен анализ бизнес-процессов старших специалистов ОАРК АО «Газпромбанка»;

9. выявлены проблемы организации бизнес-процессов старших специалистов ОАРК АО «Газпромбанка»;

10. разработаны мероприятия оптимизации бизнес-процессов старших специалистов ОАРК АО «Газпромбанк» с помощью изученных методов повышения результативности бизнес-процессов в банке.

Стоит отметить, что на момент окончания исследовательской работы большинство мероприятий по совершенствованию операционных процессов банка уже реализованы, вследствие, чего удалось сократить задержки сотрудников на работе и исключить систематические сверхурочные выходы в выходные и праздничные дни.

В результате проведенной работы было предложено структурировать и адаптировать существующие теоретические методы оптимизации под бизнес-процессы банковских услуг, а также разработаны мероприятия по совершенствованию девяти бизнес-процессов отдела администрирования розничного кредитования АО Газпромбанка.

## **Список публикаций студента**

1. Петухова И. Н. Моделирование и оптимизация бизнес-процессов в банковском секторе в условиях цифровизации экономики / И. Н. Петухова; науч. рук. Никулина И.Е // «Дни студенческой науки»: IV Международной научно-практической конференции, Казань, 23 апреля 2021 г.

## Список использованных источников

1. «Современные концепции эффективности деятельности коммерческого банка», Неретина Е.А., Солдатова Е.В., Финансы и кредит №13 (397), ООО "Издательский дом финансы и кредит", Москва, 2015
2. Р. А. Исаев. Банк 3.0: стратегии, бизнес-процессы, инновации. — М.: Инфра-М, 2017. — 161 с.
3. Р. А. Исаев. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг (2-е издание, в 2-х томах). — М.: Инфра-М, 2015. — 336 с.
4. «Направления повышения эффективности операционной деятельности банка», Лагунов А.Д., Молодежный научно-технический вестник №4, Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана, Москва, 2015
5. Черненко Я. А. Сравнительный анализ методов диагностики бизнес-процессов // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2016. — Т. 17. — С. 136–140. URL: <http://e-koncept.ru/2016/46189.htm> (Дата обращения: 10.11.2019)
6. Оптимизация управления банковскими активами на основе процессного подхода. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-upravleniya-bankovskimi-aktivami-na-osnove-protsessnogo-podhoda> (Дата обращения: 20.11.2019)
7. Ямбаева Н. С. Моделирование бизнес-процессов с использованием современных технологий // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2017. — Т. 39. — С. 2211–2215. URL: <http://e-koncept.ru/2017/970769.htm> (Дата обращения: 25.12.2019)
8. Research mckinsey & company. URL: <https://gtmarket.ru/news/state/2009/04/29/1986> (Дата обращения: 10.12.2019)
9. Операционная эффективность предприятия. URL: <https://hsbi.hse.ru/articles/operatsionnaya-effektivnost-predpriyatiya-opredelenie-printsipy-upravlenie/> (Дата обращения: 10.12.2019)

10. Методика оптимизации бизнес-процессов банка (финансовой организации). Режим доступа: [https://www.businessstudio.ru/articles/article/metodika\\_optimizatsii\\_biznes\\_protsesso\\_v\\_banku\\_fina/](https://www.businessstudio.ru/articles/article/metodika_optimizatsii_biznes_protsesso_v_banku_fina/) (Дата обращения: 10.12.2019)
11. Гараева Д. Р. Операционная эффективность как фактор повышения конкурентоспособности банка // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 3376–3380. URL: <http://e-koncept.ru/2017/971002.htm> (Дата обращения: 10.12.2019)
12. «Пути повышения операционной эффективности коммерческого банка», Брачун Т.А., Ковальчук С.Г., Стрельников В.В., Общество. Экономика. Культура: актуальные проблемы, практика решения, Санкт-Петербургский академический университет, Санкт – Петербург, 2016
13. ТОП-100 банков Центральной и Восточной Европы – 2019. URL: [http://vid1.rian.ru/ig/ratings/banki\\_CEE\\_2019.pdf](http://vid1.rian.ru/ig/ratings/banki_CEE_2019.pdf) (Дата обращения: 06.05.2021)
14. О Газпромбанке. URL: <https://www.gazprombank.ru/about/requisite/> (Дата обращения: 06.05.2021)
15. Кулагина Н. А., Исайчева В. В. Методология комплексной оценки стратегической позиции фирмы на основе оптимизации бизнес-процессов // Экономика и предпринимательство, 2015. № 5. С. 1157-1162.
16. Актуальность применения бенчмаркинга на российских предприятиях. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/aktualnost-primeneniya-benchmarkinga-na-rossiyskih-predpriyatiyah>. (Дата обращения: 25.05.2021)
17. Диаграмма Исикавы. URL: <https://qualitybusiness.ru/диаграмма-исикавы/>. (Дата обращения: 25.05.2021)
18. Применение причинно-следственной диаграммы Исикавы в репутационном менеджменте. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primeneniye-prichinno-sledstvennoy-diagrammy-isikavy-v-reputatsionnom-menedzhmente>. (Дата обращения: 25.05.2021)

19. Молодькова Элеонора Борисовна, Попазова Ольга Анатольевна  
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА В УСЛОВИЯХ  
ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ // Известия СПбГЭУ. 2020. №1 (121).

20. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов Д.А. Банковский  
менеджмент: Управление персоналом. М.: Экзамен, 2004. 445 с.

21. Кундиус В.А., Журавлев И.Д. МОДЕЛИРОВАНИЕ И  
ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС ПРОЦЕССОВ В УПРАВЛЕНИИ  
ОРГАНИЗАЦИЕЙ // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. №11-2

22. Борисевич Анатолий Реинжиниринг бизнеспроцессов как  
инструмент системы управления в банке // Наука и инновации. 2019. №191.

23. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ  
(ред. от 30.04.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.05.2021). – Ст. 101.  
Ненормированный рабочий день.

