

УДК 336.71

Жаботинская Татьяна Александровна

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ БАНКОВСКИМИ РИСКАМИ

В последние годы одним из наиболее востребованных направлений оптимизации банковского бизнеса стала реализация в кредитных организациях процессного подхода, предусматривающего рассмотрение любой хозяйственной деятельности в качестве набора взаимосвязанных бизнес-процессов. По разным оценкам, от трети до половины российских банков из топ-100 уже начали его внедрение, либо планируют это сделать в ближайшее время. Однако использование данного подхода в сфере управления рисками имеет ряд особенностей, игнорирование которых может значительно снизить эффективность реализуемых мероприятий. С учетом этого в данной статье предпринята попытка адаптировать инструменты процессного подхода к сфере риск-менеджмента.

Ключевые слова: процессный подход, управление рисками, банковские риски.

Tatiana Zhabotinskaya

PROCESS APPROACH IN THE MANAGEMENT OF BANKING RISKS

In recent years realization in the credit organizations of the process approach providing consideration of any economic activity as a set of the interconnected business processes became one of the most demanded directions of optimization of banking business. By different estimates, from a third to a half of the Russian banks of TOP 100 already began its introduction, or plan it to make soon. However use of this approach in the sphere of risk management has a number of features which ignoring can reduce efficiency of the realized actions considerably. Considering it, in this article an attempt to adapt instruments of process approach to the sphere of a risk management is made.

Key words: process approach, risk management, bank risks.

Как правило, осознание необходимости управления банковскими рисками как набором взаимосвязанных бизнес-процессов приходит к руководству риск-блока только при запуске общеканковского проекта по внедрению процессного подхода. Основной целью подобного проекта является повышение прозрачности, управляемости и контролируемости банка на всех уровнях [1]. При этом сфера риск-менеджмента, как правило, не рассматривается в качестве основного источника улучшений и участвует в проекте лишь в качестве второстепенного направления.

Между тем переход риск-подразделений на процессный подход может оказаться весьма выгодным для банка в силу некоторых особенностей деятельности по управлению рисками.

1. Высокая цена ошибок. Недостатки в сфере управления рисками крайне опасны для любой кредитной организации, так как могут привести не только к значительным финансовым потерям, но и, в конечном итоге, к ее банкротству.
2. Зависимость от ключевых сотрудников. В силу особых требований к квалификации риск-менеджеров практически каждый из них обладает набором уникальных навыков и бесценных наработок в сфере своей ответственности. Уход такого сотрудника приводит к существенному снижению эффективности управления рисками на вверенном ему участке и значительным издержкам на восстановление утраченных наработок.
3. Низкая степень удовлетворенности внутренних клиентов. Несмотря на то что в банках все большее распространение приобретает взгляд на процесс управления рисками как на систему удовлетворения потребностей внутренних клиентов [2], в настоящее время потребители услуг риск-подразделений (кредитный департамент, мидл-офис и т. д.), как правило, не удовлетворены ни сроками, ни качеством оказываемых им услуг.

Поэтому в скорейшем применении процессного подхода оказываются заинтересованы как руководители риск-блока, так и взаимодействующие с ним подразделения банка. Алгоритм его внедрения в сферу управления банковскими рисками представлена на рис. 1.

Первым этапом является определение целей внедрения процессного подхода применительно к области управления рисками, т. е. определение ключевых результатов, которых руководство блока рисков желает достичь с помощью процессного подхода. В их число может входить снижение потерь от реализации рисков, сокращение числа замечаний по результатам проверок ЦБ РФ и внешнего аудита, повышение степени удовлетворенности внутренних клиентов. Постановка указанных целей возможна на совместном совещании руководителей риск-блока с топ-менеджментом банка и представителями внутренних клиентов. Результатом данного мероприятия должен стать меморандум о переходе к процессному подходу, фиксирующий его основные цели и ожидаемые сроки внедрения.

