

# ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

В АКБ «АКЦИЯ» ОАО



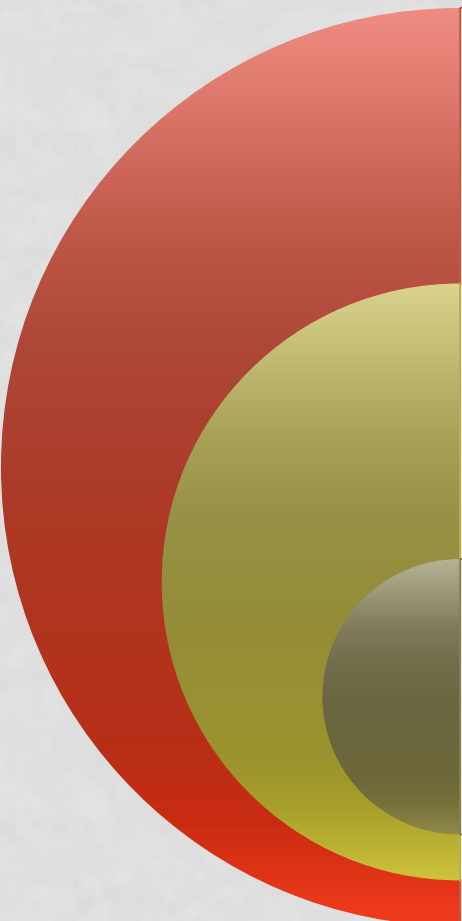
# ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ БУДУТ РАССМОТРЕНЫ НА ПРЕЗЕНТАЦИИ:

