

# Организационно-методический замысел (концепция) консалтингового проекта "Совершенствование системы управления ОАО "Коммерческий Банк"

## Введение

Настоящий документ содержит основные концептуальные<sup>1</sup> положения консалтингового проекта "**Совершенствование системы управления ОАО Коммерческий Банк**" и представляет собой организационно-методический замысел<sup>2</sup> его выполнения.

Замысел разработан **Консалтинговым бюро Борисюка Ю.А.** в соответствии с Приложением №1 к Договору № xxxxxxx от 01 сентября 2010 г. "Об оказании консультационных услуг".

Для разработки Замысла в период с 15 по 24 сентября 2010 г. в ОАО "Коммерческий Банк"<sup>3</sup> были проведены экспресс-обследование состояния системы управления Банка (СУБ) и предварительный анализ полученных данных в целях выявления ее (системы управления) слабых мест (проблем) и определения способов повышения эффективности функционирования.

Изучение вопросов организации управления Банком на данном этапе было обусловлено, главным образом, необходимостью погружения исполнителей работ по наращиванию потенциальных возможностей СУБ в предметную область (конкретную управленческую среду) с тем, чтобы канализировать их усилия в направлении решения насущных практических задач и избежать результатов на уровне общих теоретических рекомендаций и непроизводительного расходования ресурсов.

Глубина погружения в управленческую конкретику определялась очевидной необходимостью в условиях жестких ограничений на отводимое время для сбора и осмысления исходной информации принять принципиальные решения (сделать качественные оценки) на уровне ответов на следующие вопросы:

- обеспечивает ли сложившаяся в Банке практика управления требуемый потенциал роста его конкурентных преимуществ;
- насколько широко и полно применяются в Банке зарекомендовавшие себя как "лучшие мировые" практики (инструменты) управления;
- насколько готов управленческий персонал Банка к возможным изменениям в алгоритмах функционирования по уровню имеющейся у него на текущий момент управленческой культуры;
- что следует сделать с СУБ для наращивания управленческого потенциала<sup>4</sup>, т.е. какие практики и в каком объеме следует рекомендовать к внедрению на ближайший период времени.

Ответы на перечисленные вопросы актуальны для выводов в области структурной оптимизации СУБ.

Что же касается параметрической оптимизации СУБ, то следует заметить, что, во-первых, она имеет смысл тогда, когда есть понимание и уверенность в нецелесообразности проведения предварительной структурной оптимизации СУБ. Во-вторых, для формулирования задач параметрической оптимизации требуется выполнить измерения и последующий анализ числовых характеристик параметров, определяющих качество процессов подготовки, выбора и реализации управленческих решений, т.е. следует набрать представительную статистику для получения правдоподобных выводов. Последнее предполагает возможность наблюдения хотя бы нескольких циклов

---

<sup>1</sup> От слова **концепция** (лат. conceptio - понимание, система), обозначающего определённый способ понимания, трактовки какого-либо предмета, явления, процесса, основная точка зрения на предмет и др., руководящая идея для их систематического освещения. Термин **концепция** употребляется также для обозначения ведущего замысла, конструктивного принципа в научной, художественной, технической, политической и др. видах деятельности [БСЭ].

<sup>2</sup> Далее по тексту **Замысел**

<sup>3</sup> Далее по тексту **Банк**

<sup>4</sup> Под управленческим потенциалом здесь понимается имеющаяся в Банке совокупность методического, организационного и информационного обеспечения как набора инструментов для своевременной подготовки, выбора и реализации эффективных решений стратегического и оперативного уровней управления, а также наличие квалификация управленческого персонала.

управления на каждом уровне и звене СУБ, что повлекло бы существенное увеличение продолжительности этапа обследования (это было бы уже не экспресс-обследование) и затрат на него, а главное – неоправданное возрастания рисков получения результатов, не имеющих практической ценности. Эту ценность сделает ничтожной вероятный вывод о желательности структурных изменениях СУБ.

Указанные соображения и определили область обследования СУБ, т.е. на этапе предварительного анализа важно было понять, что из себя представляет СУБ "по-крупному", его морфологию, и что следует сделать с СУБ в структурном плане. Конкретику же задач параметрической оптимизации предполагалось предусмотреть на этапе моделирования существующих и конструирования новых процессов функционирования, выбора для них показателей качества (KPI), а также оптимизации процессов в смысле достижения экстремальных значений KPI в рамках ранее оптимизированных структурных ограничений.

Другими словами, консультанты, прежде чем предлагать рекомендации по содержанию проекта на уровне Технического задания, должны были посмотреть своими глазами на устройство СУБ (провести рекогносцировку объекта изменений) и сверить свои выводы с ощущениями Заказчика в потребности, объеме и сроках выполнения работ, необходимых для ее модернизации.

По результатам анализа данных экспресс-обследования определены основные направления развития системы управления и сформулированы задачи ее модернизации. Эти направления и задачи составили основу Технического задания на выполнение проекта, цель которого – создать механизмы, обеспечивающие требуемую эффективность функционирования Банка на уровне его конкурентного преимущества.

Замысел выполнения проекта включает следующие разделы:

1. Результаты предварительного анализа системы управления в Банке.
2. Направления и задачи совершенствования системы управления Банка.
3. Организация выполнения консалтингового проекта.
4. Основные мероприятия по организации и обеспечению работ по проекту,

а также:

Приложение 1. Сводная таблица результатов предварительного анализа.

Приложение 2. Термины и определения.

