

## Реинжиниринг кредитных организаций. Управленческая аналитическая разработка



Тютюнник А.В. Реинжиниринг кредитных организаций. Управленческая аналитическая разработка - Издательская группа "БДЦ-Пресс", 2001 г.

### **Рецензент:**

**М.А. Пессель** - доктор экономических наук, заслуженный профессор Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ), член-корреспондент Академии экономических наук и предпринимательской деятельности

Вниманию читателей предлагается одна из первых в стране книг по реинжинирингу в банках. Это по существу новое понятие в экономическом лексиконе подразумевает технологическое оздоровление любого хозяйствующего субъекта, в том числе и банков, и поднятие его на более высокий уровень организации работы. Мировой опыт банковской системы ярко свидетельствует о том, что многие сложные вопросы, с которыми сегодня сталкиваются кредитные организации в России, могут быть преодолены, если управлять банковским сектором с учетом передовой теории менеджмента, к которой относят реинжиниринг бизнес-процессов. Издание призвано оказать практическую и методическую помощь в улучшении организации системы управления всеми участками банковских структур. Книга адресована прежде всего руководящему звену банков, менеджерам структурных подразделений. Она будет полезным пособием для тех, кто начинает изучать банковское дело, для практических работников банка и их широкой клиентуры

# Содержание

## **Предисловие**

## **Введение**

### **Глава 1. Основные проблемы, или Как есть**

- 1.1. Банковская система**
- 1.2. Влияние кризиса**
- 1.3. Тенденции развития**
- 1.4. Проблемы управления**
- 1.5. Банковские технологии**
- 1.6. Отдельные примеры**

### **Глава 2. Пути улучшения, или Как должно быть**

#### **2.1. Стратегическое планирование**

Понятие стратегического планирования  
Задачи стратегического менеджмента в банках  
Внедрение стратегического планирования  
Основные направления стратегического менеджмента в условиях экономического спада и кризиса

Эффективность стратегических подходов в управлении банком

#### **2.2. Организационная структура**

Классификация организационных структур  
Типовые организационные структуры кредитных организаций  
Сравнительный анализ структур банков  
Практическая реализация программы структурной перестройки

#### **2.3. Управление качеством**

Описание концепции Всеобщего Управления Качеством  
Международные стандарты качества в области услуг  
Основные подходы к управлению качеством банковских услуг и особенности этого процесса

#### **2.4. Управление персоналом**

Особенности функционирования системы управления персоналом в российских кредитных организациях

Основные элементы системы управления персоналом  
Построение и развитие системы управления персоналом

#### **2.5. Финансово-экономический анализ**

Основные подходы финансово-экономического анализа  
Метод оценки финансовых коэффициентов  
Оценка качества активов  
Оценка качества пассивов  
Оценка ликвидности  
Оценка эффективности деятельности

#### **2.6. Бюджетное планирование**

Понятие и структура бюджетного планирования  
Традиционная модель организации бюджетирования  
Модель организации бюджетирования через прямые затраты  
Сравнительный анализ двух основных моделей бюджетирования  
Внедрение системы бюджетирования  
Оперативное управление бюджетным планированием

#### **2.7. Управление ликвидностью**

Основные способы управления ликвидностью  
Построение и практическая реализация системы управления ликвидностью  
Общая структура системы контроля ликвидности и предъявляемые к ней требования

## **2.8. Развитие услуг**

- Развитие текущих услуг
- Развитие новых услуг
- Продвижение услуг
- Новейшие банковские продукты

## **2.9. Организация учета**

- Описание двух основных подходов к структуре бухгалтерии
- Сравнительный анализ систем организации бухгалтерской работы
- Системы организации учета в российских и зарубежных банках
- Формирование отчетности

## **2.10. Внутренние регламенты**

- Учетная политика
- Положения об отделах кредитной организации
- Должностные инструкции
- Рабочий план счетов
- Правила документооборота и технологии обработки учетной информации
- Положение о внутреннем контроле
- Кредитная политика
- Положение об организационной структуре
- Формализация действий в нестандартных ситуациях

## **2.11. Контроль и аудит**

- Влияние информационных технологий на аудит
- Технология аудита информационных систем

## **2.12. Оптимизация документооборота**

- Построение общей концепции документооборота
- Реорганизации системы операционного документооборота
- Реорганизация внутреннего управленческого документооборота
- Отдельные примеры оптимизации документооборота
- Система визирования

## **2.13. Платежная система**

- Принципы построения платежной системы
- Анализ систем нетто - и брутто-расчетов
- Развитие корреспондентских связей
- Развитие собственной филиальной сети и системы внутренних расчетов
- Управление эффективностью распределения ресурсов по корсчетам

## **2.14. Информационные технологии**

- Информационные технологии в процессах реинжиниринга
- Информационные системы управления
- Информационная безопасность
- Ошибочные действия пользователей информационной системы
- Умышленные атаки на систему
- Осуществление несанкционированных действий

## **2.15. Техническая политика**

- Основные принципы построения технической политики
- Основные составляющие технической политики
- Дополнения к технической политике

## **Глава 3. Реализация, или Что делать**

### **3.1. Необходимость преобразований**

### **3.2. Понятие реинжиниринга**

- Этимология понятия "реинжиниринг"
- История развития реинжиниринга
- Суть и базовые принципы реинжиниринга
- Руководящие принципы BPR
- Анализ форм изменений
- Применение реинжиниринга в банковской системе РФ

### **3.3. Управление изменениями**

### **3.4. Порядок работ**

- Определение объектов изменений и их "размораживание"
- Документирование текущей технологии работы и классификация бизнес-процессов
- Выработка критериев оптимизации и определение ограничивающих условий
- Анализ текущей технологии работы
- Выработка, согласование и документирование новой технологии
- Внедрение изменений
- Контроль эффективности осуществленных преобразований
- Корректировка и закрепление изменений

### **3.5. Методология и стандарты**

- Методология и средства поддержки
- Стандарты моделирования IDEF
- Практические рекомендации по методологии разработки, поддержки и корректировки технологической схемы работы банка "Как есть" в стандарте IDEF0

### **3.6. Обучение персонала**

- Внешнее обучение сотрудников
- Специализированное внутреннее обучение
- Привлечение высококвалифицированных специалистов
- Внутренняя миграция кадров

### **3.7. Внешняя помощь**

## ***Глава 4. Идеальная модель, или Как может быть***

### **4.1. Виртуальные банки**

- Набор услуг сетевых банков
- Два основных подхода в организации интернет-банков
- Примеры полностью интернетовских банков
- Смешанные банки
- Сравнительный анализ сетевых банков

### **4.2. Банки самообслуживания**

- Примеры создания БС компанией NCR

## ***Заключение***

## ***Библиография***

## Предисловие

Вниманию читателей предлагается одна из первых в стране книг по реинжинирингу в банках.

У современной банковской системы России множество нерешенных проблем. Многие видят их причины в непринятии важных мер, которые должны осуществлять органы управляющей системы страны, а сами банки якобы должны находиться в условиях благоприятного банковского бизнеса. В действительности же это не так. Первопричина негативного положения банковского сектора экономики коренится во многом в неумении четко организовать банковский менеджмент и учитывать реальные условия нестабильной конъюнктуры российской рыночной экономики.

Мировой опыт банковской системы ярко свидетельствует о том, что многие сложные вопросы, с которыми сегодня сталкиваются кредитные организации в России, могут быть преодолены, если управлять банковским сектором с учетом передовой теории менеджмента, к которой относят реинжиниринг бизнес-процессов.

Это по существу новое понятие в экономическом лексиконе подразумевает технологическое оздоровление любого хозяйствующего субъекта, в том числе и банков, и поднятие его на более высокий уровень организации работы.

К сожалению, до последнего времени под понятием инжиниринга подразумевались инженерно-консультационные услуги, исследовательские, расчетно-конструкторские работы и другие виды деятельности в технике и машиностроении, и только в отдельных словарях, вышедших в свет в 1999 году, этот термин стал применяться в сфере коренных изменений усовершенствования или обновления деятельности на качественно новом уровне.

Реинжиниринг подразумевает такое обновление, при котором процессы и вся жизнь любой структуры начинают протекать на новом, более высоком уровне.

Но в российской экономической банковской литературе проблема реинжиниринга практически еще не разрабатывалась, отдельные вопросы освещались лишь в периодических публикациях. Следует отметить, что уже несколько лет на базе Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ) проводятся научно-практические конференции, а в ряде институтов в числе базовых предметов экономисты, в том числе и банковские работники, изучают эту новую дисциплину.

Хотя реинжиниринг бизнес-процессов содействует значительному прогрессу менеджмента во всех сферах деятельности, в том числе и банков, следует весьма осмотрительно и взвешенно относиться к его широкому внедрению. Есть немало примеров, когда попытки его внедрения приводили к нежелательным последствиям.

Тем более полезным и своевременным является издание подобной работы. В книге убедительно показано, что благодаря реинжинирингу бизнес-процесс может получать дополнительные свойства и характеристики, но для этого требуется научиться индуктивно мыслить, во многих случаях отказаться от устоявшихся правил и традиций.

Работа А.В. Тютюнника построена оригинально: сначала показаны основные проблемы, или "Как есть", далее освещаются пути улучшения "Как должно быть", после этого дается реализация, или "Что делать" и, наконец, представлена идеальная модель "Как может быть". Этот подход позволил осветить возможные перспективы банковского реинжиниринга в России.

На этом фоне отражен процесс становления и развития банковской системы, все стороны ее деятельности, необходимость назревших преобразований.

Завершается работа рассмотрением перспектив создания виртуальных банков и банков самообслуживания.

Само определение термина реинжиниринга предполагает радикальное изменение, можно сказать перепланирование бизнес-процессов и нахождение путей улучшения их уровня. В книге показано, что теория этого процесса вполне совместима с российскими реалиями, воистину революционная теория может быть применена на уровне любого хозяйствующего звена.

Знакомясь с этой солидной работой, читатель должен, разумеется, понимать, что реинжиниринг - это не всемогущее идеальное средство, об этом свидетельствуют довольно частые неудачи. Поэтому подходить к нему необходимо не как к универсальному средству, а как к гибкому инструменту, который не может быть одинаково приемлемым к каждому звену кредитной системы.

Настоящая книга адресована прежде всего руководящему звену банков, менеджерам структурных подразделений. Она призвана оказать практическую и методическую помощь в улучшении организации системы управления всеми участками банковских структур. Она будет полезным пособием для тех, кто начинает изучать банковское дело, для практических работников банка и их широкой клиентуры.

Пессель Марк Абрамович,  
доктор экономических наук, заслуженный профессор  
Московского государственного университета экономики, статистики  
и информатики (МЭСИ), член-корреспондент Академии  
экономических наук и предпринимательской деятельности

## Введение

В истории существования российской банковской системы 90-е годы XX века стали временем динамичных и существенных перемен. За это время российские банки восстановили свой коммерческий облик: из государственных учреждений, занятых главным образом обеспечением элементарных расчетных функций и перераспределением государственных финансов между хозяйственными организациями, они превратились в рыночные структуры, которые наряду с традиционными банковскими начинают выполнять более широкий круг операций.

Сегодня, в условиях жесткой конкуренции между банками, успех сопутствует тому, кто лучше владеет современными технологиями банковского дела. Естественно, что со многими возникающими сложностями не каждый банк способен справиться самостоятельно - ему может потребоваться помощь. В рыночных условиях одним из основных источников такой помощи являются консалтинговые (консультационные) компании, предлагающие к услугам банков обобщенный опыт, накопленный ими за годы работы со множеством российских и зарубежных финансовых организаций.

Одно из направлений деятельности автора настоящей монографии - консультирование кредитных организаций в сфере современных банковских технологий и средств организации управления. Опыт работы автора с целым рядом коммерческих банков подтверждает их заинтересованность в новейших методах перестройки текущих бизнес-процессов, в том числе путем привлечения квалифицированных специалистов к разработке и реализации различных программ развития и оптимизации технологии работы.

Книга, которую читатель держит в руках, поможет изменить стереотипы стиля и методов работы, предложит им новые, более современные способы организации банковского дела, как в части внутренних процессов, так и в части обслуживания клиентов. Несмотря на то, что российскими экономистами написано немало трудов о современной отечественной банковской системе и банковском деле, их работы имеют, как правило, теоретическое направление и описательный характер и зачастую оторваны от реалий и насущных потребностей текущего момента. Уже давно ощущается острая потребность в такой книге, где бы не просто описывалось непростое положение российской банковской системы, но также были бы намечены пути и предложены способы выхода из сложных, даже, казалось бы, неразрешимых ситуаций. Именно поэтому настоящая монография носит сугубо практический характер и может оказать помощь тем банкам, которые ведут непростую работу по кардинальной перестройке - реинжинирингу бизнес-процессов.

Автор стремился расположить материал таким образом, чтобы при возникновении того или иного вопроса читатель не затрачивал много времени на поиск ответа и легко ориентировался в предоставленной ему информации.

Настоящая монография включает шесть разделов: **"Введение"**, **"Основные проблемы, или Как есть"**, **"Пути улучшения, или Как должно быть"**, **"Реализация, или Что делать"**, **"Идеальная модель, или Как может быть"** и **"Заключение"**. Такой способ организации материала позволит читателю сконцентрировать внимание на тех проблемах и решениях, которые ближе ему, и в то же время составить общую картину современного положения российской банковской системы, осложненного экономическим кризисом 1998 г. Теоретические рассуждения о возможных путях улучшения положения отечественной банковской системы и непосредственные руководства к действию содержатся в **разделах** "Пути улучшения, или Как должно быть". **Раздел** "Реализация, или Что делать" содержит описание конкретных подходов, лежащих в рамках методологии реинжиниринга (этимологию и происхождение этого понятия мы детально рассматриваем в **главе 3.2**), направленных на практическую реализацию и внедрение как отдельных мероприятий, так и всего комплекса преобразований в рамках кредитной организации. В **разделе** "Идеальная модель, или Как может быть" автор подводит итоги и рассматривает перспективы развития банковского дела на основе последних тенденций в России и за рубежом.

Каждый раздел книги делится на главы, отражающие прикладной характер книги. В названии каждой из глав четко и емко сформулирована область, конкретная задача, с которыми сегодня сталкивается каждый, кто решает проблему реинжиниринга, перестройки работы банка: "Стратегическое планирование", "Организационная структура", "Информационные технологии", "Управление качеством" и т.д. Кроме того, главы в свою очередь четко делятся на сегменты, в которых излагаются более узкие аспекты того или иного вопроса, связанного с рассматриваемой проблемой.

Одним словом, перед вами книга, структура которой ориентирована на читателя-практика, а содержание обусловлено насущными потребностями сегодняшнего дня. В ней обобщен почти десятилетний опыт работы автора со множеством российских и зарубежных банков, практика их консультирования в составе консалтинговых компаний, преподавательская и научная деятельность. И основным путем, по которому возможно реальное оздоровление и развитие российской банковской системы в целом, согласно мнению автора, является кропотливая работа над оптимизацией внутренних процессов каждого конкретного банка.

Учитывая новизну работы, автор книги не настаивает на ее исчерпывающем характере, но

надеется, что она станет необходимым пособием для всех тех, кто стремится развивать банковский бизнес, используя современные эффективные методы и технологии.

Автор считает своим долгом выразить благодарность всем тем, кто оказал существенную помощь при работе над настоящей монографией и подготовке ее к изданию.

За содействие при подготовке и написании отдельных глав монографии, а также за помощь в подборе материала автор приносит благодарность:

Парфенову Дмитрию Александровичу - [главы 1.4, 2.5, 2.14, 3.7](#);

Шевелеву Антону Сергеевичу - [главы 2.14, 2.15](#);

Овсию Валерию Ивановичу - [глава 2.3](#);

компании NCR - [глава 4.2](#).

Автор выражает благодарность сотрудникам компаний "Диасофт" и "PricewaterhouseCoopers", коллективу преподавателей Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ) и лично Песселю Марку Абрамовичу и Дику Владимиру Владимировичу, а также Равкину Дмитрию Александровичу за помощь в издании данной книги.

## Глава 1. Основные проблемы, или Как есть

Никакие перемены и усовершенствования никогда не происходят на пустом месте, и отыскать глубинные причины, их обусловившие, бывает подчас трудно, но необходимо для того, чтобы выработать правильное решение и добиться эффективности изменений. Поэтому настоящий раздел монографии посвящен рассмотрению положения российской банковской системы конца 90-х годов, в том числе и с учетом экономического кризиса 1998 г. Прежде чем давать какие-либо практические рекомендации, необходимо рассмотреть положение дел. Как есть, комплексно изучить сложившуюся ситуацию и определить пути выхода из нее. Выбор и расположение материала в настоящей главе преследует именно эту цель.

Раздел состоит из шести глав, из которых три посвящены рассмотрению общей ситуации в банковской системе России, описанию последствий экономического кризиса и прослеживаются намечившиеся в последнее время тенденции развития. Последующие три блока ("Проблемы управления", "Банковские технологии", "Отдельные примеры") содержат отдельную достаточно детальную информацию по практике работы российских банков.

Таким образом, несмотря на описательный характер, данный раздел монографии вполне соответствует тем практическим целям, которые преследует данная работа.

### **1.1. Банковская система**

Банковская система любой страны мира представляет собой совокупность различных видов национальных банков, банковских институтов и кредитных учреждений, действующих в рамках общего денежно-кредитного механизма. Она включает центральный банк, сеть коммерческих банков и других кредитно-расчетных учреждений, а также банковскую инфраструктуру. Банки выполняют разнообразные функции и вступают в сложные отношения между собой и другими субъектами хозяйственной жизни. Поэтому четкое и бесперебойное функционирование банковской системы можно назвать жизненно важным условием для нормального экономического развития любой из стран мира. Стабильное положение в банковской системе является необходимым условием экономического процветания.

В настоящей главе мы попытаемся как можно подробнее рассмотреть положение дел в российской банковской системе, проанализировать причины произошедшего в августе 1998 г. экономического кризиса. Такой подробный анализ нам необходим прежде всего для того, чтобы оценить ситуацию и предложить, со своей стороны, меры по ее урегулированию.

Подлинного развития банковская деятельность в России достигла в условиях свободных рыночных отношений. Сегодня как никогда актуально крылатое выражение: "Банковская система - это кровеносная система любой экономики". Современное общество и экономику невозможно представить без банков. Их фундаментальная функция заключается в том, что они создают деньги, так необходимые для осуществления экономических отношений.

Помимо этого, они выполняют множество также жизненно необходимых обществу функций: расчетную (всевозможные формы расчетов, наличных и безналичных, между хозяйствующими субъектами);

распределительную (разнообразные формы кредитования и депозитных услуг);

контрольную (банковская система играет решающую роль в процессе управления рыночной экономикой, через нее осуществляется и регулируется денежно-кредитная политика государства посредством особых механизмов банковского регулирования: валютного регулирования, обязательного резервирования, системы лицензирования, учетной политики и прочих).

Перемены, происходящие в банковском деле последние десять лет, настолько кардинальны, что все чаще можно слышать, как их называют "банковской революцией". Возможно, именно эта революция сделает банки следующего поколения совершенно непохожими на сегодняшние. И зарубежные банки активно идут по пути кардинальных изменений.

К сожалению, в настоящее время большинство российских банков находится в нестабильном финансовом положении. Помимо этого, отсутствие рыночных традиций и высококвалифицированных банковских кадров также затрудняет проведение перемен и внедрение современных технологий. Качество и спектр предоставляемых ими услуг не соответствуют уровню мировых стандартов. Отечественные банки решают относительно узкие задачи сохранения капитала и получения прибыли для своих акционеров, не осуществляя активного кредитования хозяйственных процессов.

Можно назвать основной причиной такого положения дел неудовлетворительное состояние экономики в целом, но это лишь отчасти правильно. Так как внутренние проблемы банков, возможно, даже в большой степени влияют на их текущее положение. Данную ситуацию существенно усложнил и экономический кризис августа 1998 г.

Проводившаяся во второй половине 90-х годов политика включения России в мировое

экономическое и финансовое сообщество не была обеспечена эффективными механизмами контроля. В результате возросла чувствительность внутреннего финансового рынка к воздействию неблагоприятных внешних факторов: международных финансовых и товарно-сырьевых кризисов, миграции международного спекулятивного капитала.

Совершенно очевидно, что в любой стране в форме экономического кризиса разрешаются те диспропорции, которые были накоплены в экономике в целом и в ее банковской системе в частности. Банковская система концентрирует основные экономические риски, связанные как с несовершенством рыночного механизма, так и со слабостью структурных преобразований в экономике, цикличностью экономического развития стран, неравномерной ценовой динамикой, характерной для современной экономики. Все это приводит к колебаниям цен на рынках, делает очень сложной для банков оценку всех видов риска при операциях как в реальном секторе экономики, так и на финансовых рынках. Таким образом, экономический кризис оборачивается кризисом банковской системы страны.

Конечно, обострению ситуации в России способствовал кризис на развивающихся рынках, однако основные причины, по нашему мнению, имеют внутренний характер. Политика государства в экономической сфере не обеспечила структурных преобразований в экономике, преодоления инвестиционного кризиса в реальном секторе экономики. Поэтому меры по финансовой стабилизации оказались недостаточными для стимулирования внутренних производственных инвестиций, оживления реального сектора экономики и создания конкурентоспособных производств. Проблемы, которые должны были решаться в рамках бюджетной политики, длительное время не решались.

Оценивая негативные аспекты состояния российской экономики в период после 17 августа 1998 года, можно сказать, что результатами неразумно принятых решений стали:

потеря доверия участников финансового рынка, других хозяйственных субъектов и населения к регулирующим органам;

системный банковский кризис;

ухудшение репутации России в международных финансовых кругах.

Непосредственным толчком к резкому обострению ситуации в банковской сфере стали, как известно, решения о приостановлении выплат по ГКО-ОФЗ и последовавшая масштабная девальвация рубля. Однако корни столь серьезного кризиса, безусловно, гораздо более глубоки.

Причины его заключаются в недостаточно квалифицированном управлении банковскими рисками, в первую очередь - валютным и кредитным, в недостаточности капитала многих российских банков и чрезмерном увлечении операциями на финансовом рынке, в том числе и чисто спекулятивными, вместо более трудоемкой и часто менее прибыльной работы с реальным сектором экономики. При этом низкая финансовая дисциплина заемщиков существенно повышала кредитный риск банков. Система краткосрочных дорогих заимствований (крупных займов) на внутреннем рынке (при постоянных проблемах со сбором налогов) стала причиной финансовой нестабильности. Парадоксальным образом наименее рискованные по своей сути государственные ценные бумаги обеспечивали инвестору самую высокую доходность. Поэтому значительная часть банковских средств ушла от финансирования реального сектора экономики. При этом ограниченные возможности ресурсной базы банков на российском рынке стимулировали активный рост займов, которые производили российские банки на международном финансовом рынке.

Свою роль сыграла и недооценка валютного риска, неоправданно большой объем валютных обязательств перед банками-нерезидентами (как балансовых - по кредитам, депозитам и прочим привлеченным средствам, так и забалансовых - по срочным контрактам на поставку валюты). Их совокупный объем на начало августа 1998 г. составил более 26 млрд. долл. (в том числе 15,1 млрд. долл. - по срочным операциям и 11,2 млрд. долл. - по банковским кредитам и депозитам).

Существенный фактор, определяющий масштабы и длительность последствий кризиса - наложение острого финансового кризиса на длившийся многие годы хронический промышленный спад.

Но, разумеется, огромное влияние оказали и другие факторы, связанные исторически с весьма незначительным сроком существования российской банковской системы в ее нынешнем виде, недостаточной технической оснащенностью и кадровыми проблемами.

Тем не менее в настоящее время оценивая последствия кризиса, можно выделить целый ряд достаточно интересных тенденций, в том числе и позитивного характера. Этому вопросу посвящена следующая [глава](#) настоящего раздела.

## 1.2. Влияние кризиса

Кризис, с которым столкнулась российская банковская система, не уникален. Он был порожден целым комплексом проблем, характерным для многих стран. Банковские кризисы и связанные с ними проблемы характерны отнюдь не только для России - с ними сталкивались и сталкиваются многие страны, Россия в их ряду не является исключением. Мы только повторили тот негативный опыт, который с конца 70-х гг. уже имели многие страны. Известно, что с этого периода до настоящего времени банковские кризисы наблюдались более чем в семидесяти странах с разным уровнем экономического

развития.

После 17 августа 1998 года проблемы отдельных банков стали проблемами банковской системы в целом. Принятые правительством спешные решения омертвили около 11% активов действующих банков, что существенно осложнило управление ликвидностью. Начавшееся изъятие частных вкладов (с 01.08.98 по 01.12.98 объем депозитов физических лиц в рублях сократился в номинальном выражении на 16,2%, в реальном - на 47,1%, а в иностранной валюте - на 52,4%), коллапс рынка межбанковских кредитов крайне отрицательно сказались на банковской ликвидности. За этот период убытки российских банков выросли с 2,5 до 36,4 млрд. руб., доля активов проблемных банков в совокупных активах действующих банков выросла с 12,1 до 43,8%. Это обусловило нарушение функционирования расчетной системы. Положение банковской системы в период кризиса 1998 г. детально проанализировал Председатель Банка России В.В. Геращенко в статье "Актуальные проблемы банковской системы в 1999 году" ("Деньги и кредит", 1999, N 1).

Подавляющее большинство коммерческих банков и кредитных организаций, вложивших средства в корпоративные и государственные ценные бумаги, оказались на грани банкротства. Многие банки оказались неспособны выполнить свои обязательства перед кредиторами, осуществить платежи клиентов и эффективно продолжить деятельность. В условиях общей финансовой нестабильности, фактического банкротства многих кредитных организаций и невозможности прогнозировать дальнейшее развитие ситуации большинство банков были вынуждены самостоятельно искать пути выхода из создавшегося положения.

Но проблемы, скопившиеся и выплеснувшиеся наружу во время кризиса, носили не только макроэкономический характер. Другой пласт проблем российской банковской системы связан с тем, что помимо проблем чисто финансового характера почти все кредитные организации испытывали и продолжают испытывать трудности в области управления, технологии и организации своей деятельности. Российская банковская система несколько лет подряд функционировала в условиях, когда огрехи и ошибки технологии управления компенсировала высокая доходность спекулятивных операций. И одним из положительных следствий кризиса стало то, что он продемонстрировал, что подобная ситуация больше невозможна.

Первоочередные меры, предпринятые многими кредитными организациями, такие, как сокращение заработной платы, количества сотрудников, оптимизация бюджета, говорят о том, что подавляющее большинство руководителей банков осознало, хотя, может быть, не в полной мере, складывающиеся новые реалии нашей экономики.

Все эти меры носили, если так можно выразиться, количественный характер. Но по мере того, как они реализовывались и результаты их действия исчерпывались, все острее вставал вопрос о необходимости качественных изменений в банковской деятельности, ее реорганизации в собственном смысле слова.

И еще одним позитивным следствием кризиса стало осознание необходимости коренных изменений сложившейся структуры организации и построения банковского бизнеса изнутри каждого конкретного банка. Люди, принимающие в банковской сфере стратегические решения, осознали, что если изменения будут насаждаться извне, то они просто не успеют за развитием событий и существующая банковская система вместе с ними может быть разрушена. Если же инициатива изменений будет исходить изнутри, то это повлечет не уничтожение, а перестройку, реорганизацию каждого конкретного банка и как следствие всей российской банковской системы в целом. Суть сложившейся к настоящему моменту ситуации состоит в том, что, сделав необходимые и решительные шаги после августа 1998 года, банкиры задумались о том, как перейти от количественных к качественным переменам.

Именно непрекращающаяся "динамическая" реорганизация, реинжиниринг в нашем понимании (о различиях в терминологии далее в [разделе 4](#)) каждой отдельной кредитной организации, адекватная постоянно меняющимся внешним условиям, служит не только залогом ее выживания, но и выводит ее на принципиально новый уровень развития, стимулируя соответствующие изменения в банковской системе страны в целом.

В сложившейся ситуации можно уверенно прогнозировать, что все коммерческие банки в ближайшее время столкнутся с необходимостью структурной перестройки, изменения технологии, подходов к реализации тех или иных задач, служебных функций и полномочий.

Необходимость осуществления структурной перестройки возникла перед коммерческими банками еще до кризиса. Многие из них унаследовали свою структуру от бывших специализированных государственных банков, из которых они развились в самостоятельные кредитные учреждения. Унаследованная структура постепенно пришла в несоответствие с объективными условиями и потребностями рынка. Изменение внутренней структуры и технологий, вызванное необходимостью приспособления к требованиям и условиям внешней среды, жизненно необходимо сегодня большинству банков.

Организационная структура многих российских коммерческих банков сегодня не только не соответствует новым условиям внешней среды, но зачастую не соответствует и специфике производимых банками операций: происходит смешение операций, некоторые из них осуществляются не

одним отделом, что приводит к неразберихе, запутывает клиента, технологически усложняет процедуры внутреннего контроля. Так, практически во всех существующих сегодня коммерческих банках клиент не может получить исчерпывающую информацию о том, кто из сотрудников или какое из подразделений осуществляет ту или иную операцию. Зачастую просто невозможно понять, кто принимает решения и несет ответственность за их выполнение.

Не только выбор методологии, но и практическая реализация всего комплекса мероприятий по обновлению банковской системы - весьма сложный процесс. Огромную роль в кардинальной технологической перестройке финансовых учреждений всегда играли и играют современные информационные и банковские технологии. Экономический кризис лишь ускоряет процесс и усложняет условия реструктуризации деятельности кредитной организации.

Стоит отметить, что ситуация усложняет тот факт, что процесс реорганизации банковских систем шел в других развитых странах естественным путем и достаточно продолжительное время. Реорганизационные процессы, на которые во всех развитых странах ушли десятилетия, в России происходят за считанные дни. В этом тоже есть как положительные, так и отрицательные стороны. Вопрос в том, насколько адекватны сложившимся условиям внешней среды будут действия активных участников российской банковской системы.

Другим последствием кризиса стало укрепление позиций зарубежных банков на российском рынке. Положительным следствием чего стало то, что, вступив с ними в активную конкуренцию, отечественные банки стали гораздо более серьезно заниматься вопросами повышения качества обслуживания клиентов и продвижения своих услуг на рынок.

Еще одним проявлением экономического кризиса явилась общая активизация работы в кредитных организациях: поиск новых форм работы, усовершенствование всех внутренних процессов в банке. Это связано с тем, что многие руководители банков после кризиса интуитивно почувствовали новые реалии, в которых "пассивность" всегда приводит к поражению. Именно чрезвычайная активность на рынке свойственна большинству коммерческих банков, оставшихся "на плаву". Суть такой позиции состоит прежде всего в формировании и осуществлении комплекса мер, позволяющих коммерческому банку выйти из финансово-экономического кризиса с наименьшими потерями. Рекламные и маркетинговые шаги, предпринимаемые финансовыми учреждениями, а также другие разнообразные формы продвижения на новые рынки способствуют расширению клиентской базы, укрепляют устойчивость банков и поддерживают не только приемлемый уровень их существования, но и способствуют развитию бизнеса.

В настоящее время существуют различные прогнозы развития текущей ситуации, и даже самые оптимистичные из них говорят о том, что и при самом благоприятном исходе последствия кризиса будут ощущаться еще долгое время. Это обусловлено тем, что стартовая ситуация для развития экономики России в начале 90-х была крайне неблагоприятной. Тем не менее ситуация в российской банковской системе начинает постепенно стабилизироваться.

Банковская система России за последнее время претерпела существенные изменения, и в тех сложных условиях, в которых находятся сегодня российские банки, им наряду со многими текущими задачами все-таки удастся решать непростую задачу выхода из кризиса. И некоторые из них великолепно справляются с этой задачей.

### 1.3. Тенденции развития

Российская банковская система со всеми ее специфическими особенностями и типично российскими чертами все-таки не существует изолированно. Она входит в мировую банковскую систему, является ее необходимой составляющей. Вследствие этого все изменения, которые претерпевает мировая банковская система, все новейшие тенденции, проявляющиеся в ходе ее эволюции, не могут не отражаться на состоянии российской банковской системы. Учитывая этот факт, рассмотрим подробнее основные тенденции развития банковской системы в мире.

Эти тенденции носят глобальный характер, являются следствием глубинных макроэкономических процессов в мировой экономике (интеграция, либерализация, резкий научно-технический подъем) и затрагивают практически все банки, без исключения, в разных странах мира, независимо от уровня их развития и существующей в той или иной стране организационной структуры банковской системы. В современном мире наблюдаются следующие глобальные тенденции развития банковской системы:

**Рост числа услуг.** Банки постепенно расширяют спектр предоставляемых клиентам услуг. В последние годы новые услуги особенно активно развиваются под воздействием нарастающей конкуренции, технологических перемен, возрастающего уровня финансовой грамотности и информированности клиентов. В том числе в рамках этой тенденции можно отметить и появление принципиально новых форм осуществления услуг (Интернет).

**Рост конкуренции.** Это явление продиктовано макроэкономическими процессами либерализации и распространения рыночных методов ведения хозяйства. Также оно является

следствием упрощения за последнее время технологий общения и взаимодействия вследствие огромных достижений в телекоммуникационной области. В настоящее время практически не существует географического барьера для экономических отношений.

**Дерегулирование.** Тотальное дерегулирование в банковской сфере началось в 80-х гг. в США. Тогда был введен целый ряд законодательных актов, ослабивших влияние государства на банковскую систему. Начало процесса тотального дерегулирования имело широкий резонанс в других странах, вынужденных принимать аналогичные законы для поддержания конкурентоспособности своих банков на мировом рынке. Сегодня банки по всему миру имеют все меньше и меньше регулирующих их деятельность ограничений. Они в большей степени руководствуются рыночными механизмами.

**Рост стоимости ресурсов.** дерегулирование в сочетании с возрастающей конкуренцией обуславливает рост издержек по пассивным операциям (привлечению средств). Это приводит к тому, что снижение операционных издержек становится для многих банков основным способом поддержания конкурентоспособности предоставляемых финансовых услуг.

**Технологическая революция.** Существенный рывок в развитии науки и техники, особенно в области компьютерных и телекоммуникационных средств, обеспечил возможность применения разнообразных банковских технологий, недоступных ранее.

**Консолидация и географическая экспансия.** Максимальный эффект от использования средств автоматизации и других технологических нововведений достигается в крупных транснациональных финансовых структурах. Поэтому в последнее время резко активизируется деятельность банков по созданию филиалов, отделений и холдинговых компаний. Наблюдаются такие явления, как взаимное слияние банков и поглощение одного банка другим. Усиливается борьба за привлечение новых клиентов и, как следствие, проникновение в новые, менее насыщенные банковскими услугами районы.

**Глобализация банковского дела.** Географическая экспансия и консолидация приводят к выходу некоторых банковских структур за рамки отдельной страны и даже континента. Образуются огромные транснациональные банки с многотысячными коллективами работников и многомиллиардными активами (в США в 1991 году насчитывалось 49 банков с активами более 10 миллиардов долларов).

**Общее повышение уровня банковских рисков.** Нестабильность экономических процессов, а также ослабление государственного регулирования и рост конкуренции приводит к увеличению доли более рискованных операций в общем числе банковских операций.

Эти тенденции приводят к появлению ряда новых проблем в банковской системе, таких, как углубляющийся раскол между крупными транснациональными и небольшими банками, постепенное сращивание банковских и страховых операций, управление рисками информационных систем в условиях полной автоматизации, необходимость повышения скорости и качества расчетов и многие другие. Неудивительно, что и для российской банковской системы как части банковской системы мира ряд этих проблем достаточно актуален.

Во всем мире финансовые организации стремятся следовать последним тенденциям и решать возникающие при этом проблемы прежде всего концентрируя внимание на двух областях: менеджменте и банковских технологиях. В этих двух областях сегодня сосредоточились все новейшие тенденции и подходы, за этими областями - будущее, поэтому именно с них и следует начинать реформирование и реорганизацию каждого банка.

## 1.4. Проблемы управления

Сегодня во многих сферах вопросы, связанные с управлением различными социально-экономическими системами, являются, пожалуй, одними из наиболее сложных. Управление современным коммерческим банком требует от его руководителей и менеджеров серьезных и глубоких знаний как в области теории, так и в области практики управления. Можно с уверенностью сказать, что с дальнейшим развитием рыночных отношений в России процессы построения систем управления деятельностью кредитных организаций будут приобретать все большую актуальность и значимость. Сегодня многие банки испытывают потребность в высококвалифицированных специалистах в области управления, банковского менеджмента, обладающих не только теоретическими, но и практическими знаниями. Это связано с тем, что, как мы уже отмечали, многие из вопросов, с необходимостью решения которых сталкиваются сегодня банки, носят принципиально новый для российской банковской системы характер, обусловленный стремлением качественного развития банковского бизнеса в постоянно меняющихся условиях рынка.

Большинство проблем управления, не связанных с особенностями экономической ситуации в России и спецификой деятельности российских кредитных организаций, уже достаточно давно и успешно решаются зарубежными банками. Процесс переноса зарубежного опыта банковской деятельности на российскую практику идет уже давно, но чаще всего он выливается в простое "копирование" схемы работы западных финансовых компаний, что далеко не всегда приемлемо в российских условиях и, как правило, не приводит к положительным результатам. Поэтому многие банки

вынуждены самостоятельно искать пути решения проблем, с которыми они сталкиваются: и в области банковских технологий, и в области управления. К сожалению, в отличие от зарубежных, российские организации чаще стремятся решать свои проблемы методом проб и ошибок, не привлекая для оказания помощи сторонних специалистов (консультантов).

Одной из основных управленческих проблем, стоящих в той или иной степени практически перед каждым банком сегодня, является потребность в создании такой системы управления, которая охватывала бы весь комплекс факторов, воздействующих на банк. Иными словами, в основу процесса управления банком должен быть положен системный комплексный подход, что предполагает рассмотрение кредитной организации не только как сложной системы, имеющей внутреннюю структуру, закономерности развития и функционирования, но и как экономического субъект, подверженный влиянию множества внешних факторов, как составную часть более глобальных экономических и социальных систем.

Так, например, довольно распространена практика рассмотрения проблем банка с позиций их "сиюминутного" решения, преодоления текущих трудностей без учета причин, приведших к возникновению проблемной ситуации. Методы оперативного управления банком зачастую применяются и при решении важных стратегических задач, стоящих перед кредитной организацией. В результате это не только не решает проблемы, но с течением времени более усугубляет их, не позволяя системе управления банком в целом эффективно функционировать.

Другой важнейшей управленческой задачей, которой должно уделяться первоочередное внимание, является определение общей стратегии дальнейшего развития банка и ее адаптация к меняющимся условиям внешней среды. Было бы принципиально неверным следовать однажды выбранной стратегии развития, не учитывая изменений, происходящих как в банке, так и вне его. В условиях динамично меняющейся экономической ситуации, изменений в налоговой, законодательной сферах очевидной становится необходимость построения такой системы управления банком, которая была бы способна гибко реагировать на эти изменения. В противном случае деятельность кредитной организации не принесет ожидаемых результатов.

Часто в силу объективных причин построение гибкой системы управления банком является трудноразрешимой задачей. Сложно планировать дальнейшую деятельность банка без четкого понимания преимуществ и отрицательных моментов его настоящего положения. Как показывает практика, распространенной является ситуация, когда в банке отсутствуют должностные инструкции, положения о структурных подразделениях, т.е. те документы, которые должны определить и закрепить функции каждого из сотрудников банка и всего подразделения в целом. Это приводит к размытости и нечеткости технологии работы банка в целом, когда руководители высшего уровня не представляют весь процесс предоставления той или иной услуги от начала и до конца. В результате подобной практики одни и те же банковские операции могут характеризоваться различной продолжительностью и качеством выполнения. В такой ситуации говорить об эффективной системе управления не приходится.

Зарубежный опыт банковского менеджмента подтверждает, что создание гибкой и эффективной системы управления банком практически невозможно без активного вовлечения в этот процесс сотрудников банка самых различных уровней. Важнейшим фактором в этом процессе является создание эффективной системы мотивации и стимулирования как рядовых исполнителей, так и менеджеров банка. Это может быть не только материальная, но и творческая, психологическая заинтересованность или возможность самообразования, повышения квалификации и т.д. При отсутствии заинтересованности работников в результатах своей деятельности создание такой системы управления во многом теряет смысл.

Впрочем, с другой стороны, избыточная самостоятельность сотрудников может служить причиной негативных явлений. Как уже было отмечено, характерной чертой многих российских банков является размытость технологии работы. Несмотря на то что формально четкая технология существует, на практике она может не соблюдаться. Это вызвано различными причинами и чаще всего является следствием изменений во внешней среде банка, когда новые условия работы вынуждают менять технологию на уровне рядовых исполнителей. Выход из этой ситуации, казалось бы, очевиден: достаточно пересмотреть банковские технологии с учетом изменений, продиктованных новыми условиями работы, разработать внутренние регламенты. Но все эти меры оказываются неэффективными без создания действенной процедуры контроля за соблюдением исполнения технологии, процедуры контроля качества банковских продуктов и услуг.

Процедура контроля соблюдения технологии работы является для банка важнейшей задачей. Процессы управления качеством в кредитных организациях постепенно приобретают решающее значение, становятся все более значимыми для банков. Организация подобной работы представляется сложной, но вполне выполнимой задачей. На начальном этапе это могут быть меры по контролю исполнения сотрудниками банка своих должностных обязанностей, контроль соблюдения внутрибанковских стандартов оформления и обработки документов, опрос клиентов с целью определения степени их удовлетворенности банковскими продуктами и услугами.

В связи с этим необходимо понимать, что при нерациональном распределении полномочий сотрудников слишком большая нагрузка приходится на долю руководства кредитной организации.

Сегодня во многих российских банках типичной является ситуация, когда руководитель подразделения, выполняя контрольные функции в своем отделе или управлении, вынужден не только разбираться во всех нюансах осуществления операций, но и осуществлять детальный контроль с целью выявления всех потенциальных нарушений в работе. Такой подход вполне оправдан в ряде случаев, когда дело касается особо важных процессов, имеющих для кредитной организации решающее значение. Но в большинстве случаев представляется более эффективным создание аппарата управления, основанного на принципе делегирования полномочий с вышестоящих на нижестоящие уровни, решение текущих, оперативных задач управления на более низких уровнях, параллельно с созданием эффективной системы контроля. Одним из главных принципов управления должно стать перепоручение дел, решение которых не требует непосредственного личного участия руководителя, исполнителям, способным эти задачи решить самостоятельно. Это позволит руководителям более эффективно выполнять функции управления, больше внимания уделять вопросам анализа, планирования деятельности подразделения, избавит их от решения множества второстепенных вопросов.

Серьезным препятствием на пути создания системы управления, основанной на принципе делегирования полномочий, может стать профессиональная подготовленность специалистов банка. При решении проблем управления банком нельзя не принимать данный фактор во внимание наряду с такими особенностями психологии, как боязнь изменений в профессиональной деятельности, боязнь принять на себя ответственность, низкую инициативность большинства сотрудников. К сожалению, все это часто является сдерживающим фактором на пути создания эффективной системы управления кредитной организацией.

Другой важнейшей составляющей процесса управления банком является система управленческого учета или, другими словами, специализированного учета деятельности банка, направленного на обеспечение информацией лиц, принимающих управленческие решения. В этой области многие российские банки также испытывают серьезные проблемы.

Для того чтобы глубже рассмотреть этот вопрос, целесообразно остановиться на основных задачах управленческого учета. С развитием банковской деятельности становилось очевидным, что система бухгалтерского и финансового учета не обеспечивает всех потребностей в информации для эффективного управления. Оказалось, что задачи, которые призван решать бухгалтерский учет, во многом не соответствуют потребностям и задачам управления кредитной организацией. Данные бухгалтерского учета в необработанном виде, как правило, слишком сложны и неудобны для анализа менеджерами и высшими руководителями банка. Это привело к необходимости их дополнительной обработки с целью представления в виде более удобном для решения управленческих задач, то есть к необходимости ведения специализированного управленческого учета.

Управленческий учет представляет данные бухгалтерского и финансового учета в обобщенном, агрегированном виде как систему финансово-экономических расчетных показателей деятельности банка, позволяющую проводить анализ не только текущего состояния кредитной организации, но и тенденции его изменения. Идеи и принципы управленческого учета сами по себе не новы и возникли достаточно давно. Работа по его ведению получила название экономической. Раньше ее выполняли специальные сотрудники банка, экономисты, в обязанности которых входил расчет и анализ показателей деятельности банка, агрегирование данных бухгалтерского учета, составление аналитических заключений и их представление руководителю банка. С развитием информационных технологий в качестве одного из наиболее эффективных инструментов управления, в том числе и для задач управленческого учета, стали активно использоваться специализированные информационные системы. Преимущества их применения в процессах управления очевидны.

Использование информационных технологий позволяет избавиться от субъективности оценок данных управленческого учета на нижних уровнях управления. Руководитель получает возможность доступа к достоверной и объективной информации непосредственно с помощью информационной системы управления банком.

Комплексное использование информационных технологий в управленческой деятельности получило название Management Information System (Информационные системы управления).

Сегодня Информационные системы управления приобретают особое значение, поскольку они успешно решают задачи, связанные с функционированием систем управленческого учета, управления ликвидностью, бюджетирования и т.д.

В зарубежных банках Информационные системы управления уже достаточно давно и успешно используются на практике. В большинстве российских банков ситуация обратная. И это является еще одной существенной проблемой банковского менеджмента, следствием которой является то, что руководитель банка получает информацию несвоевременно, возможность получения дополнительной информации связана с существенными временными затратами, а средства анализа и обработки данных в большинстве случаев ограничены экспертным анализом, и сегодня многие российские банки стремятся как можно скорее изменить эту ситуацию.

Механизмы и принципы, лежащие в основе функционирования Информационных систем управления, а также целесообразность применения подобных систем в российских условиях, требуют детального описания и изучения, поэтому в следующем разделе монографии в [главе](#) "Информационные

технологии" мы остановимся на этом подробнее.

Трудно перечислить все трудности, с которыми приходится сталкиваться, и задачи, которые приходится решать руководителям и менеджерам банков в процессе управления деятельностью кредитной организации. Несмотря на большое количество разнообразной информации и литературы по вопросам банковского менеджмента и управления, как показывает практика, одних только теоретических знаний в большинстве случаев оказывается недостаточно для принятия квалифицированного, грамотного решения. Это еще раз подтверждает давно известный факт, что практический опыт играет исключительно важную роль в процессах управления. Профессиональный опыт, знания и квалификация руководителей и менеджеров являются основой эффективно функционирующей системы управления банком.

## 1.5. Банковские технологии

Не меньшее количество проблем, с которыми сталкивается российская банковская система, относятся к сфере банковских технологий. Но прежде чем дать оценку состояния банковских технологий в России, необходимо разобрать само понятие "банковские технологии".

Этот термин вошел в деловую практику относительно недавно. Под банковскими технологиями понимают совокупность новейших подходов, методов, средств реализации и обеспечения банковских бизнес-процессов. Развитие этого понятия связано с тем, что за последние десять - пятнадцать лет возросло значение средств и методов реализации тех или иных банковских задач. Действительно, понятие "банковские технологии" не существовало ранее, так как вследствие достаточно жесткого регулирования банковской системой и приверженности традиционным подходам управления не было возможности и технической базы для инвариантной реализации принятых схем работы и реализации услуг. С развитием технических средств и в первую очередь компьютерных технологий и средств связи, а также вследствие проявления новейших тенденций в развитии отечественной и мировой банковской системы, на которых мы уже отчасти останавливались, такие возможности не только открылись перед большинством кредитных организаций, но активнейшим образом стали ими претворяться в жизнь.

Действительно, используемые во всем мире банковские технологии не только определяют "лицо" банка в глазах клиентов и инвесторов, но и являются в настоящее время одним из первых критериев в оценке банка с точки зрения грамотности и профессионализма организации бизнеса и даже его устойчивости. Они являются индивидуальным "ноу хау" банка, его своеобразной "внутренней кухней" и направлены на то, чтобы в современной быстро меняющейся внешней среде реализовать и предложить клиентам соответствующий сегодняшнему дню и их потребностям уровень сервиса, опирающийся на все достижения науки и техники.

Как видно, понятие "банковские технологии" достаточно широко. Оно включает в себя такие задачи, как построение системы обслуживания клиентов по отдельным операциям и в целом по банку, комплекс средств (в том числе и технических) по реализации операций, например, с пластиковыми карточками, интерактивному обслуживанию клиентов или каких-либо других. В сферу банковских технологий входят средства автоматизации и информационные системы, работа с современными платежными системами, реализация межфилиального взаимодействия, технологии осуществления контроля и система безопасности, телекоммуникации и многое другое, без чего сегодня немыслима банковская деятельность. Без банковских технологий в настоящее время невозможно решить ни одну из задач, касающихся управления банком, поскольку за последние несколько лет резко изменились требования к скорости принятия решений, увеличился объем операций и используемой в процессе деятельности информации.

Таким образом, можно констатировать не просто появление нового понятия, это, что за короткое время оно стало первостепенным и системообразующим. Это проявилось и в наблюдаемой последнее время преемственности терминов. Так, традиционное понятие "банковское дело" и одноименная наука преобразуются теперь в "банковские технологии" и науку о них. Это происходит потому, что сегодня во главу угла ставятся не теоретические, а практические способы оказания банковских услуг и технические средства их реализации.

Остановимся подробнее на состоянии банковских технологий в России. Как ни странно, именно с технологической точки зрения российские банки нельзя назвать отсталыми. Связано это с тем, что в начале рыночных реформ, в период сверхдоходов, банки вложили существенные ресурсы в развитие своих технологий, по крайней мере с технической точки зрения.

Основные проблемы в области технологий свойственны небольшим и особенно региональным банкам, которые не успели осуществить технологическое перевооружение и теперь испытывают серьезные трудности, поскольку при достаточно невысокой текущей доходности банковских операций им тяжело осуществлять массивные инвестиции в собственное развитие. Заметим, что эта тенденция является общемировой, и выше это уже было отмечено. Небольшим банкам все сложнее и сложнее участвовать в технологической гонке последних десятилетий.

В такой ситуации единственным средством, которое, кстати, активно используют небольшие

кредитные организации развитых стран мира, можно считать ориентирование на те технологические решения, которые максимально удовлетворяют потребности клиентов, не являясь особенно затратными. Речь идет об известной характеристике любого продукта - соотношении цены и качества. Вышеназванные банки стараются постепенно внедрять только проверенные практикой технологии, эффект от которых значительно превышает затраты на них и срок окупаемости которых невелик. Подобные подходы к выбору и внедрению новых технологий можно рекомендовать и небольшим российским банкам.

Для крупных российских банков, которые или уже имеют передовые дорогостоящие технологии, или могут позволить себе их внедрение, часто основной проблемой является то, что они стремятся использовать эти технологии повсеместно, не оценивая реальную потребность в них и их эффективность. Несмотря ни на что, банковские технологии не должны являться самоцелью руководства банка. Не стоит забывать, что они только инструмент, способствующий оказанию потребителю высококачественной услуги и получения заслуженного дохода.

Подводя итог, можно констатировать, что в последние годы именно банковские технологии приобрели первостепенное значение в банковском бизнесе и, к сожалению, их развитие в России все же недостаточно, в связи с чем можно прогнозировать рост их значимости в отечественном банковском деле. Но в то же время не стоит забывать о том, что их внедрение сопряжено с рядом проблем, среди которых и финансовые, и проблемы эффективности, и, может быть, самые сложные - проблемы организации и управления самим процессом внедрения современных банковских технологий.

Чтобы подтвердить справедливость многих из сделанных нами выводов и на практике проиллюстрировать необходимость и возможность изменений на уровне каждого отдельного банка, рассмотрим некоторое количество конкретных примеров из практики работы российских банков. Эти отдельные примеры позволят дополнить описание текущих внутренних проблем российских кредитных организации и сформировать более полное представление о ситуации "Как есть".

## 1.6. Отдельные примеры

В процессе анализа работы банков выявляется большое количество проблем разного рода. Настоящая глава составлена на основе выдержек из реальных материалов и рекомендаций консалтинговых проектов по исследованию бизнес-процессов, технологии организации работы ряда российских коммерческих банков и банков СНГ. В настоящей главе монографии мы приводим несколько десятков проблем разной степени значимости. Весь материал был специально обезличен для удобства изложения в настоящей книге. Разумеется, ни один из реально существующих банков просто не может функционировать, если в его работе проявляется такое большое число недостатков сразу. Поэтому в настоящей главе мы будем говорить о недостатках в работе "условного банка" (далее - Банк), вобравшего в себя типичные негативные черты, свойственные современным банкам России и СНГ. Такой способ изложения поможет нам проиллюстрировать основные проблемы, с которыми сталкиваются многие банки.

В данной главе нам бы хотелось, не акцентируя внимания на значимости конкретных проблем, сказать о них в общем, не оставляя при этом без внимания отдельные, казалось бы, "незначительные" недостатки, поскольку, как правило, при ближайшем рассмотрении они оказываются следствием очень серьезных упущений в сфере организации банковского дела, и их наличие подтверждает актуальность и справедливость того, о чем говорилось в предшествующих главах. Исходя из этих соображений, мы разделили собранный материал на смысловые группы. Так, в начале главы представлены проблемы общего плана. Далее мы рассмотрим более узкие проблемы и мелкие недостатки. Мы разделили их на следующие группы: недостатки в информационном обеспечении сотрудников, в работе филиалов, в работе расчетного центра, в автоматизации банковских услуг. Естественно, этот список не претендует на полноту, по тем не менее в какой-то степени иллюстрирует текущую ситуацию.

Итак, рассмотрим первый блок наиболее существенных проблем, для чего перечислим их и дадим каждой краткое описание.

### **Основные проблемы, выявляемые в ходе анализа бизнес-процессов, технологии и организации работы "условного банка"**

\* Негативный стиль взаимоотношений внутри Банка приводит к большим финансовым затратам на управление, отсутствию инициативы, творческого подхода, перспективы и заинтересованности в развитии бизнеса.

Стиль внутренних взаимоотношений и управления Банка диктуется многими объективными причинами, среди которых размер, история развития (весьма часто включающая советский период) и повышенное внимание со стороны контролирующих органов.

Для практического решения даже простых вопросов может требоваться очень много стадий согласований и обсуждений с большим количеством лиц. У большинства кадровых работников присутствует устойчивый "иммунитет" к нововведениям, отторжение всего нового как реально

невозможного. Именно поэтому очень высока доля формальности в работе.

В такой ситуации многие текущие вопросы невозможно решить без привлечения высшего руководства Банка (членов Правления). Как следствие этого, высший состав руководителей Банка постоянно перегружен решением множества разноплановых вопросов и в значительной степени теряет возможность контролировать реализацию своих распоряжений.

Работники Банка не пытаются решать все проблемы, которые возникают в процессе их деятельности, а выполняют лишь ту часть работы, которая снимает персональную вину за нерешимость той или иной задачи.

Все эти недостатки руководство Банка стремится превратить в достоинства, оправдывая это "консервативностью и солидностью Банка", повышенными требованиями, предъявляемыми к контролю и безопасности. На самом же деле контролируемость процессов в такой ситуации слишком низка, а риск возможных злоупотреблений высок.

Стиль управления Банком варьируется от жесткой централизации до полного безвластия на местах, у сотрудников отсутствуют позитивная мотивация на качественное выполнение своей работы, для многих из них характерно ощущение, что "лучше не будет".

Таким банкам свойственна низкая заинтересованность персонала в деятельности Банка и банковском деле вообще. Сотрудники, участвующие в обслуживании клиента, никак не заинтересованы в качестве оказываемых услуг и доходности Банка. Поэтому часто к клиенту они относятся как к "просителю".

\* Отсутствие надлежащей системы обеспечения информацией сотрудников Банка и клиентов.

Большинство сотрудников Банка не имеют и соответственно не в состоянии довести до сведения клиентов информацию о происходящих в Банке процессах (открытие новых филиалов, новые и уже существующие услуги, задачи, решаемые руководством, направления развития и т.п.), причем наименее информированными являются сотрудники, занятые непосредственно работой с клиентами.

Не осуществляется политика информирования клиента. Нет полноценных информационных и рекламных материалов (существующие или уже устарели, или не содержат полезной клиенту информации, например такой, как тарифы, таблицы сравнения с другими банками), альбома услуг, памяток по операциям и оформлению документов, отчетов о финансовом состоянии Банка и т.п.

Отсутствие актуальной информации негативно влияет и на внутренние технологические процессы. Многие решения, в том числе и принятые Правлением Банка, не сразу доходят или вообще не доходят до исполнителей. Новые решения, ввиду отсутствия детальной информации о них, могут восприниматься весьма критично. Все это, естественно, приводит к росту издержек, неконтролируемости бизнес-процессов, что отражается в конечном счете на клиенте.

\* Невысокое качество и отсутствие многих реально востребованных услуг.

Клиентская база формируется в большей степени за счет имиджа Банка, его размера и финансовой устойчивости, несмотря на низкое качество обслуживания клиентов.

Реальные исполнители, общающиеся с клиентом, не имеют четких установок на приоритетность работы с клиентами. Они не знакомы с полным спектром услуг, которые предлагает Банк своим клиентам, процедурой оказания этих услуг, с их выгодными сторонами и конкурентными преимуществами.

Не существует единой методологии, стандартов предоставления клиентам услуг и должного контроля их качества.

\* Отсутствие информационно-технологической базы развития Банка.

Как правило, в типовом Банке функционируют десятки разнородных программных продуктов, использующих различные аппаратные, технологические и системные платформы. Они лишены единых стандартов, обеспечивающих систему взаимодействия, организацию интерфейса, единые методы хранения и архитектуру баз данных и т.п. Все это приводит к постоянному росту издержек на поддержку этих программных продуктов, их сопровождение и доработку. Так, известный стандарт, применяющийся в России и за рубежом, на максимальную суммарную численность информационно-технологических работников в кредитных организациях, равный 4-5% суммарной численности персонала организации, превышен во многих российских банках в несколько раз.

\* Отсутствует единая система контроля основных нормативных позиций и ликвидности.

Отделы самостоятельно контролируют нормативы и резервы на обеспечение текущих операций. В результате Банк несет дополнительные затраты по формированию завышенных резервов и по постоянному привлечению краткосрочных ресурсов для покрытия несогласованности действий подразделений и ошибок финансового планирования.

\* Отсутствует единая по Банку система формирования отчетности.

Отдельные подразделения Банка самостоятельно разрабатывают методики получения отчетов, занимаются подготовкой данных и поиском информации. В результате возрастает дублирование работ по сбору данных и расчету показателей, что приводит к излишней загруженности специалистов, а также имеет место несвоевременная корректировка отчетности в соответствии с текущим законодательством, что приводит к штрафам, налагаемым на Банк.

В таких условиях банкам могут быть рекомендованы следующие меры:

\* Разработка концепции построения взаимоотношений и мотивации, основанной на необходимости постоянных изменений, развития, снижения издержек и увеличения доходности. В рамках решения данной проблемы необходимо довести до сознания всех сотрудников их роль в общем технологическом процессе и влияние качества их труда на решение общих задач Банка. Необходимо ввести систему мотивации, поощряющую неформальное, творческое отношение сотрудников к своим обязанностям, стремление качественно выполнить свою работу.

Рекомендуется, чтобы не менее 40% (для исполнителей) и 60% (для руководителей) размера фонда оплаты труда приходилось на выплаты, прямо соотносимые с результатами работы. Для крупных кредитных организаций целесообразно также более широко использовать механизм участия в акционировании.

\* Разработка и реализация системы обеспечения информацией сотрудников и клиентов Банка. В основе этой системы должно лежать детальное разграничение всей информации на конфиденциальную и неконфиденциальную (с желательным сокращением объема первой). Это, во-первых, необходимо потому, что одной из основных причин неинформированности является огромное количество якобы конфиденциальной, секретной информации, которая на самом деле таковой не является.

Во-вторых, в рамках данной системы должны функционировать отдельные механизмы информирования, такие, как единое хранилище внутренних документов, регулярно распространяемые печатные материалы, Интернет, регулярные рассылки информационных материалов клиентам, актуальный и информативный раздаточный материал, ежемесячные информационные совещания, на которых руководители рассказывают о произошедшем в Банке за месяц и отчитываются перед своими работниками в том, что они лично сделали для улучшения работы Банка.

Наконец, необходимо организовать процедуры контроля за информированностью клиентов, производя ежемесячные проверки на это счет подразделений, участвующих в их обслуживании.

\* Продвижение и развитие услуг Банка.

Для реализации задач продвижения и развития услуг, поставленных перед Банком, целесообразны следующие мероприятия:

- создание специализированной службы продвижения услуг, которая будет представлять собой институт ответственных за услуги лиц. В круг задач такой службы может входить формирование и поддержка спецификаций (описаний) услуг и процесса их предоставления с точки зрения клиента в соответствии с международными стандартами качества (ISO9000);

- выработка единой маркетинговой политики продвижения услуг.

Список новых услуг рекомендуется составить на основе опроса реальных и потенциальных клиентов. Особо стоит обращать внимание на услуги, которые будут способствовать развитию бизнеса клиента: консультации, обеспечение налоговых платежей и т.д.

Банк может предлагать различные программы, ориентированные на обслуживание постоянных клиентов по льготным тарифам. Система льготных тарифов должна быть более формализована, в отличие от той ситуации, когда решение по льготным тарифам или курсам валют почти всегда осуществляется по усмотрению руководства применительно к каждому отдельному случаю.

Необходимо создать систему контроля за качеством оказываемых услуг. В рамках данной системы должны функционировать следующие механизмы:

- материальной ответственности за невнимательное отношение к клиенту;
- процедуры периодических внутренних проверок исполнения сотрудниками Банка своих должностных обязанностей;
- периодические опросы клиентов на предмет выявления негативного и положительного в деятельности тех или иных сотрудников.

Любые изменения в порядке предоставления услуги, приведшие к повышению ее качества, необходимо рекламировать среди текущих и потенциальных клиентов, проводить сравнение качества и стоимости предоставляемых услуг с услугами, предоставляемыми конкурентами.

\* Внедрение единого комплекса управления банковской деятельностью, поддерживающего масштабируемость, ведение управленческого и финансового учета, гибко настраиваемый документооборот и систему визирования документов. Использование новой и перспективной системы автоматизации способствует улучшению бухгалтерского и управленческого учета и сокращению затрат на обеспечение обслуживания клиентов.

Сформулировав отдельные проблемы и кратко наметив пути их решения, мы рассмотрим вопросы более частного характера. Ниже мы предлагаем пути решения проблем более узкого, специального плана. Для удобства изложения мы разделили замечания на пять блоков: общего характера, по порядку предоставления и развития услуг, по уровню информационного обеспечения работников Банка, по работе филиалов расчетного центра, по автоматизации. Учитывая те практические цели, которые преследует автор настоящей монографии, все замечания по улучшению банковской деятельности оформлены в следующем виде: формулируется проблема, затем предлагается решение и, наконец, рассматривается потенциальный эффект.

### **Отдельные замечания и пожелания общего характера**

**Проблема.** Отсутствие четкой и прозрачной структуры Банка, вследствие чего многие работники Банка не знают, в каких подразделениях работают их коллеги, участвующие в одном с ними технологическом цикле. Деление на подразделения во многом устарело и не соответствует текущим потребностям.

**Решение.** Предлагается структурная реорганизация Банка, направленная на достижение большей прозрачности, соответствия текущим потребностям и изменившимся условиям деятельности. При разработке новой организационной структуры, по нашему мнению, необходимо обратить внимание на целый комплекс проблем, которые детально изложены ниже в главе "Организационная структура".

**Эффект.** Повысится прозрачность, а следовательно, и контролируемость всех внутренних процессов. Возрастет положительная мотивация сотрудников, так как они поймут механизм большинства технологических процессов.

**Проблема.** Высокий объем ручного труда при осуществлении многих специфических банковских операций, например валютного контроля.

**Решение.** Пересмотреть внутренние регламенты процесса валютного контроля. В частности, необходимость простановки вручную печати, даты, подписи, порядкового номера и брошюрования всех входящих и исходящих документов валютного контроля.

**Эффект.** Снизятся затраты на выполнение операций.

**Проблема.** Высокий объем устных и рукописных распоряжений.

**Решение.** Формализовать процедуры передачи бухгалтерской и управленческой информации. Для этого разработать и утвердить правила внутреннего электронного документооборота.

**Эффект.** Уменьшится число ошибок, связанных с неправильным заполнением и использованием документов.

**Проблема.** Низкий уровень (или полное отсутствие) разделения должностных обязанностей между сотрудниками структурных подразделений Банка.

**Решение.** Распределить должностные обязанности между сотрудниками подразделений Банка, утвердить должностные инструкции.

**Эффект.** Возрастает ответственность сотрудников Банка за исполнение ими должностных обязанностей.

### **Замечания и пожелания по порядку предоставления услуг и дальнейшему их развитию**

**Проблема.** Отсутствует система управления качеством банковских услуг.

**Решение.** Ввести процедуру управления качеством банковских услуг в соответствии со стандартом ISO-9000 и сертифицировать ее.

**Эффект.** Повысится качество услуг и позитивный имидж Банка.

**Проблема.** По мнению большинства сотрудников Банка, востребованы, но отсутствуют услуги по лизингу (в том числе на малые суммы), факторингу, организации проведения зачетных схем для клиентов, овердрафт.

**Решение.** По возможности ввести данные услуги, особенно первую из них.

**Эффект.** Повысится доходность и качество обслуживания клиентов за счет внедрения современных видов услуг.

**Проблема.** Индивидуальное или VIP-обслуживание не формализовано и специально не рекламируется, хотя и осуществляется банком.

**Решение.** Формализовать индивидуальную форму обслуживания, описав ее в соответствующем регламенте.

**Эффект.** Станет возможным активное продвижение этой формы обслуживания на рынок. Повысится качество услуг, оперативность обслуживания и защищенность клиентов.

**Проблема.** Очень часто возникает ситуация, когда к одному операционному работнику выстраивается очередь из нескольких человек, в то время как у остальных нет ни одного клиента.

**Решение.** Ввести должность дежурного операционного работника, который при желании клиента может его обслужить в случае, если основ-

ной "операционист" занят. На первом этапе дежурного "операциониста" можно разместить рядом с бухгалтером-контролером (или совместить эти функции), так как именно у бухгалтера-контролера хранятся карточки образцов подписей клиентов.

**Эффект.** Повысится качество услуг и оперативность обслуживания клиентов.

**Проблема.** Отсутствуют платные консультационные услуги по офшорной деятельности и

оптимизации налоговых схем. Услуги по международной торговле существуют, но не являются платными.

Решение. Ввести платные консультационные услуги по международной торговой и оффшорной деятельности.

Эффект. Повысится доходность и качество обслуживания клиентов за счет внедрения современных видов услуг.

Проблема. Существующая схема взимания комиссии за расчетно-кассовое обслуживание недостаточно гибка, не удовлетворяет требованиям некоторых клиентов.

Решение. Ввести более дифференцированную схему взимания комиссии за расчетно-кассовое обслуживание и ведение счетов.

Эффект. Возможен рост клиентской базы и объема операций. Повысится доходность и качество обслуживания клиентов за счет повышения качества услуг.

Проблема. Отсутствует специализированный оптовый обменный пункт.

Решение. Создать специализированный оптовый обменный пункт на базе какого-либо существующего обменного пункта, работающего не менее чем с восемью валютами и суммами обмена от 2000 долларов.

Эффект. Повысится доходность и качество обслуживания клиентов за счет внедрения реально востребованных услуг.

Проблема. Клиенты не пользуются аккредитивами из-за высоких тарифов.

Решение. Рассмотреть возможность снижения тарифов и активизировать работу на рынке документарных операций.

Эффект. Появится возможность прекратить отток клиентов, специализирующихся на валютных операциях, который имеет место из-за высоких тарифов и низкого качества обслуживания.

Проблема. Высокая стоимость услуг по инкассации, в результате чего многие клиенты перевозят деньги и ценности самостоятельно, не имея соответствующих средств защиты для этого.

Решение. Создать собственную службу инкассации.

Эффект. Снизятся тарифы на обслуживание и повысится качество обслуживания клиентов.

Проблема. Отсутствует возможность оперативной доставки средств клиентам.

Решение. Рассмотреть возможность оказания услуги по доставке средств.

Эффект. Повысится доходность и качество обслуживания клиентов за счет внедрения современных видов услуг.

Проблема. Практически полностью отсутствует раздаточный материал для клиентов (например правила кредитования).

Решение. Разработать и распространить соответствующие материалы.

Эффект. Повысится качество обслуживания клиентов.