**Процессный подход к управлению**

**Функционал владельца бизнес-процесса**

**ФСА: метод расчета и предварительные итоги**

# ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

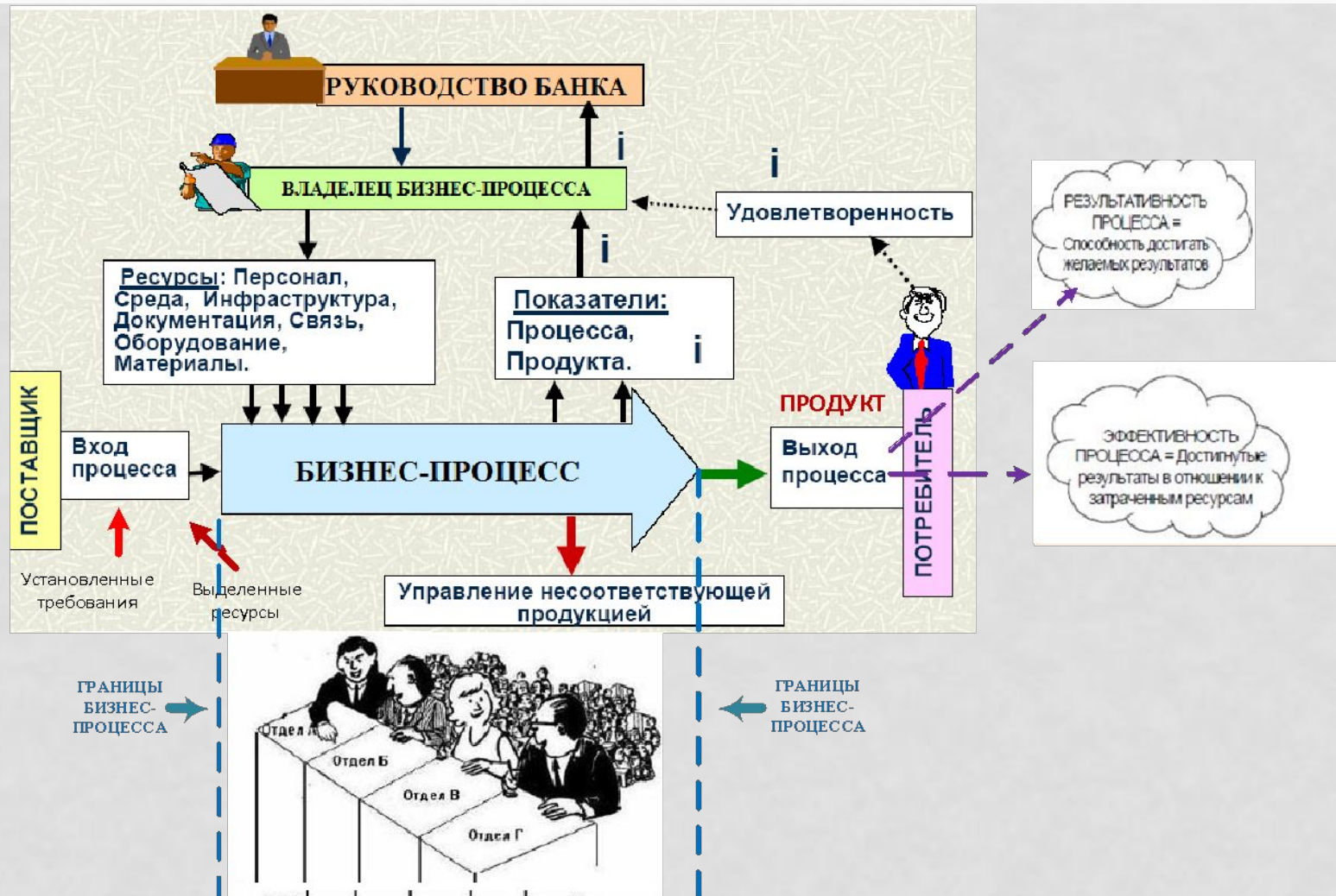


**Процессный подход в управлении Банком** - подход, рассматривающий деятельность Банка как сеть бизнес-процессов, связанных с целями и миссией Банка.

**Процессный подход** позволяет рассматривать **деятельность Банка** с точки зрения конечного результата – достижение стратегических показателей Банка через эффективность процессов предоставления продуктов и услуг конечным потребителям.

**В основе процессного подхода** лежит взгляд на коммерческий банк как на совокупность ключевых бизнес-процессов, а не функциональных подразделений.

**БИЗНЕС-ПРОЦЕСС** - ЭТО СОВОКУПНАЯ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ ПО ПРЕОБРАЗОВАНИЮ РЕСУРСОВ, ПОЛУЧЕННЫХ НА ВХОДЕ, В КОНЕЧНЫЙ ПРОДУКТ, ИМЕЮЩИЙ ЦЕННОСТЬ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ, НА ВЫХОДЕ.



# ХАРАКТЕРИСТИКИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

**система  
показателей  
процесса:  
временные и  
количественные**



# ПРОБЛЕМЫ, С КОТОРЫМИ ЕЖЕДНЕВНО СТАЛКИВАЮТСЯ ЛИНЕЙНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ

- **Слабые горизонтальные связи** между отделами, **перекаldывание ответственности** в случае возникновения проблем
- **Искажение информации** при передаче между сотрудниками
- **Нет единого ответственного** за конечный результат
- **Низкая мотивация сотрудников** на качественное исполнение задач, так как ответственность не лежит на конкретном исполнителе
- Реализация целей подразделений **в ущерб целям банка**
- **Перегрузка** управленцев высшего уровня

Отсутствует ориентация на клиента



**Нужен другой подход!**



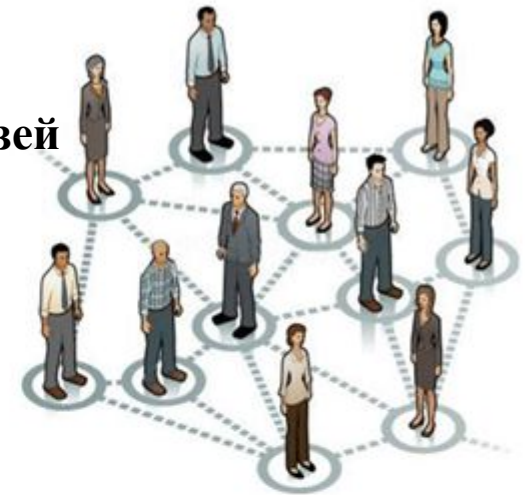
# ЦЕЛИ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

- Четкое **определение ответственности** и полномочий руководителей ;
- Построение **системы показателей для управления процессами и подразделениями**;
- Устранение **потерь при выполнении процессов**, рост **эффективности процессов**;
- **Стандартизация** процессов, обеспечение **возможности контроля процессов**;
- **Развитие компетенций сотрудников** по выполнению и улучшению процессов;
- Повысить **уровень мотивации персонала**;
- Повышение **удовлетворенности сотрудников** от работы в Банке.



