

Методика обоснования организационной структуры подразделения по обеспечению безопасности банковской корпорации

© 2009 А.С. Грузинов

Государственная корпорация

“Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)”,
г. Москва

Рассматривается методика обоснования организационной структуры подразделения по обеспечению комплексной безопасности банковской корпорации на основе системно-процессного подхода к управлению. Описаны основные этапы методики на примере департамента безопасности.

Ключевые слова: комплексная безопасность, банковская корпорация, принципы, системно-процессный подход к управлению, цели, задачи, функции, бизнес-процессы, департамент безопасности.

Одним из основных приоритетов развития самостоятельного структурного подразделения по обеспечению комплексной безопасности банковской корпорации является совершенствование его организационной структуры в целях повышения надежности и своевременности защиты интересов банковской корпорации от внешних и внутренних угроз и рисков.

В данной статье под *банковской корпорацией* будем понимать государственный (с государственным участием) или частный банк, имеющий дочерние и зависимые банки и организации в Российской Федерации и (или) за рубежом, а также широкую сеть филиалов и представительств.

Исходя из данного определения, будем предполагать, что самостоятельное структурное подразделение по обеспечению комплексной безопасности банковской корпорации обеспечивает физическую защиту, информационную и экономическую безопасность головной кредитной организации, взаимодействует с дочерними банками и организациями, разрабатывает единый методологический подход к обеспечению комплексной безопасности, координирует и контролирует их деятельность, а также деятельность филиалов и представительств *в рамках своей компетенции*, прямо или косвенно оказывает существенное влияние на решения, принимаемые органами управления дочерних и зависимых банков и организаций по вопросам комплексной безопасности.

Рост масштабов деятельности банковской корпорации всегда приводит к росту возможных угроз и рисков физического, информационного и экономического характера, и, следовательно, к потребности развития и совершенствования бизнес-процессов и организационной структуры подразделения по обеспечению комплексной безопасности.

Самостоятельное структурное подразделение по обеспечению комплексной безопасности банковской корпорации может быть сформировано, как правило, в форме дирекции, департамента, управления или службы. В рамках данной статьи выберем промежуточную по масштабу организационную форму “департамент”, чтобы методика обоснования организационной структуры могла быть применена без особых изменений к любой другой организационной форме. Предположим, что самостоятельное структурное подразделение по обеспечению комплексной безопасности банковской корпорации называется Департаментом безопасности (далее - Департамент). Применим системно-процессный подход¹ к известным методикам обоснования организационных структур².

Рассматриваемая методика обоснования организационной структуры Департамента базируется на следующих основных принципах внедрения системно-процессного подхода (СПП) к управлению Департаментом: законности, комплексности, системности, ориентации на цели банковской корпорации, преемственности, адекватности, адаптивности, научной обоснованности и реализуемости, специализации и профессионализма, персональной ответственности, вовлечения работников, постоянных улучшений, а также на основе принципов, основанных на рекомендациях государственных стандартов системы менеджмента качества.

¹ См.: Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В., Кисилев А.Д. Реинжиниринг бизнес-процессов. М., 2005; Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник. М., 2006; и др.

² Кравченко К.А., Мешалкин В.П. Организационное проектирование и управление развитием крупных компаний: методология и опыт проектирования систем управления. М., 2006.

Системно-процессный подход к управлению Департаментом - взаимосвязанная совокупность базовых понятий, принципов, моделей, методов, методик и средств (инструментов) управления, обеспечивающая эффективное управление деятельностью Департамента, взаимодействие бизнес-процессов Департамента между собой и с бизнес-процессами банковской корпорации как единой системы в целях повышения защищенности интересов, финансово-экономической эффективности функционирования и устойчивости развития банковской корпорации на основе развития и совершенствования бизнес-процессов Департамента и его организационной структуры.

Особенностью данной методики является использование дедуктивного метода (от общего к частному), позволяющего на базе целей, задач, функций, моделей системы бизнес-процессов и интересов банковской корпорации обосновать организационную структуру Департамента и направления постоянных улучшений качества и надежности бизнес-процессов:

- физической защиты;
- информационной безопасности;
- экономической безопасности.