Техническое задание на выполнение консалтингового проекта "Совершенствование системы управления Банка" представляется Заказчику отдельным документом.

## **1. Результаты предварительного анализа системы управления Банка**

1.1. Организация работы по проведению предварительного анализа системы управления.

1.1.1. Цель предварительного анализа СУБ.

Экспресс-обследование и предварительный анализ СУБ проводились с целью

- сбора и обработки информации, характеризующей управленческий потенциал Банка;
- уяснения основных проблем в организации управления деятельностью Банка;
- достижения понимания возможных путей и способов наращивания управленческого потенциала;
- определения основных задач модернизации СУБ;
- оценки потребных ресурсов для решения сформулированных задач;
- определения перечня основных мероприятий по организации работы по модернизации СУБ.

Полученная в ходе экспресс-обследования информация и сделанные на ее основе выводы и предложения послужили базой для концептуальных положений организационно-методического замысла выполнения консалтингового проекта "Совершенствование системы управления Банка".

1.1.2. Анализируемые вопросы.

В ходе экспресс-обследования анализировалась информация в разрезе следующих вопросов:

- ✚ организация стратегического управления Банком;
- ✚ организация оперативного управления деятельностью подразделений Банка;

- ✚ управление качеством в Банке;
- ✚ мотивация деятельности сотрудников Банка на достижение поставленных целей.

### 1.1.3. Методы получения информации.

Для получения информации об управленческом потенциале СУБ использовались следующие методы:

- наблюдение;
- интервьюирование;
- изучение нормативных документов.

1.1.3.1. Наблюдение за работой руководящего состава Банка осуществлялось на семинарах-практикумах, проведенных в Банке по темам:

*Методики разработки стратегии и ее реализации на основе сбалансированных и ключевых показателей – BSC/KPI.*

*Совершенствование системы управления организацией на основе применения современных технологий процессного управления.*

В ходе семинаров руководителями занятий задавались вопросы и создавались учебные ситуации, которые активизировали непосредственное участие привлеченного руководящего состава Банка в обсуждении актуальных для целей предварительного анализа СУБ проблем, и провоцировали участников семинара на демонстрацию своего опыта и компетенций.

По данным наблюдениям делались предварительные выводы о состоянии СУБ и состоянии управленческой культуры руководящего состава Банка.

1.1.3.2. Интервьюирование проводилось на выборке руководителей структурных подразделений и отдельных ключевых сотрудников Банка.

В ходе интервью в той или иной редакции и степени полноты консультантами затрагивались следующие вопросы:

- a. Основные функции (бизнес-процессы) направления (подразделения) деятельности.
- b. Организационная структура направления деятельности:
  - наличие и полнота нормативных документов, регламентирующих работу в структурных подразделениях, в том числе:
  - система (иерархическая структура) нормативных документов;
  - достаточно ли существующих документов или бывают ситуации, работа в которых не регламентируется имеющимися документами;
  - кто разрабатывает нормативные документы (в части управления деятельностью);
  - каков порядок обновления нормативных документов.
- c. Распределение функций управления деятельностью Банка и закрепление ответственности за них:
  - равномерность распределения количества контролируемых функций среди руководства Банка;
  - имеет ли место дублирование (пересечение) функций разных руководителей;
  - есть ли функции, которые не закреплены за должностными лицами на регулярной основе;
  - соотношение властных полномочий и масштаба и сложности управленческих задач.
- d. Направления информационных потоков (информации командной, функциональной и обратной связи);
- e. Каким образом происходит постановка задач и организация их выполнения.
- f. Планирование:
  - система планов (перспективный или стратегический план, годовой бизнес-план, план развития Банка с учетом разделов по персоналу, информационным системам, строительству и др.);
  - стратегическое планирование;

- бизнес-планирование;
  - план развития (перечень проектов развития и организация их выполнения);
  - как и кем разрабатываются, рассматриваются и утверждаются планы;
  - как организуется их выполнение и осуществляется контроль выполнения;
  - есть ли в Банке элементы проектного управления;
  - на какой стадии развития находится система проектного управления.
- g. Существуют ли нормативы для решения типовых задач? Кем и когда они введены в действие.
- h. Система менеджмента качества:
- наличие стандартов;
  - порядок разработки и ввода стандартов в действие;
  - порядок контроля соблюдения стандартов;
  - есть ли в Банке "Политика качества";
  - ведется ли подготовка к сертификации Банка по ISO.
- i. Организация взаимодействия структурных подразделений:
- кто организует взаимодействие подразделений и каким образом;
  - уровни организации взаимодействия, порядок его координации;
  - какими документами регламентируется взаимодействие.
- j. Система бюджетирования деятельности подразделений Банка.
- k. Организация функционирования системы управления персоналом:
- имеются ли требования к типовым должностям (модели компетенций);
  - каким образом определяется подбор и расстановка кадров;
  - имеет ли необходимость в системе аттестации сотрудников.
- l. Какая система мотивации применяется в Банке. Каковы ее достоинства и недостатки.

Практически в обязательном порядке затрагивались вопросы:

- какие, по мнению интервьюируемого, имеются проблемы или недостатки в управлении деятельностью его подразделения;
- какие, по его мнению, возможны пути разрешения существующих проблем и какие практические задачи должны быть для этого решены.

#### 1.1.4. Источники информации для предварительного анализа.

В качестве источников информации для предварительного анализа выступали ведущие специалисты Банка, отобранные в состав фокус-группы для собеседований (интервью), и нормативные документы, регламентирующие деятельность Банка.