# ЭФФЕКТ: ЧТО ПОЛУЧИТ ЛИНЕЙНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ, ЯВЛЯЮЩИЙСЯ ВЛАДЕЛЬЦЕМ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

- Четкое определение целей, расстановка приоритетов, рациональное использование имеющихся ресурсов;
- Структура управления более «плоская», упрощение связей между структурными подразделениями;
- Регламентированная система взаимосвязей внутри процессов и в соответствующих подразделениях – участниках;
- Нацеленность всего персонала на стратегическую цель Банка – на результат;
- Качество результата за счет исполнения всех необходимых шагов процесса;
- Анализ и контроль исполнения процессов на основании показателей эффективности;
- Прозрачность протекающих процессов, получение реальной картины о состоянии дел в Банке;
- Облегчение процесса обучения персонала.





# ПОЧЕМУ НЕОБХОДИМО УПРАВЛЯТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

## Непрерывное совершенствование бизнес-процесса

- Сокращение времени выполнения процесса
- Снижение затрат
- Повышение конкурентоспособности



## Производительность труда

- Ускорение передачи информации в ходе бизнес-процесса
- Повышение производительности труда офисных сотрудников

## Командная работа

- Продуктивная работа сотрудников компании
- Оперативная реакция на изменения
- Эффективное планирование дальнейших действий



**Как управлять процессами?**



# ФУНКЦИОНАЛ ВЛАДЕЛЬЦА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА:

Описание  
бизнес-процессов



Актуализация моделей  
бизнес-процессов



Мониторинг  
показателей  
бизнес-процессов





# ОПИСАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Предоставить  
нормативные и  
регламентирующие  
документы СУБП

Ознакомить  
участников бизнес-  
процесса с  
документацией по  
бизнес-процессу и  
предоставляет  
копию листа  
ознакомления  
участников бизнес-  
процесса в Службу  
по управлению  
бизнес-  
процессами.



Предоставить  
необходимые  
сведения во время  
проведения  
интервью СУБП

Согласовать  
разработанные  
модели бизнес-  
процессов

Согласовать разработанную  
документацию по описанию  
бизнес-процесса (Регламент  
бизнес-процесса);

# АКТУАЛИЗАЦИЯ МОДЕЛЕЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

**Проверка  
актуальности  
документации по  
бизнес-процессу**

**Инициировать  
процесс  
актуализации  
моделей бизнес-  
процессов**

**Согласование  
актуализированно  
й документации**



# МОНИТОРИНГ ПОКАЗАТЕЛЕЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

## Мониторинг временных показателей БП

**Осуществить  
оперативный сбор  
количественных  
показателей  
бизнес-процесса**

**Заполнить Журнал  
временных  
показателей  
функционально-  
стоимостного анализа  
бизнес-процессов АКБ  
«Акция» ОАО»**



**Уведомить  
Экономиста  
финансового  
управления  
служебной  
запиской о  
внесенных  
изменениях**

**Внести корректировки в Журнал  
временных показателей  
функционально-стоимостного анализа  
бизнес-процессов АКБ «Акция» ОАО»  
по согласованию с куратором**



# МОНИТОРИНГ ПОКАЗАТЕЛЕЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

## Мониторинг количественных показателей БП

**Предоставить  
временные  
показатели  
выполнения  
бизнес-процесса**

**Заполнить Журнал  
временных  
показателей  
функционально-  
стоимостного  
анализа бизнес-  
процессов АКБ  
«Акция» ОАО»**



# МЕТОД ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОГО АНАЛИЗА

**Функционально-стоимостной анализ** – это методика определения себестоимости услуг нашего Банка на основе анализа производственного процесса как цепочки функций, последовательно переносящих стоимость ресурсов на конечный продукт.

