

Министерство образования и науки Республики Казахстан

Инновационный Евразийский университет

Мұхтархан Асхат Құсайынғазыұлы

**Кредитный процесс: формирование, развитие, совершенствование
(на материалах ПФ АО "Цеснабанк")**

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

специальность 6М050600 «Экономика»

**Диссертация на соискание академической степени
магистра _____**

Научный руководитель к.э.н., доцент: Кадырова Акмарал Сатбековна

Павлодар 2012

Министерство образования и науки Республики Казахстан

ИННОВАЦИОННЫЙ ЕВРАЗИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
МАГИСТРАТУРА

Кафедра «Экономика»

Магистерская диссертация

**РЕГИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОРЫВНЫХ
МАКРОПРОЕКТОВ (НА МАТЕРИАЛАХ ПАВЛОДАРСКОЙ ОБЛАСТИ)**
6N050600 «Экономика»

Исполнитель _____ Ю.П. Бекбай

Научный руководитель

к.э.н., доцент _____ З.А. Арынова

Допущена к защите:

Зав кафедрой «Экономика»

к.э.н., доцент _____ Арынова З.А.

Павлодар, 2009

РЕФЕРАТ

Структура и объем диссертационной работы. Диссертация последовательно раскрывает цель и задачи исследования и состоит из введения, трех глав, включающих 8 параграфов, заключения, списка использованных источников и приложений. Объем диссертационной работы - 100 страниц.

Количества иллюстрации составляет 11 рисунков, 13 таблиц, список использованных литератур составляет 34.

Перечень ключевых слов: кредитный процесс, клиент, менеджер, рассмотрение заявки, обслуживание кредита, предоставление кредита, погашение кредита, структура кредита, кредитный договор, обеспечение кредита, реинжиниринг, бизнес-процесс, кредитный риск, анализ платежеспособности клиента, кредитный отдел, кредитная комиссия.

Актуальность темы исследования. Рост казахстанской экономики должен быть основан на эффективном использовании потенциала национального банка. Устойчивое развитие финансово-кредитных институтов не может быть реализовано без активизации кредитных процессов и интегративного взаимодействия предприятий, и коммерческих банков.

Целью диссертационной работы является концептуальное обоснование инструментов и механизмов управления кредитным процессом в коммерческих банках на основе реализации стратегии повышения эффективности кредитного процесса, путем рационализации его внутренней структуры, обеспечивающей повышение качества обслуживания предприятий и снижение кредитного риска, безопасность и конкурентоспособность коммерческих банков.

Объект исследования - процессы кредитования физических лиц и предприятий различных отраслей АО «Цеснабанк».

Методы исследования: экспертных оценок, моделирования, институционального анализа, программно-прогнозных разработок, статистической обработки информации.

Результаты заключаются в теоретическом обосновании системно-целостной концепции модернизации кредитного процесса путем рационализации его внутренней структуры в коммерческих банках, постановке и решении комплекса задач связанных с ее реализацией, в целях формирования системы отечественных конкурентоспособных финансово-кредитных институтов, научная значимость объективное экономическое основание функционирования самого процесса кредитования и этапов и способов взаимодействия банков и потенциальных заемщиков, практическое значимость работы состоит в разработке практической модели построения системы бизнес-процессов кредитования коммерческого банка на основе выявления специфических параметров технологий на рынке банковских услуг и закрепления наиболее гибких приемов управления процессами кредитования.

Сведения о публикациях:

1. Роль кредитного процесса в современном коммерческом банке;
2. Оценка эффективности кредитного процесса АО «Цеснабанк».

ABSTRACT

The structure and scope of the thesis. The thesis is consistently reveals the purpose and objectives of the study consists of an introduction, three chapters, which include eight paragraphs, conclusion, list of references and applications. The volume of the thesis - 100 pages, the number of illustrations of 11 drawings, 13 tables, a list of references is 25.

List of keywords: credit process, a client manager, consideration of the application, loan servicing, loan, loan repayment, the structure of the loan, the loan agreement, collateral, reinzhiring, business process, credit risk, the analysis of customer's creditworthiness, credit department, credit committee.

The relevance of the research topic. The growth of Kazakhstan's economy should be based on efficient use of capacity of the national bank. Sustainable development of financial and credit institutions can not be achieved without activation of the credit process and integrative interaction between enterprises and commercial banks.

The aim of the thesis is the conceptual foundation and empirical verification of the instruments and mechanisms for managing the process of credit in commercial banks based on the implementation of a strategy to improve the effectiveness of the loan process, by streamlining its internal structure to better serve businesses and reducing credit risk, safety and competitiveness of commercial banks.

The object of study - the processes of lending to individuals and enterprises of various branches of Kazakh commercial banks.

Methods of study: expert judgment, modeling, institutional analysis, forecasting and software development, statistical data processing.

The results are a theoretical justification of the system-an integrated concept of modernization of the loan process by streamlining its internal structure in commercial banks, formulating and solving complex problems associated with its implementation, in order to create a system of competitive domestic financial and credit institutions, the scientific significance of the economic base of the objective function of the process lending and the stages and methods of interaction of banks and potential borrowers, the practical significance of the work is to develop a practical model of building a system of business processes of commercial bank lending based on the identification of specific technology options in the banking market and retain the most flexible methods of process control credit.

For information on publications:

1. The role of the loan process in a modern commercial bank;
2. Evaluating the effectiveness of the loan process, JSC "Tsesnabank."

Реферат

Диссертациялық жұмыстың құрылым және көлемі. Диссертация мақсаты мен зерттеудің есебің дәйекті түрде ашады, кіріспе үш бөлімнен, 8 параграфтан, қолданылған әдебиет тізімі, қосымша тұрады. Диссертациялық жұмыстың көлемі 100 бет.

Иллюстрацияның саны 11 суреттерден, 13 кестелерден, қолданылған әдебиеттердің тізімінен 25 құрайды.

Негізгі сөздер тізімі: несие процессі, клиент, менеджер, мәлімдемені қарастыру, клиентке қызмет көрсетуі, кредит беру, кредитті өтеуі, кредит құрылымы, несиелік келісімшарт, кредит капілдемесі, реинжиниринг, бизнес-процесс, несие тәуекелі, клиенттің төлеу қабылетінің талдауы, несие бөлімі, несие комиссиясы.

Зерттеудің тақырыбының өзектілігі. Қазақстандық экономиканың өсуі ұлттық банктің потенциалының тиімді қолдануында негізі болу керек. Қаржылай-несие институттардың бірқалыпты дамуы несие процесстерінің активизациясы және интегративтіксіз іске асырыла алмайды.

Диссертациялық жұмыстың мақсаты несие процессінің тиімділігінің жоғарылатуының стратегиясының іске асыруының негізі, сауда банктерінің жолымен қауіпсіздік және бәсекеге түсе алатындықтығы оның ішкі құрылымының кәсіпорындардың қызмет көрсету сапасының жоғарылатуы және несие тәуекелінің төмендету қамтамасыз ететін рационализациясында сауда банктеріндегі несие процессінің аспаптар және басқару механизмдарының концептуалды дәлелдеу және эмпирикалық верификациясы болып табылады.

Зерттеу нысана - әр түрлі салалардың жеке тұлғалар және кәсіпорындарының несие беруінің процесстері қазақстандық сауда банктерімен қарым қатынас жасауы.

Зерттеу әдістер: сарапшылық баға, пішіндеулер, институционалдық талдау, программалық болжам өңдеулер, статистикалық ақпаратты өңдеулері.

Нәтижелер несие беру кезеңі банктер және потенциалдық қарызшылардың өзара әрекеттесуінің әдістері, жұмыстың жаттығу маңыздылығы жұмыс жасауды нақты экономикалық негіз ғылыми маңыздылықтың есептерінің отандық жүйесінің қаржылай-несие институт бәсекеге түсе алатын құрастыруларының мақсаттарында жасалған, олардан іске асыру сабақтас кешендерінің шешіміне сауда бангі, қойылудағы оның ішкі құрылымының рационализациясы несие процессінің жаңғыртуының жүйелік - бүтіндік тұжырымдамасының теориялық дәлелдеуінде жолымен процесстің өзіне болады базарға банктік қызмет және несие берудің процесстерінің басқарудың өте солқылдақ қабылдауларын бекітуін технологиялардың ерекше параметрлерінің анықталуын негізде сауда бангінің несие беруінің бизнес-процесстерін жүйенің құрастыруын жаттығу үлгісінің өңдеуінде тұрады.

Результаты заключаются в теоретическом обосновании системно-целостной концепции модернизации кредитного процесса путем рационализации его внутренней структуры в коммерческих банках, постановке и решении комплекса задач связанных с ее реализацией, в целях формирования

системы отечественных конкурентоспособных финансово-кредитных институтов, научная значимость объективное экономическое основание функционирования самого процесса кредитования и этапов и способов взаимодействия банков и потенциальных заемщиков, практическое значимость работы состоит в разработке практической модели построения системы бизнес-процессов кредитования коммерческого банка на основе выявления специфических параметров технологий на рынке банковских услуг и закрепления наиболее гибких приемов управления процессами кредитования.

Жариялаулар туралы хабар:

1. Қазіргі сауда бангіндегі несие процессінің рөлі;
2. Цеснабанк АҚ несие процессінің тиімділігінің бағасы.

РЕФЕРАТ

Объем работы - 114, таблиц – 18, рисунков – 13, использованных источников – 54.

Ключевые слова: инвестиционный проект, прорывной проект, программа, корпоративный лидер, стратегия, конкурентоспособность, диверсификация, несырьевой сектор, модернизация, социально-экономическое развитие, инвестиционный потенциал, инвестиционная сфера, приоритет, промышленность, результат, перспектива, регион, экспортоориентированность.

Объект исследования - прорывные макропроекты реализуемые в электроэнергетике, химической и металлургической промышленности области.

Цель исследования – выявление влияния реализации прорывных макропроектов на развитие Павлодарской области.

Методы исследования - теоретический анализ литературы, экономико-статистические, метод научной абстракции, моделирования и другие общенаучные методы.

Результаты исследования – выявление результатов реализации прорывных макропроектов, а именно внешних, международных эффектов и косвенных выгод.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в следующем:

- дана оценка инвестиционного климата в Павлодарской области;
- определены приоритетные направления реализации прорывных макропроектов в Павлодарской области;
- предложены перспективные направления развития основных отраслей промышленности области;
- рассмотрены возможности развития металлургической промышленности области за счет создания вертикально-интегрированного кластера «Металлургия-Алюминий».

Количественная и качественная характеристика собранного фактического материала: исследования отечественных и зарубежных экономистов, законодательные и нормативные акты, материалы международных и региональных конференций и семинаров в сфере инвестиционной политики, статистические и аналитические материалы Управления статистики Павлодарской области, материалы промышленных предприятий региона, научные журналы, материалы периодической печати

1. В настоящей диссертации применяются следующие термины с соответствующим определением:
2. Кредитный процесс - это процесс организации кредитной деятельности банка, состоящий из совокупности последовательных этапов: от рассмотрения кредитной заявки до погашения ссудной задолженности кредитополучателем.
3. Реинжиниринг - процесс оздоровления предприятий, фирм, компаний посредством подъема инжиниринга на новый уровень.
4. Клиент - лицо, пользующееся услугами учреждения, организации, предприятия (например, К. банка), постоянный покупатель, заказчик.
5. Менеджер - управляющий, специалист по управлению производством и обращением товаров, работающий по найму.
6. Рассмотрение заявки - рассмотрение письменно оформленное намерение получить определенный товар, услуги, участвовать в проводимых мероприятиях.
7. Банковский кредит — денежная ссуда, выдаваемая банком на определенный срок на условиях возвратности и оплаты кредитного процента.
8. Платежеспособности - возможность государства, юридических и физических лиц своевременно и в полном размере выполнять свои денежные обязательства, вытекающие из торговых, кредитных и других операций.
9. Погашение кредита - возврат должником по истечении срока суммы долга.
10. Договор - добровольное соглашение двух или нескольких лиц (экономических субъектов), заключаемое на предмет выполнения каждым из них принимаемых на себя обязательств по отношению к другим участникам.
11. Обеспечение кредита - совокупность условий, дающих кредитору основание быть уверенным в том, что долг будет ему возвращен.,
12. Анализ - метод научного исследования (познания) явлений и процессов, в основе которого лежит изучение составных частей, элементов изучаемой системы.
13. Кредитная линия — юридически оформленное обязательство банка перед заемщиком предоставлять ему в течение определенного периода кредиты (открыть кредитную линию) в пределах согласованного лимита.
14. Заемщик — получатель кредита, займа, принимающий на себя обязательство, гарантирующий возвращение полученных средств, оплату предоставленного кредита.

