

УДК 330.341(075.8)

Управление операционными рисками на основе процессного подхода

Е.С. Кузнецова

Экономический факультет МГТУ, кафедра менеджмента, коммерции, маркетинга и рекламы

Аннотация. Управление операционными рисками является одним из ключевых факторов, обеспечивающих устойчивое функционирование любой организации. Операционный риск – неотъемлемая часть банковского бизнеса, которая пронизывает все направления банковской деятельности, начиная от кредитной, инвестиционной и заканчивая деятельностью по привлечению средств во вклады, ценные бумаги. Формализация бизнес-процессов является достаточно простым инструментом, который позволяет упорядочить процесс идентификации операционных рисков и решать задачи по управлению этими рисками. Кроме того, непосредственно сама формализация является фактором, снижающим вероятность наступления многих операционных рисков, особенно связанных с человеческим фактором.

Abstract. The work considers the problem of the operation risk management, which is able to improve the functioning of the organization and make it much more stable even in terms of the global financial crisis. One of the most effective approaches to the problem of the operation risk management is a process-oriented approach. The author has paid special attention to the formalization of the processes and its influence on the risk-management effectiveness.

Ключевые слова: риск, управление рисками, операционный риск, бизнес-процесс, оптимизация процессов

Key words: risk, risk-management, operation risk, business process, process optimisation

1. Введение

На сегодняшний день управление операционными рисками является наименее изученным аспектом риск-менеджмента. При этом операционный риск охватывает всю деятельность организации, ему подвержены все операции, транзакции и структурные подразделения. Кроме того, операционный риск часто выступает источником возникновения других видов риска. К примеру, ухудшение качества кредитного портфеля банковского учреждения может быть последствием операционного риска, возникшего в результате неправильного, неадекватного отбора клиентов или несоблюдения процедур кредитного процесса.

В условиях кризисного состояния экономики проблема управления операционными рисками финансово-кредитного учреждения выходит на первый план, поскольку даже единичные случаи отсутствия средств в банкоматах, плохая работа Интернет-сайта или очереди в отделениях способны вызвать панику и привести банк к значительным прямым и косвенным потерям.

2. Операционные риски в системе риск-менеджмента организации

Следует отметить, что Базельский комитет по банковскому надзору уделяет проблеме операционных рисков все большее внимание, признавая их значимость для финансовых институтов. Из материалов Базельского комитета, основанных на результатах испытаний значительного числа зарубежных банков, следует, что расходы этих банков на нейтрализацию потерь от операционных рисков составляют 20 % от общих расходов. И это при достаточно высоком образовательном и профессиональном уровне зарубежных банковских специалистов (Николаев, 2007). Дальнейшее динамичное развитие банков, сопровождаемое резким увеличением персонала и тотальной автоматизацией, будет способствовать увеличению доли операционного риска в потерях кредитных организаций.

Таким образом, операционные риски являются одними из приоритетных рисков в банковском бизнесе, а управление ими – необходимым условием успешного функционирования любого коммерческого банка.

Сложность природы операционных рисков требует системного подхода к управлению ими, которое должно осуществляться на всех уровнях менеджмента, а также во всех структурных подразделениях, т.е. система операционного риск-менеджмента должна быть интегрирована в систему корпоративного управления банка.

Риск-менеджер финансово-кредитной организации должен обеспечить выполнение следующих функций по управлению операционными рисками (Агарков, Кузнецова, 2009):

- внедрение и сопровождение базы операционных потерь;
- расчет величины непредвиденных потерь;
- анализ подверженности операционным рискам направлений деятельности финансово-кредитного учреждения;
- мониторинг и формирование управленческой отчетности по операционным рискам;
- обеспечение взаимодействия с подразделениями финансово-кредитного учреждения по вопросам управления операционными рисками.

3. Формализация бизнес-процессов как основное условие эффективного управления операционными рисками

Необходимо отметить, что проблема операционных рисков прежде всего связана с вопросами корпоративного управления. Именно бизнес-процесс является основным объектом изучения при построении системы управления операционными рисками.

