Цой Юлия Валерьевна
аспирантка факультета финансов и кредита,
Российский государственный социальный университет, г. Москва
u-chp@mail.ru

строго по плану

характеристика методологических аспектов сопровождения проекта по внедрению инновационного банковского продукта

Аннотация

Рассмотрены основные аспекты сопровождения разработки и внедрения инновационных банковских продуктов. Уточнены структура и основные характеристики внутренних нормативных документов. Предложены методики повышения качества процессов разработки и внедрения инновационных банковских продуктов.

Ключевые слова: инновационная деятельность в банке, методологическое сопровождение и планирование проектов по внедрению инновационных банковских продуктов, характеристика внутренних нормативных документов, банковский менеджмент

В настоящее время существует практика разработки инновационных продуктов, но отсутствует механизм внедрения результатов разработки в деятельность банка. Одной из основных причин того, что инновационный продукт так и не доходит до конечного потребителя, является низкое качество методологического обеспечения проекта. Основная задача регламентирующих документов банка – создание системы управления процессами и порядка взаимодействия между подразделениями, а также минимизация риска невыполнения требований регулирующих органов.

Детали нуждаются в согласовании

Помимо финансовой, технологической и юридической составляющей реализации проекта по внедрению инновационного банковского продукта следует уделить необходимое внимание методологическим аспектам сопровождения, а также моделированию, календарному планированию мероприятий для реализации проекта и механизму «встраивания» инновационного продукта в текущую деятельность банка.

Методологическое обеспечение в банке определяет принципы и основные процессы взаимодействия подразделений банка в соответствии с законодательством. Внутренние нормативные документы призваны приводить общие потоки деятельности банка к организационному порядку. Проблема методологического сопровождения заключается в том, что обще-

организация структуры внутренних нормативных документов полностью зависит от профессиональных навыков специалистов банка

принятых и утвержденных эталонов форм внутренних регламентов банков до сих пор не существует, и каждый из них решает эту задачу для себя самостоятельно (8). Таким образом, организация структуры внутренних нормативных документов полностью зависит от профессиональных навыков специалистов банка.

Анализ существующей практики методологического сопровождения проектов по внедрению инновационных банковских продуктов показал важность организационных аспектов в планировании работ, регламентации порядка взаимодействия между подразделениями, а также максимальной формализации. В качестве основного инструмента устранения организационных лагов банки разрабатывают внутренние нормативные документы, регламентирующие процесс разработки инновационных банковских продуктов. Наиболее эффективными оказываются документы, которые позволяют максимально детализировать роль каждого подразделения при разработке и внедрении продукта, предполагают определенную маневренность в работе, не исключая использование рабочих групп, а также возможность реализации стратегически важных проектов по упрощенной методике согласования. Внутренние нормативные документы банка не должны противоречить друг другу. Содержание регламентирующего внутреннего документа в банке должно включать не только описание процессов, но также и образцы документов, формы ввода и хранения информации, блок-схемы, алгоритмы осуществления процессов и технологий.

О документальном обеспечении

На практике процедура разработки любого инновационного банковского продукта начинается с прямого поручения уполномоченного комитета банка или единоличного органа управления на проведение необходимых мероприятий. В качестве инициатора подготовки данного поручения выступают руководители-кураторы, отвечающие за определенный бизнес-блок в банке или специальное подразделение, которое отвечает за процесс обновления банковских продуктов. В поручении, как правило, содержится общая информация о продукте с указанием основных параметров для разработчиков. Для минимизации несогласованности в деятельности подразделений в поручение руководства рекомендуется также включить следующие разделы:

- кадровый состав и квалификация разработчиков;
- сроки разработки и приоритет в текущем портфеле проектов;
- поручения соответствующим подразделениям о выделении необходимых ресурсов.

Процесс разработки банковского продукта в зависимости от внутренней организации работы в банке проводится специально созданными для этого подразделениями (управление

банковских технологий, департамент разработки бизнес-технологий, департамент банковского инжиниринга и т.д.) либо непосредственно инициаторами разработки. Также по согласованию с уполномоченными органами могут привлекаться сторонние организации, возможны закупки дополнительного программного обеспечения.