15.Залогодатель — должник, предоставивший залог в качестве гарантии о возврате долга.

16.Бизнес-процесс - это совокупность действий, приводящих к созданию ценности для потребителя

17.-

1. АО – Акционерная общество
2. BPR - Business Process Reengineering - Реинжиниринг бизнес-процесса
3. РКБ - Реинжиниринговая команда банка.

4. ABC- процессно-ориентированный анализ.

Нормативные ссылки

В настоящей диссертации использованы ссылки на следующие стандарты: Закон о банках и банковской деятельности 31 августа 1995г. №2444, дело: Учебник / Под ред. проф. В. И. Колесникова, проф. Л. П. Кроливецкой. – М.: Финансы и статистика, Овчаров А.О. Организация управления рисками в коммерческом банке // Банковское дело. – 2006.-№1, Захаров В.С. Становление системы коммерческих банков // Деньги и кредит. – 2007., Абдрахманова Г.А., Абдукаимова Г.С. Кредитное дело: Учебное пособие. – Алматы: «Экономика»,2009, Хамитов Н.Н. Банковский менеджмент: Учебное пособие. – Алматы: Экономика, 2007, Басуня Т. Эволюция коммерческих банков в Республике Казахстан // Банки Казахстана. –2003, фактологические сведения, сформированные на базе официальных статистических данных Агентство по статистике РК, отчетных материалов АО «Цеснабанк», публикации в периодических, специализированных изданиях, посвященные проблемам коммерческих банков, казахстанских, российских, зарубежных информационно-статистических, аналитических агентств; материалы, научных конференций и семинаров; разработки международных финансовых организаций, опубликованные в печати, представленные в сети Интернет, информационные и статистические материалы Национального Банка РК.

	ВВЕДЕНИЕ	
1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ОСОБЕННОСТИ КРЕДИТНОГО ПРОЦЕССА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА	
1.1	Характеристика места функциональной роли кредитного процесса в современном коммерческом банке	
1.2	Технология рационализации процесса-кредитования в коммерческом банке	
1.3	Базовые принципы реинжиниринга бизнес-процессов зарубежными коммерческими банками	
1.3		
2	АНАЛИЗ КРЕДИТНОГО ПРОЦЕССА НА ПРИМЕРЕ ПФ АО «ЦЕСНАБАНК»	
2.1	Характеристика кредитной деятельности АО «Цеснабанк»	
2.2	Сравнительный анализ организации кредитного процесса в казахстанских коммерческих банках: общее и особенное.	
2.3	Анализ кредитного портфеля АО «Цеснабанк» .	
3	ПЕРСПЕКТИВНАЯ МОДЕЛЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА КРЕДИТОВАНИЯ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ	
3.1	Модель совершенствования бизнес-процесса кредитования физических лиц	
3.2	Рационализация процесса кредитования юридических лиц	
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ	
	СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ЛИТЕРАТУР	

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Рост казахстанской экономики должен быть основан на эффективном использовании потенциала национального банка. Устойчивое развитие финансово-кредитных институтов не может быть реализовано без активизации кредитных процессов и интегративного взаимодействия предприятий, и коммерческих банков.

Отсутствие рыночных традиций и опытных высококвалифицированных банковских кадров затрудняет проведение перемен и внедрение современных технологий кредитования в казахстанских банках. Качество и спектр предоставляемых ими кредитных 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.

В условиях глобализации финансовых отношений растет осознание того, что если изменения будут насаждаться извне; то банки 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 казахстанской банковской системы в целом. Суть сложившейся к настоящему моменту ситуации состоит в том, что, сделав необходимые и решительные шаги, банкиры задумались о том, как перейти от количественных к качественным переменам.

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

Организационная структура многих казахстанских коммерческих банков сегодня не только не соответствует новым условиям внешней среды, но зачастую не соответствует и специфике производимых банками кредитных операций: происходит смешение операций, некоторые из них осуществляются не одним отделом, что приводит к неразберихе, запутывает клиента, технологически осложняет 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 кредитную операцию. Зачастую просто невозможно понять, кто принимает решения и несет ответственность за их выполнение.

Стоит отметить, что ситуацию осложняет тот факт, что процесс реорганизации банков шел в других развитых странах естественным путем и достаточно продолжительное время. Реорганизационные процессы, на которые во всех развитых странах ушли десятилетия, в Казахстане 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 казахстанской банковской системы.

Мировой опыт банковской системы ярко свидетельствует о том, что многие сложные вопросы, с которыми сегодня сталкиваются кредитные организации в Казахстане, могут быть преодолены, если применить рационализацию в виде реинжиниринг бизнес-процессов, который подразумевает технологическое оздоровление любого хозяйствующего субъекта, в том числе и банков, и поднятие его на более высокий уровень организации работы.

Цель и задачи диссертационного исследования. Целью диссертационной работы является концептуальное обоснование инструментов и механизмов управления кредитным процессом в коммерческих банках на основе, реализации стратегии повышения эффективности кредитного процесса путем рационализации его внутренней структуры, обеспечивающей повышение качества обслуживания предприятий и снижение кредитного риска, безопасность и конкурентоспособность коммерческих банков.

Достижение данной цели обеспечивается решением следующих задач, отражающих логику и концепцию исследования:

- выделить особенности кредитного процесса в современном коммерческом банке;
- проанализировать специфику структурной организации кредитного процесса в казахстанских коммерческих банках;
- уточнить базовые принципы реинжиниринга бизнес-процессов в коммерческом банке;
- оценить подходы к изменению бизнес-процессов в коммерческом банке;
- обосновать подходы к исследованию особенностей процессно-стоимостного управления кредитным процессом и необходимость перехода к процессно-ориентированному управлению кредитным процессом в казахстанских банках;
- разработать технологию реструктуризации кредитования, как основного бизнес-процесса коммерческого банка;
- разработать модель бизнес-процесса кредитования физических и юридических лиц.

Объект и предмет исследования. Объект исследования - процессы кредитования физических лиц и предприятий различных отраслей АО «Цеснабанк». Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения, возникающие по поводу реструктуризации кредитных процессов и направленные на внедрение реинжиниринга технологий кредитования в коммерческих банках.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ОСОБЕННОСТИ КРЕДИТНОГО ПРОЦЕССА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

1.1 Характеристика места функциональной роли кредитного процесса в современном коммерческом банке

Кредитный процесс - это процесс организации кредитной деятельности банка, состоящий из совокупности последовательных этапов: от рассмотрения кредитной заявки до погашения ссудной задолженности кредитополучателем.

В научной литературе [4,5,7,14] обычно выделяют следующие стадии (этапы) кредитного процесса:

1. Рассмотрение заявки на получение кредита и интервью с потенциальным заемщиком.
2. Оценка кредитоспособности заявителя.
3. Изучение достаточности, приемлемости и ликвидности материальных и нематериальных ценностей в качестве обеспечения кредита.
4. Структурирование кредита и заключение кредитного договора.
5. Предоставление кредита.
6. Обслуживание кредита.
7. Погашение кредита.

Традиционная схема организации работы банка по обслуживанию клиентов - потенциальных кредитополучателей - долгое время строилась как «многоконтактная» модель сотрудничества клиента с различными кредитными подразделениями в банке (рисунок 1).

В такой модели процедуры принятия заявки на кредит, анализа кредитоспособности, подготовки кредитного договора, контроля за проведением платежей и погашением кредита, а также другие функции выполняются разными специалистами банка. В результате, с одной стороны, утверждается принцип функциональной специализации кредитных подразделений, а с другой - увеличивается количество согласований, растут операционные расходы, теряется оперативность принятия решений по различным вопросам кредитования. С точки зрения удобства для клиента такая схема не всегда является предпочтительной для использования, особенно в крупных банках, обладающих значительными финансовыми возможностями и разнообразной клиентурой. Клиент банка, особенно корпоративный заемщик, страдает в этом случае от необходимости множества контактов на разных уровнях управления: от банковского служащего, принимающего кредитную заявку, до менеджеров высшего управленческого звена.

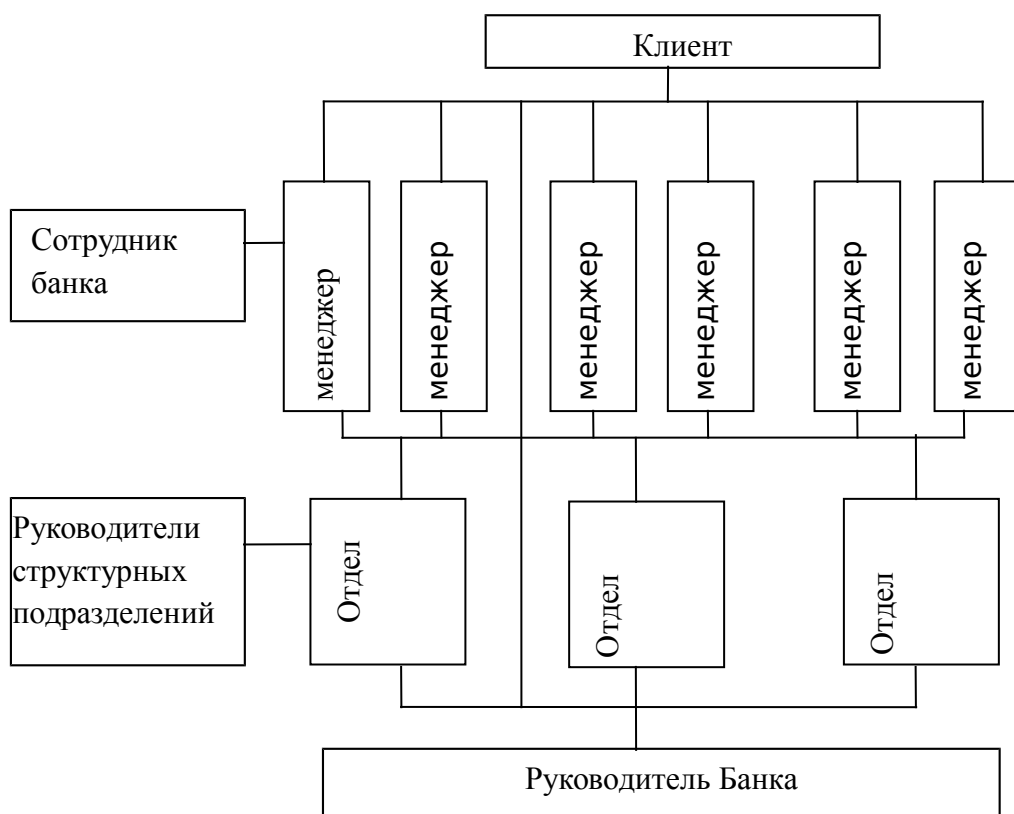


Рисунок 1 – Схема многоконтактного обслуживания клиента банка

В качестве альтернативы может применяться механизм «уполномоченного менеджера по кредитам» или, другими словами, схема одноконтактного обслуживания клиента банка (рисунок 2).