На следующей стадии производится формирование рабочей группы, которая будет заниматься практической реализацией принятого меморандума. Она может быть образована как с привлечением сторонней консалтинговой фирмы или независимых консультантов, так и исключительно из числа сотрудников банка. Учитывая сложность риск-процедур, в данном случае представляется неоправданным привлечение дорогостоящих внешних консультантов, имеющих лишь самое общее представление об особенностях управления банковскими рисками.



Рис. 1. Алгоритм внедрения процессного подхода в сферу управления банковскими рисками

Рабочая группа вполне может быть составлена из специалистов различных риск-подразделений, имеющих высокий уровень компетенций в своей области. При этом не рекомендуется привлекать руководителей высокого ранга. В силу своей занятости они вряд ли смогут полноценно участвовать в работе группы, забросив на период реализации проекта свои основные обязанности. Гораздо лучше с этими функциями справятся ведущие сотрудники возглавляемых ими подразделений на уровне главного специалиста или руководителя направления.

При этом для обеспечения административной поддержки проекта рабочую группу должен возглавлять один из заместителей руководителя риск-блока, на время реализации проекта освобожденный от значительной части своих обязанностей.

Результатом данного этапа должен стать приказ об утверждении рабочей группы, предусматривающий освобождение вошедших в нее сотрудников от большей части их текущих обязанностей и предоставление им права требовать любой необходимой им помощи от всех подразделений банка.

Далее рекомендуется провести обучение вошедших в рабочую группу сотрудников основам процессного подхода. Именно на этом этапе целесообразно привлечение внешних консультантов, которые могут поделиться с сотрудниками банка как теоретическими знаниями о процессном подходе, так и своими практическими наработками по его внедрению в других кредитных организациях.

На следующем этапе производится выбор нотации, т. е. единой методики описания бизнес-процессов с детальными пояснениями всех обозначений на схемах и связей между ними. Как правило, нотация привязывается к конкретному программному обеспечению, используемому для описания бизнес-процессов. В настоящее время на рынке существует значительное число специализированных программных продуктов, к числу которых можно отнести QPR, ARIS, Бизнес-студию и др. Выбор конкретного продукта определяется в первую очередь требованиями банка к степени детализации бизнес-процессов и ограниченностью его бюджета.

Следует отметить, что, в силу своей распространенности и доступности по цене, наиболее часто банками используется выпущенный компанией Microsoft программный продукт MS Visio. Основные элементы его нотации представлены на рис. 2.

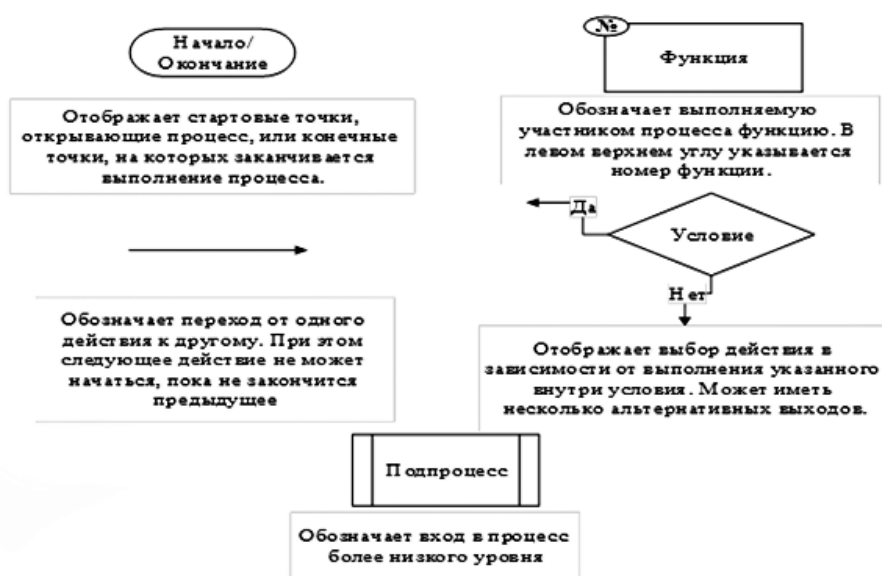


Рис. 2. Условные обозначения MS Visio, используемые для описания бизнес-процессов

Итоговым результатом данного этапа должен стать выбранный, приобретенный и установленный на компьютерах всех участников рабочей группы программный продукт по описанию бизнес-процессов.