Проблема. В некоторых случаях работники Банка, ссылаясь на выдержки из инструкций, где указано, что "Банк может" или "Банк вправе", находят возможным требовать от клиента неукоснительного выполнения правил. Такие работники не рассматривают ситуацию с точки зрения клиента и считают себя проверяющей, контролирующей стороной. Имеют место также ситуации, когда они не в состоянии точно объяснить, на основании чего клиенту предлагаются те или иные требования.

Решение. Работа должна быть организована так, чтобы клиент мог получить разъяснение относительно каждого требования банковского работника. Клиент должен быть вправе требовать подробных разъяснений, сопровождаемых выдержками из нормативных документов.

Эффект. Повысится качество обслуживания клиентов.

Проблема. Отсутствует услуга по оплате коммунальных платежей клиентов с депозитных счетов до востребования.

Решение. Ввести услугу по оплате коммунальных платежей клиентов с депозитных счетов до востребования.

Эффект. Повысится доходность и качество обслуживания клиентов за счет внедрения современных видов услуг.

Проблема. Отсутствует услуга по прямой конверсии наличной иностранной валюты.

Решение. Ввести данную услугу.

Эффект. Повысится доходность и качество обслуживания клиентов за счет внедрения современных видов услуг.

### **Замечания и пожелания по информационному обеспечению работников Банка**

**Проблема.** Несмотря на наличие большого количества внутренних регламентирующих документов, доступ к ним у работников Банка, включая руководящих работников, в большинстве случаев отсутствует. Часты случаи, когда люди используют в работе уже многократно измененные соответствующими решениями устаревшие регламенты. При этом многие из них носят формальный характер, а ссылки на их "секретность" и "конфиденциальность" зачастую неадекватны их реальному статусу. Многие документы не имеют электронных копий, и их необходимо запрашивать через канцелярию, что весьма долго и зачастую проблематично. Часто документы вообще не доходят до исполнителей. Поэтому, несмотря на огромное количество документов и существенные затраты на их подготовку, отношение исполнителей к внутренним регламентирующим документам весьма формальное и содержащиеся в них указания часто не соблюдаются.

**Решение.** Создать единое электронное хранилище внутренних регламентирующих документов. Оно должно предоставлять возможность присваивать документам регистрационные номера и быть оснащено поисковой системой. Чтобы добиться действенного использования хранилища, ввести правило, что все распоряжения, регламенты и другие документы, в том числе и утвержденные Правлением Банка, вступают в силу с момента получения регистрационного номера, а выпущенные ранее и не зарегистрированные в течение месяца автоматически теряют силу.

**Эффект.** Повысится довольно низкая на сегодня управляемость Банком в целом и процессом предоставления услуг в частности.

**Проблема.** Информационная банковская газета должна более широко распространяться среди специалистов и руководителей среднего звена.

**Решение.** Учитывая высокие затраты на увеличение тиража, можно осуществлять распространение газеты среди сотрудников по электронной почте.

**Эффект.** Это станет источником дополнительной мотивации, поскольку работники Банка будут себя ощущать вовлеченными в общий процесс работы.

**Проблема.** Зачастую на рабочих местах справочная информация отсутствует, она неактуальна или доступ к ней затруднен.

**Решение.** Ведение сводных справочников по всем филиалам и подразделениям с редактированием справочников в головной конторе: например, справочника счетов налоговой инспекции, справочника счетов в других банках, справочника счетов корреспондентов, справочника Банковских Идентификационных Кодов. Все справочники должны обладать контекстным поиском, поиском по регионам, номерам и датам и т.п.

**Эффект.** Снизятся операционные издержки и существенно повысится оперативность обслуживания клиентов.

**Проблема.** Недостаточная методическая помощь головного Банка в проработке учетных вопросов на местах. Например, многие вопросы решаются под ответственность бухгалтеров филиалов.

**Решение.** Необходимо не реже раза в месяц проводить обязательные методические встречи между руководителями бухгалтерий филиалов и главной бухгалтерии и детализировать учетную политику Банка до степени ее неформального восприятия бухгалтерами филиалов и структурных подразделений.

**Эффект.** Снизится риск ошибок и соответственно претензий и "придинок" со стороны проверяющих органов, учет станет стандартизированным.

**Проблема.** Существенные усилия работников головного Банка уходят на стихийное консультирование работников филиалов. При этом взаимоотношения строятся не на формальной основе, а "по своим каналам", и работникам приходится отвечать на многие вопросы многократно, а иногда оставлять вопросы без ответов.

**Решение.** Создать "горячую линию" Банка с регистрацией всех вопросов филиалов и периодической рассылкой ответов на наиболее часто задаваемые вопросы.

**Эффект.** Снизятся затраты на стихийное консультирование, возрастет ответственность консультирующих работников и качество информации, получаемой работниками филиалов.

**Проблема.** Текущая форма внутренних регламентов громоздка и недостаточно информативна.

**Решение.** К регламенту необходимо делать краткий обзор его основных положений на одной-двух страницах, желательно сопровождать обзор графическими схемами или рисунками для большей наглядности. Такой обзор может содержать методические указания о том, что и кому необходимо делать по данному регламенту. Эти регламенты могут быть доступны и клиентам.

**Эффект.** Регламенты приобретут практическую значимость. Повысится контролируемость и стандартизированность всех внутренних и внешних процессов.

### **Замечания и пожелания к работе филиалов**

**Проблема.** Каждый из филиалов, согласно концепции универсальности, осуществляет полный перечень операций. При этом ряд операций осуществляется довольно редко, в связи с чем возникают две существенные проблемы. Во-первых, они убыточны, во-вторых, вследствие редкости этих операций работники не имеют постоянного опыта их проведения, что снижает качество самих услуг.

**Решение.** Рассмотреть возможность специализации филиалов в зависимости от контингента клиентов и квалификации специалистов. Целесообразно ввести следующую схему: рассчитывается и утверждается некий минимальный уровень операций по тем или иным банковским продуктам; если через некоторое время (например два месяца) уровень не достигается, право на осуществление данной услуги у филиала забирают; при этом фонды материального поощрения руководства филиалов должны зависеть не только от доходности, но и от спектра услуг. Если один из филиалов захочет снова предоставлять ту или иную услугу, он должен "купить" право на ее предоставление у головного Банка.

**Эффект.** Повысится качество услуг и существенно снизятся издержки филиалов.

**Проблема.** В каждое из подразделений головного Банка филиал обязан посылать дубликат отчетности.

**Решение.** Целесообразна централизация всей работы с филиалами в рамках единой службы, включая проверки.

**Эффект.** Снизятся материальные затраты на ведение отчетности и исчезнет психологическое давление на персонал филиалов со стороны множества подразделений головного Банка.

**Проблема.** Продолжительность операционного дня различается в разных филиалах.

**Решение.** Стандартизировать время обслуживания клиентов по всем филиалам и отделениям Банка. Можно рекомендовать установить основное операционное время с 9.00 до 15.00, а с 15.00 до 22.00 функционирует вечерняя касса.

**Эффект.** Повысится качество услуг. Упростится обработка операций в головном Банке.

**Проблема.** Процессинговый центр предоставляет информацию для филиала о движении средств в банкоматах за весь день целиком, не разбивая эту информацию по суммам в случае смены кассеты в течение дня, и не учитывая, что бухгалтерские проводки необходимо формировать исходя из разбивки сумм по кассетам.

**Решение.** Разрывать информацию о движении средств из Процессингового центра по кассетам в случае их смены.

**Эффект.** Упростится процедура бухгалтерского учета и снизятся операционные издержки.

**Проблема.** В выходные дни часто заканчиваются деньги в банкоматах.

**Решение.** Увеличить объем лимитов в банкоматы.

**Эффект.** Повысится качество услуг.

**Проблема.** Часть кассовой отчетности содержит дублирующую информацию.

**Решение.** Рассмотреть возможность отказа от ряда сводных кассовых документов, содержащих одну и ту же информацию: отчетная справка, кассовый приходно-расходный ордер, справка об остатках, кассовые документы, сводная отчетная справка.

**Эффект.** Снизятся издержки на подготовку кассовой отчетности.

**Проблема.** Пакет документов на выдачу "крупной" ссуды предоставляется в филиал, там долго рассматривается, после чего передается в головной Банк, где процедура начинается заново.

**Решение.** Оптимизировать выдачу крупных кредитов. Упростить проверку кредитов в головном Банке вынесением утвержденных филиалом документов на Кредитный комитет Банка или отменить процедуру обработки таких документов в филиале, ограничив ее сбором необходимых документов.

**Эффект.** Снизятся издержки на подготовку ссуд, повысится качество услуг за счет увеличения скорости обслуживания.

**Проблема.** Чек клиента подписывают операционист, специалист наличного денежного обращения, администратор операционного зала, и только после этого он поступает в кассу.

**Решение.** Изменить процедуру оформления чеков.

**Эффект.** Снижение операционных издержек и повышение качества обслуживания клиентов.

**Проблема.** Процедура согласования курса конвертации валют ведется с головной конторой, что влечет за собой необходимость содержать дополнительного человека в филиале.

**Решение.** Рассмотреть возможность оповещения операционных работников филиалов о курсе обмена.

Эффект. Снижение операционных издержек.

Проблема. Не ведется оперативное отслеживание финансового состояния заемщика и сохранности залогового обеспечения в период действия кредитного договора.

Решение. Разработать и утвердить процедуру отслеживания финансового состояния заемщика и обеспечения ссуды в зависимости от классности заемщика и типа обеспечения.

Эффект. Повысится эффективность и надежность кредитных операций Банка.

Проблема. Высокая доля ручного труда в кассах пересчета.

Решение. Рассмотреть возможность приобретения машин для пересчета наличности, которые позволяют формировать кассеты для банкоматов одновременно с пересчетом наличности (на сегодня это разные операции, которые выполняются вручную).

Эффект. Возможно, удастся достичь окупаемости машин и снижения издержек путем объединения центров пересчета в два укрупненных центра.

Проблема. Отсутствие информации об остатках наличности в банкоматах в кассах пересчета приводит к тому, что невозможно заблаговременно подготовиться, отсортировать нужное количество банкнот и заправить кассеты.

Решение. Обеспечить центрам пересчета доступ к информации об остатках наличности в банкоматах для заблаговременной подготовки наличности.

Эффект. Снижается риск того, что кассеты не будут подготовлены вовремя и банкомат останется без денег.

#### **Замечания и пожелания к работе расчетного центра**

Проблема. Многие международные платежи идут не напрямую, а через нескольких корреспондентов, что приводит к временным задержкам и высокой стоимости расчетов для клиента.

Решение. Разработать систему оптимизации прохождения платежей и развить корреспондентскую сеть. Для этого перевести функции поиска новых корреспондентов в расчетный центр.

Эффект. Ответственность за качество расчетов будет возложена непосредственно на тех, кто их осуществляет.

Проблема. Недостаточно развит клиринг вообще и его современные формы в частности, вследствие чего высок уровень требуемых для проведения расчетов оборотных средств.

Решение. Для банков-корреспондентов ввести более широко клиринг без депонирования средств. Ввести клиентский клиринг по счетам внутрифилиальных расчетов. Особенно эффективно это будет для банка с существенной долей внутренних платежей.

Эффект. Уменьшатся текущие средства, необходимые для поддержания ликвидности.

Проблема. Не развита корреспондентская валютная сеть. Валютные платежи внутри страны идут через Нью-Йорк.

Решение. Для платежей внутри страны организовать корреспондентские отношения с крупным российским валютным банком, например с Внешторгбанком.

Эффект. Повысится качество услуг за счет увеличения скорости и снижения стоимости расчетов.

Проблема. Существенные затраты на поддержание бумажной технологии работы с корреспондентами при отсутствии такой необходимости.

Решение. Заключение договор с банками-корреспондентами о безбумажной технологии (не пересылать бумажные документы почтой).

Эффект. Снижение операционных издержек.

Проблема. Маршрутизация исходящих платежей в иностранной валюте (выбор пути для перечисления денежных средств через банки-корреспонденты) выполняется разными работниками, часто по несколько раз для одного документа.

Решение. Маршрутизацию всех исходящих платежей в иностранной валюте выполнять на одном рабочем месте (например на рабочем месте контролера валютной позиции).

Эффект. Исключение дублирования действий работников.

Проблема. Процедуры контроля, тестирования исходящих платежей в иностранной валюте и последующей сверки отправленных платежей по выпискам из банков-корреспондентов осуществляются разными работниками.

Решение. Совместить процедуры контроля и сверки платежей на одном рабочем месте (ответственный, обрабатывающий исходящие платежи и осуществляющий их контроль, должен

также проводить сверку отправленных платежей по выпискам).

Эффект. Более оперативное решение вопросов по неотправленным платежам, повышение эффективности контроля прохождения платежей.

Проблема. Расчет суммы комиссии за клиентские платежи производится в головном Банке, после чего в филиалы отправляется требование на списание суммы комиссии со счета клиента.

Решение. Полностью передать функции расчета и взимания комиссии за клиентские платежи в филиалы.

Эффект. Сокращение бумажного документооборота головного Банка с филиалами, упрощение процедуры контроля за взиманием комиссии.

Проблема. Высокий объем и трудозатраты на поддержание бумажной технологии документооборота там, где в ней отсутствует необходимость.

Решение. Перевести межфилиальные расчеты на безбумажную технологию (не пересылать бумажные документы почтой).

Эффект. Снизятся операционные издержки и бумажный документопоток.

#### **Замечания и пожелания по автоматизации**

Проблема. Стихийное развитие программного комплекса Банка и наличие программистов в подразделениях приводит к отсутствию единых стандартов и взаимодействия между программами, невозможности использовать единый инструментарий.

Решение. Рекомендуется провести полную инвентаризацию программных средств, разработать и привести к единому стандарту интерфейсы, форматы обмена, методы хранения и доступа к данным.

Эффект. Снизятся издержки на поддержание и сопровождение программных продуктов и техники.

Проблема. Служебный документооборот осуществляется в бумажном виде. Это неудобно. Документы порой теряются, их невозможно оперативно подписать.

Решение. Визировать служебные записки и хранить их в электронном виде. Для этого необходимо принять решение по внедрению системы электронного визирования документов.

Эффект. Снизятся издержки, возрастет контролируемость технологических процессов.

Проблема. Отсутствует централизованная книга регистрации лицевых счетов.

Решение. Автоматизировать процедуру ведения книги регистрации лицевых счетов. Распечатывание книги осуществлять раз в год.

Эффект. Снизятся издержки, повышение контролируемости технологических процессов.

Проблема. Не автоматизировано получение целого ряда форм отчетности.

Решение. Автоматизировать получение отчетности.

Эффект. Снизятся операционные издержки.

Проблема. Отсутствие оперативной информации о состоянии кассы для составления кассового плана.

Решение. Автоматизировать и объединить ведение кассового плана с системой ведения и учета кассовых операций.

Эффект. Снизятся операционные издержки.

Проанализировав ситуацию в нашем "условном банке", мы можем сделать вывод, что в работе большинства российских кредитных организаций на сегодняшний день имеет место, помимо общих проблем в области менеджмента и банковских технологий, большое количество отдельных проблем и недостатков. Часть из них мы проиллюстрировали выше, в том числе и дав небольшие рекомендации.

Теперь, разобрав особенности текущего положения российских банков от общих проблем банковской системы до отдельных незначительных недостатков, пришло время рассмотреть ключевые направления совершенствования и выработать детальные рекомендации по решению проблем, с которыми сталкиваются сегодня российские банки.

## **Глава 2. Пути улучшения, или Как должно быть**

В настоящем разделе содержатся рекомендации по развитию банковского дела, носящие прикладной характер. При этом, рассматривая каждый блок возникающих сегодня перед российскими банками проблем практического плана, мы останавливаем свое внимание на ее самых существенных аспектах, актуальных для типичного среднего российского банка.

В связи с этим мы распределили нижеследующий материал по принципу справочника и постарались как можно более подробно осветить основные пути возможных изменений технологии и организации работы банка, его реинжиниринга. Для удобства изложения и восприятия материала мы выделили пятнадцать блоков актуальных сегодня для отечественной банковской системы проблем и расположили их в порядке убывания значимости. Сразу оговоримся, что расположение это весьма условно, поскольку первостепенное или второстепенное значение той или иной проблемы относительно и зависит от общего контекста, в котором она возникает, и точки зрения, с которой она рассматривается.

Предоставляя читателю по возможности наиболее полный объем информации по каждому из рассматриваемых ниже вопросов и не изменяя нашей главной цели - дать рекомендации практического характера - нам бы все-таки хотелось осветить и наиболее важные, на наш взгляд, теоретические аспекты некоторых проблем.

### **2.1. Стратегическое планирование**

Этот раздел мы начинаем с рассмотрения необходимости и особенностей внедрения стратегического планирования в деятельность кредитных организаций.

Как показывает практика, руководители большинства отечественных банков убеждены, что в нашей стране стратегическое планирование неприменимо. При этом они ссылаются как на непредсказуемость рыночной конъюнктуры и экономической ситуации в стране, так и на законодательную и нормативную неразбериху, следствием которой является тотальное недоверие (в том числе и своим партнерам), угроза моментальной утраты годами завоевывавшихся позиций и т.п.

Но так ли это на самом деле и настолько ли стабильна в этом плане зарубежная экономика, что принятые в ней современные общепризнанные концепции управления не применимы в нашей сложной экономической ситуации? Попытаемся разобраться в этих вопросах и выработать некоторые рекомендации по внедрению стратегического планирования в банковский менеджмент.

Однако для этого необходимо как можно шире рассмотреть процесс стратегического планирования с точки зрения возможности и оправданности его применения российскими банками в современных условиях.

#### ***Понятие стратегического планирования***

Прежде чем дать определение стратегического планирования, нам представляется необходимым сделать некоторые терминологические уточнения. Существуют два равноправных по своему смысловому наполнению термина: "стратегическое планирование" и "стратегический менеджмент". При этом сферы употребления этих терминов не разграничены: когда рассуждают о процессе управления стратегическим развитием организации и о научных подходах, обеспечивающих этот процесс, пользуются как термином "стратегический менеджмент", так и "стратегическое планирование". На наш взгляд, это терминологическое смешение вполне оправдано, поскольку одно понятие неизбежно включает в себя другое. Поэтому в настоящей главе монографии мы будем говорить о "стратегическом планировании", или "стратегическом менеджменте", не разделяя эти термины.

Итак, согласно определениям ведущих зарубежных специалистов, стратегическое управление и планирование заключается в определении целей организации, превращении общих целей в конкретные направления работы, анализе сильных и слабых сторон организации, составлении и контроле выполнения планов деятельности в различных ситуациях. Таким образом, это управленческий процесс, обеспечивающий соответствие между целями банка и имеющимися у него ресурсами в условиях постоянно изменяющейся рыночной обстановки и правил государственного регулирования. Цель стратегического планирования и управления - внедрение новых и развитие перспективных направлений деятельности и банковских продуктов так, чтобы они способствовали росту объема операций, приумножали доходы и увеличивали рыночную стоимость акций. Таким образом, стратегия зависит от тех целей, которые компания ставит перед собой и способствует их скорейшему осуществлению.

Все вышесказанное свидетельствует об исключительной важности стратегического планирования для успешной работы кредитной организации, однако, как показывает опыт, многие руководители просто недостаточно четко представляют себе, что это такое на самом деле. Именно это обстоятельство объясняет тот факт, что во многих отечественных банках попытка внедрения

стратегического планирования не приносит ожидаемых плодов.

Разумеется, деятельность подавляющего большинства банков преследует определенные цели, как высокого, так и низкого уровня. Это может быть и стремление завоевать определенную долю рынка, и достичь некоторого уровня доходности или роста активов, осуществить региональную экспансию, обеспечить обслуживанием высочайшего класса системообразующего клиента и т.д., и т.п. Но, как правило, такие цели недостаточно понятны и прозрачны, сложно контролируемы прежде всего потому, что они нечетко сформулированы и осознаны высшим руководством. Это также является одной из причин безрезультатности стратегического планирования в отечественных банках.

### ***Задачи стратегического менеджмента в банках***

Для грамотного и последовательного осуществления процесса стратегического менеджмента необходимо четко сформулировать основные задачи этого процесса, согласуясь с российскими экономическими условиями.

Во-первых, система стратегического менеджмента решает задачу неуклонного приближения кредитной организации к тем целям, которые она ставит перед собой. Это, разумеется, дает положительную динамику развития и конкурентоспособности: ведь ресурсы и силы не распыляются на все сразу, а сосредотачиваются на принципиальных для достижения цели позициях.

Поясним этот пункт на следующем примере. Предположим, мы имеем дело с небольшим региональным банком, достаточно стабильным в финансовом отношении, с относительно невысокой доходностью, но, тем не менее обслуживающим устойчивую часть промышленных предприятий и местных бизнесменов. Естественно, в сложившихся экономических условиях такой банк лишен серьезных перспектив экспансии и развития, так как не имеет достаточных ресурсов. В большинстве случаев он начинает ставить перед собою разнородные задачи и в конечном счете не решает ни одной. Каждое из действий такого банка, взятое в отдельности, правильно (это может быть и финансовое оздоровление, и меры по улучшению качества услуг и повышению доходности), однако в совокупности все эти действия не укрепляют его позиции.

Предположим далее, что, проанализировав внешнюю экономическую среду и перспективы развития банка на ближайшие пять лет, правление пришло к выводу, что в складывающихся условиях оно не имеет достаточных ресурсов для развития и экспансии. В связи с этим оно решило утвердить как основную стратегическую задачу обеспечение всех необходимых условий для сохранения существующей клиентской базы, в том числе подготовку к конкурентной борьбе в своем регионе с крупными московскими банками - основному потенциальному источнику угрозы сокращения клиентской базы.

Принимая во внимание сложившееся положение, банк должен сосредоточить свою работу на постоянном улучшении качества обслуживания клиентуры, составить план действий для достижения поставленных целей в различных экономических ситуациях, организовать работу по созданию системы мониторинга процесса предоставления, спектра, тарифов и качества услуг других банков. В результате подобного рода действий достигается поставленная цель: пытавшиеся выходить на региональный рынок крупные банки уже не смогут предложить более привлекательный сервис.

Во-вторых, система стратегического менеджмента позволяет снизить риски влияния внешней среды, поскольку обеспечивает регламентацию действий в разного рода неожиданных ситуациях (нестабильность рынков, девальвация, резко возросшая конкуренция, снижение доходности, изменение принципиальных положений законодательства) и позволяет в случае их возникновения действовать по заранее составленному плану, незначительно корректируя его в соответствии со сложившимися обстоятельствами.

Таким образом, в задачи стратегического планирования входят как понимание цели деятельности того или иного банка, так и вариативность путей ее достижения.

Однако решение этих двух принципиальных и очень актуальных задач осуществляется с помощью особых технологий и средств, которые предусматривает процесс внедрения стратегического планирования. Причем для большей эффективности процесс внедрения необходимо осуществлять поэтапно.

### ***Внедрение стратегического планирования***

С нашей точки зрения, процесс внедрения стратегического планирования целесообразно разделить на следующие шесть этапов.

\* Внедрение стратегического способа мышления в среду высших менеджеров банка.

На этом этапе необходимо обеспечить понимание каждым из высших руководителей необходимости и целей внедрения стратегического планирования; провести анализ мнений высшего руководства и владельцев о задачах и стратегических целях банка; на основе этих данных формулируется и фиксируется представление о роли и стратегии банка по основным направлениям деятельности.

\* Создание необходимых условий и системы оценки реализации стратегических целей и задач.

Внедрение стратегического подхода невозможно без ряда необходимых условий. К ним относятся: внедрение управления отдельными подразделениями как независимыми бизнес-единицами, деятельность которых регулируется и оценивается по рыночным принципам; введение финансового управления, позволяющего адекватно рассчитывать потенциальную рентабельность и оценивать различные аспекты деятельности стратегических бизнес-единиц; внедрение бюджетного планирования, являющегося средством контроля и обеспечения стратегического планирования. Помимо выполнения перечисленных условий принципиальным является также создание и внедрение системы оценок деятельности банка, которая формируется с точки зрения соответствия локальным и глобальным стратегическим целям. Именно эта система и станет в будущем основой проведения самого процесса стратегического планирования и оценки его результатов.

\* Создание инфраструктуры стратегического менеджмента. Инфраструктура стратегического менеджмента предполагает наличие

руководителя высшего звена (желательно члена правления банка), ответственного за внедрение, контроль и оценку стратегического менеджмента; наличие функционирующей системы ответственности работников и руководства различных подразделений, наличие подразделения стратегического планирования (его численность зависит от размеров банка), в задачи которого должна входить регулярная работа по обеспечению стратегического планирования в банке (оформление и согласование стратегических планов, корректировка стратегий и целей, оценка и контроль выполнения планов, мониторинг и т.д.).

\* Формирование детального, многовариантного (в зависимости от внешней ситуации) стратегического плана и его составляющих - стратегических планов подразделений.

Осуществив все описанные выше действия по внедрению стратегического планирования, необходимо провести так называемый SWOT-анализ. Он необходим для оценки возможного влияния внешней среды на положение организации в будущем, а также для выявления сильных и слабых сторон организации, открывающихся перспектив и грозящих опасностей. На основе детального анализа представлений и пожеланий руководства банка, а также данных SWOT-анализа, создается развернутый стратегический план деятельности. Такой план должен быть многовариантен, то есть иметь "разветвления" в зависимости от дифференциации показателей внешней экономической среды. Его ведение целесообразно автоматизировать, для того чтобы иметь возможность автоматически пересчитывать контрольные параметры на основе регулярно обновляемых показателей внешней среды. В противном случае необходимо иметь минимум десяток стратегических планов (некоторые зарубежные компании имеют до 200 стратегических планов) помимо основного, базового, которые будут описывать конкретный порядок действий в изменившейся экономической среде.

Такой базовый план должен содержать стратегические планы, самостоятельно составленные отдельными подразделениями, но с учетом базовых стратегий и подходов, утвержденных руководством банка.

\* Внедрение системы взаимно поддерживаемых целей банка, подразделения и работника.

Следующим важнейшим этапом на пути внедрения стратегического планирования является создание механизма взаимодействия целей банка, подразделения и отдельно взятых работников, поскольку большинство проблем в процессе развития возникает именно из-за несогласованности целей внутри кредитной организации. Это может быть несогласованность личных целей руководителей и общих целей банка, несогласованность целей подразделения и целей банка в целом (как следствие внутренней конкуренции или неадекватного перераспределения ресурсов и фондов материального стимулирования), несоответствие реальных и заявленных целей и т.д. Такие несоответствия и противоречия важно выявлять и предотвращать, потому что они приводят к разрыву между официально представляемым и реальным положением дел и в конечном счете к отсутствию какого-либо движения вперед.

Здесь становится особенно важна тщательная работа с персоналом, продуманная и соответствующая стратегическим целям система мотивации деятельности сотрудников, подразделений и структурных единиц. Таким образом, личные цели отдельных работников, объединенных в подразделения, реализуясь, должны приводить к решению задач, поставленных перед подразделениями, а совокупность достижений подразделений, в свою очередь, должна способствовать достижению соответствующей стратегической цели банка.

Один из типичных способов решения этой проблемы в других странах - внедрение и поддержка определенной корпоративной культуры, с сопутствующими ей разнообразными механизмами, в том числе и вытеснения не соответствующих ей работников и руководителей.

\* Внедрение системы мониторинга и прогнозирования внешней среды и корректировки стратегий.

Последним по очереди, хотя и не последним по значению, является создание системы мониторинга и прогнозирования внешней среды и корректировки стратегий. Необходимо создать условия, при которых не только соответствующее подразделение, но и вся организация целиком была бы вовлечена в мониторинг внешней среды. Ведь, скажем, предпочтения клиентов, их потребности, отношение к конкурентам гораздо проще выявлять работникам, непосредственно обслуживающим

клиента, а не специально выделенным для этого специалистам. Последние должны заниматься анализом, обработкой и предоставлением всем заинтересованным службам поступающей информации, а также отслеживанием внешней информации. Исходя из поступающей внешней и внутренней информации следует соответствующим образом корректировать стратегические планы. Желательно, по возможности, использовать современные средства прогнозирования, хотя в российской практике их использование и затруднено вследствие слишком стремительно меняющихся условий и отсутствия длительного периода для анализа.

Итак, мы рассмотрели основные этапы внедрения и технологию решения задач стратегического планирования в банке. Однако поскольку сегодня для многих банков актуальна проблема выработки стратегии в условиях относительного спада в отрасли, ниже мы остановимся на рассмотрении основных направлений построения стратегии непосредственно в условиях экономического спада и кризиса.

### ***Основные направления стратегического менеджмента в условиях экономического спада и кризиса***

В настоящее время известно несколько стратегических подходов, позволяющих не только существовать, но и развиваться в условиях кризиса. Рассмотрим их с точки зрения применения в условиях российского банковского сектора.

Первый из них заключается в поиске и выявлении небольших растущих рыночных сегментов в рамках стагнирующего сектора. Любые рынки делятся на множество разнообразных сегментов, и в ситуации спада (в нашем случае - на банковском рынке) всегда существуют отдельные сектора, участки, которые не только не стагнируют, но и развиваются. Например, при спаде на рынке ссудных капиталов и относительно низких перспективах его развития рынок ипотечного кредитования имеет тенденцию роста. Или при резком спаде депозитов населения явно активизировался рынок услуг, связанных с использованием пластиковых карточек. Сконцентрировав внимание на таких участках, банк может не только избежать снижения доходности, но и получить существенные конкурентные преимущества. Самое сложное в этом подходе - безошибочно выявить такие участки и спрогнозировать их развитие.

Другой стратегический подход состоит в постоянной работе по улучшению качества существующих и внедрению новых банковских и информационных технологий. Удачное нововведение или существенно более высокое качество могут способствовать резкому росту клиентской базы. Такой подход перспективен также и потому, что достигаемые с его помощью преимущества позволяют выигрывать в неценовой конкуренции и зарабатывать на относительно высокой доходности новых услуг и продуктов.

Третий стратегический подход состоит в ориентации на резкое снижение издержек, чтобы при конкурентоспособных ценах на услуги достичь более высокой доходности. Банк может строить эту работу по нескольким направлениям. Прежде всего это отказ от нерентабельных бизнес-процессов или структурных единиц. Так, например, обслуживание внешнеторговых сделок в небольшом банке из-за двух-трех операций клиентов требует содержания всех необходимых для этого специалистов. Нерентабельным может также оказаться коммунальное обслуживание населения или даже работа целого филиала в экономически слабой зоне. Хотя стоит оговориться, что общих схем здесь быть не может. Операционные и хозяйственные издержки можно сокращать за счет оптимизации внутренних технологических процессов, внедрения новых технологий, сокращения той части расходов, которые полностью или почти не влияют на качество обслуживания клиентов, например административных расходов.

Разумеется, теоретически существует множество вариантов решения проблем работы в кризисных условиях, однако вышеперечисленные стратегические подходы к решению насущных проблем проверены на практике российскими и зарубежными банками и могут использоваться как по отдельности, так и в комплексе, в зависимости от конкретных условий и наличия ресурсов для их претворения в жизнь. Единственное, что недопустимо в современной российской рыночной ситуации - это пассивно ожидать улучшения, сохраняя неоправданно оптимистический взгляд на перспективы своей организации: такая стратегия всегда будет ошибочной.

Теперь, когда мы рассмотрели сущность и механизмы реализации стратегического менеджмента, процесс его внедрения и особенности формирования стратегии в кризисных условиях, необходимо более детально проанализировать его эффективность в процессе управления кредитной организацией.

### ***Эффективность стратегических подходов в управлении банком***

Исходя из опыта практической работы с российскими и зарубежными банками мы можем постараться объяснить непопулярность стратегического менеджмента в России. Ошибка руководителей российских банков, на наш взгляд, часто заключается в том, что, начав внедрять стратегическое планирование, они не доводят этот процесс до логического завершения и пытаются оценить результаты, не завершив внедрения. Написав и утвердив один стратегический план и столкнувшись с резко

изменившимися условиями деятельности и положением организации, руководство банка ощущает бессмысленность составленного с таким трудом стратегического плана, не учитывая то обстоятельство, что процесс стратегического планирования - долгосрочный.

Часто также создается ситуация, когда руководитель начинает внедрение, не будучи уверенным в его необходимости, и пытается на каждом этапе убедить себя, других членов высшего руководства и сотрудников, что это действительно необходимо. Ошибка заключается в невыполнении первого и основного условия: в стратегическое управление должны быть вовлечены все, внедрение стратегического видения - это первый и необходимый этап данного процесса. Этот процесс становится эффективным только в том случае, если в него вовлечены все элементы структуры, а не отдельные подразделения. Стратегическое планирование уже достаточно себя зарекомендовало, чтобы не доказывать каждый раз свою состоятельность.

Существует и еще одно обстоятельство, объясняющее, почему стратегическое планирование упрекают в неэффективности. Это российская непривычка к тяжелой и кропотливой работе. Зачастую, сформулировав цель и стратегию развития, банк "остывает" к стратегическому планированию, полагает, что он сделал все необходимое, и пребывает в ожидании результатов, которых, разумеется, при таком отношении к делу не будет.

Хорошо поставленный стратегический менеджмент требует существенных материальных и временных затрат на внедрение (от одного года до двух лет), высококвалифицированных специалистов, детальной информации о внешней экономической среде, конкурентах, тенденциях рынка.

Из всего сказанного выше выводы очевидны. Грамотно организовав процесс стратегического планирования, банк, даже в условиях российской действительности, может добиться последовательного и стабильного роста, реализовать многие свои возможности и избежать многих опасностей. Стратегическое управление (как одна из основных теорий менеджмента последних десятилетий) особенно полезно именно в условиях нестабильности и изменчивости внешних экономических условий. Оно учит постоянно и активно работать над поиском путей достижения поставленных целей, учит готовиться к потенциальным угрозам и двигаться к возможным достижениям.

## **2.2. Организационная структура**

В процессе управления любой организацией огромная роль принадлежит организационной структуре, поскольку с ее помощью структурируются и формализуются подходы и методы управления, определяются группы исполнителей, разрабатываются системы контроля и внутриорга-низационных взаимоотношений, то есть осуществляются все необходимые действия, направленные на достижение целей, которые ставит перед собой та или иная организация. Таким образом, очевидно, что от правильного выбора организационной структуры, от ее успешного соединения с функционированием всей организации и способности обновляться зависит жизнь организации.

Именно потому, что роль организационной структуры имеет буквально жизненно важное значение, процесс ее формирования и изменения является прерогативой и одной из главных задач высшего менеджмента.

Однако, несмотря на то, что на сегодняшний день существует множество подходов и схем построения организационных структур, как ни странно, организационные структуры большинства российских банков однотипны. На то, что проблема формирования и функционирования организационных структур разработана недостаточно, указывает также и тот факт, что в настоящий момент не существует таких работ, где бы вся существующая теория и практика этого вопроса для финансовых организаций была бы обобщена. Вследствие этого российским менеджерам зачастую приходится самостоятельно решать эту проблему, опираясь только на свой практический опыт, и, нужно признать, принятые ими решения не всегда оказываются верны.

Учитывая требование текущего момента, мы посвящаем настоящую главу проблемам построения и функционирования организационных структур в процессе управления российскими финансовыми организациями, организационная структура которых, сформированная стихийно в периоды суперприбылей или же унаследованная от "госбанковских структура постсоветских кредитных гигантов, остро нуждается в перестройке. Материал, который будет представлен ниже, может послужить основой для проведения процесса реструктуризации, то есть структурной перестройки, поможет привести организационную структуру банков и реализованные в них бизнес-процессы в соответствие с потребностями клиентов и стратегией развития.

Рассмотрим основные из существующих организационных структур, попытаемся провести их сравнительный анализ и выработать необходимые рекомендации для их внедрения.

### ***Классификация организационных структур***

В современном менеджменте различают два основных класса организационных структур: механистические и органические. Несмотря на то, что это деление является устоявшимся и

общепринятым, встречаются и другие наименования названных классов. Например, бюрократические и адаптивные структуры. В данной книге для классификации организационных структур мы будем использовать определения "механистические" и "органические".

I. Механистические структуры считаются самыми традиционными и до сих пор наиболее распространенными в реальной практике. Они имеют такое название потому, что в основе их функционирования лежат достаточно жесткие принципы. Эти принципы сформулированы Максом Вебером в начале XX в. Согласно этим принципам механистические структуры должны поддерживать четкое разделение труда, иерархичность уровней управления, наличие системы правил и стандартов, обеспечивающих однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей (иными словами, детальная регламентация). Механистические структуры отличает дух формальной обезличенности при функционировании организации и руководстве ею.

В пределах класса механистических структур выделяют два хорошо известных и распространенных подкласса: функциональные (линейно-функциональные) и дивизиональные структуры.

Функциональная структура является наиболее распространенной и первой описанной формой построения организации, поэтому ее часто называют "классической". В организациях с такой структурой исполнители сгруппированы строго в соответствии со своими задачами и функциональными обязанностями. Если размер организации велик, то функциональные подразделения дробятся на более мелкие составляющие, но важно отметить, что это дробление осуществляется в рамках целого функционального подразделения. Так, департаменты делятся на управления, те в свою очередь на отделы, отделы на сектора, сектора на группы и т.д. Подобное деление хорошо всем знакомо, поскольку оно широко распространено у нас.

Дивизиональная структура - организационная структура, согласно которой деление организации ориентировано на потребителя, продукт или регион. Такие структуры стали активно внедряться относительно недавно (особенно в России). Их появление явилось следствием увеличения размеров многих организаций и роста диверсификации их деятельности. Суть дивизиональной структуры сводится к тому, что все оперативное управление деятельностью организации и ее ресурсы делятся в зависимости от выбранной модели: по классам потребителей, продуктам или регионам.

Так, например, в случае с продуктовой дивизиональной структурой - для каждого производимого в организации продукта создается своя как бы "независимая" фирма (а иногда и действительно независимая), осуществляющая управление всем спектром работ по производству определенного продукта, его реализации и всем дополнительным обслуживающим процессам. В этом случае часть служб (например консультационная) может дублироваться в разных дивизионах (подразделениях). При потребительской дивизиональной структуре подразделения группируются в соответствии с классами потребителей, имеющими различные потребности и критерии оценки работы организации. Например, для кредитных организаций одним из традиционных типов такого деления является деление клиентов на физических лиц, корпоративных клиентов и особо важных клиентов (V.I.P.). В региональной дивизиональной структуре такое деление производится по региону или группе регионов.

Дивизиональные структуры целесообразно использовать в случае наличия существенных различий в технологии производства и путей реализации продукта (услуги), именно в этой ситуации они наиболее эффективны.

II. Органические структуры - это достаточно новый класс организационных структур, которые призваны максимально соответствовать задачам управления организацией в условиях стремительно меняющейся внешней среды, нестабильности экономических условий, бурного развития наукоемких технологий на активных динамичных сегментах рынка. Название этого класса структур "органические", или "адаптивные", объясняется их возможностью быстро адаптироваться к внешним условиям и требованиям.

В пределах класса органических структур выделяются также два подкласса.

Проектная структура - это структурная схема, ориентированная на выполнение тех или иных проектов и перестраивающаяся каждый раз по мере выполнения поставленных задач. Таким образом, структурная схема, построенная по проектному типу, постоянно меняется, мобилизуя каждый раз именно те ресурсы организации, которые необходимы для выполнения проекта (задачи) в заданные сроки и на заданном качественном уровне.

Матричная структура - наиболее сложный и, если ее так можно назвать, современный тип организационной структуры. Он представляет собой совмещение традиционных механистических структур с органическими, соединяя, как правило, для банков функциональную или потребительскую структуры с проектной. Подобное совмещение помогает объединить все положительное, что есть в традиционных структурах и системах управления, с новейшими тенденциями. Матричной структуре свойственно двойное подчинение: с одной стороны, исполнитель участвует в каком-то проекте, с другой - он является частью функционального подразделения. Система взаимоотношений и подчиненности в структурах этого типа очень сложна, но, как показывает практика, сами по себе эти структуры весьма эффективны именно в современных условиях.

Помимо вышеописанных традиционных классов необходимо выделить также еще один тип

организационных структур, строго не относящийся ни к механистическим, ни к органическим - это "смешанные структуры".

Смешанные структуры - это организационные структуры, которые нельзя однозначно отнести к механистическому или органическому классу, так как они могут объединять в себе отдельные черты разных классов и типов. Такие смешанные, или переходные, структуры достаточно часто находят практическое применение и оказываются весьма эффективны, поскольку способны отражать индивидуальные особенности и потребности организаций.

### **Типовые организационные структуры кредитных организаций**

Рассмотрим, как строятся типовые организационные структуры кредитных организаций.

Традиционная функциональная структура банка, представленная на [рисунке 1](#), является наиболее распространенной схемой организационного построения российской кредитной организации, главным образом небольших и средних размеров. Она строится на основе пооперационного разделения подразделений. Ее типичные составляющие - Валютный, Кредитный и Операционный отделы. Отличительными чертами такой структуры являются жесткое разделение обязанностей и "бюрократический дух".

Смешанная функционально-дивизиональная структура банка, изображенная на [рисунке 2](#), является реальной организационной структурой одного из достаточно крупных московских банков. На первый взгляд, эта структура кажется функциональной, однако ей присуща одна из особенностей дивизиональной структуры, а именно: ориентация на разные классы потребителя (клиента). В то же время мы не можем назвать данную структуру дивизиональной, поскольку в данном примере кредитное и валютное подразделения функционируют независимо, как в чисто функциональной структуре. Следовательно, эта структура относится к типу межклассовых, смешанных структур.

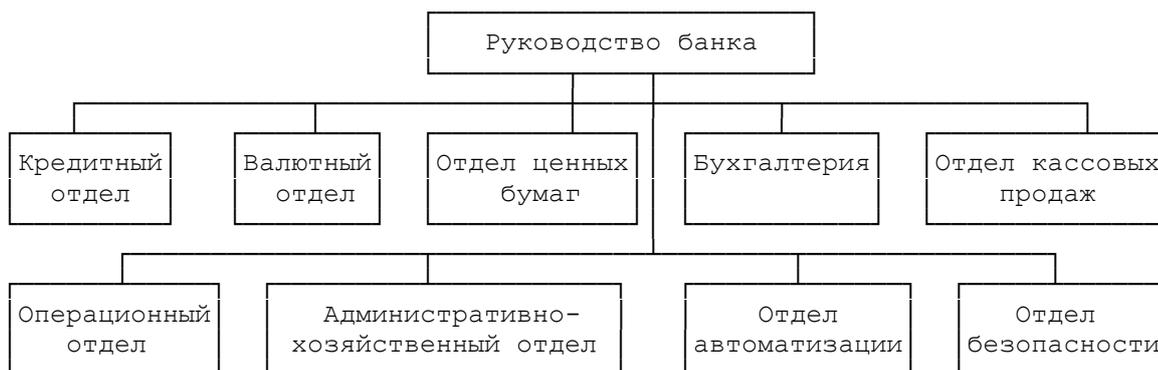
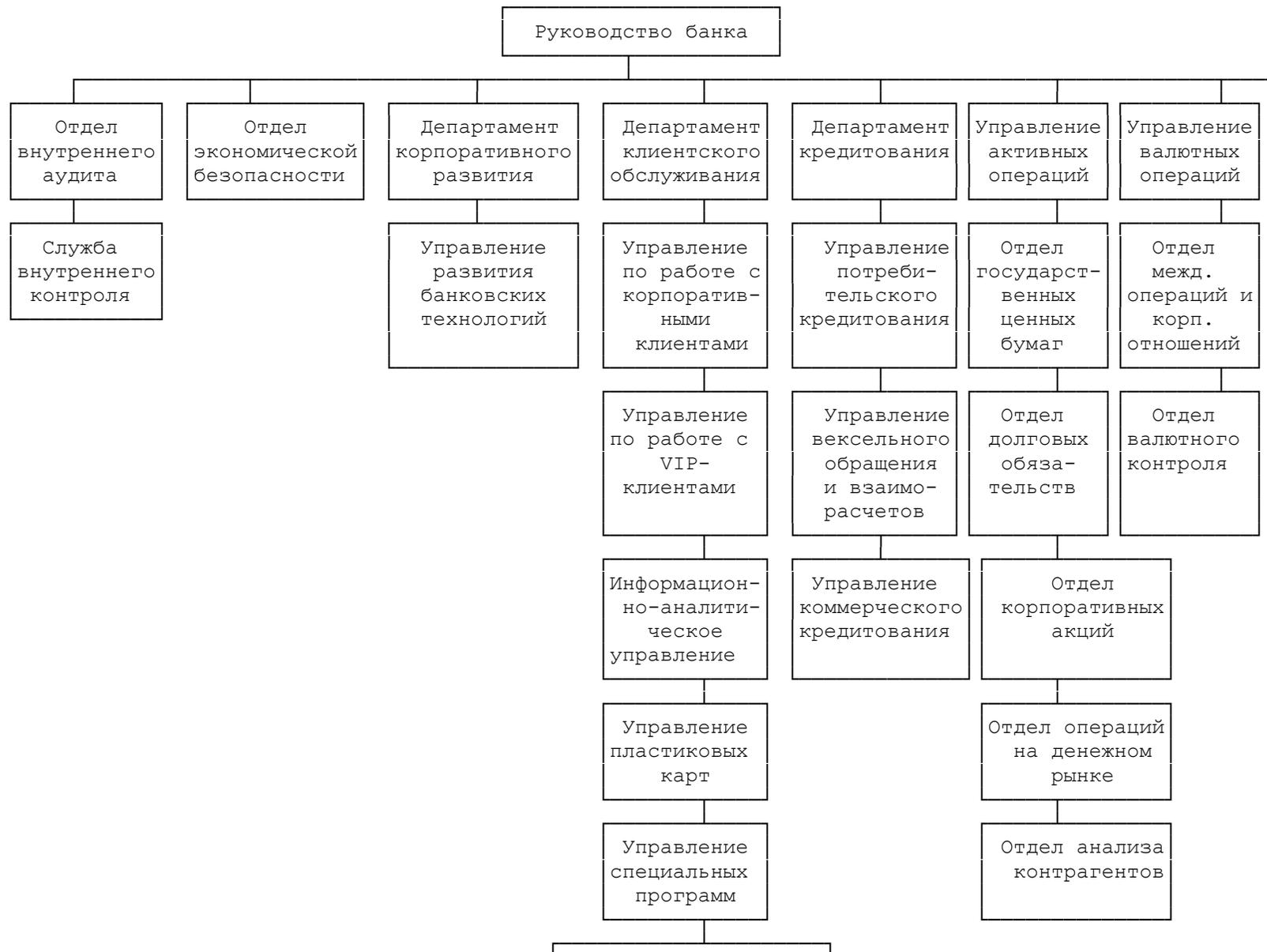
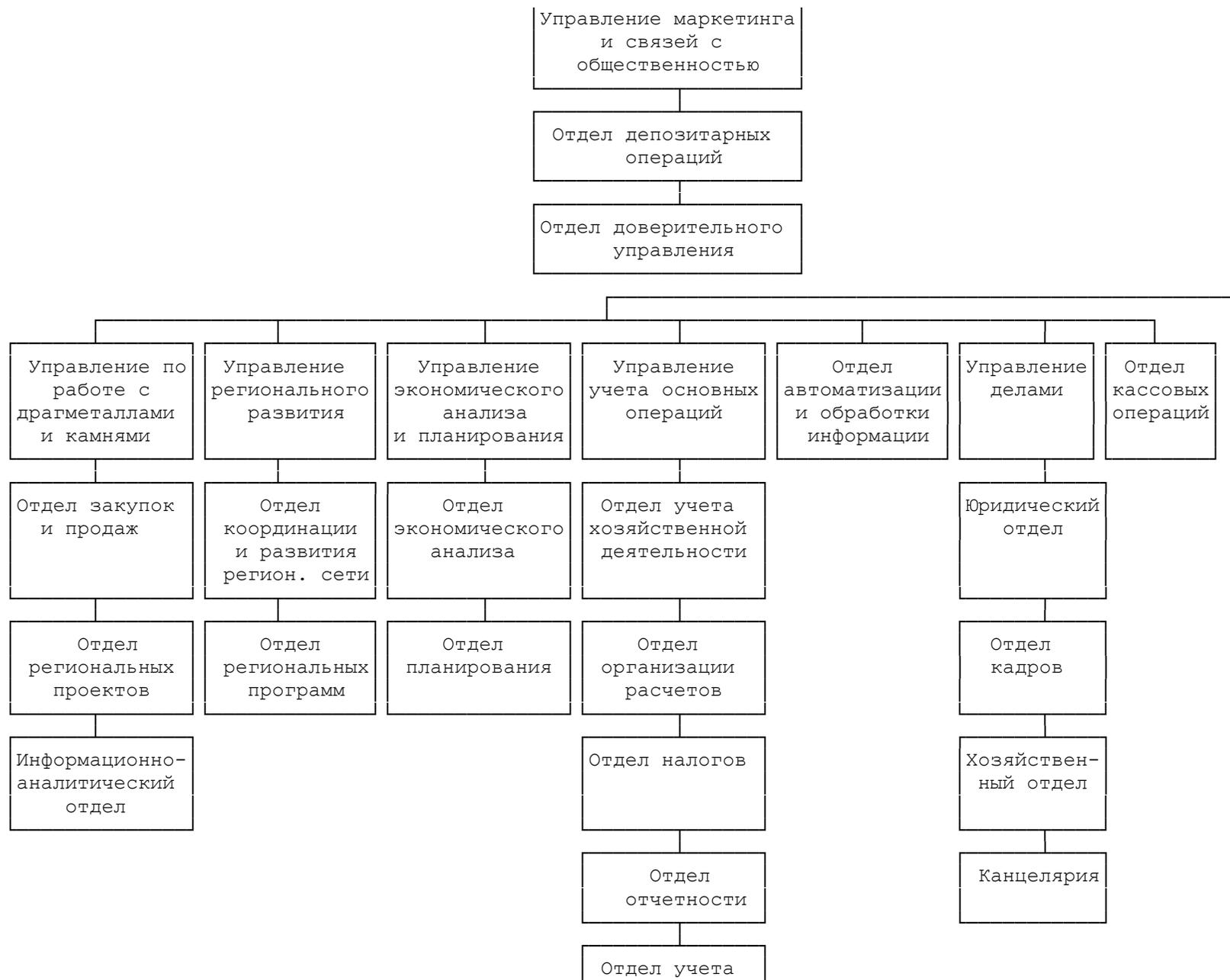


Рис. 1. Традиционная функциональная организационная структура банка





активных  
операций

Отдел учета  
операций  
филиалов

## Рис. 2. Смешанная функционально-дивизиональная структура банка

Отличительной особенностью дивизиональной структуры, ориентированной на клиента ([рис. 3](#)), является то, что входящие в ее состав структурные единицы, призванные обеспечивать обслуживание клиентов, отделены от подразделений, занятых обеспечением деятельности банка и осуществляющих его развитие, концентрируя усилия на качестве и скорости обслуживания. Благодаря такой организации, специалисты и структуры, обслуживающие клиентов, освобождаются от рутинной работы (формирование отчетности, выполнение запросов и указаний высшего руководства и других служб и т.п.).

На верхнем уровне этой структуры расположены пять департаментов: департамент по работе с клиентами, казначейство, департамент обеспечения банковских операций, департамент бухгалтерского учета и отчетности и департамент анализа и развития.

В обязанности сотрудников управлений по работе с клиентами входит полное обслуживание клиентов по всем видам оказываемых банком услуг. Эти сотрудники обязаны уметь объяснить клиенту правила предоставления услуг и дать свои рекомендации по возможным операциям. Они должны выступать инициаторами общения с клиентом, отслеживать его финансовое состояние и финансовые потоки, создавать ему комфортные условия обслуживания, аргументировано убеждать и оказывать квалифицированные консультации по состоянию рынка банковских услуг и общей ситуации в финансовой сфере.

В рамках данного подразделения могут функционировать три управления: управление по работе с физическими лицами, управление по работе с юридическими лицами, управление по работе с VIP-клиентами, иногда может встречаться и управление по работе со специальными клиентами. В категорию последних могут входить, например, целые финансово-промышленные группы, или VIP-клиенты, которые осуществляют специфический набор операций, например, с очень крупными суммами.

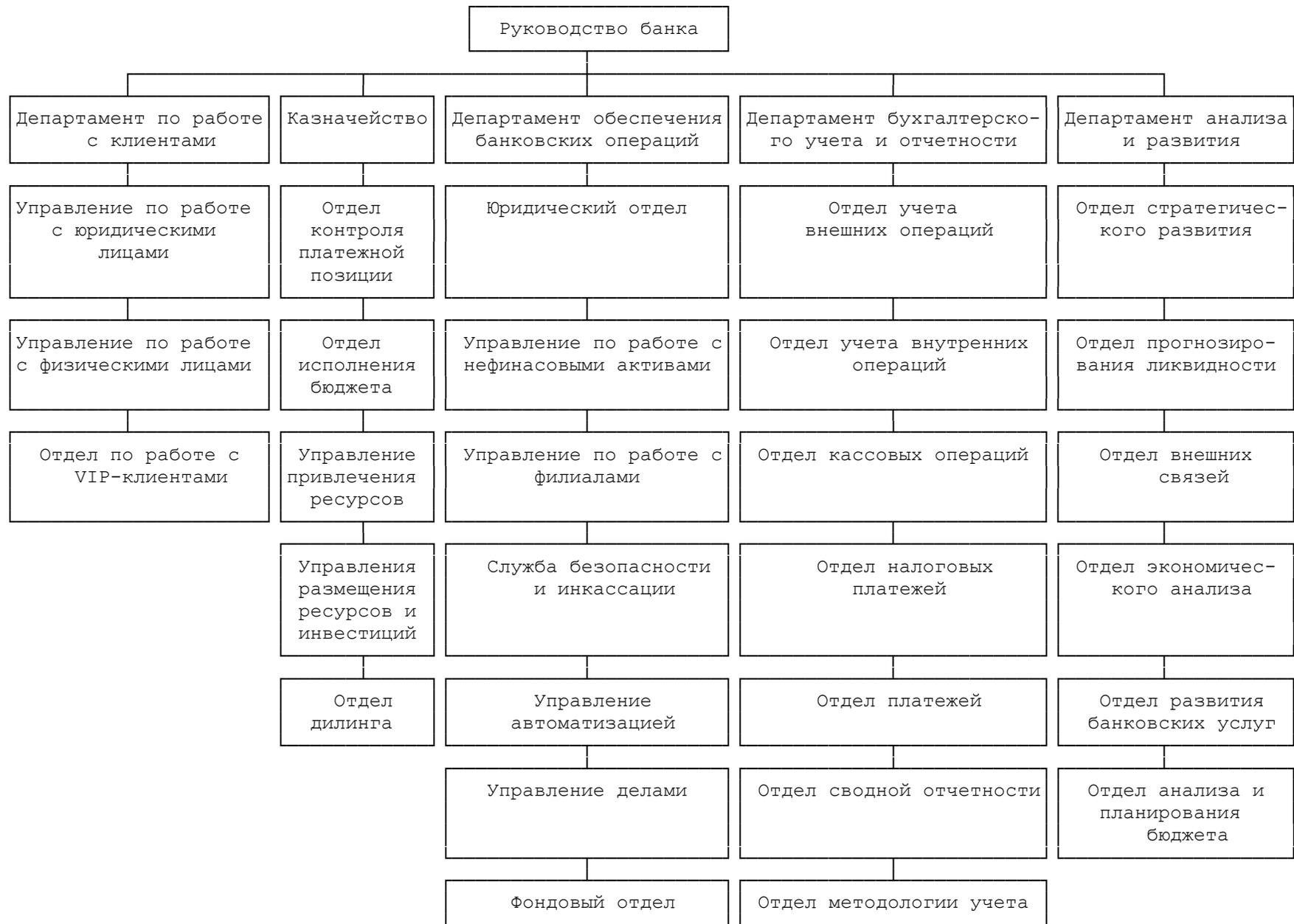


Рис. 3 Дивизиональная структура, ориентированная на клиента

Казначейство в такой структуре несет ответственность за управление финансовыми потоками, привлечением и размещением ресурсов, работой на финансовых рынках. Оно обеспечивает также контроль и управление ликвидностью, позициями, разнообразными бюджетами и лимитами.

Департамент обеспечения банковских операций объединяет все подразделения, обеспечивающие и поддерживающие выполнение операций.

На нашей схеме (см. [рис. 3](#)) департамент бухгалтерского учета и отчетности выделен отдельно, хотя он, казалось бы, должен относиться к службам, обеспечивающим операции. Особое выделение департамента бухгалтерского учета нам представляется вполне логичным и оправданным для России, так как в отечественных кредитных организациях насчитывается очень большое количество бухгалтерских работников, исполняемая ими работа очень важна и требования к качеству ее исполнения со стороны контролирующих органов очень высоки (усложненный учет, множество разнообразных отчетных форм, высокая ответственность и т.п.).

Департамент анализа и развития осуществляет поиск и реализацию путей возможного усовершенствования банковских услуг, контроль качества их реализации, подготовку материалов по их технологическому описанию, проведение маркетинговых компаний, анализ текущего состояния банка.

При подобном структурном делении весьма прозрачны цели каждого из подразделений. Целью департамента по работе с клиентами является качественное обслуживание, целью служб обеспечения - осуществление операций с минимальными затратами на требуемом уровне качества и с заданными характеристиками, например скорости и контроля, департамент развития отвечает только за движение банка вперед, внедрение новых продуктов и услуг, анализ рыночной конъюнктуры и т.п.

Рассмотрим более сложную модель потребительской дивизиональной структуры, которая типична для многих зарубежных банков ([рис. 4](#)). В такой структуре присутствуют два подуровня управления. Один (более низкий) - операционный уровень. Он в свою очередь делится на front (основной) и back (вспомогательный) офисы. Другой (более высокий) - head офис (головной офис) - представляет собою уровень, ответственный за общее управление и развитие. Задачей операционного уровня является осуществление обслуживания клиентов и совершение собственных операций. Front офис осуществляет только обслуживание клиентов, а back офис - весь необходимый для этого обслуживания спектр операций. Задачей head офиса является общее управление, развитие, анализ, маркетинг и управление финансами.

Для таких организационных структур типично разделение бухгалтерии (в нашем понимании) на два уровня: основную (или главную) бухгалтерию и операционную (или вспомогательную). Главная бухгалтерия относится к head офису. В ее компетенцию входит определение методологии учета, регламентация учета, контроль и внутренний аудит, управление налогами, консолидация и анализ отчетности вспомогательных бухгалтерий, взаимодействие с контролирующими органами, корректировка данных и т.д. Вспомогательные бухгалтерии обеспечивают отражение операций в регистрах учета в соответствии с требованиями главной бухгалтерии. Построение бухгалтерского аппарата более подробно рассмотрено нами ниже в главе "Система учета".



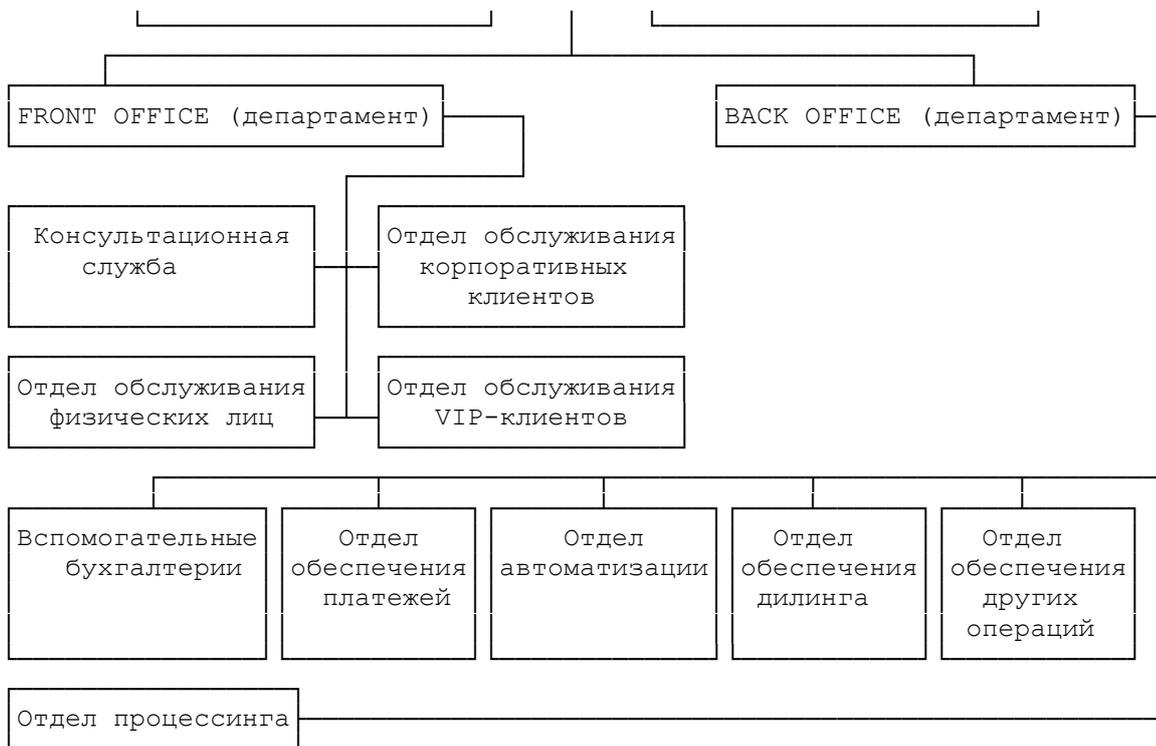


Рис. 4. Типичная для многих зарубежных банков дивизиональная структура, ориентирования на клиента

На [рисунке 5](#) изображена модель матричной структуры, отличительной особенностью которой является наличие двух совместно функционирующих, наложенных друг на друга структур. Следствием такого наложения является двойное подчинение некоторых сотрудников, занятых в так называемой проектной работе. В таких структурах помимо основной организационной структуры и соответственно базовых задач периодически возникают отдельные задачи, решение которых осуществляют специально формируемые для этого группы или проекты. Они состоят из сотрудников разных подразделений, которые наиболее подходят для решения той или иной задачи и управляются специально выделенным для этого "проектным руководством". Руководство проекта обладает всеми полномочиями, необходимыми для выполнения поставленной задачи. После выполнения задачи проект расформировывается. При этом базовая структура может быть и обычной, функциональной, и дивизиональной, ориентированной на потребителя, как на нашей схеме.

### **Сравнительный анализ структур банков**

Рассмотрев основные виды организационных структур, попытаемся оценить каждый из них.

Необходимо отметить, что нельзя утверждать, что существуют четкие преимущества одной структуры над другой. Так, например, неверно было бы полагать, что матричная структура является наиболее оптимальной в современных условиях. Все приведенные выше организационные структуры имеют как достоинства, так и недостатки, и их практическое использование диктуется индивидуальными особенностями той или иной организации, ее размером, списком продуктов или услуг, географической распространенностью, стратегией и т.д. Но, тем не менее, основываясь на изучении опыта работы многих организаций, нам представляется возможным дать общие рекомендации по применению организационных структур.

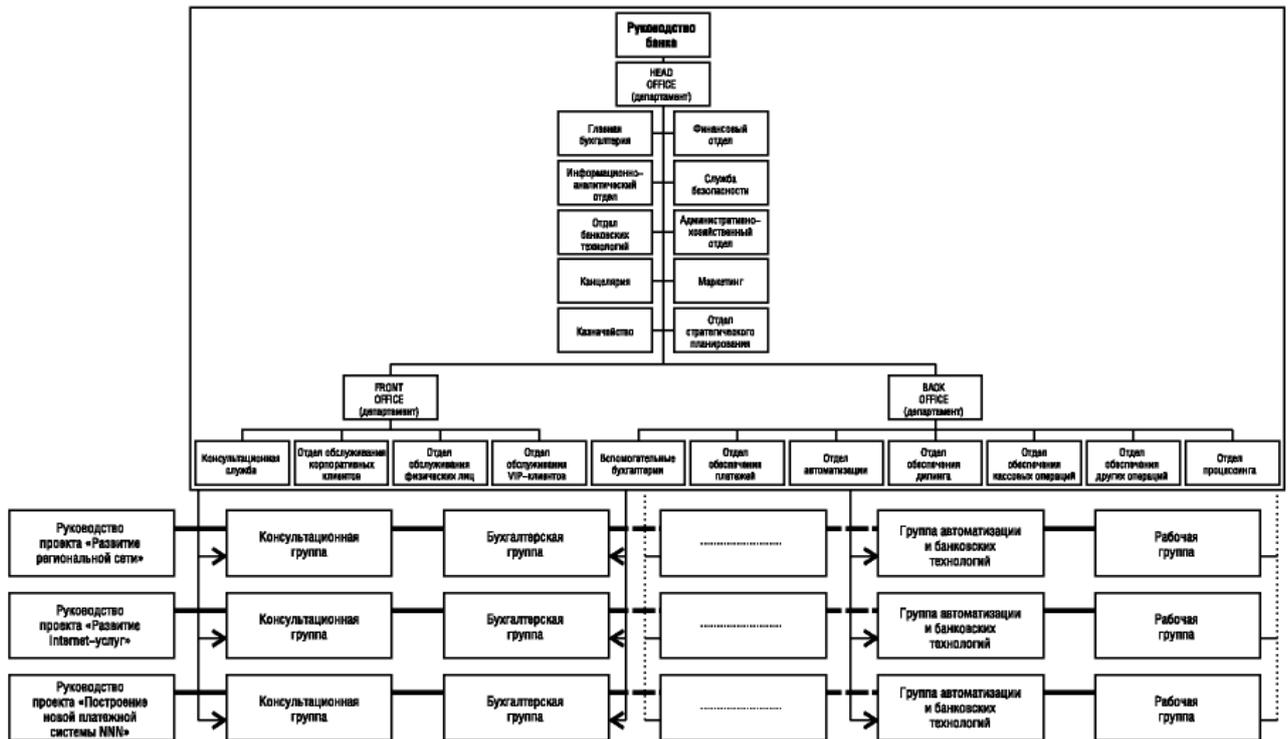


Рис. 5. Модель матричной организационной структуры

"Рис. 5. Модель матричной организационной структуры"

Так, функциональная структура, несмотря на все ее негативные качества, до сих пор достаточно распространена и является наиболее оптимальной для небольших организаций с ограниченным набором продуктов и услуг. Недостатками таких структур, которые особенно проявляются при росте организации, являются традиционные конфликты между подразделениями, их заинтересованность в достижении своих целей и решении своих, а не общих задач, раздробленность, вынуждающая клиентов общаться с разными исполнителями в разных подразделениях, занятых своей текущей работой. Однако у функциональной структуры есть и преимущества. Это простота, прозрачность, улучшенная координация в функциональных областях, отсутствие дублирования функций и работ, централизация использования материальных ресурсов. Специализация сотрудников обеспечивает неуклонный рост их профессионализма, что также является достоинством подобной организации работы.

Дивизиональные структуры, ориентированные на клиента, являются наиболее распространенными для большинства зарубежных кредитных организаций. Другие формы дивизиональных структур практически не встречаются в финансовой сфере. Такие структуры идеально подходят в ситуации жесткой конкуренции и борьбы за каждого клиента, потому что могут способствовать организации лучшего обслуживания. Они отличаются более высокой контролируемостью процессов и лучшей координацией всех действий. Им присуща четкость и ясность поставленных целей и задач. Основным недостатком таких структур является дублирование некоторых функций и как следствие этого - большая затратность. Причем необходимо отметить, что эта негативная черта проявляется главным образом в организациях, насчитывающих небольшое количество сотрудников. Однако, несмотря на это, дивизиональные структуры начинают внедряться во многих российских банках и выбор конкретной разновидности потребительской дивизиональной структуры зависит от особенностей банка и обслуживаемой им клиентуры.

Но все же основным недостатком, который присущ всем механистическим структурам, в том числе и дивизиональным, является их недостаточная адаптируемость к изменениям внешней среды и неориентированность на быстрое и слаженное решение постоянно возникающих перед современными организациями новых и новых задач.

Матричные структуры, сочетая в себе все преимущества функциональных и дивизиональных структур, лишены многих из отмеченных выше недостатков. Они оптимально и быстро решают множество постоянно возникающих задач, создавая для их решения отдельные проекты. Они идеально адаптируются к современной нестабильной внешней среде. Поэтому матричные организационные структуры, построенные на основе дивизиональных структур, ориентированных на клиента, заслуженно

признаются сегодня оптимальными для кредитных организаций. Однако необходимо учитывать и присущие матричным структурам недостатки, а именно: излишнюю усложненность, возникающую из-за двойного подчинения, нечеткость в вопросах разграничения полномочий между функциональными или дивизионными и проектными руководителями.