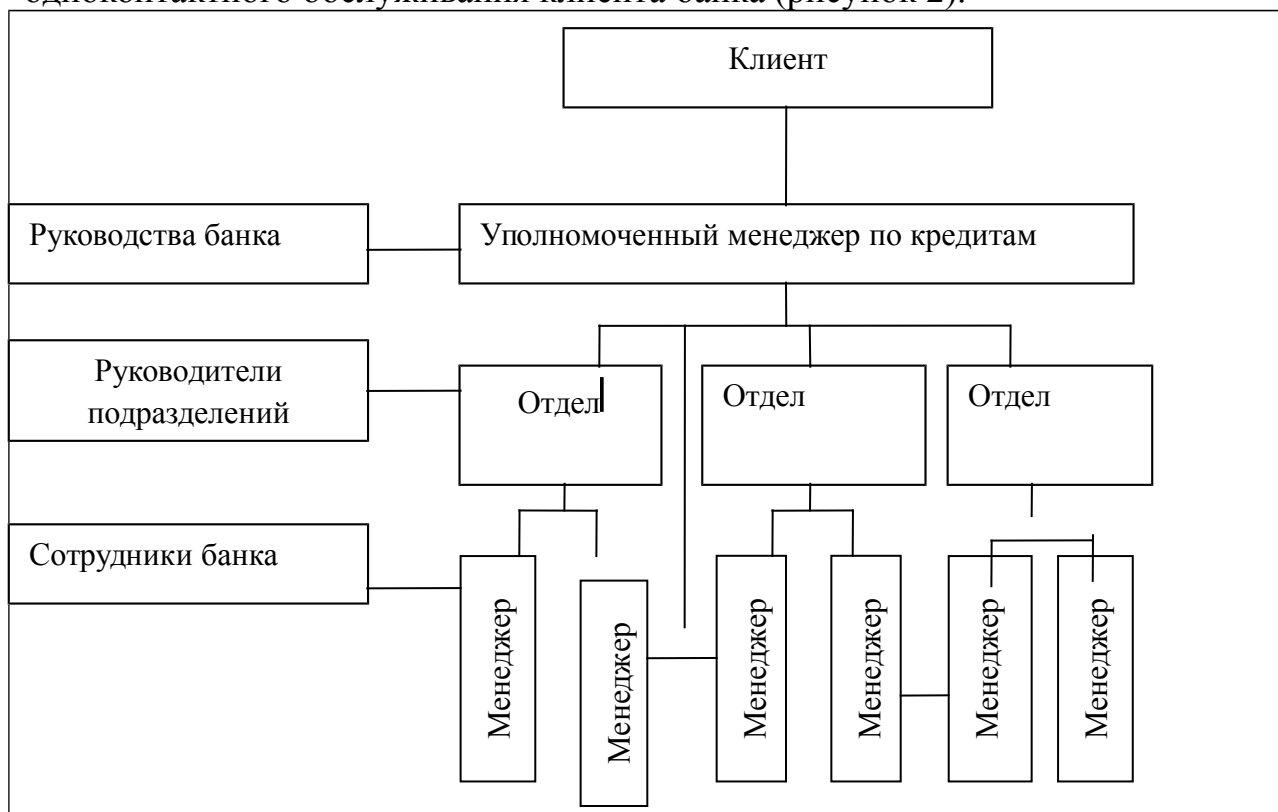


Рисунок 2 – Схема одноконтантного обслуживания клиента банка

Такой механизм обычно используется, если этапы бизнес-процесса сложны и их не удастся объединить силами небольшой команды в рамках одного функционального подразделения банка. Уполномоченный кредитный менеджер обеспечивает единую «точку контакта» между клиентом-кредитополучателем и банком и является центральным звеном в цепочке подразделений, ответственных за его обслуживание. Чтобы выполнить эту роль на высоком профессиональном уровне, менеджер по кредитам должен быть способен отвечать практически на любые вопросы клиента без обращения к другим должностным лицам банка. По сути, менеджер ведет себя с клиентом так, как если бы он отвечал за все обслуживание этого клиента.

Организация кредитного процесса коммерческого банка достаточно подробно описана в литературе [10, 25]. Однако в силу преобладания в отечественной кредитной практике краткосрочных ссуд на пополнение оборотных средств большее внимание уделяется процессу краткосрочного кредитования. В зарубежной практике акцент смещен в пользу средне- и долгосрочного кредитования инвестиционных проектов, обладающего некоторыми специфическими чертами. Поэтому при дальнейшем изложении целесообразно сначала подробно охарактеризовать этапы кредитного процесса в целом, а затем изучить специфические особенности организации процесса кредитования инвестиционных проектов. Такой комплексный подход позволит, с одной стороны, детально разобраться в механизме предоставления банковских кредитов, как краткосрочных, так и долгосрочных, а с другой - проанализировать функции кредитных специалистов на различных этапах кредитного процесса с целью выработки предложений по его оптимизации.

Этап 1. Размещения информации о кредитах. Удобнее всего работать с различными ценовыми каталогами, рекламными и отраслевыми периодическими изданиями. Не стоит забывать о радио, телевизионной и наружной рекламе. Для использования этого источника информации составляется перечень рекламоносителей, в которых потенциальные клиенты банка узнают необходимую информацию о кредитах. Приоритет отдается тем ресурсам, где сведения о рекламодателе представлены в электронном виде, так как можно организовать их автоматический мониторинг. Это могут быть электронные версии журналов и газет, ценовые базы, перепечатки текстов бегущей строки на телевидении или запись рекламных объявлений, звучащих по радио. В зависимости от сегмента рынка набор тех или иных рекламоносителей может меняться. Из этих источников можно получать наименование организаций и контактную информацию.

Этап 2. Рассмотрение заявки на получение кредита и интервью с потенциальным заемщиком. Так называемая предварительная информация о потенциальном заемщике, которая частично отражена в кредитной заявке, а в основном пополняется и аргументируется клиентом в ходе собеседования (интервью), призвана выяснить первичные данные о клиенте и его мотивах

обращения в банк за кредитной поддержкой. Методом интервью оцениваются причины, побудившие клиента оформить заявку, цели кредитования, планируемые источники погашения кредита, сфера деятельности и другие вопросы, позволяющие сформировать предварительное мнение о заявителе. Только при личной встрече с клиентом сотрудник кредитного отдела может ознакомить его с порядком предоставления кредитов в данном банке и со списком необходимых для продолжения кредитного процесса документов. Заявление клиента регистрируется в кредитном подразделении банка. Начальник кредитного подразделения получает заявление и расписывается в книге регистрации, после чего определяется менеджер, ответственный за обслуживание клиента.

При обработке заявки на кредит менеджером по кредитам устанавливается ее соответствие либо несоответствие первичным критериям, т.е. общим правилам кредитования и внутренним положениям банка по вопросам кредитной политики. В случае несоответствия кредитной заявки первичным критериям банка менеджер по кредитам готовит заключение о невозможности предоставления кредита, согласовывает его с начальником кредитного подразделения и направляет заявителю письменное уведомление об отказе в кредите. Если же предоставление кредита признано целесообразным для банка, приступают ко второму этапу кредитного процесса.

Этап 3. Оценка кредитоспособности заявителя. Данный этап начинается с изучения учредительных документов потенциального заемщика. Определяется его юридический статус, совместно со службой безопасности оцениваются деловая репутация, кредитная история. Такие действия особенно важны, если клиент для банка новый либо обслуживается в другом банке. В случае кредитования клиента с длительной историей его взаимоотношений с банком, когда дополнительных сведений о репутации заемщика не требуется, менеджер по кредитам приступает к финансовому анализу. Источником информации для финансового анализа выступают данные бухгалтерской отчетности заемщика. На основании рекомендаций Центрального банка по вопросам оценки кредитоспособности заемщика и используемой в банке методики расчета финансовых показателей оцениваются финансовое состояние и перспективы его изменения на период кредитования. Часто в банковской практике при оценке кредитоспособности в целом и финансового состояния в частности используются методики рейтинговой оценки, основной целью которых является унифицирование процедуры анализа и создание информационной базы для сравнения различных категорий заемщиков. Помимо количественного анализа финансовых коэффициентов все большее распространение в банковской практике кредитования получает качественный анализ уровня менеджмента на предприятии-заемщике, а также внешних рыночных факторов. Несомненно, что два этих основных направления анализа не должны противопоставляться. Они призваны органично дополнять друг друга и усиливать обоснованность принятия решений по кредиту.

Если результаты оценки кредитоспособности заемщика признаны удовлетворительными, менеджер по кредитам переходит к рассмотрению

вопроса использования тех или иных форм исполнения обязательств по кредиту.

Этап 4. Изучение обеспечения кредита. Основными формами исполнения обязательств по кредитам выступают: залог материальных и нематериальных ценностей, поручительства предприятий и организаций, частных лиц.

К видам залогового обеспечения, принимаемым кредитным подразделением относятся: залог товаров, внеоборотных активов, недвижимости, ценных бумаг, валютной выручки, депозитных вкладов, прав собственности и т.д.

В практике кредитования одновременно могут применяться различные формы исполнения обязательств по кредиту (например, залог имущества может быть усилен поручительствами частных лиц или гарантия может сопровождаться предоставлением залога). Оценка залога производится экспертом соответствующего кредитного подразделения банка, чаще всего службы по оценке залога. После заключения эксперта о приемлемости залога или других форм исполнения обязательств по кредиту менеджер по кредитам приступает к этапу структурирования кредита и подготовки кредитного договора.

Этап 5. Структурирование кредита и заключение кредитного договора. Кредитный договор может быть заключен в виде договора о кредитной линии, когда заемщик кредитруется достаточно продолжительный период отдельными траншами в пределах установленного лимита, и стандартного, не связанного с другими обязательствами кредитного договора. Процесс подготовки кредитного договора предполагает достижение согласия между субъектами кредитной сделки (кредитором и заемщиком) по следующим принципиальным вопросам: объекту кредитования, цели кредитования, размеру кредита, срокам кредитования и погашения кредита, процентной ставке за пользование кредитом, обеспечению кредита, ответственности сторон за невыполнение договорных обязательств, экономическим санкциям со стороны банка за нецелевое использование кредита.

Проекты кредитного договора, договора залога и других сопроводительных документов передаются для согласования в юридическую службу юристу кредитного подразделения. Работа юриста проводится с целью выяснения и подтверждения соответствия формы и содержания представленных документов действующему законодательству, правоспособности заемщика, правомочности сотрудников кредитных подразделений, подписавших документы по кредитной сделке. Специалист юридической службы визирует документы или возвращает их на доработку менеджеру по кредитам. Затем в зависимости от уровня делегирования полномочий менеджер по кредитам либо самостоятельно принимает решение о приемлемости кредита и подписывает кредитный договор у начальника кредитного подразделения, либо представляет подготовленные документы на рассмотрение кредитного комитета. Последний принимает окончательное решение, санкционируя выдачу кредита, отправляя документы на доработку или отказывая в предоставлении кредита. Если принято положительное

решение, менеджер по кредитам приступает к следующему этапу кредитного процесса.

Этап 6. Предоставление кредита. Предоставление кредита сопровождается открытием ссудного счета, от правильного установления вида которого во многом зависит успех кредитной сделки. При этом обычно используют "следующие виды ссудных счетов: отдельный (простой), специальный.

