

УДК 336.71

Направления повышения эффективности операционной деятельности банка

04, апрель 2012

Лагунов А.Д.

Студент, кафедра «Финансы»

*Научный руководитель: Смородина М.И.,
доцент кафедры «Финансы»*

МГТУ им. Н.Э. Баумана
bauman@bmstu.ru

В последнее время существует тенденция к развитию финансового сектора, и банковской отрасли в частности, что указывает на необходимость изучения проблем, связанных с этим. В связи с нарастающей конкуренцией, в том числе и от иностранных банков, российские банки всё активнее разрабатывают меры по оптимизации своей деятельности. Однако стоит отметить, что многие проявляют признаки непоследовательности и отсутствия стратегического планирования. Всё это приводит к большим капиталовложениям при минимальной отдаче. Именно поэтому необходимо чётко понимать и осознавать цели и методы трансформации операционной деятельности.

Современная конъюнктура банковской отрасли такова, что требования к финансовым продуктам быстро меняются. И именно поэтому банкам необходимо совершенствоваться, предлагая новые услуги и улучшая имеющиеся. Однако в погоне за большим ассортиментом продуктов всегда следует помнить об их качестве и себестоимости. В этой связи появляется ещё одно понятие – «крест ИТ», обуславливающий увеличивающуюся долю расходов бюджета на поддержку и развитие ИТ-систем. Что вновь нас приводит к пониманию необходимости оптимизации операционной модели банка с учётом лимитированных средств на развитие.

Критериями эффективной деятельности являются: работа сотрудников, уровень их квалификации; возможность оперативного управления отделениями; скорость выдачи кредита; величина ежемесячных расходов; правильность построения бизнес-процессов.

В том случае, если руководство банка примет решение о необходимости повышения эффективности деятельности, возникнет несколько направлений для работы: разработка системы мотивации сотрудников, трансформация сети отделений, переход филиалов банка на «безбалансовую работу», создание (совершенствование) Единого Центра Кредитного Анализа (ЕЦКА), создание (совершенствование) Единого Операционного Центра (ЕОЦ), организационное перестроение Центрального Офиса (ЦО), оптимизация бизнес-процессов. Рассмотрим каждое из этих направлений более детально.

1. Разработка системы мотивации сотрудников

Данный вопрос является приоритетным – для того, чтобы сотрудники банка принимали все нововведения и способствовали им, необходим стимул, без которого процесс оптимизации может занять значительно больше времени, чем планировалось. Система мотивации обязана характеризоваться следующими признаками:

- Система вознаграждений должна состоять из условно-постоянной (должностной оклад и надбавка) и переменной (премия) частей, причём, чем ближе сотрудник к клиенту, тем больше должна быть переменная часть, и в то же время, чем выше должность сотрудника, тем больше переменная часть;
- Премия должна выплачиваться дифференцировано, как в зависимости от уровня достижения результата команды, так и индивидуального результата сотрудника;
- Период премирования сотрудников должен быть среднесрочным, обычно около 1 года. Однако для руководителей высшего звена необходимо разработать программу долгосрочного вознаграждения за достижение стратегических целей в перспективе 2-3 лет;
- Мотивация должна различаться в зависимости от группы должностей (необходимы разные подходы к мотивации менеджмента и рядовых исполнителей);
- Необходима дифференциация по должностно-функциональным обязанностям (мотивация подразделений, занимающихся продажами должна отличаться от мотивации поддерживающего персонала);
- Необходима чёткая система ключевых показателей оценки деятельности для различных категорий сотрудников (включая финансовые и нефинансовые показатели);
- Наличие системы должностных разрядов (грейдинг), которая должна соответствовать выплачиваемому вознаграждению. При этом следует отметить, что данная система разрядов должна лежать в основе принятия решений и по другим вопросам: требования к кандидату, диапазон базовой оплаты труда, размер переменной части, социальные льготы, карьерное планирование, обучение для данного разряда;
- Для банков, характеризующихся обширной региональной сетью, необходима единая система окладов.