##### 1.4.1.1. Интервьюированию были подвергнуты следующие руководители и специалисты Банка:

1. Председатель Правления Банка
2. начальник отдела стратегического развития
3. начальник управления розничных продуктов и технологий
4. начальник управления корпоративных продуктов и технологий
5. начальник финансово-экономической службы
6. начальник службы управления рисками
7. начальник управления информационных технологий
8. начальник службы по работе с персоналом
9. заместитель начальника службы по работе с персоналом
10. руководитель центра службы по работе с персоналом
11. начальник отдела маркетинга

12. ведущий специалист службы по работе с персоналом
13. ведущий специалист отдела стратегического развития
14. ведущий специалист отдела стратегического развития

1.4.1.2. В целях анализа были рассмотрены предоставленные Банком следующие нормативные документы:

- Устав Банка
- Организационная структура Банка
- Актуализированная стратегия развития Банка
- Система стратегического управления Банка (справка отдела стратегического развития)
- Годовой отчет Банка (2009 г.)
- Пояснительная записка к Бизнес-плану на 2010 год.
- Положение о Совете директоров Банка
- Положение о Правлении Банка
- Положение об Инвестиционном Комитете Банка
- положения о структурных подразделениях Банка
- должностные инструкции сотрудников Банка

1.2. Основные результаты анализа (выводы).

1.2.1. Контур стратегического управления.

В целом организация стратегического управления Банком соответствует современным требованиям и обеспечивает его динамичное развитие. В контуре стратегического управления произведено выделение основных функций и структурированы процессы, их реализующие. Персонал подразделения, ответственного за функционирование процессов стратегического планирования, обучен и обладает хорошим уровнем квалификации.

Выполняемый отделом стратегический анализ отличается детальностью и глубиной проработки, что позволяет получить правдоподобные прогнозные модели изменения внешней среды, на основе которых удастся определить потенциальные угрозы и благоприятные для развития Банка возможности.

Реализуемые в контуре процессы обеспечивают генерацию на регулярной основе проектных инициатив (перечня актуальных направлений развития и закрывающих эти направления задач и работ), выполнение которых способствует парированию вероятных угроз от флуктуаций рынка и созданию конкурентных преимуществ Банка.

Предусмотренные стратегией (стратегическим планом) проектные инициативы, а также предложения структурных подразделений рассматриваются Инвестиционным комитетом. Его решением данные инициативы запускаются в разработку, которые выполняются специалистами структурных подразделений по принадлежности. Контроль хода разработки ведет курирующий структурное подразделение заместитель Председателя Правления Банка.

В то же время, сложившийся порядок принятия стратегических решений и контроля их выполнения не может гарантировать рациональное использование имеющихся у Банка ресурсов на постоянной основе. Поскольку прямая & обратная связь по управлению от исполнителей проектной инициативы на отдел стратегического развития отсутствует, и мониторинг выполнения стратегических решений ведется иной инстанцией, то велики риски чрезмерной временной задержки в поступлении и анализе оперативной информации о ходе проекта, а, следовательно, и в актуализации запланированных и выполняемых проектов.

С другой стороны, отдел стратегического развития не доводит процедуры стратегического планирования до логического завершения, предполагающего:

- формирование целевой комплексной программы проектов разработок новых продуктов и услуг и проведения изменений в организации работы Банка;
- управление программой (актуализацией ее состава, по критериям "эффективность - стоимость - время");

- управление входящих в программу проектами.

#### 1.2.2. Оперативное управление повседневной деятельностью.

Система оперативного управления повседневной деятельностью подразделений Банка имеет выраженный характер функционально-ориентированного управления. Основным недостатком такой организации управления является разрыв органической связи между планированием и реализацией. Управление производится каждой функцией автономно, вне ориентации на системный результат. Стыки отдельных функций на уровне взаимодействующих подразделений отрегулированы недостаточно, или не отрегулированы совсем, что существенно снижает общую эффективность работы Банка. Имеют место случаи, когда сквозные процессы, в реализации которых принимают участие различные функциональные подразделения, не имеют общего владельца (курируются разными заместителями Председателя Правления Банка), что приводит к необходимости дополнительных усилий по координации деятельности взаимодействующих подразделений со стороны высшего руководства.

Отсутствие для большинства функций стандартов делает процессы функционирования непрозрачными, а, следовательно, слабо наблюдаемыми, плохо поддающимися измерению и неэффективными в управлении.

Повседневная деятельность ряда подразделений Банка (управление корпоративных продуктов и технологий, управление розничных продуктов и технологий) по своему существу имеет проектный характер. В тоже время процессы и процедуры проектного управления в должной мере не отработаны (до уровня стандартов), отсутствует их формализованное описание (алгоритмизация). Современные средства автоматизации планирования проектов, управления ресурсами, контроля хода проектов не применяются (управление розничных продуктов и технологий). Организация проектного управления находится на самой ранней стадии своего развития.

Порядок взаимоотношений между проектными управлениями (корпоративных и розничных продуктов и технологий) и управлением информационных технологий на уровне постановки новых задач не регламентирован, заказчики услуг информационной поддержки и обеспечения формулируют свои требования на плохо читаемом (и понимаемом) специалистами управления IT языке. В результате процедуры согласования технических вопросов неоправданно затягиваются.

В Банке отсутствует жесткая алгоритмизация и регламентация процессов управления повседневной деятельностью структурных подразделений.