После определения вида ссудного счета менеджер по кредитам готовит и направляет в операционный отдел распоряжение на открытие ссудного счета и выдачу кредита. Кредитный процесс переходит на новый этап обслуживания уже предоставленного кредита.

Этап 7. Обслуживание кредита. Часто финансовые возможности заемщика и уровень риска кредитной сделки меняются за период от предоставления ссуды до окончательного ее погашения. Поэтому процедура обслуживания кредита направлена, в первую очередь, на осуществление менеджером по кредитам контрольных функций. Различают следующие направления контроля:

- за целевым использованием кредита;
- достаточностью обеспечения кредита;
- своевременным погашением основного долга и процентов;
- платежными документами заемщика.

Менеджер по кредитам обеспечивает также наблюдение за финансовым состоянием заемщика и тенденциями к его изменениям, периодически анализирует кредитоспособность клиента, совместно с кредитополучателем обсуждает в случае необходимости вопросы изменений и дополнений к кредитному договору, касающиеся изменения процентных ставок, пролонгации кредита и т.д., ведет кредитное досье заемщика, пополняет его новой документацией, обеспечивает надежность хранения и банковскую тайну. Все эти меры направлены на успешное завершение сделки - погашение кредита.

Этап 8. Погашение кредита. Переход к последнему этапу и успешное окончание кредитного процесса возможны только при правильной организации всех предыдущих этапов. Большинство кредитов погашаются своевременно и в полном объеме в соответствии с условиями кредитного договора. Вместе с тем в среднем около 15 % банковских ссуд становятся проблемными с точки зрения возможности их возврата [5, с.158]. Поэтому если заемщиком нарушены сроки погашения кредита, менеджер по кредитам приступает к процедуре востребования непогашенных процентов и основного долга. Открываются счета просроченных ссуд, оформляются инкассовые распоряжения, обсуждаются меры воздействия на заемщика совместно с юридической службой и службой безопасности. Конечной целью кредитных подразделений банка является обеспечение возврата ссуженных средств и запланированной доходности вложений.

Организация работы по долгосрочному кредитованию инвестиционных проектов происходит в рамках описанного кредитного процесса и не может коренным образом отличаться от краткосрочного кредитования. Вместе с тем

существуют определенные специфические особенности, вызванные, главным образом, более высоким уровнем риска кредитования и необходимостью отвлечения банковских ресурсов на продолжительное время. При этом достаточно сложно встретить два похожих друг на друга инвестиционных проекта.

Каждый из них требует индивидуального подхода, учитывающего особенности планирования бизнеса, государственного регулирования инвестиционной деятельности и др. Чтобы разобраться в сущности вопроса, целесообразно составить технологическую карту процедур выдачи кредита, входящих в кредитный процесс коммерческого банка.

Шаги 1-3 отражают процедуры подачи, получения и обработки заявки клиента. Менеджер по кредитам проверяет наличие необходимых для продолжения кредитного процесса документов и правильность их оформления. В отличие от краткосрочного кредитования помимо прочих документов клиент должен предоставить описание инвестиционного проекта и бизнес-план его реализации. Кроме того, уже на данной стадии оговаривается возможность проведения кредитными подразделениями самостоятельного исследования на предприятии. Это также принципиально новая операция, выполняемая сотрудниками службы оценки залога либо службой оценщиков банка.

Шаги 3-6 направлены на выработку предварительного заключения о кредитоспособности клиента на основании представленных документов.

Шаг 6-7 предполагает детальное изучение бизнес-плана реализации инвестиционного проекта. На данном этапе проверяется соответствие данных в бизнес-плане, инвестиционном проекте и финансовой документации. Особое внимание уделяется определению потребности рынка в той или иной продукции, уровня конкуренции в сфере бизнеса клиента, уровня квалификации руководства предприятия-заемщика и т.д.

Шаг 7-8 служит для подготовки развернутого заключения о бизнес-плане клиента и перспективах его развития.

Шаг 8-9 обеспечивает разработку программы обследования предприятия с учетом заключения специалиста по анализу бизнес-плана. Проводится обследование предприятия.

Шаг 9-10 свидетельствует о том, что результаты исследования специалистов по оценке бизнес-плана и обследованию предприятия обсуждаются совместно. Затем выносится оценка проекта и подписывается совместное заключение.

Шаг 10-11 предусматривает проведение оценки инвестиционной кредитоспособности предприятия, т.е. возможности погашения инвестиционных кредитов в результате успешной реализации инвестиционного проекта.

Шаги 11-12-14 связаны с разработкой наиболее эффективной схемы кредитования с учетом заключений всех специалистов, участвовавших в предварительных процедурах.

Шаги 13-15 продиктованы необходимостью согласования параметров инвестиционного кредита с клиентом.

Шаги 15-19 рассматриваются как необходимый этап согласования и подготовки кредитной документации для окончательного решения на кредитном комитете банка.

Шаг 19-20 означает принятие кредитным комитетом банка окончательного решения о возможности предоставления инвестиционного кредита клиенту.

При реализации данной технологической схемы, если при выполнении какой-либо процедуры у специалистов складывается отрицательное впечатление о проекте, аргументированное конкретными документами и фактами, вопрос о предоставлении кредита дальше не рассматривается. Документы передаются начальнику кредитного подразделения для информирования руководства банка.

В условиях нестабильной внешней среды, постоянно повышающихся требований рынка банковских услуг к кредитным учреждениям, роста конкуренции, усложнения технологии сложно переоценить необходимость совершенствования различных направлений функционирования банка с целью оптимизации бизнес-процессов. Последняя должна стать неотъемлемой характеристикой совершенствования организации работ в банке как своего рода ответ, реакция на изменения во внешнем окружении.

Оптимизация бизнес-процессов, к которым в полной мере относится и кредитный процесс коммерческого банка, может проходить с различной степенью интенсивности, в различные сроки, предполагать частные изменения либо коренным образом перестраивать весь процесс обслуживания клиентов. При этом используются методы улучшения отдельных этапов, перестройки или реинжиниринга бизнес-процесса (таблица 1).

Таблица 1 - Методы оптимизации бизнес-процессов в коммерческом банке

Характеристика метода	Методы оптимизации бизнес-процессов		
	Улучшение	Перестройка	Реинжиниринг
Политика	Полностью сохраняется. Улучшение происходит на уровне отдельных функций.	В основном сохраняется. Удаляются излишние и малопродуктивные процедуры.	Коренная перестройка. Изменение принципиальных подходов к бизнесу.
Частота применения	Осуществляется постоянно	Проводится периодически	Используется при необходимости
Масштабность изменений	Небольшая	Умеренная	Затрагивает весь бизнес-процесс
Способ реализации	Обычно осуществляется временными командами	Часто проводится силами руководителей всех структурных подразделений	Проводится руководством банка
Эффективность	Частичная	Умеренная	РевOLUTIONная
Стоимость, иски, трудоемкость	Низкие	От низких до средних	Высокие

При организации кредитных операций усилия коммерческих банков направлены на то, чтобы избежать или хотя бы минимизировать возможные потери от неисполнения клиентами своих обязательств по кредитному договору. Этой цели подчинены действия сотрудников банка на всех стадиях кредитного процесса.

Для формирования модели, оптимизирующей кредитный процесс в коммерческом банке необходимо исследовать организацию кредитного процесса в конкретных казахстанских банках.

1.2 Технология рационализации процесса-кредитования в коммерческом банке

Рассмотрим, каким образом должно производиться внесение изменений или полная реорганизация кредитования как основного банковского бизнес-процесса с точки зрения последовательности или порядка работ. Для практического его изменения необходимо, несколько стадий. Эти основные этапы можно формулировать следующим образом:

- Определение объектов изменений и их «размораживание».
- Документирование текущей технологии кредитования и классификация бизнес-процессов кредитования.
- 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.

1) 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 ввиду 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.

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:

- В целях неразглашения банковской тайны сотрудники банка руководствуются только правилами определенными ниже, все что не определено этими правилами, с точки зрения защиты информации, не имеет каких-либо ограничений.

- Не обсуждается и не регистрируется любая информация, касающаяся персонально клиентов банка.

- Не обсуждается и не регистрируется любая информация, касающаяся лицевых счетов клиентов банка.

- Не обсуждаются и не регистрируются персональные данные сотрудников банка.

- Отдельные операции могут обсуждаться только с исполнителями и их руководителями, заранее назначенными высшим руководством банка.

- Данные указанные в публичных документах банка не являются коммерческой тайной.

- Данные полученные из сторонних внешних источников, кроме случаев рассмотренные в пунктах 2-4 не являются коммерческой тайной.

- 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.

- 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.

2) Документирование текущей технологии работы и классификация бизнес-процессов

Прежде чем начать основную работу по преобразованиям, следует тщательно изучить положение дел и детально описать процесс кредитования 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 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.

Возможно использование как статических, так и динамических средств 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 кредитных 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 кредитных 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 кредитных услуг и обеспечивающих процессов в банке. Глубина данных моделей сотрудник банка и услуга или процесс банка. Формулировка миссии, целей, задач и выполняемых функций подразделений банка.

- Классификация и описание целей и задач бизнес-процессов.

- 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.

3) 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 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-процесса кредитования или выполнение отдельных операций.

- Снижение стоимости предоставляемых услуг и обслуживающих процессов.

- Повышение контролируемости деятельности организации на всех уровнях.

- 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.

4. Анализ текущей технологии работы

После того как бизнес-процесс кредитования 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 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.

5. 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, что этому вопросу посвящено достаточно публикаций и внимания, в том числе и со стороны прародителей теории реинжиниринга[7], 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 кредитования. 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.

6. 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 кредитной 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.

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.

7. 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.

8. Корректировка и закрепление изменений.

На основании данных по реальной эффективности, а также результатов 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. Представленная технология оптимизации кредитования позволяет разработать конкретные модели организации бизнес-процесса кредитования в коммерческом банке.

1.3 Базовые принципы реинжиниринга бизнес-процессов зарубежными коммерческими банками

Первопричина проблем казахстанской банковской системы не в неадекватных действиях Правительства или Национального 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 казахстанских 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 Государства или какой-либо другой организации не будет действенной. Однако решить такую системную задачу действительно крайне сложно.

Мы остановимся на анализе использования в казахстанских 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 казахстанских банкиров и экономистов. Речь идет о реинжиниринге бизнес-процессов, более того, о реинжиниринге кредитного процесса, как основного бизнес-процесса банковской деятельности.

Реинжиниринг, 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 Казахстане после 1998 г. Поэтому начать хотелось бы с самого понятия, с этимологии слова.

Так, например, в Большом экономическом словаре[16] и в Словаре бизнесмена «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. 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.

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. [29 с. 235]

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. № 4). Три года спустя М. Хаммер в соавторстве с Дж. Чампи издал своего рода манифест революции в бизнесе под названием «Реинжиниринг корпораций».

Начиная со второй половины девяностых годов методологию реинжиниринга начинают использовать в своей работе крупнейшие компании, банки, инвестиционные институты, например Lloyds Bank (Великобритания).

К масштабной реорганизации реинжинирингового типа уже приступили некоторые крупные российские коммерческие структуры, в том числе и банки. [30 с. 236]

Но в казахстанской 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. 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» [31, с. 52].

В трактовке 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. [32 с.53]

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-процессов (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». [29 с.55] 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 обуславливается неэффективностью взаимодействия ее подразделений (например, неточностью или различными задержками при передаче 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 банка 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: [5] 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.

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 ВРК:

1) Программа реинжиниринга должна охватывать всю структуру банка 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.

2) 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 банка с клиентами.

3) Процессы следует разрабатывать исходя из внешних условий. Недостаточно согласиться, что клиентов прежде всего интересует снижение процентных ставок, банковских комиссий и улучшение обслуживания. Одних может больше интересовать скорость, других - расширение ассортимента услуг или продуктов, третьих - стопроцентная надежность и так далее. При разработке процессов следует учитывать интересы основных групп клиентов и исключить из рассмотрения группы, предварительно признанные незначительными.

