

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ПОСТРОЕНИЮ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ БАНКА

© 2012 А.Г. Абросимов*

Ключевые слова: информационная система, банковская система, информационные потоки, системный подход, процессный подход, логистическая система, информационный поток, оптимизация процессов.

Рассматривается системный подход в создании сложных систем, показана целесообразность его использования в построении логистической системы управления ресурсами банка.

В последнее десятилетие методы управления российскими банками развивались неравномерно. Прежде всего, пристальное внимание банковских менеджеров уделялось развитию управления обособленными направлениями деятельности, приносящими максимальную экономическую отдачу в краткосрочной перспективе (пример - развитие систем продаж банковских продуктов). Совершенствование управления отдельными бизнес-процессами без учета их информационной взаимозависимости повлияло на эффективность единой системы управления банком в целом. Такое специфическое развитие сформировало предпосылки к системному несбалансированному состоянию отдельных кредитно-финансовых организаций, что способствовало проявлению кризисных явлений в конце 2008 г. в российском банковском секторе, вызванных глобальным экономическим кризисом. В связи с этим необходимо обратить внимание на формирование единых подходов к разработке моделей информационных систем управления банковской деятельностью и к их стандартизации.

В ходе сравнительного анализа основных информационных систем банковской деятельности - стратегического планирования, клиентского обслуживания, финансового управления, управления персоналом, управления информационными технологиями, операционного обслуживания - был выявлен ряд их общих организационных и информационных недостатков:

- ◆ отсутствие адекватного рыночным условиям стратегического плана развития;
- ◆ неэффективное распределение должностных обязанностей;

- ◆ недостаточный уровень взаимодействия между внутренними подразделениями банка;
- ◆ перегруженность управленческих процедур;
- ◆ отсутствие качественного контроля внутренних процессов;
- ◆ запаздывание управленческой информации;
- ◆ отсутствие качественного анализа первичной информации.

Все отмеченное говорит о недостаточно квалифицированном управлении информацией в банках, что влияет на возможность получения ключевой информации, необходимой для качественного оперативного и стратегического управления.

Деятельность банка, как и любой организации, связана с перемещением внутренних ресурсов. Основными ресурсами организации являются материальные ценности, финансы, персонал, информация. Для банка приоритетными ресурсами в отличие от производственных организаций являются финансовые и информационные ресурсы. Перемещение ресурсов носит потоковый характер. Поток характеризуется как направленное движение совокупности материальных, финансовых, информационных ресурсов от поставщиков к потребителям.

Современная система управления организацией должна строиться на основе взаимозависимости потоковых процессов между собой. В последние десятилетия значимость информационного потока в системе управления банковской организации все больше увеличивается. Это связано с таким процессом, как глобализация современной экономики, и с

* Абросимов Александр Григорьевич, доктор педагогических наук, профессор Самарского государственного экономического университета. E-mail: abr@sseu.ru.

инновационной направленностью развития экономических отношений. В данной связи объем операций, производимых посредством информационного потока, резко возрастает, что влечет за собой:

- ◆ дублирование предоставляемой информации;
- ◆ предоставление ошибочной информации;
- ◆ отсутствие разграничения ответственности за исполнение документов;
- ◆ несвоевременность предоставления информации при обработке документов.

В научной литературе существуют различные мнения, суть которых заключается в возможности представления процесса информационного управления системой как процесса обработки информации. Это верно и для системы управления организацией, в таком случае информационный поток будет являться основным управляемым потоком. Информационный поток будет интегрировать денежные, финансовые, материальные потоки в единую систему, являясь самостоятельным фактором деятельности.

Под информационным потоком в системе управления организацией понимают поток сообщений в бумажной или электронной, речевой и другой форме между звеньями системы и окружающей средой, предназначенный для реализации управляющих функций.

Процесс преобразования и передачи информации становится потоковым, когда он структурирован в виде периодичных однородных элементов информационного потока (документов). Движение информационного потока представляет собой постоянное изменение его состояния по местоположению, во времени и в количестве составных элементов¹. Рационально управлять движением потоковых процессов позволяет логистика, которая в этом случае выступает в качестве инструмента управления, предназначенного для достижения оперативных, тактических или стратегических целей существования организации за счет эффективного управления материальными и сервисными потоками. Управление осуществляется при помощи воздействия на информационные потоки. Воздействие заключается в постоянном контроле и управлении движением

информационных потоков в пространстве, во времени от момента создания продукции до ее конечного потребителя. Логистическое управление направлено на снижение затрат, удовлетворение требований конечных потребителей к качеству продуктов и услуг.

Способность не только управлять потоковыми процессами, но и организовывать их оптимальное управление с целью выявления и реализации резервов, является особенностью логистических систем управления.

Логистическая информационная система также включает в себя инструменты эксплуатации.