2. Трансформация сети отделений

Форматы отделений банками создавались на основе инструкций Центрального Банка Российской Федерации. Поэтому очень часто встречается градация на: филиалы, дополнительные (операционные) офисы, операционные кассы вне кассового узла. Однако данное деление не совсем соответствует повышающимся запросам клиентов. Именно поэтому банкам необходимо разработать собственную систему форматов отделений. На основе имеющего опыта крупнейших банков можно выделить следующие форматы:

Таблица 1. Эффективные форматы отделений

Формат	Назначение и расположение	Сегменты и продукты	Комментарии
Флагманское / главное отделение	Крупнейшие и перспективные города России	Полный перечень продуктов и услуг розничным и корпоративным	Управление подчинёнными отделениями меньшего формата

		клиентам, в т.ч. «сложные» продукты (факторинг и т.п.)	
Многофункциональное / универсальное отделение	Города с потенциалом развития обоих направлений бизнеса	Полный перечень услуг физическим лицам, также полный перечень для юридических лиц (за исключением сложных продуктов)	
Отделение по работе с розничными продуктами	Средние по величине города с ограниченным потенциалом развития бизнеса корпоративных клиентов	Полный перечень услуг физическим лицам, а также кредитование сегмента МСБ и расчётно-кассовое обслуживание корпоративных клиентов	
Малое/специальное отделение	Отделение для приёма платежей населения, а также формат для специальных проектов	Операции по банковским картам физических лиц и расчётно-кассовое обслуживание розничных клиентов	
<i>VIP отделение</i>	<i>Города-миллионеры</i>	<i>Обслуживание состоятельных клиентов</i>	<i>Эффективен при формировании значительной базы в сегменте состоятельных клиентов</i>
<i>Бизнес-центр / Крупный бизнес офис</i>	<i>Города-миллионеры</i>	<i>Обслуживание корпоративных клиентов</i>	<i>Возможно ограниченное использование формата в крупных городах</i>
<i>Ипотечный центр</i>	<i>Города-миллионеры</i>	<i>Специализация на выдаче ипотеки, предоставление иных услуг физическим лицам</i>	<i>Эффективно использование только в крупных городах</i>
<i>Отделение для Малого и Среднего Бизнеса</i>	<i>Крупные города</i>	<i>Обслуживание сегмента малого и среднего бизнеса</i>	<i>Эффективен для развития в крупных городах сегмента МСБ</i>
<i>Отделение самообслуживания</i>	<i>Города-миллионеры</i>	<i>Операции физических лиц, совершаемые через банкоматы и платёжные терминалы</i>	<i>Перспективный формат в периоде 3-5 лет</i>

Первые четыре формата являются необходимыми. Последующие – возможные варианты, не требующие обязательного применения. Предложенный

вариант форматов является эффективным в силу наличия направленности на определённый сегмент клиентов.

3. Перевод отделений на безбалансовый формат

Данная мера позволит:

- Повысить управляемость сети;
- Повысить качество обслуживания клиентов за счёт возможности обслуживания клиента вне зависимости от отделения, где именно был открыт счёт;
- Задать единые стандарты формирования отчётности и применяемых технологий.

Этапы подготовки перевода отделений на «безбаланс»:

- 1) Настройка в рабочих системах управленческой, бухгалтерской и оперативной отчётности в крупнейших отделениях по вновь образованным отделениям;
- 2) Повышение статуса руководителей флагманских / главных отделений (например, назначение на должность Заместителя председателя правления);
- 3) Определение ключевых отделений, работающих по балансу по принципу «минимально необходимых» для ведения бизнеса;
- 4) Унификация и универсализация значимых учётных процедур и процессов для упрощения процесса перехода.

5)

4. Создание (совершенствование) Единого Операционного Центра

Централизация функций – необходимость, к осознанию которой сейчас приходят многие руководители баков. Именно поэтому передача функций филиалов в центрах общего обслуживания повысит их эффективность и позволит сосредоточить внимание на развитии бизнеса. К функциям, передаваемым из филиальной сети в ЕОЦ можно отнести:

- 1) Операционно-обслуживающие функции (единый ввод кредитных заявок; сопровождение при выдаче кредитов; ввод в систему кредитных договоров; сопровождение кредитного портфеля и т.д.);
- 2) Функции работы с персоналом (подготовка приказов, наблюдение за движением персонала, учёт рабочего времени сотрудников);
- 3) Мониторинг финансовых операций (отслеживание операций);
- 4) Функции бухгалтерского учёта (ведение учёта по всему кредитному портфелю, учёт операций хозяйственной деятельности, учёт внутрибанковских операций, учёт основных средств, расчёт заработной платы, проведение платежей и т.д.).