После этого наступает весьма ответственный этап формирования дерева риск-процессов. С этой целью первоначально определяются владельцы процессов самого высокого уровня, т. е. процедур управления отдельными видами рисков (кредитным, операционным, процентным и т. д.). В этом

качестве обычно выступают руководители соответствующих риск-подразделений банка. Проведя с ними интервью, сотрудники рабочей группы смогут выделить процессы более низкого уровня с уровнем детализации, как минимум, до третьей ступени. Это позволит определить последовательность описания всех процессов и равномерно распределить их между членами рабочей группы.

Итогом станет полноценное дерево риск-процессов, представляющее из себя сгруппированные по иерархическим уровням процессы, в совокупности описывающие всю деятельность банка по управлению банковскими рисками. Пример подобного дерева представлен на рис. 3.

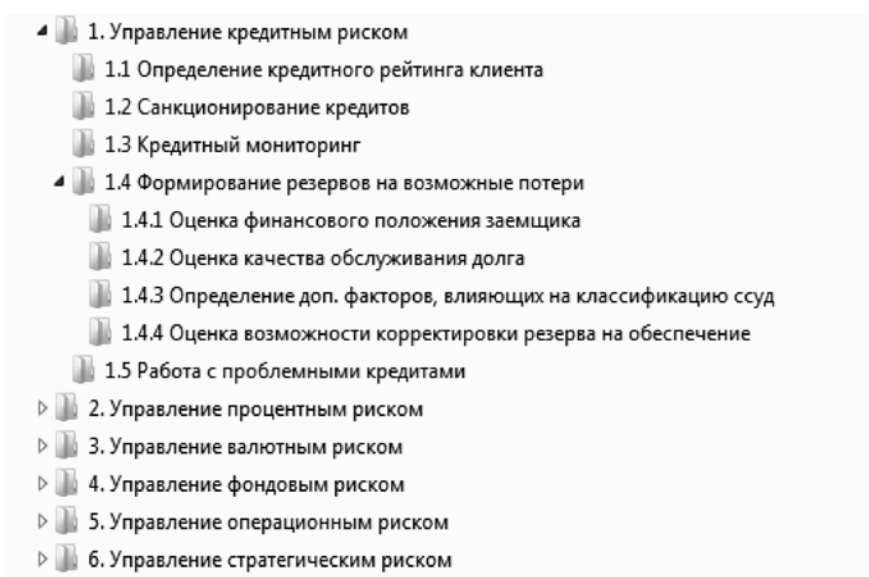


Рис. 3. Пример дерева риск-процессов коммерческого банка

В дальнейшем наступает самый важный этап – описание выявленных риск-процессов в том состоянии, в котором они фактически выполняются в банке (AS IS). С использованием выбранной нотации на схемах представляется последовательность всех простейших действий, выполняемых сотрудниками риск-подразделений для преобразования входов процесса в его выходы и создания для своих внутренних клиентов требуемой им продукции (заключений об уровне риска, профессиональных суждений, консультаций и т. п.).

Реализацию данного этапа сотрудники рабочей группы обычно начинают с тщательного изучения нормативной базы банка, регламентирующей реализацию того или иного бизнес-процесса. При этом главным методом работы должно все-таки оставаться интервьюирование участников бизнес-процесса, непосредственно реализующих их на практике. Объясняется это тем, что реальность в большинстве случаев существенно отличается от «идеальной картинки», содержащейся в нормативных документах.

По этой же причине нежелательно привлечение к описанию процессов AS IS службы внутреннего аудита банка и методологов, ведь основной задачей этого этапа является описание реального хода выполнения того или иного процесса со всеми присущими ему недостатками и отклонениями от требований инструкций.