От выбора организационной структуры напрямую зависит и система обслуживания клиентов. Поэтому важным элементом анализа структур является и анализ технологии обслуживания клиентов, то есть того, ради чего они создаются. Детализируем для примера две схемы организации обслуживания клиентов, соответствующих традиционной организационной структуре и дивизиональной структуре, ориентированной на клиента.

Основным недостатком схемы обслуживания, построенной на основе традиционной функциональной структуры, с точки зрения обслуживания клиентов, можно назвать то, что, как правило, такие схемы формируются почти стихийно и, как следствие, недостаточно эффективны из-за неравномерного распределения обязанностей и потерь на этапе взаимодействия между участками обслуживания. Отдельные работники оказываются сильно перегружены, другие, наоборот, постоянно свободны. Много времени теряется на перемещение документов с участка на участок и разнообразные согласования. Факторами, снижающими качество обслуживания клиентов, становятся: уменьшение конфиденциальности (в дела и проблемы клиента оказывается посвящено достаточно много работников банка), неудобства обслуживания (клиенты вынуждены терять время на "хождения" по необходимым "инстанциям" внутри банка, иногда несколько раз отстаивать в очередях).

Но для банка такая организация работы опасна не столько возможным увеличением операционных издержек, сколько часто возникающим беспорядком в работе и созданием вследствие этого благоприятной обстановки для злоупотреблений и хищений, а также возможностью серьезных ошибок. Так, например, велика вероятность этого вследствие отсутствия ежеминутно актуальной информации по остаткам и оборотам по различным счетам, вследствие того, что документы не сразу регистрируются в бухгалтерском учете и системах автоматизации. Стоит отметить, что сказанное выше в основном относится к достаточно крупным банкам с документооборотом более тысячи документов в день.

Другая схема на основе дивизиональной структуры, как показывает практика, с точки зрения обслуживания клиентов намного предпочтительнее. Она строится на универсальности операционных работников, занимающихся непосредственно с клиентами.

При такой схеме увеличивается нагрузка и, как следствие, количество операционных работников, обслуживающих клиентов в одном месте (операционный зал), но в то же время уменьшается количество работников, занятых операционной работой в других отделах (таких, как вексельный отдел, валютный отдел, внутренняя бухгалтерия и прочие), сводятся до минимума "хождения" клиентов и сотрудников по банку с документами и циркуляция разнообразных внутренних бумажных документов. При такой схеме удобнее возложить функции администрирования, улаживания нестандартных ситуаций, разработок новых операций и схем обслуживания, а также непосредственного осуществления операций (покупка ценных бумаг, конвертация валюты и прочее) на все смежные подразделения. В таком случае получится, что любой из операционных работников может осуществить практически весь спектр необходимых клиенту услуг (оформление кассовых документов, обработка платежных документов, оформление заявок на валютно-обменные операции, работа с картотеками клиента и оказание консультационных услуг).

В отдельных ситуациях можно порекомендовать "привязать" клиентов к отдельным операционным работникам. Для этого всех клиентов, исходя из данных по их среднему документообороту, делят между операционными работниками, чтобы средняя нагрузка была у всех одинаковой. Подобная организация работы удобна не только операционным работникам, но и непосредственно клиенту, так как он будет постоянно общаться практически с одним и тем же сотрудником банка, который, в свою очередь, посвящен во все "дела" своего клиента. Подобный индивидуальный подход уменьшает время обработки документов и способствует резкому увеличению качества обслуживания в целом.

Предлагаемая схема организации работы, разумеется, должна приводить к увеличению полномочий работников, обслуживающих клиентов. Для избежания негативных последствий этого можно порекомендовать систематизировать весь спектр услуг и разработать единые тарифы и правила проведения операций для каждой группы клиентов. Данных групп может быть довольно много, главное - это то, что по каждой из них должны быть сформированы четкие служебные инструкции и прозрачные тарифы. Чтобы идентифицировать клиента по принадлежности к той или иной группе, ему при открытии счета главным бухгалтером может присваиваться определенный цифровой код, который хранится в системе автоматизации, а также на всех карточках счетов клиента. Если данного кода будет недостаточно, можно рекомендовать использовать систему дополнительных электронных признаков, при наличии которых операционные работники будут осуществлять обслуживание клиентов по тем или иным операциям.

## **Практическая реализация программы структурной перестройки**

Как показывает практика, при построении правильной структуры организации самым сложным является не столько ее разработка, сколько практическое внедрение. Трудности связаны, как правило, с тем, что процесс реструктуризации часто затягивается или вообще не приносит ожидаемого результата. Именно поэтому во время работ по внедрению в жизнь той или иной структуры становятся особенно значимы жесткое планирование и контроль всех мероприятий.

Чтобы спланировать процесс реструктуризации и обеспечить максимальный контроль над его течением, работы следует осуществлять постепенно. Для ускорения и облегчения процесса реструктуризации мы предлагаем следующие этапы.

Анализ эффективности текущей организационной структуры. Один из первейших вопросов, ответ на который необходимо найти до начала разработки новой структуры и собственно реструктуризации, - это насколько эффективна настоящая организационная структура, в чем ее существенные недостатки и как сказываются на работе организации ее положительные и отрицательные стороны. Этот процесс можно назвать анализом эффективности организационной структуры. Такой анализ необходимо проводить, учитывая, что организационная структура не всегда становится причиной возникновения тех или иных проблем, так как она является не единственным инструментом управления.

Выработка, согласование и утверждение рабочей схемы новой организационной структуры. После анализа основных проблем и негативных сторон текущей структуры производится построение рабочей схемы новой структуры, которая дорабатывается и совершенствуется согласно с указаниями высшего и среднего руководства, а также иногда и акционеров организации. Сам процесс создания рабочей модели осуществляется, как правило, особой группой специалистов, часто при участии внешних консультантов.

Составление сметы и графика работ по реструктуризации. После утверждения рабочей схемы определяется список мероприятий по реструктуризации банка. Определяются порядок их выполнения, исполнители и система контроля; организуется так называемое предпроектное планирование, при котором должны быть обязательно использованы современные средства управления проектами. Далее проводится расчет ожидаемых временных и материальных затрат на каждое из этих мероприятий и на реструктуризацию в целом. На основе всех этих данных формируется детальный план-график работ.

Анализ модели новой организационной структуры. На основе построенной модели определяются параметры и эффективность работы организации. Например, предельно возможный объем производимых услуг, их себестоимость, прогнозируемое качество этих услуг и т.п. Далее производится сравнение с существующей моделью и расчет доходности вложений в реструктуризацию организации.

Окончательное утверждение новой структуры, плана-графика ее внедрения и сметы расходов. После анализа экономической эффективности проведения структурной перестройки необходимо принять окончательное решение о ее целесообразности и утвердить план-график работ и смету расходов (они, как правило, включают расходы на составление новых регламентов, переподготовку и дополнительное обучение специалистов, физическую перестройку офиса, новое программное обеспечение и т.п.).

Реализация плана реструктуризации. Только после прохождения всех названных этапов, и не ранее, целесообразно приступать к началу самих работ по реструктуризации, которые, как правило, также выполняются особой рабочей группой и менеджерами, иногда при участии приглашенных специалистов и под прямым кураторством и контролем высшего руководства банка.

В данной главе мы детально описали основные из существующих на текущий момент организационных структур банков, провели их сравнительный анализ, отметили их достоинства и недостатки, а также определили возможные этапы деятельности по внедрению новых организационных структур.

## **2.3. Управление качеством**

Как уже отмечалось выше, одним из последствий экономического кризиса августа 1998 г. явилось наличие двух тенденций, отчетливо наблюдаемых сегодня. Во-первых, растет роль зарубежных банков в отечественной экономике, и помимо объективных причин экономического характера это объясняется более высоким уровнем сервиса и качества предоставляемых услуг. Во-вторых, растет конкуренция между российскими банками за стабильную клиентуру. Если принять во внимание эти тенденции, то работа по улучшению качества банковских услуг приобретает особенно важный, принципиальный характер.

В настоящее время основным средством в борьбе за клиента является качество. Для начала необходимо рассмотреть более детально само понятие. В современном расширенном толковании качество понимается как способность продукта или услуги удовлетворить потребности и ожидания каждого конкретного потребителя, служить гарантией не только его сегодняшних предпочтений, но и будущего сознательного выбора. В современном мире также меняется представление и о

конкурентоспособности. В настоящее время конкурентоспособность - это не "лучше (или не хуже), чем у конкурента", а "так, как необходимо потребителю".

Если товар или услуга сегодня не соответствуют ожиданиям каждого конкретного клиента, то они заведомо неконкурентоспособны и некачественны, независимо от того, что в данный момент предлагают другие организации. Поэтому современные российские менеджеры должны ориентироваться прежде всего на удовлетворение потребностей клиентов и совершенствование системы контроля и управления качеством.

За рубежом разработана и успешно применяется на практике концепция, помогающая руководителям решать задачи контроля и управления качеством. Она называется Всеобщее управление качеством (Total Quality Management, TQM). Мы полагаем, что в современных российских экономических условиях она вполне применима. Но прежде чем мы остановимся на ее основных положениях и возможности их применения в банковском секторе российской экономики, необходимо остановиться на истории создания TQM.

Целостная концепция Всеобщего управления качеством была создана в 80-х-90-х годах. В своем развитии она базировалась на достижениях многих наук и прежде всего на системных подходах и анализе (60-е-70-е годы, Берталанфи и др.), поведенческих (бихевиористских) науках (30-е-70-е годы, Маслоу, Мак-Грегор и др.) и научной организации труда (научном менеджменте) (1900-1940 гг., Тейлор и др.).

Концепция всеобщего управления качеством зародилась в Соединенных Штатах Америки. Ее основными идеологами были такие признанные ученые, как Деминг, Джуран и Кросби. Но, как ни странно, в полном объеме впервые она была реализована в Японии. Именно американские ученые-экономисты Эдвард Деминг (1900-1993) и Джозеф Джуран (1903-1993), направленные согласно плану Маршалла для оказания помощи разрушенной в ходе войны экономике Японии, впервые сформулировали те общепризнанные сегодня принципы, которые и составили концептуальную основу TQM. Эти принципы стали главной составляющей феномена под названием "японское чудо", так хорошо всем известного.

Вполне естественно, что у концепции всеобщего управления качеством есть "патриархи" и в Японии, которые тесно работали с американцами над развитием и реализацией Total Quality Management. Это профессор Токийского университета Каору Ишикава (1915-1989), а также Таити Охно (р. 1912), создавший знаменитую систему "Just in Time" (точно во время).

### ***Описание концепции Всеобщего Управления Качеством***

В основу концепции TQM легли следующие базовые принципы, сформулированные и изложенные Демингом:

- улучшение качества продукции и услуг должно стать постоянной и приоритетной задачей для всей организации, в том числе и для высшего руководства;
- необходимо внедрять новую философию бизнеса и отношение к окружающим процессам;
- постоянно соотносить качество и удовлетворенность потребителя с ценой;
- вести постоянное обучение, прежде всего на рабочем месте;
- устранять барьеры между подразделениями;
- искоренять страх перед переменами;
- дать возможность всем служащим гордиться принадлежностью к компании;
- всячески поощрять образование и самосовершенствование;
- вовлечь каждого в работу по преобразованию компании;
- избегать пустых лозунгов;
- организовать руководство таким образом, чтобы его основным предназначением была помощь работникам;
- отказаться от контроля качества только посредством проверок и ревизий;
- стремиться к постоянному улучшению всей системы функционирования организации;
- искоренять "уровниловку" персонала.

Основная идея концепции всеобщего управления качеством, основанная на этих принципах, - это глобальное расширение понятия качества и утверждение процесса управления им как основной задачи менеджмента.

Согласно TQM общее управление качеством (или, по-другому, системой качества) включает такие составляющие, как оперативное управление качеством на всех стадиях жизненного цикла продукта или услуги, обеспечение внутреннего и внешнего качества, планирование и улучшение качества. При стратегической нацеленности на изложенные выше принципы, участия руководства и всех сотрудников организации в этих процессах возникает всеобщее управление качеством.

Обеспечение должного уровня качества включает комплекс средств, направленных на достижение уверенности в качестве продукта или услуги у внешних и внутренних потребителей (существующих и потенциальных клиентов, персонала и партнеров организации).

Планирование и улучшение качества являются также необходимыми составляющими,

обеспечивающими прогнозирование и постоянное увеличение требований к оперативному управлению и обеспечению качества услуг.

Основной целью всей системы контроля качества, как уже отмечалось, должно стать максимально полное удовлетворение потребностей клиента. Однако для того, чтобы уровень качества услуг российских банков был максимально высок и приближен к мировому, необходимо ориентироваться на те стандарты качества, которые сегодня существуют за рубежом.

### ***Международные стандарты качества в области услуг***

Существует несколько международных стандартов в области управления качеством услуг. Самыми распространенными из них в настоящее время являются стандарты серии ISO 9000. Остановимся на основных моментах управления качеством услуг в соответствии с этими стандартами. Для этого прежде всего обратимся к терминам и определениям ISO 9000.

Услуга (Service) - итог непосредственного взаимодействия поставщика (Supplier) и потребителя (Customer), а также внутренней деятельности поставщика по удовлетворению нужд потребителя.

Предоставление услуги (Service delivery) - деятельность поставщика, необходимая для обеспечения услуги.

Качество (Quality) услуги - совокупность свойств и характеристик услуги, обеспечивающих удовлетворение обусловленных или предполагаемых потребностей.

Требования к качеству (Requirements for quality) - выражение определенных (установленных или предполагаемых) потребностей потребителя и их перевод в набор количественных или качественных оценок характеристик услуги.

Характеристики услуг подразделяются на виды: характеристики процесса предоставления услуги и характеристики самой услуги. Характеристики (оба вида) должны обладать способностью оцениваться. Оценка возможна количественная (измеряемая) и качественная (сопоставимая). Характеристики процесса предоставления услуги в основном не определяются потребителем, они служат обоснованием и доказательством того, что характеристики самой услуги будут обеспечены на заявленном уровне.

Стандарт ISO 9000, помимо основной терминологии, регламентирует процесс подготовки и предоставления услуги, а также систему качества.

Принято считать, что достижение требуемого качества возможно благодаря строгому следованию этапам (или основным составляющим) процессов, описанных в стандарте, и работе по общему управлению качеством (или системе качества). Рассмотрим для примера применяемую на практике методику подготовки услуги, соответствующую стандарту ISO 9000.

Подготовка к предоставлению услуги клиентам состоит из следующих этапов.

\* Определение услуги.

Определение будущей услуги базируется на аналитическом исследовании деятельности и потребностей существующих и потенциальных клиентов. При анализе должна учитываться точка зрения потребителя на все аспекты услуги. Процедура определения может состоять из следующих шагов.

Шаг 1. Определить и сформулировать потребность, подлежащую удовлетворению услугой.

Шаг 2. Определить, в какой потенциальной группе клиентов эта потребность существует.

Шаг 3. Описать ту часть услуги (работу, результаты работы и так далее), которая удовлетворит выявленную потребность.

Шаг 4. Определить, по каким характеристикам клиент будет оценивать услугу и степень удовлетворения услугой своей потребности.

\* Спецификация услуги.

Спецификация услуги - основополагающий документ, содержащий основные составляющие и потребительские свойства услуги и разрабатываемый на основе принятого определения услуги. Документ является первым в пакете проектной документации по услуге. После утверждения документ используется в процессе продвижения услуги и управления качеством.

\* Спецификация процессов предоставления услуги.

Спецификация процессов предоставления услуги - документ, определяющий основные этапы работы и ресурсы, гарантирующие предоставление услуги в соответствии со спецификацией услуги. Спецификация процессов должна содержать: методики предоставления услуги (методики представляют собой инструкции по выполнению работ для персонала кредитной организации), способы предоставления (описание иницирующих условий, организационных действий поставщика и потребителя, формы и способы взаимодействия, временные и территориальные ограничения), информационные материалы, процедуры разрешения спорных ситуаций, шаблоны договоров и прочие документы по услуге.

\* Спецификация управления качеством.

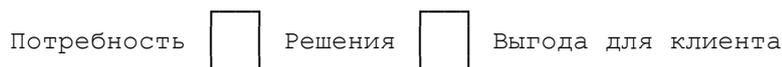
Этот этап должен включать определение ключевых работ, существенно влияющих на качество предоставления услуги, выборку и анализ характеристик, определение методов оценки данных характеристик в процессе оказания услуги, определение средств влияния на улучшение качества услуг.

\* Подготовка персонала.

Персонал - основной ресурс, определяющий качество услуги. Руководитель подразделения, участвующий в процессе предоставления услуги, обязан: определить квалификационные требования, необходимые и достаточные для выполнения конкретной работы, подбирать/назначать сотрудников, удовлетворяющих квалификационным требованиям, обеспечить условия выполнения работы, обращать внимание сотрудников на то, что их работа напрямую влияет на уровень качества услуги, стимулировать и поощрять усилия персонала, направленные на повышение качества. Руководитель подразделения в плановом порядке обязан проводить мероприятия по совершенствованию профессиональных навыков и умений сотрудников.

\* Реклама и продвижение услуги.

Для формирования и разработки рекламной политики и программы продвижения услуг необходимо использовать спецификации услуг и процессов их предоставления. Рекламные материалы должны укладываться в схему:



Клиент, читая или рассматривая рекламу, должен находить ответы на следующие вопросы, определяющие сегодня конкурентоспособность услуги:

Существует ли у меня неудовлетворенная потребность из тех, что описаны в рекламных материалах? Соизмеряется ли стоимость услуг с их качеством? Действительно ли поставщик способен оказать необходимую услугу? Насколько выгоднее обратиться к данному поставщику, чем к другим?

Рассмотрим теперь элементы системы качества, необходимые для ее соответствия требованиям стандарта ISO 9000. Для этого введем точное определение этого термина. Стандарт ISO 9000 использует определение из ISO 8402: система качества - это совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для общего управления качеством. Все эти элементы системы качества должны быть задокументированы. Документация должна давать четкие гарантии, что элементы системы качества обеспечивают потребителю получение качественной услуги: выполнение обещаний поставщика услуги, а также удовлетворение потребности и ожиданий клиента.

Помимо стандарта ISO 9000 представляют интерес и стандарты серии ISO 14000, детально и обстоятельно определяющие различные аспекты взаимодействия поставщика с окружающей средой. Но они на сегодня больше подходят для производственной сферы, чем для сферы услуг.

### **Основные подходы к управлению качеством банковских услуг и особенности этого процесса**

Если кредитная организация осознает необходимость улучшения качества предоставляемых ею услуг и согласна с концепцией всеобщего управления качеством, целесообразно рассмотреть основные подходы к управлению качеством банковских услуг. Существуют два основных направления такой работы: управление качеством при разработке и управление качеством при предоставлении услуги. Этапы разработки новых услуг и управления их качеством были перечислены выше, однако стоит отметить, что кредитная организация не обязательно должна опираться на какие-либо стандарты в этой области. Концепция всеобщего управления качеством не подразумевает жесткого использования стандартов. Важно лишь помнить стратегическую задачу и цели проводимых работ по улучшению качества.

Остановимся на управлении качеством в процессе предоставления услуг. Для этого рассмотрим некоторые рекомендации, которые необходимо учесть в первую очередь, на начальном этапе данного процесса:

в большинстве случаев управление качеством услуги возможно только путем контроля процесса предоставления услуги. Категорически не рекомендуется полагаться только на контроль конечного результата;

для обеспечения требуемого уровня качества подавляющему большинству банков необходимо иметь детальные спецификации (описания) услуг и процесса их предоставления. Как показывает практика, большинство банков сегодня их не имеет или не контролирует соответствие процесса предоставления услуги утвержденному регламенту;

требуется разработать и внедрить систему, позволяющую своевременно получать информацию о качестве, конкурентоспособности и стоимости услуг. При этом необходимо учитывать возникающие при предоставлении услуги проблемы и предложения клиентов по их преодолению. Необходимо также принимать во внимание мнение руководства, персонала и специальных служб (внутренний аудит, контроль, служба качества) организации;

оценить и выработать программу внедрения стратегических составляющих качества услуг (по TQM), таких, как обучение и повышение квалификации персонала, внедрение новой философии

управления, вовлеченность персонала в процессы контроля и повышения качества услуг, создание позитивного имиджа банка;

выработать и внедрить систему материального стимулирования персонала за качественную работу, где существенная часть фонда заработной платы будет прямо соотносима с качеством выполнения работы исполнителем и качеством услуг банка в целом. При такой системе каждый сотрудник должен быть заинтересован не только в том, как он лично выполняет работу, но также и в том, насколько качественно выполняют ее его коллеги, поскольку каждый из сотрудников должен нести частичную материальную ответственность и за ошибки других.

После того, как эти первостепенные мероприятия дадут свои результаты, можно приступить к дальнейшим шагам. Кредитная организация может начать подготовку к сертификации качества услуг в соответствии со стандартом ISO 9000. Эта подготовка будет заключаться в документировании системы качества и ее доработке (основу, ядро системы качества услуг кредитная организация получит, реализовав рекомендации для начального этапа, сформулированные выше). В ходе подготовки можно, например, разработать программу улучшения качества услуг, содержащую основные направления, параметры и сроки, в которые будут реально достигнуты результаты. Сертификация соответствия стандарту ISO 9000 производится специальными регистраторами, уполномоченными для такой работы. Они же, как правило, и дают консультации по всем вопросам, связанным с подготовкой к сертификации.

Говоря о внешнем маркетинговом значении сертификата качества, можно отметить, что все больше и больше российских компаний стремится к его получению. Правда, в основном это крупные производственные компании. Но если учитывать тенденции развития банковского сектора, и прежде всего - возрастающую конкуренцию, можно предположить, что и для многих банков проблема сертификации по ISO 9000 также скоро станет актуальной.

С другой стороны, даже независимо от задачи сертификации, приведение процедур управления качеством в соответствие с требованиями концепции всеобщего управления качеством и стандарта ISO 9000 существенно продвинет организацию вперед и послужит залогом ее будущего развития.

В заключение скажем, что несмотря на то, что внедрение системы управления качеством в практику создает первоначально некоторые сложности, оно уже сегодня жизненно необходимо российским банкам. Во избежание возникающих сложностей следует прежде всего помнить, что внедрение системы качества требует определенных затрат времени, сил и средств, при этом оно не дает мгновенного экономического эффекта в сфере услуг, в отличие от производственной сферы, где оно окупается благодаря снижению издержек на исправление брака и некачественной продукции. Но в то же время очевидно, что некачественная услуга приводит к потере реальной клиентской базы и для большинства российских банков сегодня это очень серьезная проблема.

## **2.4. Управление персоналом**

Другой задачей, имеющей также первостепенное значение для совершенствования работы банка, является построение хорошо отлаженной системы управления персоналом, обеспечивающей гарантированное и качественное выполнение всех видов работ. Важность этой задачи объясняется тем, что и руководство, и рядовые сотрудники кредитной организации в конечном счете являются как инициаторами и главной движущей силой, так и исполнителями всех происходящих процессов, и вся система управления представляет собой не что иное, как систему взаимоотношений между людьми, включающую их знания и умения, их ответственность за выполняемую работу.

Учитывая то, что управление персоналом является само по себе весьма объемной задачей, которая к тому же достаточно хорошо научно разработана, в том числе применительно к банковской сфере, мы не видим необходимости в детальном и глубоком рассмотрении этого вопроса в рамках настоящей работы. Но, поскольку, к сожалению, в российских банках система управления персоналом является одним из самых слабых мест и первопричиной многих других проблем, нам бы хотелось остановиться на особенностях управления персоналом в российских условиях и тех первоочередных шагах и элементах системы управления персоналом, с которых необходимо начинать работу.

### ***Особенности функционирования системы управления персоналом в российских кредитных организациях***

При организации работы с персоналом в российских банках необходимо учитывать ряд особенностей.

Во-первых, это невозможность использования многих принятых во всем мире методов и подходов к управлению персоналом по причине общей неразвитости российского рынка труда. Так, например, необходимо учитывать, что западные подходы и теории строятся на том, что рынок труда перенасыщен специалистами, вследствие чего акцент делается на правильной организации работы по поиску, отбору, найму и мотивации. В этом случае необходимые трудовые ресурсы, в том числе и специалисты сверхвысокой квалификации (например высшие менеджеры), при желании будут

обязательно приобретены организацией. В российских условиях очень часто приходится сталкиваться с тем, что специалист необходимой квалификации просто отсутствует на рынке труда, или, например, с тем, что часто теоретически невозможно организовать быстрое привлечение к работе требуемого специалиста, поскольку на это может потребоваться время, которым организация не располагает.

Во-вторых, непродолжительное существование рыночных отношений и перманентная реформа системы образования в стране приводят к отсутствию гарантий квалификации специалистов даже при наличии соответствующих дипломов, званий и опыта. Это крайне усложняет набор и замену сотрудников. В зарубежной практике, основанной на многолетнем опыте, принята надежная система оценки квалификации специалистов. Согласно ей, например, выпускник, получивший степень Master of Business Administration (Магистр Делового Администрирования) в одной из двадцати самых престижных бизнес-школ (их классификация общедоступна), может сразу рассчитывать на высокую менеджерскую должность, и фирма не усомнится в его квалификации, поскольку она гарантирована дипломом. В российской практике это невозможно, потому что выпускники даже самых престижных высших учебных заведений иногда не обладают самыми элементарными знаниями. Именно вследствие этого в России ценится практический опыт, хотя, как показывает практика, и он относителен.

В-третьих, из-за особенностей экономической ситуации последних лет традиционная система мотивации и стимулирования персонала в российских условиях стала практически неприменима. Так, например, движущая многими зарубежными менеджерами надежда на приобретение пакета акций организации, где они работают, не является столь значимой в России, поскольку в нашей стране права собственности более чем относительно и ценность их в глазах работников минимальна.

Таким образом, очевидно, что российским менеджерам приходится строить свою собственную систему управления персоналом, а если и использовать зарубежный опыт, то только в его теоретической части и адаптируя к нашим условиям.

### ***Основные элементы системы управления персоналом***

Рассмотрим основные элементы системы управления персоналом. К ним можно отнести:

планирование персонала - комплекс мер, направленных на оценку текущих ресурсов, прогнозирование их сокращения, оценку будущей потребности в ресурсах, в том числе и в руководящих работниках, оценку резерва персонала и способов быстрого замещения специалистов;

привлечение персонала - комплекс мер, обеспечивающий привлечение требуемых специалистов в заданное время. Данные меры включают поиск, вербовку, отбор, найм и первичное развитие персонала;

развитие персонала - включает обучение и переподготовку персонала, перемещение, оценку и продвижение персонала, подготовку резервов специалистов и руководителей;

мотивация и стимулирование персонала - включает оплату труда, дополнительные стимулирующие выплаты и систему мотивации труда;

учет персонала - комплекс мер по обеспечению кадровой работы в соответствии с требованиями контролирующих органов и потребностей самой организации.

Наличие этих составляющих позволяет говорить о том, что в банке функционируют базовые элементы управления персоналом. Так, в большинстве российских банков можно отметить наличие таких из перечисленных составляющих, как учет персонала, являющийся обязательным в деятельности любой организации и достаточно хорошо регламентированный внешними органами; это также и система привлечения персонала к решению общих задач.

Самыми узкими областями в сфере управления персоналом, а потому наименее разработанными, являются развитие персонала, его мотивация, а также планирование ресурсов, которое, как правило, вообще не осуществляется в российских условиях. Поэтому совершенствование системы управления персоналом необходимо начинать именно с этих направлений.

### ***Построение и развитие системы управления персоналом***

Как уже отмечалось, наиболее целесообразно начинать построение и развитие системы управления персоналом с планирования ресурсов. Банк должен четко прогнозировать свои будущие потребности в трудовых ресурсах. Это связано прежде всего с тем, что сегодня практически невозможно быстро найти необходимого специалиста. Это достаточно длительная процедура, особенно если речь идет о высококвалифицированных специалистах.

Другая причина актуальности развития системы прогнозирования кроется в текучести кадров. Для большинства российских банков типично, что на всех ключевых постах находятся "незаменимые люди", потеря которых может быть чревата очень серьезными последствиями для банка. В мировой практике принято заранее готовиться к подобным ситуациям и иметь некоторый резерв специалистов для того, чтобы непредвиденные случаи не привели к остановке работы организации. Например, уход или длительная болезнь главного бухгалтера может привести к остановке банка или очень серьезным нарушениям в его работе, особенно если в круг обязанностей главного бухгалтера входит существенная

часть отчетности и обеспечение налоговых отчислений.

Для замещения ушедших или заболевших специалистов может использоваться не только внешний резерв, но и так называемый внутренний резерв на выдвижение, который составляют сотрудники банка, знакомые с обязанностями и особенностями работы других специалистов и в случае крайней необходимости способные их заменить. Формирование резерва на выдвижение в целях служебной этики осуществляется, как правило, негласно.

В рамках планирования персонала также могут производиться и работы по формированию резерва на сокращение. Это необходимо для того, чтобы в случае необходимости сокращения персонала в резко ухудшившихся внешних условиях осуществлять процесс сокращения продуманно, а не "в спешке", и сохранить наиболее квалифицированных специалистов.

Рассмотрим теперь этапы разработки системы мотивации сотрудников и некоторые из ее элементов с практической точки зрения. Работы по созданию системы мотивации можно разделить на четыре основных этапа.

Анализ сложившейся системы внутренних взаимоотношений сотрудников и их трудовой мотивации.

Разработка общих принципов мотивации сотрудников и системы оплаты и стимулирования.

Согласование и обсуждение выработанных подходов и принципов систем мотивации и стимулирования со всеми звеньями руководства кредитной организации.

Оформление и внедрение системы стимулирования персонала. Наиболее предпочтительной, в том числе и с практической точки зрения, является такая система мотивации сотрудников, которая не требует дополнительных средств и будет функционировать только в рамках существующего фонда заработной платы и полученной непосредственно от внедрения данной системы прибыли. Как показывает практика, создание эффективно функционирующей системы мотивации, не требующей повышения фондов оплаты труда, возможно не только теоретически, но и практически.

Составные элементы системы мотивации могут варьироваться в зависимости от результатов анализа текущего положения, особенностей взаимоотношений внутри организации и персонального состава сотрудников. Так, например, система мотивации может включать следующие необходимые элементы.

\* Штрафы, налагаемые на сотрудников, за некачественное выполнение ими профессиональных обязанностей. Система штрафов разрабатывается, исходя из наносимого банку ущерба, и представляет собою реестр административных мер за различные нарушения, порядок взыскания и решения спорных вопросов при наложении штрафа. Данная система очень индивидуальна и разрабатывается отдельно для каждого банка. Функционирование системы штрафов может контролировать служба внутреннего контроля. Право на наложение взыскания должны иметь прямые руководители провинившегося сотрудника.

\* Поощрения за проявленную инициативу, принесшую банку дополнительный доход. Данная система должна содержать порядок расчета премии, исходя из полученной банком выгоды, порядок решения спорных вопросов при начислении премии. Необходимо также предусмотреть премию за привлечение клиентов и дополнительных финансовых ресурсов, начисляемую исходя из оценки доходности типового клиента и стоимости привлекаемого ресурса. За функционирование системы поощрения может также отвечать служба внутреннего контроля. Последняя обязана регистрировать предложения сотрудников, оценивать затраты на реализацию предложения и ожидаемую прибыль от реализации соответствующего предложения. Выдача премии происходит после реализации предложения и получения банком ожидаемого дохода.

\* Поощрения за сокращение издержек при выполнении работы. Данная система разрабатывается путем проведения стоимостного анализа выполняемых работ и определения процента от сэкономленных средств, благодаря которому произошло снижение затрат. Для функционирования данной системы необходима регистрация предложений сотрудников в службе внутреннего контроля, определение счетов, на которых ведется учет соответствующих расходов, и оценка реального сокращения расходов за определенный период.

Также хотелось бы отметить, что развитие персонала является не менее важной проблемой, которой, к сожалению, пока недостаточно уделяется внимание. Необходимо учитывать, что развитие персонала это не только традиционное "внешнее" обучение в различных учебных заведениях, на специализированных курсах и семинарах. Это также и "внутреннее" обучение, способствующее повышению квалификации, поскольку важнейшим элементом системы развития персонала является подготовка или "выращивание" руководящих работников из состава рядовых служащих. Более подробно мы остановимся на этом вопросе в [главе](#) "Обучение персонала".

Таким образом, гарантией стабильности и доходности кредитной организации во многом служит функционирующая в ней система управления персоналом. Обеспечивает полноценное и грамотное функционирование данной системы наличие ее необходимых составляющих, рассмотренных в этой главе.

## 2.5. Финансово-экономический анализ

Одним из важнейших направлений банковского менеджмента является финансовый менеджмент (см. [рис. 6](#)). Главной его задачей можно назвать управление и оптимизацию финансовых потоков кредитной организации на основе информации, полученной в результате оценки различных аналитических показателей, характеризующих деятельность кредитной организации. Финансовый менеджмент в банке состоит из нескольких составляющих, среди которых прежде всего стоит отметить финансово-экономический анализ, бюджетное планирование и управление ликвидностью банка.

Финансово-экономический анализ - это комплекс организационных мер, направленных на достижение финансовой устойчивости банка, создание механизмов внутреннего регулирования и контроля этой деятельности, а также создание методик оценки финансового состояния банка.

В настоящей главе мы постараемся подробно осветить особенности финансово-экономического анализа и дать общие рекомендации по его практическому использованию российскими коммерческими банками.

Как правило, для принятия управленческого решения на нижних уровнях управления кредитной организацией, например, на уровне начальника отдела в составе более крупного управления, применяются визуальные методы финансово-экономического анализа. Подобная практика чрезвычайно распространена в небольших банках. Управление таким банком осуществляется, как правило, на основе анализа данных, полученных от руководителей подразделений, их сопоставления с информацией за более ранний период и принятия экспертного решения руководителем. Данный подход в настоящее время является, на наш взгляд, недостаточно эффективным, так как при усилении конкуренции на рынке банковских услуг между банковскими организациями становится чрезвычайно важным критерием качество финансового управления кредитной организацией.

Крупные кредитные организации считают экономически обоснованным создание и развитие собственных аналитических служб, отслеживающих, наряду с внешними факторами банковской деятельности, динамику изменения финансового состояния банка. Этот путь решения проблемы скорее всего окажется неприемлемым для небольшого банка, прежде всего вследствие больших издержек на создание таких подразделений. В данных условиях эффективными оказываются методы финансово-экономического анализа, применение которых не требует значительных затрат и в то же время позволяет повысить уровень финансового менеджмента в кредитной организации.



Рис. 6. Структура банковского менеджмента

Для руководства коммерческого банка крайне важно вовремя обнаружить проблемы и узкие места в деятельности банка либо, в случае их возникновения, исследовать глубинные причины их

появления, что является более сложной задачей. Эффективное решение данной проблемы опирается на используемые методы финансового менеджмента и их результаты.

### **Основные подходы финансово-экономического анализа**

Принятие стратегических управленческих решений в кредитной организации должно сопровождаться предварительным комплексным анализом текущего состояния банка. Одним из методов финансово-экономического анализа является анализ финансовой отчетности кредитной организации. Известно, что основными отчетными формами являются бухгалтерский баланс кредитной организации, отчет о прибылях и убытках и отчет о движении денежных средств. Финансово-экономический анализ, построенный на базе финансовой отчетности, выделяет пять основных подходов, или методов анализа:

- сплошной просмотр финансовой отчетности;
- горизонтальный анализ финансовой отчетности;
- вертикальный анализ финансовой отчетности;
- трендовый анализ финансовой отчетности;
- метод оценки финансовых коэффициентов.

Наиболее распространенным является метод сплошного просмотра финансовой отчетности. Основой данного подхода является оценка абсолютных показателей деятельности кредитной организации. Такой подход предполагает последовательный просмотр финансовых отчетов по статьям, сопоставление соотношений статей между собой и их динамики. Так, анализ бухгалтерского баланса кредитной организации позволяет получить информацию о собственном капитале банка, его структуре, источниках привлечения заемных средств по обязательствам банка, размере активов банка и направлениях их размещения, размере прибыли (убытков), доходов и расходов и т.д. Безусловно, достоинством метода сплошного просмотра отчетности является предельная простота.

Следующим подходом к финансово-экономическому анализу отчетности является горизонтальный анализ. Горизонтальный анализ финансовой отчетности предполагает ретроспективную оценку деятельности кредитной организации путем сравнения абсолютных и относительных показателей финансовой отчетности за некоторый протяженный период.

Вертикальный анализ финансовой отчетности основан на оценке относительных показателей, отражающих удельный вес отдельных статей финансовых отчетов в общем итоге отчета. Он включает такой распространенный метод, как анализ структуры баланса.

Другим эффективным методом, позволяющим проследить динамику изменения показателей финансовой отчетности кредитной организации, является трендовый анализ, основанный на оценке динамики финансового состояния банка. Трендовый анализ подразумевает расчет и оценку относительных отклонений отдельных показателей финансовой отчетности на протяжении ряда периодов по отношению к выбранному базовому периоду. Преимуществом трендового анализа является возможность не только определить направление изменения финансового состояния кредитной организации, дать этому процессу количественную оценку по отношению к базовому периоду, но и осуществить прогнозирование изменений в будущем на основе различных статистических методов.

### **Метод оценки финансовых коэффициентов**

Наиболее важным методом финансово-экономического анализа по праву может считаться метод оценки финансовых коэффициентов, на котором мы остановимся подробнее. Финансовый коэффициент представляет собой отношение каких-либо показателей, отражающих в количественной форме параметры деятельности кредитной организации. Существенным аспектом практического применения данной методики является правильная интерпретация полученных в результате расчета финансовых коэффициентов. Процесс оценки показателей требует от специалиста определенного профессионализма и уровня экономической подготовки, позволяющего оценить осмысленность и сопоставимость показателей. Рассчитанные показатели сравниваются с показателями выбранной оценочной базы, в качестве которой могут быть приняты:

- общепринятые стандартные значения финансовых коэффициентов;
- средние показатели, рассчитанные на основе данных репрезентативной выборки по кредитным организациям некоторой группы, то есть с учетом кластеризации (целесообразно сравнивать коэффициенты у однотипных организаций, или банков одного кластера (группы));
- ретроспективные значения финансовых показателей, рассчитанные за предыдущие периоды;
- иные расчетные коэффициенты.

Метод финансового анализа, основанный на использовании финансовых коэффициентов, позволяет выявить отдельные направления, по которым целесообразно провести более детальное исследование причин, приведших к ухудшению показателей деятельности банка. Вывод о неудовлетворительном значении финансового коэффициента можно сделать на основе сравнения полученного результата с базовым показателем. Для правильной и адекватной оценки финансовых показателей со стороны эксперта необходимо полное понимание экономического смысла оцениваемых

критериев. Так как, если рассчитанный финансовый коэффициент оказался меньше базового значения, это не всегда свидетельствует об ухудшении финансового состояния кредитной организации. Например, снижение показателя достаточности капитала в условиях роста объема активных операций, если это сопровождается извлечением дополнительной прибыли, может свидетельствовать лишь о некотором временном отставании размера уставного капитала банка от объема растущих активных операций и в целом являться положительным явлением. Этот пример подтверждает необходимость комплексного использования методов финансового анализа.

Осуществляя финансово-экономический анализ кредитной организации, следует понимать, что несоответствие ряда коэффициентов базовым значениям не всегда является следствием неудовлетворительного положения кредитной организации. Необходимо принимать во внимание специфику деятельности организации, спектр оказываемых ею услуг, особенности финансовой политики и, возможно, некоторые другие факторы, что, несомненно, предъявляет высокие требования к специалисту, использующему какую-либо методику финансового анализа.

Одной из основных целей финансово-экономического анализа кредитной организации является определение степени ее финансовой устойчивости. Понятие финансовой устойчивости кредитной организации основано на оценке совокупности финансовых коэффициентов, отражающих состояние банка. Комплексная оценка финансово-экономического состояния коммерческого банка включает в себя значительно более широкий перечень мероприятий, таких, как оценка управления финансовыми потоками, оценка управления банковскими рисками и так далее.

Можно выделить две основные группы финансовых коэффициентов, характеризующих финансово-экономическое состояние кредитной организации:

показатели, позволяющие оценить активы и пассивы кредитной организации. Финансовые коэффициенты данной группы являются базовыми и позволяют оценить в целом структуру активов и пассивов, их качество, ликвидность кредитной организации (мгновенную, перспективную и т.п.);

показатели эффективности деятельности кредитной организации. В данную группу финансовых коэффициентов включен ряд дополняющих показателей, служащих для детализации и расшифровки финансовых коэффициентов первой группы.

Для успешного анализа следует использовать весь набор расчетных коэффициентов с целью создания наиболее полной картины финансового состояния кредитной организации. Перечень финансовых коэффициентов, приведенных ниже (источник: Финансовый менеджмент: теория и практика. Под редакцией Стояновой Е.С. - М.: Перспектива, 1998 г.), является одним из самых используемых и распространенных на практике. Тем не менее его можно корректировать и дополнять с учетом специфики работы кредитной организации, требований, предъявляемых к методике финансового анализа конечным пользователем. Несмотря на вышесказанное, приведенные в данной главе базовые коэффициенты позволяют с достаточной степенью точности оценить экономическое положение кредитной организации и ее финансовую устойчивость либо сделать вывод о первичных причинах неудовлетворительного финансового состояния.

### **Оценка качества активов**

Для анализа качества активов кредитной организации можно использовать следующие финансовые коэффициенты:

$$A1 = \frac{\text{Доходные активы}}{\text{Актив}}$$

Удельный вес доходных активов в общей сумме активов кредитной организации в оптимальном случае должен находиться в диапазоне от 0,75 до 0,85.

$$A2 = \frac{\text{Доходные активы}}{\text{Платные пассивы}}$$

Соотношение доходных активов кредитной организации по отношению к платным пассивам целесообразно поддерживать на уровне более 1.

$$A3 = \frac{\text{Кредиты}}{\text{Обязательства}}$$

Показатель A3 характеризует кредитную активность коммерческого банка и позволяет сделать вывод о характере кредитной политики, осуществляемой банком. Анализ значения данного

коэффициента позволяет оценить либо чрезмерно агрессивную кредитную политику в случае, когда коэффициент А3 превышает значение 0,78, либо неоправданно осторожную кредитную политику, если коэффициент А3 имеет значение менее 0,53.

$$A4 = \frac{\text{Кредиты}}{\text{Капитал}}$$

Данный коэффициент позволяет оценить рискованность проводимой коммерческим банком кредитной политики. В случае, если его значение превышает 8, можно сделать вывод о недостаточности собственного капитала банка для осуществления кредитной деятельности.

$$A5 = \frac{\text{Невозвращенные кредиты}}{\text{Кредиты}}$$

Коэффициент А5 позволяет оценить качество кредитного портфеля коммерческого банка и отражает удельный вес просроченных кредитов в кредитном портфеле банка.

### **Оценка качества пассивов**

Следующая группа финансовых коэффициентов позволяет провести оценку пассивов кредитной организации:

$$П1 = \frac{\text{Капитал}}{\text{Активы}}$$

Данный показатель характеризует финансовую устойчивость кредитной организации. Оптимальный диапазон значений показателя - от 0,08 до 0,15. Анализ коэффициента Пг если его значение меньше 0,08, позволяет сделать предварительный прогноз об опасности банкротства кредитной организации в ближайшем будущем.

$$П2 = \frac{\text{Обязательства}}{\text{Активы}}$$

Коэффициент П2 позволяет оценить уровень надежности кредитной организации. Нормальным считается диапазон значений коэффициента от 0,2 до 0,35.

$$П3 = \frac{\text{Обязательства до востребования}}{\text{Активы}}$$

Приведенный показатель позволяет оценить степень минимизации риска устойчивости кредитной организации. Данный показатель отражает степень неустойчивости банка и может принимать значения от 0,2 до 0,4. При этом меньшее значение свидетельствует о меньшем риске устойчивости.

$$П4 = \frac{\text{Обязательства со сроком погашения}}{\text{Активы}}$$

Показатель П4 также направлен на оценку степени минимизации риска устойчивости по отношению к срочным обязательствам кредитной организации. Коэффициент П4 принимает значения от 0,1 до 0,3, но в рассматриваемом случае минимальному риску устойчивости соответствует максимальное значение показателя.

### **Оценка ликвидности**

Помимо приведенных финансовых коэффициентов для оценки качества активов и пассивов кредитной организации целесообразно провести оценку ликвидности. Современная наука и практика выделяет целый ряд финансовых коэффициентов ликвидности. Более того, вопрос управления ликвидностью настолько важен, что его рассмотрению мы посвятим отдельную главу.

Наиболее важной с точки зрения анализа финансовой устойчивости кредитной организации является оценка обеспеченности обязательств до востребования высоколиквидными активами.

$$Л1 = \frac{\text{Высоколиквидные активы}}{\text{Обязательства до востребования}}$$

Данный показатель отражает степень покрытия наиболее неустойчивых финансовых обязательств кредитной организации высоколиквидными активами. Рекомендуемый диапазон значений коэффициента Л1 включает значения от 0,2 до 0,5. На практике для оценки ликвидности чаще всего используют показатели ликвидности из Инструкции N 1 Центрального банка Российской Федерации "Обязательные экономические нормативы", которые как и другие экономические коэффициенты должны также использоваться при анализе состояния банка.

### **Оценка эффективности деятельности**

Первые три группы приведенных выше финансовых показателей позволяют провести с достаточным качеством оценку и анализ структуры активов и пассивов кредитной организации, а также определить показатели ликвидности (в рассмотренном наборе финансовых коэффициентов приведен только один показатель ликвидности кредитной организации, отражающий обеспеченность обязательств до востребования высоколиквидными активами).

Помимо упомянутых показателей целесообразно использовать ряд дополнительных финансовых коэффициентов, позволяющих дать оценку эффективности деятельности кредитной организации:

$$\varepsilon_1 = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Активы}}$$

Данный финансовый коэффициент позволяет оценить эффективность использования активов кредитной организации. Оптимальным можно считать значение от 0,01 до 0,04.

$$\varepsilon_2 = \frac{\text{Доход}}{\text{Активы}}$$

Коэффициент Э2 показывает, какая часть дохода кредитной организации приходится на одну единицу активов. Для данного показателя нормальным предполагается диапазон значений от 0,14 до 0,22.

$$\varepsilon_3 = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Активы}}$$

Эффективность использования собственного капитала кредитной организации можно оценить с помощью коэффициента Э3, который показывает, какая часть прибыли приходится на единицу собственного капитала банка. Коэффициент Э3 должен находиться в пределах от 0,15 до 0,4.

Вступление российской экономики и банковского сектора в мировой рынок сопровождается определенными изменениями в практике российских кредитных организаций. И, прежде всего это проявляется в соблюдении жестких требований, предъявляемых к кредитной организации с точки зрения ее финансовой устойчивости по международным принципам бухгалтерского учета, поэтому финансовый менеджмент приобретает все большее значение.

Методы финансово-экономического анализа, рассмотренные в данном разделе, направлены на решение этих проблем. Финансово-экономический анализ деятельности кредитной организации позволяет решить целый комплекс задач, стоящих перед коммерческими банками. Неадекватная оценка текущего финансового положения кредитной организации и, как следствие, неверно принятое решение в итоге приведут к негативным последствиям. Такая ситуация наиболее характерна для небольших и средних коммерческих банков, не уделяющих должного внимания банковскому менеджменту. Активное использование современных методик финансово-экономического анализа в управлении деятельностью кредитной организации должно стать нормой для всех банков, что позволит выявить скрытые причины неудовлетворительного финансового положения в настоящем и своевременно отслеживать тенденции его возможного ухудшения в будущем.

В настоящее время методы финансового анализа широко применяются в западных странах, где существуют различные подходы, позволяющие провести оценку деятельности кредитной организации с

различных позиций, а также существуют печатные издания, публикующие рассчитанные финансовые коэффициенты по кредитным организациям. Приведенные в данной главе финансовые коэффициенты являются лишь составной частью целого комплекса работ, осуществляемых в процессе финансового анализа деятельности кредитной организации.

## 2.6. Бюджетное планирование

Перед руководителем банка, стремящимся кардинально реформировать работу своей организации, встает целый блок задач, касающихся перестройки системы управления финансами. В этот блок входят следующие жизненно важные вопросы: Каким образом обеспечить контроль использования ресурсов и финансовую дисциплину? Как отслеживать и прогнозировать доходы и расходы? Как создать эффективные экономические механизмы для повышения доходности и снижения затрат? Как оценить деятельность отдельных структурных единиц? Как построить финансовые взаимоотношения между подразделениями? Как рассчитать рентабельность и самоокупаемость отдельных подразделений, проектов или услуг?

Найти ответ на эти вопросы непросто не только по причине сложности самих вопросов и отсутствию однозначных рецептов, но также и потому, что традиционно в российских банках подобного рода вопросам уделялось недостаточно внимания. Последнее главным образом является следствием существования жестко централизованной системы управления в большинстве банков, когда все полномочия, "власть" сконцентрированы у нескольких высших руководителей банка, ответственных за все финансовые решения. При таком управленческом подходе ответы на многие из перечисленных выше вопросов утрачивают свою актуальность, и не требуется жесткого контроля за финансовыми потоками, так как управление ими и так сконцентрировано практически в одних руках.

Однако развитие рыночных механизмов деятельности и управления в банковской системе заставляют тем не менее отвечать на перечисленные выше вопросы, и ответы на них помогает найти бюджетное планирование. Поэтому данную главу мы посвящаем основным практическим аспектам построения бюджетного планирования.

### ***Понятие и структура бюджетного планирования***

Бюджетное планирование или бюджетирование - это процесс формирования и контроля исполнения детализированного бюджета расходов и поступлений денежных средств по отдельным экономическим операциям и областям деятельности в процессе оперативной деятельности.

Разумеется, что смысловым центром понятия "бюджетное планирование" является бюджет, поэтому опишем существующие разновидности и структуру бюджетов. Бюджеты составляются, как правило, на год, квартал и помесечно. Для каждого срока существуют два типа бюджетов. Первый - это прогнозируемый или плановый бюджет, являющийся основным финансовым ориентиром при осуществлении оперативного управления. Второй - это реальный бюджет, который строится уже по результатам деятельности после завершения определенного временного периода. Плановые бюджеты могут строиться по следующей схеме. На основании годового бюджета разрабатываются более детальные квартальные, на основании их формируются помесечные бюджеты, которые еще более детализированы. Реальные бюджеты формируются в обратном порядке. Задача управления в этой ситуации - максимально сблизить эти два типа бюджетов.

Необходимым требованием к структуре бюджетов является их постатейная детализация. Это может быть индивидуально разработанная в целях бюджетного планирования система признаков поступлений и расходов, или, как их еще называют, статей. Часто для бюджетного планирования используют статьи управленческого учета. Однако в любом случае статьи должны быть грамотно агрегированы с экономической точки зрения. Система признаков должна быть наглядна и понятна, поэтому она не должна строиться с применением стандартных признаков бухгалтерского учета. Количество признаков должно быть строго ограничено, так как излишняя детализация будет усложнять понимание и мешать наглядному оформлению бюджетов.

Деление на конкретные статьи расходов и поступлений зависит от выбранной модели и утвержденных принципов бюджетирования. В качестве примера рассмотрим некоторые статьи расходов:

- офис (аренда, охрана, уборка);
- заработная плата (основная, премия, командировки);
- социальные программы (питание, медицинское обслуживание, спорт);
- хозяйство (офисные телекоммуникации, мебель, канцелярские товары и расходные материалы, почта и курьерские услуги, транспорт, прочие хозяйственные расходы);
- административно-производственные затраты (юридическая поддержка, внешнее консультирование, внутреннее консультирование, заработная плата администрации, заработная плата персонала вспомогательных служб (кадровая служба, водители, финансовый отдел и т.д.), подбор персонала, повышение квалификации;

маркетинг (реклама, представительские расходы, наглядные материалы, заработная плата службы маркетинга);

информационно-технологическое обеспечение (техническое оборудование, программное обеспечение, заработная плата технических специалистов);

операционные затраты (затраты на ресурсы, пооперационные издержки, налоги) и т.д.

Названные статьи в зависимости от потребностей и особенностей конкретного банка могут расширяться по количеству основных признаков и по степени детализации каждого из них.

Что же касается непосредственно самого процесса бюджетного планирования, то он включает в себя следующие составляющие:

выбор, создание и утверждение модели и правил ведения бюджетного планирования в организации;

регулярная разработка в соответствии с принятыми правилами отдельных бюджетов по бюджетным единицам (структурным подразделениям, направлениям деятельности, классам операций, компаниям в рамках холдинга и т.д.);

корректировка и утверждение отдельных бюджетов;

составление и утверждение консолидированного бюджета организации;

контроль исполнения консолидированного и отдельных бюджетов, а также механизмы оперативного управления и корректировки в процессе исполнения бюджета.

В данной главе мы отдельно рассмотрим лишь принципиально важные из перечисленных составляющих - это создание модели и правил бюджетного планирования и механизмы оперативного управления и корректировки в процессе исполнения бюджета.

Итак, остановимся подробно на создании модели и правил ведения бюджетного планирования в организации. В настоящее время наиболее распространенными являются две модели организации этого процесса. Рассмотрим каждую из них.

### ***Традиционная модель организации бюджетирования***

Данная модель является наиболее распространенной. Она заключается в разделении подразделений на Центры Затрат и Центры Прибыли и использовании механизма внутреннего трансфертного ценообразования. Традиционная модель организации бюджетирования строится по следующей технологии.

В организации определяются Центры Финансовой Ответственности. Такими Центрами, или иначе - бюджетными единицами, могут становиться структурные подразделения, отдельные проекты или направления деятельности. Далее производится деление на Центры Прибыли и Центры Затрат. Оно осуществляется исходя из того, зарабатывает ли такая бюджетная единица реальные деньги или нет, то есть существует ли доход от ее деятельности.

Центрами Прибыли в банке становятся подразделения, ответственные за размещение ресурсов и подразделения, получающие доход, не связанный с размещением ресурсов. При традиционной организационной структуре первыми могут являться такие подразделения, как кредитный отдел, отдел ценных бумаг и т.д., которые еще называют Центрами Размещения. К подразделениям, получающим доход, не связанный с размещением ресурсов, можно отнести операционный отдел, отдел международных расчетов, отдел индивидуальных сейфов и т.д., которые называют Центрами Обслуживания.

Центрами Затрат по этой схеме являются обеспечивающие службы и подразделения, ответственные за привлечение ресурсов, которые не приносят доход. К ним можно отнести отдел кадров, хозяйственную и транспортную службы, подразделения, ответственные за автоматизацию и банковские технологии, внутреннюю бухгалтерию, юридический отдел, охрану, маркетинг, канцелярию, кассовый отдел (правда не всегда) и даже руководство банка, их можно назвать Центрами Обеспечения. Центры Привлечения - это, прежде всего депозитный отдел. Помимо этого Центрами Привлечения являются и другие подразделения, которые могут при этом выполнять функции Центров Обслуживания. Так, например, в традиционной организационной структуре Операционный отдел выполняет такие совмещенные функции: он участвует в обслуживании клиентов и этим обеспечивает себе доход от расчетно-кассового обслуживания и одновременно является одним из основных подразделений, обеспечивающих привлечение наиболее дешевых ресурсов, хотя сам он их и не размещает.

При такой схеме организации бюджетного планирования происходит попытка смоделировать рыночные отношения посредством взаимодействия бюджетных единиц и финансовых расчетов между ними. Это обеспечивается механизмом внутреннего, так называемого трансфертного, ценообразования. Данный механизм заключается в следующем: помимо реальных расходов или доходов, которые имеют Центры Прибыли, вводятся в расчет внутренние, виртуальные, доходы и расходы, которые являются следствием взаимодействия подразделений, а именно: купли-продажи денежных ресурсов и взаимных услуг.

Центры Привлечения по специально выработанной методике определяют цену ресурса, которую оплачивают (виртуально) Центры Размещения. Разумеется, что такая цена не должна быть ни выше, ни

ниже рыночной цены привлечения такого ресурса, например на межбанковском рынке, так как в таком случае Центрам Размещения будет более выгодно использовать не свободные ресурсы своего же банка, а внешние, что недопустимо.

Приблизительно эта же схема распространяется и на оплату взаимных услуг. Так, например, консультирование сотрудниками одного подразделения (Центра Прибыли) своих коллег из другого Центра Прибыли должно быть оплачено, так как, если это работа занимает существенное время, она приводит к издержкам, которые при функционировании рыночных механизмов должны быть компенсированы потребителем тех или иных услуг.

Методики определения внутренней стоимости ресурсов на практике весьма различаются. Разработка такой методики почти всегда является сугубо индивидуальным процессом, так как зависит не только от структуры, перечня и особенностей осуществления операций, но и от типов используемых привлеченных ресурсов, технологий взаимодействия подразделений и возможностей средств автоматизации, поскольку только на их основе можно практически выстроить работу по любой из методик. Методики внутреннего ценообразования неизбежно сложны. В любом случае такая методика должна включать механизмы расчета себестоимости привлечения ресурсов и учитывать необходимость минимального контролируемого дохода, маржу у Центров Привлечения. Хотя иногда на практике используют и более простую схему, по которой внутренняя цена на все перераспределяемые ресурсы всегда равна рыночной (принцип альтернативных источников финансирования).

Далее производится распределение затрат, сформированных Центрами Затрат между Центрами Прибыли, для которых они будут общеорганизационными условно-постоянными издержками. Они также распределяются по индивидуальным методикам. Например, расходы на отдел кадров и повышение квалификации специалистов могут распределяться пропорционально количеству сотрудников в Центре Прибыли. Затраты на автоматизацию - пропорционально персональным компьютерам, числящимся в подразделении, затраты на канцелярию - поровну между всеми Центрами Прибыли.

Финансовый результат в этой модели оценивается для каждого Центра Прибыли. Он формируется по простой формуле:

$$\Pi = \text{ВД} + \text{ТД} - \text{СПИ} - \text{ОИ} - \text{ТР},$$

- где  $\Pi$  - Финансовый результат (Прибыль);  
ВД - Внешние реальные Доходы;  
ТД - Внутренние трансфертные Доходы;  
СПИ - Собственные прямые издержки (зарплата и т.п.);  
ОИ - Общеорганизационные издержки (результат деятельности Центров Затрат);  
ТР - Внутренние трансфертные расходы (плата за привлеченные ресурсы и услуги).

При этом все Затраты, а именно Собственные прямые издержки + Общеорганизационные издержки + Внутренние трансфертные расходы вместе будут составлять величину самокупаемости бюджетной единицы. Получение доходов свыше этой величины означает, что подразделение выходит на рентабельность, которая исчисляется как процент от затрат. Иногда для подразделений может устанавливаться минимальная величина рентабельности, например 10%, называемая нормой рентабельности.

### ***Модель организации бюджетирования через прямые затраты***

Другой моделью организации бюджетного планирования является модель, реализуемая через прямые затраты, так называемая модель Direct Costing. Согласно этой модели, подразделения также делятся на Центры Затрат и Центры Прибыли, но при их взаимодействии уже не используется механизм внутреннего трансфертного ценообразования. Данный подход к организации бюджетирования строится по следующей технологии.

Деление на Центры Прибыли и Центры Затрат осуществляется почти по тем же принципам, что и в предыдущей схеме. С тем лишь исключением, что Центрами Прибыли становятся только те подразделения, которые самостоятельно зарабатывают реальные деньги, все остальные бюджетные единицы относятся к Центрам Затрат. Так, например, если Центр Привлечения, например Отдел Депозитов, не зарабатывает денег, он становится Центром Затрат.

Издержки, связанные с деятельностью Центров Обеспечения, то есть различных вспомогательных служб, вместе составляют Общеорганизационные Издержки. Но в отличие от предыдущей схемы, они не распределяются между Центрами Прибыли. Управление ими и их оптимизация является прерогативой администрации или высшего руководства банка. Часто на практике для этой задачи выделяется куратор из состава Правления банка, в задачи которого входит управление и контроль деятельности Центров Обеспечения. Иными словами, достижение приемлемого качества при

минимизации затрат на деятельность вспомогательных служб. При оценке деятельности данных служб именно эти параметры принимаются в расчет.

Бюджетные единицы, участвующие в привлечении ресурсов, рассчитывают прямую себестоимость привлечения ресурсов (процентные расходы, затраты на оплату труда персонала и т.п.). При формировании бюджета эти прямые затраты полностью переносятся на затраты Центров Размещения. Данная организация процесса распределения прямых затрат на привлечение ресурсов не исключает использования различных моделей, которые по сравнению с предыдущей схемой более просты, так как в расчет не принимаются косвенные издержки.

Самой простой моделью, которую можно использовать для решения этой задачи, является расчет средневзвешенной себестоимости привлечения ресурсов. По этой модели суммируются взвешенные по объемам себестоимости привлечения ресурсы и определяется усредненная себестоимость единицы ресурса. Себестоимостью привлечения конкретного ресурса, которая запишется в затраты Центра Размещения, будет объем используемых Центром Размещения ресурсов, умноженный на их среднюю стоимость.

При расчете средней стоимости ресурсов в зависимости от конкретной ситуации и потребностей могут участвовать или не участвовать собственные ресурсы или капитал банка. Иногда капитал рассматривают как платный источник, определяя минимальную норму его доходности, или маржу, которая участвует в расчете средневзвешенной цены единицы ресурса. При другом подходе капитал может рассматриваться как бесплатный ресурс или даже вообще не участвовать в расчете.

Финансовый результат Центра Прибыли при такой схеме бюджетного планирования оценивается как разница прямого реального дохода и прямых реальных затрат, то есть:

$$\Pi = \text{ВД} - \text{СПИ} - \text{ПИПР},$$

где  $\Pi$  - Финансовый результат (Прибыль);  
 $\text{ВД}$  - Внешние реальные Доходы;  
 $\text{СПИ}$  - Собственные прямые издержки (зарплата и т.п.);  
 $\text{ПИПР}$  - Прямые издержки по привлечению ресурсов (их себестоимость).

Величиной самокупаемости Центра Прибыли по этой схеме является только сумма прямых издержек. Необходимо отметить, что нормы рентабельности и вообще оценка финансового результата по такой схеме естественно должны существенно отличаться от схемы с использованием трансфертного ценообразования, так как финансовый результат по данной схеме является относительным с экономической точки зрения, так как он не содержит полной оценки с учетом всех затрат. Следствием этого является то, что, как правило, при этой схеме нормы рентабельности для подразделений устанавливаются на более высоком уровне.

### ***Сравнительный анализ двух основных моделей бюджетирования***

Теперь пришло время рассмотреть и проанализировать недостатки и преимущества двух, описанных выше моделей бюджетирования. Приведем их сравнительный анализ в виде [таблицы 1](#).

Прежде чем приступить к выводам по результатам нашего сравнительного анализа, хотелось бы пояснить самый первый пункт нашей [таблицы](#), так как он является, на наш взгляд, одним из самых важных и принципиальных для оценки рассматриваемых моделей.

Итак, основным недостатком традиционной модели бюджетирования является то, что она не стимулирует снижение издержек у вспомогательных служб и небольших по объему доходов Центров Прибыли. Рассмотрим, как это проявляется. Во-первых, все издержки Центра Затрат в любом случае полностью переносятся на Центры Прибыли, и это не располагает к их сокращению. С другой стороны, общехозяйственные издержки, которые перераспределяются на них, могут быть существенно выше собственных, и тогда им также становится невыгодно сокращать свои издержки, так как бремя общехозяйственных затрат не позволит им заработать существенной прибыли.

**Таблица 1**

### **Сравнительный анализ схем бюджетирования**

Традиционная модель бюджетного планирования с использованием трансфертных цен (1 модель)		Модель бюджетирования на основе прямых затрат (2 модель или Direct Costing)	
Преимущества	Недостатки	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
	Не стимулирует снижение издержек у вспомогательных служб и небольших по объему доходов Центров Прибыли	Весьма эффективно действует как саморегулирующийся механизм оптимизации и сокращения затрат, как для всех Центров Прибыли, так и для Центров Затрат	
	Внутреннее трансфертное ценообразование на практике чрезвычайно негативно отражается на взаимоотношениях между подразделениями и сотрудниками банка и на психологическом климате в коллективе вообще	Так как данная модель не подразумевает внутренних "рыночных отношений", конкуренции и постоянной борьбы за финансы, существующие только на бумаге, то влияния на психологический климат она не оказывает	
	Сложность построения и запутанность данной модели, прежде всего из-за механизма трансфертных цен, реализация и управление которым очень трудны	Относительная простота при разработке, внедрении и оперативном управлении бюджетным планированием по этой модели	
	Необходимость постоянной и весьма трудоемкой дополнительной настройки и регулирования модели	Как правило, не требуется постоянного регулирования модели, а первичная настройка более проста	
Высокая точность в оценке	точность в финансовых		Относительность с экономической точки

результатов			зрения финансовых результатов, так как они не содержат полной оценки с учетом всех затрат
Стимулирует Центры Прибыли на активный поиск новых и увеличение существующих доходов		Стимулирует Центры Прибыли на активный поиск новых и увеличение существующих доходов	
Очень удобное средство давления со стороны руководства на бюджетные единицы посредством регулирования общехозяйственных издержек, так как сложность и запутанность схемы позволяет вполне логично увеличивать или уменьшать издержки конкретных единиц для регулирования их прибыли			Прозрачность схемы не позволяет использовать ее руководством банка как средство манипулирования и давления на подразделения
	Реализация данной модели сама по себе достаточно затратная, в том числе и за счет использования специального программного обеспечения, больших трудовых ресурсов на оперативное управление и регулирование данной схемой	Эта модель более эффективна с экономической точки зрения, так как затрат на ее реализацию и оперативное управление требуется меньше	
Хорошая практическая и			Недостаточная

теоретическая  
проработанность,  
выражающаяся в том  
числе и в наличии  
большого количества  
специалистов, владеющих  
данной методологией

практическая  
проработанность и  
редкость специалистов  
по данной модели,  
являющаяся следствием  
ее относительной  
новизны и  
неизвестности для  
российских банков

Учитывая этот, а также прочие недостатки (как видно из таблицы у традиционной модели их больше), можно констатировать, что мы пришли к выводу о том, что модель организации бюджетного планирования через прямые издержки (Direct Costing) является более прогрессивной и лучше способна решать основные из базовых задач бюджетирования. Тем не менее наш вывод не носит всеобщего характера, так как задача организации бюджетного планирования является индивидуальной и ее решение существенно зависит от особенностей и потребностей конкретного банка.

### **Внедрение системы бюджетирования**

После того как банком выбрана модель построения бюджетного планирования и проработаны методология и концепция данного вопроса, перед банком встает не менее сложная задача практической реализации. Остановимся подробнее на вопросах внедрения или практического построения системы бюджетирования. Для этого рассмотрим основные этапы этого процесса.

- \* Создание рабочей группы (проекта) по внедрению бюджетного планирования с определением куратора из высшего руководства банка и четкими сроками реализации данного проекта.

- \* Формализация и утверждение общей концепции построения бюджетного планирования, закрепляющей выбранную руководством банка модель, основные цели и задачи организации бюджетирования, систему ограничений при детальной проработке и проектировании.

- \* Выделение бюджетных единиц (Центров Ответственности) и закрепление за ними статуса Центров Прибыли или Центров Затрат в официальном порядке.

- \* Разработка структуры и внешней формы бюджета (иногда разрабатываются две формы бюджета, отличающихся детализацией информации).

- \* Классификация и унификация статей доходов и расходов, если это не сделано ранее в рамках функционирования системы управленческого учета в банке.

- \* Построение системы внутренних счетов бюджетных единиц (открытие счетов, определение порядка работы с ними, их взаимодействия с аналитическими счетами бухгалтерского учета).

- \* Моделирование на основе реальных данных за прошедшие периоды и коррекция механизма внутреннего трансфертного ценообразования (если он существует).

- \* Моделирование и корректировка, также на основе реальных данных, показателей оценки деятельности подразделений (нормы рентабельности, порог самоокупаемости, построение системы материального стимулирования и т.д.).

- \* Разработка и практическое апробирование механизмов оперативного управления бюджетным планированием (рассмотрению которых ниже посвящен отдельный пункт).

- \* Разработка и утверждение детального описания процесса функционирования бюджетного планирования (Положение о бюджетном планировании в банке).

- \* Формирование и реализация технического задания на доработку существующей Автоматизированной Банковской Системы или создания специализированного программного обеспечения для автоматизации процесса бюджетного планирования.

- \* Создание организационной инфраструктуры бюджетного планирования (передача соответствующих функций Казначейству, создание специализированного подразделения, например Финансового отдела, назначение ответственных и руководства и т.п.).

