

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

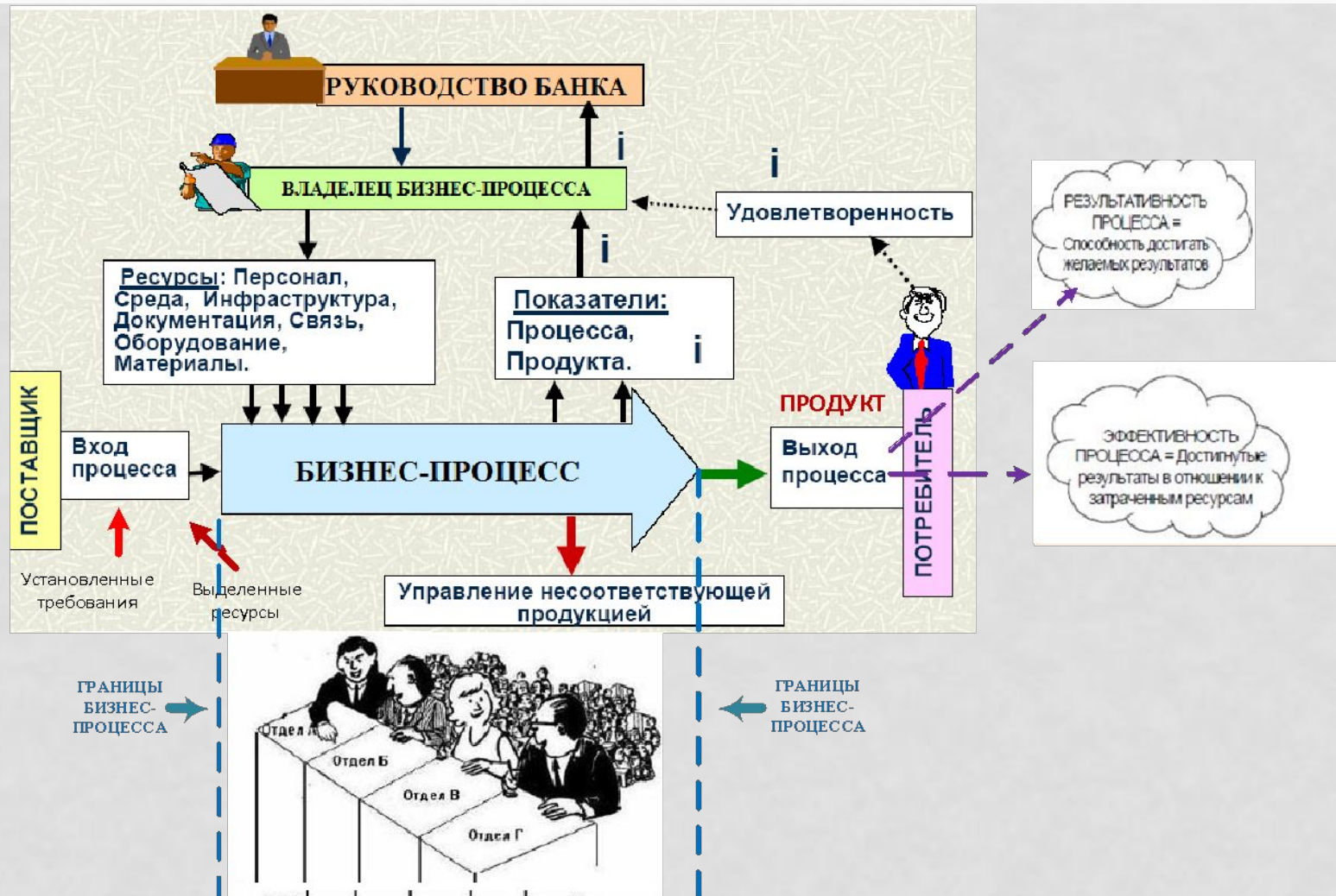


Процессный подход в управлении Банком - подход, рассматривающий деятельность Банка как сеть бизнес-процессов, связанных с целями и миссией Банка.

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, **перекаладывание 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!