В настоящее время специалисты в области риск-менеджмента опираются на различного рода документы (порядок, положения, инструкции и т.п.), в той или иной мере описывающие процессы, в которых с определенной степенью детализации излагается порядок реализации данных процессов. Но из указанных документов достаточно сложно извлечь нужную информацию, а также довести ее до различных групп пользователей. При этом для персонала, который сопровождает текущие операции, важна четкая и однозначная формализация всех бизнес-процессов. Сотрудник должен до автоматизма довести последовательность действий, избегая собственных интерпретаций.

Кроме того, в кредитной организации немаловажную роль играет скорость реализации процесса (скорость выдачи кредита, оформления договора), поскольку это во многом определяет ее конкурентоспособность. Если бизнес-процессы банка выстроены неправильно или с ошибками (к примеру, встречается дублирование функций), то данный показатель будет иметь неудовлетворительное значение, что непременно скажется на качестве обслуживания клиентов.

Основные следствия, которые могут быть вызваны неформализованностью бизнес-процессов банка, представлены в таблице.

Таблица. Идентификация неформализованности бизнес-процессов

Проблема	Признаки неформализованности бизнес-процессов	Следствия неформализованности бизнес-процессов
Слабая формализованность и регламентированность бизнес-процессов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие четкого распределения ответственности между сотрудниками и отделами 2. Несовершенная бизнес-логика процессов и несоответствие их реальным требованиям рынка 3. Неосведомленность персонала о правилах выполнения отдельных действий 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проблемы из-за увольнения ключевых сотрудников 2. Повышенные временные и материальные затраты на выполнение бизнес-процессов 3. Снижение степени удовлетворенности клиентов 4. Ошибки в работе и некачественное оказание услуг

Таким образом, построение системы управления операционными рисками организации должно начинаться с формализации ее бизнес-процессов. Представление деятельности организации в виде функциональной модели позволяет получить наглядную картину операций, выделить наиболее важные процессы и, главное, указать основные риски, которые могут реализоваться в каждом из них. Кроме того, с помощью бизнес-моделирования можно определить причинно-следственные связи функционирования процессов и развития рискованных ситуаций.

4. Процедура оптимизации бизнес-процессов с целью снижения уровня операционных рисков

Процедуру реализации проекта по описанию и оптимизации бизнес-процессов финансово-кредитной организации можно разделить на определенное число этапов, основные из которых перечислены и описаны ниже.

Этап 1. Определение целей и задач описания бизнес-процессов организации, а также основных предъявляемых к ним требований.

Первый этап является базовым, поскольку именно конкретно обозначенные цели и задачи определяют дальнейшее направление работы по проекту. Ответственность за его выполнение должна быть возложена на высшее руководство организации.

Результат – документ с зафиксированными целями, задачами и требованиями к описанию бизнес-процессов.

Этап 2. Создание рабочей группы по описанию бизнес-процессов.

Для реализации проекта по описанию бизнес-процессов организации необходимо создать рабочую группу, возглавляемую руководителем высшего уровня. В его компетенции должно находиться выполнение следующих функций:

- руководство проектом описания бизнес-процессов;
- координация работ по описанию бизнес-процессов;
- организация взаимодействия подразделений.

В состав рабочей группы необходимо включить 3-4 специалистов – представителей различных подразделений, функциональные обязанности которых предполагают:

- разработку схем бизнес-процессов и регламентов;
- интервьюирование участников бизнес-процессов;
- администрирование программного продукта бизнес-моделирования.

Результат – перечень сотрудников с закрепленными за ними обязанностями по описанию бизнес-процессов, соответствующие приказы и распоряжения.

Следует отметить, что поскольку рабочая группа состоит из непосредственных сотрудников организации, а не из внешних консультантов, то для повышения эффективности реализации проекта рекомендуется организовать обучение для данных специалистов (Гончаренко, Филин, 2006). Обучение является критически важным этапом, поскольку влияет на отношение сотрудников организации к проекту, степень заинтересованности и вовлеченности в проект, а следовательно, и на результаты проекта в целом.

Этап 3. Определение методического и технологического обеспечения проекта.