# ЗНАНИЕ О СЕБЕСТОИМОСТИ ПОЗВОЛЯЕТ:

выявить затратные  
операции

снижать издержки

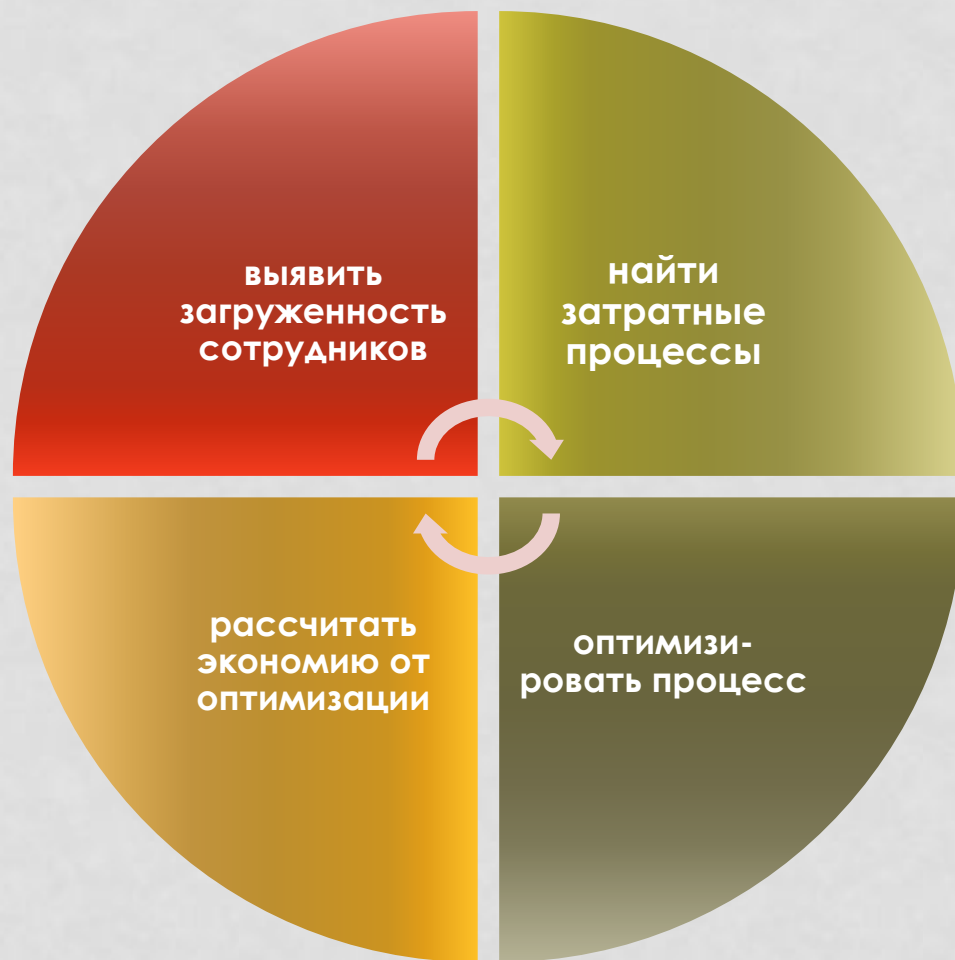
целенаправленно  
оптимизировать  
бизнес-процессы

