

Добровольский А.В.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКОВСКОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ЧЕРЕЗ ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ

Рассматривая изменения, которые произошли в стране со времени выделения из структуры Госбанка СССР специализированных банков – Агропромбанка СССР, Жилсоцбанка СССР, Промстройбанка СССР, а в последующем и образования коммерческих банков, следует отметить, что за эти 10 лет банковская система претерпела значительные технологические изменения (построена одна из лучших в мире систем электронных расчетов, осуществлен переход на международные стандарты учета, организованы системы расчетов населения с помощью пластиковых карт, дорожных чеков и т.д.).

Одновременно пришло понимание необходимости специализации каждого банка на различных направлениях, а не только на традиционных, к примеру, обслуживании категорий физических или юридических лиц.

В то же время кризис финансово-банковской системы 1998 года показал, что организационные изменения, позволяющие быстро сориентироваться в событиях, происходящих на рынке, а также быстро перестроить свою работу, значительно отстали.

Издавна сложившаяся сеть филиалов крупных коммерческих банков в условиях конкурентной борьбы стала уступать филиалам новой волны, имеющим, как правило, 3-5 специалистов, занимающихся исключительно работой с клиентами и выполняющих практически тот же объем, что и образованные 10 лет назад филиалы при их численности 15-30, а то и более человек.

Вследствие преобладания на рынке учреждений с очень дорогой инфраструктурой, сформировавшейся до 1998 года, когда банки получали большие доходы и имели возможность делать значительные затраты на капитальные вложения, а также командно-административного уклада ведения банковского бизнеса, банки постепенно начали превращаться в учреждения, в которых отсутствуют стимулы к высокопроизводительному и эффективному труду и которые работают на отчеты, проверки и тому подобное, а не на клиента, акционера и свою прибыль.

Как ни парадоксально, но кризис 1998 года стал фактором, стимулирующим пересмотр позиций банков в плане организации дела. Резкое падение доходности активов учреждений, ухудшение кредитно-инвестиционного портфеля и финансового положения клиентов, падение реального внутреннего валового продукта уже не позволяют многим банкам и их филиалам покрывать за счет процентных доходов различные виды непроцентных расходов, которые, в первую очередь, связаны с содержанием дорогой инфраструктуры и персонала. Это приводит к “проеданию” капитала банка, наработанного в прошлом.

История развития общества приводит много примеров, когда оценки противоположных процессов, происходящих в обществе, двигали в целом общество по пути изменений и развития, поскольку позволяли принимать оптимальные решения, оценивая большое число преимуществ разных решений. Эффективность в целом в таком случае будет состоять из эффективных решений в частности. К примеру, рассматривая организацию труда служащих филиала банка “TSB” (Великобритания), приходишь к выводу, что такой филиал, имея в своем составе 5-8 человек, проводит на порядок больше операций клиентов, чем филиал украинского банка, но его специалисты вообще не имеют понятия о балансе, ежедневной продаже ресурсов в своей системе, наличии корреспондентских отношений в своей системе. Все 100% персонала филиала работают на клиента. Все значительно проще и технологичнее в плане выбора решения в изменяющейся ситуации.

Учитывая то, что современный уровень компьютерных и коммуникационных технологий позволяет отражать операции и формировать баланс в физически удаленном месте от той точки, где происходит непосредственное обслуживание клиента, возникает возможность заложить этот принцип в деятельность учреждений путем перевода региональных (областных) дирекций банков на ведение единого баланса на уровне региона.

Безусловно, подобный переход требует дополнительных затрат на реконструкцию систем защиты передачи данных, маршрутизации и архивации информации, однако он позволяет решить ряд проблем, которые полностью перекрывают понесенные расходы.

К примеру, на практическом опыте Крымской дирекции банка “Украина” было реально сэкономлено до 484 тыс. гривень только лишь за счет высвобождения серверного оборудования, обслуживающего каждое ранее балансовое отделение, и перевода его на другие участки. Была решена проблема технического обеспечения работы компьютерных систем в 2000 году с одновременным решением вопроса необходимой реконструкции систем, обеспечивающих технологии ведения единого баланса. Одновременно отпала необходимость в организации двухсменной работы персонала на местах, высвободился персонал, обслуживающий внутрибанковский учет, платежную систему (112 чел.). К тому же это позволило реально сделать мгновенной проведение платежей между учреждениями, обслуживающимися в едином региональном балансе, что не обеспечивается даже системой электронных платежей Национального банка Украины.

