

WAYS TO IMPROVE THE PERFORMANCE OF FINANCIAL RESULTS OF COMMERCIAL BANK

Udartseva A.L. (Russian Federation) Email: Udartseva227@scientifictext.ru

*Udartseva Angelina Leonidovna – Student of the Master's Degree,
FACULTY IN ECONOMICS,
SPECIALTY: FINANCE AND CREDIT,
FEDERAL STATE AUTONOMOUS EDUCATIONAL INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION "CRIMEAN FEDERAL
UNIVERSITY NAMED AFTER V.I. VERNADSKY", SIMFEROPOL*

Abstract: *the article analyzes possible ways of increasing the financial results of a commercial bank, which are based on the practical implementation of one of the Russian banks, and this contributed to lower operating costs and increase the competitiveness of the products offered by the bank. The creation of cells of a through process is proposed and the effect from the introduction is indicated. After a test check of the cell operation and its final introduction into the process, a pilot project for the underwriting unit and related functional services was developed and successfully implemented, its features are indicated.*

Keywords: *commercial bank, financial result, underwriting.*

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА Ударцева А.Л. (Российская Федерация)

*Ударцева Ангелина Леонидовна – студент магистратуры,
экономический факультет,
специальность: финансы и кредит,
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования Крымский
федеральный университет им. В.И. Вернадского, г. Симферополь*

Аннотация: *в статье анализируются возможные пути повышения финансовых результатов коммерческого банка, которые основаны на практическом внедрении одного из российского банка и это способствовало снизить операционные расходы и повысить конкурентоспособность предлагаемых банком продуктов. Предложено создание ячеек сквозного процесса и указан эффект от внедрения. После тестовой проверки работы ячейки и окончательного введения ее в процесс был разработан и успешно реализован пилотный проект для подразделения андеррайтинга и смежных функциональных служб, указаны его особенности.*

Ключевые слова: *коммерческий банк, финансовый результат, андеррайтинг.*

Для эффективного ведения деятельности коммерческого банка необходимы конкретные пути повышения показателей финансовых результатов деятельности коммерческого банка, а именно: производительность персонала и конкурентоспособность продуктов банка. В качестве нововведения предложим внедрение принципа бережливого производства в области андеррайтинга (один из способов снижения банковского риска).

Один из крупнейших банков Российской Федерацией столкнулся с высоким значением соотношения доходов и расходов (CIR). Для устранения выявленной причины, руководство банка приняло решение внедрить систему Lean, включая все операционные и вспомогательные подразделения кредитной организации. Для постепенности внедрения изначально выбрали отдел, который рассматривает заявления физических лиц на получение кредита для соблюдения принципа бережливого производства.

В результате первичного исследования были выявлены несколько существенных недостатков: продолжительное время рассмотрения заявок, значительное отставание одного сотрудника от другого в производительности труда (до 100%) и в доле одобренных заявок (до 75%), высокий уровень ошибок на этапе ввода данных (до 50%), а также большое количество операций выполняются вручную. Управление подразделением усложнялось большими и непредсказуемыми очередями между различными этапами рассмотрения кредитных заявок, систематическими переработками и ненормированным графиком работы сотрудников, что дополнительно отражало необходимость изменений процесса, которые позволили бы повысить лояльность клиентов и сотрудников. Многие из перечисленных недостатков были результатом разделения организации процесса прохождения кредитной заявки на несколько групп (этапов), отвечающих за разные части процесса: ввод и проверку корректности данных; проверку заемщика и принятие решения; сообщение заемщику о решении и организацию выдачи кредита. Такая структура работы не позволяла сотрудникам банка видеть процесс целиком и понимать, каким образом качество их работы влияет на его конечный результат.

Решение, которое приняло руководство представлялось собой создание ячеек сквозного процесса (end-to-end process workcells). В этих ячейках специалисты по каждому из отдельных этапов процесса объединены таким образом, чтобы размер очередей между этапами был минимальным. Пример подхода приведен на рис. 1.1.