Методика обоснования организационной структуры Департамента включает следующие этапы:

- 1-й этап: разработка модели “дерева целей” - главной и основных целей;
- 2-й этап: разработка модели “дерева задач” - главной и основных задач;
- 3-й этап: разработка модели “дерева функций”;
- 4-й этап: разработка модели системы бизнес-процессов;
- 5-й этап: разработка модели процедур;
- 6-й этап: разработка модели ответственности;
- 7-й этап: разработка модели организационной структуры.

1. Разработка модели “дерева целей” - главной и основных целей

Модель “дерева целей” Департамента логически следует из моделей миссии и видения, стратегических интересов и “дерева целей” банковской корпорации.

Вариант главной цели. Главной целью деятельности Департамента является повышение надежности и своевременности защиты интересов банковской корпорации от внешних и внутренних угроз и рисков, которая обеспечивает стабильное функционирование и устойчивое развитие банковской корпорации в соответствии со

стратегией ее развития, стратегическими и иными проектами, программами и планами.

Вариант основных целей. Основными целями деятельности Департамента являются повышение эффективности физической защиты, повышение эффективности обеспечения информационной и экономической безопасности.

2. Разработка модели “дерева задач” - главной и основных задач

Модель “дерева задач” Департамента логически следует из модели стратегических задач банковской корпорации. Главная и основные цели Департамента достигаются путем решения следующих задач.

Вариант главной задачи. Главной задачей деятельности Департамента является развитие и совершенствование системы физической защиты, системы обеспечения информационной и экономической безопасности на основе комплексного подхода к разработке и реализации политики, концепций, проектов, программ, планов и других внутренних нормативных документов.

Вариант основных задач. К основным задачам деятельности Департамента относятся разработка и реализация:

- политики физической защиты;
- политики и концепций обеспечения информационной безопасности;
- политики и концепций обеспечения экономической безопасности.

3. Разработка модели “дерева функций”

Задачи Департамента решаются путем выполнения главной и основных функций.

Вариант главной функции. Главной функцией Департамента является формирование и развитие системы бизнес-процессов управления, развития, основной и поддерживающей деятельности в областях физической защиты, обеспечения информационной и экономической безопасности, соответствующих стратегическим целям и задачам банковской корпорации и отвечающих международным и государственным стандартам.

Вариант основных функций. Основные функции Департамента весьма многообразны, поэтому отметим только приоритетные из них и без детализации:

- формирование и развитие систем: поддержки принятия решений по вопросам обеспечения физической защиты, информационной и экономической безопасности; планирования; организации; обеспечения; мотивации персонала; взаимодействия банковской корпорации на внутреннем и внешнем контуре деятельности по обес-

печению комплексной безопасности; координации деятельности самостоятельных структурных подразделений банковской корпорации, ее дочерних и зависимых организаций по обеспечению комплексной безопасности; учета, отчетности и контроля деятельности Департамента;

- сбор и анализ информации, подготовка вариантов управленческих решений по вопросам обеспечения комплексной безопасности для руководства банковской корпорации;

- разработка политик, концепций, проектов, программ, планов, методических материалов и рекомендаций, других внутренних нормативных документов банковской корпорации по внедрению новых и совершенствованию используемых методов и средств обеспечения комплексной безопасности;

- реализация мероприятий по физической защите инфраструктуры банковской корпорации (технической укрепленности объектов банковской корпорации, совершенствованию технических средств защиты, соблюдению контрольно-пропускного режима);

- реализация мероприятий по обеспечению информационной безопасности банковской корпорации, в том числе по противодействию недобросовестной конкуренции;

- реализация мероприятий по обеспечению экономической безопасности банковской корпорации, в том числе по противодействию легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма (ПОД/ФТ).

Следует заметить, что под недобросовестной конкуренцией на рынке банковских продуктов и услуг будем понимать любые действия юридических и физических лиц (группы лиц), которые направлены на получение преимуществ при осуществлении банковской деятельности, противоречат законодательству Российской Федерации, обычаям делового оборота, требованиям добропорядочности, разумности и справедливости и причинили или могут причинить убытки другим юридическим и физическим лицам - конкурентам либо нанесли или могут нанести вред их деловой репутации.