В качестве методики организации проекта по описанию бизнес-процессов предлагается использовать дерево бизнес-процессов, а в качестве подхода к описанию бизнес-процессов – стандарт функционального и процессного моделирования IDEF0.

Кроме того, данный этап предполагает решение задачи выбора и приобретения программного продукта бизнес-моделирования, поскольку детальное описание бизнес-процессов финансово-кредитного учреждения стандартными средствами Microsoft Office практически невозможно. Поэтому рекомендуется использовать специализированное программное обеспечение, которое позволит повысить эффективность построения бизнес-процессов банка, а также сократить трудозатраты и сроки проекта.

На российском рынке присутствует большое количество программных продуктов класса "бизнес-моделирование", предназначенных для описания бизнес-процессов, формирования регламентирующей документации, организационного проектирования. Среди них можно выделить три наиболее популярных продукта: Bpwin/Erwin (Platinum Technology), Rational Rose (Rational Software Corporation) и ARIS (Scheer AG). Наиболее привлекательными по критерию "стоимость-риск-технологичность" являются продукты Platinum, которые и рекомендуется использовать для реализации данного проекта.

Результат – выбранный, приобретенный и установленный программный продукт бизнес-моделирования.

Этап 4. Построение дерева процессов.

Задача построения дерева процессов организации решается при помощи определения владельцев процессов, в качестве которых, как правило, выступают начальники отделов и главные специалисты. Посредством интервьюирования данных сотрудников необходимо разработать дерево процессов по каждому владельцу до 3-5 уровня. Следующим шагом должен быть синтез построенных деревьев в единое дерево бизнес-процессов банка. В данном контексте необходимо отметить, что бизнес-процессы кредитной организации можно разделить на следующие группы (Исаев, 2008):

- основные бизнес-процессы (процессы, которые приносят банку прибыль);
- обеспечивающие бизнес-процессы (вспомогательные процессы, которые обеспечивают стабильную деятельность банка, но не приносят прибыли);
- бизнес-процессы управления (вспомогательные процессы, с помощью которых осуществляется управление деятельностью банка).

В соответствии с данной классификацией бизнес-процессы финансово-кредитного учреждения распределяются следующим образом:

1. основные бизнес-процессы:
 -) обслуживание физических лиц;
 -) обслуживание юридических лиц;
2. обеспечивающие бизнес-процессы:
 -) административно-хозяйственное обеспечение;
 -) обеспечение безопасности;
 -) юридическое обеспечение;
 -) информационно-техническое обеспечение и связь;
 -) бухгалтерский учет и отчетность;
 -) и т.д.;
3. бизнес-процессы управления:
 -) управление маркетингом;
 -) управление рисками;
 -) управление персоналом;
 -) региональное управление;
 -) и т.д.

При построении дерева бизнес-процессов банка указанные группы процессов формируют его первый уровень, который в свою очередь раскладывается на бизнес-процессы второго уровня и т.д.

Результат – дерево бизнес-процессов организации с указанием владельцев бизнес-процессов и степени их сложности.

Этап 5. Разработка плана проекта по описанию бизнес-процессов.

Информация, полученная на предыдущем этапе (дерево бизнес-процессов с указанием их сложности, объемности), позволяет разработать адекватный план реализации проекта по описанию бизнес-процессов. Планирование в данном случае можно осуществлять при помощи специализированных программных продуктов управления проектами (например, построить диаграмму Ганта).

Этап 6. Детальное описание бизнес-процессов.

Данный этап включает в себе все основные работы проекта, поэтому характеризуется наибольшей длительностью.

Необходимо отметить, что в первую очередь следует описывать бизнес-процессы, которые имеют высокую важность; регламентированы большим количеством нормативных документов; не формализованы, но часто выполняются; проходят через большое количество подразделений банка (сквозные процессы). При этом работа по формализации процессов банка должна предусматривать не просто описание последовательности действий, но также и отражение необходимой и достаточной для менеджмента и рядовых сотрудников управленческой информации, характеризующей процесс (Шапкин, 2004). Полученные модели процессов должны позволять с максимально возможной степенью полноты выявлять факторы операционного риска, воздействующие на каждую бизнес-функцию.