#### 1.2.3. Управление качеством.

Управление качеством в Банке имеет разрозненный фрагментарный характер. Наблюдаемые случаи контроля и обеспечения качества в большей степени свойственны работе фронт-офисов и подразделений учета и отчетности, деятельность которых регламентируется нормативными документами центральных финансовых органов. Другие подразделения Банка постоянной заботой об обеспечении качества своего функционирования не обременены.

Как таковой целостной системы менеджмента качества в Банке нет.

#### 1.2.4. Мотивация деятельности сотрудников Банка на достижение поставленных целей.

Существующая в Банке система мотивации деятельности не отвечает требованиям максимально полного использования возможностей человеческого фактора в решении повседневных задач.

Причинами этого являются:

- отсутствие в Банке моделей функциональных требований по номенклатуре имеющихся должностей, что не позволяет квалифицированно подбирать необходимый персонал, создавать условия для подготовки кадров, определять степень соответствия сотрудника требованиям по занимаемой должности;
- отсутствие в Банке системы показателей для оценки личной и корпоративной эффективности (неумение измерять личную эффективность каждого сотрудника и учитывать данные измерения при определении размера заслуженного вознаграждения);
- отсутствие системы аттестации сотрудников как инструмента стимулирования профессионального и карьерного роста;
- недостаточная работа руководства по формированию и насаждению в Банке эффективной корпоративной культуры (системы корпоративных ценностей, верований, традиций и обы-

чаев), воспитывающей у сотрудников чувство патриотизма по отношению к своей организации, преданности интересам Банка и готовности для соблюдения этих интересов постоянно совершенствовать свое профессиональное мастерство и повышать производительность труда.

## **2. Направления и задачи совершенствования системы управления Банка**

### **2.1. Направление "Стратегическое управление"**

- 2.1.1. Разработка и организационное оформление процессов и процедур программного планирования (создания механизма разработки и актуализации целевой комплексной программы развития Банка)<sup>5</sup>.
- 2.1.2. Разработка и организационное оформление процессов и процедур стратегического офиса по управлению проектами (органа управления изменениями).
- 2.1.3. Внедрение в практику стратегического управления методологии BSC и KPI.

### **2.2. Направление "Оперативное управление. Совершенствование механизмов регулярного менеджмента"**

- 2.2.1. Разработка моделей основных бизнес-процессов и процессов управления.
- 2.2.2. Разработка системы показателей для оценки эффективности бизнес-процессов.
- 2.2.3. Разработка потоковых алгоритмических моделей для математического обоснования количественных показателей эффективности процессов (перечень процессов оговаривается отдельно).
- 2.2.4. Разработка регламентов для основных бизнес-процессов и процессов управления.
- 2.2.5. Поэтапная отработка (адаптация) регламентов и освоение подразделениями Банка процедур бизнес-процессов и управления ими.
- 2.2.6. Отработка взаимодействия подразделений по внедряемым бизнес-процессам.
- 2.2.7. Переход Банка на процессное управление (ввод в действие регламентирующих документов).

### **2.3. Направление "Система менеджмента качества"**

- 2.3.1. Разработка концепции системы менеджмента качества (СМК) - задачи, функции, процессы, структура.
- 2.3.2. Определение структуры и разработка базовых (основных по согласованию) стандартов деятельности подразделений (процессов) Банка.
- 2.3.3. Разработка моделей процессов и регламентов СМК.
- 2.3.4. Обучение персонала СМК.
- 2.3.5. Запуск СМК в действие.
- 2.3.6. Сертификация процессов и подразделений Банка под разработанные стандарты.
- 2.3.7. Создание системы постоянного улучшения качества процессов функционирования Банка на основе широкого вовлечения в нее сотрудников подразделений (кружки качества).

### **2.4. Направление "Управление персоналом"**

- 2.4.1. Разработка системы мотивации персонала, в том числе и на основе показателей личной и корпоративной эффективности деятельности (KPI).
- 2.4.2. Разработка функциональных моделей по должностным позициям (требования к компетенциям) и на этой основе Справочника номенклатуры должностей Банка (стандарты на должностные позиции).
- 2.4.3. Разработка и внедрение в действие системы аттестации сотрудников Банка.
- 2.4.4. Совершенствование (развитие) Корпоративной культуры Банка:

---

<sup>5</sup> **Целевая комплексная программа** - планирующий документ, содержащий обоснование целесообразности проектов развития Банка и включающий оптимизированный по критерию **"эффективность - стоимость - время"** пакет тематических карточек на проекты.

- разработка концептуальной основы Корпоративной культуры Банка;
- подготовка и проведение тренингов с руководящим составом Банка по развитию (насаждению) корпоративной культуры.

### 3. Организация выполнения консалтингового проекта

#### 3.1. Фазы проекта

Выполнение консалтингового проекта разделяется на фазы

##### 3.1.1. Фаза 1. *Организация работ по проекту и его запуск.*

Фаза 1 включает:

- ✚ этап 1. Организация работ по проекту. Запуск проекта.

##### 3.1.2. Фаза 2. *Пилотный проект "Отработка основных задач модернизации СУБ на опытно-экспериментальном участке"*

Фаза 2 включает:

- ✚ этап 2. Организационное проектирование стратегического контура управления.

- ✚ этап 3. Организационное проектирование контура оперативного управления.

- ✚ этап 4. Внедрение сбалансированной системы показателей

- ✚ этап 5. Разработка и внедрение системы менеджмента качества

- ✚ этап 6. Разработка и внедрение системы мотивации персонала.