4) 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.

5) Необходимо быть готовым разрушить функциональные барьеры и ликвидировать «империи» в виде отдельных обособленных подразделений. В конечном счете реализация ВРК улучшает работу как внутри отдельных подразделений, так и взаимодействие между подразделениями. Хотя естественно на практике сопротивление этому бывает очень существенное.

6) 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.

7) 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.

8) 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 гарантированным практическим результатом, что и будет рассмотрено нами далее.

«ЦЕСНАБАНК»

2.1 Характеристика кредитной деятельности АО «Цеснабанк»

17 января 1992 года в Национальном Банке Республики Казахстан зарегистрирован коммерческий банк «Цеснабанк». Цеснабанк – единственный коммерческий банк, головной офис которого находится в столице нашей республики – городе Астане. Придерживаясь принципов универсальности, Банк оказывает высококачественные банковские услуги, в числе которых открытие и обслуживание текущих счетов, международных пластиковых карт VISA, открытие и ведение срочных вкладов, кредитование физических и юридических лиц, продажа дорожных чеков American Express, быстрые денежные переводы как по Казахстану, так и по всему миру. В настоящее время филиальная сеть Банка представлена 19 филиалами и около 100 пунктами обслуживания клиентов в 30 областных и региональных центрах Казахстана. Сейчас в Банке обслуживается около 100 000 частных лиц и свыше 15 000 корпоративных клиентов, а также клиентов малого и среднего бизнеса. Банк, является юридическим лицом, созданным в организационно-правовой форме - акционерное общество, правоспособность которого возникает с момента государственной регистрации в органах юстиции и получения лицензии Агентства Республики Казахстан по регулированию и надзору финансового рынка и финансовых организаций на проведение банковских операций. Банк может выдавать кредиты, проводить другие активные операции, приносящие доходы, лишь в пределах, имеющих у него свободных ресурсов. Следовательно, операции, в результате которых формируются такие ресурсы банка (пассивные операции), играют первичную и определяющую роль по отношению к операциям активным, логически и фактически предшествуют им и определяют объем и масштабы доходных операций. Как и всякий хозяйствующий субъект, банк для обеспечения своей деятельности должен располагать определенной суммой денег и материальными активами, которые и составляют его ресурсы. С точки зрения происхождения эти ресурсы состоят из собственного капитала банка и заемных средств, привлеченных им на время со стороны (занятых у других лиц). Таким образом, ресурсы банка (банковские ресурсы) — это совокупность собственных и привлеченных средств, имеющих в распоряжении банка и используемых им для ведения активных операций. Банки работают в основном на привлеченных средствах. При этом на первом-втором местах по значимости источников привлечения средств находятся деньги населения и остатки средств на счетах юридических лиц, а далее — средства, привлекаемые с помощью ценных бумаг банков, межбанковские кредиты и депозиты юридических лиц. Итак, подавляющую часть денег, за счет которых работает и живет банк, составляют привлеченные им средства, причем привлеченные за плату. Поэтому проблема формирования ресурсов имеет для него более важное значение, чем для любого иного хозяйствующего субъекта. Это обстоятельство порождает конкурентную борьбу за ресурсы между банками, банками и иными кредитными и прочими

организациями и предприятиями, а также другие специфические особенности банковской деятельности. Следует помнить, что банковская деятельность в отличие от других видов деятельности даже в кредитно-финансовой сфере регламентируется гораздо жестче, в том числе в плане привлечения ресурсов.

Позитивное влияние на финансовые и бизнес-показатели АО «Цеснабанк» оказывает тот факт, что экономика Республики Казахстан восстанавливается после финансового кризиса последних трех лет, а рыночные условия в стране улучшаются. АО «Цеснабанк» продемонстрировал большую, чем у сопоставимых банков этой страны, финансовую устойчивость во время кризиса. Кроме того, текущие показатели качества активов, прибыльности и ресурсная база банка выгодно отличаются от аналогичных показателей других казахстанских банков. В связи с этим был повышен долгосрочный кредитный рейтинг АО «Цеснабанк» с «B-» до «B» и рейтинг по национальной шкале с «kzBB-» до «kzBB+», а также подтвержден краткосрочный рейтинг на уровне «С». Прогноз «Стабильный» отражает ожидания того, что финансовые и бизнес-показатели АО «Цеснабанка» останутся удовлетворительными, несмотря на ожидаемое ускорение роста кредитного портфеля. Повышение рейтингов Цеснабанка обусловлено тем, что, его финансовые и бизнес-показатели оставались устойчивыми в период кризиса, более того, они были лучше, чем у других сопоставимых казахстанских банков. Уровень рейтингов отражает умеренные показатели капитализации и высокую концентрацию как кредитов, так и депозитов банка. К позитивным рейтинговым факторам относятся хорошая рыночная позиция Цеснабанка в Центральном и Северном Казахстане (7% по срочным депозитам и 12% по кредитам на 31 марта 2011 г.), улучшение показателей качества активов и прибыльности, а также приемлемый уровень ресурсной базы и ликвидности. АО «Цеснабанк» занимает 10-е место по размеру активов в банковской системе Казахстана и является единственным банком, чей головной офис расположен в столице страны Астане. Показатели качества активов, прибыльности и ресурсной базы АО «Цеснабанка» выгодно отличаются от показателей сопоставимых финансовых институтов Казахстана. Доля проблемных кредитов (просроченных на 90 и более дней) снизилась до 8,5% валового ссудного портфеля, а доля реструктурированных кредитов - до 5,1% валового. Ожидается дальнейшее улучшение этих показателей в ближайшие 12 месяцев. Показатель чистой процентной маржи, составлявший 4,2% в 1-м квартале 2012 г., должен улучшиться в ближайшие 12 месяцев вследствие роста объема кредитов и оптимизации расходов на фондирование. Вместе с тем значительные операционные расходы, а также расходы на резервирование по-прежнему будут оказывать давление на показатели чистой прибыли. Доля внешних заимствований в ресурсной базе АО «Цеснабанка» невелика (около 2%); у банка одно из лучших в банковской системе Казахстана (среди банков, имеющих рейтинги S&P) значений показателя «кредиты / депозиты» (92,7% по состоянию на 01 марта 2012 г.). Умеренный уровень капитализации, измеряемый показателем капитала, взвешенного с учетом риска (RAC, рассчитан по методологии S&P), составлял: 5,1% до корректировок на концентрацию и 3,8% с учетом этих корректировок (на конец 2011 г.), и это

снижает способность банка к абсорбированию потенциальных убытков и увеличивает его подверженность рискам высокой концентрации на отдельных клиентах и отраслях. Запланированное вливание капитала в размере 4,5 млрд тенге в 2011 г. не улучшит показатель RAC значительно, учитывая существенный рост кредитного портфеля. Прогноз «Стабильный» отражает ожидания того, что финансовые и бизнес-показатели АО «Цеснабанк» останутся на достаточно высоком уровне, несмотря на ожидаемое ускорение роста кредитного портфеля.

2.2 Сравнительный анализ организации кредитного процесса в казахстанских коммерческих банках: общее и особенное

Одним из объектов нашего сравнительного анализа выбран АО «Цеснабанк». Выбор данного кредитного учреждения обусловлен тем, что АО «Цеснабанк» является одним из лидеров банковского сектора, но и одним из лидеров в секторе объема кредитов предоставленных реальному сектору экономики.

В сфере размещения, ресурсов главным направлением деятельности Банка остается кредитование предприятий реального сектора экономики.

Несмотря на масштабность данной кредитной организации, кредитный процесс построен по четким правилам, единым для всех филиалов и отделений.

Анализ организационной деятельности кредитного процесса, производился по двум направлениям: анализ организационной структуры функционирования кредитного процесса и анализ этапов предоставления кредитных продуктов.

При комплексном анализе тщательно исследуются все звенья и стороны финансово-хозяйственной деятельности организации в их неразрывной связи, а также определяется взаимосвязь и отдельных разделов анализа для выявления влияния различных факторов на уровень кредитоспособности заемщика, и дается оценка возможных способов снижения риска кредитования.

В кредитном процессе АО «Цеснабанк» участвуют следующие подразделения:

- кредитное подразделение;
- подразделение сопровождения кредитных операций;
- подразделение учета кредитных операций;
- юридическое подразделение;
- подразделение безопасности;
- подразделение рисков;
- подразделение залогового обеспечения;
- подразделение, осуществляющее расчетно-кассовое обслуживание;
- подразделение, осуществляющее хранение ценностей;
- подразделение, выполняющее функции депозитария;
- подразделение, осуществляющее валютные и неторговые операции.

Подразделения, участвующие в кредитном процессе можно условно разделить на подразделения, осуществляющие коммуникации с клиентом и

подразделения, не коммуникатирующие с клиентом.



Рисунок 2.1 - Организационная структура информационных потоков, сопровождающих кредитный процесс АО «Цеснабанк»

Примечание – Составлено автором

К подразделениям, осуществляющим коммуникации с клиентами относятся:

- кредитное подразделение;
- подразделение сопровождения кредитных операций;

Данные подразделения осуществляют непосредственный и непрерывный контакт с клиентом, осуществляют сбор и передачу всей необходимой документации и информации от клиента, клиенту.

К подразделениям, не коммуникатирующим с клиентами относятся:

- подразделение учета кредитных операций;

- юридическое подразделение;
- подразделение безопасности;
- подразделение рисков;
- подразделение залогового обеспечения;
- подразделение осуществляющие расчетно-кассовое обслуживание;
- подразделение, осуществляющее хранение ценностей;
- подразделение, выполняющее функции депозитария;
- подразделение, осуществляющее валютные и неторговые операции.

Таким образом, практически вся информация, исходящая от клиента концентрируется в кредитном подразделении.

Основными подразделениями, имеющими ключевую значимость в кредитном процессе АО «Цеснабанк, являются: кредитное подразделение и подразделение сопровождения кредитных операций.

Данные подразделения осуществляют непрерывное участие во всех этапах предоставления кредитов юридическим лицам, участие же всех остальных подразделений носит эпизодический характер.

Информационные потоки, как показано на рисунке 2.1 осуществляются через кредитное подразделение и подразделение сопровождения кредитных операций.

Под информационными потоками для кредитного процесса понимается процесс получения качественной и количественной информации о клиенте.

Подразделения, участие которых носит эпизодический характер, получают информацию от кредитного подразделения и подразделение сопровождения кредитных операций, анализируют и сообщают о результатах анализа, с изложением своих выводов.

Включение в кредитный процесс тех или иных подразделений осуществляется в зависимости от этапа сотрудничества.

Этапы сотрудничества между клиентом и АО «Цеснабанк» выглядят следующим образом:

1. Переговоры с клиентом.
2. Сбор документов. Рассмотрение документов подготовка информационных меморандумов.
3. Оформление кредитной документации.
4. Выдача кредита.
5. Мониторинг кредита.
6. На первом этапе, этапе переговоров участвует лишь кредитное подразделение, в результате переговоров, подразделением принимается принципиальное решение о возможности сотрудничества с клиентом.
7. Источники, описанные выше, на наш взгляд присущи кредитным организациям, в структуре которых отсутствуют подразделения, специализированно осуществляющие переговоры с клиентами и консультирующие по вопросам кредитования. В основе данных подразделений лежит скорринговая система, призванная по ряду формализованных показателей отсеивать неперспективных клиентов. К формализованным

показателям могут относиться: размер выручки, объем долга, соотношение выручки и долга и прочие.