Выявление, предупреждение и пресечение недобросовестной конкуренции на финансовом рынке включают противодействие ряду деструктивных воздействий, в том числе³:

- 1) распространению ложных, неточных или искаженных сведений, которые могут причинить убытки банковской корпорации либо нанести ущерб ее деловой репутации;

- 2) введению в заблуждение в отношении характера, способа и места предоставления финансовых продуктов и услуг их производителей;

- 3) некорректному сравнению кредитно-финансовой организацией предоставляемых или реализуемых ею финансовых продуктов и услуг с финансовыми продуктами и услугами, предоставляемых или реализуемых другими кредитно-финансовыми организациями;

- 4) предоставлению финансовых продуктов и услуг, если при этом незаконно использовались результаты интеллектуальной деятельности;

- 5) незаконному получению, использованию, разглашению информации, составляющей банковскую, коммерческую, служебную или иную охраняемую законом тайну.

4. Разработка модели системы бизнес-процессов

Модель системы бизнес-процессов⁴ следует из модели системы бизнес-процессов банковской корпорации и обусловлена моделью "дерева функций" Департамента. Бизнес-процессы Департамента включают следующие взаимосвязанные и взаимодействующие бизнес-процессы:

1. Процессы управления:

- стратегическое и оперативное планирование деятельности и управление: физической защитой, системами обеспечения информационной и экономической безопасности.

2. Процессы развития:

- развитие системы физической защиты (системы защиты инфраструктуры);
- развитие системы обеспечения информационной безопасности;
- развитие системы обеспечения экономической безопасности.

3. Процессы основной деятельности:

- обеспечение физической защиты;
- обеспечение информационной безопасности;

- обеспечение экономической безопасности.

4. Процессы поддерживающей деятельности

- обеспечение кадровой безопасности;
- методологическое и информационно-аналитическое обеспечение деятельности органов управления банковской корпорации, руководства и сотрудников Департамента, других заинтересованных сотрудников по вопросам обеспечения комплексной безопасности.

5. Разработка модели процедур

Будем предполагать, что бизнес-процесс структурно представляет собой взаимосвязанную

³ Федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ "О защите конкуренции".

⁴ Кондратьев В.В., Кузнецов М.Н. Показываем бизнес-процессы. М., 2008.

совокупность процедур, а процедура - взаимосвязанную совокупность операций. Разработка модели процедур бизнес-процесса основана на подходе "Swimmer lanes" (плавательные дорожки)⁵. Диаграмма, на которой рисуется схема процедуры процесса, разделена по вертикали (или по горизонтали) на дорожки. Каждая дорожка принадлежит определенному подразделению или должности, участвующей в процедуре бизнес-процесса. Те процедуры, которые выполняются этим подразделением (должностью), размещаются в зоне соответствующей дорожки. Такой подход позволяет наглядно показать распределение практических действий между подразделениями (должностями) в процедуре бизнес-процесса.

6. Разработка модели ответственности

Для описания ответственности за решение задач, выполнение функций (бизнес-процессов) составляются соответствующие матрицы: "задачи - подразделения (должности)"; "функции-подразделения (должности)"; "процессы-подразделения (должности)".

7. Разработка модели организационной структуры

Модель организационной структуры Департамента является элементом модели организационной структуры банковской корпорации.

При оценке организационной структуры Департамента в качестве структурообразующих элементов выступают отделы в составе управлений, а элементами структуры Департамента - управления, отделы в составе Департамента и секретариат.

Функциональная взаимосвязь структурообразующих элементов, входящих в элемент структуры, относится к внутренним функциональным взаимосвязям управления. Функциональная взаимосвязь между элементами структуры Департамента относится к внешним функциональным взаимосвязям управлений и отделов в составе Департамента.

Применительно к Департаменту совершенство его структуры должно определяться высокими значениями коэффициентов взаимосвязей отделов, входящих в управление, и малыми значениями коэффициентов взаимосвязей между управлениями, отделами в составе Департамента.