- ✚ этап 7. Разработка и реализация мероприятий по развитию и насаждению корпоративной культуры

##### 3.1.3. Фаза 3. *Опытная эксплуатация процессно-ориентированной системы управления для опытно-экспериментального участка. Перевод банка на разработанную модель процессно-ориентированного управления.*

Фаза 3 включает:

- ✚ этап 8. Опытная эксплуатация процессно-ориентированной системы управления для опытно-экспериментального участка. Перевод банка на разработанную модель процессно-ориентированного управления.

#### 3.2. Состав опытно-экспериментального участка проекта

В состав экспериментального участка предлагается включить:

- контур стратегического управления Банка;
- управление корпоративных продуктов и технологий;
- управление корпоративных продаж;
- управление розничных продуктов и технологий;
- управление розничных продаж;
- управление частного банковского обслуживания;
- корпоративный офис Банка
- Дополнительный офис №1.
- управление информационных технологий;
- отдел маркетинга;
- служба по работе с персоналом.

#### 3.3. Управление проектом осуществляется путем:

- планирования и организации выполнения комплекса мероприятий и действий, ресурсов и процедур, необходимых для достижения целей проекта и принятия руководителем проекта других управленческих решений;
- постоянного контроля качества, ресурсного обеспечения и сроков выполнения календарного плана работ по проекту, плана основных мероприятий по выполнению проекта и их организационно-техническому обеспечению;



- систематического консультирования команды исполнителей проекта в объеме, учитывающем текущую оценку состояния выполнения проекта и степени готовности команды;
- своевременного реагирования на изменение условий выполнения проекта и внесения корректирующих дополнений и/или изменений в планирующие документы

### 3.4. Состав группы координации и управления проектом

#### **куратор проекта от Заказчика**

\_\_\_\_\_ начальник отдела стратегического развития

#### **руководитель консалтингового проекта**

Борисюк Ю.А.                      руководитель Консалтингового бюро

#### **заместитель руководителя проекта**

\_\_\_\_\_ ведущий консультант Консалтингового бюро

#### **администратор проекта**

\_\_\_\_\_ ведущий специалист отдела стратегического развития

#### **члены группы координации и управления проектом**

\_\_\_\_\_ начальник управления корпоративных продуктов и технологий

\_\_\_\_\_ начальник управления информационных технологий

\_\_\_\_\_ начальник службы по работе с персоналом

\_\_\_\_\_ начальник корпоративного офиса Банка

\_\_\_\_\_ начальник операционного управления

\_\_\_\_\_ ведущий специалист отдела стратегического развития

## 4. Основные мероприятия по организации и обеспечению работ по проекту

4.1. Для выполнения консалтингового проекта должны быть разработаны и изданы руководящие и планирующие документ, в том числе:

- Устав консалтингового проекта;
- План консалтингового проекта;
- План управления консалтинговым проектом;
- Положение о мотивации деятельности членов группы координации и управления проектом;
- Приказы Председателя Правления Банка
  - ✓ об открытии консалтингового проекта и образовании группы координации и управления проектом;
  - ✓ об утверждении Плана консалтингового проекта и Плана управления проектом;
  - ✓ об утверждении и введении в действие Положения о мотивации деятельности членов координационной группы консалтингового проекта.

4.2. Для подготовки членов группы координации и управления проектом к эффективному выполнению своих функций должно быть организовано их обучение по темам:

- управление проектами;
- моделирование и оптимизация бизнес-процессов;
- управление качеством;
- мотивация деятельности персонала;
- понятие, структура и содержание корпоративной культуры;
- технологии организационного проектирования в среде специализированного программного обеспечения (по выбору Заказчика).

4.3. В целях подготовки Банка к переходу на процессно-ориентированное управление должны быть проведены деловые игры, в ходе которых персоналом отрабатываются практические действия в соответствии с разработанными регламентами бизнес-процессов.

4.4. Для управления и координации работ по проекту консультанты Консалтингового бюро проводят установочные сессии и практические занятия для исполнителей проекта, в ходе которых анализируется ход работ по проекту, формулируются задачи на очередные работы и осуществляется методическое сопровождение (обучение приемам) решения задач.

4.5. В период между сессиями методическое сопровождение и координация работ по проекту производится консультантами по электронной почте и другим доступным средствам связи.

4.6. Консультанты принимают непосредственное личное участие в решении и выполнении наиболее сложных и ответственных задач, и работ проекта.

Руководитель консалтингового проекта

***Борисюк Ю.А.***

**Сводная таблица результатов предварительного анализа  
состояния системы управления Банка**

Вопросы	Что удалось выяснить	Выявленная проблема	Предложения по устранению проблемы
<i>Стратегическое управление</i>			
<p>Наличие в СУБ обособленной функции "стратегическое управление"</p>	<p>Функция "Стратегическое управление" выделена в самостоятельный контур, и ее процессы структурированы.</p> <p>Функция организационно закреплена за отделом стратегического развития и Инвестиционным комитетом.</p> <p>Отдел стратегического развития укомплектован профессионально подготовленными сотрудниками с хорошим уровнем квалификации.</p> <p>Отдел стратегического развития выполняет стратегический анализ трендов изменения внешней среды, формирует прогнозные модели и на их основе определяет перечни направлений для генерации предложений по перспективным наработкам в интересах создания и усиления конкурентных преимуществ Банка.</p> <p>В рамках заданных направлений структурные подразделения готовят предложения по проектам и представляют их в Инвестиционный комитет.</p> <p>Инвестиционный комитет рассматривает проектные инициативы и своим решением запускает их в разработку, выполняемую профильным структурным подразделением. Контроль разработки ведет курирующий структурное подразделение заместитель Председателя Правления Банка.</p>	<p>Сложившийся порядок принятия решений и контроля их выполнения не может гарантировать рациональное использование имеющихся у Банка ресурсов на постоянной основе.</p> <p>Велики риски чрезмерной временной задержки в поступлении и анализе оперативной информации о ходе проекта, а следовательно, и в актуализации запланированных и выполняемых проектов.</p>	<p>Разработать и оптимизировать процессы контура стратегического управления.</p> <p>Оптимизировать организационную структуру контура и произвести перераспределение функций планирования, организации выполнения, мониторинга и контроля таким образом, чтобы была обеспечена необходимая степень наблюдаемости и управляемости со стороны единого органа, ответственного за стратегическое управление в Банке.</p>