Таблица 2.1 - Сценарный анализ этапа переговоров с клиентом

№	Источники возникновения операционного риска.	Тип операционных потерь. Описание. Сценарий, описание событий или обстоятельств, приводящих к операционным убыткам.
1	Неспособности проведения предварительного анализа.	Не измеряемый тип операционных потерь. Потери, исходя из данного вида риска могут возникнуть в результате неспособности провести предварительный анализ информации, получаемой от клиента в ходе переговоров, данная ситуация объясняется тем, что перераспределение заявок осуществляется исходя из занятости того или иного кредитного сотрудника и на переговоры отправляется менее загруженный сотрудник на текущий момент, разносторонняя подготовленность которого может быть низкой. Возможным развитием такой ситуации может служить, либо задержка в предварительном рассмотрении, либо отказ в кредитовании. И в первом и во втором случае, операционные потери представляются в виде недополученной прибыли.
2	Задержка в обработке информации	Не измеряемый тип операционных потерь. Причиной задержки в обработке информации является неспособность вовремя обработать информацию, вследствие резкого увеличения ее объемов или изменений в структуре операций. Данные потери представляю собой потери недополученной прибыли.
Примечание - Составлена автором		

По нашему мнению, создание подразделения, специализированно осуществляющего переговоры с клиентами и консультирующие по вопросам кредитования, существенно снижает факты возникновения источников операционных потерь на этапе переговоров и последующих этапах сотрудничества с клиентом.

Снижение источника операционного риска «неспособности проведения предварительного анализа», происходит за счет того, что специализированное подразделение снабжается перечнем формализованных показателей для всех видов кредитных продуктов, это снижает риск неправильной интерпретации полученной информации, одновременно с этим сокращается время на проведение предварительных переговоров и происходит экономия времени кредитного подразделения, которое может быть потрачено на более тщательную

проработку перспективных клиентов. Кроме того, в ходе введения формализованных показателей на этапе переговоров позволит минимизировать субъективный фактор принятия решений.

На наш взгляд, положительным моментом организации переговоров в АО «Цеснабанке», является то, что кредитное подразделение изначально и в полном объеме имеет представление о клиенте. Однако с точки зрения разделения функциональных обязанностей данное построение является неправильным. Функция переговоров не является функцией кредитного подразделения, призванного анализировать кредитоспособность и должна быть выделена из кредитного подразделения.

На втором этапе, кредитным подразделением АО «Цеснабанк» осуществляется сбор документации по хозяйственной деятельности клиента. Сбор документации по клиенту осуществляется по следующим направлениям:

- финансовая документация;
- документация, доказывающая легитимность осуществления хозяйственной деятельности и легитимность лиц, управляющих данной деятельностью;
- документация, свидетельствующая о праве собственности на залоговое имущество и правильность его принятия в качестве объекта собственности.

Финансовая документация анализируется кредитным подразделением и подразделением рисков. После сбора документации, кредитное подразделение, передает необходимую, переработанную в необходимый вид информацию в подразделение рисков. На основе анализа финансовой документации кредитным подразделением готовится финансовая часть кредитного меморандума.

Документация, доказывающая легитимность осуществления хозяйственной деятельности и легитимность лиц, управляющих данной деятельностью собирается кредитным подразделением и передается в юридическое подразделение. После анализа полученных документов, юридическое подразделение сообщает о полноте комплекта и при необходимости, кредитное подразделение дополнительно запрашивает недостающие документы.

Документация, свидетельствующая о праве собственности на залоговое имущество и правильность его принятия в качестве объекта собственности, собирается и анализируется кредитным подразделением, при необходимости, совместно со службой безопасности. Помимо анализа права собственности на предмет залога, кредитным подразделением проверяется ликвидность обеспечения. В отдельных структурных подразделениях АО «Цеснабанке» для оценки ликвидности залога создаются залоговые отделы.

Дополнительно, на втором этапе кредитное подразделение информирует службу безопасности о предстоящей сделке и совместно со службой безопасности проверяет фактическое наличие залога. Таким образом, на втором этапе сотрудничества в кредитном процессе задействованы следующие подразделения: кредитное, юридическое, риски, залоговое и служба безопасности.

По итогам анализа документации, предоставленной клиентом, все подразделения, задействованные во втором этапе, предоставляют свои заключения кредитному подразделению, которое в свою очередь делает сводное заключение, с изложением выводов всех подразделений.

Таблица 2.2 Сценарный анализ этапа сбора и рассмотрения документов

№	Источники возникновения операционного	Тип операционных потерь. Описание. Сценарий, описание событий или обстоятельств, приводящих к операционным убыткам
1	Задержка в обработке информации	Не измеряемый тип операционных потерь. Причиной задержки в обработке информации является неспособность вовремя обработать информацию, вследствие резкого увеличения ее объемов или изменений в структуре операций. Данные потери возникают в результате того, что при сборе документов, кредитным подразделением производится анализ документов, предоставляемых для всех служб; юридической службы, службы безопасности, залоговой службы, и рисков, в результате, процесс рассмотрения тормозится возникновением дополнительного под этапа профессионального рассмотрения, кроме того, возникает факт дублирования выполняемых функций. Пример: вначале правовые документы смотрит кредитное подразделение, впоследствии и юридический отдел смотрит документы, в результате время рассмотрения заявки затягивается. Данные потери представляют собой потери недополученной прибыли.
2	Высокая концентрация функциональных обязанностей	Данный источник риска, характеризуется возможностью упустить кредитным подразделением в общем потоке информации важных факторов, вследствие большого объема перерабатываемой документации. Данные потери представляют собой возможные потери прибыли, вследствие неправильной оценки рисков по сделке.
3	Восстановление нормативной базы хозяйственной деятельности клиента	Измеряемый тип потерь. Возникновение данного источника операционных потерь, связано с тем, что при обращении клиента за кредитом у него может быть нарушена нормативная составляющая, ведения хозяйственной деятельности: либо финансовая сторона, либо юридическая. При сборе документов кредитное подразделение консультирует клиента какие юридические документы необходимо восстановить или оформить; в ходе анализа финансовой деятельности определяет ошибки и консультирует клиента о необходимости исправления.
Примечание - Составлена автором		

Кредитный меморандум, в котором кредитным подразделением сводится вся информация, призван донести полную информацию кредитному комитету о перспективах сотрудничества с клиентом и возможные риски кредитования.

Помимо перечисленных источников операционных рисков, этап сбора и рассмотрения документации осложняется тем, что передача документов осуществляется через служебные записки, что несет в себе возможность

дополнительной задержки обработки информации, вследствие возможной задержки документов на одном из этапов передачи.

Описанные выше источники операционного риска присущи многим кредитным организациям, это связано с тем, что банки, таким образом, пытаются снизить риск мошенничества, возникающий при прямом общении клиентов с подразделениями банка. Однако на наш взгляд, данная система являет собой весьма неповоротливую и неоправданную систему сбора и рассмотрения информации, поскольку риск мошенничества при сборе нефинансовой информации (юридических документов) весьма низок, основные факты мошенничества возникают при предоставлении финансовой информации и информации о залоге.

Таким образом, по нашему мнению, необходимо разделить сбор документов между целевыми подразделениями.

Разделение функций сбора информации по подразделениям позволит кредитному подразделению уделять больше внимания анализу финансовых документов и анализу залогового имущества.

Помимо разделения функциональных обязанностей, по нашему мнению, необходимо поменять очередность сбора документации, доказывающей легитимность осуществления хозяйственной деятельности и легитимность лиц, управляющих данной деятельностью.

На наш взгляд, сбор юридических документов необходимо отнести за этап принятия решения кредитного комитета.

Положительные стороны данной очередности заключаются в ряде фактов:

- количество безкомпенсационной работы со стороны юридического подразделения снизиться на 99%;
- Сбор документов правового характера будет осуществляться оперативнее, поскольку мотивация клиента, имеющего положительно решение кредитного комитета, значительно выше.

Однако, при такой очередности, высока необходимость промежуточного звена, между юридическим подразделением и клиентом, поскольку при прямом контакте возрастает риск мошенничества со стороны сотрудника юридического подразделения. Данную функцию возможно распределить подразделению, осуществляющему сопровождение банковских операций, либо выделить ее как техническую внутри кредитного подразделения и определить специальному сотруднику, в функции которого необходимо вменить оформление и подготовку кредитной документации.

В осуществлении третьего этапа участвуют: кредитное подразделение, подразделение учета кредитных операций и юридическое подразделение.

Кредитное подразделение по итогам решения кредитного комитета информирует клиента о принятом решении и готовит кредитную документацию, при необходимости согласовав ее с юридическим подразделением.

Подразделение учета кредитных операций на основании запроса кредитующего подразделения резервирует номер ссудного счета (или номера

ссудных счетов) и оперативно в письменной форме информирует о нем (или них) кредитующее подразделение.

По нашему мнению, подготовку кредитной документации, необходимо выделить в ранг отдельной операции, выполняемой кредитным подразделением. Поскольку функция подготовки кредитной документации является значимой с одной стороны, но технической по своему характеру с другой стороны, имеет смысл, выделить отдельного, технического сотрудника, обладающего юридическими знаниями, в рамках кредитного подразделения который будет заниматься оформлением кредитной' документации. Более того, на наш взгляд, функцию подготовки необходимо выделить из функций кредитного подразделения и закрепить за юридическим подразделением.

Во многих банках Казахстана функцию подготовки кредитной документации выполняют кредитные подразделения, мотивация отнесения данной функции кредитным подразделениям заключается в том, что кредитное подразделение более полно осведомлено о решении кредитного комитета и более полно сможет отразить все условия в тексте договоров. Однако на наш взгляд, основной функцией кредитных подразделений является аналитическая функция и волатильная работа сотрудника кредитного подразделения может негативно сказаться на, качестве технического написания кредитной документации. Задача по наиболее полному отражению всех условий, принятых на кредитном комитете решается унификацией форм служебных записок, на основании которых будет готовиться кредитная документация.

Процесс подписания кредитной документации в Цеснабанке, также являет собой часть сложного бизнес-процесса.

Кредитная документация, завизированная сотрудником кредитующего подразделения, согласованная с юридическим подразделением и руководителем кредитующего подразделения, направляется на подпись Заемщику, а затем визируется юридическим подразделением и руководителями кредитующего подразделения и передается на подпись руководителю Банка.

Построение такой системы передачи клиенту кредитной документации на подпись содержит в себе вероятность, того, что при повторной проверке договоров юридическим подразделением могут быть найдены ошибки, из-за которых документы необходимо будет пере подписать.

По нашему мнению, следует исключить процесс согласования кредитной документации и ввести процедуру визирования и исключить процедуру визирования в последствии. Вводимая процедура в большей степени будет мотивировать к изначально правильному составлению кредитной документации. По нашему мнению, риск предоставления неправильно оформленной документации снизиться. Кроме того, на последующих этапах кредитования, кредитная документация проверяется подразделением сопровождения кредитных операций и дополнительное согласование юридического подразделения является лишним и затягивает процесс предоставления кредита.

Кроме того, на данном этапе могут привлекаться: подразделение, осуществляющее хранение ценностей и подразделение, выполняющее функции Депозитария.