Кроме всего прочего, такой подход позволяет исключить распечатку примерно половины выходных банковских форм, оставляя только ту часть, которая пока еще необходима клиенту (в дальнейшем по мере охвата альтернативными системами “клиент-банк”, “автоответчик” и предоставления возможности распечатка форм за период и по заявке клиента, и эта часть будет сокращена). Противники такого подхода часто ссылаются на то, что резкое уменьшение форм, хранящихся на бумажных носителях, приведет к увеличению числа злоупотреблений, однако на практике все происходит с точностью до наоборот. Ведь модификации легче подвергнуть документ на бумажном носителе (особенно, к примеру, выписку по счету, не имеющую никаких подписей и штампов). Модифицировать электронный архив текущего и долговременного хранения в условиях более технологичной системы использования и разделения полномочий по созданию, хранению и собственно использованию информации, возможно лишь при объединенных действиях большой группы специалистов, работающих в разных регионах и непосредственно не контактирующих друг с другом. К тому же последующий контроль при таком подходе производится программным обеспечением с большой степенью оперативности, а не спустя некоторое время, что, собственно, стало правилом при работе с бумажными носителями.

Но и это не все. Появилась реальная возможность экономии денежных средств. К примеру, стоимость одного лазерного диска на 640 Мб на сегодня составляет 12 грн., а стоимость банковской бумаги, необходимой для хранения объема этого диска 3360 грн.

Безбалансовые отделения такой сети с учетом нормативных положений НБУ (письма от 11.06.99г. N 44-011/864-5148, от 11.08.99г., N 41-011/1421-6736, от 14.09.99г. N 44-011/1371, постановления Правления НБУ от 22.02.98 г. N 44, от 06.05.98 г. N 181, от 04.02.98 г. N 38, от 21.07.98г. N 281) имеют полноценный статус относительно выполнения банковских операций и могут предлагать клиентам весь перечень банковских услуг, исходя из полномочий, делегированных отделению центральными подразделениями банков.

Соответственно, и развивать такую сеть можно очень быстро, что позволяет мгновенно активизировать обслуживание в тех местах, где развивается бизнес, и сужать деятельность при падении деловой активности в конкретном районе.

Быстрое принятие управленческих решений относительно открытия, реорганизации и закрытия подобных отделений позволяет оптимизировать и значительно уменьшить расходы на эту процедуру и на их содержание, повысить продуктивность его работы и, самое главное, заложить в банковский уклад фундаментальный принцип рынка: банк немедленно должен быть в том месте, где есть рынок, причем завоевывать каждый сегмент рынка нужно быстро, не тратя время на дополнительные вопросы. Ведь даже Положение о государственной регистрации субъектов предпринимательской деятельности, утвержденное постановлением Кабинета Министров Украины от

25.05.1998г. № 740 пунктом 18 регламентирует: "Подразделения субъекта предпринимательской деятельности – филиалы (отделения), представительства без создания юридического лица не требуют государственной регистрации". Об их создании или ликвидации необходимо лишь вносить соответствующие дополнительные сведения в регистрационные карточки.

Процедура реорганизации банковских подразделений, исходя из практики реализации в Крымской дирекции банка «Украина», должна включать для каждого банка комплекс последовательных основных мероприятий:

1. Принятие решения о реорганизации (прекращение деятельности) филиала.
2. Проведение общего собрания акционеров юридического лица с разработкой положений о территориальном (региональном) подразделении, имеющим статус безбалансового.
3. Издание соответствующего приказа о проведении реорганизации (прекращении деятельности) филиала, создании комиссии по реорганизации (ликвидационной комиссии).
4. Предупреждение работников филиала о возможном сокращении в связи с реорганизацией (прекращением деятельности) и извещение центра занятости населения о проведении сокращения численности персонала.
5. Работа с акционерами и клиентами по вопросам дальнейшего обслуживания.
6. Составление пакета документов по реорганизации (прекращению деятельности) филиала.
7. Предоставление пакетов документов для снятия с регистрации, в частности:
 - региональному управлению НБУ;
 - налоговой инспекции;
 - Пенсионному фонду и органам социального страхования;
 - органам статистики;
 - прочим субъектам согласно действующим положениям.
8. Проведение процедуры регистрации территориального (регионального) учреждения нового типа.
9. Выработка технологических положений и инструкций по различным вопросам деятельности территориальных (региональных) учреждений и дирекций банка.