24. Консолидированная финансовая отчетность по состоянию на 31  
декабря 2020 года и за 2020 год. URL:  
[https://www.gazprombank.ru/upload/files/iblock/d07/GPB\\_IFRS\\_FS\\_2020\\_RUS\\_secured\\_2.pdf](https://www.gazprombank.ru/upload/files/iblock/d07/GPB_IFRS_FS_2020_RUS_secured_2.pdf) (Дата обращения: 06.05.2021)

25. Операционная эффективность - от «борьбы с пожарами» к  
конкурентному преимуществу в операциях. URL: <https://www.fnc-group.ru/operatsionnaya-effektivnost.html> (Дата обращения: 18.12.2019)

26. Повышение операционной эффективности. URL: <http://consdir.ru/raboty-i-uslugi/povyshenie-operacionnoj-effektivnosti/> (Дата обращения: 20.12.2019)

27. Методы оптимизации бизнес-процессов. URL:  
<https://hsbi.hse.ru/articles/metody-optimizatsii-biznes-protsessov-v-organizatsii/>

28. Централизация функций в банке. URL:  
<https://finardi.ru/tsentralizatsiya-funksij-v-banke/> (Дата обращения: 25.11.2019)

29. Процессный подход к управлению, ИТ и российские банки. URL:  
<https://bankir.ru/publikacii/20050315/processnii-podhod-k-upravleniu-it-i-rossiiskie-banki-1373243/> (Дата обращения: 10.11.2019)

30. Банковский менеджмент. URL:  
[http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/46999/1/978-5-7996-1944-2\\_2017.pdf](http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/46999/1/978-5-7996-1944-2_2017.pdf) (Дата  
обращения: 28.12.2019)

31. Банковское дело: учебник / О.И. Лаврушин, Н.И. Валенцева [и др.] ;  
под ред. О.И. Лаврушина. – 12-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2016. – 800 с.

## Приложение А

### Optimization of operational processes in banking services

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ91	Петухова Ирина Николаевна		

Консультант ШИП (руководитель ВКР)

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина Ирина Евгеньевна	д.э.н., профессор		

Консультант – лингвист ШБИП ОИЯ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Лахотюк Любовь Андреевна	-		



## **Optimization of operational processes in banking services**

Currently, there is the introduction of modern digital technologies in various spheres of life and business, this phenomenon is called digitalization. The banking services sector was among the first to feel the impact of digitalization, which was reflected in the automation of most of the bank's functions and processes. Operating and cash register employees have almost been replaced by payment terminals, and almost the entire lending process is automated. And there is also localization and centralization of individual banking functions in remote regions.

One of the consequences of the above-mentioned phenomenon on the banking sector is the centralization of the functions of the bank's operational centers, call centers and other departments that serve banking operations without direct contact with the client, in order to reduce the cost of operational support, which has become possible thanks to modern digital technologies for transmitting and processing information.

Despite the fact that the activities of the participants of the credit and financial system, including banks, are strictly regulated by the current legislation of the Russian Federation, the bank's management has the right, if necessary, to make internal changes and build the bank's business processes in accordance with the needs of the business and its specialization.

Despite the variety of banks as subjects of market relations, in their organizational structure, it is generally accepted to distinguish two blocks of divisions: the front office and the back office. In some cases, a separate division of the middle office is also allocated. Also, in theory, there is a point of view that only accounting and execution refers to the back office, while the functions of preparing documents, technical support of transactions, monitoring the execution of automated services and calculating the financial result are attributed to the middle office [13].

In the classification of Yu. D. Odegov, the functions of the middle office are divided between the front line and the back office, which is typical of small banks. Today, the presence of a middle office division in the bank's structure is considered for many large investment banks and, as a rule, this unit solves the tasks of preparing transactions, internal control, risk management, limit control, etc., and also serves as a link between the front line and the back office. At the same time, in the banking sector at the moment there is no common understanding of the tasks facing the middle office [14].

Given that the presence of a middle office is specific only for a number of large banks, and there is no unity on the approaches to its differentiation, a number of problems stand out, since many Banks have only recently decided to create a single, centralized middle office. There is uncertainty in the division of functions: many of them are still reallocated from the front and back office to the middle office, and since this whole rearrangement is experimental in nature and each change is evaluated experimentally, the work of the unit often experiences a lot of difficulties during the implementation of these changes. This leads to the problem of overloading employees, which leads to burnout and unwillingness to participate in the development of the unit. Also, in this regard, the Bank's reputation suffers greatly (many Customers are not ready to tolerate long terms and poor-quality services, so they resort to refinancing in other banks).

In the situation described above, the approach of the middle office management to optimizing business processes and evaluating their effectiveness plays an important role, and it is especially important to involve employees performing new functions in these processes. The speed and quality of decisions made to optimize business processes directly depends on the degree of employee involvement.

Optimization of business processes in the banking sector through reengineering helps to reduce costs, improve work productivity, increase the speed of operations through such measures as reducing the time of the bank's business processes by eliminating redundant and duplicate banking functions, structuring

them, unifying and standardizing operations, redistributing responsibilities and responsibilities between performers.

The main stage of optimizing the management of banking business processes based on the process approach is the analysis of the bank's business processes, the main methods of which are presented in Figure 1.