Данному этапу кредитного процесса присущи следующие операционные риски:

Таблица 2.3 - Сценарный анализ этапа оформление кредитного документации

№	Источники возникновения	Тип операционных потерь. Описание. Сценарий, описание событий или обстоятельств.
1	Задержка в обработке информации	Измеряемый тип операционных потерь. Причинами задержки в оформлении кредитной документации являются, волатильность работы кредитного подразделения и сложный процесс согласования кредитной документации, в результате, процесс технического оформления кредитной документации затягивается. Операционные потери составляют величину недополученных процентов по кредиту за время подготовки и согласования документов.
2	Высокая концентрация функциональных обязанностей	Неизмеримый тип операционных потерь. Причиной является отнесение технической функции оформления кредитной документации сотрудникам кредитного подразделения. Операционными потерями могут являться потери в результате недостаточного аналитического внимания к рассмотрению вопроса кредитования других заемщиков, которые могут выражаться в прямых потерях, не возвратах, либо в задержке рассмотрения вопроса кредитования.
Примечание - Составлена автором		

По нашему мнению, как отдельно взятый этап подготовки и подписания кредитной документации; в АО Цеснабанке является достаточно защищенным от внутри этапных операционных рисков, однако как составляющая всего кредитного процесса он несет в себе операционные риски, возникающие на других этапах кредитования клиентов.

На этапе предоставления кредита участвуют следующие подразделения: подразделение учета кредитных операций, кредитное подразделение, подразделение сопровождения кредитных операций и подразделение осуществляющее расчетно-кассовое обслуживание.

На данном этапе осуществляется процедура оформления бухгалтерскими проводками факта принятия к бухгалтерскому учету кредитной операции.

Для осуществления факта проводки, клиентом предоставляются платежные документы, на основании которых будет осуществлена операция выдачи и использования кредита.

Полученные платежные документы проверяются кредитным подразделением, подразделением сопровождения кредитных операций и подразделением, осуществляющее расчетно-кассовое обслуживание.

При проверке все три подразделения осуществляют сверку подписи и печать на них с подписями и печатью, заявленными в Карточке образцов подписей и оттиска печати. На наш взгляд, для проверки образцов подписей и минимизации операционных рисков достаточно двух подразделений.

Для перечисления денежных средств, кредитное подразделение дает распоряжение подразделению сопровождения кредитных операций о необходимости оформления выдачи, подразделение сопровождения кредитных операций, в свою очередь готовит распоряжение в адрес подразделения учета.

На наш взгляд, распоряжение о необходимости выдачи должно в единственном экземпляре готовиться подразделением сопровождения кредитных операций, согласно срокам, озвученным кредитным подразделением на этапе согласования их с клиентом. Лишний этап движения служебных записок затягивает процесс выдачи кредита.

В целом, процесс выдачи кредита в АО Цеснабанке сопровождается большим количеством внутренней документации, что усложняет процесс и увеличивает время предоставления кредита.

По нашему мнению после получения решения кредитного комитета, основные операции, связанные с предоставлением кредита должны осуществляться подразделением сопровождения кредитных операций. Кредитное подразделение на этапе выдачи должно выполнять функцию администрирования и контрольную функцию.

Анализируя процесс предоставления кредита в АО Цеснабанке мы пришли к такому выводу, что отдельное выделение подразделения сопровождения кредитных операций влечет за собой усложнение бизнес-процесса, затрудняет выдачу кредитов, что введет к оттоку клиентов банка. Мы считаем, что эффективнее в рамках кредитного подразделения за каждым кредитным работником закрепить работника сопровождения кредитной операции, подчиняющегося непосредственно кредитному работнику. Данное построение позволит избежать горизонтальной передачи информации, затягивающей процесс, и позволит осуществлять прямое вертикальное управление процессом выдачи. Операционные риски в данном случае сводятся к минимуму, поскольку технический исполнитель будет осуществлять все операции под контролем кредитного работника.

Для этапа выдачи кредита в АО Цеснабанке присущи высокие операционные риски, связанные со сложностью бизнес-процесса, сопровождаемого дублированием функциональных обязанностей, операционные потери при данной организации представляются в виде недополученных доходов в результате задержке в выдаче кредита.

Данный этап характеризуется, высокими внутри этапными операционными рисками, способными повлиять на операционные риски всего процесса.

Последний этап - это этап мониторинга кредита, сюда включен и процесс погашения кредита.

На данном этапе, участвуют следующие подразделения: На постоянной основе:

- кредитное подразделение;
- подразделение сопровождения кредитных операций;
- подразделение учета кредитных операций. На периодической основе:
- юридическое подразделение;

- подразделение безопасности;
- залоговое подразделение;
- подразделение рисков;
- подразделение, осуществляющие расчетно-кассовое обслуживание;
- подразделение, осуществляющее хранение ценностей;
- подразделение, выполняющее функции депозитария;
- подразделение, осуществляющее валютные и неторговые операции. На

данном этапе, на текущей основе осуществляются действия по анализу правильности исполнения заемщиками своих обязательств по договорам.

Мониторинг кредита условно разделяется на:

- мониторинг финансового состояния;
- мониторинг качества обслуживания долга;
- мониторинг ликвидности обеспечения.

Мониторинг финансового состояния осуществляется кредитным подразделением, что следует из функционально-логической принадлежности.

Мониторинг качества обслуживания долга осуществляется тремя подразделениями: кредитное подразделение, подразделение сопровождения кредитных операций и подразделение учета.

По нашему мнению, данное многократное дублирование функциональных задач, при построении оптимальной формы функционирования кредитного процесса неприемлемо, многократное дублирование функциональных задач негативно влияет на смежные участки, выполняемые перечисленными подразделениями и способно повлечь за собой возникновение операционных потерь. На наш взгляд мониторинг обслуживания долга необходимо делегировать подразделению сопровождения кредитных операций.

Мониторинг ликвидности обеспечения, проводится кредитным подразделением, совместно со залоговой службой безопасности. Однако, на наш взгляд, кредитное подразделение не может в комплексе оценить ликвидность залога, вследствие многосторонней составляющей оценки залога. Следовательно, в рамках кредитного процесса необходимо предусмотреть наличие сотрудника, специализированно осуществляющего комплексную оценку залога.

В ходе анализа кредитного процесса в АО Цеснабанке выявлен ряд отрицательных моментов, к которым мы отнесли:

- высокая концентрация выполняемых функций различной профессиональной направленности;
- многократное дублирование выполняемых задач;
- сложная структура построения бизнес-процесса, выраженная в большом количестве горизонтальных связей, усложняющих функционирование кредитного процесса.

Однако, наряду с отрицательными сторонами функционирования кредитного процесса, по нашему мнению, кредитный процесс АО Цеснабанке обладает существенным преимуществом, заключающимся в непрерывном взаимном контроле смежных подразделений.

С целью сравнения организационной деятельности кредитных процессов нами был рассмотрен АО «Темір Банк».

Банк активно работает на рынке корпоративного и розничного бизнеса, непрерывно совершенствуя технологии обслуживания и расширяя продуктовый ряд. АО «Темір Банк» предоставляет полный перечень услуг для корпоративных клиентов всех уровней, уделяя особое внимание кредитованию малого и среднего бизнеса.

Как и анализ АО Цеснабанке, анализ организационной деятельности кредитного процесса в АО «Темір Банке» проводился по двум направлениям: анализ организационной структуры функционирования кредитного процесса и анализ этапов предоставления кредитных продуктов.

В кредитном процессе АО «Темір Банк» участвуют следующие подразделения:

- отдел развития;
- кредитный отдел;
- юридическое управление;
- служба безопасности;
- отдел контроля и анализа кредитных операций;
- отдел учета;
- сектор проблемных активов и мониторинга залога.

Как и в АО Цеснабанке, подразделения АО «Темір Банка» разделяются на подразделения осуществляющие коммуникации с клиентом и подразделения, не коммуникатирующие с клиентом.

К подразделениям, осуществляющим коммуникации с клиентами относятся:

- отдел развития;
- кредитный отдел;
- служба безопасности.

В отличие от АО Цеснабанка, в АО «Темір Банке» нет подразделения, осуществляющего сопровождение кредитных операций и все основные процедуры, связанные с предоставлением и сопровождением кредита ложатся на плечи сотрудника кредитного отдела.

К подразделениям, не коммуникатирующим с клиентами относятся:

- юридическое управление;
- отдел контроля и анализа кредитных операций;
- отдел учета;
- сектор проблемных активов и мониторинга залога.

Кредитный процесс, АО «Темір Банка» характеризуется высокой концентрацией функциональных обязанностей сотрудников кредитного отдела.

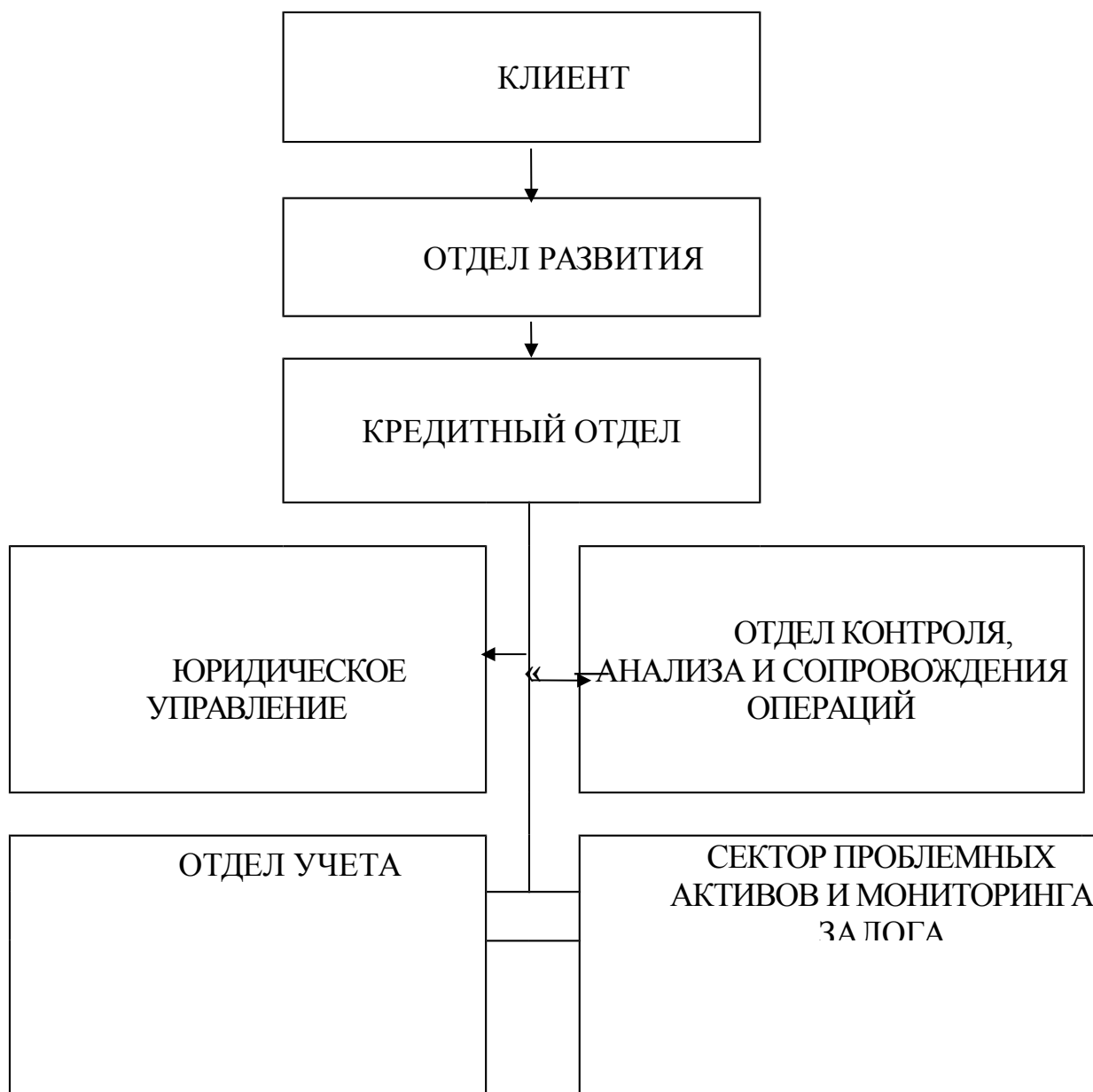


Рисунок 2.2 - Организационная структура информационных потоков, сопровождающих кредитный процесс АО «Темір Банк»

Примечание – Составлен автором

Информационные потоки, как показано на рисунке 2.2 осуществляются через отдел развития и кредитный отдел.