Состав компонентов определяется техническими средствами, программным обеспечением, персоналом. Этот состав обеспечивает системную организацию и системную эксплуатацию процессов.

Проектирование сложных систем управления, а логистическая система управления относится именно к классу сложных систем, должно строиться на основе системного подхода. Этап проектирования системы управления потоковыми процессами является наиболее сложным элементом при разработке логистической системы управления. Перечислим основные этапы проектирования:

- ◆ выявление информационных потоков;
- ◆ исследование и анализ существующих потоков информации;
- ◆ исследование и анализ выявленных потоков;
- ◆ определение задач информационного управления;
- ◆ выявление потребностей в информационных ресурсах для решения задач управления;
- ◆ осуществление сравнительного анализа полученных результатов со сложившейся ситуацией в организации по управлению информационными потоками;
- ◆ проведение сравнительного анализа информационных потребностей на всех уровнях управления, в звеньях логистической системы.

В свою очередь, оптимизация создания, модернизация обработки и комплексность перемещения потоковых процессов в логистической информационной системе являются целями формирования элементов и марш-

рутов движения информационных потоков в системе управления. Следует учитывать, что на этапе проектирования информационных потоков необходимо обеспечить:

- ◆ описание состояний параметров объекта управления в информационных потоках;
- ◆ внедрение передовых информационных технологий, программного обеспечения и современных телекоммуникационных сред;
- ◆ проектирование и внедрение единых стандартов документации и документооборота;
- ◆ внедрение технологии рационального сбора и хранения информации.

Деятельность по управлению информационным потоком состоит в минимизации скорости сбора и перемещения информации до величины, соизмеримой со скоростью ее приема и обработки, а также в минимизации объема информационного потока в соответствии с технологическими особенностями разработанного маршрута перемещения этого потока от его источника к соответствующему получателю.

Большинство банковской информации имеет составной характер, т.е. одна область данных в потоке имеет определенную структуру, а другая область никак не структурирована. Несмотря на это, смешанный поток должен приниматься, храниться и обрабатываться как единое целое. Например, “Кредитный договор”, “Аналитический отчет”, “Договор на предоставление банковских услуг” - это документы, содержащиеся в смешанном информационном потоке.

Для непрерывного формирования равновесного состояния банковская система должна адаптироваться к изменениям как внешних, так и внутренних условий. Процесс адаптации происходит вследствие изменения условий сбора, перемещения, обработки информации. При этом создается динамическая модель логистической информационной банковской системы. Соответствие полученной модели поставленным целям развития зависит от параметров качества и количества обработанной информации.

Разработка логистической информационной системы управления банковской деятельностью на основе системного подхода состоит из следующих этапов, которые представляют собой отдельные самостоятельные подпроекты:

1) построение функционально-информационной модели банковских логистических информационных потоков;

2) декомпозиция и алгоритмизация бизнес-процессов;

3) разработка системы нормативной и регламентирующей документации.

Прежде чем приступать к реализации комплекса мероприятий, предусматривающего запуск первого подпроекта, необходимо сформулировать стратегию развития организации на долгосрочную перспективу. Разработка и реализация системы управления без выделенных стратегических целей хозяйственной деятельности приведет только к бессмысленной потере времени и денег. Внедрение банковской логистической информационной системы управления может помочь достижению таких стратегических целей, как:

- ◆ увеличение доли рынка присутствия банка;
- ◆ внедрение нового направления деятельности банка;
- ◆ вывод на рынок нового продукта;
- ◆ разработка или совершенствование технологии предоставления банковской услуги;
- ◆ расширение географии присутствия;
- ◆ внедрение стандартов менеджмента качества.

Затем можно переходить непосредственно к реализации мероприятий, предусмотренных на первом подпроекте.

Подпроект □ 1. Построение информационной модели внутренних и внешних процессов организации с учетом выработанной стратегии развития организации в долгосрочной перспективе. Стратегия должна учитывать существующие и перспективные требования потребителей (на основе маркетинговых исследований рынков), учитывать законодательную базу государственных органов. На этом этапе важно исключить перенос неэффективных механизмов управления на новую модель. В результате выполнения данного подпроекта получаем в формализованном виде:

- ◆ объекты управления;
- ◆ состояние объектов управления;
- ◆ показатели результатов процессов.

Подпроект □ 2. Осуществление работ группой бизнес-аналитиков по декомпозиции

бизнес-процессов верхнего уровня и их алгоритмизации. Работы производятся с учетом возможных дополнительных требований.

Общую информационную модель банковской деятельности необходимо детализировать с помощью методов алгоритмической декомпозиции. Для выполнения этой работы необходимо привлечь исполнителей двух видов:

- ◆ внутренних экспертов (знают отраслевую, внутрифирменную специфику или особенности);

- ◆ внешних экспертов (знают передовые практики использования необходимых методов анализа деятельности).