	Прямая и Обратная связь по управлению от исполнителей проектной инициативы на отдел стратегического развития отсутствует. Мониторинг выполнения стратегического решения ведется иной, а не отделом стратегического развития, инстанцией.		
Реализация функции программного планирования и управления.	<p>Оптимизация портфеля перспективных проектов по показателям эффективности и потребных ресурсов не проводится.</p> <p>Задачи и работы, выполняемые Банком в интересах стратегического развития (создания конкурентных преимуществ), не увязаны в целевую, комплексную по содержанию, программу, оптимизированную по своему составу и актуализируемую по критериям "эффективность - стоимость - время".</p> <p>Контур стратегического управления не замкнут на уровне управления программой стратегического развития Банка, а также на уровне централизованного управления выполняемыми проектами на отдел стратегического развития</p>	<p>Отсутствие целевого программного планирования снижает возможность рационального распределения имеющихся ресурсов на создание конкурентных преимуществ и повышает соответствующие риски.</p> <p>Снижена управляемость стратегическим развитием Банка. Имеются повышенные риски потери оперативности подготовки и принятия управленческих решений.</p>	<p>Разработать и внедрить в практику стратегического управления Банка механизмы программного планирования, обеспечивающих формирование целевой комплексной программы стратегического развития Банка (ЦКП) в составе оптимизированных по критериям <i>"эффективность - стоимость - время"</i> проектов.</p> <p>Разработать механизмы управления целевой комплексной программой, включая ее мониторинг, инвентаризацию и актуализацию.</p>
Управление стратегически важными проектами	В банке отсутствует централизованное управление проектами, имеющими стратегическую важность. Управление такими проектами осуществляется на уровне руководителя структурного подразделения, ведущего проект, и курирования проекта со стороны заместителя Председателя Правления Банка по соответствующему направлению.	Затруднена оперативная оценка состояния и качества работ по проекту со стороны отдела стратегического развития, а также инвентаризация и актуализация их совокупности. Существуют риски нерационального расходования (потери) ресурсов в масштабах Банка.	Разработать и внедрить механизмы централизованного контроля (управления) входящих в состав ЦКП проектов.
Применение системы сбалансированных показателей эффективности как инструмента стратегического планирования и управления реализацией стратегии.	У руководящего состава Банка есть понимание полезности и целесообразности применения системы сбалансированных показателей (методологии BSC/KPI) в целях декомпозиции стратегических целей на все уровни управления и соответствующего выстраивания процессов деятельности структурных подразделений на достижение заданных значений KPI. Руководством предпринимаются усилия на освоение менеджментом данной	Отсутствие системы сбалансированных показателей затрудняет визуализацию кросскорреляционных связей между показателями эффективности в деятельности подразделений Банка и успешности достижения общих стратегических	<p>Внедрить в практику стратегического управления применение методологии BSC.</p> <p>С этой целью разработать корпоративную стратегическую карту Банка и модели KPI, произвести декомпозицию корпоративной стратегической</p>

	<p>методологии и внедрения ее в практику управления деятельностью Банка.</p> <p>Работы по внедрению инструментария BSC/KPI находятся на начальном этапе освоения методологии.</p>	<p>ческих целей, а также не позволяет оптимальным образом выстроить основные и обеспечивающие бизнес-процессы.</p> <p>В целом разработанная стратегия затруднена для понимания ее сотрудниками Банка, и, следовательно, недостаточно полно использует для своей реализации имеющийся человеческий потенциал.</p>	<p>ской карты на карты основных подразделений Банка, разработать и ввести в оборот счетные карты структурных подразделений и показатели личной эффективности сотрудников.</p>
<b><i>Оперативное управление повседневной деятельностью подразделений</i></b>			
<p>Характер организации оперативного управления</p>	<p>Система оперативного управления деятельностью подразделений Банка имеет выраженный характер функционально-ориентированного управления. Управление каждой функцией производится автономно, вне ориентации на системный результат.</p> <p>Повседневная деятельность ряда подразделений Банка (управление корпоративных продуктов и технологий, управление розничных продуктов и технологий) по своему существу имеет проектный характер. В то же время процессы и процедуры проектного управления в должной мере (до уровня стандартов) не отработаны, отсутствует их формализованное описание.</p> <p>Современные средства автоматизации планирования проектов, управления ресурсами, контроля хода проектов не применяются.</p> <p>Организация проектного управления в подразделениях Банка находится на самой ранней стадии своего развития.</p>	<p>Разрыв органической связи между планированием и реализацией.</p> <p>Высоки риски при выполнении проектных работ нарушить ограничения на сроки выполнения проекта, получить продукт более низкого качества, допустить перерасход выделенного бюджета.</p>	<p>Разработать модели основных бизнес-процессов и процессов управления.</p> <p>Разработать системы показателей для оценки эффективности бизнес-процессов.</p> <p>Разработать регламенты и стандарты выполнения бизнес-процессов и процессов проектного управления.</p>
<p>Организация взаимодействия структурных подразделений.</p>	<p>Стыки отдельных функций на уровне взаимодействующих подразделений отрегулированы недостаточно, или не отрегулированы совсем.</p> <p>Имеют место случаи, когда сквозные процессы, в реализации которых принимают участие различные функциональные подразделения, курируются различными</p>	<p>Возникает необходимость в дополнительных усилиях по координации деятельности взаимодействующих подразделений со стороны высшего руководства, т.е. нерациональном отвлечении его</p>	<p>Отработать взаимодействие подразделений по внедряемым бизнес-процессам и закрепить порядок взаимодействия соответствующими регламентами.</p>