За этапом разработки внутреннего нормативного документа следует важный этап согласования с подразделениями банка. Как правило, обязательными участниками согласования являются: юридический департамент, служба внутреннего контроля, департамент рисков. Результатом согласования нового документа с каждым подразделением банка может быть:

- согласование документа;
- согласование с замечаниями;
- отправка документа на доработку.

Обобщая банковскую практику, Р.А. Исаев предлагает использовать дополнительные инструменты контроля процесса согласования с указанием ответственных руководителей. Также особое внимание следует уделить спорным процедурам и процессам в регламенте, которые вызывают особые затруднения в согласовании. В качестве инструмента учета данных замечаний предлагается организовывать собрания рабочей группы с участием руководителей направлений для достижения оптимальных решений и минимизации сроков согласования документов с представителем каждого подразделения.

Итогом работ по разработке и согласованию внутренних нормативных документов для инновационного банковского продукта являются:

- пакет внутренних нормативных документов, содержащий необходимое описание процесса и согласованный со всеми необходимыми подразделениями;
- пакет типовых форм документов;
- описание функций, ролей и прав всех участников процесса;
- согласованный и подписанный всеми ответственными подразделениями акт тестирования перед введением в практическую эксплуатацию программного обеспечения; - разработка технического задания для доработки программно-аппаратного комплекса (если требуется).

Техническое задание (бизнес-требования по продукту) – представляет собой внутренний нормативный документ банка, который является промежуточным этапом между описанием процессов и технической реализацией данных процессов в программно-аппаратном обеспечении. В качестве примера можно рассмотреть структуру технического задания для сопровождения проекта по внедрению в работу банка обслуживания кредитных карт:

1. Определение продукта.
2. Термины и сокращения.
3. Существенные параметры кредитной схемы.
4. Общие условия предоставления.
5. Порядок начисления процентов и погашения задолженности в течение срока кредитования.
6. Просроченная задолженность, порядок погашения просроченной задолженности в течение срока кредитования.
7. Порядок пролонгации договора.
8. Порядок закрытия договора.

внутренние нормативные документы банка не должны противоречить друг другу

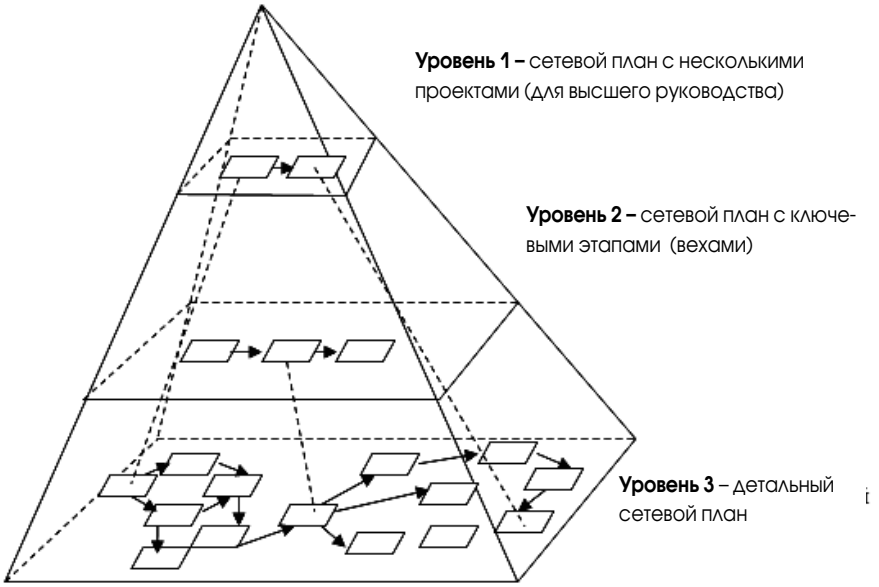


Рис. 1. Взаимосвязь уровней планирования (6)

9. Требования к резервированию.
10. Порядок бухгалтерского учета.
11. Отчеты и представления.

Если в проектной документации имеется хотя бы один документ или форма документа, которые не согласованы с ответственными подразделениями – участниками проекта, то внедрение данного продукта в практическую эксплуатацию не допускается.

процесс контроля неразрывно связан с планированием и проектированием проекта (работ и сроков по разработке и внедрению инновационного банковского продукта)

Процесс контроля неразрывно связан с планированием и проектированием проекта (работ и сроков по разработке и внедрению инновационного банковского продукта). Как показывает практика, российские банки не уделяют проектной работе достаточного времени, таким образом, значительно снижается эффективность работы над проектом.