Алгоритмической декомпозиции подлежат как различные направления, так и результат деятельности организации. При декомпозиции для использования в проекте результатов различных методик и организации проектной работы, а также для получения максимального эффекта от внедрения результатов, рекомендуется использовать наравне с системным подходом и требования стандарта ISO 9001-2010.

Далее организуем процесс “Стратегическое и организационное развитие” в соответствии с логистическими принципами на основе системного подхода. Процесс состоит из нескольких уровней:

- ◆ определение стратегических целей развития при анализе информации, получаемой из внешней и внутренней среды;

- ◆ формирование общих принципов взаимоотношений с объектами во внешней и внутренней среде;

- ◆ постановка управленческих задач для всех направлений деятельности банка.

Выходными данными процесса будут являться долгосрочные, оперативные планы, требования к системе управления (организационная структура, величины плановых показателей деятельности).

Организуем процесс “Управление услугами”. Целью деятельности процесса является управление банковскими услугами. Процесс направлен на выполнение следующих работ:

- ◆ создание и внедрение востребованных услуг в соответствии с установленным спросом;

- ◆ проведение анализа продаж существующих услуг и их совершенствование.

В ходе осуществления данного процесса для повышения качества обслуживания конечных потребителей необходимо проводить модернизацию технологического процесса реализации услуг и совершенствовать их потребительские свойства и качества. Результатом процесса является выходная документация, описывающая созданные или модернизированные банковские услуги.

Далее целесообразно провести совершенствование следующих банковских процессов.

Процесс “Управление операционной деятельностью” предназначен для эффективного проведения клиентских операций в соответствии с требованиями Центрального банка РФ. Логистической целью деятельности процесса будет являться информационное сопровождение банковских операций с соблюдением нормативных требований и минимизацией ошибок. При этом результат деятельности процесса будут составлять учетные операции в бухгалтерской, налоговой и управленческой отчетности.

Процесс “Управление финансами” служит для эффективного поддержания банком финансовой устойчивости, организации работы по поиску источников постоянного финансирования. При осуществлении процесса выполняются следующие работы:

- ◆ планирование финансовой деятельности банка;

- ◆ контроль выполнения бюджетов всех уровней;

- ◆ осуществление расчетных операций с партнерами банка.

Процесс осуществляется под управлением контрольных показателей, выработанных Центральным банком РФ, таких как определенный уровень ликвидности, соответствие структуры капитала. Выходными данными при осуществлении процесса являются документы, отражающие бухгалтерские операции, расчетные операции.

Процесс “Информационно-технологическое управление” необходим для предоставления максимальной доступности информационных ресурсов, обеспечения функционирования технологических средств. При проведении этих работ необходимо учитывать установленные технологические требования при выполнении бизнес-процессов по различным направлениям деятельности банка.

Процесс “Управление персоналом” требуется для обеспечения банковской деятельности необходимыми трудовыми ресурсами. При этом следует учитывать ограничения по квалификации и работоспособности персонала. Уровень работоспособности - это способность отдельного сотрудника осуществлять свои функции с установленной производительностью с соблюдением соответствующего качества в ограниченном временном интервале.

Выполнение оптимизации построенной модели на основе выделенных организационно-экономических процессов позволит руководству кредитно-финансовой организации:

1) сформировать прозрачную модель, содержащую полную внутреннюю информацию о бизнес-процессах, из которых состоит хозяйственная деятельность организации. Это позволит принимать более эффективные управленческие решения в оперативные сроки;

2) получить необходимую формализованную информацию для выработки требований к совершенствованию управленческих функций через внедрение новых банковских технологий (например, требования к CRM-системам, ERP-системам, системам удаленного обслуживания клиентов, к внедрению технологии стандарта менеджмента качества ISO 9001);

3) определить требования к внедрению информационной системы электронного документооборота;

4) разработать механизмы управления - системы нормативной и регламентирующей документации организации, описывающей взаимодействие ее структурных подразделений; измерить результативность и эффективность деятельности, документооборота и отчетности.

Как показывает практика, логистическая банковская система управления позволит сохранить необходимую гибкость без потери оперативного и стратегического управления, обеспечить стабильный рост качества обслуживания клиентов (увеличение клиентской базы ведет к увеличению операционных транзакций, что положительно влияет на доходность бизнеса).

Логистические информационные системы управления обеспечивают интеграцию всех видов деятельности организации. Интеграция основывается на информационном обеспечении процессов: систем управления, контроля, анализа решений, оперативного и стратегического планирования.

К сожалению, реализацию передовых идей управления в отечественных условиях осуществлять непросто, поэтому многие российские банки не озабочены оптимизацией своих внутренних процессов, а скорее ограничиваются систематизацией уже существующих.

¹ *Абросимов А.Г.* Логистический подход к образовательному процессу // *Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2012. □ 2 (88). С.10-13.*

Поступила в редакцию 27.08.2012 г.