Между тем не вызывает сомнений целесообразность проведения интервью с представителями внутренних клиентов риск-подразделений (выходы из риск-процесса), а также подразделений, выступающих по отношению к ним поставщиками документов и информации (входы в бизнес-процесс). Это позволит членам рабочей группы сформировать более полную картину происходящего и точнее описать каждый из бизнес-процессов.

Необходимо отметить, что описание абсолютно всех бизнес-процессов не является конечной целью процессного подхода. В каждом случае выгоды от оптимизации процесса должны соотноситься с временными и материальными затратами на его описание. С учетом этого в первую очередь должны изучаться ключевые риск-процессы, повышение эффективности которых может принести наибольшие результаты.

После описания всех ключевых риск-процессов их следует подвергнуть тщательному анализу на предмет выявления «узких мест», случаев дублирования выполняемых работ, наличия излишних операций. Также следует исследовать все возможности по параллельному выполнению нескольких видов операций, повышению степени автоматизации процессов.

На данном этапе сотрудникам рабочих групп рекомендуется изучить материалы проверок, проведенных в последние 2–3 года Банком России, службой внутреннего аудита банка и внешними аудиторами. В них могут содержаться указания на выявленные недостатки бизнес-процессов, а также ценные предложения по их оптимизации. Также в обязательном порядке должны быть учтены пожелания владельцев процессов и ключевых сотрудников задействованных в их выполнении подразделений.

Все это позволит членам рабочей группы перейти к описанию процессов TO BE, т. е. версии процессов после практического внедрения всех запланированных улучшений. Непременным условием для успешного внедрения процессов TO BE является детальное описание мероприятий по переходу от процессов AS IS к TO BE, содержащее сроки выполнения работ и список ответственных за это сотрудников.

Представляется, что полномасштабная реализация указанных рекомендаций позволит сделать внедрение процессного подхода гораздо более быстрым и успешным. Тем не менее данный проект займет у кредитной организации как минимум несколько лет. Так, в свое время Банк24.ру затратил на комплекс организационно-технических работ, в которые включались идентификация ключевых процессов и их описание, около 9 месяцев. При этом, по признанию руководства банка, на изменение ментальности коллектива в целом и его ключевых сотрудников понадобилось гораздо больше времени, и через 3 года после начала внедрения этот процесс так и не был завершен [3].

Для апробации возможностей предложенного алгоритма для оптимизации риск-процессов произведем описание процесса формирования резервов на возможные потери по ссудам в одном из крупных региональных банков (рис. 4, 5).

Анализ схемы процесса AS IS позволяет выделить 2 потенциальных направления оптимизации. Первое из них связано с множественностью входов в процесс. Каждое из задействованных подразделений банка (кредитный департамент, залоговое подразделение, мидл-офис и т. д.) пересылает по электронной почте информацию сотруднику риск-подразделения, курирующему данного клиента. При этом в случае отсутствия последнего на рабочем месте по причине болезни, нахождения в отпуске, командировки его почта длительное время остается неразобранной. Также высоким является риск затягивания сроков обработки информации или даже ее утраты при направлении материалов по ошибочному адресу.

В связи с этим банку рекомендуется оптимизировать вход в процесс, предусмотрев направление информации всеми подразделениями на единый электронный ящик с указанием в теме сообщения стандартизированного текста (формула 1).

Дата_Клиент ОФ_О,

где Дата – дата направления материалов в формате ГГГГ.ММ.ДД; Клиент – краткое наименование клиента без указания организационно правовой формы; ОФ – организационно-правовая форма клиента (ООО, АО, ПАО и др.); О – подразделение – отправитель сообщения.

Такая форма предоставления материалов позволит осуществить их автоматическую обработку и безошибочно направить их сотруднику риск-подразделения, курирующему данного клиента. Это значительно повысит скорость обработки материалов и даст возможность легко перераспределять нагрузку между сотрудниками риск-подразделения, не уведомляя об этом все задействованные подразделения. Те клиенты, для которых вследствие ошибки в теме письма не был подобран ответственный сотрудник, будут обрабатываться вручную.