Использование автоматизированных систем управления проектами (Open Plan Professional, Primavera, Microsoft Project 2002, Spider Project, Artemis, Niku, PlanView и другие) позволяет построить критический путь совершения необходимых работ. При ограниченности ресурсов и сроков выполнения проекта разработка плана работ по проекту является основой для составления

генерального плана работы банка на весь год с учетом определения приоритетных направлений бизнеса и оценки участия каждого подразделения в проектных работах. Взаимосвязь уровней планирования представлена на *рис. 1.*

При реализации сложных проектов иногда требуется построение 6-ти и более уровней планирования. Основные сложности при планировании работ заключаются в высокой степени неопределенности сроков выполнения работ, поэтому основная задача при проектировании заключается в определении и детализации работ, выявлении работ, выполнение которых оказывает прямое воздействие на итоговые сроки сдачи проекта. Использование автоматизированных систем проектирования позволяет:

- оптимально распределять задачи и ресурсы для проекта по группам ответственных лиц и сроков выполнения;
- проводить графический анализ этапов выполнения проекта;
- минимизировать сроки реализации проекта, объединяя связанные работы;
- анализировать основные параметры проекта – сроки и ресурсы, сравнивая плановые показатели с фактическими;
- использовать систему отчетов для принятия управленческих решений.

Завершающим этапом проекта по разработке и внедрению инновационного банковского продукта является приказ уполномоченного органа банка по введению в эксплуатацию инновационного продукта. Приказом утверждается документация, дата введения продукта в эксплуатацию, технологический пакет документов, типовые формы документов по продукту, инструкции по эксплуатации программного обеспечения, финансовая модель проекта, параметры и сроки предоставления отчетности руководству банка о финансовых результатах реализации данного проекта с указанием ответственных лиц по каждому из пунктов. В случае если инструкций по эксплуатации недостаточно, рекомендуется проводить дополнительное обучение сотрудников.

основная задача при проектировании заключается в определении и детализации работ, выявлении работ, выполнение которых оказывает прямое воздействие на итоговые сроки сдачи проекта

Вывод

Для повышения эффективности организации работ по разработке и внедрении инновационных банковских продуктов рекомендуется больше внимания уделять методологическим аспектам сопровождения проекта, а также качеству внутренних нормативных документов, предусмотреть возможность упрощения методики согласования для стратегически важных документов и определить приоритет проектов при планировании деятельности основных подразделений банка.

Литература

1. Авакова Ю. М., Быстров Л. В. Платежные карты (Текст). – М. Маркет ДС, 2008.

2. Быстров Л.В., Воронин А.С. Пластиковые карты (Текст). – М.: Регламент. 2004.
3. Исаев Р.А. Бизнес-инжиниринг и управление в коммерческом банке (Текст). – М.: ГОЛОС-ПРЕСС, 2009.
4. Козлов А.С. Проектирование и исследование бизнес-процессов (Текст). – М.: Флинта: МПСИ, 2008.
5. Кристенсен Клейтон М. Управление инновациями (Текст). – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
6. Попов В. Л. Управление инновационными проектами (Текст). – М.: ИНФРА-М, 2010.
7. Тавасиева А.М. Банковское дело: управление и технологии: Учебное пособие для вузов (Текст). – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
8. Турбанов А.В., Тютюнник А.В. Банковское дело: Операции, технологии, управление (Текст). – М.: Альпина Паблишерз, 2010.
9. Козлов А.А. О подходах к повышению качества управления и организации деятельности банков (Текст) // Деньги и кредит, 2005, №2.

КЭ

Yulia V. Tsoi
Postgraduate Student, Faculty of Finance and Credit,
Russian State Social University

Characteristics of Methodological Aspects of Project Administration under Implementation of Innovative Bank Product

Abstract

Article considers main aspects of development administration and implementation of innovative bank products. The structure and main characteristics of internal normative documentation are specified. Methods for improvement of quality of development processes and innovative bank products implementation are offered.

Keywords: bank innovation activity, methodological administration and planning of projects under implementation of innovative bank products, characteristics of internal normative documents, bank management