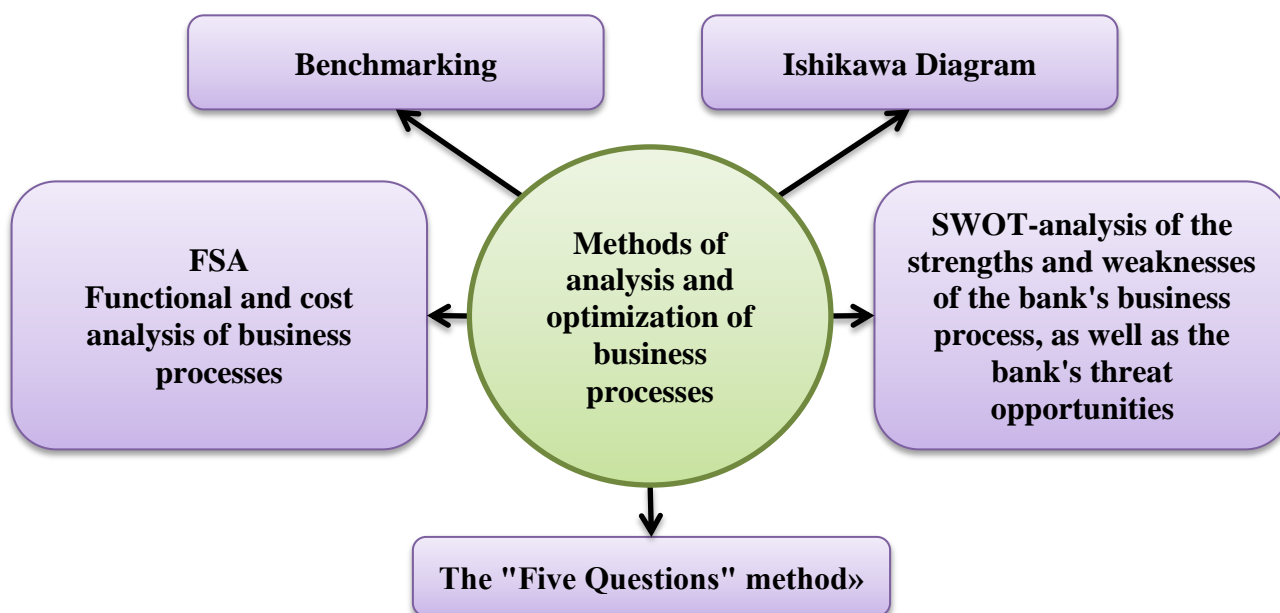


Figure 1-Methods of analysis and optimization of the bank's business processes

Let us consider the theoretical aspects of the above-mentioned methods of analyzing the bank's business processes:

1. Benchmarking.

One of the recognized methods of world practice in improving business processes within the framework of the first approach is benchmarking—a method of searching, analyzing and implementing the best achievements of leading organizations.

The growing interest in the benchmarking method is due to its diversity – the analysis of superiority can be carried out between:

- e. business processes of direct competitors – the necessary information can be obtained in specialized periodicals, market research reports;
- f. separate processes of enterprises of the same industry - a number of enterprises understand the mutually beneficial nature of such an exchange (certain

enterprises may operate in identical markets, but due to geographical distance they are not competitors);

g. successfully organized processes of enterprises of other industries. The gradual transition of competition to a new level – from results to management technologies-has led to the fact that innovative technologies, technological processes, production organization methods and management approaches are increasingly becoming the objects of business process benchmarking;

h. business processes of different divisions of the same enterprise.

In the work of N. A. Kulagina and V. V. Isaichenkova, it is noted that for comparison it is advisable to choose processes depending on their effectiveness. In particular, we select those processes whose importance, efficiency and competitiveness are high, and those whose importance in management is high and efficiency is low [19].

The implementation of the benchmarking process involves a number of interrelated and sequential actions (Figure 2).

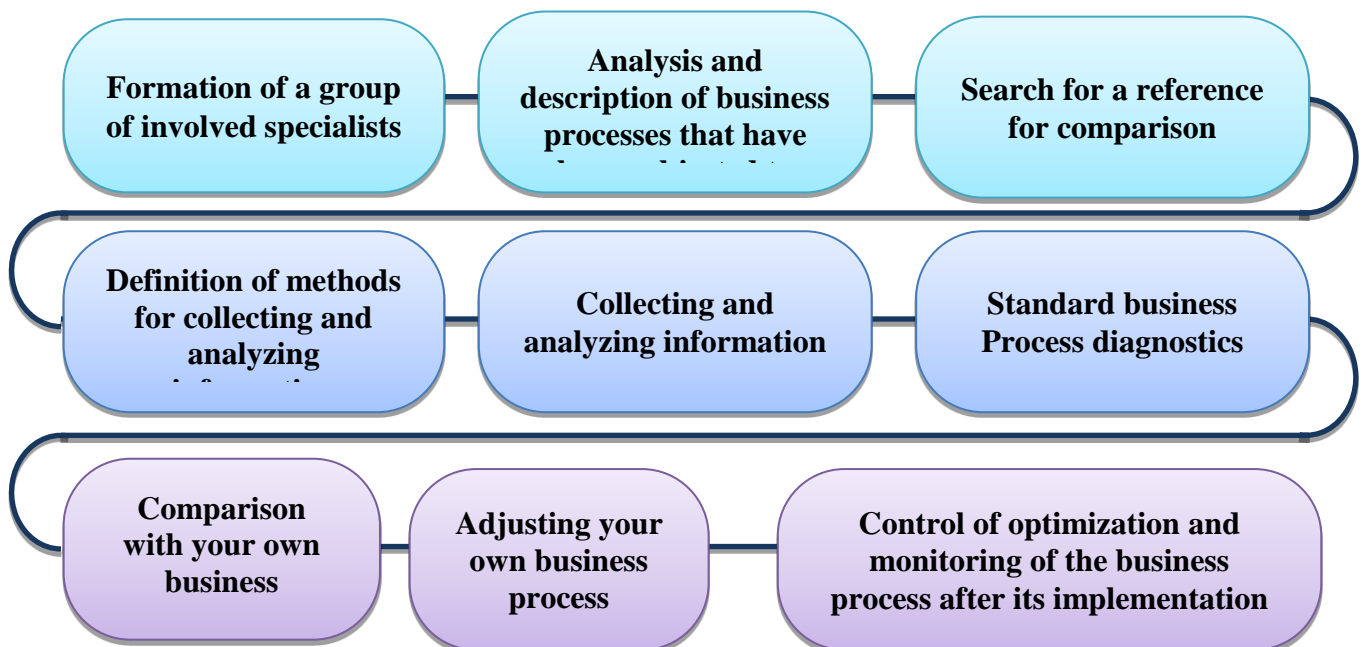


Figure 2 - Sequence of the benchmarking process

In modern conditions, successful implementation of business process benchmarking requires compliance with certain recommendations:

- benchmarking is impossible without a systematic understanding of competitors and the position of the organization itself in the system of competitive relations;

- the exchange of information between an organization and another reference organization or industry, except when the model is a competitive organization, should be based on a trusting relationship between the participants and the openness of information for comparison and exchange of experience;

- when conducting benchmarking, it is necessary to keep a balance between the potential costs of modernization and the benefits that the company will receive after the introduction of new methods of organizing the work of the enterprise;

- the organizational structure of the company should be flexible, so as not to hinder, but to promote the development of changes in the organization.