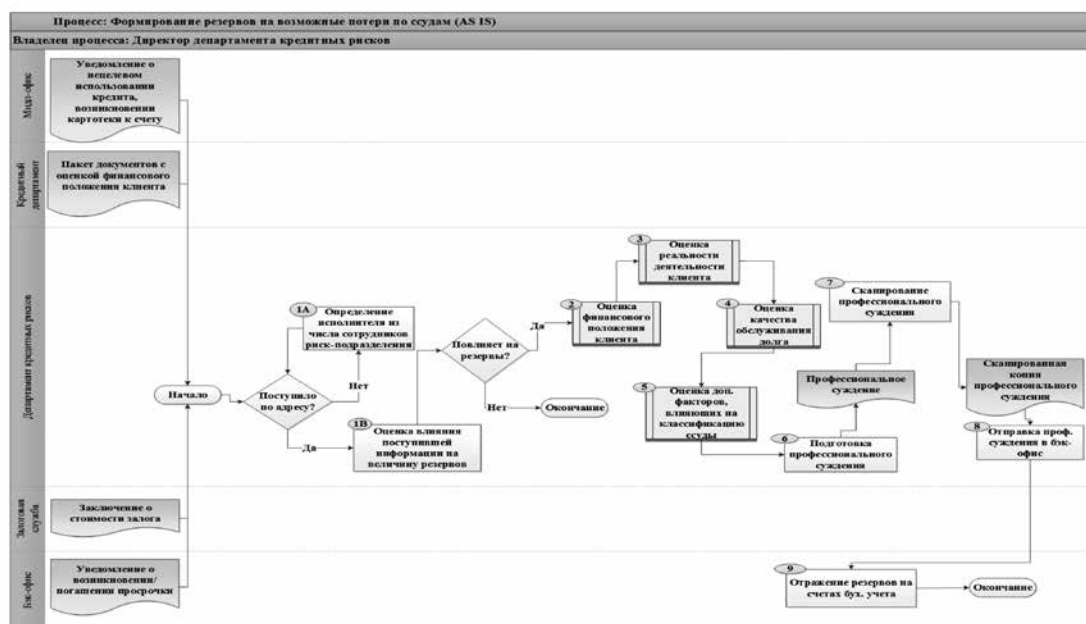


Рис. 4. Схема AS IS процесса «Формирование резервов на возможные потери по ссудам»

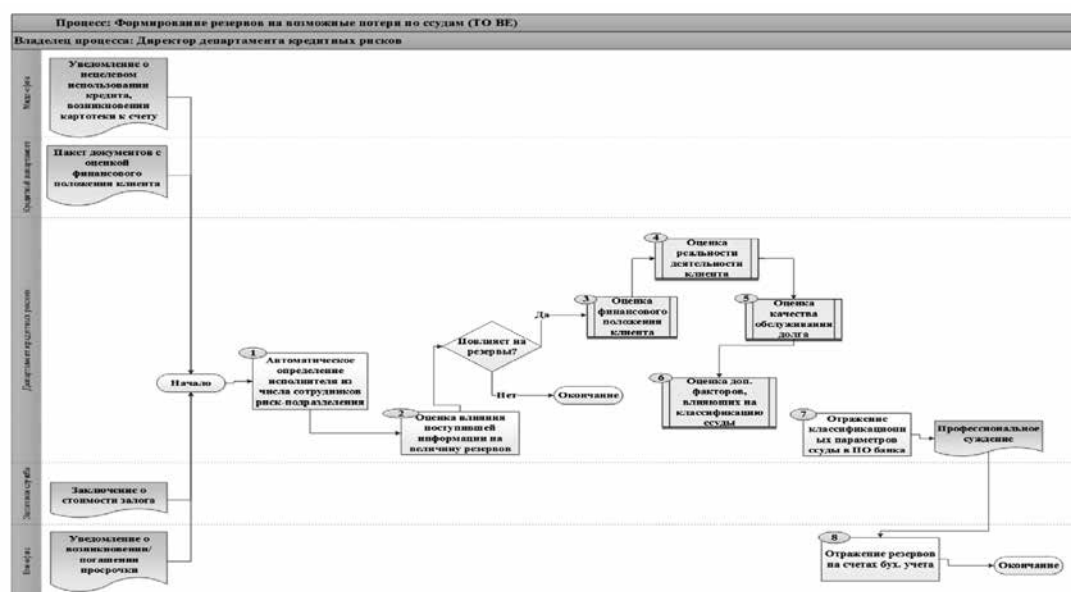


Рис. 5. Схема TO BE процесса «Формирование резервов на возможные потери по ссудам»