Составляющими данного этапа являются:

1. выбор бизнес-процесса первого уровня для детального описания;
2. составление окружения бизнес-процесса (участники процесса, нормативные и регулирующие документы, входы-выходы бизнес-процесса и т.д.);
3. составление рабочей группы по описанию конкретного бизнес-процесса, включая владельца процесса и ключевых участников процесса;
4. интервьюирование владельца бизнес-процесса;
5. детальное описание бизнес-процесса;
6. согласование описания бизнес-процесса с другими участниками;
7. согласование итогового детального описания бизнес-процесса с высшим руководством;
8. разработка регламентов бизнес-процессов и положений по каждому описываемому участку деятельности;
9. опубликование регламентов бизнес-процессов, положений, форм документов.

В отношении последнего вида работ необходимо отметить, что его основная цель – сделать так, чтобы все разработанные документы заработали и принесли ожидаемый эффект. Для этого они должны быть доступны для сотрудников в оперативном режиме. Каждый сотрудник банка должен обладать всей информацией, необходимой для выполнения своих обязанностей. Решить данную задачу можно, к примеру, при помощи автоматизированной публикации документации моделей бизнес-процессов и

других материалов на корпоративном web-портале банка, куда каждый сотрудник имеет доступ и который регулярно посещает. Как альтернатива – размещение документации на общих сетевых дисках банка.

Следует отметить, что после описания бизнес-процессов необходимо их оптимизировать. Оптимизация бизнес-процессов, в свою очередь, является отдельным проектом с применением различных аналитических процедур (Исаев, 2008). Поэтому предлагается в рамках проекта по описанию бизнес-процессов использовать такие элементы оптимизации как:

- перестройка бизнес-логики процесса (к примеру, добавление или удаление тех или иных процедур);
- переработка форм документов, входов-выходов процесса;
- перераспределение ответственности и исполнителей в рамках бизнес-процесса.

Помимо оптимизации, бизнес-процессы требуют корректировки в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды (меняются требования клиентов, меняется рынок, выходят новые нормативные документы Банка России и т.п.), что говорит об итеративности данной процедуры.

Иерархические модели бизнес-процессов финансово-кредитного учреждения позволяют не только идентифицировать его операционные риски, но и установить систему показателей, определяющих эффективность выполнения процессов, включая показатели операционного риска. Работу по выявлению рисков на основании анализа процессов и их регламентов необходимо проводить отдельно по каждой процессной области с обязательным участием владельцев данных процессных областей и ведущих специалистов структурных подразделений, участвующих в процессе.

5. Заключение

Таким образом, формализованные бизнес-процессы являются достаточно простым инструментом, который позволяет упорядочить процесс идентификации операционных рисков и решать задачи по управлению этими рисками. Кроме того, непосредственно сама формализация бизнес-процессов является фактором, снижающим вероятность наступления многих операционных рисков, особенно связанных с человеческим фактором.

Следует отметить, что моделирование бизнес-процессов является мероприятием, отвечающим не только целям системы управления рисками, но и создающим основу для дальнейшего усовершенствования и рационализации деятельности организации. В частности, формализованные процессы – это необходимое условие внедрения ERP-системы, CRM-системы, а также внедрения системы менеджмента качества (СМК). Если говорить о последнем, то потребность в создании системы менеджмента качества в российских банках на основе международных стандартов только растет, а формализованные бизнес-процессы являются базой для ее построения.

Литература

- Агарков С.А., Кузнецова Е.С. Риск-менеджмент (Управление рисками). Учеб. пособие. СПб., Инфо-да, 113 с., 2009.
- Исаев Р.А. Методика описания (структуризации) бизнес-процессов коммерческого банка и ее практическое применение. 2008. URL: http://www.reglament.net/bank/mng/2008_4.htm.
- Гончаренко Л.П., Филлин С.А. Риск-менеджмент. М., Кнорус, 215 с., 2006.
- Николаев Е. Перспективные технологии ограничения банковских операционных рисков. *Банковские технологии*, № 5, с.40, 2007.
- Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски: оценка, управление, портфель инвестиций. М., Дашков и К, 543 с., 2004.