The use of benchmarking gives the organization quite significant advantages, such as: "learning from the experience of other companies, sharing ideas with specialists from various sectors of the economy, learning from the mistakes of other companies and the opportunity to avoid unproductive costs in their own work" [20].

## 2. Ishikawa Diagram.

The name Ishikawa diagram has several interpretations. For example, a fishbone diagram, a cause-effect diagram, or a root-cause analysis diagram. The main purpose of using the diagram is to determine the correlation between the factors and the consequences of the problem.

The result of applying the Ishikawa diagram is to determine the root- cause of the detected problem. And therefore, further development of actions is aimed at eliminating this cause or minimizing the likelihood of its formation.

The Ishikawa diagram is similar in structure to the skeleton of a fish bone. In the title, it indicates the consequence of the problem, the cause of which must be found out. That is why the Ishikawa diagram is also called the "fishbone" diagram [21].

The technology for constructing the Ishikawa diagram is described below (Figure 3).

VII. A potential or existing reputational problem that needs to be resolved is identified. The wording of the problem or question is placed in a rectangle (in the "head" of the fish) on the right side of the sheet of paper. A horizontal line is drawn from the rectangle to the left.

VIII. As a result of the "brainstorming", the current reasons that affect the reputation are identified. When to create a complete list, the similarities between them are revealed. Next, the key categories of causes that affect the problem under study are identified, for example, people, products, management, etc. The number of categories may vary depending on the problem under consideration. As a rule, from 3 to 6 categories from the above list are used (person, working methods, mechanisms, material, control, environment).

IX. The categories will be the main, large "bones" of the fish (diagrams). They are located on the left side of the rectangle, on a horizontal line. Slanted lines are drawn from the names of each of the categories of causes to the central horizontal line.

X. The causes of the problem identified during the "brainstorming" are divided into established categories and are indicated on the diagram in the form of small "bones" adjacent to the main "bones".

XI. Next, the reasons are clarified and detailed into their components. To do this, for each of them, the question is asked: "Why did this happen?", "What is the reason for this?". The results are recorded in the form of "bones" of the next, lower order. The process of detailing the reasons continues until the "root" reason is found.

XII. VI. After building the chart, the most significant and important reasons that affect the company's reputation are identified (for example, the lack of incentives to improve relations with retailers, an inefficient online ordering system) [22].

In the world practice, in order to save time for determining the factors that affect the problem, it is generally assumed that any quality problem of products, works and services is affected by 6 factors. These factors are also called factors 6M (M – English). These factors are as follows:

- Man – personnel performing the work;
- Machine – equipment used in the process;
- Material – materials used in the work;
- Method – method for performing the operation;
- Measurement – measurements carried out in the process;
- Mother Nature – environment.

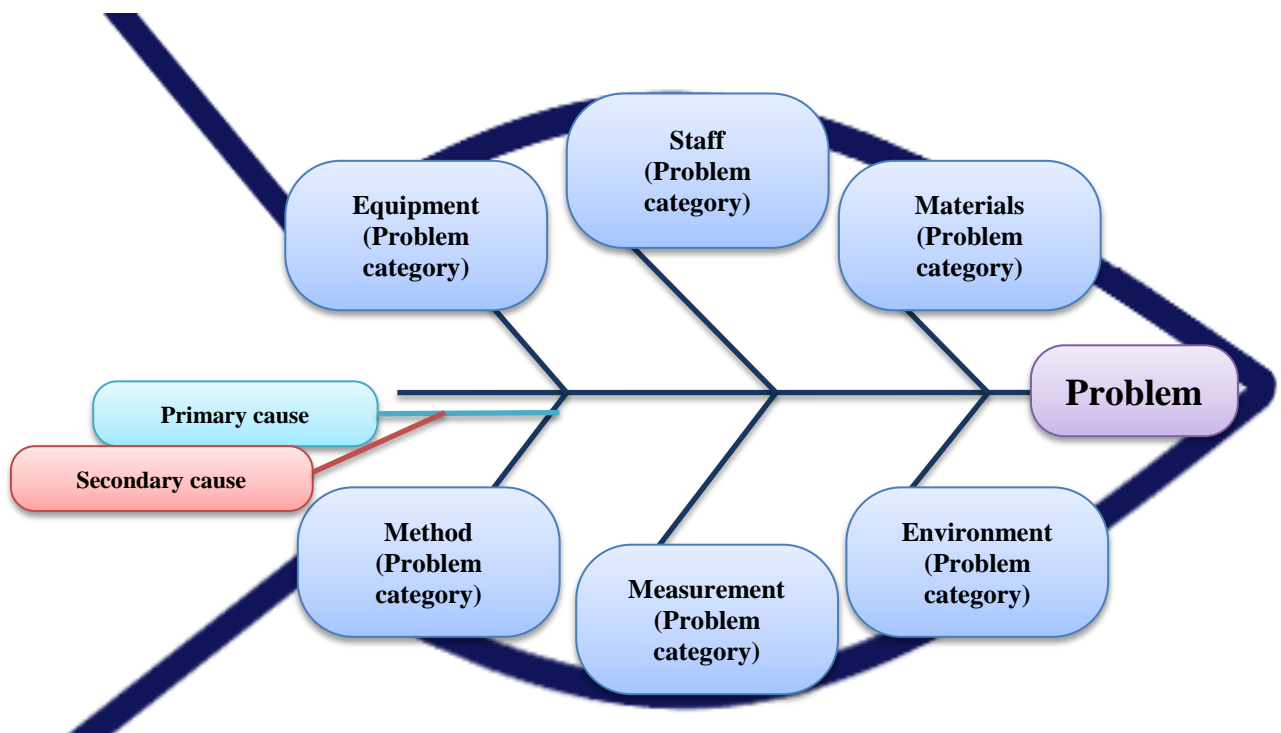


Figure 3-Schematic representation of the Ishikawa diagram

The process of constructing the Ishikawa Diagram allows you to decompose the business process under study, literally disassembling it "to the bone", and also stimulates creative thinking and builds the relationship between the causes, comparing their relative importance.