Вторым потенциально проблемным участком является выход из процесса. В процессе AS IS профессиональное суждение по клиенту формируется на бумажном носителе, подписывается и пересылается в бэк-офис. В анализируемом банке, как и в большинстве крупных кредитных организаций, бэк-офис централизован и территориально удален от риск-подразделения. Это приводит к необходимости сканировать профессиональные суждения и отправлять их в электронном виде.

В результате значительно возрастает риск некачественной обработки документов и даже их утраты. Это может привести к неверному отражению резервов на балансовых счетах и применению к банку санкций со стороны ЦБ РФ.

Для оптимизации этой части процесса рекомендуется автоматизировать формирование профессиональных суждений, предусмотрев заведение классификационных параметров ссуд в уже существующую в банке систему по учету клиентов. Это позволит избавиться от излишних операций по сканированию и пересылке профессиональных суждений, сократить трафик электронной почты, существенно снизить риск возникновения ошибок.

При этом для осуществления перехода к процессу ТО ВЕ может быть сформирован следующий план мероприятий (таблица).

Таблица

План мероприятий по оптимизации процесса формирования резервов

№ п/п	Мероприятие	Срок исполнения	Ответственный
Оптимизация входа в процесс			
1	Создание для риск-подразделения единого почтового ящика	01.04.15	Руководитель ИТ-службы
2	Передача в ИТ-службу списка клиентов с указанием сопровождающих их сотрудников	01.04.15	Руководитель риск-подразделения
3	Разработка инструкции по формату отправки материалов	05.04.15	Руководитель риск-подразделения
4	Тестирование системы автоматического распределения материалов	10.04.15	Руководитель ИТ-службы
5	Рассылка уведомления о переходе на новый формат отправки материалов	11.04.15	Руководитель риск-подразделения
Оптимизация выхода из процесса			
1	Разработка технического задания на автоматизацию процесса формирования профессиональных суждений	01.05.15	Руководитель риск-подразделения
2	Доработка и тестирования программного обеспечения банка с учетом полученного технического задания	01.06.15	Руководитель ИТ-службы
3	Обучение сотрудников риск-подразделения работе с новым программным обеспечением	01.07.15	Руководитель риск-подразделения Руководитель ИТ-службы
4	Обучение сотрудников бэк-офиса работе с новым программным обеспечением	01.07.15	Руководитель бэк-офиса Руководитель ИТ-службы
5	Издание приказа о переходе на новый формат работы	05.07.15	Руководитель риск-подразделения

Таким образом, можно говорить о том, что предложенный алгоритм позволяет успешно описывать риск-процессы и находить эффективные способы их оптимизации.

В целом же внедрение в практику банков процессного подхода позволит существенно повысить эффективность процедур по управлению рисками, снизить издержки на их осуществление, что в конечном счете благоприятно скажется как на конкурентоспособности конкретной кредитной организации, так и на устойчивости отечественного банковского сектора в целом.

Литература

1. Исаев Р. А. Методика описания (структуризации) бизнес-процессов коммерческого банка и ее практическое применение // Управление в кредитной организации. 2008. № 4.
2. Анисимов А. Н. Есть ли место сервису в управлении кредитным риском? // Банковское кредитование. 2013. № 6. С. 85–94.
3. Дьяконов Б. П. Повышение эффективности деятельности коммерческого банка через использование процессного подхода и стандартизации // Деньги и кредит. 2006. № 2. С. 39–42.