Перечисленные выше этапы являются основными с организационной точки зрения, и каждый из них достаточно важен. Но если выделить наиболее принципиальный момент для внедрения бюджетного планирования, то им, как нам представляется, является моделирование и практическое апробирование с использованием реальных данных за прошлые периоды всех особенностей выбранной модели бюджетирования. Это связано с тем, что с практической точки зрения реализация даже самых удачных теоретических выкладок в области финансов в реальной работе очень часто приводит к весьма неожиданным и неадекватным результатам. В силу этого практическому апробированию должно уделяться повышенное внимание, так как оно способно резко изменить представления не только об отдельных тонкостях, например трансфертного ценообразования, но и о самой концепции данного процесса.

Другим важным моментом, которому на практике не всегда уделяется достаточное внимание, является формализация и детальное документирование всех особенностей процесса бюджетного планирования. Эта детализация может оформляться в виде внутреннего регламентирующего документа: "Положение о бюджетном планировании в банке", который должен быть обязательно доступен руководителям Центров Ответственности (бюджетных единиц). Значение этого момента связано с тем, что очень часто менеджеры, занятые в реальных бизнес-процессах теряют доверие к бюджетированию. Они не воспринимают его всерьез как адекватный инструмент оценки их труда, так как непрозрачность и неформализованность методологии они относят к механизмам манипулирования финансовым результатом и соответственно средством давления на них со стороны высшего руководства банка. Им начинает казаться, а иногда и вполне оправданно, что руководство всегда может "подкрутить гайки" и их затраты, например на налоги, уплату которых они не в состоянии физически проконтролировать, резко возрастут. Отношение к бюджетированию как к определенной "игре" очень опасно, поскольку нивелирует все его преимущества.

## **Оперативное управление бюджетным планированием**

Неоспоримым достоинством бюджетного планирования как такового является то, что в процессе оперативной деятельности отдельных подразделений и банка в целом оно является автоматическим механизмом контроля над финансовыми потоками, регулирует и стимулирует их активную деятельность по оптимизации затрат и увеличению доходов. Этот механизм действует независимо от мнений отдельных руководителей или исполнителей, а иногда и вопреки им. Он может функционировать сам по себе, даже когда за ним нет постоянного, жесткого и строгого контроля, достаточно, например, просто наличия серьезных наказаний за нарушение бюджетной дисциплины.

Для реализации этого служат специальные механизмы оперативного управления бюджетным планированием. Естественно, что такие механизмы также индивидуальны и зависят от особенностей работы банка и выдвигаемых руководством к системе бюджетирования требований. Рассмотрим отдельные, наиболее значимые из них. К типовым механизмам оперативного управления бюджетным планированием можно отнести:

- \* Автоматическое секвестирование бюджета. Этот механизм заключается в пропорциональном сокращении лимитов на расходные операции подразделения, без каких-либо дополнительных согласований, при недоформировании доходной части. Предположим, подразделение заработало на 20% меньше, чем планировало, и это было отражено в ее бюджете. Если функционирует механизм секвестирования, расходы подразделения автоматически сократятся на 20%.

- \* Автоматическое блокирование расходов. Этот механизм может заключаться, например, в следующем. При резком падении доходов, предположим на 40%, все собственные расходы подразделения блокируются, и подразделение до специального решения высшего руководства не может осуществить никакое расходование средств.

- \* Постатейная детализация и ограничение расходов. Утвержденный прогнозный бюджет способен быть инструментом жесткого контроля не только сумм расходов, но и их точной номенклатуры при наличии бюджетной дисциплины.

- \* Система ответственности за невыполнение доходной части. Этот механизм также часто используется в процессе оперативного управления бюджетным процессом в банке в виде совокупности мер, налагаемых на руководство и ответственных работников, при невыполнении доходной части бюджета.

Таким образом, мы рассмотрели отдельные принципиальные моменты в процессе организации бюджетного планирования. Необходимо подчеркнуть, что бюджетное планирование является на редкость удачным и эффективным инструментом управления современным банком, неиспользование которого серьезнейшим образом ослабит менеджмент как таковой и лишит руководство банка не только одного из оптимальных средств регулирования финансовыми потоками, но и действенным механизмом саморегулирования и мотивации. С другой стороны, как уже отмечалось выше, некорректно построенная система бюджетирования может не только не оказать необходимого положительного эффекта, но и стать серьезным источником внутренних противоречий в организации.

## **2.7. Управление ликвидностью**

Управление ликвидностью, пожалуй, одна из основных оперативных задач в процессе управления банком. При этом сложность его заключается в том, что этот процесс имеет много специфических особенностей.

Ошибки, допускаемые в управлении ликвидностью, чрезвычайно опасны для банка, поскольку, во-первых, приводят к существенным потерям (это может происходить как по причине снижения доходности за счет слишком большого запаса высоколиквидных не доходных или мало доходных активов, так и вследствие частого привлечения внешних краткосрочных и поэтому очень дорогих ресурсов), во-вторых, вследствие кризиса ликвидности может приостановиться работа банка (например временное прекращение платежей или наличных выплат).

Под ликвидностью понимают способность банка своевременно и без потерь рассчитаться по своим обязательствам. При этом под обязательствами понимаются не только плановые, но и внеплановые. Отсутствие потерь означает, что для достижения расчета по обязательствам не привлекаются дорогие внешние ресурсы и не замораживается излишнее количество высоколиквидных активов на балансе банка.

Во многих зарубежных странах среди обязательных экономических нормативов, регулирующих деятельность кредитных организаций, используется норматив зависимости банка от межбанковских ресурсов, который среди прочего призван показать, насколько грамотно банк управляет своей ликвидностью и не закрывает огрехи управления за счет краткосрочных, по преимуществу межбанковских, ресурсов.

## **Основные способы управления ликвидностью**

Рассмотрим основные подходы к управлению ликвидностью. Известно несколько способов управления ликвидностью. Самым простым из них является так называемый "способ бочки", согласно которому не производится оперативное сопряжение активов и пассивов по срокам, а все ресурсы независимо от их свойств, например сроков и вероятности их возврата, объединяются для последующего размещения. Контроль и управление ресурсами с точки зрения ликвидности осуществляется посредством соблюдения обязательных экономических нормативов ликвидности и краткосрочного прогнозирования платежной позиции. Согласно этому подходу для покрытия разрывов в ликвидности банки используют собственные резервы, представляющие собой высоколиквидные активы, а также при их недостатке используются относительно дорогие привлеченные ресурсы.

Другой способ подразумевает обязательное сопряжение активов и пассивов по срокам, например привлеченные на год депозиты размещаются в кредиты сроком также на год. При этом, естественно, соблюдаются все нормативы, но они уже приобретают второстепенное значение. Для организации такого метода составляется детальный план движения наличности, который учитывает потребность денежных ресурсов и их поступления.

Такой способ долгое время считался одним из лучших подходов к управлению ликвидностью, и он получил название "конверсивного", или "конверсионного". Однако в настоящее время этот способ подвергается серьезной критике, так как его практическое применение выявляет целый ряд особенностей в управлении ликвидностью, которые он не учитывает.

Так, например, известно и математически подтверждено, что достаточно высокая доля депозитов "до востребования" может быть использована как долгосрочная ресурсная база при размещении. Это связано с тем, что на практике существенная часть депозитов этого класса не покидает банк, хотя обороты по таким счетам могут быть достаточно велики.

Такое не очень логичное, на первый взгляд, поведение некоторых пассивов и активов на практике встречается весьма часто. Поэтому для анализа состояния активов и пассивов и соответственно более точного прогноза состояния ликвидности требуются более сложные подходы.

Такие подходы строятся на основе математического моделирования, современных вычислительных систем и новейших подходов при составлении прогнозов. При таком способе управления ликвидностью осуществляется экспертная и статистическая оценка деятельности банка с точки зрения ликвидности, требуется построение математической модели процесса ликвидности, и на основании составленной модели и реальных данных производится прогнозирование поведения ресурсов. Разумеется, процесс моделирования может строиться на основе разнообразных методик, которые представляют собой "ноу хау" каждого отдельного банка. Они могут различаться степенью сложности, но общее у них одно - это возможность прогнозировать потоки ресурсов на основе современных технических средств, используя элементы математического моделирования. В настоящее время большинство банков за рубежом и многие в России уже пытаются использовать именно такие подходы.

В любом случае при выборе модели управления ликвидностью необходимо учитывать стоимость поддержания ликвидности и соотносить их с затратами на покрытие разрывов в ликвидности за счет внешних источников. Так как на практике некоторые банки совершенно оправданно не концентрируются на тщательном управлении ликвидностью, а сознательно используют при необходимости внешние краткосрочные заимствования.

## **Построение и практическая реализация системы управления ликвидностью**

Принимая во внимание сказанное выше, становится очевидным, что для практического применения системы управления и контроля ликвидностью необходимы современные технологии и средства автоматизации. Это очевидно, поскольку сама система управления ликвидностью и ее информационное наполнение полностью сопряжены с автоматизацией.

Системы контроля ликвидности разрабатываются для более эффективного использования ресурсов банка за счет снижения резервов на поддержание текущих операций, соблюдения нормативов и снижения затрат на обеспечение текущей ликвидности.

Практическая реализация такого подхода подразумевает и существенные изменения в технологии бухгалтерского учета и отражения операций. Для управления ликвидностью требуется более детальное отражение операций, включающее введение новых дополнительных параметров операции, например "вероятность осуществления операции", необходимых для целей прогнозирования. Прогнозирование и контроль ликвидности должны осуществляться на основании многих параметров в соответствии с математической моделью движения ресурсов в целом и утвержденными ограничениями (в том числе и по обязательным нормативам). Это, разумеется, будет приводить к увеличению операционных издержек и трудоемкости (правда, в незначительной степени) процесса осуществления операций.

С практической точки зрения в современных условиях такая система, в случае, если она будет

достаточно эффективно решать поставленные перед ней задачи, способна очень скоро оправдать те затраты, которые будут в нее вложены. Теперь попытаемся дать краткое описание основных составляющих системы управления ликвидностью и требований, предъявляемых к таким системам.

### **Общая структура системы контроля ликвидности и предъявляемые к ней требования**

Данная система должна являться основой для формирования прогноза ожидаемого движения средств по счетам. Она требует наличия возможности автоматизированной выборки и обработки данных по любым признакам. Прогноз ликвидности формируется на основании данных, регистрируемых в различных подразделениях банка в единой Автоматизированной Банковской Системе.

Для отслеживания пороговых нормативов ликвидности система контроля должна обеспечивать учет прогнозируемых остатков по счетам и показателей, рассчитанных на их основе, а в случае несоответствия показателей нормативным или дополнительным требованиям - формировать соответствующее сообщение или осуществлять иные предусмотренные действия с целью информирования руководства или защиты процесса осуществления данной операции.

Основным пользователем системы управления ликвидностью, как правило, является занимающееся управлением ресурсами казначейство и высшее руководство банка. В связи с этим необходимо разработать удобный пользовательский интерфейс, позволяющий отслеживать и корректировать данные, формировать отчетность, моделировать различные ситуации, корректировать статистические выборки данных, представляющих интерес для пользователя.

Для других заинтересованных в получении актуальной информации пользователей, задачей которых является формирование различных платежных планов, возможно, будет достаточно организации доступа системы к их данным или создания новых программных интерфейсов в дополнение к уже имеющимся программным продуктам.

В рамках системы контроля ликвидности может осуществляться анализ следующих потоков данных.

- \* Кредитный план: формируется на основании предполагаемых платежей по заключенным кредитным договорам.

- \* Депозитный план: формируется на основании предполагаемых платежей по заключенным депозитным договорам.

- \* Фондовый план: формируется на основании графика операций с ценными бумагами (например, погашения ценных бумаг, начисления дивидендов и т.д.).

- \* Кассовый план: формируется на основании кассовых заявок и планов клиентов, кассовых планов вкладной кассы, лимитов обменных пунктов и собственного кассового плана.

- \* План собственных платежей банка: формируется на основании утвержденного бюджета, хозяйственных договоров и т.п.

- \* План налоговых платежей: формируется на основании ожидаемых налоговых выплат.

- \* План филиальных платежей: формируется на основании платежей по счетам филиалов, открытым в головном банке.

- \* Платежный план: формируется на основании данных по потенциальным платежам от банка и на банк по безналичным расчетам с корреспондентами, клиринговыми центрами и Центральным банком.

- \* Статистический платежный план: предполагаемый объем платежей (исходя из обработки данных за предыдущие периоды времени).

- \* План валютнообменных операций: планируемые конверсионные операции по заявкам клиентов.

- \* Прочие планы: в зависимости от принятой технологии работы и спектра осуществляемых операций.

Информационная система управления ликвидностью должна в автоматическом режиме обрабатывать данные платежные планы и отвечать следующим требованиям с точки зрения ее программно-технологической реализации.

- \* Система должна иметь открытый программный интерфейс для автоматической загрузки данных из других информационных систем.

- \* Система должна иметь возможность учета статистического веса предоставляемых данных и возможность его корректировки.

- \* Система должна иметь возможность оперативно предоставить данные за определенный временной период. Работа должна проводиться на основе методов статистического анализа и экономико-математического моделирования исходного материала.

- \* Система должна помогать рассчитывать ожидаемые остатки на основании плана платежей и с учетом текущих остатков по счетам.

- \* Система должна опираться на современные методы решения прогнозных задач, например иметь возможность стыковки с каким-либо из известных нейросетевых программных пакетов или сама должна обладать подобными механизмами.

Таким образом, мы сформулировали основные принципы и рассмотрели существующие

технологии управления ликвидностью банка. Мы старались избежать глубокого теоретического рассмотрения этого процесса и остановились подробно лишь на тех моментах управления ликвидностью, которые, на наш взгляд, вызывают наибольшие затруднения и являются камнем преткновения в деятельности большинства российских банков. Кроме того, проблема управления ликвидностью должна решаться на стыке двух наук: экономики и математики. С точки зрения экономики, как нам представляется, мы уделили этой проблеме достаточное внимание.

## 2.8. Развитие услуг

Продиктованная современной экономической ситуацией необходимость создания эффективно функционирующей системы контроля качества банковских услуг логически обуславливает другую не менее острую необходимость - развитие и внедрение в практику банковского дела самых современных форм услуг и способов их продвижения.

Проводимые многими банками маркетингово-рекламные кампании зачастую не приводят к реальному продвижению и развитию услуг, так как часто носят хаотичный характер. Одной из причин возникновения этой проблемы является и то, что многие банки не корректируют свою деятельность в соответствии с постоянными изменениями внешней среды, своего положения на рынке и финансового состояния. Поэтому часто можно наблюдать ситуацию, когда находящийся в критическом положении банк продолжает усиленно публиковать рекламу или оказывать уже не приносящие ему дохода услуги.

Отрицательной практикой является также несогласованность действий при развитии и продвижении услуг. В банках иногда можно встретить ситуацию, когда для преодоления этого маркетинговые работы координируют специализированные подразделения - службы по продвижению услуг. Но если крупный банк может себе позволить содержать такие подразделения и привлекать туда высокооплачиваемых специалистов, то средние и небольшие банки этого себе позволить не могут.

Рассмотрим основные составляющие маркетинговой программы банка. Развитие и продвижение банковских услуг, или банковский маркетинг, осуществляется по нескольким направлениям. Их можно условно разделить на три группы. Первая группа - "Развитие текущих услуг", вторая - "Развитие новых услуг", третья - "Продвижение услуг". Проанализируем эти блоки.

### *Развитие текущих услуг*

Основной задачей данного блока является постоянное улучшение оценки текущих услуг клиентами банка. Для этого осуществляются следующие мероприятия.

\* Оперативное управление и улучшение качества услуг банка (данный пункт подробно рассмотрен в отдельной главе).

\* Анализ конкурентоспособности предлагаемых банком услуг. Данный анализ проводится с целью постоянного оперативного отслеживания конкурентоспособности банковских услуг и продуктов. Отслеживание осуществляется путем опросов клиентов, их анкетирования, личных бесед и переговоров, путем мониторинга их требований и ситуации на рынке, путем оценки предложений других банков, технологий их работы, тарифной политики и маркетинговых мероприятий, путем анализа мнений специалистов и руководителей банка, а также внешних экспертов. На основании результатов такого анализа должна осуществляться постоянная корректировка процесса оказания услуг.

\* Документирование технологии предоставления банковских услуг. Документирование осуществляется с целью осуществления контроля процесса предоставления услуг и управления их качеством. Данное описание необходимо при создании рекламных и информационных материалов для клиентов, а также для анализа их доходности в процессе финансового управления. При описании технологии предоставления банковских услуг проводится формализация бизнес-процесса предоставления услуги, определяются должностные лица банка, принимающие участие в этом процессе. На основании полученной информации определяется сотрудник банка, несущий ответственность за качественное и своевременное предоставление услуги (целиком или частично), продолжительность тех или иных этапов предоставления услуги. При необходимости обращения в процессе предоставления услуги к регламентирующим документам и нормативно-правовым актам документация услуги должна включать такие материалы.

\* Выработка рекомендаций по изменению текущей технологии предоставления банковских услуг. На основании детального анализа технологии и схем предоставления услуг осуществляется работа по их оптимизации. Оптимизация должна быть направлена в первую очередь на снижение себестоимости услуг, упрощение технологии их предоставления (сокращение количества учетных документов, оформляющих данную услугу, и числа сотрудников, принимающих участие в предоставлении услуги), повышение качества и оперативности обслуживания клиентов.

\* Приведению услуг в соответствие с требованиями и пожеланиями клиента. На основании проведенных исследований мнений клиентов, сотрудников банка, а также на основании анализа тенденций развития рынка определяется и реализуется комплекс мер по приведению услуг в

соответствие с требованиями и пожеланиями, предъявляемыми клиентами к банковским услугам и порядку их предоставления. Предварительно определяются совокупные затраты и примерные сроки реализации этих изменений, их экономическая эффективность. По мере реализации предложений клиентов до их сведения доводится информация об этом. Таким образом, работа банка согласуется с требованиями клиентов.

\* Определение потребностей клиентов в банковских услугах и разработка диверсифицированной тарифной политики для различных групп клиентов. На основе данных оперативного отслеживания потребностей клиентов в тех или иных услугах, конкурентоспособности последних, а также запросов клиентов производится оценка востребованности услуг и способности клиентов их оплачивать. Эти данные используются при разработке и корректировке ценовой политики. Ценовая политика должна дифференцироваться в зависимости от особенностей каждой группы клиентов таким образом, чтобы учесть различия в спектре используемых операций, оценке их стоимости.

### **Развитие новых услуг**

Основной задачей данного блока является постоянное внедрение новых услуг и технологий. Для этого могут осуществляться следующие мероприятия.

\* Мониторинг существующего рынка банковских услуг и технологий их предоставления. В процессе своей деятельности банки должны вести постоянный мониторинг рынка банковских услуг. Основная цель такого мониторинга - получение информации о новых потенциальных услугах и особенностях осуществления услуг другими банками. Результатом анализа этой информации может являться корректировка политики обслуживания клиентов, принятие решения о необходимости проработать возможность внедрения новой услуги, изменение тарифной политики и т.п. На основании рекламных и других доступных источников информации проводится обзор технологий, предлагаемых на рынке предоставления банковских услуг, включая тарифную политику.

\* Определение и анализ потребностей потенциальных клиентов банка. На этом этапе посредством опроса клиентов других банков и анализа собранного материала определяются потребности потенциальных клиентов в конкретных банковских услугах, а также ожидаемые и предпочтительные параметры стоимости этих услуг. Проводится комплекс работ по количественной оценке потенциального спроса.

\* Предварительная оценка себестоимости банковских услуг. Проводится предварительная оценка себестоимости предоставления банковских услуг путем учета затрат со стороны банка (ресурсы, стоимость рабочего времени сотрудников банка, техническое обеспечение и т.д.). При необходимости разрабатываются альтернативные варианты технологии предоставления данной услуги, основанные на соответствующих расчетах. Посредством анализа себестоимости услуги и формирования данных для установления предположительной оценки ее потенциального спроса определяется предполагаемый доход, который она может принести банку. После этого производится оценка бюджета на продвижение данной услуги.

### **Продвижение услуг**

Основной задачей данного блока является обеспечение информацией существующих и потенциальных клиентов об услугах и технологиях банка с целью расширения клиентской базы и увеличения спектра используемых ими услуг. Для этого осуществляются следующие мероприятия.

\* Подготовка презентационных материалов по банковским услугам.

Основное назначение презентационных материалов - информирование клиента о возможности получения им той или иной банковской услуги и порядке ее предоставления. Важно, чтобы эти материалы были максимально удобны и понятны клиенту. Для этого они должны составляться как бы с точки зрения клиента. Основным в ряду информационно-презентационных материалов является "Альбом услуг банка", который можно предоставлять клиентам как справочник по работе с банком (см. [таб. N 2](#)). В нем указываются детальные описания технологии осуществления всех услуг, необходимые бланки и документы, ответственные специалисты, тарифы и т.п.

**Таблица 2**

#### **Пример выдержек из Альбома услуг банка**

N	Описание услуги, стоимость, особенности и порядок оказания	Контактная информация
1	2	3
17	Хранение ценностей	123-45-67
17.1	Индивидуальные депозитные сейфы	123-45-67 (45-68) комн. N 28
	<p>В случае, если клиент хочет обеспечить хранение принадлежащих ему ценностей или документов, он может воспользоваться индивидуальным сейфом, находящимся в хранилище банка.</p> <p>Для того, чтобы получить личную сейфовую ячейку, необходимо обратиться к любому сотруднику банка, который вызовет ответственного сотрудника отдела ответственного хранения.</p> <p>С клиентом заключается типовой договор (приведенный в приложении N... к Альбому услуг).</p> <p>Клиент имеет свободный доступ к индивидуальному сейфу в течение рабочего времени банка.</p>	
	Стоимость услуг	
17.2	Сейфы совместного использования	123-45-69 (45-68) комн. N 29
	<p>Наиболее активно востребованной услугой по хранению ценностей, предлагаемой банком, является совместное использование сейфа.</p> <p>Данная услуга используется при необходимости передачи ценностей или документов от клиента его партнеру (доверенному лицу) через сейф при выполнении оговоренных условий.</p> <p>Для совместного использования сейфа в типовой договор включается пункт: "Условия передачи ценностей". Партнер клиента получает доступ к сейфу только после оговоренных условий.</p> <p>По желанию сторон может осуществляться опись закладываемых в сейф ценностей. В случае хранения денежных средств предлагается дополнительная услуга по пересчету и проверки подлинности.</p> <p>Данная услуга активно используется при совершении сделок с недвижимостью за</p>	

наличный расчет.	
Стоимость услуг	
Совместная аренда сейфа - 1000 руб. за первые сутки, 50 руб. за каждые последующие сутки. Проверка подлинности и пересчет денежных знаков - 1 руб. - 1 лист для рублей, 5 руб. - 1 лист для валюты.	

\* Анализ потенциальной возможности привлечения новых клиентов. На основании обследования существующей и потенциальной клиентуры проводится распределение потенциальных клиентов по группам в зависимости от их значимости для банка. Для каждой группы клиентов определяется перечень наиболее актуальных услуг и необходимые мероприятия для их привлечения с учетом всех особенностей конкретной группы. На основании имеющейся информации определяются пути взаимодействия с потенциальными клиентами.

\* Формирование позитивного имиджа банка. Для формирования позитивного имиджа банка используются разные механизмы. Среди них - публикации материалов о банке в печатных средствах массовой информации, публикации статей сотрудников банков в различных изданиях, отслеживание независимых рейтингов и обзоров; организация участия работников банка в семинарах, конференциях, выставках; отслеживание мероприятий, потенциально способствующих формированию позитивного имиджа банка, его популярности на рынке банковских услуг; участие в благотворительных программах и т.д.

\* Проведение рекламной кампании банка. При проведении рекламной кампании необходимо учитывать многие аспекты рекламной деятельности. Один из них заключается в обязательной адресности, направленности рекламного материала. Для этого, в соответствии с классификацией потенциальных клиентов, определяются наиболее эффективные рекламные акции для различных групп клиентов. Другой аспект, который иногда упускается, заключается в оценке экономической эффективности рекламной кампании. Для этого необходима разработка бюджета рекламной кампании, который будет содержать не только затраты, но и потенциальный доход от рекламы. При фактическом неполучении этого дохода, бюджет может автоматически уменьшаться, способствуя тем самым оптимизации затрат на проведение рекламной кампании.

\* Разработка рекомендаций и системы поощрения для сотрудников за вклад в развитие бизнеса и привлечение клиентов. Для банковского бизнеса характерно более низкое значение прямых рекламных кампаний в системе продвижения услуг. Более результативны адресные, индивидуальные формы работы с потенциальными и существующими клиентами, построенные на инициативе, творческом подходе сотрудников, непосредственно контактирующих с клиентами. Для усиления позитивного эффекта от этой составляющей системы продвижения услуг требуется обеспечение информационно-методической базой и полномочиями данных сотрудников, а также существование системы поощрения персонала за активную работу с клиентами.

### ***Новейшие банковские продукты***

Отдельно необходимо остановиться на тех банковских продуктах и услугах, которые стремятся внедрять в настоящее время. Мы назвали их "новейшими", хотя это более чем условно. Так как многие российские банки уже широко используют их на практике. Рассмотрим некоторые из этих услуг в виде таблицы:

**Таблица 3**

#### **Новейшие банковские продукты**

Наименование услуги	Описание продукта	Потенциальные потребители
1	2	3
Совместное инвестирование (инвестиционное плечо)	Услуга состоит в том, что банк осуществляет частичное финансирование какого-либо проекта совместно с клиентом в определенной пропорции. Такая схема более удобна клиенту, так как упрощает получение необходимых ресурсов по сравнению с получением кредита. Банк выделяет ресурсы, руководствуясь не столько "кредитной историей" заемщика, сколько эффективностью и надежностью проекта. И так как клиент вкладывает и свои ресурсы, причем их доля может быть весьма существенна (от 10 до 50%), уровень риска и сама система его оценки будет отличаться от риска при простом кредитовании	Малые предприятия, индивидуальные предприниматели, бизнесмены
Хранение ценностей	Банки стремятся предлагать разнообразные формы этой услуги, в том числе и отчасти описанные выше сейфы совместного использования, предназначенные для облегчения расчетов в наличной форме между физическими лицами	Физические лица
Консультационные операции	В последнее время консультационные услуги становятся очень востребованы. К основным типам таких услуг, можно отнести: налоговое консультирование (от оптимизации налоговых платежей для корпоративных клиентов до помощи в составлении налоговых деклараций для физических лиц), консультирование по международной деятельности, оффшорным операциям, финансовым инструментам, по подготовке проспекта эмиссии, по размещению свободных ресурсов и т.п.	Практически все группы потребителей, в зависимости от типа консультаций
Обеспечение сделок с недвижимостью	Банки предлагают широкий спектр услуг помимо традиционного ипотечного кредитования. Это и правовое обеспечение сделки, и ее юридическая проверка, предоставление гарантий, обеспечение расчетов, организация взаимодействия с риэлтерами и т.п.	Физические лица и корпоративные клиенты
Операции с производными финансовыми инструментами	Такие новейшие финансовые инструменты, как опционы, фьючерсы, свопы, дают возможность банкам предлагать клиентам инструменты хеджирования (страхования) рисков цен основных групп товаров, процентных ставок, курсов валют и ценных бумаг, а также практически неограниченный спектр спекулятивных операций	Крупные корпоративные клиенты, как правило, осуществляющие международные операции

Лизинговые операции на небольшие суммы	Лизинг в российских условиях воспринимается в основном как операция в особо крупных размерах, тем не менее он еще более востребован в небольших размерах. Например, в случае покупки торгового оборудования для небольшого магазина или автомобиля для малого предприятия	Малые предприятия
Доставка наличных средств клиентам	Часто помимо инкассации торговой выручки бывает и востребована услуга, состоящая в срочной или плановой доставке денежных средств в офис клиенту, или, если так можно выразиться, инкассации наоборот	Средние и крупные корпоративные клиенты
Интерактивное обслуживание	Клиентам уже многих банков нет необходимости посещать офис банка со своими документами, они их могут отправить с помощью системы "клиент-банк" по электронным каналам связи, в том числе и по Интернету. Это резко повышает удобство общения с банком	Практически все группы потребителей

Хотелось бы также отметить один из стратегических аспектов развития услуг в современных условиях. При работе по развитию услуг необходимо учитывать, что текущие условия рынка требуют не только грамотного построения всесторонней работы, качественного оказания и продвижения традиционных и новейших услуг, но и заставляют совершенствовать технологию оказания услуг с целью достижения максимального удобства для клиента. Для осуществления поставленной задачи необходимы постоянные, как технические, так и технологические, нововведения в процесс осуществления услуги.

В конечном итоге внедрение в практику всего комплекса мер по продвижению банковских услуг в сочетании с эффективно функционирующей системой контроля качества позволяет существенно расширить и диверсифицировать клиентскую базу, даже в условиях спада.

## **2.9. Организация учета**

Одним из распространенных направлений совершенствования менеджмента кредитных организаций является перестройка учетной системы. Цель такой перестройки очевидна - обеспечить необходимый для нормального управления качественный уровень учета и достичь его экономической эффективности. Другими словами, затраты на качественный учет должны быть адекватны операционным доходам и не должны быть слишком обременительными.

Под системой учета обычно понимают совокупность организационных принципов, методических правил и подходов, обеспечивающих отражение хозяйственных операций в соответствии с поставленными целями и задачами. Таким образом, приходится иметь дело с двумя основными типами учета, а именно: с бухгалтерским и управленческим. Первый предназначен для выполнения нормативных требований и обеспечения оперативно-хозяйственной деятельности, второй - для полного информационного обеспечения управленческой деятельности. При этом бухгалтерский учет служит информационной базой для формирования управленческого учета.

Настоящая глава посвящена организационным принципам построения системы учета. В ней будут рассмотрены особенности построения системы бухгалтерского учета в банке, проведен сравнительный анализ структуры и принципов функционирования бухгалтерских служб на примере некоторых российских и зарубежных банков.

### ***Описание двух основных подходов к структуре бухгалтерии***

Согласно "Правилам ведения бухгалтерского учета в кредитных организациях, расположенных на территории РФ, N 61" "организация работы бухгалтерского аппарата строится по принципу создания одного бухгалтерского подразделения (департамента, управления), образования специализированных отделов, объединения в отделах работников в операционные бригады, предоставления работникам прав ответственных исполнителей, которым поручается единолично оформлять и подписывать документы по выполняемому кругу операций, за исключением документов по операциям, подлежащим дополнительному контролю". Вместе с тем там говорится, что бухгалтерские работники могут работать в разных структурных подразделениях: "бухгалтерские операции выполняют работники, выделенные для этого, независимо от того, в каком структурном подразделении они состоят. В эту категорию входят работники, занятые приемом, оформлением, контролем расчетно-денежных и других документов, отражением банковских операций по счетам бухгалтерского учета, кроме работников, обрабатывающих информацию на ЭВМ и не входящих в структуру бухгалтерского аппарата".

Таким образом, правила бухгалтерского учета позволяют организовать структуру бухгалтерии по одной из двух основных моделей. Первую можно назвать централизованной, а вторую - распределенной. Рассмотрим их подробнее.

При централизованной системе все работники, занимающиеся бухгалтерским учетом операций, сосредоточены в едином структурном подразделении. В разных банках оно может иметь разную структуру и по-разному называться. Это может быть управление или департамент бухгалтерского учета и отчетности, главная бухгалтерия, учетно-операционное управление и т.п. Наиболее типичным является первый вариант названия. Как правило, в такое управление входят несколько отделов, которые в свою очередь делятся на сектора, реже - на группы: операционный отдел, отдел учета внутривозвратных операций (внутренняя бухгалтерия), отдел сводной отчетности, отдел налогового планирования и т.д. При этом либо в операционном отделе, либо в соответствующих отделах (в зависимости от объемов операций) должны существовать работники, которые обеспечивают учет некоторых специфических операций, например, ссудных операций, операций с ценными бумагами, валютных операций.

Технология работы выглядит тогда следующим образом: при необходимости, например, отразить по счетам бухгалтерского учета выдаваемую клиенту ссуду из соответствующего подразделения в бухгалтерию передается комплект необходимых распоряжений. Это могут быть распоряжения об открытии ссудного счета клиенту, об осуществлении и отражении выдачи ссуды,

распоряжение об осуществлении требуемого внебалансового учета и т.д. При этом в случае необходимости бухгалтерия взаимодействует с кредитным подразделением.

Для распределенной системы характерно, что весь учет в части отражения операций по счетам и получения специализированной отчетности децентрализован. В каждом линейном подразделении, где это необходимо, существует своя бухгалтерия, которая в соответствии с делегированными ей полномочиями выполняет весь комплекс бухгалтерской работы, имеющий отношение к операциям этого подразделения. При этом Главная (или Центральная) бухгалтерия обеспечивает формирование консолидированной отчетности, учет внутрихозяйственной деятельности банка, обеспечивает методологию учета и выполняет контрольные функции. При этом согласно Правилам N 61, "все бухгалтерские работники в вопросах ведения бухгалтерского учета подчиняются главному бухгалтеру кредитной организации".

### ***Сравнительный анализ систем организации бухгалтерской работы***

Рассмотрим положительные и отрицательные стороны каждого из подходов. К основным недостаткам централизованной системы можно отнести:

- усложнение технологических цепочек осуществления операций вследствие вовлеченности в них большего количества подразделений и их территориальной распределенности;

- загруженность бухгалтерии огромным объемом рутинной работы по обслуживанию всех операций;

- неудобство оформления операций для клиентов и вследствие этого низкое качество обслуживания;

- сосредоточение всей ответственности и практически неограниченных возможностей по отражению операций в руках одного человека - главного бухгалтера.

К недостаткам распределенной системы можно отнести:

- снижение уровня контроля за отражением операций со стороны Главной бухгалтерии;

- более высокие материальные затраты на обеспечение учета вследствие увеличения количества необходимых менеджеров, управляющих бухгалтериями подразделений, и некоторого роста рядового бухгалтерского персонала;

- сложность организации управления при двойном подчинении бухгалтерских работников руководству линейного подразделения и Главному бухгалтеру одновременно (последнее - согласно Правилам N 61).

Достоинствами централизованной системы являются:

- простота и привычность такой схемы;

- более низкие потребности в современных информационных технологиях, включая программно-аппаратные средства, телекоммуникации, средства защиты информации, и, как следствие, более низкие затраты на них.

Достоинствами распределенной системы являются:

- снижение риска злоупотреблений благодаря разграничению полномочий (Главная бухгалтерия контролирует, но не осуществляет операции);

- удобство с точки зрения клиента;

- большая самостоятельность линейных подразделений.

Как видно из приведенного выше сопоставления, у каждого подхода есть свои плюсы и свои минусы. И все же можно рекомендовать к применению именно распределенную систему построения бухгалтерии - не только в крупных банках, но и в средних, и в небольших, так как в текущей ситуации очень жесткой конкурентной борьбы за клиентов такой подход дает большие преимущества в качестве обслуживания по сравнению с традиционным подходом.

### ***Системы организации учета в российских и зарубежных банках***

Распределенная система построения структуры бухгалтерии в российской практике встречается нечасто. Она свойственна в основном крупным кредитным организациям с высокими объемами операций. Для примера подробно рассмотрим текущую структуру бухгалтерского аппарата одного из российских банков, входящего в десятку крупнейших.

Роль Главной бухгалтерии в этом банке выполняет дирекция бухгалтерского учета и отчетности.

Как видно из схемы, здесь имеет место распределенная система построения бухгалтерии, хотя и не в чистом виде, так как все некоторые операции, например дилинговые, учитываются в Главной бухгалтерии (Дирекции бухгалтерского учета и отчетности).

В небольших и средних банках чаще всего используется централизованная система организации. Одной из ее распространенных разновидностей, применяющейся на практике в различных банках, является такая организация учета, при которой вся работа строится по централизованной системе, но при этом бухгалтеров, занимающихся обслуживанием линейных подразделений, физически размещают на "линии" технологического цикла оформления операции. Это осуществляется для



## Формирование отчетности

В российских условиях количество отчетных форм, требуемых регулирующими органами и необходимых для внутренней оперативной работы, весьма велико (для среднего банка это 150-200 форм). Помимо этого, они весьма часто подвержены изменениям и корректировке. Предоставление отчетности, содержащей недостоверные или неактуальные сведения, является одним из самых серьезных нарушений в работе коммерческих банков согласно нормативным актам Центрального банка. По отношению к банкам применяются очень жесткие санкции за подобные нарушения.

Рассмотрим основные организационные вопросы построения работы по формированию отчетности. В настоящее время решение данной задачи базируется на использовании информационной системы банка и современных средств автоматизации. С организационной точки зрения целесообразно для обеспечения функционирования системы формирования отчетности выделить отдельную структуру, подразделения. Оно может входить как в состав бухгалтерского аппарата, так и в подразделение банковских технологий. Основными задачами такой службы, в рамках сопровождения системы формирования отчетности, будут: отслеживание изменений в нормативных актах, корректировка учета с целью удобства и возможности получения отчетности, контроль актуальности данных и поддержка средств автоматизации получения отчетных форм.

Для функционирования такой структуры желательны три сотрудника банка (в зависимости от объема операций и особенностей банка они могут выполнять эти функции не в полностью выделенном режиме):

- \* Методист-бухгалтер, осуществляющий контроль изменений в текущем законодательстве и изменения порядка предоставления отчетности. Данный сотрудник отслеживает корректность ведения учета с точки зрения получения отчетности. На основании регламентированных изменений и заявок от подразделений банка он формирует постановку задачи по получению отчетности, тестирует различные решения и знакомит конечных пользователей с методикой получения готовых отчетов. Описывает и предоставляет пользователям регламенты или порядки получения тех или иных отчетов.

- \* Администратор данных, обеспечивающий механизмы и средства доступа к данным в информационной системе, осуществляющий регламентированные действия по их архивному хранению и целостности. Также администратор баз данных должен следить за актуальностью данных в информационной системе автоматизации и осуществлять контроль за их пополнением.

- \* Настройщик отчетов, формирующий шаблоны (образцы) и механизмы получения выходных форм отчетности, осуществляющий их корректировку и консультирование работников функциональных подразделений, непосредственно формирующих отчетные формы.

Рассмотрим некоторые особенности автоматизированной банковской системы с точки зрения формирования отчетности. Если говорить о форме хранения данных, то желательно, чтобы это было единое хранилище данных, обеспечивающее доступ к следующим категориям данных:

- ежедневные остатки и обороты по балансовым счетам;
- ежедневные остатки и обороты по лицевым счетам согласно определяемому списку;
- прочие показатели, взятые из различных систем автоматизации, применяемых в организации;
- данные, вводимые и редактируемые пользователями;
- справочные данные из внешних источников (например, курсы валют, ставка рефинансирования).

Данные должны храниться в древовидной структуре. Возможными вариантами организации хранения данных для получения итоговой отчетности являются независимое хранилище данных и хранилище ссылок на данные. Выбор варианта хранения данных должен определяться техническими показателями системы автоматизации и используемой СУБД (Системой Управления Базой Данных). Также целесообразно иметь отдельное хранилище утвержденных отчетов и аналитических показателей, которые не подлежат изменению.

С точки зрения контроля система должна обеспечивать контроль наличия данных согласно редактируемому календарю предоставления данных и выдавать соответствующее сообщение администратору данных в случае их отсутствия. Система автоматизации должна иметь редактор выходных форм, позволяющий в визуальном режиме редактировать итоговые формы, а также выполнять простейшие операции предоставления данных (в качестве аналога можно рассмотреть программные продукты Crystal report, RPT Win). В случае отсутствия данного редактора система должна обеспечивать произвольный доступ к данным и их консолидацию с помощью офисных приложений, используемых в организации.

С точки зрения механизмов получения итоговых отчетов система должна иметь открытый программный интерфейс, обеспечивающий формирование отчета по указанию пользователя, пересылать отчет в редактор готовых форм в рамках данной системы или используемый в данной организации текстовый редактор.

В заключение отметим, что система организации учета в банках как ни в каких других типах хозяйственных организаций способна влиять на эффективность и качество внутренних процессов, поэтому к ней должно всегда привлекаться повышенное внимание.

## 2.10. Внутренние регламенты

Для правильной организации бухгалтерской работы необходим целый комплекс средств. Одним из них является система внутренних регламентирующих документов. Основной их задачей является повышение управляемости и контролируемости организационно-технологических и учетных процессов и недопущение невыполнения требований регулирующих органов, а также неправильных, недопустимых или даже опасных для банка действий со стороны сотрудников. Внутренние регламентирующие документы утверждаются руководителем кредитной организации. Вот список основных из них:

учетная политика банка;

формы первичных учетных документов, применяемых для оформления операций, включая формы документов для внутренней бухгалтерской отчетности, по которым в альбомах Роскомстата не предусмотрены типовые формы первичных учетных документов;

порядок проведения инвентаризации и методы оценки имущества и обязательств;

правила документооборота и технология обработки учетной информации;

порядок контроля за совершаемыми внутрибанковскими операциями;

порядок расчетов со своими филиалами;

порядок проведения отдельных учетных операций;

порядок и периодичность вывода на печать документов аналитического и синтетического учета;

другие решения, необходимые для организации бухгалтерского учета.

За формирование перечисленных документов, соответствие зафиксированному в них порядку бухгалтерской работы требованиям законодательства Российской Федерации и указаниям Центрального банка Российской Федерации, а также за осуществление контроля их исполнения несет ответственность главный бухгалтер кредитной организации. Помимо этого, главный бухгалтер определяет конкретные обязанности бухгалтерских работников, распределяет между ними обслуживаемые счета. Их обязанности должны быть зафиксированы письменно. Для этого главный бухгалтер совместно с руководством кредитной организации утверждает:

положения об отделах кредитной организации;

должностные инструкции всех бухгалтерских работников (напомним, что в эту категорию входят работники, принимающие, оформляющие, контролирующие расчетно-денежные и другие документы, фиксирующие банковские операции по счетам бухгалтерского учета, кроме работников, обрабатывающих информацию на ЭВМ и не входящих в структуру бухгалтерского аппарата).

Остановимся подробнее на описании важнейших из перечисленных выше документов, представляя примерные варианты их оформления. С практической точки зрения, это немаловажно, поскольку общепринятых и утвержденных эталонов форм внутренних регламентов банков до сих пор не существует, и каждый из банков решает эту задачу для себя самостоятельно, не согласовывая принятую форму с аналогичными уже существующими.

### **Учетная политика**

Учетная политика банка - это один из самых важных, основополагающих внутренних документов, главной задачей которого является полная регламентация применяемых на практике в данной кредитной организации приемов и методов бухгалтерского учета, технологий обработки учетной информации и документооборота.

Составление Учетной политики банка - сложная и кропотливая работа. Рассмотрим примерную структуру данного документа, которую можно рекомендовать банкам.

Данная структура показывает, что Учетная политика состоит из двух больших смысловых частей.

Таблица 4

**Рекомендуемая структура Учетной политики банка (пример N 1)**

Номер части	Номер раздела	Номер подраздела	Наименование
1	2	3	4
Часть 1			Общие положения
	1		Основные задачи бухгалтерского учета и политики
	2		Основные принципы бухгалтерского учета
	3		Особенности рабочего плана счетов
	4		Организация бухгалтерской работы и документооборота
		1	Порядок проведения операций и составления баланса
		2	Особенности проведения кассовых операций
		3	Перечень и характеристика операций, проводимых банком
	5		Аналитический и синтетический учет
		1	Документы аналитического учета
		2	Документы синтетического учета
	6		Внутрибанковский контроль
	7		Заключительные обороты
	8		Порядок организации складского учета
Часть 2			Бухгалтерский учет в кредитной организации
	1		Порядок учета материальных ценностей
		1	Документооборот при учете материальных ценностей
	2		Бухгалтерский учет ценных бумаг
		1	Бухгалтерский учет вексельных операций
		2	Бухгалтерский учет государственных ценных бумаг
	3		Порядок проведения и учета расчетных операций
		1	Порядок проведения и учета операций с аккредитивами
	4		Порядок и учет операций в отделениях и филиалах банка
	5		Бухгалтерский учет доходов и расходов

	6		Документооборот и формирование документов операционного дня
	7		Бухгалтерский учет ссудных операций
Часть 3			Рабочий план счетов
	1		Структура и порядок открытия лицевых счетов
Приложение N 1			Альбом используемых документов

Первая - это сформулированные на основе Правил ведения бухгалтерского учета N 61 разделы, которые актуальны для конкретного банка (общие положения по организации и ведению учета). При этом принципы и задачи бухгалтерского учета формулировать отдельно нет никакой надобности, поскольку они отражены в документах Центрального банка Российской Федерации. В случае, если кредитная организация ведет бухгалтерский учет не только в соответствии с российскими правилами, но и с международными, например GAAP или IAS, в Учетной политике потребуется отразить и международные принципы, на основании которых работает банк.

Если в реальной практике банка есть хотя бы незначительные расхождения с Правилами ведения бухгалтерского учета N 61, например по технологии прохождения и обработки документов, то эти отличия должны быть обязательно отражены в соответствующих местах Учетной политики, и тогда при осуществлении проверки со стороны контролирующих органов банк может сослаться на утвержденную Учетную политику, принцип "приоритетности экономического содержания над формой" и отстаивать свою точку зрения. В противном случае, если есть "сомнительные места", а особенности учета не зафиксированы в Учетной политике, главному бухгалтеру придется соглашаться со всеми замечаниями, так как сам факт несоответствия какого-либо действия Учетной политике банка - это нарушение Правил ведения бухгалтерского учета N 61.

Вторая часть Учетной политики представляет собой перечень особенностей бухгалтерского учета и проведения операций, которые совершает банк. Она должна обязательно содержать бухгалтерские континировки, правила использования и оформления первичных документов по всему списку проводимых операций, рабочий план счетов с утвержденной структурой построения лицевых счетов банка. Часть этих документов, например - альбом первичных документов, может быть оформлен как приложения к Учетной политике.

### ***Положения об отделах кредитной организации***

Положения об отделах кредитной организации являются формализованным описанием правил деятельности каждого из подразделений, их функциональной ответственности и полномочий. На практике положения, как правило, разрабатывают руководители соответствующих подразделений, но в соответствии с действующими требованиями их должен утверждать главный бухгалтер банка.

Рассмотрим содержание и структуру положения об отделе на примере одного из российских банков.

#### **Пример 2. Содержание и структура положения об отделе**

##### **Положение об Операционном отделе банка**

"Утверждено"

Председатель Правления банка \_\_\_\_\_ ( )

Главный бухгалтер банка \_\_\_\_\_ ( )

#### **1. Общая часть**

Полное наименование Подразделения - Операционный отдел. Подчиненность Подразделения: административная - Операционно-бухгалтерское управление; функциональная - Операционно-бухгалтерское управление, Кредитное управление, Валютное управление.

Подразделение осуществляет свою деятельность, руководствуясь действующим законодательством, настоящим Положением, другими внутренними регламентирующими документами банка, а также разовыми распоряжениями руководства банка.

Основанием для создания и ликвидации подразделения является решение Правления банка, оформленное приказом Председателя Правления.

Подразделением руководит Начальник Операционного отдела, назначаемый и смещаемый с должности приказом Председателя Правления банка.

В своей деятельности Начальник Операционного отдела руководствуется настоящим Положением, а также должностной инструкцией, утверждаемой Председателем Правления банка.

Настоящее Положение вступает в действие с момента утверждения. Изменения и дополнения, вносимые в период его действия, предполагают необходимость переутверждения документа.

## **2. Функциональные обязанности подразделения**

Операционный отдел функционирует в банке как специализированная служба, отвечающая за расчетное обслуживание клиентов.

В перечень основных функциональных обязанностей подразделения настоящим Положением включены:

- \* Консультирование клиентов по услугам, оказываемым банком.
- \* Контроль расчетно-платежных документов клиентов.
- \* Обеспечение расчетного обслуживания клиентов.
- \* Перечисление безналичных рублевых/валютных денежных средств клиентов и собственных средств банка.
- \* Прием, обработка, формирование, отправка электронных платежей.
- \* Формирование выписок по лицевым счетам.
- \* Обслуживание корреспондентских счетов.
- \* Ведение базы нормативно-справочной информации.
- \* Подготовка отчетности по операциям банка.
- \* Обеспечение работы других подразделений банка.
- \* Контроль и заверение документов из других подразделений банка.

## **3. Управление подразделением**

Штатное расписание Подразделения составляет кадровая служба банка на основании потребностей Подразделения и утверждает Правление банка. Подразделение имеет следующее штатное расписание:

- \* Руководитель Операционного отдела.
- \* Заместитель руководителя Операционного отдела.
- \* Главный экономист Операционного отдела.
- \* Ведущий экономист.
- \* Экономист.
- \* Экономист.

Начальник Операционного отдела распределяет обязанности между сотрудниками Подразделения, осуществляет контроль за исполнением сотрудниками Подразделения своих должностных обязанностей.

## **4. Функциональные права подразделения**

Настоящий раздел Положения определяет права, объективно необходимые Операционному отделу для наиболее эффективного решения перечисленных выше вопросов функциональной ответственности.

Руководитель Операционного отдела имеет право принимать участие в обсуждении любых вопросов, имеющих отношение к деятельности Подразделения, на заседании Правления банка.

Отдел имеет право, в соответствии с предварительно утвержденными сметами, на централизованное выделение материальных и финансовых ресурсов, необходимых для решения им вопросов функциональной ответственности, выполнения его сотрудниками своих должностных обязанностей.

Сотрудники отдела в рамках своей компетенции имеют право требовать от руководства структурных подразделений банка своевременной и полной передачи управленческой информации, необходимой им для исполнения должностных обязанностей.

## **5. Ответственность подразделения**

Операционный отдел несет установленную настоящим Положением ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение установленных должностных обязанностей.

Основанием для применения к Подразделению административных и экономических санкций

могут служить:

негативная оценка клиентами банка качества обслуживания;

нарушения в деятельности Подразделения, выявленные в результате проверок, осуществляемых органами внутреннего контроля банка и государственными органами контроля.

Применяемые к Подразделению административные санкции реализуются в форме различных дисциплинарных взысканий, накладываемых Председателем Правления банка в установленном в банке порядке непосредственно на Начальника Операционного отдела. Начальник Операционного отдела от своего имени и в пределах своей компетенции имеет право накладывать аналогичные взыскания на сотрудников Подразделения, виновных в установленных нарушениях. Применяемые к Подразделению экономические санкции реализуются в форме централизованного уменьшения выделяемого ему премиального фонда. Руководитель Подразделения самостоятельно определяет конкретные размеры удержания премии с сотрудников, непосредственно виновных в применении к Подразделению соответствующих экономических санкций.

Предложенное Положение об отделе является по своей структуре довольно распространенным и включает в себя все необходимые разделы. Однако в **разделе** "Функциональные обязанности подразделения" можно рекомендовать в каждом конкретном случае более детально и точно определить функции отделов, а также механизмы внутрибанковского взаимодействия, необходимые для обеспечения их выполнения.

Наличие указанных Положений, регламентирующих все аспекты взаимоотношений между подразделениями, руководством и сторонними организациями, в настоящее время - один из индикаторов качественного менеджмента, и их отсутствие может повлечь за собой серьезные нарекания на те банки, где управление до сих пор практически не регламентировано внутренними документами. К сожалению, на практике это встречается в работе многих российских кредитных организаций.

### **Должностные инструкции**

Следующим по важности является группа внутренних регламентирующих документов, называемых должностными инструкциями.

Должностная инструкция - это внутренний документ, содержащий формализованное описание требований к специалисту со стороны кредитной организации, его должностных прав и обязанностей, ответственности и взаимодействия с другими работниками и руководством.

Согласно Правилам ведения бухгалтерского учета N 61: "Конкретные обязанности бухгалтерских работников и распределение обслуживаемых ими счетов, а также вносимые изменения оформляются в письменной форме". "Конкретные обязанности бухгалтерских работников" необходимо оформлять в виде утвержденных руководством банка и главным бухгалтером должностных инструкций, иными словами, согласно действующим с января 1998 года правилам, их наличие для бухгалтерских работников является обязательным.

Оформление должностных инструкций целесообразно осуществлять на основе заранее подготовленного "Стандарта на разработку должностных документов персонала банка" и "Положения о кадровой работе", которые закрепят общую форму инструкций и порядок взаимодействия руководства с персоналом кредитной организации (наем, увольнение, составление штатного расписания). Ниже в качестве примера приведена должностная инструкция ведущего экономиста Операционного отдела одного из функционирующих сегодня российских банков.

### **Пример 3. Содержание и структура должностной инструкции бухгалтерского работника**

#### **Должностная инструкция ведущего экономиста Операционного отдела**

"Утверждена"

Председатель Правления банка \_\_\_\_\_ ( )

Главный бухгалтер банка \_\_\_\_\_ ( )

#### **1. Общая часть**

1.1. Настоящая Должностная инструкция разработана в соответствии с "Положением о кадровой работе в банке", "Стандартом на разработку должностных инструкций персонала банка" и "Положением об Операционном отделе".

1.2. Целью документа является определение формализованных квалификационных требований к должности "Ведущий экономист Операционного отдела" по утвержденному штатному расписанию банка, а также соответствующих ей прав, функциональных обязанностей и ответственности за их выполнение.

1.3. Необходимые изменения в данный документ могут быть внесены по решению утверждающих

его лиц в порядке переутверждения.

1.4. Документ проходит утверждение и приобретает юридическую силу с момента визирования соответствующим специалистом.

## **2. Квалификационные и дополнительные требования**

2.1. Образовательный уровень - высшее специальное образование.

2.2. Квалификационное требование:

отсутствие отрицательных характеристик с предыдущих мест трудовой деятельности.

2.3. Стаж работы по специальности в финансово-кредитной сфере - не менее двух лет.

2.4. Дополнительные требования:

успешное прохождение действующей в банке процедуры отбора претендентов на замещение вакантных должностей;

возраст на момент замещения - не старше 50 лет для мужчин и 45 лет для женщин;

отсутствие медицинских противопоказаний к трудовой деятельности высокострессового характера.

## **3. Подчиненность, порядок назначения и смещения с должности**

3.1. Ведущий экономист Операционного отдела административно и функционально подчинен руководителю Операционного отдела.

3.2. Выполнение распоряжений, исходящих непосредственно от иных лиц, за исключением распоряжений членов Правления банка, обязательно для него в случае формализованного закрепления соответствующих управленческих процедур во внутренних регламентирующих документах.

3.3. Ведущий экономист Операционного отдела назначается и освобождается от должности приказом Председателя Правления банка.

## **4. Должностные обязанности сотрудника**

4.1. Ведущий экономист Операционного отдела в своей деятельности руководствуется: действующим законодательством;

Уставом и иными внутренними нормативно-методическими документами банка;

Учетной политикой банка;

**Положением** об Операционном отделе;

настоящей Должностной инструкцией;

распоряжениями членов Правления банка и непосредственного руководства;

указаниями других лиц, оформленными в соответствующем порядке.

4.2. К основным функциональным обязанностям ведущего экономиста Операционного отдела, за выполнение которых он несет непосредственную персональную ответственность, относятся:

4.2.1. Прием и проверка документов клиентов.

4.2.2. Подготовка выписок по счетам клиентов.

4.2.3. Зачисление платежей клиентам.

4.2.4. Первичный контроль ежедневной отчетности Операционного отдела.

4.2.5. Формирование описи документов дня (бухгалтерского журнала);

4.2.6. Ведение внебалансового учета не оплаченных в срок платежных документов клиентов.

4.2.7. Обработка выписок из банков-корреспондентов.

4.2.8. Ведение бухгалтерского учета операций кассового управления и обменного пункта.

4.2.9. Ведение внебалансового учета бланков строгой отчетности.

4.2.10. Ведение Журнала регистрации ордеров.

4.2.11. Подготовка отчетности по операциям с физическими лицами.

4.3. При осуществлении своих обязанностей ведущий экономист Операционного отдела имеет право осуществлять операции и получать всю необходимую информацию по счетам, отраженным в **Приложении N 1** к Должностной инструкции.

## **5. Должностные права сотрудника**

5.1. По отношению к вышестоящим инстанциям сотрудник вправе:

5.1.1. Обращаться непосредственно к своему руководителю по всем вопросам, требующим его непосредственного участия.

5.1.2. Получать необходимую информацию об изменениях в обязанностях и практике выполнения работ.

5.2. По отношению к другим подразделениям, службам и сотрудникам банка сотрудник вправе:

5.2.1. Получать всю необходимую для выполнения работ информационно-правовую базу.

5.2.2. В пределах своей компетенции требовать своевременной и полной передачи управленческой информации и документов, необходимых для исполнения установленных для него должностных обязанностей.

5.2.3. Требовать необходимое для исполнения своих должностных обязанностей программно-техническое обеспечение и получать консультации по его использованию.

## **6. Должностная ответственность сотрудника**

6.1. Сотрудник несет персональную ответственность за неисполнение своих обязанностей.

6.2. При нарушении требований индивидуального контракта, включая настоящую Должностную инструкцию, по решению членов Правления банка или Начальника Операционного отдела к сотруднику могут быть применены следующие санкции:

6.2.1. Санкции административного характера:

предупреждение о неполном служебном соответствии;

выговор;

выговор с предупреждением о досрочном расторжении контракта;

досрочное расторжение контракта (увольнение или понижение в должности).

6.2.2. Санкции экономического характера:

удержание премии или других выплат и льгот социально-экономического характера.

6.3. Факт наступления ответственности сотрудника фиксируется членами Правления банка:

на основании неудовлетворительной оценки его деятельности со стороны руководства банка и подразделения;

с учетом обоснованных претензий к деятельности подразделения и выяснения вины в этом сотрудника.

6.4. Санкции, примененные к ведущему экономисту Операционного отдела, оформляются приказом Председателя Правления банка и фиксируются в личном деле виновного.

С Должностной инструкцией ознакомлен, копия мною получена.

\_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)  
"\_\_\_" \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

**Приложение N 1**  
к [Должностной инструкции](#)

## **Список счетов бухгалтерского учета, обслуживаемых ведущим экономистом Операционного отдела**

Данное Приложение удобнее всего составлять в виде таблицы с обязательным наличием в нем следующих полей (столбцов):

Номер лицевого счета

Наименование счета

Дата начала обслуживания

Допустимые операции

### ***Рабочий план счетов***

Рабочий план счетов - внутренний банковский документ, определяющий номенклатуру синтетических счетов, используемых в процессе бухгалтерского учета хозяйственных операций, а также принципы формирования, структуру и порядок открытия счетов аналитического учета.

Рабочий план счетов (РПС) кредитной организации формируется на основе Плана счетов бухгалтерского учета в кредитных организациях Российской Федерации и Правил ведения бухгалтерского учета в кредитных организациях, расположенных на территории Российской Федерации, утвержденных Центральным банком Российской Федерации. Иногда РПС является составной частью Учетной политики банка или ее приложением (в зависимости от ее оформления). Ответственность за его формирование и уточнение возлагается на главного бухгалтера или его заместителя, которые вносят изменения в рабочий порядок и должны доводить их до сведения всех бухгалтерских работников.

Можно рекомендовать следующую структуру оформления РПС:

**Пример оформления рабочего плана счетов**

Номер раздела	Наименование	Краткое содержание
1	2	3
	Введение	Определение и назначение РПС
Раздел 1	Список используемых при осуществлении учета операций синтетических счетов первого порядка	Номера счетов первого порядка, их наименование, характеристика
Раздел 2	Список используемых при осуществлении учета операций синтетических счетов второго порядка	Номера счетов второго порядка, их наименование, характеристика
Раздел 3	Структура лицевого счета аналитического учета	Описание принципов формирования (структуры) лицевой части аналитического счета
Раздел 4	Порядок внесения изменений в РПС	Порядок внесения изменений в РПС и ответственный за поддержание актуальности РПС банка
Раздел 5	Порядок открытия внутренних и клиентских счетов	Утвержденный порядок, регламентирующий процесс открытия внутренних и клиентских счетов

Первые два раздела оформляются посредством исключения неиспользуемых счетов из Плана счетов кредитных организаций, утвержденного Банком России.

Что касается структуры лицевого счета, то в той части, которая утверждена Центральным банком Российской Федерации, она общеизвестна. Принципы формирования семи произвольных символов лицевого счета в большинстве банков индивидуальны. Многие банки стремятся максимально информативно использовать данные разряды. Например, ссудные счета могут содержать фиксированные разряды, в которых отображается тип заемщика, степень обеспеченности, группа риска и другая информация. В таком случае собственно на "номер счета" остается всего несколько символов (от двух до четырех). На данных символах собственно нумерация также может идти по разным алгоритмам: иногда открывают счета не по порядку, а через один или как-либо по-другому. Структура лицевой части может различаться для разных типов счетов. Так, например, для расчетных счетов первый символ лицевой части по рекомендации Центрального банка Российской Федерации можно использовать для признака транзитного счета (для зачисления выручки перед обязательной продажей). "1" на этом символе будет признаком такого счета, "0" будет означать, что счет является обыкновенным расчетным счетом. Все подобные особенности формирования номеров должны быть зафиксированы именно в данной части РПС.

Порядок открытия счетов также должен быть документально утвержден. Лицевые счета клиентов, как правило, открываются на балансе банка согласно Положению о порядке открытия и обслуживания счетов клиентов. Внутрибанковские и внебалансовые лицевые счета - на основании распоряжений бухгалтерии и/или служебных записок исполняющих операции подразделений. Счета, открытые клиентам, регистрируются в книге регистрации открытых счетов. В книге для каждого номера и наименования счета второго порядка открываются отдельные страницы. Страницы нумеруются, книга прошнуровывается и печатывается, заверяется подписью главного бухгалтера и хранится у него в сейфе.

## **Правила документооборота и технологии обработки учетной информации**

Правила документооборота и технологии обработки учетной информации - внутренний банковский документ, регламентирующий порядок, время, процедуры приема, обработки, оформления, учета и хранения документов по всем осуществляемым банком операциям, а также технологии проведения этих операций и формирования на их основе учетной информации. Принципы оформления данного документа лучше всего, как нам представляется, проиллюстрирует приведенный ниже пример.

### **Приложение 4. Пример выдержек из Правил документооборота и технологии обработки учетной информации.**

Продолжительность рабочего операционного дня, в течение которого производится обслуживание клиентов по вопросам бухгалтерского учета, приема документов, для отражения в учете, устанавливается с 9.30 до 14.00.

Все операции банка отражаются в учете на основании соответствующих первичных документов. Банк использует типовые формы первичных документов в соответствии с Общероссийским классификатором управленческой документации (ОКУД-04).

Все документы, поступающие в операционное время в бухгалтерскую службу, подлежат оформлению и отражению по счетам банка в этот же день.

Перевод денежных средств с корреспондентских счетов, открытых в учреждениях Банка России и других кредитных организациях, учитывается внесистемно, с ведением реестра документов, где указывается дата, время приема документов, дата их выписки, группа очередности. Оплата денежных расчетных документов производится в пределах наличия средств на счете плательщика до начала операционного дня или в пределах суммы "оведрафта", определенной договором.

Не позднее утра следующего дня реестры с приложенными документами передаются работнику, на которого возложено составление сводных платежных поручений для оплаты с корреспондентских счетов, и в тот же день эти платежные документы с обобщенным реестром передаются в РКЦ Центрального банка Российской Федерации или в другую кредитную организацию для оплаты с корреспондентских счетов и помещаются в текущий день.

Выписки по корреспондентским счетам банк получает у РКЦ Центрального банка Российской Федерации, других кредитных организаций не позднее чем на следующий рабочий день до начала рабочего дня банка, обрабатывает и проводит по счетам полученные выписки, включает их в баланс истекшего дня. Одновременно с выписками банк получает документы, на основании которых зачислены средства на корреспондентские счета. Средства, зачисленные на корреспондентские счета без оправдательных документов, банк отражает либо по счету учета "сумм до выяснения", либо по счетам получателей средств, если таковое определено в договорах с клиентами.

Если в течение 5 рабочих дней не выяснены владельцы средств, то суммы со счетов невыясненных сумм откредитовываются в РКЦ Банка России, в кредитные организации по месту ведения корреспондентских счетов. В случаях, предусмотренных в договорах с клиентами, банк вправе зачислять поступившие средства на счета клиентов без соответствующих подтверждающих документов.

Прием документов оформляется бухгалтерскими работниками в виде расписки, где разборчиво указываются фамилия и инициалы работника, подписавшего документ.

Документы и письма, подлежащие направлению в другие банки, организации, должны быть отправлены не позднее следующего дня.

Физические лица обслуживаются в течение всего операционного дня, а при возможности и позже.

Оплата документов со счетов клиентов производится с соблюдением установленной законодательством Российской Федерации очередности платежей.

Поручения клиентов могут передаваться с их счетов с помощью технических средств. Порядок приема и передачи информации по электронной почте, ее защита определены межрегиональным центром информатизации (МЦИ) при ГУ ЦБ РФ и утверждаются руководством банка.

Порядок осуществления расчетно-кассовых операций через другие кредитные организации определяется договорами о корреспондентских отношениях.

Распоряжения клиентов на перечисление (выдачу) средств с их расчетных счетов принимаются к исполнению на основании документов, оформленных в соответствии с требованиями правил Банка России по осуществлению расчетов. Документы на получение (выдачу) наличных денежных средств составляются в соответствии с требованиями положений Банка России о порядке ведения кассовых операций.

Банк отказывает в приеме платежного (расчетного) документа, если удостоверение прав распоряжения счетом будет признано сомнительным либо при нарушении требований по оформлению документа.

Кассовые операции совершаются в соответствии с требованиями ЦБ РФ, изложенными в Положении N 56 от 25 марта 1997 г.

Кассовые расходные операции, выполняемые бухгалтерскими работниками, контролируются

централизовано контролером.

Выдача квитанций клиентам и зачисление сумм на их счета производятся только после фактического поступления денег в кассу, за исключением взносов во вклады граждан, которые могут записываться в лицевые счета вкладчиков до приема денег. Документы, подтверждающие взнос во вклад, и банковская книжка (выдается в случаях, предусмотренных договором банковского вклада), выдаются только после фактического поступления денег в кассу.

На денежных чеках, расходных, кассовых и внебалансовых ордерах, на основании которых выдаются деньги и другие ценности, отбираются расписки получателей, делаются отметки о предъявлении паспорта получателя.

Из кассы выдаются чеки, оформленные штампом банка, с указанием на каждом чеке номера счета, с которого будет оплачиваться чек. При выдаче чеков за плату - после внесения денежных средств. Затем их списывают с внебалансового учета.

Другие бланки строгой отчетности и разные документы и ценности выдаются из кассы на основании переданных внутренним порядком в кассу мемориальных ордеров. На ордерах делается расписка получателя бланков, ценностей и документов.

Все операции банк осуществляет в соответствии с Федеральным законом "О банках и банковской деятельности" и перечнем операций, установленных лицензией Банка России.

Операции совершаются и отражаются в бухгалтерском учете на основании документов, оформленных в соответствии с требованиями Правил ведения бухгалтерского учета N 61. Документы, являющиеся основанием для совершения операций по начислению и перечислению налогов, оформляет налоговый отдел на бланках соответствующих форм на основании распоряжений уполномоченных сотрудников. В мемориальных ордерах на частичную оплату инкассовых или платежных поручений, в кассовых и мемориальных ордерах на оприходование и списание ценностей и документов итоговые суммы повторяются прописью.

Каждый из документов, на основании которого совершаются бухгалтерские записи, должен иметь контрировку, дату проводки, подпись бухгалтерского работника, а по операциям, подлежащим дополнительному контролю - подпись контролирующего работника. При совершении операций с использованием ЭВМ документы могут быть оформлены путем распечатки на бумажных носителях его электронного образца, соответствующего бланку установленной либо произвольной формы, содержащей все реквизиты бланка и утвержденной Учетной политикой. Дата, контрировка, аналог подписи подлежат фиксации в электронном образце документов и должны обеспечиваться при его распечатке. Проверка наличия на расчетно-денежных документах соответствующих подписей работников банка, а также правомерности исправления номеров счетов клиентов на расчетно-денежных документах возложена на старшего по должности работника службы автоматизации.

Право контрольной (первой) подписи без ограничения суммы операций на расчетно-денежных документах, подлежащих дополнительному контролю, имеют председатель правления, главный бухгалтер, по их поручению - доверенные лица. Работники банка, которые подписали какие-либо расчетные документы, не имея на то права, отвечают за этот проступок в дисциплинарном порядке, а при наличии в их действиях состава преступления привлекаются к уголовной ответственности. В таком же порядке несут ответственность работники банка, имеющие право подписи, в случае превышения ими своих полномочий.