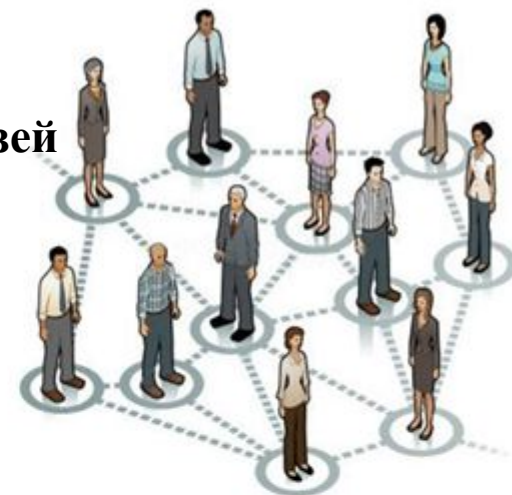
ЦЕЛИ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

- 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



Предоставить
необходимые
сведения во время
проведения
интервью СУБП

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

Согласовать
разработанные
модели бизнес-
процессов

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

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

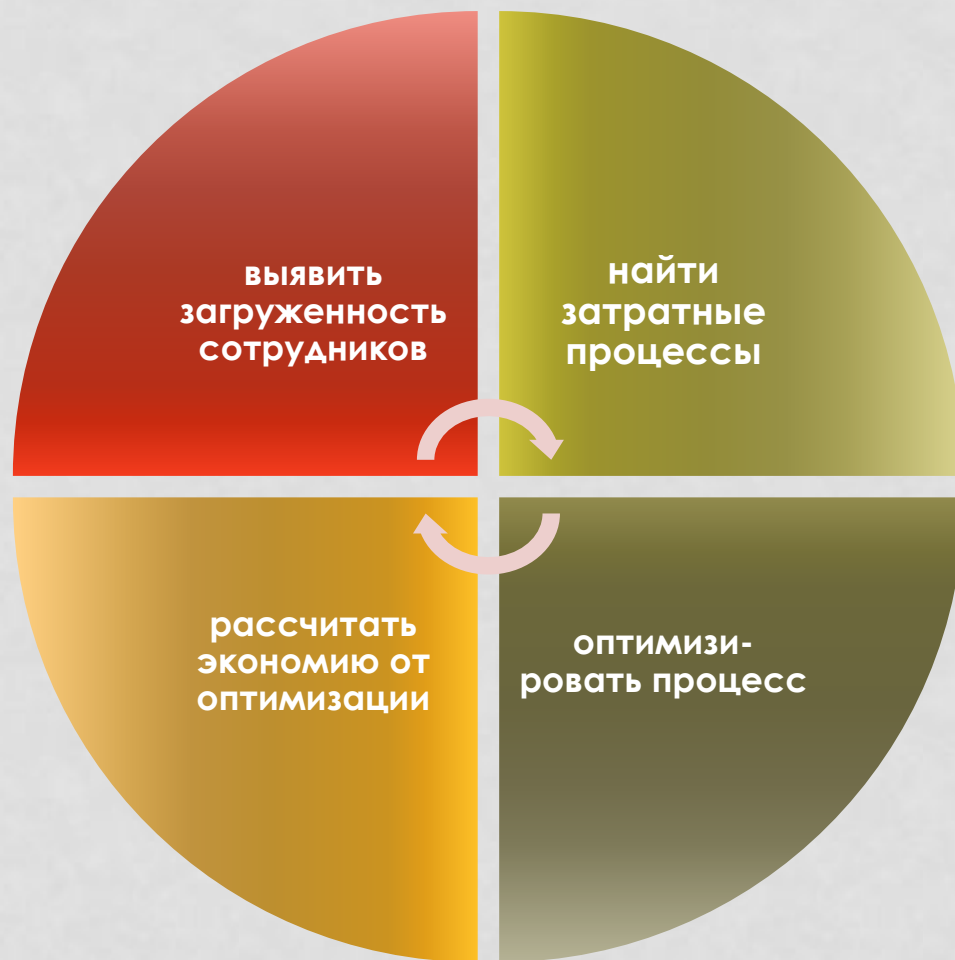
целенаправленно
оптимизировать
бизнес-процессы