3. SWOT-analysis of the strengths and weaknesses of the bank's business process, as well as the bank's threat opportunities.

SWOT analysis of the process involves identifying its strengths and weaknesses, opportunities for improvement and threats of deterioration.

SWOT analysis is a tool for qualitative preliminary assessment of the process. The data obtained on its basis can be used in the future to find out the reasons for the low efficiency of the process and to determine the indicators that characterize it.

SWOT analysis of the business process allows you to evaluate the company's activities by four factors (Figure 4).

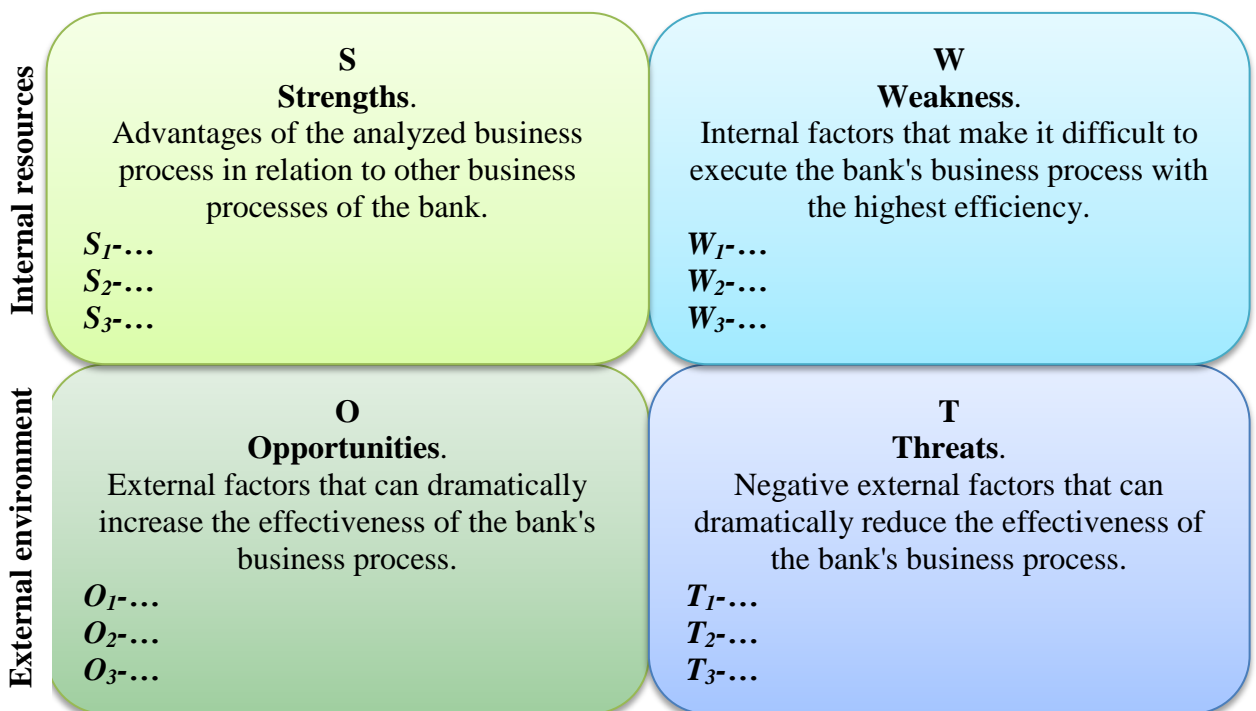


Figure 4-Business Process SWOT analysis matrix

SWOT analysis of the bank's business process helps:

- analyze the internal resources and external environment of the bank's business process;
- analyze the risks of reducing the quality and effectiveness and assess the possibility of improving the performance indicators of the bank's business process;
- - create a favorable environment for improving the performance of the bank's business process, thereby improving the quality of the department or the bank as a whole.



The result of the analysis is a general view of the state of the bank's business process, as well as an action plan for improving the bank's business process indicators and improving the bank's performance.

#### 4. Functional and cost analysis.

Functional cost analysis (FSA), or function cost analysis, has emerged as a way to improve efficiency by identifying reserves and reducing costs in technological processes at the stages of the business process lifecycle. At the same time, the FSA approach as a method of product research includes the following stages:

VIII. Preparatory. At this stage, the object of research (business process) is determined, a group of expert specialists is formed, and a schedule for further research of the business process is planned.

IX. Informational. Collection and study of business process data (time, number of employees, and other resources necessary for the operation of the business process).

X. Analytical. After collecting the information, it is necessary to decompose the object of research into functions, classify them and evaluate the cost of each function. Then you need to identify the areas with the highest concentration of costs and create tasks for improving the process in order to reduce them.

XI. The creative stage involves the development of options for a new organization of business processes, which means simplifying and reducing the cost of the business process, including options for different execution and combination of functions, eliminating unnecessary functions, reducing the cost of structural elements.

XII. The research stage includes the implementation of measures to test the proposed new organization of the business process at the creative stage for the implementation of the previously set tasks.

XIII. The recommendation stage involves the selection of the final version of the business process organization, its coordination with the necessary interacting departments and further documentation on the selected improvement option.