Главный бухгалтер кредитной организации обязан следить за тем, чтобы соответствующие образцы подписей были идентичны и своевременно переданы под расписку в кассу, бухгалтерию, контролирующим работникам. Для проверки подлинности подписей правомочных должностных лиц банка на принимаемых к исполнению расчетных денежных документах работники должны иметь образцы подписей. Контролирующие работники должны пользоваться своими экземплярами образцов подписей работников банка, а также экземплярами образцов подписей и оттисков печатей на документах, представляемых клиентурой. Контролирующим работникам категорически запрещается пользоваться теми же экземплярами образцов подписей и списков печатей, которыми пользуются бухгалтерские работники.

### ***Положение о внутреннем контроле***

Положение о внутреннем контроле - документ, закрепляющий порядок и принципы осуществления внутреннего контроля в организации, а также механизмы его осуществления контролирующими службами с целью недопущения нарушений установленного руководством и текущими нормативными требованиями порядка осуществления операций.

Основными задачами системы внутрибанковского контроля являются: принятие своевременных и эффективных решений, направленных на недопущение и устранение выявленных нарушений в деятельности банка, на выполнение требований по эффективному управлению рисками банковской деятельности, сохранность активов банка, надлежащее состояние отчетности, позволяющей получить адекватную информацию о деятельности банка и связанных с ней рисках. Система внутреннего контроля представлена в банке службой внутреннего контроля (отделом внутреннего контроля),

возглавляемой руководителем. Цели ее деятельности - обеспечение соблюдения всеми сотрудниками банка требований законодательства Российской Федерации при выполнении своих служебных обязанностей, обеспечение контроля за своевременной идентификацией, оценкой мер по минимизации рисков банковской деятельности, разрешение конфликтов, возникающих в процессе деятельности банка.

В бухгалтерии банка последующий контроль за правильностью совершения расчетно-кассовых операций возлагается на Главного бухгалтера. Все бухгалтерские операции, совершенные в предыдущий день, правильность оформления документов, соблюдение правил выдачи выписок клиентам по счетам должны быть полностью проверены на основании первичных документов, записей в лицевых счетах и других регистрах бухгалтерского учета. О проделанной проверке делается запись в бухгалтерском журнале за подписью лиц, проводивших проверку. Порядок этой проверки должен, разумеется, быть отражен в Положении о внутреннем контроле.

Кроме того, в нем также должны найти отражение возлагаемые на систему внутреннего контроля требования к соблюдению надлежащего порядка хранения и использования печатей, штампов, бланков с тем, чтобы исключить возможность их утери или использования в корыстных целях. Учет печатей и угловых штампов банка ведется, как правило, в специальной книге, где указываются фамилии и должности лиц, у которых они находятся и которым выдаются под роспись.

### **Кредитная политика**

Кредитная политика - внутренний банковский документ, регламентирующий принципы кредитования клиентов и формализованные правила осуществления и оформления ссудных операций. Данный документ должен быть обязательно согласован с главным бухгалтером и утвержден руководством кредитной организации.

Рассмотрим на примере структуру кредитной политики, принципы ее построения и оформления, которые могут быть рекомендованы на основании обобщенного опыта работы со многими банками.

#### **Приложение N 5. Пример выдержек, иллюстрирующих структуру и общую часть Кредитной политики одного из российских коммерческих банков:**

"Согласовано"	"Утверждено"
Главный бухгалтер банка	Приказом
"___" _____ 200__ г.	Председателя Правления банка
	N _____
	от "___" _____ 200__ г.

### **Кредитная политика**

Кредитная политика определяет базовые понятия осуществления ссудных операций, основные принципы кредитования клиентов банка, устанавливает формализованные правила проведения ссудных операций. Содержание Кредитной политики:

#### **Общая часть**

1. Кредитная политика банка, далее именуемого Банк, определяет общие положения и принципы организации кредитной деятельности Банка, порядок работы Кредитного отдела и Кредитного комитета Банка по предоставлению и возврату ссуд, уплате процентов, оформлению кредитной деятельности Банка. Кредитная политика устанавливает формализованные правила осуществления Банком ссудных операций.

2. Ссудные операции осуществляются Банком в соответствии с настоящей Кредитной политикой и документами, в нее входящими, Учетной политикой Банка, законодательством Российской Федерации, Гражданским кодексом Российской Федерации, Правилами ведения бухгалтерского учета в кредитных организациях, расположенных на территории Российской Федерации N 61, Инструкцией Центрального банка РФ N 62а, Указанием Центрального банка РФ N 101-У и другими нормативно-правовыми документами.

3. В Кредитной политике использованы следующие понятия: Ссудная операция - операция, связанная с движением ссудного капитала, подразумевающая как предоставление банковского кредита, так и привлечение ресурсов.

Объект кредитования - цель (финансируемый проект), на реализацию которой предоставляется

ссуда.

Субъект кредитования - юридическое или физическое лицо, которому предоставляется ссуда.

Обеспечение - механизм гарантии возврата Банку предоставленной ссуды.

4. Ссудные операции для Банка являются рисковыми. Риск предоставления кредита должен быть компенсирован наличием эффективной процедуры предоставления ссуды, ее отслеживания и возврата, а также обеспечения возвратности кредита.

5. Порядок предоставления Банком ссуды соответствует общепринятым принципам кредитования: платность, возвратность, срочность и целевое использование ссуды. Нарушение хотя бы одного из этих принципов приводит к искажению экономического смысла ссудной операции и нарушению интересов Банка.

6. Перечисленные принципы кредитования являются приоритетными при осуществлении ссудных операций. В случае отсутствия нормативно-правовых документов, регламентирующих какую-либо сторону кредитной деятельности, Банк при предоставлении ссуды руководствуется общими принципами кредитования.

### **Основные направления кредитной политики**

1. Предоставление кредитных услуг является приоритетным направлением деятельности Банка.

2. Банк проводит взвешенную, разумную кредитную политику. Основные приоритеты кредитной деятельности Банка состоят в повышении качества кредитного портфеля, минимизации кредитного риска, повышении объема и доходности ссудных операций в общем совокупном доходе Банка, соблюдении экономических нормативов деятельности Банка.

3. В кредитной деятельности Банк руководствуется следующими принципами:

диверсификацией кредитных вложений по отраслям и сферам экономики;

непрерывным отслеживанием текущего состояния кредитного портфеля;

активным использованием в процессе предоставления ссуд новых схем и форм кредитования.

4. Банк предоставляет ссуды и кредитные линии различных видов, использует различные формы кредитования.

5. Банк предоставляет краткосрочные и среднесрочные ссуды заемщикам различных форм собственности. Банк осуществляет кредитование промышленности, торговых и посреднических операций, потребительское кредитование, кредитование муниципальных и государственных органов власти.

6. Банк проводит кредитование только в случае обеспечения возвратности предоставленной ссуды. Возможные виды обеспечения банковских ссуд, принимаемые Банком, могут корректироваться в соответствии с общей экономической ситуацией и конъюнктурой рынка.

7. В целях снижения риска невозврата ссуд по каждому предоставленному кредиту Банк осуществляет контроль состояния ссудной задолженности, ее целевого использования и финансового положения заемщика.

8. Банк проводит гибкую процентную политику, направленную на взаимное соблюдение интересов обеих сторон: Банка и заемщика.

9. Главной задачей Банка является развитие системы обеспечения возвратности предоставленных ссуд путем разработки собственных методик оценки кредитоспособности заемщика и постоянного отслеживания надлежащего исполнения кредитных договоров.

10. Банк планирует уделять большое внимание первичным источникам обеспечения возвратности ссуд.

10.1. Первичные источники обеспечения возвратности ссуд - информация о финансовом положении заемщика, полученная на основе анализа бухгалтерской и финансовой отчетности заемщика: отчет о движении наличных денежных средств (Cash-Flow), бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках за ряд отчетных периодов.

10.2. Вторичные источники обеспечения возвратности ссуд - источники, вступающие в действие в случае неспособности заемщика исполнить свои обязательства по кредитному договору. К ним относятся: заложенное имущество, гарантии и поручительства третьих лиц, страхование кредитных рисков и т.д.

10.3. При предоставлении кредита, с целью повышения качества кредитного портфеля и снижения риска невозврата ссуд, Банк проводит тщательный анализ финансовой отчетности заемщика, а также оценку потенциальной возможности невозврата ссуды.

11. В целях обеспечения ликвидности Банка и стабильности банковской деятельности Кредитный комитет собирается раз в две недели для рассмотрения текущих вопросов кредитной деятельности Банка, контроля за деятельностью Кредитного отдела Банка и постоянного отслеживания положения Банка.

С точки зрения бухгалтерской работы наиболее важные части Кредитной политики - это правила кредитования. В предлагаемом ниже варианте правила кредитования поделены в зависимости от субъекта кредитования. Могут использоваться и другие классификации. Правила кредитования должны содержать формализованные процедуры и технологию оформления ссудных операций, которые для

бухгалтерии Банка будут регламентировать документооборот и являться основанием осуществления бухгалтерского учета начисленных процентов, выдачи, возврата, пролонгации и использования кредита клиентом.

Рассмотрим примерный вариант правил кредитования.

## **Приложение. Пример выдержек из Правил кредитования физических лиц в коммерческом банке:**

### **1. Общие положения**

1.1. Банк предоставляет долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные кредиты физическому лицу, как резиденту, так и нерезиденту, в дальнейшем именуемому Клиентом, в соответствии с законодательными актами, действующими в Российской Федерации.

1.2. Кредиты предоставляются Клиенту на коммерческой, договорной основе при соблюдении принципов обеспеченности, срочности, платности, возвратности.

1.3. Основные направления кредитной и процентной политики Банка определяются Правлением Банка в соответствии с законодательством Российской Федерации и решениями Совета учредителей Банка.

1.4. Координацию кредитной деятельности и принятие решений о выдаче кредитов (или их пролонгации) осуществляет Кредитный комитет - постоянный рабочий орган Банка, действующий согласно Положению о Кредитном комитете.

1.5. В соответствии с выработанной Кредитной политикой Банк предоставляет кредиты Клиентам на цели, предусмотренные в их заявлении.

1.6. Приоритет при выдаче кредитов отдается Клиенту, имеющему в Банке счета.

1.7. Предоставление Банком кредитов основывается на учете необходимых потребностей Клиента в заемных средствах, наличии достаточных гарантий для своевременного их возврата.

1.8. Банк предоставляет кредиты в пределах собственного капитала и привлеченных средств, обеспечивая сбалансированность размещаемых и привлекаемых по срокам и объемам ресурсов.

1.9. Все вопросы, связанные с кредитованием, решаются Клиентом и Банком на основании кредитного договора, в котором определяются:

предмет договора;

срок и размеры кредита;

порядок выдачи и погашения кредита;

процентная ставка, условия и периодичность ее изменения, периодичность уплаты процентов;

взаимные обязательства, ответственность за невыполнение и ненадлежащее выполнение условий договора;

обязательства Клиента, обеспечивающие гарантии своевременного возврата кредита, уплату процентов по кредиту, другие формы ответственности по долгам;

порядок разрешения споров по договору;

другие условия по соглашению сторон.

### **2. Порядок предоставления кредитов**

2.1. Для получения кредита в Банке Клиент оформляет заявление на получение кредита с указанием его целевого назначения (либо без указания, если дело касается первоклассных заемщиков), суммы, сроков использования и формы обеспечения.

2.2. Кредитное заявление вместе с полным пакетом необходимых документов рассматривают Кредитный и Юридический отделы Банка. В ходе рассмотрения кредитного заявления Банк осуществляет комплексный анализ кредитоспособности Клиента, оценивает его финансовое положение в целях определения степени риска невозврата предоставляемого кредита.

2.3. Для выяснения возникших вопросов в процессе рассмотрения заявления Банк вправе направить своих специалистов по месту жительства и работы Клиента.

2.4. В случае, если размер кредита превышает 10 000 долларов США или сумму в рублях, эквивалентную 10000 долларов США, по результатам рассмотрения документов сотрудники Кредитного отдела, Юридического отдела и Службы безопасности представляют в Кредитный комитет письменное заключение о возможности (или невозможности) выдачи кредита. Решение Кредитного комитета оформляется соответствующим протоколом.

2.5. При положительном решении вопроса о предоставлении кредита Банк заключает с Клиентом кредитный договор и договор обеспечения возврата выданного кредита.

### **3. Обеспечение возврата предоставляемых кредитов**

3.1. Предоставляемые Банком кредиты обеспечиваются залогом:

недвижимости;

ценных бумаг;

ювелирных изделий;

антикварных изделий;

средствами депозитного счета.

### **4. Порядок использования кредитов**

4.1. После подписания кредитного договора Банк открывает Клиенту отдельный ссудный счет.

4.2. Выдача средств в счет предоставляемого кредита производится:  
в форме единовременного перечисления суммы кредита (в пределах установленного лимита кредитования) на текущий счет Клиента;  
наличными из кассы Банка.

4.3. В соответствии с кредитным договором открывается лицевой счет Клиента, в котором отмечаются все банковские операции по данному кредиту.

#### **5. Проценты**

5.1. Процентные ставки по кредитам устанавливаются Председателем Правления Банка, Советом директоров.

5.2. Банк применяет, как правило, фиксированные процентные ставки, уровень которых оговаривается в кредитном договоре. Процентная ставка по выданному кредиту может быть изменена в связи с изменением учетной ставки Центрального банка Российской Федерации, а также изменением конъюнктуры кредитного рынка и финансового положения заемщика.

#### **6. Погашение кредита**

6.1. Погашение суммы кредита осуществляется Клиентом в следующих формах:  
единовременное перечисление всей суммы задолженности в установленный договором срок;  
постепенное перечисление согласованных с Банком сумм в пределах срока кредитования в соответствии с календарным графиком платежей. Конкретная дата погашения кредита должна быть определена в кредитном договоре.

6.2. Банк может предоставлять отсрочку погашения кредита. Для рассмотрения вопроса об отсрочке погашения Клиент должен представить Банку не позднее чем за 15 дней до срока погашения кредита заявление о пролонгации кредита.

6.3. Решение об отсрочке погашения кредита принимается в порядке, определенном для выдачи кредита, и оформляется дополнительным соглашением к кредитному договору с соответствующей пролонгацией договора обеспечения.

6.4. При непоступлении платежей в погашение кредита к указанному в кредитном договоре сроку и графику платежей Кредитный отдел принимает соответствующие меры:

все разногласия и споры по договору разрешаются путем переговоров, а при недостижении соглашения сторон передаются на рассмотрение судебных органов;  
обращается взыскание на заложенное имущество, предъявляется требование к поручителю.

#### **7. Контроль банка за использованием кредита**

7.1. В процессе кредитования Банк осуществляет контроль за использованием кредита, финансовым состоянием Клиента. Для осуществления контроля Банк использует права, оговоренные в кредитном договоре.

7.2. После предоставления Клиенту кредита на него заводится досье, которое состоит из оригиналов документов. Все сотрудники Кредитного отдела пользуются только копиями документов.

7.3. При нарушении Клиентом условий кредитного договора, при возникновении обстоятельств, усиливающих уровень кредитного риска, Банк вправе:

требовать изменения условий кредитного договора;  
предъявить Клиенту в случае возникновения просроченной задолженности требование о возврате Банку всей суммы долга.

#### **8. Порядок хранения документов**

8.1. Кредитный договор, договор залога, гарантийные обязательства, ценные бумаги, поручительства и другие ценности, принятые в залог, хранятся в личных кредитных досье заемщиков в специально оборудованных помещениях Банка.

8.2. Во время срока действия кредитного договора Кредитный отдел Банка обязан:  
контролировать своевременность перечисления сумм кредита;  
контролировать своевременность уплаты Клиентом процентов за пользование кредитом и других платежей, предусмотренных договором;

Кредитный отдел Банка проверяет текущую кредитоспособность заемщика, обеспеченность кредита и его целевое использование, доводит полученную информацию до сведения руководства Банка, в необходимых случаях - до Кредитного комитета.

8.3. Ежеквартально Кредитный отдел Банка инвентаризует все действующие кредитные договоры.

8.4. Список кредитов, погашение которых вызывает сомнение, ежемесячно выносится на обсуждение Кредитного комитета. По ним следует более четко отслеживать возврат кредита, чтобы принять меры так быстро, как это необходимо.

8.5. По окончании срока действия кредитного договора Кредитный отдел Банка проверяет своевременность и правильность возврата задолженности и подводит итоги расчетов по процентам.

8.6. По погашенным кредитам на экземпляре кредитного досье делается отметка "Кредит погашен".

### **Положение об организационной структуре**

Положение об организационной структуре - внутренний регламентирующий документ, определяющий номенклатуру, функции и задачи подразделений организации, а также технологию их взаимодействия и подчиненности.

Данный документ с точки зрения организации бухгалтерской работы необходим прежде всего потому, что он закрепляет принципы организационного построения бухгалтерии Банка (взаимодействие, количество и наименования отделов, секторов и т.п.) и службы внутреннего контроля.

Можно рекомендовать следующую структуру оформления Положения об организационной структуре кредитной организации:

**Таблица 6**

#### **Пример оформления Положения об организационной структуре**

Номер раздела	Наименование	Краткое содержание
1	2	3
	Введение	Определение и назначение Положения об организационной структуре
Раздел 1	Принципы построения организационной структуры организации	Концепция управления, положенная в основу организационной структуры, общие принципы взаимодействия между подразделениями, описание концепции подчиненности, полномочий и ответственности
Раздел 2	Список функциональных и обеспечивающих подразделений организации	Полные наименования подразделений и схема их взаимной подчиненности и функционального взаимодействия
Раздел 3	Курирование и контроль подразделений со стороны членов Правления и комитетов банка	Описание состава и полномочий различных комитетов банка (кредитного, тарифного и т.п.) и процедур контроля и кураторства за деятельностью структурных единиц со стороны членов Правления и комитетов
Раздел 4	Порядок внесения изменений в Положение об организационной структуре	Порядок и ответственный за поддержание актуальности Положения об организационной структуре

#### **Формализация действий в нестандартных ситуациях**

Одна из важнейших проблем, с которой постоянно сталкиваются сотрудники банков, - порядок их действий в случае возникновения различных нестандартных ситуаций. Как показывает практика, проблемы такого рода являются не исключением, а, скорее, постоянной составляющей банковской деятельности. В большинстве случаев сотрудники банков руководствуются своим опытом, практикой устоявшихся личностных взаимоотношений. Чаще всего это не влечет за собой отрицательных или непоправимых для банка последствий, но бывает и по-другому...

Подобная практика обусловлена целым рядом причин, связанных, главным образом, с общепринятыми нормами банковской деятельности, устоявшейся технологией работы кредитной организации. Вместе с тем современный уровень развития банковских технологий, повышающий непрозрачность многих процессов, и высокая потенциальная возможность злоупотреблений в финансовой сфере предъявляют повышенные требования не только к квалификации банковских специалистов, но и к регламентации банковской деятельности, особенно действий сотрудников в

нестандартных ситуациях.

Обязательные внутренние банковские документы, такие, как должностные инструкции специалистов, положения о структурных подразделениях банка, Учетная политика, не позволяют эффективно решать эти задачи. Они регламентируют типовые действия сотрудников и не учитывают нестандартные ситуации, возникающие в банковской практике.

По нашему мнению, решением этой проблемы могло бы стать написание и утверждение Порядка действий сотрудников банка в нестандартных ситуациях - отдельного внутреннего документа, в котором бы подробно описывалась последовательность действий сотрудников в нестандартных ситуациях, учитывалось возможно большее число таких ситуаций и жестко регламентировались порядок и последовательность действий при их возникновении. Такая практика уже существует в некоторых крупных московских банках.

Очевидно, что учесть абсолютно все нестандартные ситуации не представляется возможным по объективным причинам. С другой стороны, практика показывает, что подобные случаи наиболее часты "на стыке" взаимодействий банка и клиента. Как правило, функции непосредственного взаимодействия с клиентами осуществляет отдельное подразделение банка, операционный отдел или, например, отдел по работе с клиентами. В качестве типичных примеров ситуаций из Порядка действий в нестандартных ситуациях можно привести порядок действий работников в случае обращения в банк за информацией представителей различных государственных органов (прокуратуры Российской Федерации, налоговых органов, органов Федеральной службы безопасности и т.п.), перечень вопросов, на которые не имеет права отвечать работник банка, регламентация обмена информацией между сотрудниками банка, порядок действий исполнителей в случае отхода от утвержденной технологии осуществления той или иной операции и т.д.

Главной задачей указанного документа является не полное описание всех нестандартных ситуаций, а выделение типовых ситуаций, которые потенциально могут возникнуть с высокой степенью вероятности. Предлагаемый подход предполагает определенную формализацию действий сотрудников в подобных случаях. Очевидно, что в этом документе должна быть определена подчиненность сотрудников по тем или иным вопросам в случае возникновения нестандартных ситуаций, сфера их полномочий в решении подобных вопросов.

Итак, предложив в настоящей главе примерные формы внутренних регламентов Банка, мы не претендуем на универсальность этих образцов. Руководствуясь практическими целями, мы просто разработали ряд рекомендаций, которые могут быть полезны в современном банковском деле.

## 2.11. Контроль и аудит

В современных экономических условиях понятие "аудит" модифицируется и расширяется. Происходит это потому, что меняется содержание аудита. Сегодня оно в действительности намного шире и сложнее определения, данного в международных и российских документах. Банки, финансовая отчетность и бухгалтерский учет, являясь предметом аудита, претерпевают существенные изменения в современных экономических условиях. Таким образом, меняется содержание предмета аудита, требуя в свою очередь изменений форм аудита, как внешнего, так и внутреннего. Сегодня можно выделить три основных типа аудита.

Первый тип можно назвать классическим аудитом. Это независимый аудит отчетности. Его цель - с достаточной долей вероятности подтвердить правильность отражения реальной деятельности во внешней отчетности организации. Этот аудит нацелен прежде всего на распутывание сознательно запутанных учетных схем, на поиск грубых упущений, нарушений законодательства, сокрытия реальных финансовых результатов. Его осуществляют независимые аудиторские компании, заинтересованные в объективности выявляемых показателей, своим именем и компетентностью подтверждающие либо опровергающие представленные данные.

Второй тип - это системный аудит. Его цель - анализ функционирования и управления организацией как системы в целом. Важнейшая составляющая системного аудита - анализ отражения деятельности организации в финансовой и бухгалтерской отчетности. Задача этого типа аудита - выявить, есть ли основания для заключения о том, что деятельность идет без нарушений различных требований и финансовое состояние организации на момент проверки позволяет ей благополучно функционировать и далее. Для этого типа аудита характерно акцентирование на формализованном внутреннем контроле, качестве общего управления, внутренних регламентирующих документах, анализе финансового состояния, поиске менее значительных бухгалтерских ошибок и недочетов. Такой аудит, как правило, проходит несколько формализовано, с использованием экономико-математических и статистических методов. Для него естественно наличие разнообразных стандартов и правил.

Третий тип - назовем его, к примеру, упреждающий аудит. Его цель - не столько утвердить отчетность, подтвердить ее законность и финансовую состоятельность организации, сколько проанализировать перспективы организации, предотвратить или минимизировать возможные потери,

сделать невозможным возникновение нарушений, оценить стратегические аспекты деятельности организации. Естественно, для такого аудита на первые места выходят средства и методы прогнозирования, вопросы безопасности во всех ее аспектах, стратегическое планирование и мотивация персонала.

Процедура внешней аудиторской проверки сегодня требует включения целого ряда новых процедур. Среди них - необходимость выдачи заключения по вопросам соответствия ведения учета новым правилам бухгалтерского учета, более соответствующим международной практике и сделавшим учет заметно "прозрачнее", проверка правильности расчета и начисления налогов, повышенное внимание к качеству менеджмента, внутренним регламентирующим документам и финансовому состоянию кредитной организации.

В то же время многие нормативные документы по-прежнему сложны и неоднозначны. Ответственность за допущенные нарушения остается высокой, и в любой момент банк может подвергнуться значительным штрафам. Однако, как показывает практика, большинство штрафов начисляются по нарушениям, которые "лежат на поверхности" и были допущены лишь потому, что у занятых текущей работой специалистов банка не было достаточно времени, чтобы ознакомиться со всеми тонкостями противоречивого российского законодательства. Именно в таких условиях становится особенно важным, чтобы банковский аудитор не просто указал на ошибки и недочеты, но и помог избежать неприятностей, сэкономить ресурсы, дал квалифицированные консультации по смежным вопросам. Иными словами, банкам сегодня требуется полноценный, в нашем определении, системный аудит. Поэтому многие банки ищут сегодня именно такого, системного аудитора для внешних проверок и сами стремятся организовать внутренний аудит максимально приближенно к данной схеме.

### ***Влияние информационных технологий на аудит***

Рассмотрим влияние современных информационных технологий на аудит.

Роль эта очень велика и подтверждается это прежде всего тем, что во-первых, в ходе проверки, в случае использования банком современной АБС, определенную часть процедур аудита можно не осуществлять за ненадобностью. Так, например, традиционная для классического аудита сверка аналитического и синтетического учетов абсолютно бессмысленна и, как правило, не осуществляется в случае использования банком современной автоматизированной банковской системы (АБС) крупного разработчика. Это касается и проверки правильности расчета процентов, осуществления переоценки счетов в иностранной валюте, большинства общих процедур ведения бухгалтерского учета. Во-вторых, сами аудиторы могут использовать программное обеспечение для облегчения обработки данных по утвержденным стандартным методикам. В-третьих, в процессе аналитической деятельности для подтверждения своих выводов аудиторы могут использовать современные экономико-математические и статистические методы, в частности методы прогнозирования или анализа финансового состояния.

Действительно, используемые средства автоматизации очень важны для банков. Современная АБС гарантирует от многих возможных нарушений и ошибок при учете банковских операций. Можно вспомнить хотя бы такие актуальные вопросы валютного учета, как технология осуществления конверсионных операций, расчет курсовой разницы и валютная отчетность. В 1993-1996 годах при получении валютной лицензии банки испытывали острейший недостаток специалистов по перечисленным вопросам. Проблемы организации работы в соответствии с требованиями Банка России в большинстве случаев они решали не за счет собственных специалистов, не с помощью аудиторов или консультантов, а покупкой современной АБС, которая наиболее правильно и удобно (на основе опыта работы с сотнями банков) решала эти проблемы. И в настоящее время банки решают схожие вопросы аналогичным образом.

Но эти позитивные тенденции имеют и оборотную сторону. Помимо многих преимуществ информационные системы служат и серьезным потенциальным источником ошибок и сбоев, вызываемых несовершенством программной и технической базы. Обеспечение надежности таких систем требует значительных материальных и технических затрат, и это ограничивает развитие АБС. Кроме того, любая АБС, независимо от степени своего совершенства, имеет еще одно слабое место - она требует ручного ввода информации. Именно на этом этапе возникает большая часть ошибок. Но для объективности заметим, что существуют технологии, позволяющие минимизировать ненадежность ручного ввода.

Например, наиболее простая и надежная из технологий предусматривает так называемый "двойной ввод", когда каждый документ вводится в информационную систему дважды, причем эту работу выполняют разные сотрудники, и документ считается введенным только в случае полной идентичности его электронных копий. Данный метод может использоваться и в более эффективном - сокращенном - варианте, когда двойному вводу подлежит не вся информация, а только основная ее часть (корреспондирующие счета и сумма или только сумма). Для повышения эффективности при сохранении надежности контроля можно также использовать систему условий. Например, если сумма документа превышает какой-то предел или в корреспонденции указан счет какого-либо особо важного клиента, то документ подлежит двойному вводу частично или полностью.

## **Технология аудита информационных систем**

Естественно, что при такой ситуации, когда информационные системы имеют огромное значение, они сами являются объектом очень пристального внимания.

Вопросу аудита и внутреннего контроля за информационными системами посвящено несколько зарубежных стандартов аудита и специальный российский стандарт, посвященный этому вопросу: "Аудит в условиях компьютерной обработки данных". Там достаточно детально рассматривается, каким образом трансформируется практика проверок в организациях, где компьютерная обработка данных охватывает все основные циклы работ, что в банках является повсеместным явлением и как организовать и технологически осуществить проверку информационных систем.

При проведении проверки информационных систем она должна быть направлена на три основных блока: техническое обеспечение, программное обеспечение, технологии организации и использования компьютерной обработки данных. Каждая из этих сфер достаточно важна и служит источником потенциального риска и вероятных потерь. Рассмотрим конкретные составляющие этих трех блоков.

С точки зрения технического обеспечения необходимо постоянно отслеживать следующие моменты:

- отказоустойчивость технической базы, под которой понимают способность технических средств функционировать практически без сбоев и остановок;

- степень надежности хранения данных и возможности их восстановления, включая средства резервного копирования и дисковые массивы;

- физический доступ к компьютерному оборудованию, который должен быть ограничен, так как может быть причиной несанкционированных действий;

- масштабируемость компьютерных систем, которая состоит в возможности их наращивания и является залогом их более или менее длительного использования;

- достаточность мощности технических средств для обработки данных в организации, так как может сложиться ситуация, когда растущий объем операций будет неадекватен техническим возможностям эксплуатируемых систем;

- соответствие технической политики бизнес-задачам организации и ее экономическая эффективность.

В части контроля за программным обеспечением регулярной проверке подлежит:

- лицензионная чистота программного обеспечения, так как помимо юридических проблем, при отсутствии лицензий, сопровождение программных продуктов производителями не осуществляется, и это может привести к серьезным сбоям в их работе;

- логический доступ к данным на системном и прикладном уровнях, в том числе политика информационной безопасности и ее выполнение, включающая многоуровневую систему доступа пользователей к данным, приложениям и отдельным операциям, предотвращающую несанкционированные действия и ограничивающую доступ к конфиденциальной информации;

- система протоколирования всех действий пользователей в информационных системах, которая направлена на возможность оперативного контроля и проведения внутренних расследований;

- надежность системного программного обеспечения и используемой СУБД (системы управления базой данных), которые так же, как и технические средства, являются повышенным источником риска;

- достаточность функциональных возможностей и удобство осуществления операций в системах автоматизации, что необходимо для достижения большей эффективности от использования современных ИТ;

- наличие верификации (подтверждения одним пользователем действий другого) и последующего контроля за данными в информационных системах;

- корректность алгоритмов, результатов и периодичности автоматических процедур, которые, как правило, в современных банковских системах осуществляются без участия пользователя, такие, как расчет курсовой разницы, процентов по кредитам и депозитам, открытой валютной позиции, консолидация;

- корректность справочных данных, используемых при различных расчетах и операциях в информационных системах, таких, как курсы валют, процентные ставки, банковские идентификационные коды.

Направления проверки технологии организации и использования компьютерной обработки данных достаточно разнообразны:

- общая структура служб Информационных Технологий (ИТ) и ее соответствие поставленным задачам;

- существование и реализация плана развития информационных технологий, что является необходимым при современном темпе технологических нововведений;

- регламентация действий пользователей информационных систем как часть обязательного и с точки зрения общего управления, и с точки зрения управления качеством регламентирования всех

внутренних банковских процессов;

оценка системы поддержки (сопровождения) пользователей, так как при некачественном сопровождении повышается риск неправильных, ошибочных действий вследствие непонимания особенностей информационных систем;

технология разработки и внедрения отдельных приложений, которая должна ограничивать банк от использования не соответствующего требованиям пользователей и содержащих большое количество ошибок программных продуктов, а также исключать зависимость от ключевого ИТ персонала (при собственной разработке);

технологии проведения отдельных операций с точки зрения их соответствия регламентам, политики информационной безопасности, удобства и эффективности их автоматизации;

технология работы с особо критичными системами и их участками, прежде всего такими, как платежные терминалы и системы передачи данных между различными программными комплексами;

наличие системы обеспечения деятельности при возникновении чрезвычайных ситуаций, а именно плана действий, резервной вычислительной площадки и возможности быстрого восстановления данных.

Все эти факторы в современном банке имеют огромное значение и соответственно трансформируются в задачи внутреннего и внешнего контроля и аудита, которые все больше переориентируются на компьютерные системы и технологии. С другой стороны, это соотносится с потребностью в аудите, обращенном не столько на проверку достоверности отчетности и соответствия учетных процедур, сколько на предотвращение негативных явлений в деятельности организаций, на глубокий анализ и прогнозирование финансового состояния, управление рисками, в том числе и информационных систем, что в конечном счете еще более укрепляет описанные выше тенденции.

## **2.12. Оптимизация документооборота**

Деятельность любой организации, в том числе и кредитной, постоянно сопровождается процедурой документирования. Документооборотом организации называется вся совокупность возникающих в организации документов и порядок их циркуляции, процедуры их обработки и утверждения. В любой организации существует собственный набор циркулирующих документов. Но в еще большей степени различаются технологии движения, регистрации, обработки всего множества циркулирующих документов. Вследствие этого содержание понятия "документооборот" значительно расширяется и усложняется.

В банке никакое действие, операция не могут произойти без наличия соответствующего документа. Можно утверждать, что для банков, как ни для каких других организаций, документооборот является основой их деятельности. Документ может быть представлен банку его клиентом, в том числе и другим банком, вышестоящей или контролирующей инстанцией и т.д. Но документы существуют и внутри самого банка.

Каждый документ проходит определенный путь, определенные стадии обработки, и от того, насколько быстро происходит это движение, насколько оно удобно клиентам, насколько легко получить доступ к необходимой информации, во многом зависит будущее организации, так как параметры этих процессов могут непосредственно влиять на конкурентоспособность банковских услуг за счет повышения или снижения качества обслуживания и увеличения или снижения операционных и административных издержек.

### ***Построение общей концепции документооборота***

Рассмотрим основные причины проблем в организации документооборота, его неоптимальности во многих банках. Исходя из практики деятельности кредитных организаций можно констатировать, что основной причиной неорганизованности, а следовательно, низкой скорости и недостаточно высокого качества обслуживания клиентов является нерегламентированный характер системы документооборота. Естественным следствием здесь будут и высокие операционные издержки. Существенная часть рабочего времени различных сотрудников в недостаточно четко организованных системах тратится на поиск необходимого документа или информации, согласования, "подстраховки", осуществление запросов, выяснение различных текущих вопросов и т.д. Поэтому первопричиной неоптимальности документооборота и всего, что из этого следует, можно назвать именно нерегламентированность документооборота, необязательность правил и принципов циркуляции документов и информации по банку.

Оптимальное функционирование организации требует введения жесткой системы документооборота, которая должна стать основой, фундаментом концепции документооборота банка. Независимо от того, оптимально или не оптимально в конкретном банке выстроен документооборот, его недостаточно жестко разработанная концепция рано или поздно повлечет за собой негативные последствия. Под жесткой системой документооборота мы понимаем систему, построенную на

основании ограниченного числа четко сформулированных правил, неукоснительное выполнение которых жестко контролируется руководством.

Предложим пример такой системы, которая может быть основана на следующих принципах, или бизнес-правилах.

1. Первичное хранение документов осуществляется в рамках одной структурной единицы (отдела). Ответственность за наличие данных документов возлагается на руководителя отдела.

2. Контроль соответствия данных в электронных системах учета бумажным документам возлагается на контролера, осуществляющего последоконтроль, а в случае отсутствия такого контролера - на начальника отдела. Ежедневно составляется реестр документов, который передается в соответствующие подразделения бухгалтерии. Реестры документов объединяются с собственными реестрами бухгалтерии и передаются в отдел сводной отчетности банка, где используются для контроля итоговых показателей банка за день.

3. Взаимодействие с внешними организациями осуществляется через канцелярию банка.

3.1. Входящие документы доставляются курьером или почтой в канцелярию, где фиксируются в книге входящей корреспонденции, после чего распределяются согласно имеющемуся в канцелярии списку по подразделениям с регистрацией в книге фамилий лиц, получивших документы.

3.2. Исходящие документы регистрируются в книге исходящей корреспонденции с указанием лиц, представивших документы; затем документы пересылаются во внешнюю организацию по почте или фельдъегерской службой банка. Вместе с документами передаются реквизиты (телефоны и фамилии лиц, представивших документы).

3.3. В случае возникновения споров с внешними организациями, переговоры с ними ведут должностные лица, представившие документы.

4. Все бумажные документы после их исполнения хранятся в архивах по месту их появления (клиентские документы - в архиве операционных подразделений, филиальные документы - в филиалах).

5. Передача документов из архива или обмен документами дня между подразделениями по возможности не осуществляется. Вместо этого передаются копии документов. В случае необходимости передачи оригинала в архив помещается документ, фиксирующий данную передачу.

6. Передача документов клиенту осуществляется посредством персонального почтового ящика (или через какую-либо другую систему).

7. В случае специальных запросов со стороны клиента или необходимости получения внешней информации работниками банка, а также во всех нестандартных случаях осуществление запросов, поиск документов и т.п. осуществляет специально выделенное для этого подразделение, например отдел запросов или информационная служба банка.

8. Весь операционный и административный документооборот осуществляется в соответствии с положениями, утвержденными руководством банка. Нарушения утвержденной технологии не допускаются и расцениваются как прямое неисполнение служебных обязанностей соответствующим работником.

9. Каждый документ должен иметь электронную копию, доступную при наличии соответствующих прав доступа.

Концепция документооборота должна быть достаточно прозрачна и понятна, она не должна содержать детальную информацию, которая отражает технологические особенности осуществления той или иной операции. Она должна быть хорошо согласована с концепцией визирования документов, а также системой безопасности и защиты информации, которые в силу их особой значимости мы рассматриваем отдельно, хотя они и являются существенной частью системы документооборота. Концепция документооборота должна быть единой для всего банка и всех его структурных единиц.

Следующим по важности шагом является автоматизация документооборота. Документооборот современного банка настолько сложен, что без максимально полной автоматизации практически невозможно избежать потери документов, существенного увеличения времени на их поиск, неправильное их прочтение, невозможно корректно управлять правами пользования и визирования. Поэтому мы можем констатировать необходимость внедрения информационных комплексов, автоматизирующих не только операционный, но и внутренний, административно-хозяйственный или управленческий документооборот. Каждый бумажный документ должен иметь легко доступную электронную копию - это должно стать аксиомой. Информационная система документооборота призвана обеспечивать немедленный доступ к любому документу банка, обеспечивать разделение прав доступа к документам, осуществлять поиск документов, выполнять функции почтовой системы, обеспечивать электронную подпись документов.

Только после выполнения этих двух условий можно приступать к решению практических вопросов оптимизации документооборота по конкретным технологическим цепочкам на участках.

Здесь хотелось бы отметить следующее: очень часто в российских банковских кругах можно встретить, например, мнение о том, что существующая сегодня технология прохождения платежных документов является единственно правильной, поскольку полностью соответствует требованиям Центрального банка Российской Федерации. На самом деле это не так. Практически применяемые технологии обработки документов в каждом отдельно взятом банке существенно отличаются от

аналогичных технологий, существующих в других банках, и в большинстве случаев соответствуют всем нормативным требованиям. Поэтому не следует опасаться каких-то изменений. Как показывает практика, при детальном анализе принятой бизнес-технологии, потенциал возможных изменений к лучшему обычно достаточно велик.

Остановимся подробнее на основных направлениях потенциальных изменений. Для банка наибольший эффект может дать оптимизация операционного документооборота, так как он поглощает существенную часть внутренних издержек банка и оптимизация его (по издержкам) даже на 10-20% может принести существенную экономию. Затем необходимо задуматься над оптимизацией внутреннего управленческого документооборота, поскольку такая оптимизация может существенно повысить управляемость банка и качество обслуживания клиентов.

### ***Реорганизации системы операционного документооборота***

Основой реорганизации системы операционного документооборота должна стать в первую очередь оптимизация процесса расчетно-кассового обслуживания (РКО) клиентов. Первоочередность этой задачи связана с тем, что в большинстве российских банков эти операции преобладают над прочими и поглощают максимальную долю в общем объеме издержек, а соответственно несут максимальный потенциал для эффективной реорганизации документооборота.

Целями реорганизации операционного документооборота должны быть:

сокращение издержек на обеспечение бизнес-процессов;

повышение качества обслуживания;

упрощение технологических цепочек с целью улучшения контроля за осуществлением бизнес-процессов.

Попробуем проанализировать этот вопрос с практической точки зрения. Для этого рассмотрим процесс реорганизации технологии документооборота, связанного с расчетно-кассовым обслуживанием клиентов в реально действующем крупном российском многофилиальном банке.

До реорганизации технология РКО и межфилиального взаимодействия в этом банке была достаточно типична: в значительной мере она была унаследована от советских времен и явилась результатом каких-то стихийных, недостаточно продуманных процессов. Все это в конечном итоге обусловило весьма высокие операционные издержки (значительно выше, чем у конкурентов) и низкое качество обслуживания клиентов.

В первую очередь банк постарался решить технические проблемы, связанные с обеспечением возможности реализации новых технологий. Было принято решение о том, что для реализации новых технологий не должно быть никаких технических преград. Затем были проведены соответствующие работы, позволившие при оптимизации документооборота опереться на возможности современной информационной системы управления банковской деятельностью, построенной на основе новейшей промышленной СУБД, и использовать мощные телекоммуникационные средства. Это позволило принять решение об объединении бухгалтерского учета во всех валютах и управленческого учета в рамках единого Центра, обеспечивающего on-line-доступ к нему с удаленных рабочих мест и ведение работы с максимальным числом параметров учета.

Следующим шагом при построении перспективной модели документооборота стал перевод филиалов в ранг отделений, объединение их балансов и лишение их юридической самостоятельности. Это позволило на этапе проектирования бизнес-процесса РКО избавиться от большей части внутренней бумажной документации, исключить процедуры ее сортировки и проверки, что сразу же привело к сокращению штатных единиц, выполняющих эти функции.

Однако сокращение количества регулирования привело к необходимости разработки новой концепции, процедур контроля, и в первую очередь - контроля правильности ввода бумажных документов, не имеющих электронного аналога, в АБС. В основу данной технологии легли два решения.

Первое решение основано на повторном вводе базовых, критичных к ошибкам, реквизитов документов (сумма, счет получателя, счет плательщика). Простейший расчет показывает, что при такой технологии вероятность прохождения ошибки крайне низка, так одна и та же ошибка должна быть повторена другим исполнителем, в других условиях. Это, может быть, примерно один случай на 10 000 документов. Что существенно превышает показатели, практически имеющие место сегодня в текущей работе банков.

Второе решение заключается в дополнительном контроле документов на сумму, превышающую некоторый установленный лимит. Этот лимит должны устанавливать и корректировать соответствующие подразделения банка. Количество подобных документов не должно превышать 5% от общего числа документов. Данное решение позволяет практически полностью избежать критичных для банка рисков, связанных с ошибочным вводом документов.

Еще одно базовое решение, направленное на сокращение объема внутреннего документопотока - максимально полное объединение внутренних платежных документов в сводные мемориальные ордера и их формирование в конце дня.

На основании выдвинутых концепций и требований была разработана перспективная модель

технологии бизнес-процессов банка, некоторые фрагменты которой в качестве примера приведены в текстово-графическом формате стандарта IDEF0 (о котором мы будем говорить в следующем разделе) на [рис. 8-11](#). На них можно увидеть некоторые детали оптимизированной схемы документооборота и обслуживания клиентов по расчетно-кассовым операциям.

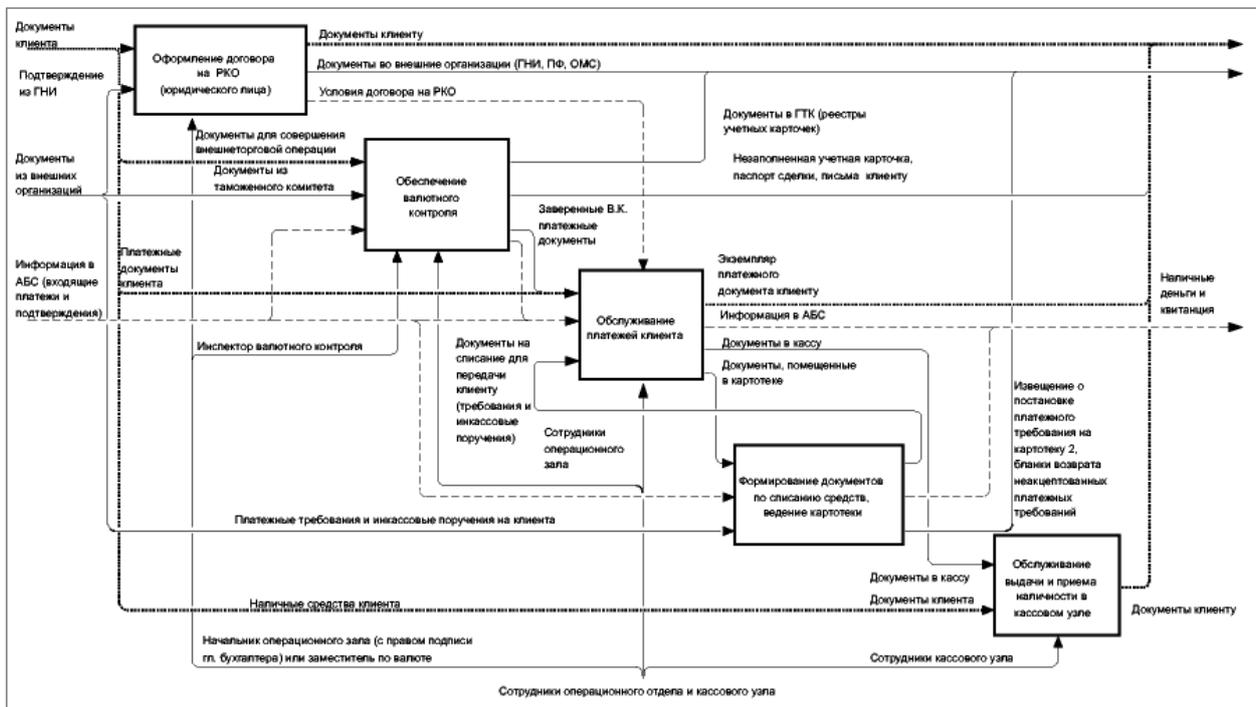


Рис. 8. Концепция обслуживания юридических лиц

"Рис. 8. Концепция обслуживания юридических лиц"

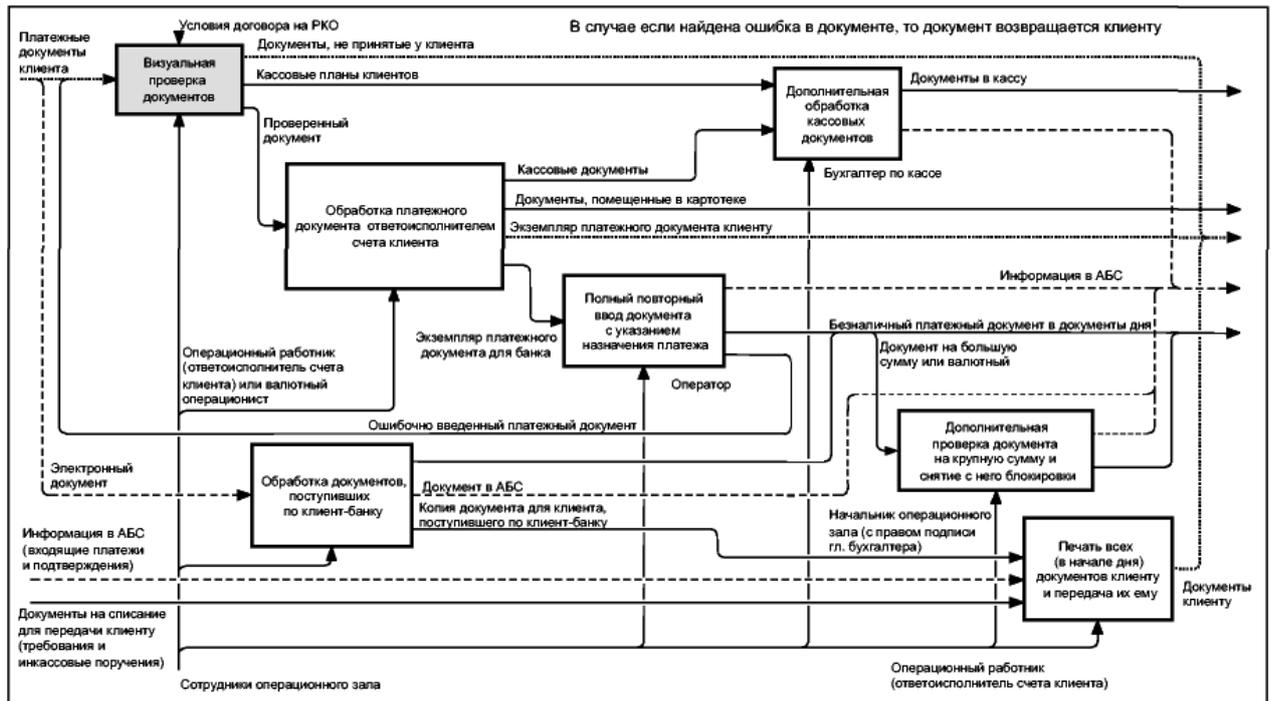


Рис. 9. Технология обслуживания платежей клиентов

"Рис. 9. Технология обслуживания платежей клиентов"

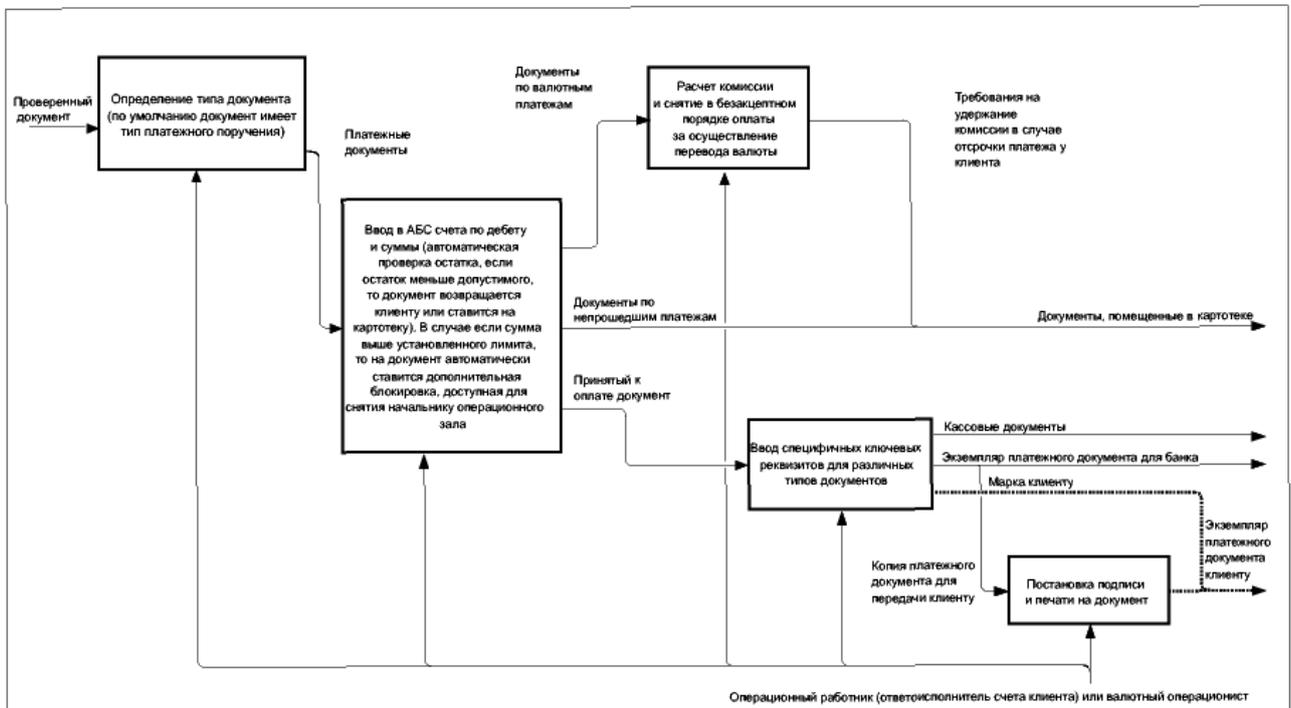


Рис. 10. Технология обработки платежных документов ответственным исполнителем счета

"Рис. 10. Технология обработки платежных документов ответственным исполнителем счета"

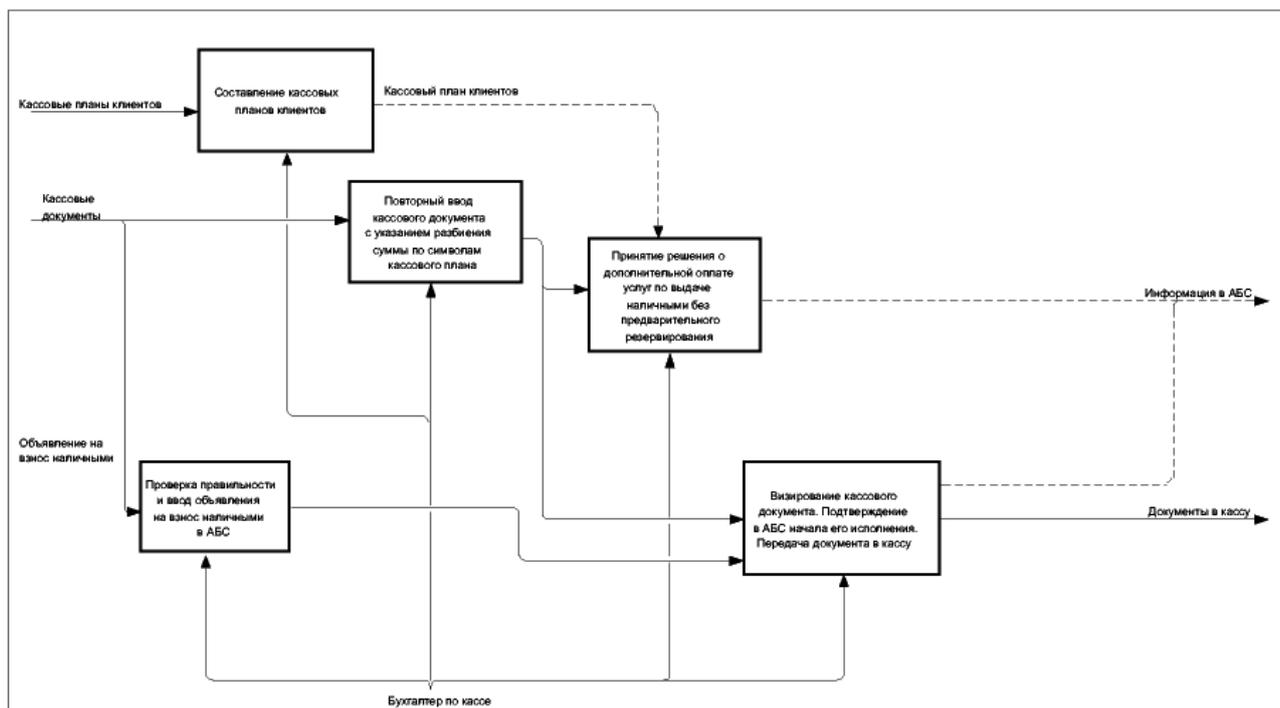


Рис. 11. Дополнительная обработка кассовых документов

"Рис. 11. Дополнительная обработка кассовых документов"

Первичный анализ данной модели и ее сравнение с существующей технологией позволили определить целесообразность следующих фундаментальных изменений существующей технологии.

Все счета клиента, необходимые для обеспечения его операций (расчетные, внебалансовые, текущие и т.д.), должны открываться по заключении договора на предоставление соответствующих услуг. Это позволяет количественно сократить взаимодействие с клиентом, с налоговыми и прочими государственными органами, сократить загруженность лиц, участвующих в открытии счетов.

Количество документов, принимаемых от клиента, следует сократить до двух, один из которых возвращается клиенту с пометками банка об исполнении, второй остается в банке в документах дня. Если возникнет необходимость переслать данные документы в банк получателя, в департаменте расчетов печатается копия документа. Документооборот переходит в электронную форму, что сокращает затраты на сортировку и маршрутизацию документов, упрощает контроль за поддержанием стандарта документов, предназначенных для представления во внешние организации.

Формирование документов для передачи их клиенту (папки клиента) должно происходить на рабочем месте ответе исполнителя счетов клиента. Это позволяет сократить циркуляцию внутренних документов и их сортировку, а также более полно представлять документы клиенту. Недостаток такого решения - повышенная загруженность принтера при утренней распечатке документов.

Ведение учета рублевых и валютных средств должно осуществляться в единой системе. Необходимо более тесное объединение технологий осуществления рублевых и валютных расчетов: таким образом обеспечивается сокращение затрат на дублирующиеся в различных системах учета операции.

Необходимо вести общие справочники (общие базы данных) для всех подразделений. Это обеспечивает сокращение затрат на поддержание справочников, повышает оперативность доступа к ним, исключает процедуры сбора информации из различных баз данных.

Таким образом, проведя изменения, принципиальная часть которых была отображена выше, банк добился того, что внедрение новой технологии документооборота на основе современной системы автоматизации смогло дать существенный эффект в достижении поставленных целей по улучшению бухгалтерского и управленческого учета и сокращению затрат на обеспечение расчетно-кассового обслуживания клиентов.

### **Реорганизация внутреннего управленческого документооборота**

Зачастую в российских банках, несмотря на наличие большого количества внутренних регламентирующих документов, доступ к ним сотрудников, включая руководящих работников, ограничен.

Часты случаи, когда работники используют в работе уже многократно измененные соответствующими решениями устаревшие регламенты. При этом ссылки на их "секретность" и "конфиденциальность" зачастую связаны с их низким качеством и устарелостью. Многие документы вообще не имеют электронных копий, и их необходимо запрашивать, например, через канцелярию, что весьма долго и зачастую проблематично. Зачастую такие документы могут вообще не доходить до исполнителей. Поэтому даже при достаточно большом количестве таких документов и существенные затраты на их подготовку, почти во всех банках отношение рядовых исполнителей к внутренним регламентирующим документам остается весьма формальным и они далеко не всегда соблюдаются.

В такой ситуации можно рекомендовать создание единого электронного хранилища внутренних регламентирующих документов. Оно должно быть оснащено поисковой системой, в которой каждому документу присвоен уникальный регистрационный номер. Чтобы добиться реального использования хранилища, необходимо ввести правило, что все распоряжения, регламенты и т.п., в том числе и утвержденные Правлением, вступают в силу только с момента получения регистрационного номера, а выпущенные ранее и не зарегистрированные в течение месяца автоматически теряют силу.

Введение информационной системы внутреннего документооборота позволяет сократить время поиска документов и уменьшить вероятность их утраты.

### ***Отдельные примеры оптимизации документооборота***

Рассмотрим теперь несколько отдельных примеров, направленных на оптимизацию банковского документооборота.

**Проблема.** Некоторые однотипные документы (например сводный мемориальный ордер) имеют разное оформление в разных подразделениях.

**Решение.** Утвердить приложение "Альбом первичных документов" к "Учетной политике банка", которое обязательно должно быть в наличии в банке согласно Правилам ведения бухгалтерского учета N 61, и контролировать практическое применение этого приложения.

**Эффект.** Снижается риск санкций со стороны проверяющих органов, упрощается процедура автоматизации.

**Проблема.** Очень высоки затраты на дополнительные проверки документов (многостадийный последконтроль).

**Решение.** Заменить везде, где это не противоречит соответствующим нормативным документам, последконтроль двойным вводом документов.

**Эффект.** Резко снизятся операционные издержки.

**Проблема.** Низок уровень информативности выписки по лицевым счетам.

**Решение.** Разработать новую форму выписки.

**Эффект.** Сократится время, которое банковские специалисты тратят на консультирование клиентов по вопросам прохождения платежей.

**Проблема.** Не развито интерактивное обслуживание по схеме "клиент-банк", вследствие чего очень высоки доли бумажного документо-тока и ручного труда.

**Решение.** Как можно шире использовать системы "клиент-банк". При отсутствии заинтересованности у клиентов приобретать такие системы, попытаться создать конкурентные преимущества их использования, в том числе применяя скидки на оплату РКО, льготное или вообще бесплатное распространение данных систем.

**Эффект.** Снижаются операционные издержки на обработку бумажных документов, повышается качество услуг и оперативность обслуживания клиентов.

**Проблема.** Клиенту приходится проходить со своими документами "немалые расстояния" по банку для выполнения элементарных операций.

**Решение.** Распределить рабочие места сотрудников банка на данной площади так, чтобы клиенту было удобно и не приходилось преодолевать большие расстояния.

**Эффект.** Повышается качество обслуживания.

**Проблема.** Главный бухгалтер и руководство банка ежедневно вручную визируют огромное количество платежных поручений.

**Решение.** Рассмотреть возможность сокращения количества документов, например за счет введения сводных требований по плате за расчетно-кассовое обслуживание клиентов. Ввести аналог собственноручной подписи управляющего и главного бухгалтера, шире, где это возможно, визировать документы средствами системы автоматизации.

**Эффект.** Снижаются операционные издержки. Руководство филиала сможет уделять больше

времени обслуживанию и поиску новых клиентов, повышению доходности, поскольку высокая доля рутинной работы не располагает к творчеству.

Проблема. Договоры с физическими лицами заполняются вручную, затем подписываются у руководства.

Решение. Автоматизировать процедуру оформления договоров с физическими лицами.

Эффект. Снижаются издержки на подготовку договоров, повышается качество обслуживания за счет увеличения скорости обслуживания.

Проблема. Существенные затраты на поддержание бумажной технологии работы с корреспондентами при отсутствии необходимости таких затрат, например реестров платежей в банки-корреспонденты.

Решение. Заключить договор с банками-корреспондентами на безбумажную технологию (не пересылать бумажные документы почтой).

Эффект. Снижаются операционные издержки.

Проблема. Высокий объем и трудозатраты на поддержание бумажной технологии документооборота там, где в ней отсутствует необходимость, например в межфилиальных расчетах.

Решение. Перевести межфилиальные расчеты на безбумажную технологию (не пересылать бумажные документы почтой).

Эффект. Снижаются операционные издержки и бумажный докумен-топоток.

Рассматривая проблему документооборота в банке и предлагая пути ее оптимизации, нельзя не сказать о том, что быстрое и эффективное решение данной проблемы невозможно без совершенствования системы визирования, утверждения документов как важной составляющей процесса документооборота.

### **Система визирования**

Система визирования банковских документов в силу своей сложности и запутанности в банках часто является одной из основных проблем в организации документооборота. Документы могут визироваться практически у всех вышестоящих руководителей, что приводит к излишней загруженности высшего и среднего звена руководителей организации. Также это может приводить к задержкам в оформлении клиентских документов и увеличению времени их обслуживания, так как исполнителям необходимо "согласовать" и "утвердить" ту или иную операцию, даже когда она является типовой или на нее уже ранее получено разрешение. Например, может возникнуть ситуация, когда уже после положительного решения вопроса о выдаче ссуды клиенту необходимо "собрать подписи" отдельных руководителей на непосредственную выдачу данного кредита. В такой ситуации целесообразным может являться введение системы визирования, основанной на следующих очень простых правилах:

каждое визирование должно преследовать конкретные цели, а не быть данью уважения к вышестоящему начальству;

система визирования должна быть дифференцирована исходя из требований качества обслуживания клиентов и лишь затем - из соображений безопасности;

систему визирования должны регламентировать правила, которые известны всем сотрудникам банка и исполнение которых должно быть неукоснительно. Можно предложить, следующие основные правила визирования:

**Таблица 7**

#### **Правила визирования документов**

Наименование должностного лица	Задача визирования
1	2
Исполнитель	Показывает, кто сформировал данный документ и что документ прошел стадию обработки
Последконтроль	Проверяет соответствие реквизитов и остатки на счетах. Визирует реестры документов, принятых отделом и хранящихся в документах дня отдела

Начальник отдела	Визирует отчетность, предоставляемую отделом, а также выполняет функции последконтроля в случае его отсутствия
Начальник управления	Контролирует внутренние расходы в рамках бюджета управления
Начальник департамента	Контролирует внутренние расходы в рамках бюджета департамента
Курирующий заместитель председателя	Контролирует все операции с нетиповыми условиями или операции, совершаемые впервые, визирует договоры по своему профилю деятельности
Председатель	Контролирует распоряжения комитетов, издает приказы по банку, санкционирует расходы сверх бюджета
Главный бухгалтер	Контролирует соответствие документа требованиям бухучета законодательству Российской Федерации и нормативным актам, подписывает документы с регламентируемой подписью главного бухгалтера
Юрист	Подтверждает, что документ не несет негативных правовых последствий для банка
Печать (канцелярия)	Подтверждает, что все визы и подписи сверены
Руководитель казначейства	Визирует расходы банка в рамках утвержденного бюджета, визирует указания по изменению сумм авансов
Визирование членов Правления	у В случае передачи на визиование членам Правления документ передается в канцелярию с разборчивым указанием фамилии исполнителя

Прочие правила	Суть правила
1	2
Движение документов	Документ движется по предусмотренным регламентами стадиям его обработки с учетом задач визирования вверх по структурной цепочке (от исполнителя к руководству)
Осуществление запросов в ходе обработки документа	Запросы по документу могут возникать и удовлетворяться на любой стадии визирования, но в первую очередь должны быть обращены к исполнителю документа, а уже потом при необходимости к завизировавшим его лицам
Визирование вторичных документов	Документ, сформированный на основании другого утвержденного документа, требует визирования только исполнителем
Внешние платежи банка	Все внешние платежи банка свыше суммы, устанавливаемой индивидуально исходя из величины риска для конкретного банка, проходят визиование у ответственного руководителя
Изменения утвержденных	в Изменения в утвержденных документах визируются так же, как и сами документы

Предложенная или подобная ей системы визирования на практике способны решить многие проблемы, возникающие на данной стадии обработки документов. Введение подобной системы визирования позволит снизить нагрузку на руководителей высшего и среднего звена за счет переноса принятия менее значительных решений и контроля за их исполнением на более низкий уровень.

В заключение этой темы хотелось бы обратить внимание на составляющие экономической эффективности оптимизации документооборота. Среди них, естественно, существуют такие, которые практически невозможно или, по крайней мере, очень сложно выразить в цифрах. К ним относятся повышение качества и скорости обслуживания клиентов, заинтересованности работников в высоком качестве выполнения работы, повышение контролируемости и управляемости внутренними процессами, их безопасности и т.д.

В то же время оптимизация документооборота приводит к результатам, которые с экономической точки зрения легко подсчитать. Это возможное сокращение персонала операционных подразделений, интенсификация труда, сокращение обслуживающего персонала (курьеров, водителей, помощников и т.п.), снижение затрат на бумагу (как ни странно, в крупных банках эти затраты могут быть весьма высоки), высвобождение площадей (как следствие - сокращение работников и архивных помещений), сокращение части высокооплачиваемого административного персонала, вовлеченного в документооборот, и т.д.

Все эти реальные позитивные результаты вполне оправдывают затраты на оптимизацию внутриванковского документооборота.

## 2.13. Платежная система

Построение системы организации расчетов или, по-другому, платежной системы в современном коммерческом банке - также один из важнейших и весьма сложных процессов, во многом зависящий от территориального расположения банка и его технических возможностей. В Российской Федерации оснащение учреждений Центрального банка, обслуживающих основную часть платежного оборота, во многом обусловлено регионом их расположения. Так, в одних регионах существуют внутренние расчетные системы, которые вполне удовлетворяют местные банки, и последние, в свою очередь, не заинтересованы в развитии альтернативных форм расчетов. В других регионах ситуация может быть существенно хуже. Но тем не менее независимо от специфики работы в конкретном регионе платежная система является тем направлением работы банка, который в современных условиях должен постоянно развиваться, преодолевая неизбежно возникающие трудности. Это тем более важно, что резервы для развития платежной системы, как, может быть, ни по какому другому направлению, огромны и практически не ограничены. Разумеется, что в процессе построения платежной системы необходимо исходить из насущных потребностей и возможностей самого банка, а также из направлений деятельности его клиентов и ориентации на тот или иной рынок.

С учетом этого можно рекомендовать следующие направления работы по развитию системы расчетов:

- развитие расчетов и околорасчетных услуг по корреспондентским счетам;
- развитие собственной филиальной сети и системы межфилиальных расчетов;
- построение собственных расчетных систем;
- использование зарубежных расчетных систем.

Необходимо отметить, что названные направления работы имеют как свои преимущества, так и недостатки.