	<p>заместителями Председателя Правления Банка и не имеют общего владельца</p> <p>Порядок взаимоотношений между проектными управлениями (корпоративных и розничных продуктов и технологий) и управлением информационных технологий на уровне постановки новых задач не регламентирован, заказчики услуг информационной поддержки и обеспечения формулируют свои требования на плохо читаемом (и понимаемом) специалистами управления IT языке.</p>	<p>внимания и времени от решения задач стратегического управления.</p> <p>Процедуры согласования технических вопросов неоправданно затягиваются.</p>	
<p>Наблюдаемость, измеримость и управляемость процессов функционирования подразделений.</p>	<p>В большинстве подразделений (за исключением подразделений фронт-офисов, а также ведения учета и отчетности) отсутствуют нормативные документы (стандарты), регламентирующие процессы функционирования.</p>	<p>Процессы функционирования непрозрачны, а, следовательно, слабо наблюдаемы, плохо поддаются измерению и неэффективны в управлении.</p> <p>Штатная численность и распределение функций среди сотрудников подразделений определяются без учета возможностей по их оптимизации.</p>	<p>Разработать и ввести в действие нормативные документы, регламентирующие выполнение бизнес-процессов. Для контроля эффективности бизнес-процессов проводить постоянные измерения ключевых показателей (KPI).</p> <p>Организовать систематический контроль со стороны руководства подразделений за соблюдением регламентов выполнения бизнес-процессов.</p>
<b>Управление качеством</b>			
<p>Организация управления качеством.</p>	<p>Управление качеством имеет разрозненный (фрагментарный характер). Исключение составляют подразделения фронт-офисов, а также учета и отчетности, деятельность которых регламентируется нормативными документами центральных финансовых органов.</p> <p>Отсутствуют механизмы контроля процессов функционирования структурных подразделений на уровне соблюдения заданных требований к технологии их реализации.</p> <p>В структуре основных функций системы управления Банка нет специально выделенных функций менеджмента качества. Отсутствует система внутрифирменной (корпоративной) стандартизации.</p>	<p>Нарушается принцип, обеспечивающий создание и поддержание конкурентных преимуществ Банка за счет ориентации на предоставление клиентам продуктов и услуг высокого качества. Выполнение данного принципа обеспечивается непрерывной работой по поддержанию заданного уровня качества всех без исключения процессов функционирования Банка.</p>	<p>Разработать концепцию системы менеджмента качества (СМК) на уровне задач, функций, процессов, структуры.</p> <p>Определить структуру и разработать базовые стандарты деятельности подразделений.</p> <p>Разработать модели процессов и регламентов СМК.</p> <p>Произвести обучение персонала СМК.</p>

			<p>Осуществить сертификацию процессов и подразделений Банка под разработанные стандарты.</p> <p>Создать систему постоянного улучшения качества процессов функционирования Банка на основе широкого вовлечения в нее сотрудников подразделений.</p>
<b>Управление персоналом</b>			
<p>Состояние системы мотивации деятельности персонала Банка.</p>	<p>В Банке отсутствует модель функциональных требований по номенклатуре имеющихся должностей.</p> <p>Отсутствуют показатели для оценки личной и корпоративной эффективности.</p> <p>Отсутствует система аттестации сотрудников как инструмент стимулирования профессионального мастерства и карьерного роста.</p>	<p>Затруднены:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• подбор персонала;</li> <li>• создание условий для подготовки кадров;</li> <li>• определение степени ответственности сотрудников требованиям по занимаемым должностям.</li> </ul> <p>Возникают сложности получения объективной оценки деятельности сотрудников, ее эффективности и назначения справедливого вознаграждения как поощрения за выполненную работу</p>	<p>Разработать систему мотивации персонала, в том числе и на основе показателей личной и корпоративной эффективности деятельности (KPI).</p> <p>Разработать функциональные модели по должностным позициям (требования к компетенциям) и на этой основе Справочник номенклатуры должностей в виде стандартов на должностные позиции.</p> <p>Разработать и внедрить в действие систему аттестации сотрудников Банка.</p>
<p>Состояние корпоративной культуры.</p>	<p>В Банке проводится недостаточная работа по формированию и насаждению эффективной корпоративной культуры (системы корпоративных ценностей, верований, традиций и обычаев), как системы, способствующей мобилизации человеческого потенциала на основе вовлечения эмоциональной и идеологической сфер в стимулирование высокопроизводительного труда.</p>	<p>Не в полной мере используются возможности повышения производительности труда, создания условий воспитания у сотрудников патриотизма по отношению к своей организации и преданности интересам Банка.</p>	<p>Разработать концептуальные основы корпоративной культуры Банка.</p> <p>Подготовить и провести тренинги с руководящим составом Банка по развитию (насаждению) корпоративной культуры.</p>