XIV. Implementation stage. The last stage includes improving the skills of business process performers, monitoring the development of the improved organization of the business process on the part of performers, evaluating the economic effect of implementing improvements and encouraging participants in research and implementation.

## 5. The five-question method.

The five-question method invites the participants of the working group on process improvement on the basis of the developed process scheme" as is " to ask the following five groups of questions sequentially for each work that makes up the business process (Figure 5).

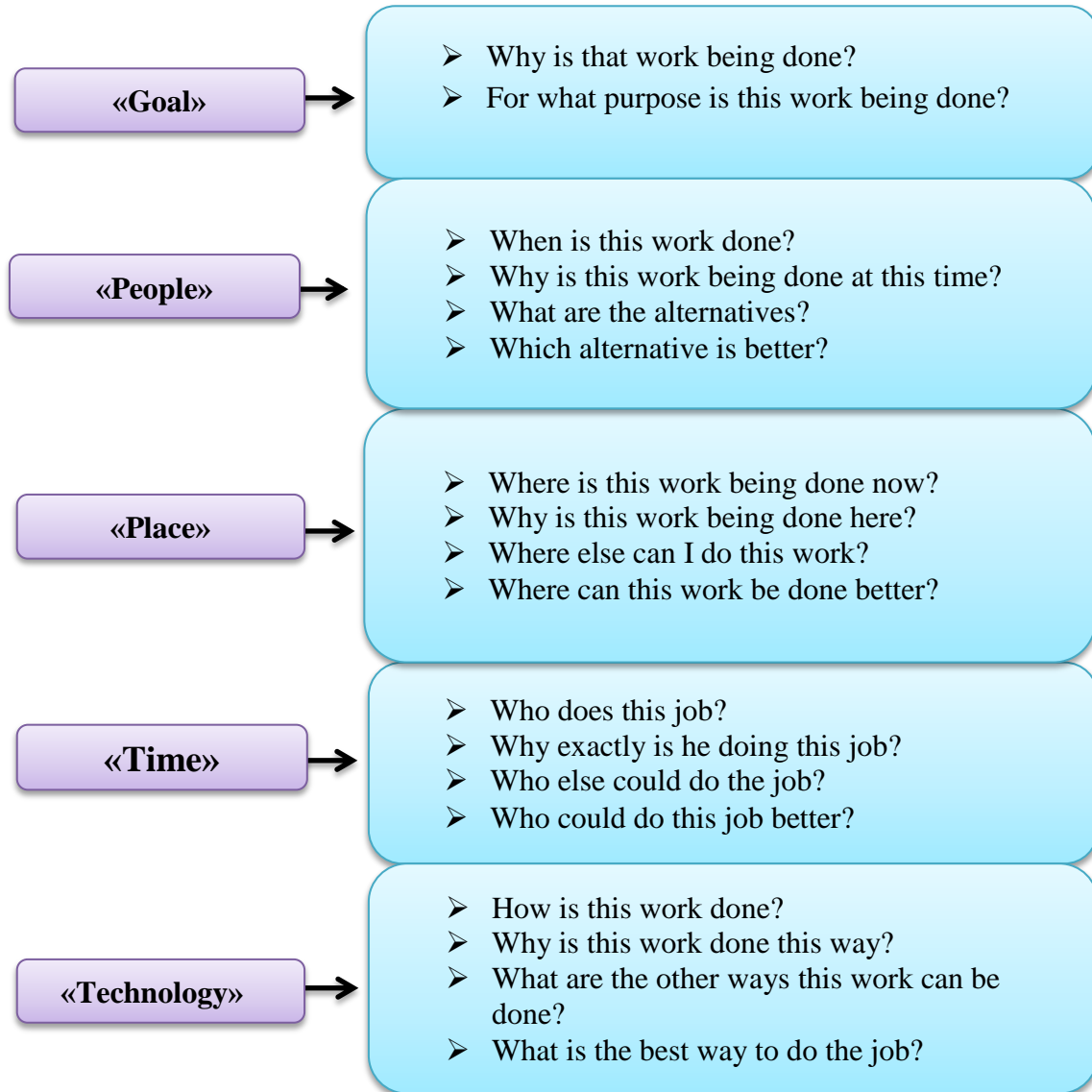


Figure 5-Five question groups

Group of questions "Goal". Using the questions in this group, the goals of the business processes are determined. This group is considered the most important, since the definition of the purpose of the business process creates the basis for further analysis. In addition, a business process whose goals are impossible or difficult to define can be called "superfluous", since the basic principle of building an effective

organization states that any action that is done in the organization must pursue a specific goal, therefore, further analysis may be impractical.

Group of questions "People". Questions from this group help identify responsible employees for the process under study and develop measures to improve the distribution of responsibility in the business process.

Group of questions "Place". The third group of questions is questions about the place of work of the business process. By asking and answering these questions, the working group dealing with business process improvement should develop solutions to optimize this component of the business process.

Group of questions "Time". The fourth group of questions concerns the execution time of the business process. The answers to these questions help you identify problems related to the time resource of the business process and develop a number of measures to reduce or optimize the time for the execution of the business process.

Group of questions "Technology". The last group of questions is questions related to the technology and how to perform each work of the business process. By asking these questions, the working group dealing with business process improvement must find the other: cheaper, faster, and better ways to do each job.

The five-question method allows you to conduct a thorough inventory of the company's activities, eliminate unnecessary and improve the necessary elements of business processes, and solve many existing problems.

All the methods of analysis and optimization of business processes studied and described above are applicable for improving Gazprombank's business processes in order to achieve the following results:

- 1) reducing the cost and time of performing banking operations;
- 2) identification of the reasons for the decline in the bank's performance;
- 3) eliminating inefficient procedures, combining parallel operations;
- 4) allocation of responsibility for the implementation of business processes and delegation of decision-making authority;

- 5) optimization of the organizational structure of a commercial bank, the number of employees and labor costs;
- 6) increasing the speed of processing and transmitting information.