Несмотря на то, что развитие корреспондентских связей довольно позитивный и результативный процесс, он имеет два существенных недостатка: во-первых, каждый открытый корсчет "ностро" требует от банка отвлечения ресурсов и является не самым удачным вариантом их размещения (проценты на остатки по счетам "ностро" или существенно ниже рыночных ставок, или в некоторых случаях вообще не начисляются); во-вторых, наличие множества корсчетов существенно усложняет организацию работы и контроля за всей совокупностью корсчетов и требует дополнительного административного внимания. Поэтому небольшие и средние банки стремятся открывать корреспондентские счета в крупнейших банках с огромной филиальной и корреспондентской сетью или в банках, которые являются постоянными контрагентами данного банка.

Проблема открытия корреспондентских счетов появляется также в случае географического расширения деятельности и выхода на новые рынки в других регионах и странах. Очевидным преимуществом развития расчетов и околорасчетных услуг по корреспондентским счетам является возможность существенного расширения спектра дополнительных, околорасчетных услуг,

использование опыта и технологий крупных банков-корреспондентов, в том числе и зарубежных, а также расширение и усложнение платежного инструментария.

Развитием собственной филиальной сети или построением расчетных систем, как правило, занимаются только крупные банки. Они идут на большие изначальные затраты, которые в случае успеха и популярности их расчетных систем с лихвой окупаются путем привлечения ресурсов других банков на корреспондентские счета "лоро". Иногда эти системы реализуются на основе клиринговых центров, использующих различные схемы зачета взаимных требований. Достоинствами таких систем можно считать их высокую информационную безопасность и возможность за счет специальных технологических механизмов осуществления расчетов при низком количестве оборотных средств у организатора расчетов.

Использование международных глобальных расчетных систем и систем осуществления платежей также является неотъемлемой частью развития платежной системы каждого банка. Они способны существенно разнообразить технологии проведения расчетов и привнести в нее современные стандарты качества, скорости и надежности осуществления платежей. Существенным их недостатком является их относительно высокая стоимость.

Состояние платежных систем развитых стран запада в настоящее время характеризуется высоким уровнем технической и технологической оснащенности. Благодаря этому платежные системы соответствуют высшим стандартам скорости, качества и надежности осуществления расчетов. В то же время жесткая конкуренция и желание продвигаться дальше в развитии систем расчетов толкает банки на участие в разработке все новых и новых систем, стандартов, протоколов и систем осуществления расчетов. В настоящее время на роль лидера в этой области претендует международная межбанковская система передачи информации и осуществления платежей SWIFT.

Она имеет ряд безусловных преимуществ. Это прежде всего четкая стандартизация, высочайшая степень надежности (за неосуществление платежей или их задержку SWIFT отвечает материально) и высокая скорость передачи. К ее недостаткам или, лучше сказать, особенностям, которые не очень нравятся мировому банковскому сообществу, можно отнести прежде всего финансово-юридическую независимость. SWIFT является закрытым акционерным обществом с небольшим количеством владельцев во главе. Такая независимость даже от крупнейших банков довольно негативно отражается на отношении банков к SWIFT. Банки обеспокоены тем, что SWIFT может диктовать им свои условия, а также необоснованно завышать и без того достаточно высокие тарифы за подключение и передачу информации. Второй серьезный недостаток заключается в том, что SWIFT, не являясь глобальной компьютерной сетью, имеет, несмотря на довольно значительное количество участников, ограниченные возможности по распространению на больших территориях. SWIFT не предназначен для работы с конкретными пользователями: физическими и юридическими лицами.

Рассмотрим и проанализируем основные элементы платежной системы и принципы ее построения.

### ***Принципы построения платежной системы***

Целью функционирования любой платежной системы является обеспечение денежного обращения посредством своевременного и гарантированного выполнения платежных обязательств между субъектами хозяйствования в процессе их экономической деятельности. Платежная система включает в себя процедуры и механизмы осуществления платежей, современный платежный инструментарий, организаторов и участников расчетов. Основные параметры функционирования платежных систем - это их надежность, качество и скорость осуществления платежей, а также их востребованность и экономическая эффективность их использования.

В настоящее время общепризнанно, что надежность системы осуществления платежей - один из самых важных ее параметров. Практически все системы платежей в мире, как национальные, так и частные, используют широкий спектр технических средств защиты информации. В то же время весьма важным для определения степени надежности данных систем является понятие "окончательный расчет", которое означает безусловное и безотзывное выполнение расчетов, урегулирование обязательств. Такой расчет может происходить только в системах, обладающих высшим уровнем доверия со стороны участников расчетов и практически лишенных возможности банкротства или неплатежеспособности организаторов расчета.

Качество осуществления расчетов подразумевает, прежде всего, использование широкого списка современных платежных инструментов и предоставление целого спектра околорасчетных услуг, таких, как информационные, посреднические, услуги по финансовому управлению временно высвободившимися ресурсами и прочее. Скорость расчетов также является важным параметром, повышающим экономическую эффективность использования платежной системы. В настоящее время существуют как системы, позволяющие осуществить перевод средств за тысячи километров в течение нескольких минут, так и системы, осуществляющие подобный перевод в течение нескольких дней.

Однако не стоит забывать об экономической эффективности платежной системы, так как, например, в слаборазвитом регионе система осуществления платежей в режиме реального времени,

функционирующая на основе современных телекоммуникационных технологий, будет экономически убыточна, а ее использование - нецелесообразно.

### ***Анализ систем нетто - и брутто-расчетов***

Построению платежной системы должен предшествовать, прежде всего, выбор приоритетного способа осуществления расчетов. Исполнение платежей в любой платежной системе может происходить двумя способами: на валовой основе (система брутто-расчетов) или на чистой основе (система нетто-расчетов).

Расчеты на валовой основе предполагают осуществление расчетов путем реального перечисления средств по каждой операции. Платежи совершаются последовательно, в порядке поступления документов. Само перечисление может происходить несколько раз: один раз в конце дня, или вообще в режиме реального времени (сразу после получения распоряжения).

Главное достоинство этой формы построения платежной системы - существенное снижение рисков неплатежей. Другим достоинством является теоретическая возможность организации расчетов с очень высокой скоростью осуществления платежей даже в режиме реального времени. Отрицательным моментом является риск неосуществления платежей из-за недостаточной ликвидности, временного отсутствия средств. Своевременное осуществление платежей полностью зависит от наличия средств на счетах участников или величины кредитных лимитов. При недостаточности средств платежи откладываются до поступления реальных средств. Подобные задержки на одном из участков системы могут вызвать серьезные системные сбои и привести к ощутимым экономическим потерям.

Национальные платежные системы многих государств строятся на валовой основе и используют для перечисления денежные средства, находящиеся на счетах в центральных банках. В некоторых странах в таких системах для постоянства осуществления платежей активно используется механизм кредитования, в том числе и в виде разрешенного уровня овердрафта по счетам, открытым у организатора расчетов (платежного агента). В других странах, например в Швейцарии и Японии, центральные банки требуют для совершения расчетов постоянного наличия кредитовых остатков по счетам участников расчетов.

Международная практика организации и функционирования таких систем довольно разнородна. В то же время ситуацию с национальными платежными системами на валовой основе наиболее ярко может продемонстрировать пример Швейцарии, где большинство банков не является участниками расчетов в национальной платежной системе. Однако, несмотря на это, система имеет прекрасные стандарты качества, надежности и скорости. Она организована Национальным Центральным банком Швейцарии. Такая ситуация сложилась из-за того, что, во-первых, в этой системе операционные издержки на один перевод довольно высоки, а во-вторых, не для всех банков эта система доступна. Участником расчетов в этой системе может быть только достаточно крупный банк с постоянным и весьма крупным оборотом, который к тому же должен заботиться о поддержании необходимого сальдо на своем корреспондентском счете. Поэтому мелкие и даже многие средние банки часто не являются участниками этой системы.

Расчеты на чистой, или нетто-основе не предполагают проведение реальных средств и строятся на разнообразных формах зачета, клиринга. Преимуществом таких расчетов являются существенно меньшие требования к ликвидности участников расчета, упрощение процедур обмена платежами и возможность организации заданного уровня качества и надежности, а также их варьирования (участники могут использовать механизмы защиты информации и телекоммуникационные средства, исходя из заданного уровня издержек). Такие расчеты почти всегда приносят ощутимый экономический эффект от сокращения операционных издержек и требуемых для расчета сумм.

Отрицательным моментом, связанным напрямую с технологией проведения клиринга, может являться (в зависимости от особенностей организации расчетов) невысокая скорость осуществления платежей, в том числе в режиме реального времени, а также наличие специализированных рисков, таких, как риск урегулирования (невозможность оплаты сальдо зачета) и связанный с ним системный риск цепной реакции всех участников на неплатежеспособность одного или нескольких участников клиринга, когда банки не только могут не осуществить платежи, но и сами стать неплатежеспособными.

Рассмотрев положительные и отрицательные аспекты каждого из основных направлений развития платежной системы банка и проанализировав базовые элементы и принципы организации расчетных систем, остановимся на потенциальных действиях в рамках каждого из определенных выше направлений развития, которые могут быть актуальны для российских банков в современных условиях.

### ***Развитие корреспондентских связей***

Несмотря на то, что открытие корреспондентских счетов достаточно простой процесс, хотелось бы остановиться на некоторых практических аспектах этой деятельности.

Прежде всего - это количество и местоположение корреспондентов. Достаточно типичным является подход, при котором открывается небольшое число корреспондентских счетов (2-3 для

среднего банка) в очень крупных банковских институтах с мировым именем, а уже через них проводятся расчеты практически в любую точку мира. Этот подход, разумеется, самый простой, но он имеет существенный отрицательный момент, заключающийся в том, что относительная стоимость платежей возрастает, а их скорость при этом может быть недостаточно высокой. Это происходит по причине высоких комиссионных крупнейших банков, а также вследствие того, что в расчетной схеме растет число посредников-корреспондентов, влияя на комиссионные которых наш банк не в состоянии. Иногда на практике подобные схемы могут быть весьма сложны и неудобны клиенту, но, несмотря на это, они безальтернативно диктуются крупным корреспондентом.

Другой способ построения предусматривает открытие более широкой корреспондентской сети. Корреспонденты подбираются, исходя из реальных экономических связей клиентов, с целью добиться того, чтобы по большинству направлений платежей с существенным объемом операций иметь возможность организовать расчеты по прямым корреспондентским отношениям, то есть без дополнительных посредников, быстрее и дешевле. При такой схеме, естественно, необходимо достаточно часто и динамично менять корреспондентов, так как экономические связи клиентов редко бывают достаточно стабильны.

Следующим аспектом развития платежной системы за счет корреспондентских связей является расширение спектра услуг и повышение их качества. Не всегда российскими банками используются на практике все преимущества корреспондентских отношений. Прежде всего это относится к платежному инструментарию и околорасчетным услугам. Российские банки в большинстве своем используют упрощенные формы расчетов и ограниченный набор платежных инструментов, как правило, это - простые переводы и ограниченный набор аккредитивов. Часто подобная ситуация диктуется такими типичными российскими обстоятельствами, как невостребованность подобного рода услуг клиентами по причине невысокого объема и относительной простоты большинства их операций, общей экономической неграмотности или дороговизной для конечного потребителя. Но зачастую это связано и с косностью мышления и недостаточной грамотностью банковских работников или их нежеланием усложнять свою работу. Поэтому российские банки существенно проигрывают в борьбе за крупного корпоративного клиента.

Еще одним аспектом корреспондентских отношений, о котором необходимо сказать, является, если это так можно назвать, "привычка" российских банков к своим корреспондентам. Еще недостаточно привыкнув в полной мере к рыночным отношениям, наши банки воспринимают зарубежных корреспондентов в каком-то идеалистическом свете. Они редко задумываются о том, что и за рубежом встречаются банки как с высоким, так и с низким качеством обслуживания клиентов, как более, так и менее финансово устойчивые, банки, имеющие разные тарифные политики, технологии работы и платежные системы. Поэтому отечественные банки стараются уходить от решения возникающих проблем и склонны воспринимать практические действия и особенности работы зарубежного корреспондента как должное. Разумеется, что подобная ситуация чревата опасными последствиями как для банков, так и для их клиентов.

### ***Развитие собственной филиальной сети и системы внутренних расчетов***

До кризиса 1998 года развитием филиальной сети занималось большое количество банков. В том числе и с целью развития платежной системы банка, ее географического расширения. Но текущая ситуация диктует уже новые условия, в которых открытие филиалов, особенно как элемент системы развития расчетов, зачастую не оправдан, так как связан с высокими издержками и снижением контролируемости и управляемости банка в целом. Банки стремятся проводить оперативную оценку рентабельности филиалов и сокращать их количество. Что касается филиалов внутри одного города, то можно наблюдать явную тенденцию к переводу их в разряд отделений. Поэтому на сегодняшний день развитая филиальная сеть существует и расширяется только у крупнейших банков общенационального значения. В настоящее время путь развития платежной системы через расширение филиальной сети используется именно такими банками.

Рассмотрим подробнее систему межфилиальных расчетов. Одной из ее особенностей, имеющих большое значение с точки зрения развития платежной системы в целом, является наличие в ней существенных резервов для оптимизации. Связано это с высокой гибкостью технологии организации таких расчетов и практически неограниченными возможностями в использовании современных информационных и телекоммуникационных средств. Именно на этих направлениях и сосредоточивается внимание банков.

Известно немало технологий организации межфилиальных расчетов внутри одного банка. Перечислим основные из них:

- технология, построенная на работе через единый корреспондентский счет в головном банке. Филиалы имеют свои счета только в головном банке);

- самостоятельная работа филиалов через собственные корреспондентские счета в Банке России или других расчетных центрах;

- совмещенные формы работы, построенные на основе определенных правил использования

собственных корреспондентских счетов и счетов головного банка;

клиринговая технология системы межфилиальных расчетов (на основе взаимозачета требований и обязательств) по одной из моделей клиринга (как с предварительным депонированием средств, так и без него, а также другие, более сложные модели).

Выбор той или иной технологии и ее соответствие реальным требованиям и условиям функционирования банка существенно влияет на состояние системы расчетов. Так, при наличии высокой доли внутренних платежей оправдано построение на основе филиальной сети клирингового центра. Для усиления централизации и контролируемости процессов используется организация работы через единый корреспондентский счет. Разумеется, что технология работы зависит от возможностей телекоммуникаций и информационных систем.

Существует также и проблема организации внутрибанковских расчетов. Требуют оптимизации и содержат для нее резервы платежи между клиентами банка в рамках одного, например головного офиса, расчеты между подразделениями.

Использование современных информационных систем позволяет вести расчеты практически полностью в режиме реального времени, достигая при этом высокой безопасности и защиты информации. Это также может реализовываться по совершенно разным технологиям, совершенствование которых практически бесконечный процесс, ограниченный только собственной экономической эффективностью. Основные схемы используют технологию распределенных баз данных, технологию работы через удаленные рабочие места, технологию полной или частичной репликации данных.

Все сказанное выше имеет отношение и к разнообразным собственным расчетным системам. Они могут строиться на базе развитой филиальной сети банка и корреспондентских связей одновременно, функционировать по собственным детально проработанным технологиям и на основе единых комплексов программно-технических и телекоммуникационных средств. В настоящее время такие расчетные системы не очень распространены, так как и качество, и скорость расчетов в системе Банка России находятся на относительно высоком уровне и способны выдержать конкуренцию.

### ***Управление эффективностью распределения ресурсов по корсчетам***

Каждый банк после проработки своей системы организации межбанковских платежей (выработки наиболее удобных ему и его клиентам форм и методов проведения платежей) и после построения такой системы (открытия корреспондентских счетов в других банках или клиринговых учреждениях и организации филиальной сети) приступает к решению еще одной наиважнейшей проблемы. Ее суть состоит в определении количества ресурсов, которые банк будет держать на своих корреспондентских счетах, и распределении этих ресурсов между совокупностью его корсчетов. Рассмотрим основные рекомендации по осуществлению такой работы.

С точки зрения определения суммы ресурсов банк решает, как правило, следующие задачи:

определение минимального количества средств, достаточных для осуществления текущих платежей (многие банки совершенно справедливо стремятся доводить этот минимум до нуля, так как остатки по корсчетам практически не приносят дохода);

определение максимальной суммы средств, подлежащих хранению на корреспондентских счетах, сверх которой банк будет иметь ощутимые потери в доходности своих активов;

определение оптимального количества средств, подлежащих хранению на его корсчетах. Именно это количество ресурсов банка будет оставаться на его корсчетах при нормальной ситуации. Определение этих трех параметров сводит задачу управления на данном этапе к поддержанию остатков корсчетов в соответствии со значениями третьего показателя, а также недопущению при нехватке средств значений остатков менее первого параметра, или более второго при их временном избытке.

Вторая и несравненно более сложная задача сводится к распределению этих выделенных ресурсов по корреспондентским счетам, участвующим в системе межбанковских расчетов.

Не существует теоретического решения этой проблемы, а также какого-либо универсального решения, которое подходило бы для всех банков. Решение этого вопроса строго индивидуально. Можно лишь обозначить некоторые направления, в которых, как правило, ведется решение этой проблемы.

Во-первых, целесообразно провести небольшое статистическое исследование для определения средних объемов потоков платежей (для каждого направления). Затем, как правило, строится модель, рассматривающая возможные дублирующие варианты проведения платежей, например, когда конкретный платеж в регион может осуществляться через банк-корреспондент в этом регионе или клиринговый центр. На последнем этапе все варианты рассматриваются с точки зрения экономической эффективности распределения ресурсов по корреспондентским счетам, наиболее выгодным для банка в плане хранения ресурсов (на остатки средств в разных банках начисляются разные проценты).

На основании всех перечисленных фактов и производится распределение выделенного количества ресурсов в установленном соотношении между корсчетами и последующее поддержание этой суммы и соотношения. Решение перечисленных задач должно строиться на основе постоянного прогноза остатков по корсчетам и с учетом их изменения. Постоянный контроль за состоянием корсчетов

и управление распределением ресурсов на них позволяют достичь определенного экономического эффекта.

Следует отметить, что для быстрого пополнения средств на корреспондентских счетах, в случае их резкой нехватки, целесообразно наличие специального резерва в высоколиквидных активах.

Таким образом, платежная система содержит также существенные резервы для оптимизации, и работа в ней особенно важна, поскольку оценка банка клиентами во многом зависит именно от скорости и качества осуществления платежей.

## **2.14. Информационные технологии**

Повсеместное использование информационных технологий давно стало объективной необходимостью. Спектр областей, в которых применяются информационные технологии, чрезвычайно широк. Одной из сфер, где их значение было традиционно велико, начиная с момента начала их бурного развития, является финансовая сфера. Несмотря на то, что еще каких-нибудь десять лет назад кредитные организации использовали ручные методы обработки информации, сейчас практически обязательными атрибутами любого банка стали компьютеры, электронные терминалы, средства электронной связи и коммуникации.

Можно с уверенностью утверждать, что процесс информатизации банковской деятельности продолжится и в дальнейшем. Основными тенденциями, которые будут преобладать в банковском секторе в ближайшем будущем, станут: повышение качества и надежности предлагаемых продуктов и услуг, увеличение скорости осуществления расчетных операций, организация электронного доступа клиентов к банковским продуктам. Эти факторы связаны прежде всего со стремлением банков к достижению конкурентных преимуществ на финансовых рынках. Вследствие применения банковских информационных технологий стали возможными: качественное расширение рынка продуктов и услуг, охват большей доли рынка посредством использования банкоматов, электронных расчетных систем, Internet-технологий, возможность оперативного доступа клиентов к информации. Все это и в дальнейшем будет способствовать активному внедрению в банковскую практику самых последних достижений в области вычислительной техники, сетевых и информационных технологий, методов защиты информации и обработки данных.

Системы управления деятельностью кредитных и финансовых организаций сегодня представляют собой самостоятельное направление в сфере информационного бизнеса. Информационные системы для кредитных организаций прошли достаточно долгий путь развития, начиная от простых, разработанных на персональных СУБД (например: Clipper, dBase, Foxpro), и заканчивая современными системами управления банковской деятельностью, разработанными на основе клиент/серверных решений промышленных СУБД (таких, как: Oracle, Informix, Sybase, MS SQL Server), которые позволяют автоматизировать весь спектр банковских бизнес-процессов: управление ликвидностью, кадрами, банковскими рисками и т.д.

В настоящее время рынок программных продуктов для кредитных организаций представлен широким спектром систем, различающихся как в функциональной части, так и в технической реализации, аппаратной платформе, уровне системного сервиса, методах защиты информации и т.д.

Сегодня практически обязательными требованиями к любой банковской информационной системе стали: возможность сетевой работы многих пользователей, реализация всего комплекса банковских операций по расчетно-кассовому обслуживанию, кредитно-депозитной деятельности, валютным операциям, гибкая настройка прав доступа конечных пользователей, поддержка нескольких аппаратных платформ, автоматизированное формирование большинства отчетных форм и возможность их гибкой перенастройки и т.д. Этим требованиям в настоящее время удовлетворяют большинство систем, представленных на рынке программных продуктов для финансовых организаций. Несмотря на их кажущуюся схожесть, они могут принципиально различаться с точки зрения технической реализации и уровнем предоставляемого сервиса.

Все банковские информационные системы можно разделить на две большие группы, реализованные по технологии, - файл/сервер и клиент/сервер. Подавляющее большинство современных решений разрабатывается на основе клиент/серверной технологии, которая стала фактическим стандартом. Сегодня практически ни у кого не вызывают сомнений такие очевидные преимущества клиент/серверной технологии, как высокая скорость обработки информации, слабо зависящая от количества пользователей и объема обрабатываемых данных, развитые возможности защиты информации, что в свою очередь обусловлено обработкой основного ее объема на сервере, доступ к которому может быть физически и логически ограничен, гибкость клиент/серверной технологии с точки зрения выборки и анализа данных. Все эти преимущества способствовали активному внедрению клиент/серверных технологий в банковскую практику. Практически все фирмы - разработчики информационных систем для банковской деятельности предлагают решения, основанные на технологии клиент/сервер. Хотя, с другой стороны, необходимо отметить, что такая технология предъявляет повышенные требования к аппаратно-техническому обеспечению кредитной организации, прежде всего

к серверному и сетевому оборудованию, на которые ложится большая часть нагрузки при обработке данных. Преимущества реализации клиент/серверной системы в полной мере проявляются при обработке значительных объемов информации большим числом одновременно работающих пользователей.

При выборе банком информационной системы, безусловно, следует руководствоваться не только стремлением к использованию последних достижений в данной области, но и объективными требованиями, предъявляемыми банком. В первую очередь необходимо учитывать размер банка: крупный банк, средний или небольшой. Это выражается в количестве работников, автоматизированных рабочих мест, объема и структуры документооборота, количества внутрибанковских и клиентских счетов, наличия филиальной сети, валютных операций и т.д. При выборе информационной системы это определяет требования к ее функциональности и производительности. Например, если банк достаточно крупный, с десятками тысяч счетов, более чем сотней сотрудников в головном офисе и документооборотом в несколько тысяч документов в день, филиалами, работающими в режиме on-line, то с уверенностью можно предположить, что это будет система на основе клиент/серверного решения на платформе одной из промышленных СУБД. Определенные требования к информационной системе предъявляет специализация банка. Главным образом это касается ее функциональных возможностей и особенностей настройки на конкретную технологию работы кредитной организации.

Помимо собственно программного обеспечения банковские информационные технологии включают еще целый комплекс вопросов, касающихся информационного и аппаратно-технического обеспечения банковских операций. Часть из них может регламентироваться такими внутренними документами, как: техническая политика банка, вопросы взаимодействия банка с внешними источниками и пользователями информации, требования к хранению, защите информации и т.д.

Попытаемся выделить основные функциональные направления банковских информационных технологий.

Информационные технологии для ведения бухгалтерского учета должны обеспечивать возможность ведения учета всего спектра операций, осуществляемых банком, с приемлемой степенью скорости и надежности, получение всей бухгалтерской и финансовой отчетности.

Информационные технологии для управленческого учета и стратегического планирования должны предоставлять широкие возможности для контроля и анализа управленческой и учетной информации. Помимо собственных возможностей система должна обеспечивать обмен данными с программными продуктами и инструментальными средствами для финансового и статистического анализа. Подробнее на этом вопросе мы остановимся ниже.

Информационные технологии для передачи информации - это различные электронные расчетные межбанковские системы, системы электронной связи отделений и филиалов банка с головным офисом. За последнее время значительно возросло значение новых банковских услуг, предоставляемых клиентам посредством Internet-технологий. Данная проблема также актуальна для филиальных банков, работающих в режиме on-line с филиалами. Учитывая повсеместное использование банками систем электронной связи и постепенный переход к безбумажной технологии обмена информацией, можно судить о важности данного направления для банков. Многие разработчики информационных систем включают средства защиты информации в собственные программные продукты. Помимо этого существуют различные средства независимых разработчиков, осуществляющие защиту передаваемой информации от несанкционированного доступа и модификации при передаче.

Информационные технологии для кадрового учета должны обеспечивать ведение кадрового учета сотрудников банка и быть интегрированными в общее информационное пространство банка.

### ***Информационные технологии в процессах реинжиниринга***

Отдельную и важную роль банковские информационные технологии играют в процессах реинжиниринга кредитных организаций, организационно-технологической перестройке работы банка. Это связано с тем, что, несмотря на универсальность большинства российских банков, практически невозможно найти два банка, похожих друг на друга организационной структурой, технологией предоставления клиентам услуг, структурой документооборота и т.д. Хотя экономический смысл банковских операций в любом случае остается неизменным, каждый коммерческий банк работает по собственной сложившейся технологии. Она может быть не всегда оптимальной, характеризоваться неоправданно высокими затратами, но тем не менее эта технология является "исторически сложившейся" для данного банка и при отсутствии каких-либо внешних или внутренних побуждающих факторов продолжает использоваться.

Лишь в течение ограниченного промежутка времени существующая технология отвечает текущим потребностям банка, позволяет вносить изменения, носящие, скорее, косметический характер и не затрагивающие организационной структуры, сути бизнес-процессов. Наступает момент, когда любая технология теряет свою актуальность в изменившихся рыночных условиях и становится сдерживающим фактором на пути дальнейшего развития бизнеса. С другой стороны, очевидно, что залогом успешного развития любого бизнеса является его гибкость, способность к адаптации в соответствии с

изменяющейся внешней средой.

Переход банка на качественно иной уровень развития неизбежно требует внедрения в банковскую практику новых технологий, новых подходов и методов работы. Эти процессы часто сопровождаются пересмотром организационной структуры, изменением спектра предлагаемых банковских продуктов и услуг, реинжинирингом бизнес-процессов (который мы будем рассматривать далее), внедрением новых информационных технологий. Кардинальные изменения в технологии работы кредитной организации, появление новых продуктов и услуг приводят к тому, что система автоматизации и управления деятельностью банка, которая использовалась ранее, перестает отвечать новым изменившимся требованиям с точки зрения банковской технологии.

Распространенным заблуждением является то, что во главу угла процесса организационно-технологической перестройки банка ставится информационная система, ее функциональные возможности. После выбора новой системы банком предпринимаются попытки адаптировать под нее собственную технологию работы, что в принципе неверно. Такое решение только усугубляет негативную ситуацию, фактически "закрепляя" недостатки банковской технологии посредством их переноса в банковскую информационную систему.

Очевидным выводом из вышесказанного является то, что организационно-технологическая перестройка банка должна рассматриваться как первичный процесс, определяющий изменения в информационных технологиях. Одним из результатов данного процесса будет внедрение новой или адаптация старой информационной системы банка, что особенно актуально для крупных кредитных организаций со сложной структурой документооборота, большим числом операций и клиентов.

Таким образом, реинжиниринг кредитных организаций и внедрение новых банковских и информационных технологий являются тесно взаимосвязанными процессами и включают в себя целый ряд этапов, начиная от предпроектного обследования и заканчивая организационно-технологической перестройкой банка. Для достижения успеха в процессе реинжиниринга банка, как и в любой другой деятельности, необходимо четко определить, что именно предстоит сделать. Реинжиниринг кредитной организации предполагает, как один из вариантов, построение бизнес-моделей банка на настоящий момент и целевой бизнес-модели на будущее. Бизнес-модель должна включать формализованное описание организационной структуры банка, схему информационных потоков и документо-потоков между структурными подразделениями, описание банковских бизнес-процессов, которые должны быть впоследствии отражены в информационной системе банка. Источником этой информации могут быть сведения, полученные в результате опроса специалистов банка, руководящих работников. Часто полученная таким образом информация носит достаточно запутанный и противоречивый характер и должна быть структурирована и формализована с помощью некоторой методологии. Требования соответствия описания бизнес-процессов стандартам бизнес-моделирования могут быть частично выполнены за счет использования специализированных CASE-средств, большинство из которых поддерживают целый спектр подобных стандартов (стандартам бизнес-моделирования посвящена ниже отдельная глава).

CASE-средства используются при реинжиниринге бизнес-процессов и структурном моделировании достаточно давно. Сегодня на рынке инструментальных средств для реинжиниринга существует целый ряд программных продуктов, например: BP Win, ER Win, Design/IDEF, EasyABC, ARIS и др. Они различаются по функциональным возможностям, поддерживаемым стандартам моделирования и анализа, возможностям сетевой работы. Преимущество использования подобных программных продуктов заключается в том, что автоматически отслеживается целостность связей и ссылок в разрабатываемой модели, соблюдается соответствие используемому стандарту моделирования, поддерживается возможность документирования разрабатываемой модели.

Большинство CASE-средств для бизнес-анализа и моделирования представляет собой целый комплекс, реализующий разработку законченных приложений, начиная от формализованного описания предметной области и заканчивая автоматической генерацией структуры базы данных и программного кода приложения. Концепция использования CASE-технологий включает в себя целый ряд этапов, которые условно можно разбить на две составляющие: формализация предметной области и разработка приложения. Очевидно, что конечный результат этого процесса в определяющей степени зависит от того, насколько качественно выполнены работы на первом этапе, в процессе формализации данных, что в свою очередь зависит от целого ряда факторов, наиболее важные из которых: наличие четких сформулированных требований к конечному продукту, полнота описания предметной области, соблюдение требований используемого стандарта бизнес-моделирования, субъективный фактор, то есть профессионализм и опыт специалистов, выполняющих данную работу. Более подробно мы рассмотрим эти вопросы далее в [гл. 3](#).

### **Информационные системы управления**

Мы уже отмечали неоднократно значимость, которую приобрели в последнее время информационные системы управления или MIS (Management Information System). Теперь пришло время рассмотреть принципы их построения и базовое функциональное наполнение.

Принципы, лежащие в основе Management Information System, можно сформулировать в виде шести основных положений.

\* Простота в представлении информации и ее использования. Информация должна быть представлена различными способами: в графическом, текстовом, гипертекстовом видах, с развитыми средствами поиска, отбора и сортировки данных, средства гибкой настройки отображения данных.

\* Оперативность представления информации. Данные управленческого учета должны отражать реальное состояние кредитной организации на текущий момент, система должна обеспечивать оперативное обновление данных при изменении первичной учетной информации.

\* Эффективные средства анализа и доступа к информации. Management Information System должна обеспечивать не только возможность удобного доступа к информации, но и широкий спектр средств для ее обработки и анализа, средств прогнозирования изменения состояния кредитной организации на основе методов статистического, экономико-математического, экспертного анализа.

\* Возможность оперативного составления запросов и произвольной выборки данных. Данные должны быть структурированы и формализованы, пользователь должен иметь возможность получать расшифровки и дополнительную информацию с нужным уровнем детализации по всем показателям и статьям управленческого учета. При необходимости получения дополнительных данных система должна обеспечивать возможность оперативного составления новых запросов.

\* Интеграция с информационным пространством банка. Одним из важных принципов построения Management Information System является ее взаимодействие с офисной системой банка, системой автоматизации бухгалтерского учета. Management Information System должна обеспечивать возможность оперативного доступа к данным как бухгалтерского и финансового учета, так и к данным кадрового учета, а также доступ к средствам управления персоналом организации.

\* Возможность оформления данных в соответствии с международным стандартам бухгалтерского учета GAAP и IAS. В качестве дополнения к вышеперечисленным принципам построения Management Information System для российских банков важной является возможность получения основных отчетных форм кредитных организаций в соответствии с требованиями международных стандартов бухгалтерского учета GAAP и IAS.

Как один из вариантов реализации Management Information System можно предложить трехуровневую структуру. Первый уровень организует обмен данными и внедрение Management Information System в информационное пространство банка. Уровень обработки данных реализует методики обработки информации, расчет и анализ показателей, блоки статистического и экономико-математического анализа. Самый верхний уровень оформления данных обеспечивает взаимодействие пользователя с Management Information System, организует пользовательский интерфейс.

Функциональный состав Management Information System может варьироваться в зависимости от масштабов банка, количества специалистов, работающих в банке, организационной структуры и технологии его работы. Как правило, Management Information System включает следующие функциональные блоки:

систему управленческого учета;

управление ликвидностью, активами и пассивами; данный блок должен быть построен на основе различных методик оценки ликвидности банка, обеспечивать прогнозирование тенденций изменения ликвидности;

блок анализа рентабельности должен позволять проводить расчет различных показателей рентабельности: рентабельности банка, отдельных банковских продуктов, отдельных бизнес-процессов и бизнес-структур банка;

систему бюджетирования банка; основной задачей бюджетирования банка является анализ распределения статей доходов и расходов как в целом по банку, так и в разрезе бюджетирования отдельных структурных подразделений; система должна позволять не только проектировать бюджет, но и контролировать его исполнение;

средства управления персоналом. Management Information System должна обеспечивать доступ к данным кадрового учета сотрудников с целью предоставления всей необходимой информации руководителям банка; обязательным требованием является наличие средств организации и планирования рабочего времени; одним из альтернативных путей решения данной задачи может быть совместное функционирование Management Information System с программными средствами управления персоналом независимых разработчиков.

Многие банки в настоящее время стремятся к построению подобной системы, так как она является сегодня основным инструментом банковского управления.

### ***Информационная безопасность***

Вместе со многими преимуществами информационные системы таят в себе и не меньше опасностей. Одной из которых является возможность несанкционированного доступа к информации и даже осуществления операций. Информационная безопасность является важнейшим аспектом информационных технологий, так как направлена на защиту как клиентской, так и внутренней

информации от несанкционированных действий.

Стремительное развитие информационных систем в российских банках делает проблему защиты информации еще более актуальной. Несмотря на то, что по сравнению с западными банками доля автоматизированных бизнес-процессов в нашей стране не так велика, случаи нарушений деятельности банков в результате информационных сбоев, как умышленных, так и неумышленных, становятся все более частыми.

Причины нарушений в информационной системе организации обычно можно разделить на: ошибочные действия пользователей и умышленные атаки на систему. Последнюю группу в свою очередь можно также разделить на три подгруппы в зависимости от целей злоумышленника: несанкционированное получение информации, выполнение несанкционированных действий и разрушение системы или ее части.

Остановимся подробнее на наиболее распространенных случаях нарушений и сбоев в информационных системах кредитных организаций, а также предложим методы защиты от них.

### ***Ошибочные действия пользователей информационной системы***

Данный тип нарушений наиболее распространен практически во всех сколько-нибудь крупных информационных системах. Совершаемые ошибки, как правило, связаны с неверным вводом информации в систему автоматизации. При этом последствия ошибки можно расценивать по-разному, ввиду различной ценности вводимых данных.

Наиболее опасным следствием ошибочных действий сотрудника банка может стать совершение операции с неправильными основными реквизитами (счета или сумма). Последствия таких ошибок, даже в случае исправления проводки и возврата средств, существен но ухудшают имидж банка и снижают доверие клиентов к нему. Поэтому в большинстве банков вводятся дополнительные системы контроля и определяются достаточно крупные штрафные санкции для сотрудников, совершивших ошибки. Однако, несмотря на это, одна-две ошибки на 1000 документов в некоторых кредитных организациях рассматриваются как допустимая норма.

Другой весьма болезненной ошибкой пользователя является ошибочный запуск какого-либо большого процесса, например закрытия операционного дня или переоценки валютных средств. Такого рода ошибки обычно вызывают сбои в работе всей организации, задержки в обслуживании клиентов.

Для минимизации потерь от такого рода ошибок в работе с информационной системой обычно применяются следующие решения.

1. Продуманная и, желательно, задокументированная политика контроля за информационными ресурсами в банке. Политика контроля, оформленная как внутренний регламентирующий документ банка, должна определять типы основных документов, условия и вид контроля за их прохождением. Принципы, определяющие политику контроля, могут быть следующие:

дополнительный визуальный контроль документов на большие (сверх некоторого заранее установленного уровня) суммы;

желательный параллельный независимый ввод ключевых реквизитов всех (или по крайней мере внешних) платежных документов.

2. Настройка прав пользователей системы. Основным здесь является то, что пользователь может совершить только операцию определенного, доступного ему типа, с определенными, допустимыми для него и контролируруемыми по справочникам параметрами, при определенных условиях.

3. Четкая регламентация действий сотрудников в случае совершения ошибочных действий. Открытость и доступность информационных служб банка.

4. Постоянное повышение квалификации сотрудников в пользовании компьютерной техникой.

Однако, несмотря на то, что претворение в жизнь подобных решений необходимо, они крайне редко применяются в полном объеме. Основными причинами такого положения дел обычно являются высокая трудоемкость и отсутствие соответствующих процедур в программном обеспечении информационной системы банка. Подобными процедурами при построении системы защиты обычно пренебрегают, особенно в небольших банках, где затраты на автоматизацию невысоки. Иногда подобная политика не лишена смысла, так как прямой ущерб от ошибок пользователей для небольшого банка обычно меньше зарплаты дополнительного высококлассного специалиста в области информационных технологий, а побочные эффекты, связанные с отрицательным маркетинговым эффектом, небольшому банку не так страшны.

### ***Умышленные атаки на систему***

Данный тип нарушений деятельности организации является самым редким, но в то же время и наиболее болезненным для банка. При этом злоумышленник может быть как сторонним лицом, так и сотрудником банка.

Обычно при разработке защиты информационной системы от действий такого рода выделяются три вида атак: несанкционированное получение информации, выполнение несанкционированных

действий, разрушение системы или ее части.

Труднее всего организовать защиту от несанкционированного получения информации. Это объясняется тем, что для полной защиты в этом направлении часто необходимы не только технические средства, но и комплекс организационных процедур, поскольку нередко для получения конфиденциальной информации достаточно войти в "контакт" с кем-то из сотрудников банка.

Однако, принимая решение о выделении каких-либо денежных средств на разработку подобной защиты, необходимо помнить, что ущерб от утечки информации обычно невелик. Нанести значительный урон путем хищения информации может только мощная организация (или конкурирующая, или государственная), которая при достаточных затратах обойдет любую защиту. В качестве дополнительной защиты необходимо также упомянуть об ограничении доступа в помещение отдела автоматизации и ключевых функциональных служб.

Приведем перечень информации, являющейся строго конфиденциальной в рамках коммерческой организации:

- персональная информация о клиентах;
- информация об остатках и оборотах по лицевым счетам, включая все регистрируемые реквизиты платежей, а также количество совершаемых по счету операций;

- персональные данные сотрудников банка.

Не являются конфиденциальными данные такого рода, как:

- информация, полученная из сторонних источников;

- публичные отчетные и рекламные документы банка.

К отдельной группе можно отнести данные, не являющиеся строго конфиденциальными, но тем не менее не предоставляемые для широкой огласки:

- особенности технологических процессов и внутреннего документооборота в организации;

- отдельные показатели деятельности организации, кроме опубликованных в прессе;

- стратегические планы руководства банка и данные о работах, связанных с подготовкой к их реализации, можно отнести и к информации конфиденциального характера.

### ***Осуществление несанкционированных действий***

В отличие от хищений информации такие действия часто можно доказать и, следовательно, пресечь. Мотивами несанкционированных действий, как правило, являются попытки хищения средств. Несмотря на наличие параллельного бумажного документооборота, российские банки имеют ряд слабых мест, позволяющих совершать хищения средств банка. При этом в целом неверно распространенное мнение о том, что подобные преступления совершают профессиональные хакеры, используя сеть Internet. Дело в том, что Internet в большинстве российских банков либо отсутствует, либо защищен с особой тщательностью.

Самым уязвимым для несанкционированных действий звеном информационной системы банка являются автоматические групповые операции, сумма и счета которых обычно не подлежат тщательному контролю. Рассмотрим некоторые из этих операций.

\* Начисление процентов на расчетные счета и счета до востребования. Обычно известна только общая сумма данной групповой операции, причем приблизительно. Незначительные изменения в каждой проводке с последующим сбросом суммы на счет злоумышленника практически не поддаются визуальному контролю. Для предотвращения подобного рода хищений обычно рекомендуется иметь в рамках службы безопасности специализированную службу для параллельного контроля автоматических операций с закрытыми для остальных сотрудников методиками.

\* Хищение через систему "клиент-банк". Ввиду особого внимания к безопасности в этой системе и дополнительного контроля проходящих сумм клиентом попытки такой атаки имеют обычно характер разового хищения крупной суммы. Исходя из этого, в качестве защиты рекомендуется ограничить для каждого клиента максимальные ежедневные объемы платежей, совершаемых по системе "клиент-банк" и регламентировать обязательный ежедневный контроль выписки клиентом даже при отсутствии платежей.

\* Изменение внешнего получателя платежа. В отличие от ошибки ввода данный тип хищения характеризуется изменением реквизита после прохождения стадий контроля. Защита от данного типа злоупотребления достаточно сложна и сводится к запрету на редактирование информации в период после прохождения стадий контроля и до электронной подписи отправляемого рейса.

Из перечисленных выше примеров видно, что для совершения злоупотреблений данного типа необходима высокая квалификация злоумышленника и слаженная работа нескольких работников.

Еще одним источником потенциальной опасности для информационных систем является разрушение системы автоматизации или ее отдельного модуля. Как ни странно, но одна из возможных причин подобных действий - желание какого-либо сотрудника банка (обычно - увольняемого) отомстить руководству и организации в целом. При этом результаты нанесенного ущерба могут проявиться через неопределенное время, что делает выявление виновного невозможным. К рекомендациям по процедурной защите от действий такого рода можно отнести регулярное создание резервных копий,

немедленное запрещение доступа сотрудника в информационную систему после уведомления его об увольнении, совершенствование процедуры увольнения во избежание мести со стороны увольняемого.

## **2.15. Техническая политика**

Развитие кредитной организации, а также происходящие в ней процессы реинжиниринга приводят нас к необходимости отдельно рассмотреть техническую базу данных процессов, хотя она и неразрывно связана с информационными технологиями, как средство (платформа), обеспечивающее их функционирование. В связи с этим хотелось бы подчеркнуть обязательный характер проведения дополнительного анализа технической возможности реализации того или иного проекта с учетом необходимых для этого материальных и временных затрат.

Проблемы, связанные с технической базой и отсутствием высококвалифицированного персонала, нередко приводят к неприемлемым затратам и даже к срыву проекта в целом. По данным американских ученых, в области реинжиниринга и автоматизации только 20% проектов укладываются в выделенные для них бюджеты и сроки. Более 50% проектов в этих областях приводят к дополнительным затратам (в среднем в 1,8 раза), а остальной процент проектов так и остается нереализованным. Объясняется подобная статистика многими факторами, и недостаточность материально-технической базы, отсутствие концепции проведения подобных работ занимают далеко не последнее место.

Помочь в решении возникающих проблем может формализация технической политики организации и ее соответствие стратегии и потребностям организации.

Техническая политика определяет основные правила формирования технической базы. Задачей технической политики является четкая регламентация развития технической базы организации в тесной связи с развитием самой организации, определение технических и управленческих стандартов этого развития, регламентация различных исключительных ситуаций в сфере технического обеспечения. Более того, необходимо, чтобы банк формализовал техническую политику в форме отдельного внутреннего документа и подобный документ был в наличии еще до начала разработки проектов по реинжинирингу, для того чтобы техническая база соответствовала бы всем требованиям.

### ***Основные принципы построения технической политики***

Главной целью технической политики является оптимизация затрат на техническое обслуживание в зависимости от ожидаемого эффекта данного типа вложений. Поэтому в основу названного документа ложатся экономические аспекты.

В настоящее время при разработке технических бюджетов или бюджетов автоматизации происходит выделение средств по двум основным принципам: "на технологии ничего не жалко" и "лучший бюджет на ИТ - нулевой бюджет". Естественно, обе эти крайние позиции одинаково не соответствуют тому, что должно быть в реальности, так как не учитывают экономический эффект от закупки той или иной техники. Это приводит либо к затовариванию отделов автоматизации ненужным программным обеспечением, либо к покупке устройств, по своей производительности десятикратно превосходящих потребности организации.

Техническая политика должна определить методику формирования бюджета на основании средней доходности банковских операций и инвестиций. Это позволит избежать лишних затрат и не пропустить выгодного капиталовложения. Однако при расчете экономической эффективности технического перевооружения организации необходимо учитывать следующие факторы:

основная часть компьютерной техники дешевеет ежегодно примерно в 2 раза. Это также приводит к постоянному снижению стоимости высокотехнологичных услуг на рынке;

реальные затраты могут превышать ожидаемые до 2-х раз.

Но тем не менее затраты на техническое перевооружение необходимы, даже если их экономический эффект не заметен на первый взгляд. Дело в том, что подобного рода затраты неизбежно оправдывают себя, повышая технический потенциал организации и ее конкурентные преимущества.

Очень важным аспектом технической политики является отношение руководства банка к техническому персоналу. Это очень серьезная проблема, поскольку в настоящее время она решается, как правило, радикально. Так, с одной стороны, мы должны констатировать непозволительно пренебрежительное отношение к техническому персоналу, с другой - непомерное преувеличение его роли в некоторых банках. Вследствие этого в первом случае затраты на изменения технологии предоставления банковских услуг под возможности автоматизации слишком малы, во втором - слишком высоки. Чтобы оптимально решить эту проблему, отдел автоматизации должен действовать исходя из предложенного бюджета, получая при этом в качестве поощрения существенный процент от сэкономленных средств.

Кроме того, при регламентации производственных отношений с техническим персоналом необходимо учитывать следующие факторы.

\* При высоком уровне активности, заинтересованности и профессионализма специалистами по автоматизации затраты на закупки технических средств могут быть сокращены в среднем на 5-25%, а при закупке программного обеспечения даже до 25-35%.

\* На рынке трудовых ресурсов достаточно специалистов по поддержанию работоспособности различных систем. Однако людей, имеющих опыт развития технологической базы, недостаточно.

\* Использование стандартных систем снижает стоимость их установки и сопровождения, при этом необходимо учитывать, что любая собственная разработка является нестандартной.

\* Обучение персонала сокращает различного рода расходы, однако зарплата высококлассного сертифицированного специалиста на рынке высока, и, кроме того, на таких специалистов есть постоянный спрос в зарубежных компаниях.

Наличие в организации крупных высокотехнологичных проектов может являться существенным стимулом в работе сотрудников отделов автоматизации.

В связи с рассмотрением технического персонала интересно отметить, что в среде профессионалов существует особый критерий для положительной оценки работы, который, на первый взгляд, может показаться парадоксальным: так, например, чем меньше у системного администратора работы, тем лучше он работает. Впрочем, это суждение вполне справедливо, поскольку у высококвалифицированного специалиста сбои и аварийные ситуации случаются крайне редко. Однако, чтобы четче наладить работу данного подразделения, нам представляется целесообразным ввести систему штрафных санкций за нарушения в системе и регламентировать процедуру административного разбора аварийных ситуаций.

### ***Основные составляющие технической политики***

Структурные принципы технической политики, предлагаемые ниже, не являются окончательно разработанными или утвержденными, однако они позволяют сформулировать основные проблемы, связанные с техническим сопровождением или "переворужением" организации.

#### **1. Базовые принципы формирования технической политики.**

В данном разделе необходимо определить основные цели и задачи технической политики, назвать показатели качественного технического оснащения и их допустимые значения. Кроме того, необходимо представить кандидатуру на должность курирующего руководителя (обычно уровня заместителя председателя правления) отвечающего за контроль исполнения данной политики и решения спорных, не оговоренных специально в документе о технической политике, вопросах.

Также названный раздел должен включать в себя:

\* Описание процесса формирования заказа на техническую модернизацию подразделения и процедуру приема и сдачи работ. Здесь необходимо рассмотреть условия выбора субподрядчиков, поставщиков оборудования, а также процесс проведения тендеров. Наиболее эффективным подходом в разработке данного пункта является работа с постоянными партнерами на основании годового договора о сотрудничестве. По окончании договора предусматривается проведение тендера и заключение новых договоров.

\* Определение условий и процедуры списания техники, а также условий отказа от использования различных технологических решений как устаревших. При разработке данного пункта следует учитывать, что подавляющее число информационных систем носят модульный характер, поэтому возможна частичная замена компонентов этих систем.

\* Описание процедуры отказа от решения ранее поставленной задачи. Данная ситуация может возникать по различным причинам, и подобная регламентация поможет снизить потери от возможно неверно принятого решения.

#### **2. Экономические составляющие технической политики.**

Данный раздел должен регламентировать составление расходов и методику расчета доходов. При функционирующей системе бюджетного планирования также необходимо регламентировать методику расчетов затрат подразделений на обеспечение собственных технологий. Это позволит сократить излишние затраты на содержание подразделений.

В разделе могут описываться следующие типы затрат:

\* Расходы на поддержание текущей работоспособности и на расходные материалы; определение стоимости сопровождения каждой технической единицы.

\* Заработная плата специалистов и суммы, предназначенные для поощрений. В случае наличия отдельного бюджета на содержание отдела или управления автоматизацией рекомендуется предоставить решение данного вопроса руководителю отдела или управления. Экономические аспекты технической политики должны разрабатываться с учетом методик, положенных в основу системы бюджетирования банка. В свою очередь процедура планирования и контроля исполнения бюджета банка и отдельных его подразделений должна также учитывать соответствующие статьи расходов и доходов, связанных с техническим обеспечением реализации основных функций подразделения.

#### **3. Технические составляющие технической политики.**

Данный раздел предназначен для технических специалистов и может содержать

специализированную терминологию. Он должен содержать следующие составляющие:

\* Основная линия программно-аппаратного обеспечения информационной системы. В данном разделе рекомендуется определить перечень компаний и решений, аппаратным и программным обеспечением которых пользуется организация. К этому пункту также необходимо приложить условия отдельной процедуры, возможной в случае отклонения от установленных правил (например, организация использует сеть на базе серверов Windows NT с использованием в качестве клиентских мест Windows 98. В качестве клиентских компьютеров используются компьютеры компании N и т.д.).

\* Правила документирования используемых решений, особенно в области собственных разработок (например обязательное предоставление разработчиком описания открытых исходных текстов собственных программных решений).

\* Организация коммуникационной базы организации. Данный раздел должен определять структуру локальной сети организации, внутренней телефонной сети, принципы связи с внешними организациями и источниками данных, а также коммуникационные стандарты связи и передачи информации.

\* Описание и регламентация действий в критических ситуациях. Здесь должны быть названы возможные сбои и нарушения работы технических средств и допустимые пути решения возникающих в связи с этим проблем. Раздел технической политики, регламентирующий использование программно-аппаратных средств, должен с достаточной степенью подробности отражать весь спектр технического обеспечения и программных комплексов, используемых банком. В большинстве случаев этот раздел будет включать спецификации аппаратных средств, компьютеров, средств связи, требования информационного обеспечения банка, описание интерфейсов взаимодействия информационных систем, программных комплексов и технических средств.

### ***Дополнения к технической политике***

В технической политике обязательно должны быть учтены перечисляемые ниже положения, причем последние могут быть оформлены как приложение к документу о технической политике.

\* Положение об информационной безопасности. Данное приложение описывает правила формирования политики доступа пользователей к информационным хранилищам организации и к ее техническим средствам.

\* Положение о соответствии технических средств требованиям безопасности и условиям охраны труда. Наличие такого документа позволит сократить возможные затраты на решение проблем, связанных со здоровьем сотрудников.

\* Положение о соответствии технических средств метрологическим стандартам и стандартам, определенными прочими государственными организациями. Систематизация внешних стандартов, их доступность сотрудникам банка позволит сократить количество спорных вопросов с внешними государственными организациями.

Перечисленные документы оформляются как приложения, поскольку разрабатываются нетехническими службами: службой безопасности или отделом кадров.

Практика большинства российских банков показывает, что во многих из них техническая политика отсутствует, по крайней мере, в виде оформленного и утвержденного документа. Безусловно, основные требования и положения технической политики существуют на неформальном уровне и учитываются при принятии решений по автоматизации банковских процессов, обновлении технической базы банка и т.д. Однако они не оформлены документально, и это не позволяет достоверно оценить материальные затраты на те или иные технические мероприятия и эффект от их реализации. Как уже было неоднократно отмечено выше, подобное положение приводит к необоснованному росту издержек.

Систематизация и детальная проработка требований банка в отношении технической политики позволят не только осуществлять деятельность в соответствии с утвержденными едиными правилами формирования информационно-технической базы, но и сократить сроки принятия решений, минимизировать производственные затраты на их реализацию.

В процессе реинжиниринга любой организации менеджеры сталкиваются с большим количеством проблем разного рода. Описать их все практически невозможно, да и, наверное, не нужно, ведь каждый банк настолько индивидуален, что давать какие-либо детальные инструкции просто нет смысла. Однако некоторые наиболее часто встречающиеся проблемы можно и нужно систематизировать. В частности, это те проблемы, которые мы попытались рассмотреть в настоящей главе, опираясь на практический опыт нескольких, в том числе и крупнейших российских и зарубежных, банков.

## Глава 3. Реализация, или Что делать

В этой части мы рассмотрим комплекс практических мер по улучшению технологии реализации нововведений в сфере банковского дела. Современная ситуация в финансовой сфере показывает, что перемены не просто желательны, а необходимы, причем перемены не поверхностные, а глубинные. Однако это не единственный способ решения возникающих сегодня проблем, и в данной части книги подробно описываются все, наиболее действенные с точки зрения автора, способы оптимизации банковской деятельности.

### **3.1. Необходимость преобразований**

Одним из принципиальных моментов, определяющих эволюцию каждого менеджера и организации в целом, является осознание необходимости постоянных изменений. Как только организация хоть на время "останавливается" или просто уменьшает темп своего развития, она начинает сразу сдавать свои позиции.

Постоянные изменения стали одним из отличительных признаков нашего времени. Они затрагивают практически все области нашей жизни. Меняется сам уклад жизни, восприятие людей, хозяйственные отношения. События последних десятилетий кардинально изменили нашу жизнь и были, может быть, самыми насыщенными в этом отношении в истории человечества.

Непрерывно изменяющаяся внешняя среда уже сама по себе обуславливает для коммерческих организаций необходимость следовать всем новейшим тенденциям. Однако, с другой стороны, "здоровый" консерватизм еще никому не мешал. Да, действительно, когда-то консерватизм и был обязателен во многих сферах деятельности, но в настоящей экономической ситуации он является полным анахронизмом. Это можно хорошо проиллюстрировать на примере таких, как считалось раньше, консервативных сфер бизнеса, как банковское дело или страховой бизнес. Сегодня они отвергают большинство из традиционных подходов и активно меняют практику своей работы, не боясь "кидаться в омут" неизведанного и нового. Связано это прежде всего с тем, что не отслеживая тенденции рынка, запросы потребителей, новейшие технологические достижения, сегодня невозможно удержать как свои позиции, так и своего клиента, который становится все более требовательным.

Не двигаться вперед - значит двигаться назад - этот тезис сегодня очевиден, но не так очевидны его предпосылки, а также причины возможного регресса. Попытаемся разобраться в них и обосновать необходимость постоянных преобразований.

Одной из основных причин такой необходимости можно назвать технологическую революцию последних десятилетий. Большинство других причин являются во многом следствиями глобальных изменений в научно-технической и технологических сферах. Именно они принципиально изменили картину гиперэкономического пространства, создав новую в истории человечества экономическую ситуацию, при которой потенциальное предложение на большинстве рынков существенно превышает спрос.

Практически всю историю человечества картина была обратной. Спрос в глобальном отношении был почти всегда ниже предложения, а на уровне отдельных рынков они уравновешивали друг друга в основном за счет ценового механизма. Кроме того, традиционная система экономических отношений в области макро- и микроэкономики базировалась на опыте предшествующих столетий. То есть при осуществлении деятельности в сфере производства или услуг, в том числе и в процессе менеджмента, не предполагалось, что предложение может в несколько раз превысить спрос или что спрос вообще будет отсутствовать.

Но картина неожиданно изменилась и изменилась именно вследствие технологической революции, которая нашла свое выражение в резком росте производительности труда, перепроизводстве товаров и услуг, в снятии коммуникативных и торговых барьеров, повышении уровня жизни в подавляющем большинстве стран, что в свою очередь кардинально изменило отношения производителей с потребителями, клиентами и, что вполне закономерно в этой ситуации, резко обострила конкурентную борьбу. Последние две причины в максимальной степени отразились на экономических отношениях в различных сферах коммерческой деятельности, в том числе и в банковском секторе экономики.

Клиенты стали не просто требовательными, но и грамотными. Усугубляет картину также и то, что если десять лет назад производители "боролись за клиентов", то уже сегодня все успешные организации констатируют, что им приходится "бороться не просто за клиентов, а уже за каждого клиента". Так, например, если раньше для банков основной интерес представляли крупные корпоративные клиенты, то уже сегодня идет борьба даже за самое маленькое предприятие с ничтожными оборотами и несколькими работниками. А за рубежом ситуация еще в несколько раз жестче. Там давно идет борьба и за таких, казалось бы, недоходных для банка клиентов, как частные лица, пенсионеры и студенты.

Естественно, как уже и отмечалось, связано это напрямую с перепроизводством и другими следствиями технологической революции.

Другая важная причина, толкающая коммерческие организации на путь постоянных изменений, как мы уже отмечали, - активная конкурентная борьба. Она последние несколько лет активно процветает и у нас. На весьма "прозрачном" банковском рынке все действия хорошо заметны, и это еще одна новая реалья, являющаяся следствием технологической революции. Рынки стали прозрачны и открыты, как никогда ранее. В этой ситуации достаточно какому-либо банку совершить ошибку или просто понизить качество предлагаемых услуг, он сразу начинает терять клиентскую базу. В то же время необходимо помнить, что даже высокоразвитому банку необходимо совершенствоваться, так как все положительное в его работе и технологиях достаточно быстро становится известным на рынке и активно внедряется конкурентами. Поэтому, чтобы находиться хотя бы в незначительном отрыве от конкурентов, необходимо постоянное изменение.

Еще одно следствие технологической революции, на котором хотелось бы остановиться, заключается в том, что современные технологии и прежде всего вычислительные системы, резко сократили период разработки товаров или услуг. Тем самым еще более увеличивая возможность потенциального предложения. Эта причина также делает практически все рынки и сектора экономики более динамичными.

Однако помимо внешних существуют и внутренние причины, создающие необходимость постоянных, кардинальных изменений. Как ни странно, для крупных организаций они, может быть, более значимы названных выше. Речь идет о том, что любая организация, и особенно крупный банк, даже если в момент своего основания они были построены по самой оптимальной схеме, через некоторое время утрачивают исходную оптимальность, приобретают функциональную и тактическую несогласованность, нелогичность, непрозрачность. Производственные процессы запутываются, происходит отклонение от основных изначальных ориентиров и приоритетов деятельности, ослабевают мотивация и т.п.

И все это может происходить по причинам не столько внешним, сколько внутренним. Этот феномен известен многим практикующим менеджерам. Причины могут в зависимости от особенностей организации варьироваться, но, как правило, они кроются в несовершенстве исполнителей, а именно - в субъективности их восприятия, в привыкании к определенным негативным явлениям, в сложности применения теоретических принципов к конкретным человеческим отношениям, в банальной текучести кадров и приоритете личных интересов...

Все это приводит к медленной, постепенной деформации базисных принципов и ориентиров, отходу от оптимальности, нарастанию стихийности развития и в конечном итоге, если так можно выразиться, к "мутации" системы управления и организации в целом.

За рубежом эта проблема хорошо известна. Там считается, что любая организация не реже какого-либо определенного периода в зависимости от своих размеров и особенностей (например раз в семь лет) должна производить на основе детального анализа текущей ситуации полную реорганизацию (реинжиниринг) своей деятельности. Программа таких изменений может включать различные направления преобразований. Это может быть реструктуризация, построение новой концепции взаимоотношений, мотивации и менеджмента, смена и/или переквалификация части специалистов, стратегическая переориентация, модернизация технологической и информационной базы, реинжиниринг основных и вспомогательных бизнес-процессов, системы управления в соответствии со стратегическими целями и т.д.

Все вышесказанное объясняет острую необходимость постоянных изменений, актуальность которых в российских условиях еще выше, в отличие от зарубежных стран, где все эти глобальные изменения хоть и происходили стремительно, но все-таки не в течение десяти лет, как это было у нас. Для отечественной экономики, совсем недавно вступившей на рыночный путь развития, тем более тяжело наблюдать, как формируются новые отношения, которые не просто ломают все "традиции", но и постепенно удаляются даже от понятия "рынка".

### **3.2. Понятие реинжиниринга**

Сегодня в российской банковской системе существует множество нерешенных проблем, которые являются предметом бесконечных выступлений и дискуссий на протяжении последних десяти лет. Однако лишь немногие из рассуждающих об этих проблемах, предлагают пути решения. А ведь нашим банкам и экономике в целом необходимы не теоретические рассуждения, а руководства к действию.

Но даже те, кто пытается находить пути выхода из сложившейся ситуации, в большинстве случаев говорят о действиях, которые должны осуществить Банк России, Правительство РФ, Агентство по реструктуризации кредитных организаций, налоговые органы и т.д., а именно: ослабить пресс банковского надзора, обеспечить экономический рост, насытить экономику реальными деньгами, оказать финансовую помощь банкам, попавшим в тяжелое положение, сократить налоговое бремя, гарантировать государством кредитование реального сектора экономики и т.д. Таким образом, получается, что, если банкам создать абсолютно тепличные условия, они смогут работать и получать

прибыль. Сложился устойчивый стереотип, что именно в таких тепличных условиях работают сегодня зарубежные банки. На самом деле, как в России, так и за рубежом, банки, все хозяйствующие субъекты последние 10 лет функционируют в условиях крайней нестабильности, высочайшей конкуренции (о чем уже неоднократно говорилось) и жесткого контроля со стороны различных, как государственных, так и общественных, организаций.

Существует ли в действительности российский банк, который все годы реформ развивался по законам ведения банковского бизнеса: постоянно совершенствовал качество услуг, концентрировал свои действия на традиционных банковских операциях, вел осторожную и в то же время эффективную кредитную политику, постоянно оптимизировал свои издержки, взвешивал риски, ориентировался на долгосрочное функционирование, постоянно внедрял современные технологии и при этом обанкротился? Разумеется, нет.

Следовательно, можно констатировать, что первопричина проблем российской банковской системы не в неадекватных действиях Правительства или Центрального банка, а во многом в самих банках, в неумении, а иногда и в нежелании работать так, как требует этот бизнес сегодня, в нежелании решать сложнейшие задачи банковского менеджмента в условиях нестабильности экономических условий и рыночной конъюнктуры.

Проблемы российской банковской системы необходимо решать прежде всего изнутри, на уровне каждого отдельного банка, и делать это банки должны самостоятельно, надеясь только на свои собственные силы. Иначе никакая помощь и содействие со стороны Банка России или какой-либо другой организации не будет действенной. Однако решить такую системную задачу действительно крайне сложно.

Поэтому предметом данной книги и стала попытка описания и рассмотрения возможных путей преобразований каждого конкретного банка. При этом в настоящей главе мы дошли до рассмотрения базовых принципов и методологии преобразований, ранее останавливаясь на проблемах банков и банковской системы и основных направлениях их решения в предметной области.

Мы остановимся на анализе использования в российских условиях одного из признанных во всем мире и оправдавших себя на практике методов решения организационных проблем путем постоянного внесения кардинальных изменений. Этот метод базируется на целой теории менеджмента и активно используется зарубежными кредитными организациями на протяжении последних 5-10 лет. Последнее время он стал привлекать к себе внимание отдельных российских банкиров и экономистов. Речь идет о реинжиниринге бизнес-процессов. Однако, прежде чем приступить к анализу возможности его применения в российских условиях, его необходимо детально рассмотреть и описать.

### **Этимология понятия "реинжиниринг"**

Реинжиниринг, как уже отмечалось в начале книги, новое понятие в современном бизнес-лексиконе. Об этом свидетельствует тот факт, что из изученного нами множества авторитетных словарей и справочников по экономике, выпущенных как в нашей стране, так и за рубежом, термин "реинжиниринг" удастся обнаружить лишь в тех, которые изданы за рубежом после 1995 г., а в России после 1998 г. Поэтому начать хотелось бы с самого понятия, с этимологии слова.

Так, например, в Большом экономическом словаре (под ред. А.Н. Азрилияна, изд. 4-е. М., 1999) и в Словаре бизнесмена (под ред. Л.Ш. Лозовского, Б.А. Райзберга. М., 1999) "реинжиниринг" объясняется как 1) процесс оздоровления предприятий, фирм, компаний посредством подъема инжиниринга на новый уровень; 2) деятельность по модернизации ранее реализованных технических решений на действующем объекте.

Как видим, семантически и морфологически слово "реинжиниринг" связано со словом "инжиниринг", которое этимологически восходит к латинскому *ingenium* (изобретательность) и с недавнего времени довольно прочно вошло в профессиональный лексикон коммерсантов и экономистов. Под понятием "инжиниринг" понимаются инженерно-консультационные услуги, работы исследовательского, проектно-конструкторского, расчетно-аналитического характера, подготовка технико-экономических обоснований проектов, выработка рекомендаций в области организации производства и управления, реализации продукции. Заметим, что в большинстве справочных изданий по экономике, как зарубежных, так и отечественных, изданных в последние годы, понятие "инжиниринг" тесным образом связывалось с областью техники и машиностроения, и лишь в отдельных словарях, выпущенных в 1999 г., оно стало применяться к сфере организации производства и управления.

Именно с этим новейшим значением понятия "инжиниринг" связано понятие "реинжиниринг". При этом в слове "реинжиниринг" реализуется одно из значений приставки "ре-": "противоположное действие или противодействие", поскольку реинжиниринг предполагает не просто усовершенствование или обновление, но коренные изменения, вследствие которых жизнь любой организации начинает протекать на качественно ином уровне.

Реинжиниринг подразумевает более глубокую перестройку, чем все другие способы модернизации бизнес-процесса. Так, например, американские ученые установили, что относительная величина изменений при реализации программы реинжиниринга может достигать 40%, в то время как

другие способы модернизации приводят к изменениям порядка 10-20% (степень изменений и их сравнительный анализ мы проведем далее). Учитывая это, нам представляется невозможным отождествить понятие "инжиниринг" с прочно вошедшими в обиход понятиями "реорганизация" или "модернизация". Слово "реинжиниринг" не имеет семантического эквивалента в современном русском языке, и это станет очевидным, если мы глубже проанализируем его смысловое наполнение и проследим историю его возникновения.

### ***История развития реинжиниринга***

Реинжиниринг бизнес-процесса (BPR - Business Process Reengineering) является одной из самых модных управленческих теорий 90-х годов XX века. Тему реинжиниринга специалисты по менеджменту начали разрабатывать уже во второй половине 80-х гг. Основы этой теории были заложены в 1984-1990 гг. в США в ходе исследовательских работ под эгидой Массачусетского технологического института и Гарвардского университета.

Однако прорыв в исследованиях этого феномена принято ассоциировать со статьей американского экономиста, профессора Гарвардской школы бизнеса М. Хаммера "Реинжиниринг традиционных методов работы: не автоматизируйте их, а отвергайте" (Harvard Business Review. 1990. N 4). Три года спустя М. Хаммер в соавторстве с Дж. Чампи издал своего рода манифест революции в бизнесе под названием "Реинжиниринг корпораций". Эта книга была переведена на 14 языков мира, и в 1997 г. преподавателями и студентами факультета менеджмента Санкт-Петербургского университета был осуществлен ее перевод на русский язык.

Начиная со второй половины девяностых годов методологию реинжиниринга начинают использовать в своей работе крупнейшие компании - лидеры мирового рынка. К ним можно отнести: Кодак, Форд Моторс, АйБиЭм, Проктер энд Гэмбл, Джэнерал Моторс, Хьюллей-Паккард. Активно применяются его идеи и в финансовых секторах: страховых компаниях, банках, инвестиционных институтах, например Lloyds Bank (Великобритания).