определить  
рентабельность  
банковских  
продуктов

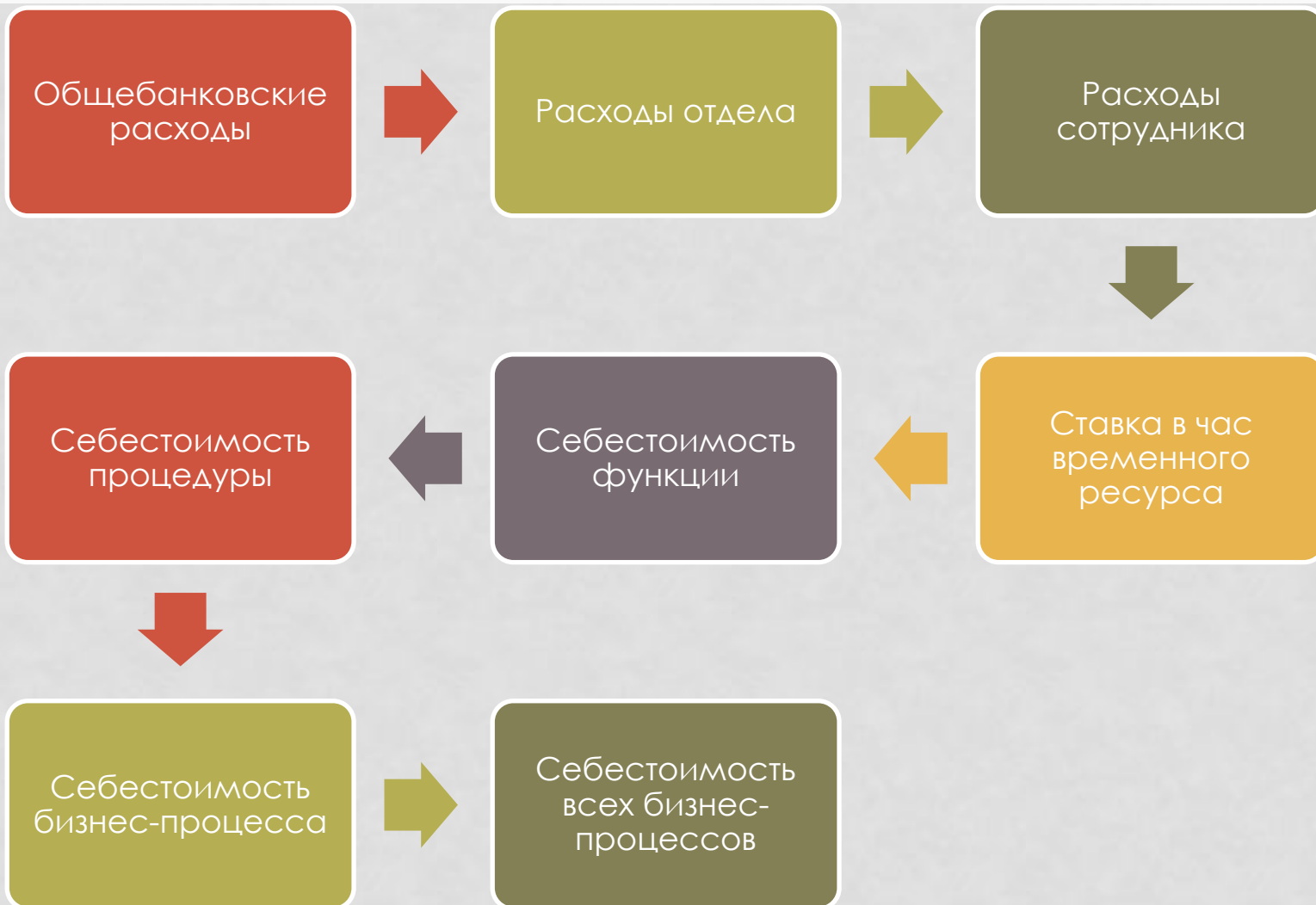
управлять  
продуктовым  
портфелем

управлять  
тарифной  
политикой

# ВЛАДЕЛЬЦЫ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ МОГУТ:



# ЭТАПЫ ФСА





BUSINESS  
STUDIO



# ДЛЯ РАСЧЕТА НЕОБХОДИМО:

разработать  
модель

заполнить  
«Время  
выполнения»

заполнить  
«Ставки в  
час»

провести  
имитацию

# МОДЕЛЬ ПРОЦЕДУРЫ:

одна  
дорожка –  
одна  
должность  
или роль

Время – для  
каждого  
действия

Время – не  
диапазон, а  
среднее  
значение

1 развилка  
– 2 пути  
имитации

# РЕЗУЛЬТАТ РАСЧЕТА:



длительность  
и стоимость  
процедуры

время и  
стоимость  
участия

время и  
стоимость  
действий

# СЕБЕСТОИМОСТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ



Увеличение  
прибыли

```
graph TD; A[Увеличение прибыли] --- B[Увеличение дохода]; A --- C[Снижение операционных расходов]; A --- D[Снижение удельной себестоимости процедур];
```

Увеличение  
дохода

Снижение  
операционных  
расходов

Снижение  
удельной  
себестоимости  
процедур

# Прибыль

Снижение  
удельной  
себестоимости  
процедур

Снижение  
издержек

Увеличение  
количества  
выполняемых  
процедур

Оптимизация  
бизнес-  
процессов

Снижение  
времени  
выполнения  
отдельный  
функций



# *ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ ИТОГИ РАСЧЕТОВ*

**Общепанковские  
расходы 100%**

**ФСА**

**Себестоимость  
бизнес-процессов  
32%**

# СРЕДНИЙ ПРОЦЕНТ УЧАСТИЯ ВРЕМЕННЫХ РЕСУРСОВ

Топ-менеджмент 16%

Линейные руководители 18%

Специалисты 32%

# 70% ЗАТРАТ НЕ ВОШЛО В СЕБЕСТОИМОСТЬ

## Возможные причины неполного распределения затрат

Описаны не все существующие бизнес-процессы

Не весь функционал сотрудников отражен в моделях

Отклонение нормативного времени выполнения от фактического

Не полное отражение количественных данных за месяц

# ПРОВЕДЕННАЯ РАБОТА

Описали модели бизнес-процессов



Собрали показатели



Произвели расчет



Получили выводы

# ДАЛЬНЕЙШАЯ РАБОТА

Выявить неописанные бизнес-процессы

Распределить весь функционал сотрудников

Актуализировать описанные бизнес-процессы

Пересмотреть время выполнения действий

Организовать сбор показателей