Следует отметить, что в достижении успеха и положительных результатов особое значение имеет подготовка специалистов и клиентов, четкое разграничение функций и полномочий между специалистами и учреждениями с возможностью оперативной оценки работы каждого учреждения и заинтересованности учреждения и каждого работника в конечном результате.

Для этого необходимо одновременно с реорганизацией сети решить следующие вопросы:

1. Сделать «видимыми» результаты работы каждого учреждения и, по возможности, специалиста по видам предоставляемых услуг и по финансовому результату.
2. Создать гибкие системы контроля и оценки деятельности.
3. Пересмотреть положение об оплате труда с ориентированностью на достижение конкретного результата и эффективности.
4. Четко разграничить функции по принятию решений и ответственности.

При этом очень важно решение вопроса произвести с высокой степенью автоматизации и технологичности, поскольку это позволит в дальнейшем при изменении технологических и организационных решений оптимально выходить из складывающихся обстоятельств.

Безусловно, важно и приложить усилия по нейтрализации отдельных негативных последствий реорганизации с целью их предупреждения.

При этом, на мой взгляд, важно следовать принципу оценки противоположностей: «каждому хорошему делу необходимо приводить плохой эквивалент, а каждому негативному явлению – хороший». В комплексе с привлечением максимального числа специалистов к решению проблемы реорганизации это позволяет предупредить возможность принятия не оптимальных решений.

К примеру, действительно отдельные статьи расходов резко уменьшатся, но ведь определенная часть (телефонные переговоры, почтовые услуги и другие) увеличится. Но с этим тоже можно и нужно бороться с помощью новых технических решений. Ту же стоимость телефонных разговоров можно уменьшить

посредством компьютерных телеконференций – информационного обмена сообщениями с помощью электронной почты. Почтовые услуги – с помощью создания наиболее эффективных и оптимальных режимов обмена, а также:

- максимально возможного предоставления полномочий для решения территориальным и региональным отделениям;
- сокращения объема обрабатываемой документации и ее перевода на электронные носители с упрощением самого графика документооборота;
- унификации и пересмотра договорных отношений.

Не менее важно после реорганизации банковской сети не впасть в эйфорию от достигнутых результатов в сокращении расходов, хотя таковая действительно есть, даже на этапе только закончившейся реорганизации.

К примеру, по Крымской дирекции банка «Украина» зависимые расходы за октябрь 1999 г. (непосредственно после реорганизации) снизились по сравнению с августом (до реорганизации) на 475148 грн.

Сразу после реорганизации сети необходимо провести разработку новых видов услуг, возможность реализации которых ранее была затруднена. Это позволит держать темп и инициативу специалистов.

Конечно, это сложно, поскольку ряд особенностей оказания новых услуг и их разновидностей не охвачен инструктивным материалом Национального банка Украины.

К таковым можно отнести, в частности, упрощение схемы расчетов с помощью чеков, ведь совершенно не важно в условиях единого баланса, каким из учреждений этот чек будет оплачен – эмитентом или обслуживающим продавца (по существующей системе чеки должны инкассироваться в учреждение эмитента для оплаты). Это, во-первых, снизит расходы, а, во-вторых, магазин сможет в своем банке еще и уточнить платежность предоставляемого чека при покупке товара.

Кроме того, будет расти и объем безналичных расчетов с помощью чеков (к примеру, в Великобритании такие расчеты занимают до 45 % всего объема с прохождением средств в течение 3-х дней).

Или возможность обслуживания расчетов клиента по его платежным поручениям любым учреждением – технические возможности давно позволяют решить этот вопрос, причем даже несколькими вариантами. Наиболее простые и доступные из них – с помощью электронной подписи или путем обращения к электронной базе карточек с образцами подписей.

Собственно необходимо изменение и укрепление организационных и управленческих структур банка. Прежде всего, включением в структуру банка подразделения, работающего с регионами и имеющего в своем составе бизнес-менеджеров, способных к изучению спроса на рынке и моделированию услуг, а также руководства их разработкой отраслевыми службами банков, с последующим выводом этих услуг на рынок. Такой подход позволит поддерживать здоровую инициативу каждого специалиста банка и через нее двигаться к решению новых задач и освоению рынка, повышая эффективность работы каждого банковского учреждения.