В настоящее время реинжиниринг является неотъемлемой частью экономического и бизнес образования во всем мире. Он уже стал "традиционным" подходом к решению проблемы повышения экономической эффективности предприятия. О реинжиниринге написаны десятки книг. В сфере практического применения реинжиниринга накоплен большой

опыт, хотя и не всегда положительный, что, разумеется, естественно. В рамках самой теории, правда, к сожалению, в основном за рубежом накоплен существенный научный и практический материал.

К масштабной реорганизации реинжинирингового типа уже приступили некоторые крупные российские коммерческие структуры (см. об этом подробнее: Коммерсантъ-Daily.1995. 6 июня), в том числе и банки (см. об этом подробнее: "Бухгалтерия и банки". 2000. N 2).

Но в российской научной экономической литературе, в отличие от зарубежной, тема реинжиниринга практически не разработана. Эта тема освещена лишь в отдельных публикациях, выходящих в периодических профессиональных изданиях, да и то, как правило, с точки зрения технологических моментов реинжиниринга (подробнее на этом мы остановимся ниже). Несомненно, положительным моментом является то, что уже несколько лет в России на базе Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ) ежегодно проводится научно-практическая конференция, посвященная проблемам реинжиниринга. Интересным фактом, подтверждающим то, что теория реинжиниринга завоевывает свои позиции и в нашей стране, является то, что в некоторых российских вузах реинжиниринг уже в течение нескольких лет является одним из базовых предметов при подготовке экономистов и банковских работников.

### ***Суть и базовые принципы реинжиниринга***

Теперь необходимо с большей обстоятельностью раскрыть саму суть понятия "реинжиниринг".

Остановимся на базовом определении прародителей реинжиниринга. Согласно М. Хаммеру реинжиниринг предполагает фундаментальное переосмысление и радикальное перепланирование бизнес-процессов компаний и имеет целью существенное (но не обязательно единовременное) улучшение показателей их деятельности: резкое сокращение затрат, рост качества, сервиса и скорости обслуживания клиентов. При этом реинжиниринг нельзя путать с понятием "перепроектирование" организации, потому что главные принципы реинжиниринга - "фундаментальность" и "радикальность".

В трактате М. Хаммера и Дж. Чампи термин "реинжиниринг бизнеса" означает "создание компании заново". Умелое проведение предлагаемых глубинных изменений гарантирует, с точки зрения авторов, получение огромной экономии времени и затрат, создание организации, быстро реагирующей на изменения рыночной ситуации, то есть достижение наиболее актуальных в современном бизнесе конкурентных преимуществ.

Другими словами, согласно реинжинирингу, условия функционирования всех организаций сегодня настолько изменились, что единственным залогом их нормальной жизнедеятельности и

конкурентоспособности является необходимость полной перестройки их внутренних процессов и технологии осуществления операций (с точки зрения их эффективности для решения задач клиента). Причем эта перестройка должна быть не единовременной, а, скорее, постоянной.

Реинжиниринг рассматривается как подход, обратный принципам тейлоризма, или научного управления, согласно которым для обеспечения необходимой эффективности любая работа должна быть разбита на множество элементарных, зачастую повторяющихся операций. Суть реинжиниринга заключается в том, что компании должны заново определить содержание своей деятельности и, отказавшись во внутреннем управлении от примата пооперационной специализации, перенести акцент на межфункциональные бизнес-процессы, ориентированные на удовлетворение потребностей клиентов (рыночных или внутрифирменных). На основе реинжиниринга бизнес-процессы (BPR) организации стремятся вновь объединить элементарные операции в более крупные и законченные по смыслу единицы. При этом предполагается более широкое использование возможностей современных информационных технологий.

В теории реинжиниринга фундаментальное значение имеет понятие "бизнес-процесс". Бизнес-процесс - это совокупность действий, приводящих к созданию ценности для потребителя. По определению М. Хаммера: "Бизнес-процесс - совокупность различных видов деятельности, в рамках которой "на входе" используются один или более ресурсов, и в результате этой деятельности на "выходе" создается продукт, представляющий ценность для потребителя". Именно вокруг своих бизнес-процессов организации должны концентрировать ресурсы и управление.

Различают основные бизнес-процессы и вспомогательные или обеспечивающие. Основные бизнес-процессы напрямую создают ценность для клиента путем использования какого-либо ресурса, например денег или информации, и добавления к ним стоимости в течение всего бизнес-процесса, например, обеспечивая консультирование, поддержку, мониторинг и т.п. Все, что не добавляет стоимости, с точки зрения клиента, например лишние стадии контроля, не является частью бизнес-процесса. Так, например, основными бизнес-процессами для банков могут являться следующие процессы:

- \* Бизнес-процесс кредитования.
- \* Бизнес-процесс обслуживания депозитов.
- \* Бизнес-процесс кассового обслуживания юридических лиц.
- \* Бизнес-процесс кассового обслуживания физических лиц.
- \* Бизнес-процесс расчетного обслуживания юридических лиц.
- \* Бизнес-процесс расчетно-кассового обслуживания юридических лиц в иностранной валюте.
- \* Бизнес-процесс осуществления валютно-обменных операций.
- \* Бизнес-процесс осуществления депозитарных услуг.
- \* Бизнес-процесс осуществления услуг по доверительному управлению имуществом.
- \* Бизнес-процесс осуществления посреднических (брокерских) услуг.
- \* Бизнес-процесс оказания информационно-консультационных услуг.
- \* Бизнес-процесс оказания услуг по хранению ценностей в индивидуальных сейфах.
- \* Бизнес-процесс оказания факторинговых услуг.
- \* Бизнес-процесс оказания лизинговых услуг.
- \* Бизнес-процесс оказания услуг по проектному (реальному) инвестированию.
- \* Бизнес-процесс оказания гарантийных услуг.
- \* Бизнес-процесс осуществления операций с драгоценными металлами.

Вспомогательные или обеспечивающие процессы не создают ценности для клиента напрямую, но, как правило, являются обязательными или необходимыми для обеспечения деятельности и осуществления основных бизнес-процессов. В то же время они иногда могут создавать ценность для клиента опосредованно. Поэтому их иногда называют все-таки бизнес-процессами. Так, например, вспомогательный бизнес-процесс обеспечения бухгалтерского учета в кредитной организации создает такую ценность для клиента, как лицевой счет, которая используется в большинстве основных бизнес-процессов. Вспомогательными процессами могут являться:

- \* Процесс обеспечения кассовых операций.
- \* Процесс ведения бухгалтерского учета.
- \* Процесс осуществления внутрихозяйственной деятельности.

Особенностью BPR является акцент на повышение общей эффективности бизнес-процесса вместо повышения эффективности его лишь отдельных частей. Очень часто низкая эффективность работы современной организации обусловливается неэффективностью взаимодействия ее подразделений (например, неточностью или различными задержками при передаче изделий или информации, несогласованностью действий, различной мотивацией и т.п.).

Бизнес-процесс, возникший в результате реинжиниринга, сильно отличается от традиционного, принимая самые различные формы. На протяжении почти двухсот лет принимались как должное неудобство, неэффективность и дороговизна сложных процессов, необходимых для того, чтобы использовать преимущества, обеспечиваемые простыми задачами. Реинжиниринг утверждает, что для получения высокого качества, уровня обслуживания, гибкости и низких затрат процессы должны быть

простыми. И сегодня эту простоту позволяют обеспечить достижения современных технологий.

Существуют несколько общих отличительных черт, которые могут пояснить направления преобразований при реинжиниринге. Подвергшийся реинжинирингу бизнес-процесс может обладать следующими свойствами и характеристиками:

- \* Несколько работ объединяются в одну, снижая внутреннее взаимодействие.
- \* Меняется последовательность, или этапность, выполнения работ: они следуют в естественном порядке и/или параллельно.
- \* Существуют различные версии бизнес-процесса, или различные схемы выполнения подобных работ.
- \* Некоторые работы, которые "делали всегда", после их глубокого анализа вообще отвергаются.
- \* Работа выполняется там, где ее целесообразно делать (выход работы за пределы организационных структур).
- \* Внутренние процессы становятся понятными и прозрачными для персонала и клиентов организации.
- \* Снижение доли работ по проверке и контролю до обязательного минимума, так как они не добавляют стоимости.
- \* Минимизация согласований и взаимодействий с управленческим звеном путем передачи больших полномочий исполнителям.
- \* Ответственный менеджер является единственной точкой контакта с клиентом по большинству вопросов и проблем.
- \* Сочетание централизованных и децентрализованных операций, в зависимости от эффективности того или иного подхода в каждом процессе или операции.

Важно отметить, что процесс реинжиниринга требует индуктивного мышления, то есть способности сначала найти решение, а затем обнаружить проблемы, которые оно поможет преодолеть, причем руководство предприятия может даже не осознавать, что эти проблемы есть. Чтобы научиться индуктивно мыслить в процессе реинжиниринга, необходимо отказаться от существующих правил и традиций. Именно разрушительная сила этой технологии, ее возможность опрокидывать те или иные правила и ограничения, принятые в работе, и делает ее привлекательной для предприятий, находящихся в поиске новых возможностей. Зарубежные специалисты неоднократно утверждали и доказывали примерами из практики, что эффективное осуществление реинжиниринга невозможно без комбинации творческого и аналитического мышления. Творческое мышление позволяет генерировать идеи, не обращая внимания на ограничения, которые могли бы помешать практическому внедрению, в то время как аналитическое мышление помогает развить эти идеи и использовать новые технологии для воплощения видения процесса в реальность.

Также важным в осознании сути реинжиниринга является и роль современных информационных технологий в процессе изменений. В настоящее время их значение огромно и все продолжает возрастать. Для целей коренных преобразований они имеют двойственное значение. Во-первых, они позволяют построить работу по принципиально новым подходам, что ранее было просто невозможно из-за ограничений в средствах связи, доступе к информации, скорости ее обработки и т.д. Сегодня любой процесс может быть построен так, как это удобно клиенту и выгодно организации. Во-вторых, информационные технологии выступают существенным помощником непосредственно при проведении преобразований, в качестве инструментария для управления проектами, моделирования и решения прогнозных задач. Они делают реальными задачи преобразования огромных организаций, функционирующих по сверхсложным технологиям.

Поэтому можно с уверенностью констатировать, что глубокие преобразования, реинжиниринг организации стал возможен только в наши дни, когда эти изменения могут широко использовать современные технологии, решая практически безграничные задачи.

### ***Руководящие принципы BPR***

Реализация программы реинжиниринга - довольно сложная задача. Она предусматривает, в частности, возвращение к фундаментальным вопросам: "как работает организация?" и "как организовано взаимодействие с клиентами?". Поэтому в процессе реализации программы реинжиниринга необходимо опираться на следующие руководящие принципы BPR.

Программа реинжиниринга должна охватывать всю структуру организации сверху донизу. Несмотря на активные усилия вышестоящих звеньев, программа может встретить серьезные препятствия на уровне функциональных подразделений и отдельных людей, так как реинжиниринг может затрагивать их личные интересы. При этом считается, что лишь заинтересованное участие персонала, близкого к текущей работе, может обеспечить успех.

Она должна быть ориентирована на клиента. Очень легко проводить реинжиниринг, направленный на сокращение затрат или уменьшение времени разработки. В этом случае достигается некоторый эффект, однако он будет намного ниже, чем эффект от настоящего реинжиниринга, направленного на улучшение всего процесса взаимодействия организации с клиентами.

Процессы следует разрабатывать исходя из внешних условий. Недостаточно согласиться, что клиентов прежде всего интересует снижение цен и улучшение обслуживания. Одних может больше интересовать скорость, других - расширение ассортимента услуг или продуктов, третьих - стопроцентная надежность итак далее. При разработке процессов следует учитывать интересы основных групп клиентов и исключить из рассмотрения группы, предварительно признанные незначительными.

Управление процессом реализации проекта в целом должно осуществляться на высшем уровне. Слишком часто ответственные лица с большой помпой запускают проект, а затем теряют к нему интерес и передают его выполнение менеджеру среднего звена. Однако возможностей менеджера среднего звена далеко не всегда достаточно для преодоления неизбежно возникающего сопротивления. Поэтому программа преобразования должна составляться и реализовываться непосредственно под руководством высшего руководящего звена.

Необходимо быть готовым разрушить функциональные барьеры и ликвидировать "империи" в виде отдельных обособленных подразделений. В конечном счете реализация BPR улучшает работу как внутри отдельных подразделений, так и взаимодействие между подразделениями. Хотя, естественно, на практике сопротивление этому бывает очень существенное.

Необходимо изменить систему поощрений, премий и продвижения по службе в соответствии с требованиями программы реинжиниринга. Надо иметь в виду, что программа реинжиниринга не будет иметь должного эффекта, если все поощрения персонала или в более широком смысле система мотивации персонала не соответствует целям преобразований. Помимо продуманной и гибкой системы поощрения, о которой уже писалось выше, целесообразно делать ставки на поощрение инициативности рядового персонала на изменение и самоуправление в рамках поставленных целей. Это связано прежде всего с тем, что именно они являются носителями максимально полезного с точки зрения изменений к лучшему знаний. Так как владеют знаниями реальной технологии работы организации изнутри, мнений многих клиентов и скрытых возможностей.

Следует обеспечить понимание и поддержку проекта рядовыми сотрудниками организации. Если никакой информации не довести до сведения персонала нижнего звена, то люди будут "по умолчанию" предполагать худшее, и проект встретит неизбежное пассивное сопротивление. Особенно сильным это сопротивление будет, если в качестве одной из целей проекта определено сокращение штатов. Но если в качестве главной цели поставить обеспечение достойного будущего организации в целом и должным образом довести эту информацию до всех сотрудников, реализация проекта значительно облегчится.

В основе проекта должно лежать создание многофункциональных рабочих групп. Если используются специализированные рабочие группы (или просто есть проблемы с выполнением группами части функций), то получается неполное решение, неспособное удовлетворить требования остальных частей организации. При разработке и осуществлении преобразований целесообразно опираться на многофункциональные группы, составленные из наиболее квалифицированных и творчески мыслящих сотрудников различных подразделений.

Руководствуясь этими принципами, можно провести изменения не так болезненно и с более гарантированным практическим результатом.

### ***Анализ форм изменений***

Чтобы оценить более точно место реинжиниринга и его отличие от других известных форм изменений организаций, проведем их сравнительный анализ.

Необходимо отметить, что в настоящее время существуют значительные смысловые различия в терминах, обозначающих формы изменений организаций. Эти различия являются следствием не только новизны этих понятий в русском языке и экономической теории. Даже за рубежом нет единых терминологических стандартов, хотя они и более проработаны.

Так, "реорганизация" или "преобразование" часто являются синонимами и, как правило, обозначают изменения вообще, без привязки к методологии этих изменений. Рассмотрим в приведенной ниже таблице основные понятия, применяемые для обозначения типов возможных изменений, или типов реорганизации:

**Таблица 8**

#### **Классификация типов реорганизации**

Наименование типа реорганизации или преобразования	Пример возможных форм	Время возник- новения методо- логии	Место изменении	Общий % изменения родовых признаков

1	2	3	4	5
Модернизация	Техническое перевооружение. Внедрение инноваций	Начало XX века	Внутреннее техническое оснащение. Организации	5-20
Усовершенствование	Повышение качества, перепроектирование. Технологическое совершенствование	XIX век	Отдельные участки внутри организации	0-20
Объединение	Слияние, поглощение (присоединение)	80-е годы XX века	Внешние изменения	15-25
Разъединение	Отпочкование или отсоединение (spinoff), отмирание	80-е-90-е годы XX века	Внешние изменения	15-25
Реструктуризация	Изменение структуры, организационно-технологическая перестройка	80-90-е годы XX века	Внутренняя структура организации	10-30
Реинжиниринг	Реинжиниринг бизнес-процессов. Биореинжиниринг	90-е годы XX века	Внутренние процессы организации	30-50

Также стоит отметить, что представления о возможных видах преобразований в организациях последние время постоянно расширяются. Так, например, входят в деловой оборот понятия "ревитализация", "оздоровление или оживление" в применении к конкретным совокупностям мероприятий. Таким образом, "оздоровление", имеющее более широкое смысловое наполнение, становится независимым термином.

С другой стороны, сохраняется известная путаница в приведенных выше понятиях, обозначающих виды преобразований. Так, часто в нормативных и законодательных актах (особенно Банка России) термин "реструктуризация" используется некорректно в качестве синонима понятий "финансовое оздоровление", "реорганизация". При этом не учитывается, что с точки зрения семантики это понятие ничего кроме изменения структуры организации или взаимодействия между ее составными частями означать не может. Зарубежные ученые в этом вопросе единогласны и вкладывают в это понятие такой же смысл, как и мы.

Таким образом, очень важной теоретической задачей является закрепление за каждым понятием соответствующего ему значения и утверждение терминологического аппарата.

### ***Применение реинжиниринга в банковской системе РФ***

Но вернемся снова к реинжинирингу. Каковы его перспективы в России? Читателя не должно наводить на мысль, что разработанная американскими учеными теория реинжиниринга несовместима с отечественными экономическими и хозяйственными реалиями и практически не применима в российских условиях. Напротив, воистину революционная идея реинжиниринга, по нашему мнению, сможет найти свое практическое применение в экономике любого уровня развития, и это уже подтверждает опыт внедрения реинжиниринга в экономику как развитых, так и развивающихся стран мира.

В современных экономических условиях именно реинжиниринг, на наш взгляд, является одним из возможных путей, способных вывести и российскую банковскую систему из затяжного кризисного состояния. Недаром отечественные экономисты и математики вот уже на протяжении нескольких лет заняты теоретической разработкой реинжиниринга и изучением путей его применения в российских экономических условиях.

В этой связи необходимо отметить, что процесс реинжиниринга, к сожалению, понимается в России сегодня довольно узко. В теории и на практике разрабатывается пусть и немаловажный, но все-таки один аспект - это роль информационных систем и информационных технологий в процессе перестройки бизнес-процесса организации. Такое сужение проблемы реинжиниринга, на наш взгляд,

вполне объяснимо: в ее изучении участвуют не столько экономисты, сколько специалисты по информационным технологиям. А между тем нельзя предлагать организации решать свои проблемы только путем автоматизации своей деятельности. Зарубежная практика уже давно доказала, что простое наложение информационных технологий на существующие бизнес-процессы не приводит к истинной трансформации бизнеса и, даже наоборот, может блокировать процесс перестройки или свести на нет его экономический эффект.

Таким образом, более широкое использование радикальных преобразований или реинжиниринга каждым отдельным банком, возможно, сможет помочь решить проблемы российской банковской системы изнутри, не дожидаясь какой-либо внешней помощи или создания "тепличных" условий функционирования.

Реализация программы BPR является значительным шагом вперед в практике менеджмента. Однако нам не хотелось бы утверждать, что реинжиниринг - это идеальное средство, поскольку наряду с позитивной существует в отдельных случаях негативная практика его внедрения. Однако, рассмотрев ряд причин, приведших к этим неудачам, мы пришли к выводу, что чужой негативный опыт может обернуться для многих кредитных организаций, проводящих реинжиниринг, положительным.

Как говорилось в недавней статье в "The Economist", "ясно, что он (реинжиниринг) чересчур разрекламирован, в то время как в реальности он больше подходит для одних и меньше для других типов фирм и типов мышления в бизнесе. Другими словами, это всего лишь полезный инструмент, а не универсальное решение".

Но, по нашему мнению, все же именно этот инструмент в большей степени необходим сегодня российским банкам, так как изменения, необходимые им, носят именно всеобъемлющий, радикальный и кардинальный характер.

### **3.3. Управление изменениями**

Вывод о необходимости постоянных изменений не является панацеей от возникновения новых и новых проблем. Каким образом сделать так, чтобы необходимые изменения не только были осознаны и теоретически сформулированы менеджментом, но и были практически реализованы? Тут скрываются наиболее серьезные трудности.

Очень часто бывает, что какие-то изменения очевидны, более того, уже обсуждены и даже "приняты" руководством, но тем не менее либо внедряются так долго, что теряют актуальность, либо вообще не внедряются. Тому есть разные причины. В первую очередь - это консерватизм людей, привычка к текущей ситуации и даже боязнь, нежелание каких-либо изменений. Все это весьма часто встречается именно в крупных организациях. Во-вторых, это несоответствие или даже противоположность интересов разных групп людей внутри крупной организации, возникающие из-за нежелания делиться полномочиями, ограничивать свою власть, брать на себя больше ответственности; это также может быть просто страх существенного сокращения численности своего подразделения. Практика показывает, что внедрение чего-то нового в подразделении влечет за собой очень существенное сокращение. Это одна из самых сложных управленческих задач, однако решать ее все-таки приходится.

С теоретической точки зрения управление изменениями - это отдельный и не менее сложный, чем разработка самих изменений, вопрос. Существует множество разнообразных научных теорий, направленных на решение данной задачи. Одной из наиболее простых и в то же время часто используемых на практике, является теория, предложенная американским ученым-психологом Куртом Левинем.

Согласно Левину для управления какими-либо изменениями или преобразованиями чрезвычайно важно понимать природу изменений и их восприятие, их отражение в человеческой психике. Несмотря на то, что теория Левина возникла в 40-х годах XX века, она до сих пор считается одним из базовых подходов в управлении изменениями. По концепции Левина, для правильного внедрения какого-либо изменения необходимо пройти три стадии: "размораживание", "движение" и "замораживание". Основная идея такого деления заключается в том, что при создании изменений обязательно необходимы, помимо собственно преобразований, подготовительная стадия и стадия закрепления результатов.

Подготовительная стадия, или размораживание, ставит своей основной целью сделать текущее положение еще хуже и невыносимее, довести его до абсурда. Таким образом, сознательно развивается ощущение необходимости перемен и их неотвратимости у всех заинтересованных лиц. Кроме того, эта стадия предполагает активизацию деятельности по различным направлениям, связанным с объектом изменений, причем без каких-либо определенных целей, кроме как для того, чтобы "расшевелить улей". Все это приводит к тому, что объект (коллектив кредитной организации) вступает в стадию психологической готовности к предстоящим изменениям.

Стадия "движения" предполагает проведение всех запланированных изменений и естественное в этих условиях преодоление препятствий. При этом Левин советует относиться к изменениям именно как к "движению". Поэтому необходимо соблюдать определенные и известные участникам

преобразований правила, четко понимать не только цель движения, но и маршрут, не стараться двигаться чересчур быстро, другими словами - "не превышать скорости".

Последняя и, возможно, наиболее важная стадия - "замораживание" ставит своей основной целью сделать осуществленные изменения необратимыми, то есть закрепить или "заморозить" их. Эта стадия особенно важна, так как на практике часто бывает, что даже после успешного осуществления преобразования ситуация постепенно может обращаться вспять. Это связано с тем, что первое время для объекта изменений (человека или группы людей) его предыдущее состояние по-прежнему является более естественным, знакомым и по нему может возникать своеобразная "ностальгия". Поэтому, чтобы не произошло "плавного отхода назад", новое состояние необходимо зафиксировать или "замораживать". Это может достигаться разными способами. К ним можно отнести средства мотивации как психологического, так и материального плана, разъяснение преимуществ текущей ситуации, обеспечение видения перспектив и новых возможностей.

Рассмотрев вопросы снятия психологических противоречий, при проведении изменений, необходимо остановиться и на основных практических подходах к решению задачи управления изменениями при проведении преобразований в кредитных организациях. Мы рассмотрим, каким образом при возникновении проблем в банках решалась на практике задача внедрения изменений.

Первый подход заключается в централизованном и жестком управлении всеми изменениями со стороны высшего руководства. Для этого, например, в банке вводится постоянная штатная единица - заместитель председателя Правления по развитию. Очень важен и принципиален для этого подхода именно столь высокий уровень лица, ответственного за развитие и изменения, так как в процессе внедрения изменений постоянно возникает необходимость решать множество вопросов, и именно бесконечные согласования и обсуждения способны затормозить любой процесс. Вследствие этого человеку, ответственному за процесс развития банка, необходимы очень существенные полномочия для принятия решений и контроля исполнения, включая доступ к процессу материального стимулирования сотрудников без дополнительных согласований.

При этом никакая текущая работа, кроме управления изменениями и развитием, не должна входить в обязанности такого руководителя, поскольку данная работа требует очень больших усилий и напряжения и практически всегда связана с решением многих конфликтных ситуаций. Ответственность данного руководителя в этом случае будет полностью распространяться на все преобразования, и если они не будут осуществлены - значит, он не справился со своей работой.

Подобного рода руководителю напрямую должны подчиняться некоторые организационные структуры, с помощью которых он сможет осуществлять аналитическую обработку информации, быструю и грамотную подготовку необходимых материалов, описание и моделирование бизнес-процессов с помощью современного инструментария, анализ правовых аспектов нововведений и их экономического эффекта. Такой подход к управлению изменениями достаточно часто встречается в зарубежных банках. В России некоторые кредитные организации стараются его использовать, и на практике он достаточно эффективен.

Второй подход основывается на том, что в большинстве случаев причиной невозможности практического внедрения каких-то изменений является наличие различных интересов у разных групп исполнителей, руководителей или подразделений. Что удобно одним, кажется неудобным и даже опасным другим. Поэтому для проведения преобразований надо в первую очередь снять подобные противоречия и противоположность интересов внутри организации (в большей степени это свойственно крупным организациям).

Этого можно достичь, например, на основе создания межфункциональных групп. Это происходит следующим образом. В кредитной организации создается (на постоянной основе или под конкретный проект) группа менеджеров и специалистов, участвующих в осуществлении тех или иных банковских процессов. Группа формируется за счет наиболее авторитетных и творчески мыслящих представителей всех подразделений, которым доверяют остальные сотрудники. Эти люди выступают экспертами и защитниками интересов своих групп одновременно. Руководство банка наделяет эту группу (комитет) достаточно высокими полномочиями по управлению изменениями. Внутри группы вводится система стимулирования ее участников в зависимости не от осуществления их функциональных обязанностей, а от практической реализации проекта, чтобы снять противоречия интересов. Потенциальный финансовый интерес участников должен быть существенно выше их текущих доходов, чтобы компенсировать возможную потерю их административных позиций, а также чтобы избежать разногласия внутри группы. При этом другие специалисты и менеджеры банка, не входящие в эту группу, весьма сплоченную вследствие единства и сопряженности целей, не смогут существенно ей противодействовать, и необходимые изменения будут достаточно быстро и активно внедряться в практику.

Третий подход, о котором хотелось бы сказать в рамках этой главы, заключается в признании банком невозможности или высокой сложности самостоятельного управления изменениями и активном привлечении для решения этой задачи (в рамках конкретных проектов) сторонних организаций, в первую очередь - специализированных консалтинговых и технологических компаний. В таком случае часть полномочий по решению оперативных вопросов и контролю ведения проекта передается внешним консультантам. Такой подход имеет свои положительные стороны. Во-первых, ответственность за

реализацию проектов также возлагается на стороннюю организацию, и оплата ее услуг может находиться в полной зависимости от практического внедрения каких-либо изменений. Во-вторых, такие организации имеют практический опыт решения подобных проблем и застрахованы в отличие от банка от типичных ошибок и промахов.

Разумеется, перечень предлагаемых подходов к решению рассматриваемых проблем не является исчерпывающим, но тем не менее они дают представление о практически проверенных способах управления изменениями и решения сложной задачи внедрения нововведений, совершенствования технологии и системы функционирования организации в целом.

### 3.4. Порядок работ

Рассмотрим, каким образом должно производиться внесение изменений или полная реорганизация какого-либо банковского бизнес-процесса с точки зрения последовательности или порядка работ. Для практического его изменения необходимо несколько стадий. Эти основные этапы можно сформулировать следующим образом:

- \* Определение объектов изменений и их "размораживание".
- \* Документирование текущей технологии работы и классификация бизнес-процессов.
- \* Выработка критериев оптимизации и определение ограничивающих условий.
- \* Анализ текущей технологии работы.
- \* Выработка, согласование и документирование новой технологии.
- \* Внедрение изменений.
- \* Контроль эффективности осуществленных преобразований.
- \* Корректировка и закрепление изменений.

Теперь рассмотрим детально каждую из этих стадий.

#### **Определение объектов изменений и их "размораживание"**

В первую очередь требуется выявить первостепенные объекты изменений. Необходимо в первую очередь браться за те направления преобразований, которые могут дать наибольший экономический эффект. С другой стороны, важно иметь в виду, что выбор первого объекта должен определяться наличием достаточно высоких шансов на успех, чтобы не выработалось устойчивое противодействие к преобразованиям в организации. И самое главное - не браться за все сразу. Это, как известно, приводит к тому, что не будет сделано ничего.

Также необходимо помнить о наличии подготовительной стадии (о которой говорилось выше, когда мы рассматривали теорию управления изменениями Левина).

Помимо этого, в рамках подготовительной стадии целесообразно заранее определить еще один момент. Учитывая особенности работ по реорганизации, необходимо заранее определить нормы защиты информации, которые будут способствовать свободному и беспрепятственному общению сотрудников организации с группой, осуществляющей изменения. Это необходимая мера, поскольку по необъяснимым причинам многие сотрудники слишком беспокоятся за сохранность и неразглашение информации, не являющейся конфиденциальной.

Необходимо заранее довести до сведения всех сотрудников текст внутреннего регламентирующего документа "Нормы защиты информации, используемые при осуществлении преобразований". Эти нормы могут быть следующими:

1. В целях неразглашения коммерческой тайны сотрудники организации руководствуются только правилами, определенными ниже, все, что не определено этими правилами, с точки зрения защиты информации, не имеет каких-либо ограничений.

2. Не обсуждается и не регистрируется любая информация, касающаяся персонально клиентов банка.

3. Не обсуждается и не регистрируется любая информация, касающаяся лицевых счетов клиентов банка.

4. Не обсуждаются и не регистрируются персональные данные сотрудников банка.

5. Отдельные операции могут обсуждаться только с исполнителями и их руководителями, заранее назначенными высшим руководством банка.

6. Данные, указанные в публичных документах банка, не являются коммерческой тайной.

7. Данные, полученные из сторонних внешних источников, кроме случаев, рассмотренных в [пунктах 2-4](#), не являются коммерческой тайной.

8. Информация о бухгалтерском учете в банке, об остатках и оборотах по балансовым счетам используется только внутри банка. За исключением случаев, отдельно согласованных с высшим руководством.

9. Любая информация, помеченная грифом "конфиденциально", является таковой и не подлежит разглашению.

На подготовительной стадии необходимо решить вопрос о финансировании работ по исследованию и подготовке к преобразованиям, так как они для своего выполнения потребуют определенных ресурсов, людских и денежных, потому что, даже если организация и не использует привлеченных специалистов, она обязательно должна разработать и внедрить систему дополнительной мотивации и поощрения сотрудников, непосредственно работающих над изменениями.

### ***Документирование текущей технологии работы и классификация бизнес-процессов***

Прежде чем начать основную работу по преобразованиям, следует тщательно изучить положение дел и детально описать процесс "как есть".

Такое описание необходимо по многим причинам. Оно будет информационной базой для анализа и выработки преобразований, станет источником информации для экспертов, не знакомых с деталями технологии работы организации. Опираясь на данное описание, можно будет восстановить прежнюю практику работы, после неудачных изменений. Таким образом, описание процесса "как есть" будет носителем знания и реальной практики работы и тем самым сможет защитить организацию.

Но для всех этих целей необходимо, чтобы описание было крайне точным и детальным. И здесь появляется проблема номер один при моделировании технологии работы, а именно: противоречие между требуемой детальностью описания и экономической эффективностью этого процесса. Совершенно очевидно, что чем точнее и детальнее такое описание, тем больше оно требует усилий, времени, ресурсов и, следовательно, оно существенно дороже. Практика показывает, что затраты на такое моделирование могут находиться в диапазоне от нескольких тысяч долларов до сотен тысяч. Поэтому необходимо находить компромисс, не забывая, что само по себе моделирование деятельности, без связи с преобразованиями, не имеет практически никакой стоимости.

Считается общепризнанным, что подобное описание целесообразно осуществлять в графическом виде, например в виде SADT-диаграмм (мы рассмотрим вопросы методологии отдельно) с использованием современного программного инструментария в виде CASE-средств. Можно использовать как статические, так и динамические средства моделирования бизнес-процессов, в том числе и основанные на других методологиях и стандартах. Выбор их следует осуществлять исходя из необходимого уровня наглядности схем и предполагаемых сроков разработки таких схем, так как более сложные и наглядные средства моделирования бизнес-процессов подразумевают более сложный и дорогой процесс их оформления. В любом случае самые простые средства моделирования настолько доступны, что можно настоятельно рекомендовать не использовать собственные или недостаточно известные стандарты.

Цель такой работы заключается в создании, там, где это необходимо, графического и текстового описания рассматриваемых процессов для дальнейшего анализа, контроля и выработки рекомендаций по реорганизации.

Сбор требуемой информации осуществляется на основании регламентирующих документов банка, анкетирования и информации, полученной от сотрудников банка в результате личных бесед. Круг лиц, проводящих опрос, в зависимости от выбранной схемы управления изменениями, может состоять из представителей специализированного подразделения, межфункциональной группы или внешних консультантов.

В качестве опрашиваемых целесообразно участие всех сотрудников банка, кроме работников служб охраны, хозяйственного и технического обеспечения, водителей и секретарей. Категорически не рекомендуется опираться на информацию только руководителей подразделений, так как на практике они почти всегда стремятся приукрасить ситуацию и будут рассказывать не о том, как они работают, а о том, как должны или хотят работать. Другой интересный феномен, связанный со сбором информации по технологии работы, связан с общей достаточно высокой степенью некорректности информации. Опять же практика показывает, что и рядовые исполнители очень часто склонны к искажению информации или ее неточной передаче. Поэтому все собранные данные необходимо тщательно проверять, сопоставляя информацию из различных источников или наблюдая непосредственно за работой специалистов.

Вся собранная информация поступает на обработку. Обработка включает следующие основные этапы:

- \* Создание общей структурной модели банка (по подразделениям), а также модели предлагаемых услуг и обеспечивающих процессов в банке. Глубина данных моделей - сотрудник банка (пример: главный бухгалтер, операционный работник отдела и т.д.) и услуга или процесс банка (пример: расчетно-кассовое обслуживание, уплата налогов). Формулировка миссии, целей, задач и выполняемых функций подразделений банка.

- \* Классификация и описание целей и задач бизнес-процессов, примеры которых приводились выше.

- \* Описание и моделирование бизнес-процессов, определенных в предыдущем этапе. Глубина моделей - операции, выполняемые сотрудниками, документы и состояния документов (пример: заполнить договор, подписать документ, расходный ордер, подтвержденный расходный ордер).

- \* Обсуждение полноты и правильности построенной модели. Корректировка модели.

\* Разработка дополнительных аналитических документов или описаний в зависимости от необходимости.

Самым недорогим и в то же время достаточно эффективным для преобразований на уровне средних по размеру организаций является построение бизнес-моделей в форме блок-схем в соответствии со стандартом IDEF0 с использованием, например, программного продукта BPWIN, вид интерфейса которого изображен на [рисунке 12](#) (в данном стандарте делались примеры выше, например, в главе "Оптимизация документооборота").

Дополнительные описания являются приложениями к соответствующим схемам и включаются в файл модели в формате BPWIN, а в случае больших объемов представляются в формате документов MS WORD. В случае необходимости и после предварительного согласования можно дополнить бизнес-модель организации документами, выполненными в других форматах.

В построенной модели для среднего банка может рассматриваться около 15-20 бизнес-процессов. Общий объем документации, описывающей технологию работы банка, может составлять от 350 до 1000 страниц диаграмм и текста.

### **Выработка критериев оптимизации и определение ограничивающих условий**

Прежде чем приступить к анализу текущей ситуации и преобразованиям, необходимо четко обозначить критерии оптимизации и произвести их ранжирование с точки зрения их значимости. Имеет смысл установить для каждого из критериев весовой коэффициент. Критерии зависят от текущего состояния кредитной организации и стратегических приоритетов в ее развитии. Базовыми критериями к разработке оптимизированной модели могут являться:

- \* Снижение временных затрат на реализацию бизнес-процессов организации или выполнение отдельных операций.
- \* Снижение стоимости предоставляемых услуг и обслуживающих процессов.
- \* Повышение контролируемости деятельности организации на всех уровнях.

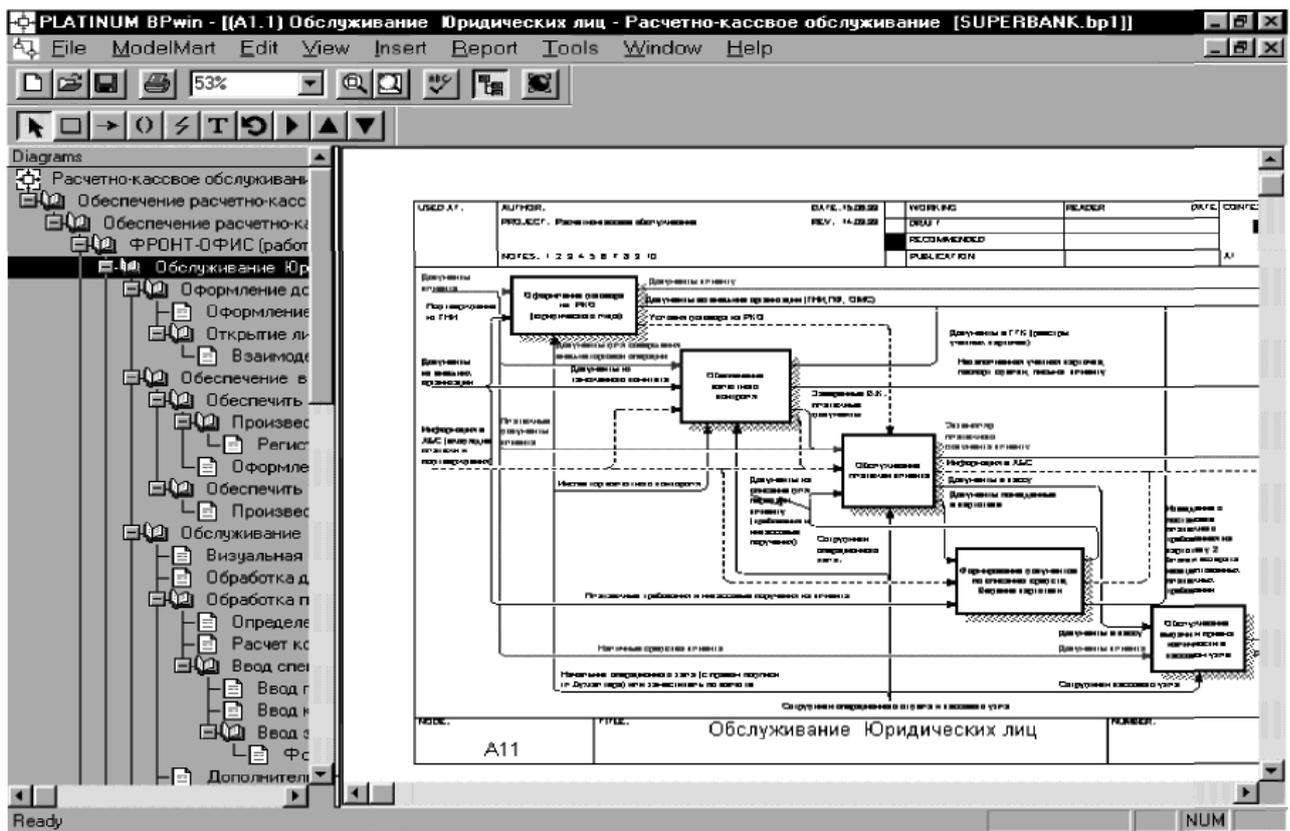


Рис. 12. Интерфейс инструментального средства бизнес-моделирования

"Рис. 12. Интерфейс инструментального средства бизнес-моделирования"

\* Масштабируемость или наращиваемость технологии и ее гибкость на предмет организации новых услуг и изменения под воздействием внешних факторов (например законодательство или экономические обстоятельства).

\* Изменение соотношения между прямыми и косвенными затратами на реализацию бизнес-

процессов организации.

\* Соответствие предлагаемых решений текущему законодательству и регламентирующим документам.

\* Повышение качества обслуживания клиентов.

\* Расширение спектра или увеличение объема операций.

Те или иные критерии для различных банков имеют разное значение. Так, например, сокращение расходов для некоторых может быть не так актуально, как, скажем, увеличение скорости обслуживания.

### ***Анализ текущей технологии работы***

После того как бизнес-процесс детально исследован и "зарисован", определены объекты и цели или критерии оптимизации, естественно, должна наступить стадия его анализа и выработки основных направлений концепции его реорганизации. В рамках данного блока могут существовать следующие этапы:

\* Выявление и анализ операций, не добавляющих стоимости с точки зрения клиента.

\* Анализ данных на предмет выявления однотипных операций в различных процессах, оценивается возможность их объединения или исключения.

\* Анализ возможного видоизменения процессов. Рассматриваются варианты изменения документопотоков, исходя из регламентированных условий. Строятся альтернативные модели бизнес-процессов или их отдельные составляющие в тех же стандартах, что и основная модель. Производится их описание, описание необходимых изменений и затрат на переход.

\* Поиск путей автоматизации отдельных операций. Рассматривается возможность использования компьютерных средств для автоматизации операций, сокращение трудозатрат исполнителей, упрощение операции. Производится оценка затрат и ожидаемого эффекта. Данный этап проводится совместно со службами, ответственными за автоматизацию.

\* Оценка стоимости каждой операции в масштабах банка. Оценочная стоимость операции включается в ее описание. Оценку операции можно проводить по двум параметрам: длительность выполнения, количество и периодичность, ежедневные затраты ресурсов (переменные издержки), постоянные издержки, общие материальные затраты.

\* Анализ сложных операций на предмет их разукрупнения и упрощения.

\* Анализ услуг, которые в настоящее время не оказываются банком, на предмет их возможного предоставления клиентам. Оценка действий, необходимых для их выполнения, и ожидаемого экономического и маркетингового эффекта.

\* Сравнительный анализ текущих услуг и практики их осуществления в других банках с целью возможного повышения качества обслуживания и корректировки тарифной политики.

Направления анализа выбираются в зависимости от критериев оптимизации и объекта изменений.

### ***Выработка, согласование и документирование новой технологии***

Полученные идеи и результаты первичного обследования являются основой разработки новой технологии. Она осуществляется в несколько стадий.

Вначале определяется концепция потенциальных изменений. Предложения, поступившие в ходе предыдущих стадий, тщательно обсуждаются и оцениваются с точки зрения эффективности их внедрения. Поиск такой концепции является одним из сложнейших моментов реинжиниринга, так как является во многом творческой работой. Отчасти поэтому, отчасти потому, что этому вопросу посвящено достаточно публикаций и внимания, в том числе и со стороны прародителей теории реинжиниринга, мы не будем уделять ему отдельное внимание.

После выработки и согласования со всеми заинтересованными сторонами и высшим руководством концепции преобразований необходимо приступить к разработке новой технологии или технологической схемы "Как должно быть", описывающей все детали будущей технологии. Инструментальные средства разработки обеих схем "Как есть" и "Как должно быть" должны быть идентичны. Необходимость такого описания связана с невозможностью внедрения чего-то абстрактного, необходимостью проведения переобучения специалистов и т.д.

На основании концептуальной модели определяется порядок взаимодействия между подразделениями. Проводится наложение бизнес-процессов предоставления услуг на предлагаемую схему работы. Определяются регламентирующие документы и нормативные акты, управляющие рассматриваемыми процессами.

Далее производится заключительная детализация модели до элементарных бизнес-операций и технологических решений по их реализации. Параллельно производится корректировка модели в соответствии с возможностями ее реализации и техническими возможностями.

Модель "Как должно быть" также проходит несколько стадий согласований и после этого подлежит утверждению высшим руководством банка.

## **Внедрение изменений**

После окончательного описания перспективной технологии, ее корректировки и окончательного утверждения во всех деталях необходимо разработать детальный план внедрения новой технологии с распределением сроков, контрольных точек и ответственных лиц. Такой план может содержать следующие пункты:

- \* Разработка новых должностных инструкций в соответствии с измененными обязанностями исполнителей.

- \* Корректировка учетной политики банка, других внутренних регламентов.

- \* Обучение сотрудников новой технологии.

- \* Прием экзаменов по результатам обучения.

- \* Разработка или настройка программного обеспечения и т.д.

- \* Запуск новой технологии в опытную эксплуатацию.

- \* Переход на полное, промышленное использование новой технологии. Все эти процедуры должны по возможности выполняться параллельно и сопряжены по срокам для меньшей затраты времени на реализацию проекта в целом. Для представления сложных громоздких проектов и осуществления контроля за ними удобно использовать современные инструментальные средства управления проектами.

Достаточно простым примером такого средства может служить программный продукт компании Microsoft - MS Project. Этот продукт позволяет автоматизировать распределение ресурсов, контроль выполнения отдельных этапов проекта и связанных задач, общее планирование. Он обладает возможностями планирования и распределения людских ресурсов, мониторинга нагрузок, построения сетевых графиков и Гант-диаграмм, гибкой системой отчетных форм, а также многими другими возможностями. Данный программный продукт в конечном счете облегчает непростую задачу управления проектами с десятками и даже сотнями подзадач, большинство из которых связано различным образом с другими работами и большим количеством исполнителей. Внешний вид интерфейса данного программного продукта представлен на [рисунке 13](#).

Не менее важно заранее составить и утвердить бюджет преобразований, в котором будут запланированы все расходы, связанные с реализацией плана реинжиниринга. С учетом того, что подавляющее число подобных проектов не укладываются в первоначальный бюджет и испытывают нехватку ресурсов, необходимо заранее на стадии бюджетного планирования заложить специальный резерв в размере 20-25% для покрытия возможных перерасходов.

## **Контроль эффективности осуществленных преобразований**

После начала полного использования новой технологии необходимо произвести оценку эффективности проделанных изменений. При этом, если окажется, что реальный эффект существенно ниже запланированного, не стоит расстраиваться, так как эта ситуация достаточно типична. Даже если после контрольного анализа осуществленных преобразований окажется, что эффективность их крайне низка или даже стремится к нулю, то есть только окупаются затраты, - это уже хорошо, и такие преобразования должны быть признаны положительными и их имеет смысл продолжать.

Не стоит при этом забывать о таких следствиях, которые невозможно посчитать в денежном выражении, но которые приносят важные стратегические выгоды. Речь идет об общей активизации деятельности организации, создании у работников и менеджмента ощущения перспективы, дополнительной мотивации, росте интереса к организации со стороны и т.д.

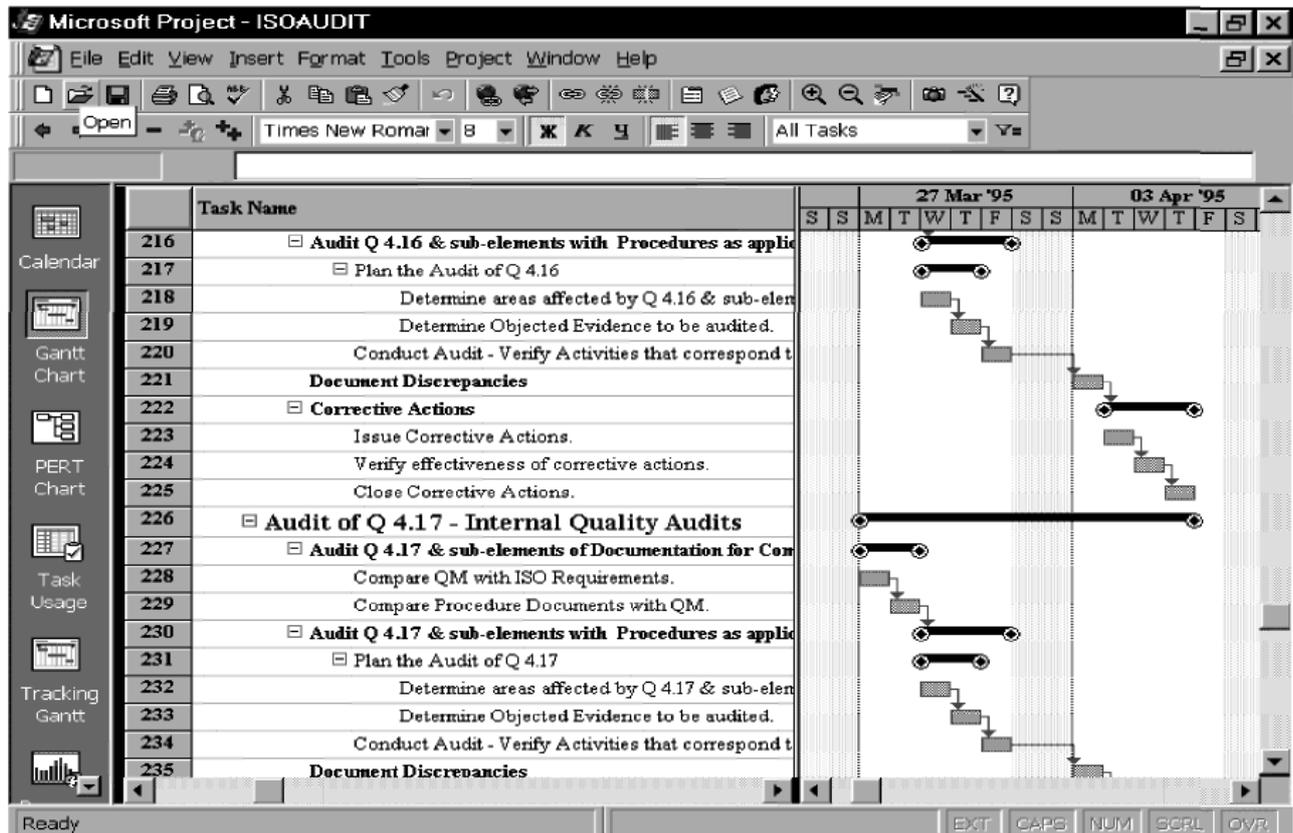


Рис. 13. Вид интерфейса программного продукта Microsoft Project

"Рис. 13. Вид интерфейса программного продукта Microsoft Project"

### **Корректировка и закрепление изменений**

На основании данных по реальной эффективности, а также результатов промышленной эксплуатации бывает необходимо осуществить корректировки в деятельности или внедренной технологии. Такие корректировки представляют собой незначительные изменения и возникают вследствие того, что решить все вопросы сразу практически невозможно.

Относительно закрепления или "замораживания" модифицированного процесса уже говорилось выше.

## **3.5. Методология и стандарты**

В странах с рыночной экономикой вопросы, связанные с оптимизацией производственных процессов, рассматривались давно и постоянно. Постепенно начали возникать определенные правила и стандарты, направленные на поддержку этого процесса. Появлялись и продолжают появляться новые методологии и теории. В современных условиях все они не существуют сами по себе как чистые научные подходы, а реализуются в программных продуктах, облегчающих данный процесс.

Каковы же основные современные термины, стандарты и методологии описания и реинжиниринга бизнес-процессов организации?

### **Методология и средства поддержки**

Опыт практического реинжиниринга породил ряд методологий и стандартов по разработке и моделированию бизнес-процессов. В основном они сводятся к регламентации построения и описания схемы бизнес-процесса на базе современных CASE-средств (Computer-Aided System of Engineering). "Компьютерно-ориентированные системы инжиниринга" предназначены для моделирования и анализа технологии работы, а также проектирования, разработки и сопровождения программного обеспечения. Мы рассматриваем использование CASE-средств лишь для анализа и проектирования всех бизнес-процессов и операций, хотя их способность существенно облегчает процесс создания программных продуктов (осуществляет его в полуавтоматическом режиме), в том числе и для автоматизации новой,

измененной технологии работы, объясняет их популярность и широкое распространение.

Использование CASE-средств в реинжиниринге направлено в основном на моделирование деятельности информационных потоков и потоков документов (Workflow). Модель какой-то системы - это представление набора компонентов системы или подчиненной области и их взаимодействие. Модель используется для описания, анализа, уточнения или замены системы. Модель представляет систему с помощью интерфейса или взаимозависимых частей, которые работают вместе, чтобы выполнить полезную функцию. Частью системы может быть любая комбинация объектов или функций, включая людей, информацию, программное обеспечение, процессы, оборудование, документы, изделия или сырье. Модель описывает, что делает система, на каких основаниях, как она работает, какие средства она использует, чтобы выполнить функции.

Существуют два глобальных подхода в моделировании - это статическое и динамическое моделирование. Статическое моделирование основано на создании в соответствии с какой-либо методологией статической модели деятельности, которая в отличие от динамической не позволяет моделировать и анализировать процессы в динамике, в движении. Разумеется, вследствие этого динамическое моделирование существенно нагляднее и обладает большими возможностями для естественного представления процессов организации и анализа, так как поддерживает механизмы параметризации модели, анализа типа "что если?", дает удобные возможности отслеживать состояние и изменение всей системы в целом или ее отдельных составляющих. Но как уже отмечалось выше, динамическое моделирование крайне затратный и сложный процесс, и поэтому необходимо соизмерять требуемые ресурсы и возможный эффект. Именно поэтому чаще используется статическое моделирование, хотя сегодня в России существуют прецеденты использования динамического моделирования.

Для статического моделирования бизнес-процессов обычно используется методология SADT (точнее, ее подмножество IDEF0), поддерживаемая пакетами BPWin, Design/IDEF и др. Однако статическая SADT-модель, как отмечалось, может не обеспечивать полного решения задач перепроектирования, так как необходимо иметь возможность исследования динамических характеристик бизнес-процессов.

Одним из возможных решений является использование системы динамического моделирования Design/CPN, основанной на методологии цветных (раскрашенных) сетей Петри. Фактически Design/IDEF и Design/CPN являются компонентами интегрированной методологии перепроектирования: статические SADT-диаграммы автоматически могут превращаться в прообраз динамической модели, которая дорабатывается вручную и затем исполняется в различных режимах с целью получения соответствующих оценок.

При динамическом моделировании бизнес-процессов для каждого элемента модели задаются множественные (статические модели, как правило, ограничиваются одним или двумя) количественные параметры (временные затраты, ресурсы, стоимость, уровень риска и т.п.), а затем с помощью специальной процедуры анимации прослеживается поведение модели в динамике с учетом введенных параметров и их возможного изменения. Использование средств мультимедиа, включая визуализацию, видеоизображение, звуковое сопровождение и т.п., позволяет существенно повысить выразительность и наглядность построенной бизнес-модели, хотя традиционный графический подход в статических моделях также достаточно нагляден.

Следует отметить, что не существует принципиальных ограничений при использовании в качестве средства построения статических моделей бизнес-процессов еще одной традиционной методологии - диаграмм потоков данных или DFD (data flow diagrams). Более того, в настоящий момент доступен ряд продуктов динамического моделирования (INCOME Mobile, CRN-AMI и др.), базирующихся на сетях Петри различного вида и интегрируемых с DFD-моделью, которые позволяют успешно решать задачи перепроектирования. Многие средства статического моделирования также поддерживают эту методологию, в том числе и уже упоминавшийся BP-Win.

В общей процедуре реинжиниринга могут одновременно использоваться различные подходы и методологии, с целью достижения большего удобства и эффективности проектирования. Например, бизнес-аналитики могут использовать методологию SADT, а разработчики программного обеспечения - методологии и подходы, основанные на стандарте DFD, или один из современных средств UML (Unified Modelling Language - Универсальный язык моделирования), который базируется на методологии объекто-ориентированного анализа.

В любом случае основными двумя критериями выбора методологии и инструментария моделирования являются: возможность на их базе решить поставленную задачу и экономическая эффективность их применения. С учетом того, что динамическое моделирование на порядок более затратно статического, а также учитывая и другие обстоятельства (например наличие соответствующих специалистов и доступность литературы и программного обеспечения), наиболее приемлемым для облегчения задач реинжиниринга в российских банках является методология SADT и основанная на ней группа стандартов IDEF.

## **Стандарты моделирования IDEF**

Группа стандартов IDEF разработана в 1980-1990-х годах несколькими группами американских ученых под общим руководством Лаборатории Армстронга авиабазы Райт-Паттерсон ВВС США. Целью этих стандартов первоначально была унификация методов построения распределенных гетерогенных информационных систем. По мере разработки последующих стандартов становилось ясно, что группа IDEF потенциально имеет гораздо больший спектр применений.

Дело в том, что лежащие в основе этих стандартов фундаментальные категории "система", "структура", "связь", "действие" представляют собой обобщение бесконечно большого числа частных случаев практического опыта. Выявив и сформулировав в этих категориях наиболее общие, характерные черты отдельных явлений и взаимодействий, человеческое мышление получило ту понятийную основу, которая позволяет, восходя от абстрактного к конкретному, описывать некоторым единым способом явления реальной жизни, бизнес-сферы с той степенью детализации, которая отвечает конкретным практическим потребностям.

При этом в силу весьма высокой степени абстрактности исходных категорий в стандартах IDEF имеется возможность легко переходить к описанию любых областей практической деятельности человека. Для этого формируется понятийный аппарат (определение, спецификация) более конкретного порядка и устанавливаются связи элементов аппарата с лежащими в основе абстрактными категориями. При необходимости еще более конкретизировать (детализовать) рассматриваемую область аналогичным образом создается понятийный аппарат следующего порядка конкретизации и т.д. Из чисто практических соображений стандарты IDEF предусматривают до шести уровней такой детализации. Практика показывает, что такого количества иерархических ступеней или "уровней вложенности" детализации достаточно для рассмотрения, анализа и моделирования практически любой области человеческой деятельности. Не удивительно, что разработанная первоначально в рамках крупного аэрокосмического проекта ВВС США группа стандартов IDEF и положенная в основу первого из этих стандартов (IDEF0) методика SADT (Structured Analysis and Design Technique) впоследствии с успехом применялась и применяется в самых различных отраслях промышленности и бизнеса. Как отмечает один из основоположников методологии IDEF, автор методики SADT Дуглас Т. Росс, ее применяли тысячи людей при работе над сотнями проектов во многих областях.

Другой фактор, обусловивший распространение стандартов IDEF за пределы их первоначальной сферы применения - наличие достаточно простого и удобочитаемого графического языка, принципиально облегчающего разработку и понимание структуры рассматриваемых областей.

Эти два фактора обеспечили принципиальную формализуемость описаний рассматриваемых областей, называемых IDEF-описаниями. В результате весьма быстро возникли программные средства автоматизации проектирования новых и моделирования существующих систем различного назначения, а также программные средства автоматизации проектирования новых программных средств, о которых мы уже упоминали.

IDEF0 - методика моделирования, основанная на объединении графики и текста. Данная методика обеспечивает понимание системы, ее анализ, логику потенциальных изменений. IDEF0 модель составляется из иерархического ряда диаграмм, которые постепенно отображают увеличивающиеся уровни подробных функций описания и их интерфейсов внутри системы. Имеются три типа диаграмм:

- графический символ;
- текст;
- гlossарий.

Графические диаграммы определяют функции и функциональные связи через блоки работ и синтаксис стрелок (вход, выход, механизмы (ресурсы), управление) и семантику их взаимодействия. Текст и диаграммы гlossария обеспечивает дополнительную информационную поддержку графических диаграмм.

Таким образом, IDEF0 представляет собой методику проведения различных видов анализа. И именно: анализа технологий и управления бизнес-процессов, анализа доходов и затрат, функционального анализа при проектировании систем автоматизации.

Одной из основных областей применения стандартов IDEF стала банковская, кредитно-финансовая сфера. Развитие этой сферы привело к тому, как это не парадоксально, что реальные денежные средства, операции становятся менее важны, чем информация об этих операциях. Если традиционно банки создавали деньги, и это была их основная функция, то сегодня основным продуктом их деятельности является информация. Разумеется, в этих условиях углубляется уровень компьютеризации и информатизации банковской системы.

Соответственно усложняются автоматизированные банковские системы (АБС), в огромной степени возрастают потоки информации в сфере денежного обращения и в кредитно-финансовой сфере. Все это требует разработки соответствующих технологических потоков, систем управления и систем контроля такой сложности и таких размеров, что без автоматизации таких разработок их реализация стала бы просто невозможной. И здесь очень активно применяются стандарты группы IDEF.

## **Практические рекомендации по методологии разработки, поддержки и корректировки технологической схемы работы банка "Как есть" в стандарте IDEFO**

Рассмотрим процесс разработки и корректировки схемы "Как есть". Он включает в себя следующие этапы.

1. Постановка задачи выполняемых работ.

1.1. Определяется конечная цель построения схемы (например, автоматизация рабочего места, разработка должностной инструкции).

1.2. Исходя из цели, определяется глубина детализации (например, до проводок, до полей в выходных документах, до операций, выполняемых пользователем).

2. Определяется точка зрения для построения диаграмм. В основной схеме используется точка зрения бизнес-технолога, задачей которого является распределение обязанностей между работниками, разработка должностных инструкций. Для разработки пользовательского интерфейса лучше использовать точку зрения дизайнера интерфейса и детализировать в основной схеме блоки типа "Зарегистрировать операцию в АБС". На диаграмме рекомендуется в качестве активностей описать ввод конкретных полей пользователем. В качестве стрелок использовать правила, накладываемые одним полем на ввод другого.

Для разработки отчета можно детализировать активности типа "Формирование отчетности". В качестве активностей рекомендуется использовать бизнес-правила получения данных, в качестве стрелок - потоки данных.

3. Для описания новых бизнес-процессов рекомендуется максимально плотно ознакомиться с предметной областью, в которой строится диаграмма. Необходимо также ознакомиться с тем, как решаются аналогичные задачи в других организациях. Особо рекомендуется обсудить предлагаемую схему с предполагаемым конечным исполнителем и со службами, которые, возможно, будут участвовать в реализации данного бизнес-процесса.

4. При построении новой схемы необходимо:

4.1. Определить глоссарий данного процесса. В случае, если используются выходные формы, описанные в прилагаемом к схеме списке выходных форм, в скобках после наименования документа указать его номер по списку. А в случае, если форма отсутствует в списке, зарегистрировать ее там.

4.2. Определить место данного бизнес-процесса в существующей схеме. Определить входящие стрелки. Провести детализацию до нужного уровня, по возможности без рисования стрелок, используя только активности.

4.3. Соединить активности туннельными стрелками от детализированной диаграммы к порождающей диаграмме.

4.4. Провести объединение стрелок без потери информативности схемы.

4.5. Провести соединение стрелок, входящих в бизнес-процесс, с граничными стрелками.

4.6. Распечатать построенные диаграммы и обсудить их с предполагаемыми исполнителями.

5. Для оптимизации уже разработанной схемы необходимо:

5.1. Определить параметры, требующие улучшения (например, длительность выполнения бизнес-процесса, упрощение для конечного исполнителя и так далее).

5.2. Ознакомиться с предметной областью и возможными решениями данной проблемы.

5.3. Попытаться поставить задачу без использования специальных терминов.

5.4. Используя наработанный опыт и приемы оптимизации, провести перестройку данной схемы.

5.5. Проверить соответствие новой схемы оговоренным условиям.

5.6. Обсудить решение с предполагаемыми исполнителями.

6. После внесения изменений в схему сообщить о деталях изменений ответственному лицу, согласовать с ним добавления в глоссарий и перечень выходных форм.

7. Для поддержания актуальности базы первичных документов целесообразно оформить распоряжение по банку, запрещающее использовать документы, отсутствующие в реестре документов, и, в случае необходимости использования таких документов, обязать исполнителей провести их обязательное представление и регистрацию у лица, ответственного за поддержание актуальности и оформление реестра новых документов.

Таким образом, в настоящей главе мы познакомили читателей с основными терминами, стандартами и методологиями процедуры описания и реинжиниринга бизнес-процессов организации, а также представили описание необходимого для этих целей современного программного обеспечения и дали некоторые практические рекомендации.

### **3.6. Обучение персонала**

Современный уровень менеджмента в банковском деле могут обеспечить лишь специалисты, хорошо владеющие не только предметной областью, но и новейшими методами, технологиями управленческой деятельности. Сегодня все больше и больше знаний и навыков требуется особенно

работникам финансовой сферы для поддержки и оперативного управления своей деятельностью. Но только в современных условиях знания уже не в состоянии помочь при решении задач развития, так как они достаточно быстро устаревают.

Новые условия хозяйствования заставляют организации подходить к решению задач оптимизации деятельности и развития творчески, неординарно. Однако это возможно только при наличии персонала соответствующей квалификации. Разумеется, творческому мышлению тяжело научить, но создать ситуацию, при которой такое мышление и подходы активно бы развивались, можно. И одним из основных механизмов роста творческого и интеллектуального потенциала в организации, помимо традиционной мотивации, является постоянное и всеобщее обучение, повышение квалификации сотрудников и менеджеров. При этом традиционная система мотивации сохраняет свою значимость, но она служит лишь механизмом поддержки, а не средством активизации творческого начала.

Известное изречение гласит, что количество гениев, творчески одаренных людей, прямо пропорционально количеству просто образованных людей. И это вполне применимо к коммерческой сфере деятельности. Только в организациях, где присутствует культ знаний, образования, инноваций возможна творческая активность работников. В противном случае многие начинания отдельных людей будут просто не поняты и не приняты большинством. Таким образом, обучение персонала приобретает одно из первостепенных значений в концепции преобразования, реинжиниринга кредитной организации.

Остановимся подробнее на основных средствах достижения и поддержки духа всеобщего обучения, высокого уровня квалификации и знаний работников. Решение задачи получения и поддержки высокого уровня образования и квалификации может строиться по следующим основным направлениям.

- \* Внешнее обучение сотрудников.
- \* Специализированное внутреннее обучение.
- \* Привлечение высококвалифицированных специалистов.
- \* Внутренняя миграция кадров.

Относительно равномерная работа по всем этим направлениям способна не только резко поднять уровень образованности и квалификации, но и создать требуемый дух творчества, инноваций при решении различных задач, в случае если руководством используются эффективные средства стимулирования персонала. К таким средствам можно отнести мотивационные механизмы, более тесную корреляцию между уровнем специалиста и его доходом, проведение реальных инноваций и изменений, стимулирование творческих подходов при решении задач, создание и поддержание безконфликтного и демократического (децентрализованного) общего духа организации и, наконец, личный пример высшего и среднего руководства.

Рассмотрим теперь сами механизмы получения и поддержки высокого уровня образования и квалификации сотрудников, их преимущества и недостатки.

### **Внешнее обучение сотрудников**

Основными направлениями такого обучения являются традиционные программы получения высшего образования и специализированные тематические мероприятия, носящие, как правило, длительный характер.

Рассмотрим сначала обучение, основанное на базе традиционного высшего образования. В настоящее время значительное число учебных заведений (институты, университеты, академии и т.п.) готовят специалистов для различных областей деятельности. Но, к сожалению, требования, предъявляемые коммерческими организациями к специалистам, зачастую настолько высоки, что далеко не каждый выпускник даже престижного вуза отвечает им. С другой стороны, для российских вузов традиционно очень существенно различие в подготовке специалистов по одним и тем же специальностям, даже в рамках одного учебного заведения. Поэтому на практике очень часто оказывается, что выпускник престижного учебного заведения оказывается подготовлен хуже выпускника обыкновенного вуза.

Современная конъюнктура рынка труда такова, что она требует более высокого уровня практических знаний, умения применять и демонстрировать свои знания, а именно с этим и возникает больше всего трудностей у выпускников. Несмотря на то, что ситуация и меняется к лучшему, все же приходится констатировать, что текущее положение системы высшего образования имеет ряд существенных недостатков, а именно:

- отсутствие адекватной, своевременной реакции учебных заведений на быстро меняющиеся процессы, происходящие в сфере практической деятельности;
- отсутствие реальных механизмов контроля качества подготовки и соответствия специалистов требованиям практики и квалификационных нормативов, устраивающих организации;
- слабость материально-технической базы для подготовки специалистов;
- длительность процесса обучения и, как следствие, его неудобство для работающих специалистов.

К положительным аспектам обучения на базе высших учебных заведений следует отнести:

комплексный, многосторонний характер обучения;  
возможность получения фундаментальных базовых знаний. Другим направлением внешнего обучения является участие сотрудников в разнообразных краткосрочных тематических мероприятиях: семинарах, тренингах, курсах, конференциях и т.п.

Сегодня существует масса курсов повышения квалификации, тренингов, тематических семинаров, курсов обучения работе с различными программными продуктами и т.п., которые организуются Ассоциацией российских банков, Центральным банком, отдельными специализированными учебными заведениями и учебными центрами, компаниями - поставщиками программного обеспечения. Подобные семинары и курсы, безусловно, нужны и помогают повысить уровень квалификации и расширить кругозор. Такие мероприятия имеют ряд неоспоримых преимуществ, среди которых в первую очередь выделяется направленный характер обучения и его практическая ориентация, что позволяет за ограниченный период времени получить не общие, а именно необходимые знания.