## Приложение Б

### Структура операционного процесса банка

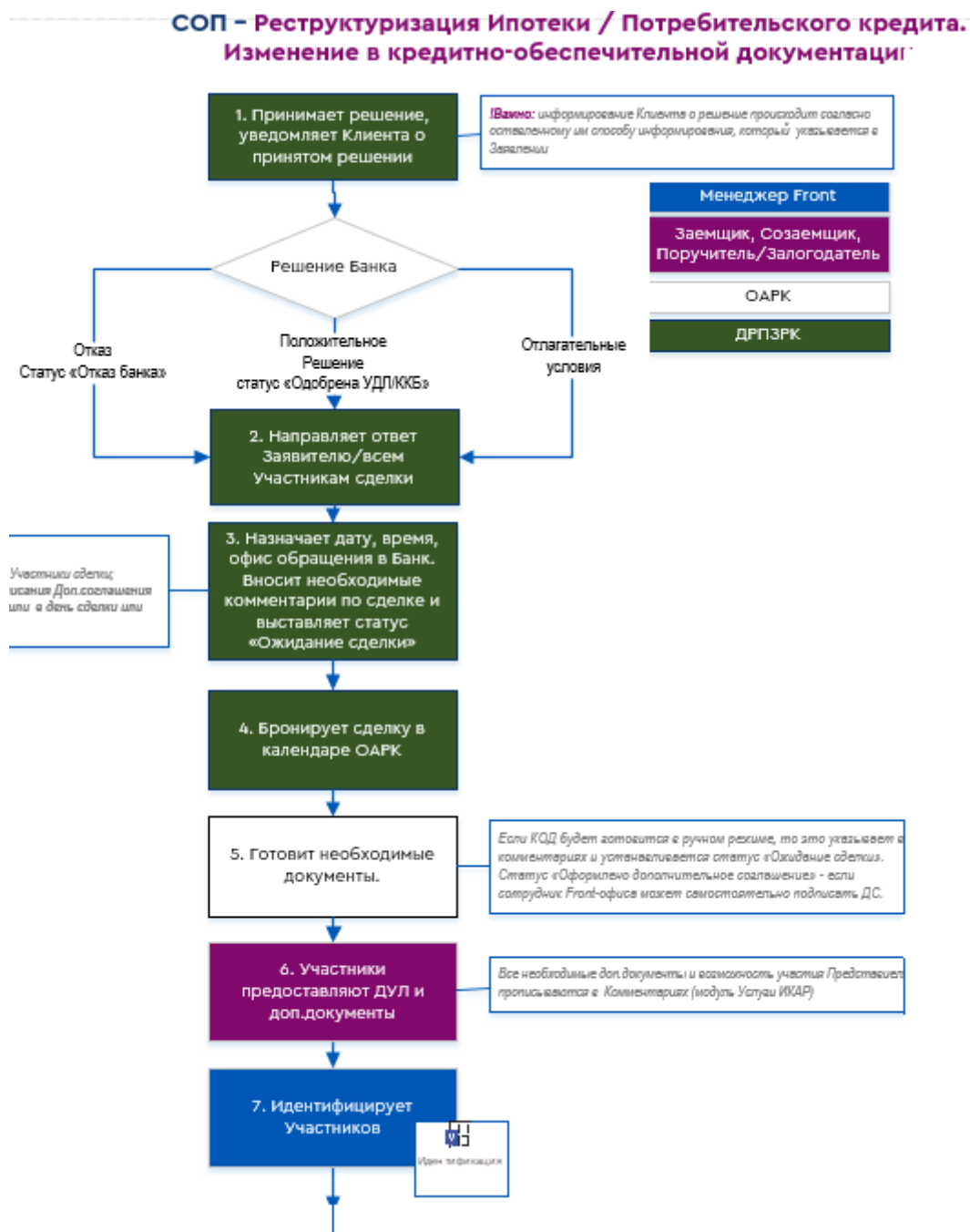


Рисунок Б1 – Структура операционного процесса «Подготовка дополнительных соглашений о реструктуризации КД» после оптимизации (часть 1)