За исходный вариант принимается существующая структура Департамента. В предлагаемой методике рациональной структурой является та, которая отвечает требованиям по семи показателям:

1) наличие и единство ответственности по каждой функции (бизнес-процессу);

2) полнота выполнения функций (бизнес-процессов);

3) отсутствие дублирования функций (бизнес-процессов);

4) количество ступеней управления;

5) функциональная взаимосвязь структурообразующих элементов (отделов в составе управления) элемента структуры (управления);

6) управляемость подчиненными отделами, управлениями;

7) численность Департамента.

Наибольшую трудоемкость оценок представляет 5-й показатель функциональной взаимосвязи отделов, входящих в управление. Цель этих оценок - объединить отделы, имеющие максимальную взаимосвязь между собой, в одно управление. Для этих целей составляется исходная матрица связей "задачи, функции, бизнес-процессы" Департамента - структурообразующие элементы". В строках этой матрицы записываются задачи (функции, бизнес-процессы) Департамента, а в столбцах перечисляются все структурообразующие элементы. Элементы матрицы связей заполняют эксперты, знающие, какие структурообразующие элементы участвуют в решении (выполнении) указанных задач (функций, бизнес-процессов) Департамента. Если структурообразующий элемент участвует в решении (выполнении) задачи (функции, бизнес-процесса), то в элементе матрицы экспертом ставится значение признака участия, например, единица, если не участвует - ноль.

С учетом целей, задач, функций, бизнес-процессов (процедур и операций), моделей ответственности и матриц связей вариант модели организационной структуры Департамента может включать три управления: защиты инфраструктуры, обеспечения информационной безопасности, обеспечения экономической безопасности. Например, управление экономической безопасности может включать следующие отделы: мониторинга банковских операций; финансово-экономической безопасности; методологии и анализа; координации деятельности дочерних и зависимых банков по противодействию легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма.

Заметим, что владельцем всех бизнес-процессов (управления, развития, основной и поддерживающей деятельности) является начальник Департамента. Каждый из трех основных бизнес-процессов и бизнес-процессов развития выполняет соответствующее управление. Каждое управление может включать в свой состав отдел по взаимодействию, координации и контролю деятельности дочерних и зависимых организа-

⁵ Менеджмент процессов: пер. с нем. / Под ред. И. Беккера и др. М., 2007.

ций в рамках своей компетенции. Методологическое (научное) и информационно-аналитическое обеспечение по каждому из трех основных бизнес-процессов и бизнес-процессов развития может выполнять соответствующий отдел управления.

К ожидаемым результатам от использования рассмотренной методики следует отнести:

- создание системы (“дерева”) целей, задач, функций и бизнес-процессов;
- рациональное распределение полномочий, ответственности, функций и бизнес-процессов между отделами и управлениями;
- сокращение вертикали управления за счет расширения полномочий и ответственности руководителей отделов и управлений, исполнителей;
- повышение устойчивости, непрерывности и оперативности управления отделами, управлениями и Департаментом в целом;
- ликвидацию избыточных, неэффективных, невостребованных и необоснованно дублируемых функций;
- улучшение горизонтального взаимодействия между отделами и управлениями;
- рациональная штатная численность работников;
- исключение субъективного подхода к формированию организационной структуры.

Вместе с тем нельзя исключить, что богатый практический опыт лиц, принимающих ре-

шения, сочетание науки и искусства организационного проектирования могут привести к модификации рассмотренной методики, учитывающей изменения: организационно-правовой формы; корпоративных отношений; внешних и внутренних угроз и рисков, факторов и условий, корпоративной культуры. Но научная основа рассмотренной методики, по-видимому, останется без существенных изменений.

Таким образом, методика обоснования организационной структуры самостоятельного структурного подразделения по обеспечению комплексной безопасности банковской корпорации, основанная на системно-процессном подходе к управлению, позволяет сформировать рациональную структуру на основе бизнес-процессов и определить направления по ее развитию и совершенствованию. В методике обоснования организационной структуры в качестве исходных данных используются цели, задачи, функции, бизнес-процессы, а также практический опыт. Причинно-следственные связи этих исходных данных приводят к ключевому выводу: организационная структура самостоятельного структурного подразделения по обеспечению комплексной безопасности банковской корпорации является следствием бизнес-процессов, практического опыта, корпоративных отношений, она уникальна для каждой банковской корпорации.

Поступила в редакцию 07.06.2009 г.