Создание ЕОЦ и централизация функций в нём имеет ряд преимуществ, в числе которых:

- Процессы с прозрачной структурой могут быть унифицированы;
- Определение оптимальной численности персонала в силу передачи части функций и унификации операций;
- Эффективная консолидация бэк-офисных функций;
- Общий доступ к знаниям и процессам с применением накопленного опыта.

5. Создание (совершенствование) Единого Центра Кредитного Анализа

ЕЦКА – обособленное (от функций продаж) структурное подразделение банка, специализирующееся на проведении кредитного анализа с дальнейшим разделением по клиентским группам внутри подразделения.

Однако необходимо отметить, что если в банке функции кредитного анализа заявок разделены между несколькими подразделениями, то для их консолидации необходимо проведение мероприятий:

- 1) Унификация методологии/процессов (создание центра ответственности за разработку методологии кредитного анализа, возложение на центр ответственности за оперативный контроль правильного выполнения регламентированных процедур всеми участниками кредитного процесса);
- 2) Централизация обязанностей в рамках соответствующих подразделений (объединение функций кредитного анализа на розничное и корпоративное подразделения);
- 3) Непосредственное создание ЕЦКА.
Эффективность создания ЕЦКА не вызывает сомнений и имеет преимущества, сходные с ЕОЦ.

6. Оптимизация бизнес-процессов

Бизнес-процессы в банке должны соответствовать следующим предъявляемым требованиям:

- 1) Необходимо наличие утверждённых схем основных бизнес-процессов;
- 2) Необходимо наличие сквозных правил по процессам и их детальное описание, в том числе с включением пошаговых инструкций;
- 3) Необходимо наличие хронометража по основным операциям, позволяющего оценить эффективность и определить «узкие места» соответствующих бизнес-процессов;
- 4) При построении бизнес-процессов в первую очередь необходимо учитывать бизнес-логику и операционную эффективность, а не требования бухгалтерского учёта;
- 5) Необходимо устранение (если таковая имеется) двухуровневой системы принятия решений - в ЦО и филиале, т.к. повторные шаги не добавляют ценности продукту, а затрат требуют;
- 6) При создании процессов по документально-распорядительному принципу, необходим достаточный уровень автоматизации бизнес-процессов для более совершенного внедрения оптимизированных процессов.

Рассмотренные направления оптимизации операционной модели банка являются основными, однако, не исчерпывающими. Каждый банк, в силу исторически сложившихся обстоятельств, имеет свои особенности и соответствующие им спецификации направлений. Однако следует отметить, что, несмотря на особенности каждого банка, внедрение программы оптимизации следует осуществлять через механизм проектного офиса, составными частями которого являются:

- 1) Управляющий совет (общий контроль за ходом работ и принятие ключевых решений по проекту), в который входят - руководитель проектного офиса и Заместители председателя правления банка по ИТ, финансам и бизнес-направлениям;
- 2) Руководитель проектного офиса (управление менеджерами проектов, текущий мониторинг и координация работ по направлениям);
- 3) Менеджеры проектов (планирование работ, управление Рабочей группой, участие в исполнении работ, контроль за процессом реализации, управление процессом согласования и утверждения документации);
- 4) Рабочая группа (сформирована из сотрудников подразделений и филиалов, выделенных на 50-100% от их рабочего времени; подчинение Менеджерам в рамках реализации проекта; проведение работ по проекту; подготовка документов по проекту; участие в согласовании и утверждении документации).

Проведение мероприятий в указанных направлениях может занять достаточно большой срок – от 1,5 до 4 лет. И данный период будет действительно непростым в

жизни банка. Однако без оптимизации операционной модели банк рискует в скором времени потерять свою долю на рынке и затем полностью проиграть конкурентам. И именно поэтому руководству банков следует постоянно пересматривать взгляд на текущее положение дел и, с учётом существующих на рынке возможностей, постоянно производить улучшения и оптимизацию с целью повышения конкурентоспособности.

Литература

1. Лаврушин О.И. Банковское дело. // Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2005. — 672 с.
2. Коробова Г.Г. Банковское дело. // Учебник. – М.: Экономистъ, 2006. — 766 с.
3. Петров, А.Ю. Комплексный анализ финансовой деятельности банка / А.Ю. Петров, В.И. Петрова. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 560 с.