Эффект от внедрения ячеек сквозного процесса состоит из нескольких элементов:

- Увеличение производительности и снижение общего времени, необходимого для обработки кредитных заявок, наблюдается снижение очереди и простоя между различными этапами процесса;
- Сокращение доли переработок и ошибок за счет постоянной обратной связи между этапами в рамках одного подразделения;
- Увеличение уровня навыков и снижение оттока сотрудников за счет использования возможностей получения новых знаний и обмен ими между рабочего персонала [2, с. 78].

Схема работы ячейки

Схема организации работы

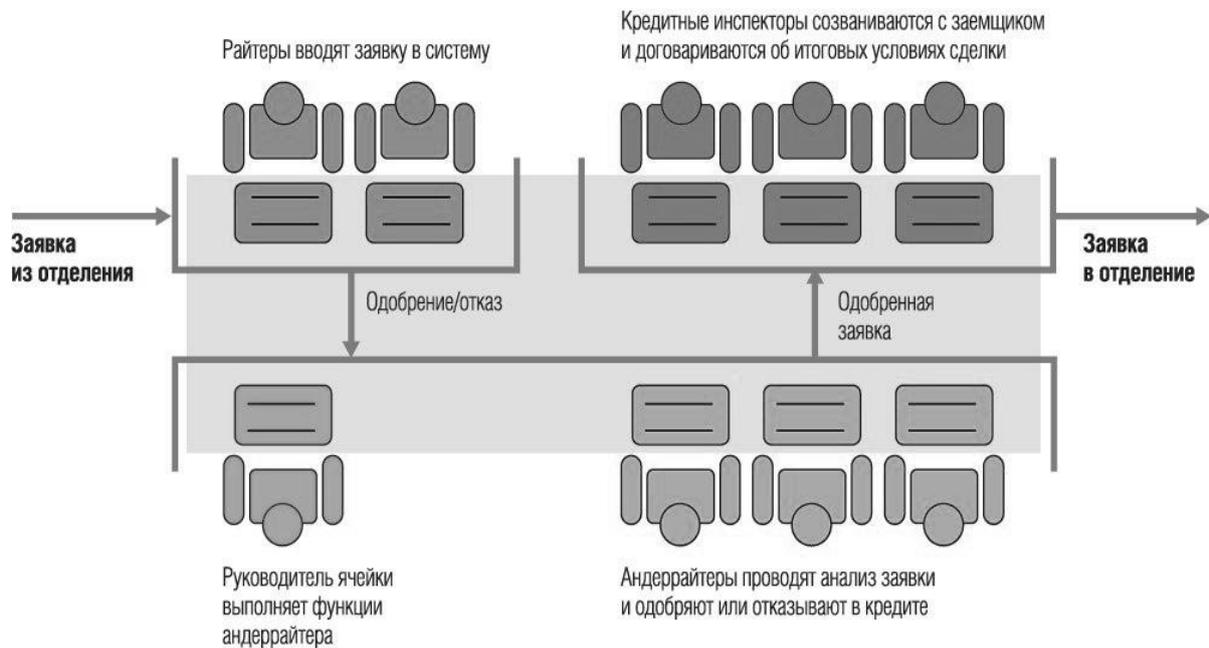


Рис. 1.1. Схема организации работы ячейки

Источник: [3, с. 125].

После тестовой проверки работы ячейки и окончательного введения ее в процесс был разработан и успешно реализован пилотный проект для подразделения андеррайтинга и смежных функциональных служб. Постепенное внедрение составило три месяца. На рис. 1.2 приведена иллюстрация организации процесса в рамках ячейки сквозного процесса.

Таким образом, в рамках пилотного проекта было принято решение об организации тестовой ячейки, которая позволила «замкнуть» все ключевые этапы процесса — ввод данных, оценку и принятие решения по заявке, а также выдачу кредита — в рамках одного подразделения. При этом была обеспечена максимальная функциональная взаимозаменяемость сотрудников, то есть возможность переключения сотрудников с одной роли на другую в случае возникновения очередей или недостаточного потока заявок.