определить
рентабельность
банковских
продуктов

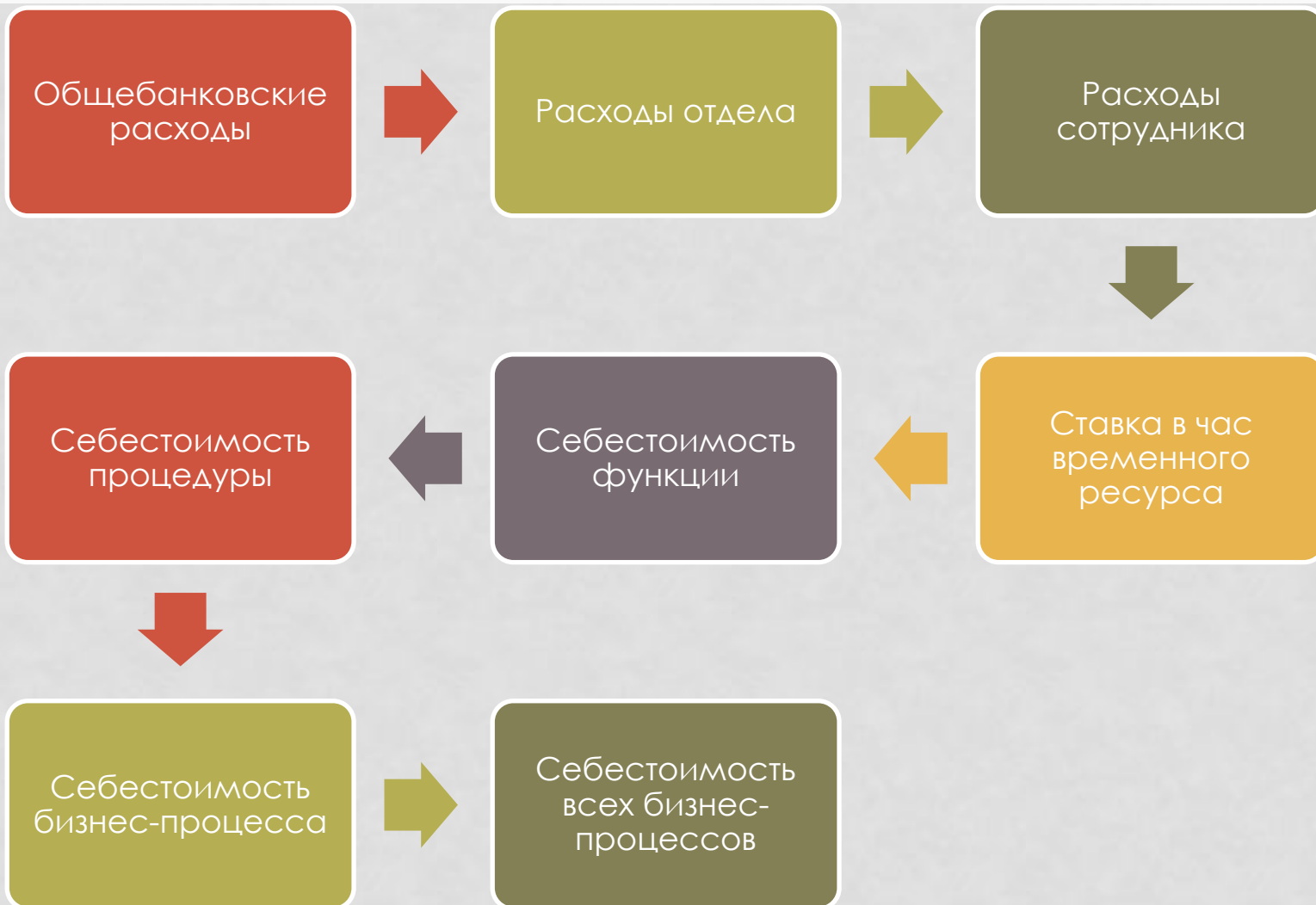
управлять
продуктовым
портфелем

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

**Общественные
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