Поэтому основная перспектива внешнего обучения видится именно в том, что: ведущая роль в формировании квалифицированных специалистов будет впредь принадлежать не вузам, а специализированным организациям, предлагающим подобные краткосрочные программы.

Такие семинары, безусловно, чрезвычайно важны и необходимы. Но все же семинар - это мероприятие, как правило, рассчитанное на одновременное участие достаточно разных коммерческих банков и финансовых организаций, привлекающее широкий круг банковских специалистов. Поэтому подаваемая здесь информация не адаптирована под ту или иную конкретную кредитную организацию, другими словами, не учитывает специфику деятельности отдельно взятого банка.

Существуют и другие способы формирования и поддержания знаний и навыков сотрудников финансовых учреждений. Например, это привлечение преподавателей в рамках проведения ситуационного обучения, то есть обучения, ориентированного на отработку действий персонала в конкретных деловых ситуациях, на получение актуальных знаний, соответствующих изменениям нормативно-правовой базы, функциональным изменениям используемых программных продуктов.

Оценивая в общем внешнее обучение как важнейший элемент системы всеобщего обучения, важно отметить, что для повышения его эффективности необходимо использовать различные перечисленные выше составляющие, не останавливаясь только на одном подходе.

### **Специализированное внутреннее обучение**

Такое обучение заключается прежде всего в организации внутренних учебных программ силами собственного учебного подразделения и преподавателей. Этот подход во многом эффективнее предыдущего, так как обеспечивает удобную форму обучения (непосредственно на территории организации), оптимальную подборку учебного материала и его распределения во времени (за счет гибкости и индивидуальности при организации обучения), его практическую направленность на очень высоком уровне.

Основным недостатком данного подхода является то, что он иногда может обходиться даже дороже внешнего обучения, так как подразумевает необходимость наличия специализированных помещений, оборудования, персонала. Поэтому такой подход наиболее часто встречается в крупных компаниях и банках, которые предпочитают иметь свои учебные центры для обучения и повышения квалификации персонала. Такие центры, учебно-методические отделы обладают определенными методиками обучения, которые обеспечивают получение сотрудниками необходимой теоретической подготовки и, что самое ценное для компании, конкретных практических навыков работы с учетом специализации их деятельности.

С другой стороны, еще одним преимуществом специализированного внутреннего обучения является то, что на базе таких внутренних учебных подразделений существует возможность использовать новейшие подходы и современные методики обучения, такие, как тренинги, ситуационное обучение, узкоспециализированные курсы, в том числе и с широким использованием информационных технологий и обучающих программ.

Например, в тех случаях, когда технология работы особенно сложна, специалисты учебного центра могут использовать разнообразные CASE-средства, позволяющие наглядно описать бизнес-процессы коммерческого банка с любой точки зрения и с различным уровнем детализации (вплоть до элементарных бизнес-функций рядового исполнителя). Благодаря этому резко повышается наглядность и эффективность обучения и восприятия материала.

Кроме того, при подобной схеме обучения кредитная организация получает возможность более полно и точно оценить деятельность сотрудников, их уровень квалификации и знаний, так как при проведении внутреннего обучения реальные результаты этого процесса доступны руководству. Это в свою очередь делает не только более плодотворным последующее обучение, но и способствует созданию более гибкой и адекватной системы управления персоналом и его мотивации. Оценка деятельности сотрудников в процессе обучения и по его результатам могут проводить специально выделенные для этих целей работники или преподаватели.

В то же время при невозможности или неэффективности содержания собственного "учебного

заведения", например небольшими и средними кредитными организациями, может быть рекомендовать более экономичный подход. В таком случае можно организовывать просто регулярный обмен опытом и знаниями между специалистами в форме тематических встреч и заданий.

### ***Привлечение высококвалифицированных специалистов***

Другим важным элементом системы обучения, о котором нельзя забывать, можно считать привлечение в организацию готовых высококвалифицированных специалистов. Такой подход позволяет, не вкладывая серьезных финансовых ресурсов в обучение и развитие персонала, получать дополнительный источник новых знаний и навыков. Однако в связи с этим нельзя не отметить, что поиск и наем ценных специалистов также сопряжен с рядом затрат.

Такую политику часто используют крупные банки, которые во многом предпочитают получать готовых специалистов, имеющих опыт трудовой деятельности и владеющих всеми необходимыми знаниями и инструментами управления. С другой стороны, привлечение специалистов не должно становиться ни в коем случае основной политикой по повышению профессионального уровня работников, так как это может повлечь за собой негативные последствия, а именно: проблемы, связанные с психологическим настроением сотрудников и их мотивацией. Объясняется это тем, что работники внутри организации не будут видеть для себя перспектив профессионального роста и станут воспринимать слишком активный набор специалистов со стороны как несправедливый.

Другой негативный аспект данного подхода заключается в том, что для вновь принимаемых на работу сотрудников требуется определенное время на адаптацию к новым условиям и иногда этот процесс может серьезно затягиваться. Естественно, что в этот период отдача от таких высококвалифицированных специалистов будет минимальной и, как правило, существенно ниже затрат на их оплату. Наконец, реальный уровень квалификации новых специалистов может оказаться ниже того, который планировался, так как адекватно оценить его, даже на основе самых современных тестов и экзаменов, очень сложно, и возможность ошибки при оценке специалистов достаточно высока.

Поэтому крайне важно проводить подобный набор очень аккуратно, не делая на него особой ставки и в то же время не отвергая совсем.

### ***Внутренняя миграция кадров***

Еще одним важнейшим элементом системы обучения персонала, как это ни покажется странным, является миграция кадров. Она заключается в сознательной, достаточно регулярной ротации специалистов между различными участками работы. Подобный процесс преследует две основные цели. Во-первых, он способствует практическому обучению различным видам деятельности, существующим в кредитной организации, расширению профессионального кругозора и знакомству с реальными потребностями клиентов. Во-вторых, он способен обеспечить более естественное распределение исполнителей по рабочим местам исходя из их осознанного выбора, уровня знаний и профессионализма, творческих задатков и инициативности, что в конечном счете является самым главным стимулом для всеобщего обучения.

Рассмотрим, как может осуществляться на практике подобная ротация. Она может проходить как в горизонтальной плоскости, то есть на аналогичные должности (старший бухгалтер внутренней бухгалтерии - старший бухгалтер отдела платежей), так и вертикальной плоскости, то есть с повышением или понижением в должности какого-либо специалиста. Например, заместитель начальника кредитного отдела на время может стать старшим менеджером по привлечению клиентов.

В этой связи необходимо отметить, что практически на любой должности требуется обучение, а поэтому нецелесообразно проводить подобные ротации на слишком короткое время, так как это может понизить общее качество работы. При этом необходимо учитывать специфику участка работы и подготовленность к ней конкретного специалиста. После подобной "стажировки" работник должен, как правило, возвращаться на свое основное место. В среднем банке этот процесс может осуществляться примерно по такой схеме: раз в два года работник переводится на другой участок сроком примерно на 6 месяцев. Такой режим, когда около четверти времени сотрудник работает не на своем основном месте, является оптимальным и с точки зрения обучения и повышения квалификации, и с точки зрения качества работы.

У внутренней миграции кадров, как составляющей системы обучения, много неоспоримых преимуществ и почти нет недостатков. К преимуществам можно отнести, во-первых, то, что это крайне недорогой, если вообще не бесплатный, способ обучения, поскольку не требуется практически никаких материальных затрат. Во-вторых, это крайне эффективный способ обучения, так как люди сталкиваются с реальными проблемами и учатся их решать на различных местах и в различных ситуациях. Эффективность заключается также и в том, что в отличие от теоретических знаний практические навыки не забываются. Наконец, как уже отмечалось, подобная ротация является очень большим мотивационным фактором обучения, так как помогает людям самовыразиться и более адекватно оценить уровень знаний и умений при распределении должностей. Единственным возможным

недостатком данной схемы может являться некоторое снижение качества работ, но этим легко управлять, регулируя продолжительность и частоту работы не на "своем месте".

Таким образом, в данной главе мы рассмотрели некоторые из современных методик и подходов к обучению персонала, реально существующих в отдельных передовых российских банках, вкратце остановились на ряде смежных проблем.

### 3.7. Внешняя помощь

Любой банк, любая кредитная организация в процессе своей деятельности неизбежно сталкиваются с целым рядом трудностей, обусловленных различными внешними и внутренними причинами. Большинство проблем, возникающих перед банками, требуют принятия оперативных решений непосредственно специалистами банка.

Как правило, оперативное управление кредитной организацией осуществляется силами собственных банковских специалистов, так как задачи, стоящие при этом перед банком, чаще всего носят повторяющийся характер, и пути их решения, в целом, заранее известны при нормальном составе менеджеров и правильной организации процесса управления. Вместе с тем банки сталкиваются со множеством проблем, справиться с которыми собственными силами не представляется возможным по объективным причинам, например, таким, как высокие трудовые и стоимостные затраты проведения работ, отсутствие специалистов и профессионального опыта в той или иной сфере и т.д. В таком случае обычно привлекаются независимые консалтинговые компании или независимые эксперты для их квалифицированного решения.

Для банка, столкнувшегося в процессе работы с определенными трудностями, существуют два возможных пути: решать их собственными силами или привлечь для этого независимых консультантов. Однозначно определить наиболее предпочтительный из них не представляется возможным, поскольку каждый имеет некоторые преимущества и недостатки. В одних случаях может быть рекомендован первый вариант, в других случаях - второй.

Иногда наиболее эффективным может оказаться создание объединенной группы специалистов, состоящей из сотрудников банка и независимых экспертов. Подобная практика имеет место в отдельных случаях и связана, как правило, с большим объемом выполняемых работ или желанием руководства банка провести обучение своих специалистов используемым в процессе консультирования методикам. При такой организации работ основной задачей специалистов консалтинговой компании является общее управление, взаимодействие с верхним руководящим звеном банка, аналитическая обработка информации, разработка программы мероприятий и предложений по выявленным проблемам. Специалисты банка, в свою очередь, решают вопросы взаимодействия с конкретными исполнителями и сотрудниками, осуществляют первичный сбор и обработку информации. Такой вариант может быть предпочтителен для банка по той причине, что в процессе проведения работ фактически происходит передача банковским специалистам методик работы консалтинговой компании.

Как уже было отмечено выше, оперативное управление банковской деятельностью в большинстве случаев осуществляется самим банком. Для этого в банках существуют отдельные структурные подразделения и специалисты, осуществляющие функции контроля, анализа и планирования деятельности кредитной организации. Иногда для этого могут привлекаться сторонние аудиторские компании, предлагающие специализированные услуги по ведению бухгалтерского учета.

Помимо оперативного управления в банковской практике можно выделить целый ряд вопросов, решение которых имеет для банка важнейшее значение. К ним в первую очередь следует отнести организационную структуру и технологию работы банка, вопросы взаимодействия структурных подразделений, порядок внутреннего банковского документооборота, информационную систему управления банковской деятельностью и др. Учитывая важность и существенную сложность решения названных вопросов, банки часто привлекают для этого внешнюю помощь.

Сегодня большинство консалтинговых фирм предлагают целый спектр услуг по консультированию кредитных организаций. Ниже, в таблице, приведены основные виды работ по банковскому консультированию и даны экспертные оценки необходимости привлечения независимых экспертов для их выполнения. Приведенные оценки носят субъективный и условный характер, поскольку каждый конкретный случай должен рассматриваться с учетом специфики банка, стоящих перед ним задач, масштабов и объема работ по консультированию и многих других факторов.

Таблица 9

#### **Оценка степени необходимости привлечения внешних консультантов**

Вид работ по консультированию	Степень необходимости
-------------------------------	-----------------------

	привлечения независимых экспертов для их выполнения
Анализ и оптимизация технологии работы банка	Высокая
Разработка организационной структуры и программы мер по реструктуризации банка	Высокая
Реинжиниринг банковских бизнес-процессов	Высокая
Анализ соответствия информационной системы потребностям банка	Средняя
Адаптация и настройка информационной системы в соответствии с банковской технологией работы	Высокая
Обучение, повышение квалификации и консультирование банковских специалистов (новые банковские и информационные технологии)	Высокая
Подготовка организационно-технологического, бухгалтерского и информационного обеспечения банковских операций	Средняя
Создание и продвижение на рынке банковских продуктов и услуг	Средняя
Финансово-экономический анализ результатов деятельности банка и тенденций его развития	Низкая
Анализ нормативно-бухгалтерской базы деятельности банка	Высокая
Разработка спецификации и анализ качества банковских продуктов и услуг	Высокая
Реформирование системы обслуживания клиентов	Высокая

В приведенной таблице отражен практический опыт консультирования многих банков, который позволяет судить о целесообразности привлечения банками консалтинговых компаний для решения перечисленных вопросов.

Помимо целого ряда факторов, упомянутых выше, таких, как высокая себестоимость проведения работ, отсутствие специалистов требуемого уровня квалификации и практического опыта в решении подобных вопросов, а с другой стороны - использование услуг консалтинговых компаний создает для банка определенные преимущества. К ним можно отнести:

- достаточно высокое качество выполнения работ;
- отсутствие дополнительных затрат со стороны кредитной организации (помимо оплаты стоимости услуг по консультированию);
- оперативность и высокая скорость выполнения работ;
- отсутствие заинтересованности при выработке рекомендаций и анализе деятельности;
- ответственность консалтинговой компании за предложенные меры и рекомендации.

Это связано с тем, что основным направлением деятельности консалтинговых компаний является консультирование организаций и банков по различным вопросам управления, бухгалтерского учета, организации и технологии работ. Знание технологий работы многих банков, серьезный практический опыт их консультирования - все это позволяет рекомендовать кредитной организации наиболее эффективные пути решения возникших проблем. Каждая консалтинговая компания обладает собственными разработанными методиками проведения работ по консультированию, что позволяет сократить сроки проведения работ и повысить их качество.

Как правило, решение принципиальных для кредитной организации вопросов, таких, как внесение изменений в организационную структуру банка, изменения в банковских технологиях,

структуре документооборота, внедрение в банковскую практику информационных технологий, может сопровождаться противодействием со стороны некоторых сотрудников банка, не заинтересованных в силу каких-либо причин в данных процессах. В большинстве случаев все эти работы проводятся банковскими специалистами в фоновом режиме, параллельно с их основной деятельностью. Помимо этого сотрудники банка часто не имеют прямой заинтересованности в достижении поставленных целей. Это может служить сильным сдерживающим фактором в процессе преобразований. Привлечение независимых экспертов, безусловно, не снимает данную проблему полностью, но позволяет избежать субъективных и предвзятых оценок.

Зачастую руководство кредитной организации само прекрасно осознает те основные проблемы, с которыми столкнулся банк, и целенаправленно обращается в консалтинговые компании для оказания помощи в их решении. В процессе консалтингового обследования банка, помимо того, что подтверждается наличие уже ранее выявленных проблем, выявляются совершенно новые, о существовании которых руководство банка могло даже не подозревать до определенного времени. Этот эффект давно известен, когда многие вещи, очевидные стороннему наблюдателю, не видны людям, постоянно занимающимся той или иной проблемой. Такой "взгляд со стороны" бывает очень полезен.

Рассмотрим в качестве примера к вышесказанному процесс оптимизации документооборота банка. Многие банки рано или поздно сталкиваются с подобной задачей и решают ее по-разному: некоторые самостоятельно, некоторые с привлечением внешней помощи. Основной целью выполнения данных работ является сокращение и оптимизация внутреннего банковского документооборота, стандартизация и унификация внутренних документов. Оптимизация документооборота банка первоначально предполагает анализ технологии его работы, организационной структуры, взаимосвязей структурных подразделений. Анализ этой информации возможен только после ее приведения к некоторому формализованному виду. Чаще всего для этих целей используют CASE-средства, структурный и функциональный анализы. Само по себе использование CASE-средств еще не служит гарантией успешного результата.

Как показывает практика, важным фактором в этом процессе является наличие и соблюдение некоторого принятого стандарта и методологии проведения работ, которых банки не имеют. На основе полученной информации разрабатываются внутренние банковские документы: требования к использованию, обработке и хранению документов сотрудниками банка, должностные инструкции и положения о подразделениях, порядок взаимодействия подразделений банка и др.

Конечно, было бы неверным утверждать, что привлечение внешней помощи для решения проблем банка является "панацеей" от всех бед. Многие вопросы, связанные с нормальным функционированием кредитной организации, требуют оперативного решения, и в большинстве случаев банки располагают собственными специалистами, способными грамотно и квалифицированно их решить. О целесообразности привлечения внешней помощи можно говорить, когда затрагиваются глобальные для банка процессы реструктуризации, изменения в технологии работы, перехода банка на качественно иной уровень развития. Именно тогда обращение к услугам консалтинговой компании может служить единственно правильным решением руководства кредитной организации.

Несколько слов о технологии взаимодействия кредитной организации и консалтинговой компании на современном рынке. Естественно, что подходы к организации работ в крупном банке отличаются от методов работы в мелком или среднем банке.

Небольшим и средним банкам, как правило, предлагается схема, в соответствии с которой сотрудники компании составляют ядро команды, занимающейся проблемами антикризисного управления. Таким образом, банки, которые не в состоянии иметь собственный аналитический отдел, отдел банковских технологий, могут прибегнуть к помощи консалтинговой компании, заключив договор на обслуживание, на основании которого будет создана антикризисная команда, состоящая из сотрудников компании и служащих банка. Такая команда в состоянии предложить и осуществить реальные действенные меры по внедрению процессов, повышающих доходность коммерческого банка.

Суть методов организации работ в крупном банке, имеющем собственный аналитический, технологический отдел, отдел банковских технологий, состоит в том, что сотрудники консалтинговой компании проводят совместный анализ программ, разработанных отделами этого банка, выявляя специфику и формируя новую структуру внедряемых технологий, услуг - программу преобразования деятельности банка.

Прибегая к услугам внешней консалтинговой компании, организация получает возможность взглянуть на себя одновременно и "изнутри", и "извне". Этого трудно добиться, пытаясь решить проблемы исключительно собственными силами. Совмещение этих двух точек зрения при выработке стратегии и тактики реструктуризации деятельности кредитной организации дает особенно четкую и выпуклую картину существующего положения и наиболее ясное понимание того, как нужно действовать дальше. Сформулировав совместно с консультируемым банком предложения и меры по совершенствованию его деятельности, консультанты обычно готовы принимать практическое участие в их реализации. Другими словами, они не только предлагают изменения структуры или технологии банка, но и способны реализовать эти изменения "под ключ". Так, например, предположим, что проведенное базовое обследование банка выявило необходимость изменения его структуры; правление согласно на

проведение подобных мероприятий, но не может решить задачу с помощью собственных ресурсов. Как раз в такой ситуации сотрудники консалтинговой компании могут собственными силами провести процедуры, необходимые данному банку.

## **Глава 4. Идеальная модель, или Как может быть**

Рассмотрев типовые проблемы, с которыми сталкиваются банки сегодня, основные пути их решения и способы практической реализации нововведений, пришло время остановиться на том, что является не только для российских, но и для зарубежных банков новейшими тенденциями, к которым все больше и больше банков начинают стремиться как к своим идеалам.

Именно поэтому, несмотря на то, что направления развития банковского бизнеса, которые мы рассматриваем ниже, для подавляющего большинства еще являются спорными, мы их разместили в отдельном разделе "Идеальная модель, или Как может быть".

И связано это, по нашему мнению, с двумя основными причинами. Во-первых, построение виртуальных банков или полная автоматизация до превращения офиса банка в банк самообслуживания без единого сотрудника полностью трансформирует традиционные представления о банковском бизнесе и обслуживании клиентов и, как следствие, меняет привычные "правила игры", расставляя новые приоритеты. Во-вторых, подобные формы построения банка, как это ни странно на первый взгляд, приносят кардинальное снижение издержек, даже не на десятки процентов или даже не в разы, а в десятки раз.

Рассмотрим все же более детально, о чем идет речь.

### **4.1. Виртуальные банки**

Сеть (The Net) понятие уже давно нарицательное. Оно имеет много других определений: Интернет, мировая паутина, World Wide Web (WWW) и т.п. Поэтому явление, о котором мы говорим, также можно называть по-разному, но сути это не меняет. В настоящее время эта система взаимодействия сотен миллионов компьютеров по всему миру позволяет решать множество задач реального мира в мире виртуальном. Постепенно базовые задачи Интернета, такие, как организация обмена информацией и международного общения, отходят на второй план, уступая место коммерциализации Сети, вовлекая в нее все то, что окружает нас в реальной жизни. В этой новой виртуальной реальности мы также встречаем рекламу, магазины, политику и масс-медиа, торгуем и ведем бизнес, развлекаемся и путешествуем. Естественно, рано или поздно, там должны были появиться и банки.

Сетевые или интернетовские банки сегодня - это реальность. Их функционирует уже сотни по всему миру. Первые упоминания о реально работающих интернетовских банках относятся к середине 90-х годов, но начало их активного развития приходится на 1998-1999 годы.

Существует множество причин такого стремительного развития, но основными являются максимум удобства и возможность предлагать более выгодное обслуживание и процентные ставки. Первое заключается в том, что сетевые банки предлагают обслуживание, при котором клиенту не надо даже выходить из дома или офиса, которое доступно ему в любой точке мира с любого компьютера и при этом еще 24 часа в сутки, причем без какого-либо специального программного обеспечения. Второе достигается за счет того, что операционные издержки интернетовского банка в несколько раз ниже, так как ему не требуется содержать большой штат работников, дорогостоящие офисы и оборудование. Все это позволяет предлагать сетевым банкам продукты, конкурентные преимущества которых не достижимы при традиционной организации банковского дела.

В рамках данной статьи мы рассмотрим пакеты и особенности услуг таких банков, основные подходы к их организации, несколько реальных примеров сетевых банков и технологические вопросы их функционирования.

#### ***Набор услуг сетевых банков***

В настоящее время сетевые банки предлагают практически весь классический спектр услуг, а также новейшие услуги, осуществляемые обычными банками. Ниже на наших конкретных примерах мы это продемонстрируем. Помимо этого набор услуг сетевых банков имеет и принципиальные отличия.

В первую очередь особенностью пакета услуг интернетовских банков является то, что, как правило, они оказывают множество дополнительных услуг, несвойственных для банка. К таким услугам можно отнести торговые услуги, страхование, телекоммуникационные услуги. Действительно, во многих сетевых банках мы можем получить не только банковские услуги, но и купить часы или туристическую путевку, застраховать жизнь, или риск невозврата кредита, получить он-лайн-доступ к информационным услугам или оплатить услуги связи. Естественно, такое объединение несет в себе много удобств для потребителей, которые все меньше хотят входить в положение банков и тонкости организации банковского дела и бизнеса и все больше воспринимают банковские услуги как составную часть потребительских услуг, которые должны быть также просты, с точки зрения их получения, как покупка

какого-нибудь товара в магазине.

Другая особенность заключается в том, что многие услуги интернетовских банков ориентированы на участие в расчетах за операции, возникшие внутри Сети. Такие операции, как обеспечение электронной коммерции, оплата интернет-услуг, осуществление платежей в Сети, поддерживаются интернетовскими банками намного шире, чем обычными, для которых эти направления являются достаточно экзотическими и незнакомыми. С учетом резкого роста пользователей Интернета этот факт также работает против традиционных банков, снижая их шансы в борьбе за клиентов.

### ***Два основных подхода в организации интернет-банков***

Если проанализировать сетевые банки, активно работающие в настоящее время, то можно условно разделить их на две группы.

Первая - это новейшие банки, созданные относительно недавно, которые функционируют полностью или преимущественно в Интернете. К этой группе также относятся и банки, имеющие некоторую историю, но в недавнем прошлом полностью переориентировавшиеся на "виртуальную реальность". Эти банки, как правило, отличает то, что они стремительно развиваются, и, несмотря на не очень впечатляющие объемы активов, они лидируют по росту объема операций и доходности.

Вторая группа - это крупные банки, основное поле деятельности которых приходится на традиционные направления, но которые из соображений диверсификации и следуя всем последним тенденциям активно развивают и интернетовское направление. Такие банки уже сегодня представляют клиентам услуги как сетевой банк, в то же время ведя операции и обыкновенным образом. Они приносят в Интернет мощь своих финансовых ресурсов, при этом перенося на него и часть своих издержек. Это приводит к тому, что они не имеют возможности конкурировать по тарифам и ставкам с банками первого типа.

Рассмотрим реальные примеры таких банков.

### ***Примеры полностью интернетовских банков***

Первым достаточно наглядным банком, иллюстрирующим текущую ситуацию с банками первого типа является First Internet Bank of Indiana.

First Internet Bank of Indiana или Первый Интернет Банк Индианы (США) обеспечивает поддержку операций в режиме реального времени и широкую линию взаимосвязанных банковских продуктов и услуг на финансовых и денежных рынках. The First IB имеет достаточно типичную историю для виртуальных банков. С внешней точки зрения такой банк практически ничем не похож на традиционные банки, и это напрямую связано с историей его создания. Представители этого класса банков действительно не являются "старыми" банками, они в своем большинстве созданы с "нуля". Так, The First IB был открыт для обслуживания клиентов 22 февраля 1999 года, но его реальная история началась несколькими годами ранее.

Этот банк появился как "детище" известного в финансовом мире менеджера Дэвида Бэкера (David Becker), который обладал более чем 20-летним опытом работы в финансовых институтах и детальным знанием их основных недостатков, как с точки зрения клиентов, так и внутренних. Существует только один путь у банков для расширения клиентской базы - это построение обширной филиальной сети и географическая экспансия. Но это неминуемо приводит к увеличению накладных расходов, которые переносятся на комиссии и тарифы по клиентским операциям и требуют помимо этого и снижения процентных ставок по привлеченным ресурсам.

Веря, что выбор клиентов определяют два фактора, а именно: удобство и ставки, основатель этого банка предвидел и тщательно исследовал возможность создания банка, который не будет ограничен географическим положением и высокими затратами.

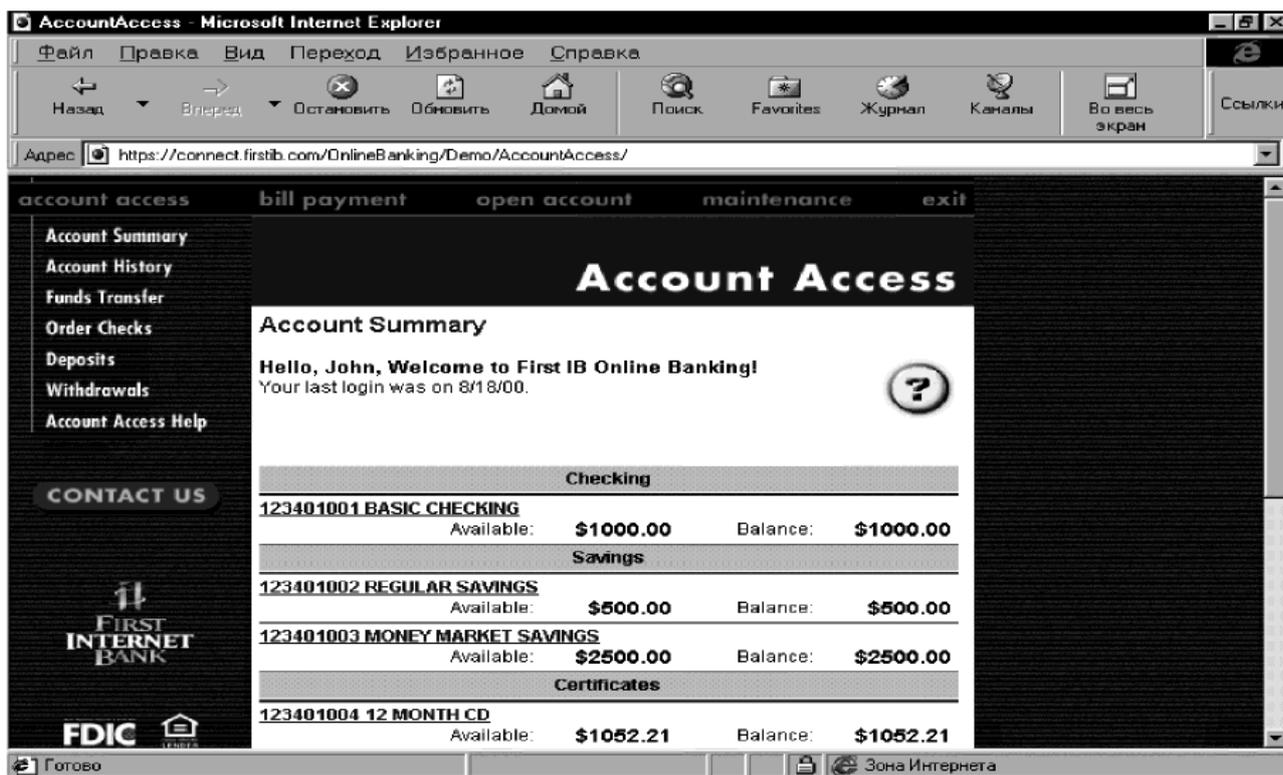


Рис. 14. Внешний вид интерфейса взаимодействия клиента с First Internet Bank of Indiana в момент получения доступа к информации по счетам

"Рис. 14. Внешний вид интерфейса взаимодействия клиента с First Internet Bank of Indiana в момент получения доступа к информации по счетам"

И это - интернет-банк, функционирующий 24 часа в сутки, вместо традиционных 6-7 часов, с предельным удобством для клиентов, с лучшими ставками и более низкими тарифами на обслуживание.

Для создания такого банка основатель привлек команду старших менеджеров с суммарным стажем их работы в финансовых институтах более 100 лет и организовал привлечение более чем 340 акционеров (как частных лиц, так и компаний), которые аккумулировали венчурный капитал в размере 15 миллионов долларов. Далее необходимо было получить лицензию на проведение банковских операций. Естественно, для этого было проще приобрести действующий банк и организовать на его основе The First IB, но тогда это означало бы взять на себя его издержки, а именно этого пытались избежать. Поэтому было принято решение о получении все-таки новой лицензии на проведение банковских операций. В 1997 году The First IB получил лицензию коммерческого банка, а в 1998 году был аккредитован Федеральным фондом страхования депозитов (США), что позволило гарантировать клиентам возврат вкладов до 100000 долларов. В результате после проработки технических и технологических вопросов банк открыл свои виртуальные двери для работы с клиентами с начала 1999 года и функционирует с отличными показателями и сейчас.

В настоящее время банк оказывает услуги по ведению как частных, так и корпоративных счетов, осуществляет через Интернет операции на денежном рынке, ведение текущих счетов, в том числе с возможностью овердрафта, ведение обычных депозитов и продажу депозитных сертификатов, осуществляет кредитование частных лиц по образовательным программам, ипотечное кредитование, предоставление кредитных линий и потребительских кредитов и т.п.

Другой банк, который можно привести как пример полностью сетевого или интернетовского банка, это First-E.

First-E - European internet-only bank - Первый европейский чисто-виртуальный банк (первый - электронный) был запущен в ноябре 1999 года командой единомышленников в области финансовых услуг и современных технологий. Изначально он задумывался как альтернатива банкам "высшего класса", как банк - "на кончиках Ваших пальцев", с приоритетом на удобство и интеграцию банковских операций.

На [рисунке 15](#) можно видеть главную интернет-страницу данного банка.

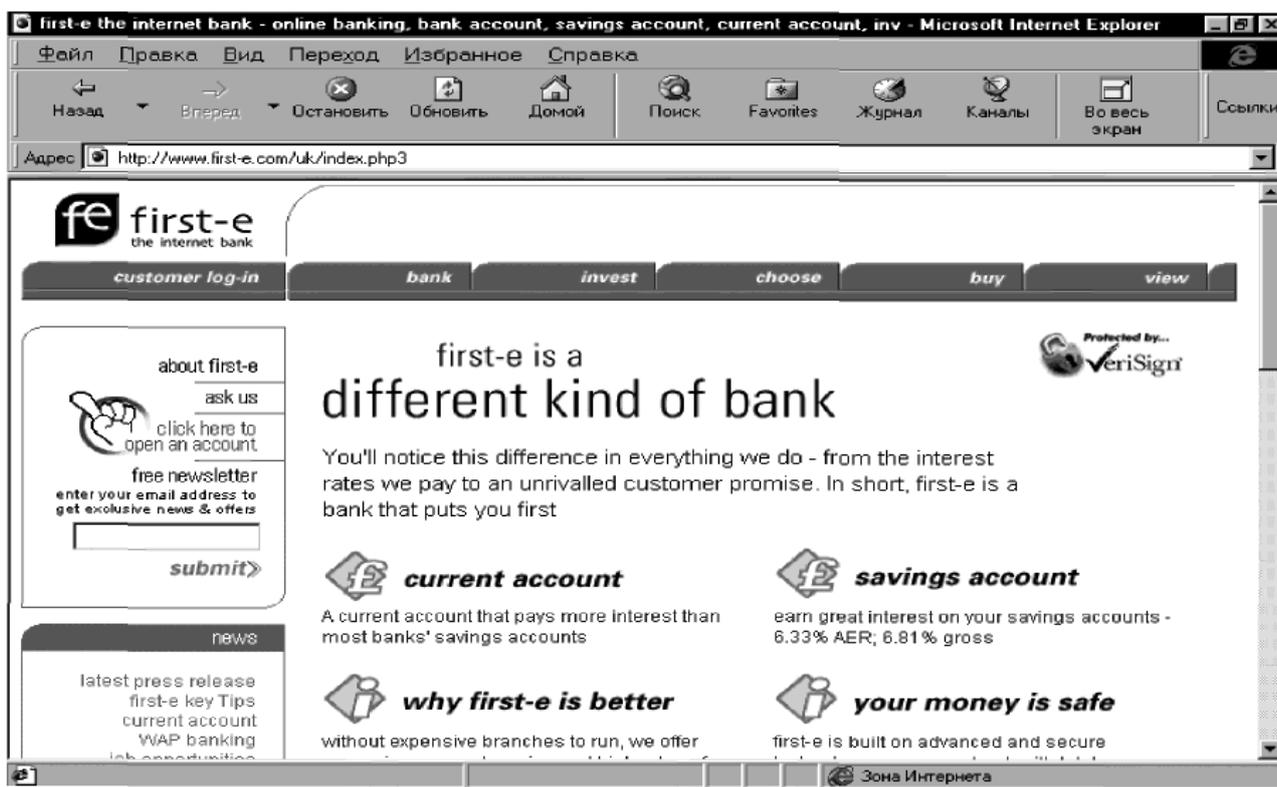


Рис. 15. Внешний вид главной интернет-страницы (main page) First-E

"Рис. 15. Внешний вид главной интернет-страницы (main page) First-E"

В настоящее время ему, как и почти большинству интернетовских банков, свойственен активнейший рост, несопоставимый с традиционными темпами роста в банковском секторе экономики какой-либо страны. Он разделяет все свои он-лайн-операции на следующие классы:

- \* Банковские операции, а именно, открытие и ведение сберегательных счетов, текущих счетов с возможностью осуществления расчетов через Internet, пластиковые дебетные карточки или чеки, помощь в планировании и уплате налогов.

- \* Инвестиционные операции: поиск возможных инвестиций, консультирование, ведение инвестиционных счетов и брокерское обслуживание, поддержка при уплате налогов по инвестиционной деятельности, информационная поддержка.

- \* Торговые операции: предложение различных товаров повседневного спроса, компьютерной техники и обеспечение расчетов за покупки.

Все эти операции возможны не только посредством традиционной работы в Internet, но и через мобильные телефоны нового поколения, обладающие возможностью стыковки с Интернет (так называемый WAP Banking).

Одним из проявлений географической экспансии является планируемое между First-E и сингапурским Overseas Union Bank открытие совместного, первого в Юго-Восточной Азии международного интернет-банка. Банк будет совместным предприятием (50/50) и, планируя начать работу в третьем квартале 2000 года, будет предлагать онлайн-операции со счетами клиентов и другие финансовые услуги. Банк намерен охватить своими услугами клиентов Сингапура, Гонконга, Кореи и Австралии, а затем Китай, Малайзию и Индонезию.

### Смешанные банки

Примером смешанных банков, или банков второго типа, могли бы быть многие банки. Это и Lloyds TSB, NatWest, Barclays, HSBC, Co-operative Bank и Royal Bank of Scotland и CITYBANK.

Ниже можно видеть примеры поддержки интернетовских операций последним.

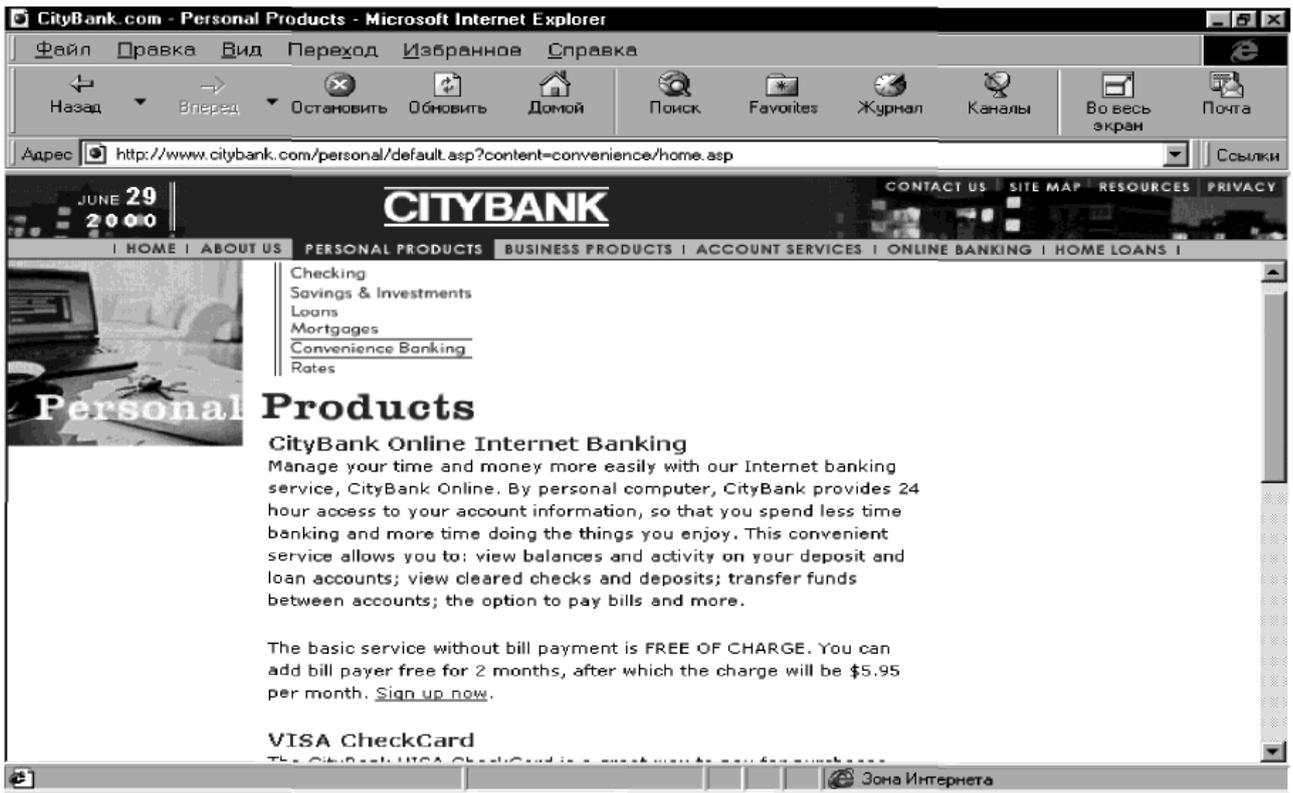


Рис.16. Внешний вид главной интернет-страницы (main page) CITYBANK

"Рис. 16. Внешний вид главной интернет-страницы (main page) CITYBANK"

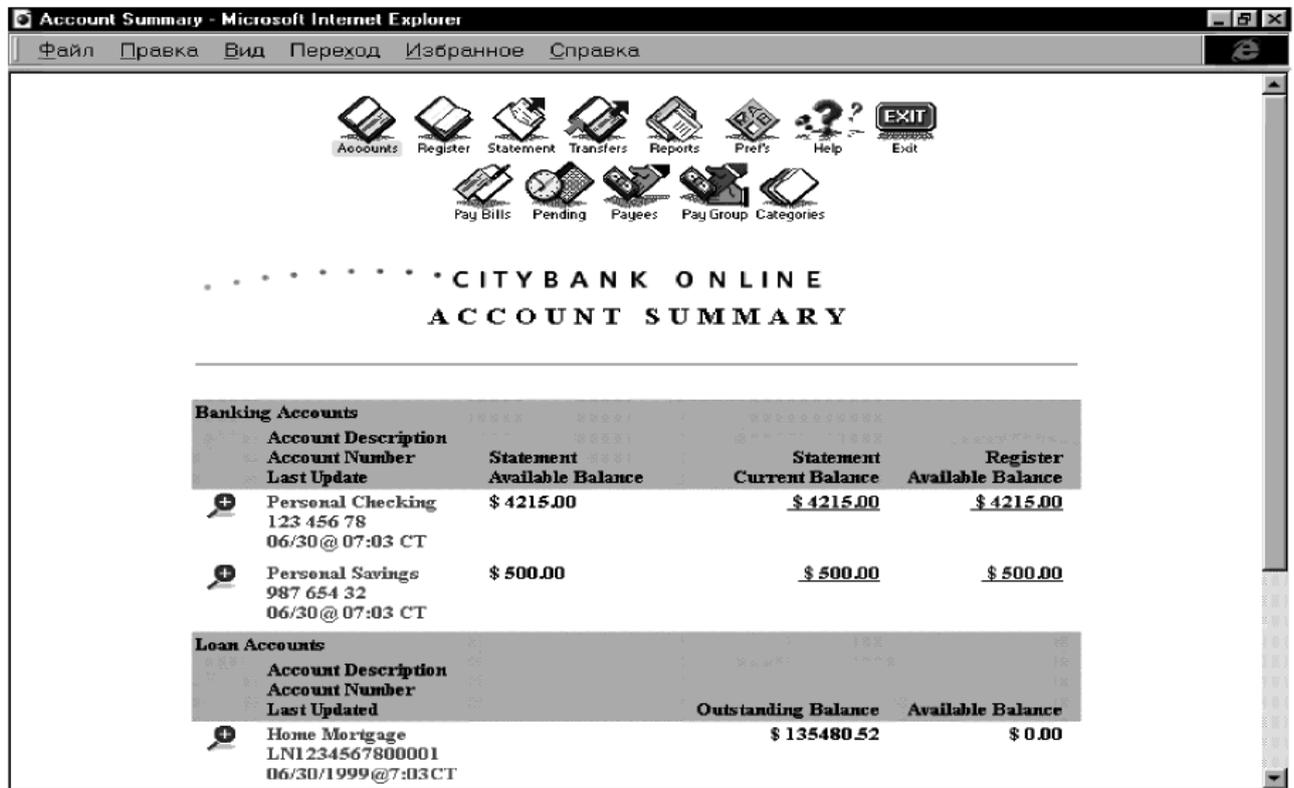


Рис. 17. Внешний вид интерфейса взаимодействия клиента с CITYBANK в момент получения доступа к информации по счетам

"Рис. 17. Внешний вид интерфейса взаимодействия клиента с CITYBANK в момент получения доступа к информации по счетам"

Преимуществами интернет-банка такого типа являются возможность в полной мере использовать потенциал и имя основного банка для привлечения клиентов, хотя программы страхования депозитов, существующие во многих странах мира, в первую очередь в США, в настоящее время приводят к тому, что для розничных клиентов, частных лиц "надежность" банка в традиционном смысле становится все менее значимой и такие клиенты все чаще руководствуются другими критериями для выбора банка. Поэтому приходится констатировать, что Интернет становится ареной активной конкуренции в банковском секторе, которая может в ближайшее время не только существенно изменить представления о банке и его операциях, но и внести изменения в первые ряды активных игроков на этом рынке.

### Сравнительный анализ сетевых банков

В заключение нашего обзора хотелось бы остановиться на рейтинге интернетовских банков. Ниже мы приводим комплексный рейтинг, опубликованный на сайте [www.gomez.com](http://www.gomez.com), являющийся признанным авторитетом в области интернет-исследований и оценке потребительских свойств интернет-ресурсов по различным направлениям. Данный рейтинг отображает 15 "лучших" с потребительской точки зрения интернет-банков.

Методика данного рейтинга базируется на оценке по нескольким направлениям, а именно: удобство использования, безопасность операций, наполненность информацией, тарифы на обслуживание и т.д. Как видно из этого рейтинга, большинство лидирующих банков являются в основном чисто виртуальными банками, что подтверждает серьезную конкуренцию в этой области между этими банками и крупнейшими гигантами, такими, как CITYBANK и BANK OF AMERICA.

Многие российские крупные банки также в настоящее время задумались над развитием интернет-обслуживания и начинают уже предлагать отдельные его варианты, правда, к сожалению, полностью сетевых банков у нас пока нет.

Firm	Score
1. Security First Network Bank <a href="#">(review)</a>	7.10
2. Bank One <a href="#">(review)</a>	7.17
3. WingspanBank.com <a href="#">(review)</a>	7.04
4. Wells Fargo <a href="#">(review)</a>	6.96
5. CompuBank <a href="#">(review)</a>	6.85
6. First Internet Bank of Indiana <a href="#">(review)</a>	6.82
7. Citibank <a href="#">(review)</a>	6.80
8. Huntington <a href="#">(review)</a>	6.76
9. Citi f/i <a href="#">(review)</a>	6.70
10. everbank.com <a href="#">(review)</a>	6.67
11. Bank of America <a href="#">(review)</a>	6.59
12. Key Bank <a href="#">(review)</a>	6.55
13. NetBank <a href="#">(review)</a>	6.53
14. Ohio Savings Bank <a href="#">(review)</a>	6.52
15. First Union <a href="#">(review)</a>	6.42

Рис. 18. Рейтинг сетевых банков агентства интернет-ресурсов Gomez

"Рис. 18. Рейтинг сетевых банков агентства Интернет-ресурсов Gomez"

## 4.2. Банки самообслуживания

Ежедневно мы становимся свидетелями возникновения новых каналов предоставления банковских услуг. Эти каналы позволяют банкам предлагать своим клиентам более совершенные и современные схемы выполнения банковских операций. Другим возможным способом организации нового канала предоставления услуг частным вкладчикам является внедрение автоматизированных банков самообслуживания (БС). Банки самообслуживания выполняют функции традиционного банка, но с использованием устройств банковского самообслуживания. Известно, что первые такие банки стали создаваться в конце 80-х годов. Так, например, уже в 1986 году Национальный Банк Австралии (National Australia Bank) совместно с компанией NCR, которая является одним из лидеров по техническому и технологическому обеспечению таких банков, создал филиал, в котором устройств самообслуживания было больше чем персонала.

В 90-х годах ведущие зарубежные банки стали создавать банки самообслуживания наиболее активно. Так, например, по данным компании Mentis Corp., количество филиалов банков США с активами более 4 млрд. долларов увеличилось с 731 в 1995 году до 1842 в 1996 году. При этом количество банков, использующих системы самообслуживания, увеличилось с 49% до 65%.

Статистические данные по США показывают, что транзакции через банкомат в четыре раза дешевле транзакций, выполненных в филиале через кассира (0,27 доллара США против 1,07 долл. США за транзакцию). Кстати, банковская транзакция в Интернете обходится в среднем менее чем в 10 центов, а в отдельных случаях и около 1 цента. Автоматизированные филиалы самообслуживания занимают меньше места по сравнению с традиционными и обслуживаются меньшим количеством персонала. Таким образом, они позволяют банкам с многочисленными филиалами решать проблему структурной перенасыщенности.

Создание банков самообслуживания, так же как и виртуальных банков, должно рассматриваться как часть стратегии диверсификации каналов предоставления услуг частным вкладчикам. По этой причине они неразрывно связаны с другими каналами предоставления банковских услуг, например доступом к услугам банка с помощью телефона.

Современные устройства банковского самообслуживания позволяют осуществить полный спектр операций со счетами клиентов:

- выдача и депозит наличных денежных средств;

- перевод средств между счетами клиента;

- оплата коммунальных платежей;

- операции с чеками;

- выдача различных документов о состоянии счета и проведенных операциях в виде выписок, мини-выписок и т.п.;

- обмен иностранных валют;

- обслуживание карт локальных и международных платежных систем; а также:

- операции по открытию счета;

- заказ чековых книжек;

- обновление информации в сберегательных книжках.

Кроме того, современные киоски для выполнения безналичных операций позволяют осуществлять информационную и консультационную поддержку для существующих и потенциальных клиентов. Для этого используются интерактивные киоски, работающие в режиме видеоконференций для обеспечения связи клиента с удаленным консультантом.

Специфика создания банков самообслуживания в каждом конкретном случае определяется стратегией банка на рынке предоставления услуг частным вкладчикам. Такая стратегия необходима банкам для лучшего и более экономичного обслуживания клиентов и призвана обеспечить:

- удобство за счет лучшего доступа ко всем видам услуг;

- гибкость: клиент имеет выбор, как и где производить операции;

- привлекательность для клиентов, которые предпочитают высокий технологический уровень обслуживания;

- сохранение клиентов, которые становятся зависимыми от вариантов предоставления услуг и оценивают их, сравнивая с предложениями конкурентов;

- эффективность за счет сокращения непроцентных расходов (люди/ здания/ вспомогательные службы).

Для выработки стратегии необходимо переосмыслить каналы и технологию предоставления банковских услуг. При этом очевидно, что с помощью банков самообслуживания могут быть реализованы не все функции, а только те, автоматизация которых экономически выгодна банку в настоящее время.

Зарубежный опыт показывает, что банки самообслуживания могут быть развернуты в местах, связанных с работой и учебой (офисные комплексы и деловые центры, университетские городки), повседневной жизнью (аэропорты, вокзалы, супермаркеты, торговые комплексы, заправочные станции) и

отдыхом (курорты, центры развлечений и досуга). Такие банки, размещенные на территории торговых предприятий, открывают значительные возможности по извлечению дополнительного дохода от:

- размещения рекламы и информации о товарах на экранах банкоматов и интерактивных терминалах;

- распространения купонов на получение скидок в магазинах;

- продажи сопутствующих товаров (билеты на развлекательные мероприятия, почтовые марки, телефонные карты и карты типа "электронный кошелек", подарочные сертификаты).

Если банк принял решение о создании банка самообслуживания, то целесообразным представляется осуществление следующих мероприятий:

- планирование канала предоставления услуг;

- анализ активности клиента;

- выбор наиболее перспективных с точки зрения прибыльности;

- операции для автоматизации;

- разработка решения;

- разработка интерьера в соответствии с имиджем и политикой банка;

- разработка технических решений для центра видео-связи;

- разработка имиджа банковских продуктов и услуг;

- оценка влияния автоматизированного банка самообслуживания на существующую сеть филиалов;

- оценка влияния функциональности и используемых технологий на взаимоотношения "банк - клиент".

При внедрении новых банковских технологий всегда существуют ключевые психологические факторы, на которых следует акцентировать внимание. Это "страх" клиентов перед новыми технологиями и роль консультанта в процессе ознакомления клиентов банка с системами самообслуживания. Также необходимо помнить, что в силу несовершенства аппаратных и/или программных средств или отсутствия внутренних инструкций банка, а также по соображениям безопасности, всегда будут существовать операции, которые не могут быть автоматизированы.

Структурно системы самообслуживания представляет собой четыре взаимосвязанных компонента:

- терминалы банковского самообслуживания - банкоматы, информационные и интерактивные терминалы, обеспечивающие функциональное выполнение заданных операций банковского самообслуживания (например, депозит наличных средств и платежных документов в конверте);

- фронт-энд система (front-end) - система, обеспечивающая управление терминалами банковского самообслуживания, маршрутизацию запросов на авторизацию и мониторинг технического и финансового состояния терминалов (например при реализации конвертного депозита фронт-энд система должна поддерживать выдачу конвертов, открывание шторки конвертного депозитария, репортирование о его переполнении или отсутствии конвертов);

- бэк-офис (back-office) система, в данной статье под бэк-офис системой понимаются модули банковской системы (в частности база данных клиентских счетов), обеспечивающие поддержку ряда функциональных операций (например полные выписки по счету или по карте);

- нормативная база банка, включающая внутрибанковские и клиентские технологические инструкции, а также набор типовых контрактов, регламентирующая порядок выполнения операций (например обработку вложений в банке, полученных с помощью устройств банковского самообслуживания) и порядок разрешения споров.

При реализации той или иной функциональной операции (например формировании полной выписки по счету) важна поддержка данной операции каждым из компонентов. Очевидно, что при отсутствии хотя бы одного из "кирпичиков" реализация данной функции невозможна.

### ***Примеры создания БС компанией NCR***

Хантингтон Банк (Huntington Bank), США с 1994 года открыл 35 полностью автоматизированных филиалов, получивших название "Access" (на фотографии представлен интерьер одного из таких филиалов). К декабрю 1996 года было открыто 15 филиалов. Основным оборудованием данных филиалов являются интерактивные терминалы. Банк сделал упор на автоматизацию безналичных операций, таких, как предоставление ссуд, открытие счетов, различные виды депозитов, операции со счетами. До создания первого филиала банк создал систему обслуживания по телефону и через Интернет.



Рис. 19. Внешний вид системы самообслуживания Huntington Bank

"Рис. 19. Внешний вид системы самообслуживания Huntington Bank"

В интервью газете "American Banker" старший вице-президент банка г-н Рэндл (Randle) отметил, что при разработке проекта банк сделал ставку на тех клиентов, которые предпочитают общаться с банкоматами, а не операционистами. С психологической точки зрения этот процесс требовал значительного изменения в поведении другой категории клиентов, не ориентированных на использование филиалов самообслуживания. Этим объясняется тот факт, что объем транзакций в филиалах "Access" первоначально был меньше, чем в традиционных филиалах. В то же время операционные расходы автоматизированного филиала сократились на 50-70% по сравнению с традиционным, площадь - на 50%, а количество персонала - с двенадцати человек до одного. Однако было замечено, что средний возраст клиентов, использующих интерактивные терминалы, составляет 38 лет (по статистике средний возраст клиентов, использующих банкоматы, равен 36 годам). Важным обстоятельством, определяющим успех проекта, является наличие в банках самообслуживания (БС) консультанта, который помогает клиентам освоить новые технологии выполнения операций. При реализации проекта "Access" консультант работал в филиале только первые полгода.

Кипрский Банк (Bank of Cyprus) в июне 1996 года открыл полностью автоматизированный филиал (представлен на фотографии), который функционирует 24 часа в день 7 дней в неделю. Банк считает создание такого филиала первым шагом по пути модернизации обслуживания частных вкладчиков. В его состав входят следующие устройства:

- устройство для приема монет (монеты пересчитываются, сумма зачисляется на счет клиента);
- устройство для размена банкнот (банкнота любого достоинства в местной валюте может быть обменена на эквивалентное по сумме количество монет);
- банкомат с функцией обработки документов (выполнение банкоматных функций и операций по депонированию чеков и оплате коммунальных услуг). Дополнительно данный банкомат может выполнять функции бизнес-депозитария для депонирования значительных сумм наличными или чеками);
- интерактивный терминал (формирование и распечатка различных выписок по счету и выдача чековых книжек;
- устройства обмена иностранных валют на кипрские фунты;
- банкомат для выдачи наличных (Fast Cash ATM);
- банкомат с устройством печати выписок (выполнение банкоматных функций и печать полной выписки по счету);
- банковская горячая линия (для получения информации о банке и услугах по телефону);
- банковские услуги по телефону (балансы по счетам, информация о курсах валют, заказ чековых

книжек, заказ выписки по счету);

информационный терминал (бланки для подписки на банковские продукты, текущие курсы валют, информация о биржевых котировках, банковские и финансовые новости).



*Рис. 20. Внешний вид системы самообслуживания Bank of Cyprus*

"Рис. 20. Внешний вид системы самообслуживания Bank of Cyprus"

Вашингтон Мьючуал (Washington Mutual) открыл в 1996-1997 годах три БС на территории торговых комплексов (интерьер одного из филиалов представлен на фотографии). Банк ставил перед собой следующие задачи: произвести разведку нового бизнеса; привлечь внимание новых клиентов; эффективно использовать торговые площади; обеспечить присутствие банка в тех географических районах, где нельзя по каким-либо причинам организовать традиционный филиал.

## Заключение

Подводя итог этой работы, хотелось бы еще раз отдельно сформулировать те основные выводы, которые в процессе изложения материала уже звучали и которые имеют важное значение для осознания и использования всех рекомендаций и направлений совершенствования деятельности кредитных организаций.

Прежде всего относительно "**Основных проблем, или Как есть**". По глубокому убеждению автора, проблемы российской банковской системы должны решаться на уровне каждого конкретного банка, собственными силами менеджеров и персонала, не дожидаясь какой-либо сторонней помощи. И основным подтверждением этого тезиса является то, что даже после кризиса 1998 года банки, которые активно стремились работать в соответствии с рыночными принципами (совершенствовали свои внутренние процессы, развивали услуги, оптимизировали издержки, рассчитывали на перспективу), не только выжили, но и потеснили своих конкурентов. Другим важным утверждением является то, что российская банковская система существует не изолировано и ей свойственны многие проблемы, которые стоят и перед зарубежными банками.

На сегодняшний день существуют три основных блока проблем в деятельности отдельных банков. Это проблемы управления, проблемы, связанные с банковскими технологиями, и третий блок, который мы называли отдельные проблемы, демонстрирует то наше понимание, что в настоящее время большое количество незначительных проблем в организации банковского дела в конкретной кредитной организации является самостоятельной проблемой. И внимание к этим, казалось бы, отдельным недочетам должно быть так же высоко, как и к построению современной системы менеджмента и внедрению передовых технологий, так как их количество в российских банках огромно.

Анализ основных направлений оптимизации банковских процессов и организации работы ("**Пути улучшения, или Как должно быть**") позволил сделать вывод о том, что фундаментальной проблемой российских банков является неструктурированный и неформализованный характер управления. Поэтому была предложена схема организации банковского менеджмента (гл. 2.5), которая включает четыре блока задач общего менеджмента, а именно: стратегическое планирование, организационная структура, управление качеством и управление персоналом, и три оперативных блока: операционный менеджмент, финансовый и технологический менеджмент. Три оперативных блока включали подблоки, которые мы и рассмотрели во втором разделе, после задач общего менеджмента. К операционному менеджменту мы отнесли: развитие услуг, организацию учета, внутренние регламенты, контроль и аудит. К финансовому блоку: финансово-экономический анализ, бюджетное планирование и управление ликвидностью. Технологический менеджмент в банке, по нашему мнению, содержит такие направления, как оптимизация документооборота, платежная система, информационные технологии и техническая политика.

Именно в таком порядке мы и рассмотрели пути улучшения, останавливаясь не только на отдельных рекомендациях по каждому блоку, но и стремясь отразить решение задачи оптимизации банковской деятельности в четко структурированном виде.

Далее, рассматривая практическое внедрение нововведений в банке ("**Реализация, или Что делать**"), мы подчеркивали, что задача реального внедрения чего-либо в практику работы несравненно более сложна, чем простой анализ и выработка путей улучшения. И достижение результата за счет отдельных мероприятий невозможно. Необходим комплекс средств, среди которых и обучение персонала, и внешняя помощь, и четкое планирование, и специальное управление изменениями как отдельным процессом и, конечно, проверенная и эффективная методология. И такой методологией является, по нашему мнению, реинжиниринг бизнес-процессов (BPR).

Подводя итог, мы отметили существование новейших тенденций в организации банковской деятельности ("**Идеальная модель, или Как может быть**"), которые неразрывно связаны с последними технологическими и техническими достижениями в области коммуникаций и обслуживания клиентов. И анализ этих форм показал, что за ними завтрашний день банковского дела и что необходимость выжить завтра определяет выбор сегодня...

Книга была направлена на две цели: подвести читателя самого к выводам, которые диктует сегодняшняя конъюнктура рынка, и дать ему практические рекомендации по действиям в соответствии с ним.

Таким образом, основным итогом книги стал вывод о необходимости на уровне каждой конкретной кредитной организации постоянных кардинальных изменений, динамической организационно-технологической перестройки, всеобъемлющего реинжиниринга для выживания в современных экономических условиях, для процветания в новой экономике.

## Библиография

1. Абалкин Л.И. Курс переходной экономики. - М., 1997.
2. Абрамова М.А., Александрова Л.С. Финансы, денежное обращение и кредит. - М., 1996.
3. Антипова О.Н. Международные стандарты банковского надзора. - М., 1997.
4. Антонов Н.Г., Пессель М.А. Денежное обращение, кредит и банки. - М., 1995.
5. Банки и банковские операции. - М., 1997.
6. Банки на развивающихся рынках. В 2-х т. - М., 1994.
7. Банковская система России. Настольная книга банкира. В 3-х т. - М., 1995.
8. Березина М.П. Безналичные расчеты в экономике России. - М., 1997.
9. Букато В.И., Львов Ю.И. Банки и банковские операции в России. - М., 1996.
10. Бункина М.К. Деньги. Банки. Валюта. - М., 1994.
11. Бункина М.К., Семенов В.А. Макроэкономика. - 1995.
12. Валютный рынок и валютное регулирование. - М., 1996.
13. Долан Э.Дж., Кэмпбелл К.Д., Кэмпбелл Р.Дж. Деньги, банковское дело и денежно-кредитная политика. - СПб., 1994.
14. Гутцайт Е.М., Островский О.М., Ремизов Н.А. Отечественные правила (стандарты) аудита и их использование. - М., 1998.
15. Казимагомедов А.А. Банковские депозиты. Зарубежный опыт. - СПб., 1996.
16. Кочович Е. Финансовая математика: Теория и практика финансово-банковских расчетов. - М., 1994.
17. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2-х т. - М., 1992.
18. Макарова О.М., Сахарова Л.С., Сидоров В.Н. Коммерческие банки и их операции. - М., 1995.
19. Матук Ж. Финансовые системы Франции и других стран. - М., 1994.
20. Международные валютно-кредитные отношения. - М., 1994.
21. Мир денег: Краткий путеводитель по денежной, кредитной и налоговой системе Запада. - М., 1992.
22. Мовсесян А.Г. Интеграция банковского и промышленного капитала: современные мировые тенденции и проблемы развития в России. - М., 1997.
23. Молчанов А.В. Коммерческий банк в современной России: теория и практика. - М., 1996.
24. Общая теория денег и кредита. - М., 1995.
25. Основы банковского менеджмента. - М., 1995.
26. Панова Г.С. Анализ финансового состояния коммерческого банка. - М., 1996.
27. Поляков В.П., Московкина Л.А. Структура и функции центральных банков. Зарубежный опыт. - М., 1996.
28. Рассказов Е.А. Управление свободными ресурсами банка. - М., 1996.
29. Российская банковская энциклопедия. - М., 1995.
30. Синки-мл. Д.Ф. Управление финансами в коммерческих банках. - М., 1997.
31. Словарь банковских терминов. - М., 1997.
32. Соколинская Н.Э. Учет и анализ краткосрочных и долгосрочных кредитов. - М., 1997.
33. Усоскин В.М. Современный коммерческий банк; управление и операции. - М., 1994.
34. Челноков В.А. Банки: Букварь кредитования. Технология банковских ссуд. Околбанковское рыночное пространство. - М., 1996.
35. Шенаев В.Н., Ирнязов В.С. Проектное кредитование: Зарубежный опыт и возможности его использования в России. - М., 1996.
36. Шинкарская Е.Б. Операции коммерческих банков: российский и зарубежный опыт. - М., 1995.
37. Gibson M.L. The CASE Philosophy//BYTE. 1989, April. P. 209-218.
38. Gilersleeve T.R. Decision Tables and Their Practical Applications. N.J.: Prentice Hall, 1970.
39. Gorchinskaya O. Entity Relational modelling and transformation ER-diagrams into relational Oracle 7 schemas//EOUG Conference Proceedings. 1995. Vol. 2. P. 29-37.
40. Gorchinskaya O. The multidimensional database design for Oracle Express Server//EOUG Conference Proceedings. 1997. P. 286-293.
41. Jakson M.A. A Principles of Program Design. N.Y.: Academic Press, 1975.
42. Hammer M. and Champy J. reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York.: Harper-Collins, 1993.
43. Hammer M., Steven A.S. The Reengineering Revolution: A Handbook. N.Y.: Harper Business, 1995.
44. Hammer M., Beyond Reengineering. London: Harper Collins Business, 1996.
45. Hansen K. Data Structured Program Design. N.J., Prentice Hall, 1986.
46. Hatley D., Pirbhai I. Strategies for Real-Time System Specification. N. Y.: Dorset House, 1987.
47. Hendrix G.G. Encoding Knowledge in Partitioned Networks//Associative Networks. Representation and Use of Knowledge by Computers. New York: Academic Press, 1979, p. 51-92.

48. Higgins D. Data Structured Software Maintenance: the Warnier-Orr approach. N.Y.: Dorset House, 1987.
49. The Federal Reserve System. Purposes and Functions, 8th Edition, Washington, D.C., USA, 1989.
50. Inmon W. H. Information Engineering for Practitioner: Putting Theory into Practice. N.J.: Yourdon Press/Prentice Hall, 1988.
51. Juliff P. Program Design. Sydney: Prentice Hall, 1990.
52. Lewis T.G. CASE: Computer-Aided Software Engineering. N. Y.: Van Nostrand Reinhold, 1991.
53. March C. (ed.). Entity - Relationship Approach. N. Y.: North Holland, 1988.
54. Marco D.A., McGowan K.L. SADT: Structured Analysis and Design Technique. N.Y.: McGraw Hill, 1988.
55. Martin J., McClure C. Diagramming Techniques for Analysts and Programmers. N.J., Prentice Hall, 1985.
56. Martin J., McClure C. Structured Techniques for Computing. N.J., Prentice Hall, 1985.
57. Martin J., McClure C. Structured Techniques: the Basis for CASE. N.J., Prentice Hall, 1988.
58. Martin J. Information Engineering. N.J., Prentice Hall, 1990.
59. Martin J. Recommended Diagramming Standards for Analysts and Programmers. N. J., Prentice Hall, 1987.
60. McClure C., Martin J. Repository: Basis for Integration. Chicago: Extended Intelligence, 1991.
61. McClure C. CASE in Software Automation. N.J., Prentice Hall, 1989.
62. McClure C. The CASE Experience//BYTE. 1989, April. P. 235-245.
63. McClure C. CASE: State of the Practice Report. Chicago: Extended Intelligence, 1991.
64. McClure C. Three R's of Software Automation: Reengineering, Repositories and Reusability. Chicago: Extended Intelligence, 1990.
65. McClure C. The CASE Technical Report. Chicago: Extended Intelligence, 1988.
66. Nassi I., Shneiderman B. Flowchart Techniques for Structured Programming//ACM SIGPLAN Notices. 1973. Vol. 8, N. 7. P. 12-26.
67. Orr K.T. Structured Systems Development. N.J.: Yourdon Press, 1977.
68. Organisations et Fonctions de quelques grandes banques centrales. Edition de Banque de France, Paris, 1992.
69. Page-Jones M. The Practical Guide to Structured Systems Design. N.J.: Yourdon Press, 1988.
70. Ross R.G. Entity Modeling: Techniques and Applications. Boston: Data Base Research Group, 1987.
71. Schmidt H.W. A Survey of CASE Products from US Vendors. Arbeits-papiere der GMD 518, 1991.
72. Ward P. The Transformation Schema: An Extension of Data Flow Diagram to Represent Control and Timing//IEEE Trans on Software Eng. 1986. Vol. 12, N. 2. P. 198 -210.
73. Ward P., Mellor S. Structured Techniques for Real-Time Systems. N. J.: Yourdon Press/Prentice Hall, 1985.
74. Warnier J.-D. Logical Construction of Programs. N.Y.: Van Nostrand Reinhold, 1976.
75. Weaver A. Using the Structured Techniques. N.J.: Yourdon Press/prentice Hall, 1987.
76. Youdichky S.A., Kalyanov G.N., Kutanov A.T. The simulation modeling for information flows//International workshop ADBIS'94. Collection of abstracts. M.: May 23-26.1994. P.49-50.
77. Youditchky S.A., Kalyanov G.N., Kutanov A.T. The system prototyping based on integrated models//Proc. of International workshop ADBIS'94. M.: May 23-26.1994. P. 253-263.
78. Yourdon E. Modern Structured Analysis. N.J.: Yourdon Press/Prentice Hall, 1989.
79. Yourdon E., Constantine L.L. Structured Design. N.J.: Yourdon Press/Prentice Hall. 1979.
80. Yourdon E. managing the Structured Techniques. N.j.: Yourdon Press/prentice Hall, 1989.