Схема работы ячейки

Производительность на различных этапах отличается друг от друга

Характеристики текущего процесса

	ЭПС ¹	Рабочее время, мин	Время на 1 заявку, мин	Производительность на вход, шт./день	Отсев, %	Производительность на выход, шт./день
Райтеры	51	480	20	1224	0	1224
Андеррайтеры	51	480	40	612	50	306
Кредитные инспекторы	51	480	60	408	0	408
Итого	153	480	≥120	1224	50	306

Характеристики процесса с использованием ячеек

- Из 1224 заявок 612 попадет на этап андеррайтинга и 612 останется в очереди между этапами, так как мощности андеррайтинга составляют 612 заявок в день
- Из 306 заявок, вышедших с этапа андеррайтинга, все попадут на этап кредитного инспектора, что в результате даст 306 обработанных заявок в день
- Все заявки из 816 = 48 x 17 попадут на этап андеррайтинга, так как мощности данного этапа позволяют переработать необходимый поток заявок
- Из 408 заявок, оставшихся после андеррайтинга, все заявки попадут на этап кредитного инспектора и будут полностью обработаны

	Количество ячеек	Ячейка, ЭПС	Рабочее время, мин	Время на 1 заявку, мин	Производительность на вход, шт./день	Отсев, %	Производительность на выход, шт./день
Райтеры	2		480	20	48	0	48
Андеррайтеры	17X	4	480	40	48	50	24
Кредитные инспекторы		3	480	60	24	0	24
Итого	153	480	480	≥120	816	50	408

+33%

Рис. 1.2. Пример организации текущего процесса работы ячейки

Источник: [1, с. 57].

Пилотный проект состоит из двух основных этапов. В первую очередь, в течение одного месяца были проведены планирование и проектирование тестовой ячейки, затем в течение последующих двух месяцев была организована работа ячейки, проведено ее сопровождение и получены и подытожены результаты. Оперативную работу тестовой ячейки и сопровождение ее деятельности удалось организовать благодаря специально подготовленным инструментам:

- совокупность необходимых организационных и технических требований, которые обеспечили готовность ИТ-систем к управлению потоком заявок, подготовку сотрудников к работе в рамках тестовой ячейки, готовность помещения и требуемых условия труда;
- модели по управлению потоком и оценка необходимых трудовых затрат на разных этапах сквозного процесса, позволяющая понять необходимый размер ячейки — количество персонала в рамках каждого функционального направления в зависимости от интенсивности потока и уровня одобрения по выбранному продукту;
- матрицы взаимозаменяемости сотрудников, составленные, в свою очередь, на основе матрицы квалификации и опыта персонала;
- правила управления потоком заявок и правила перераспределения сотрудников. Этот инструмент был специально разработан для руководителя ячейки и позволял в течение 3—5 минут принять решение о необходимости переключить то или иное количество сотрудников с одной роли на другую;
- набор управленческих инструментов — доски визуализации, регулярные утренние совещания, системы отчетности.

Реализация пилотного проекта позволила банку добиться существенного улучшения показателей практически по всем проблемным направлениям, выявленным на этапе диагностики. Улучшение качества ввода данных и уменьшение очередей между этапами было обусловлено выравниванием нагрузки на сотрудников за счет перераспределения ролей в случае большого входящего потока кредитных заявок. Стандартизация процесса и применение таких инструментов, как доска визуализации, позволили сократить разброс в индивидуальных показателях производительности труда. В результате сократилось время рассмотрения заявки и был обеспечен более высокий средний процент одобренных заявок.

Итоги этого проекта говорят о том, что инструменты системы Lean могут вполне успешно применяться на практиках в российских банках. При этом, как показал приведенный пример, положительный результат достигается за счет применения как инновационных, так и базовых инструментов Lean (доски визуализации, система отчетности, регулярные оперативные совещания, система мотивации и другие). Более того, такой подход применим к широкому кругу процессов в банках, страховых, телекоммуникационных и других сервисных компаниях; он позволяет в минимальные сроки и без существенных инвестиций значительно повысить производительность труда и уровень конкурентоспособности продуктов на рынке.

Список литературы / References

1. *Батракова Л.Г.* Экономический анализ деятельности коммерческого банка. М.: Логос, 2007. 189 с.
2. *Бувевич С.Ю.* Экономический анализ деятельности коммерческого банка. М.: Экономист, 2006. 240 с.
3. *Кох Л. В.* Анализ деятельности коммерческого банка. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2007. 144 с.