## Термины и определения

<b><i>Иерархическая структура работ</i></b>	средство представления подлежащих выполнению работ, позволяющим достичь требуемого для управления уровня детализации. Каждый следующий уровень иерархии отражает более детальное определение компонентов проекта.
<b><i>Качество</i></b>	совокупность характеристик объекта, позволяющая ему удовлетворять заявленным требованиям. Более подробно данный аспект описан в разработанных и утвержденных нормативных документах СМК. Степень соответствия присущих характеристик (отличительных свойств) требованиям (ГОСТ Р ИСО 9000-2001).
<b><i>Контроль качества</i></b>	процесс мониторинга результатов проекта с целью определения их соответствия относящимся к ним стандартам качества, и поиска путей устранения причин неудовлетворительного качества выполнения проекта.
<b><i>Концепция</i></b>	от слова <i>conceptio</i> (понимание, система - лат.), обозначающего определённый способ понимания, трактовки какого-либо предмета, явления, процесса, основная точка зрения на предмет и др., руководящая идея для их систематического освещения. Термин концепция употребляется также для обозначения ведущего замысла, конструктивного принципа в научной, художественной, технической, политической и др. видах деятельности.
<b><i>План проекта</i></b>	<p>совокупность согласованных по целям, срокам и ресурсам мероприятий, выполнение которых приведет к достижению ожидаемых результатов проекта.</p> <p>План проекта составляется для того, чтобы определить, с помощью каких работ будут достигаться результаты проекта, какие люди и оборудование нужно для выполнения этих работ и в какое время эти люди и это оборудование будут заняты работой по проекту. Поэтому план проекта содержит три основных элемента: <u>задачи, ресурсы и назначения</u>, где под назначением понимается связь определенной задачи и ресурсов, необходимых для ее выполнения. При этом на одну задачу могут быть назначены несколько ресурсов, как материальных, так и нематериальных.</p>
<b><i>План проекта базовый</i></b>	утвержденный план с указанными временными фазами (проекта, элементов иерархической структуры работ, пакета работ или плановой операции)
<b><i>План управления проектом</i></b>	утвержденный формальный документ, в котором указано, как проект будет исполняться, и как будет происходить мониторинг и управление проектом. План может быть обобщенным или подробным, а также может включать один или несколько вспомогательных планов управления и другие документы по планированию.
<b><i>Проект</i></b>	комплекс мероприятий, направленных на создание уникальных продуктов, услуг или получение определенных результатов в рамках заданных сроков и бюджета.
<b><i>Система менеджмента качества (СМК)</i></b>	Система управления качеством производимой продукции в какой-либо организации.



Цель СМК - достижение долгосрочного успеха путем максимального удовлетворения запросов потребителя, сотрудников, владельцев и общества (соответствия как явным требованиям, так и подразумеваемым потребностям).

Задачи СМК - постоянное улучшение качества посредством регулярного анализа результатов и корректировки деятельности, полное отсутствие дефектов, выполнение намеченного точно в срок.

Тактика СМК включает:

1. Предупреждение причин дефектов;
2. Вовлечение всех сотрудников в деятельность по улучшению качества.
3. Активное стратегическое управление.
4. Непрерывное совершенствование качества продукции и процессов.
5. Использование научных подходов в решении задач.
6. Регулярная самооценка.

Составляющие СМК:

1. Установление потребностей и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон организации в области качества производимой продукции.
2. Наличие политики и целей организации (или выделенной части организации), соответствующих удовлетворению предопределенных потребностей потребителей (внешних и внутренних).
3. Постановка процессов, необходимых для целей организации (или выделенной части организации). Реализация процессного подхода при достижении этих целей.
4. Определение необходимых ресурсов и обеспечение ими ответственных за процессы для достижения целей организации (или выделенной части организации).
5. Разработка и применение методов для измерения результативности и эффективности каждого процесса на основе измерения ключевых показателей качества.
6. Определение механизмов, необходимых для предупреждения несоответствий и устранения их причин.
7. Разработка и применение процесса для постоянного улучшения всей СМК.

**СУБ**

система управления Банка.

**Управление качеством**

совокупность процессов, необходимых для обеспечения гарантий того, что продукты проекта удовлетворят потребности, ради которых он был предпринят.

**Управленческий потенциал**

имеющаяся в Банке совокупность методического, организационного и информационного обеспечения как набора инструментов для своевременной подготовки, выбора и реализации эффективных решений стратегического и оперативного уровней управления, а также наличие квалификации управленческого персонала.

**Устав проекта**

документ, авторизующий инициацию проекта, который определяет: цели проекта, требования к продуктам проекта, организационную структуру управления проектом, расписание контрольных рубежей проекта, основные допущения и ограничения проекта, бюджет проекта.

***Фаза проекта***

ряд логически связанных операций проекта, обычно завершающейся достижением одного из основных результатов поставки. Фазы проекта обычно выполняются последовательно, но в определенных ситуациях могут перекрываться.

***Целевая комплексная программа***

планирующий документ, содержащий обоснование целесообразности проектов развития Банка и включающий оптимизированный по критерию "*эффективность - стоимость - время*" пакет тематических карточек на проекты.