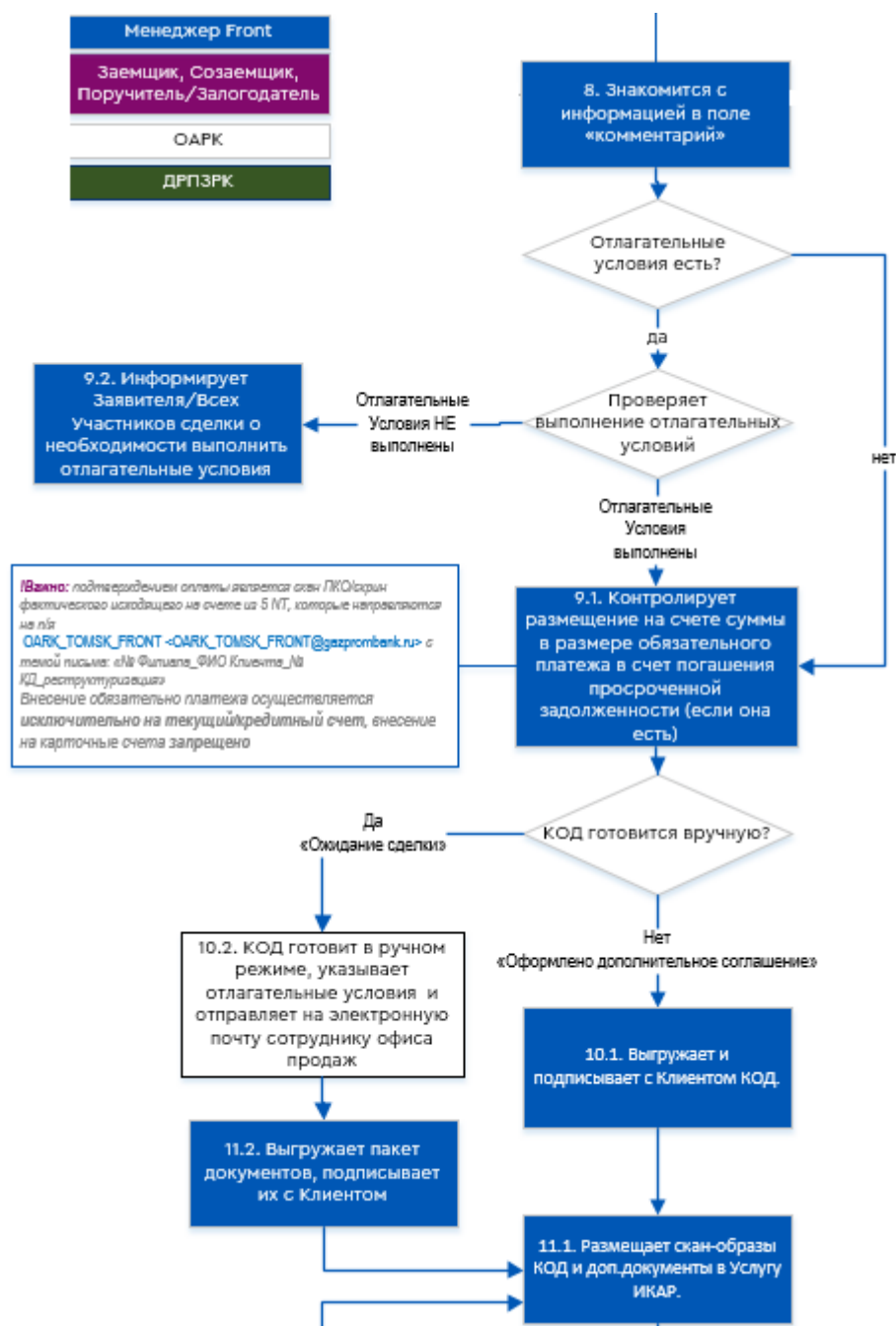


Рисунок Б2 – Структура операционного процесса «Подготовка дополнительных соглашений о реструктуризации КД» после оптимизации (часть 2)

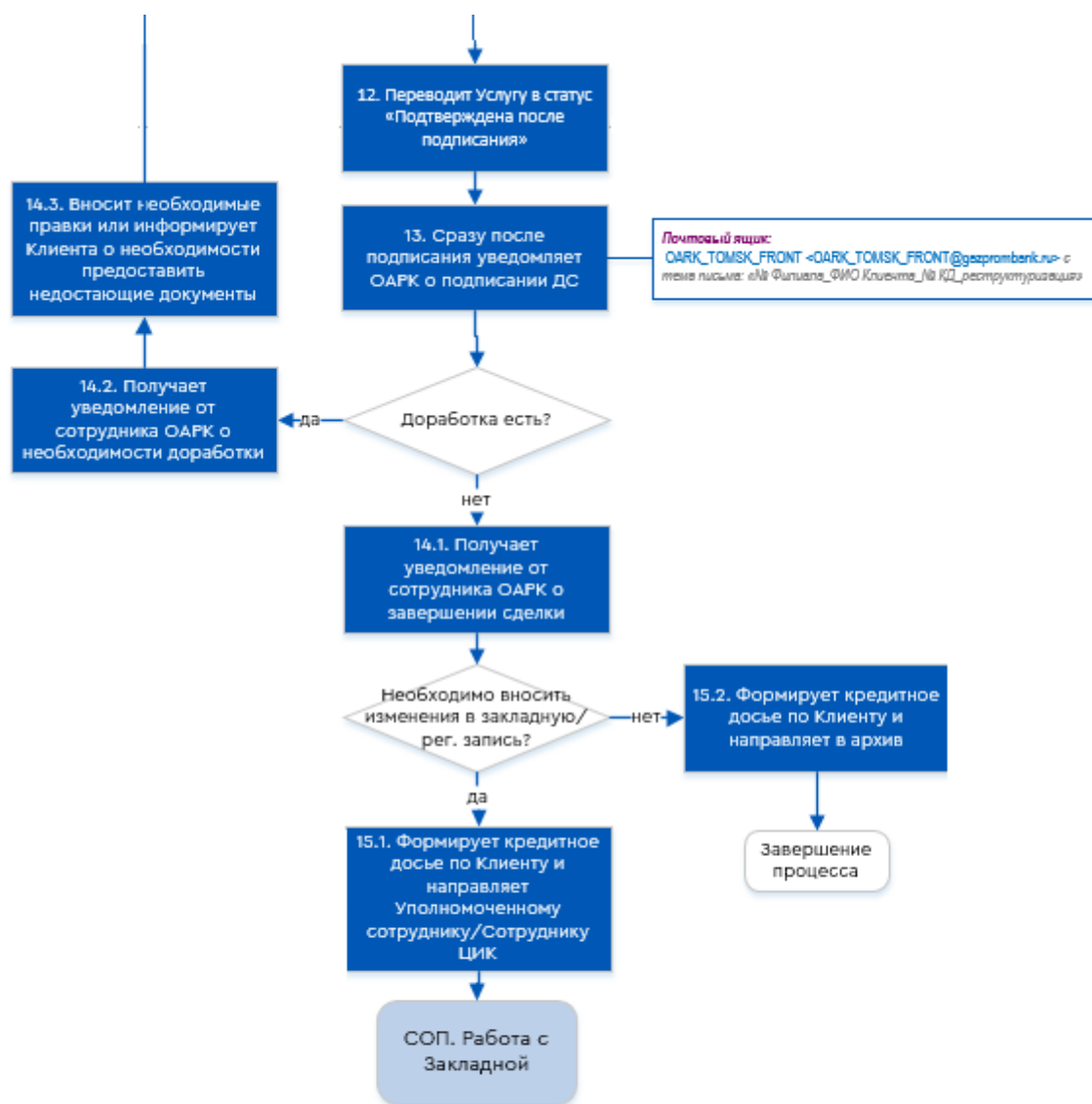


Рисунок Б3 – Структура операционного процесса «Подготовка дополнительных соглашений о реструктуризации КД» после оптимизации (часть 3)