Этапы сотрудничества между клиентом и АО «Темір Банк» выглядят аналогично этапам АО Цеснабанк:

1. Переговоры с клиентом.
2. Сбор документов. Рассмотрение документов и подготовка информационных меморандумов.
3. Оформление кредитной документации.
4. Выдача кредита.
5. Мониторинг кредита.

Таблица 2.4 - Сценарный анализ этапа переговоров с клиентом

№	Источники возникновения операционного риска	Тип операционных потерь. Описание. Сценарий, описание событий или обстоятельств, приводящих к операционным убыткам
1	Неспособности проведения предварительного анализа	Не измеряемый тип операционных потерь. Потери, исходя из данного вида риска могут возникнуть в результате неспособности провести предварительный анализ информации, получаемой от клиента в ходе переговоров, данная ситуация объясняется тем, банком, не разработан ряд формальных показателей, по которым можно была бы оценивать качество клиента. Потери в данном случае представляют собой потери репутации банка вследствие невозможности оперативно определить перспективы сотрудничества.
2	Неправильная мотивация персонала.	Не измеряемый тип операционных потерь. В следствие неправильной мотивации персонала отдела развития, характеризуемой поощрением количества при игнорировании качества. Потери в данном случае могут выражаться в потерях вытекающих из работы, кредитного отдела загруженного работой с заведомо
Примечание - Составлена автором		

Первый этап, в отличие от АО «Цеснабанка» проводится сотрудниками отдела развития, без привлечения сотрудников кредитного отдела. Сотрудник отдела развития, проводит переговоры и определяет перспективы сотрудничества и в случае заинтересованности передает информацию о клиенте в кредитный отдел.

Преимуществом первого этапа кредитного процесса АО «Темір Банк» над процессом АО Цеснабанком, является наличие отдела, осуществляющего частичное отсеивание неперспективных клиентов, без привлечения аналитической функции кредитного отдела.

Однако методика работы отдела развития АО «Темір Банк» не предполагает наличие формальных показателей, на основании которых можно

было бы сделать вывод о соответствии клиента кредитной политике банка, и фактор субъективизма достаточно высок, что в целом отрицательно влияет на выполнение функциональной задачи, которая ставится перед этим подразделением.

Кроме того, политика банка в области мотивирования персонала, сформулирована таким образом, что показателем работы отдела развития является количество клиентов, информация по которым передана в кредитный отдел. В данной ситуации прямой интерес отдела развития не качество передаваемой информации, а ее количество.

Решением, способным качественно улучшить данный этап кредитного процесса АО «Темір Банк» является изменение подходов к проведению переговоров и более глубокий подход к политике в области мотивации персонала.

Изменение подходов к проведению переговоров, на наш взгляд, возможно осуществить при помощи внедрения формализованных показателей. Функционирование реинжиниринговой схемы такого образца будет рассмотрено в следующих главах.

Изменение политики в области мотивации персонала, по нашему мнению, должно заключаться в увеличении удельного веса качественной составляющей в определении результатов деятельности отдела развития.

В целом, наличие отдела развития является положительной составляющей кредитного процесса АО «Темір Банк», однако объем задач, выполняемых данным подразделением, требует пересмотра с учетом качественной составляющей.

На втором этапе, кредитным отделом АО «Темір Банк» осуществляется сбор документации по хозяйственной деятельности клиента. Как и в АО «Цеснабанке», сбор документации по клиенту осуществляется по следующим направлениям:

- финансовая документация;
- документация, доказывающая легитимность осуществления хозяйственной деятельности и легитимность лиц, управляющих данной деятельностью;
- документация, свидетельствующая о праве собственности на залоговое имущество и правильность его принятия в качестве объекта собственности.

Дополнительно, на втором этапе кредитный отдел информирует службу безопасности о предстоящей сделке и совместно со службой безопасности проверяет фактическое наличие залога.

Как и в АО «Цеснабанке», кредитный работник осуществляет первичный анализ юридической документации, и профессиональный анализ финансовой документации.

Собранная документация, доказывающая легитимность осуществления хозяйственной деятельности и легитимность лиц, управляющих данной деятельностью, а также документация, свидетельствующая о праве собственности на залоговое имущество и правильность его принятия в качестве объекта собственности, передается в юридическое управление.

Таблица 2.5 - Сценарный анализ этапа сбора и рассмотрения документов

№	Источники возникновения операционного риска	Тип операционных потерь. Описание. Сценарий, описание событий или обстоятельств, приводящих к операционным убыткам
1	Задержка в обработке информации	Не измеряемый тип операционных потерь. Причиной задержки в обработке информации является неспособность вовремя обработать информацию, вследствие резкого увеличения ее объемов или изменений в структуре операций. Данные потери возникают в результате того, что при сборе документов, кредитным подразделением производится анализ документов, предоставляемых для всех служб и юридической службы, залоговой службы, СБ и рисков, в результате, процесс рассмотрения тормозится возникновением дополнительного под этапа профессионального рассмотрения, кроме того, возникает факт дублирования выполняемых функций. Пример: вначале правовые документы смотрит кредитное подразделение, впоследствии и юридический отдел смотрит документы, в результате время рассмотрения заявки затягивается. Данные потери представляют собой потери недополученной прибыли.
2	Высокая концентрация функциональных обязанностей	Данный источник риска, характеризуется возможностью упустить кредитным подразделением в общем потоке информации важных факторов, вследствие большого объема перерабатываемой документации. Данные потери представляют собой возможные потери прибыли, вследствие неправильной оценки рисков по сделке.
3	Восстановление нормативной базы хозяйственной деятельности клиента	Измеряемый тип потерь. Возникновение данного источника операционных потерь связано с тем, что при обращении клиента за кредитом у него может быть нарушена нормативная составляющая ведения хозяйственной деятельности, либо финансовая сторона, либо юридическая. При сборе документов кредитное подразделение консультирует клиента какие юридические документы необходимо восстановить или оформить; в ходе анализа финансовой деятельности определяет ошибки и консультирует клиент о необходимости исправления.
Примечание - Составлена автором		

По итогам анализа документации, юридическое управление, служба безопасности готовят заключения и передают их в кредитный отдел. Кредитный отдел готовит сводное заключение и представляет на кредитном комитете банка.

Особенностью данного этапа кредитного процесса в АО «Темір Банк» является то, что рассмотрение заявки на кредитном комитете осуществляется только в случае предоставления положительных заключений юридического подразделения и службы безопасности. Т.е. перед выходом на кредитный комитет клиент должен устранить все замечания, озвученные юридическим управлением.

Положительным моментом является то, что на момент рассмотрения вопроса о кредитовании будет сформулирован обобщенный анализ всех составляющих кредитного риска, в том числе и юридических рисков. Однако, как будет показано далее, юридические риски не являются основополагающими при осуществлении процессов кредитования и минимизация их, предоставлением необходимых документов носит затяжной характер.

Кроме того, как и в АО «Цеснабанке», этап сбора и рассмотрения документации сопровождается тем, что передача документов осуществляется через служебные записки, что несет в себе возможность дополнительной задержки обработки информации, вследствие возможной задержки документов на одном из этапов передачи.

Таким образом, данный этап кредитного процесса АО «Темір Банк» насыщен функциональными задачами, не присущими работнику кредитного отдела.

Решение данной проблемы, присущей практически всем банкам Казахстана, мы видим в разделении сбора документации согласно профессионально-целевой ориентации.

Кроме того, нужно отметить, что единоличный сбор всего пакета документов по сделке несет в себе риск мошенничества, связанный с заинтересованностью одного лица и в проведении анализа и в осуществлении правильности формируемого пакета документов.

Осуществление третьего этапа АО «Темір Банк» принципиально отличается от аналогично этапа, осуществляемого сотрудниками АО «Цеснабанк».

Если в АО «Цеснабанке» на помощь кредитным работникам приходят сотрудники подразделения сопровождения кредитных операций, то в АО «Темір Банк» эти функции выполняются сотрудниками кредитного отдела.

Сотрудник кредитного отдела АО «Темір Банк», при реализации третьего этапа осуществляет следующие функции:

- подготовка пакета кредитных документов, а так же подготовка кредитных документов по нестандартным сделкам.
- ввод данных в базу, ведущуюся в Банке по заемщикам;
- осуществление взаимодействия с отделом учета, по вопросам осуществления выдачи;
- контроль за соблюдением условий перечисления средств,

предусмотренных кредитным договором (в т.ч. сроков выдачи кредитных ресурсов, оформления обеспечения и т.п.),

- оформление распоряжения на перечисление кредита;

Таким образом, часть действий, делегированных в АО «Цеснабанк» смежным подразделениям, в АО «Темір Банк» выполняется сотрудниками кредитного отдела.

Данная ситуация характеризуется наличием высоких операционных рисков. Нами проанализирована статистика ошибок в кредитной документации, подготовленной кредитным отделом, в результате из 215 договоров, в 184 присутствовали опечатки, из которых 18 являлись существенными опечатками, способными повлиять на возвратность, в случае рассмотрения договора в суде.

С одной стороны, бизнес-процесс, моделирующий систему подготовки кредитной документации и предоставления кредита достаточно прост, нет горизонтальных действий как в АО «Цеснабанк», способных затянуть процесс выхода готовых документов и кредита, с другой стороны вероятность возникновения источников операционного риска выше и как следствие операционных потерь.

Решением данной проблемы, как и в случае со АО «Цеснабанком» нам видится в создании вертикально подчиненного подразделения, функциональным предназначением которого является подготовка кредитной документации и выдача кредита.

Выдача кредита, также является прерогативой кредитного работника, закрепленного за клиентом. Кредитным работником осуществляется подготовка всех необходимых распоряжений отделу учета, на основании которых происходит фактическая выдача кредита.

Этап, связанный с оформлением кредитной документации в Московском кредитном банке, сопровождается высокой концентрацией задач, которые ставятся перед кредитным работником. Данный этап характеризуется высоким наличием технической составляющей, вследствие данной концентрации велика вероятность возникновения операционных рисков в ходе осуществления аналитических задач.

Последний этап - этап мониторинга, схож с этапом мониторинга с АО «Цеснабанк», принципиальным отличием является то, что комплексный мониторинг осуществляется сотрудником кредитного отдела, осуществившем процесс предоставления кредита.

Дополнительно на данном этапе сделку инспектирует отдел контроля и анализа кредитных операций. Инспектирование осуществляется на предмет правильности осуществления процедур кредитования. Тщательное внимание уделяется правильности составления кредитной документации и целевому использованию кредитных средств.

На наш взгляд инспектирование по факту выполнения кредитной сделки не является функцией, способной ограничить операционные риски. Инспектирование по факту способно выявить факт и определить источник

операционных потерь. Однако оптимальным является недопущение факта возникновения данных потерь.

Как и в АО «Цеснабанке», комплексный мониторинг кредитным отделом осуществляется по трем направлениям: мониторинг финансового состояния, мониторинг качества обслуживания долга и мониторинг ликвидности обеспечения.

Отличием от АО «Цеснабанка» является то, что мониторинг по всем направлениям осуществляется кредитным отделом.

Особенностью мониторинга ликвидности обеспечения, является то, что он осуществляется специализированным подразделением и кредитному работнику по факту предоставляется лишь мотивированное суждение о качестве и количестве залога.

По нашему мнению кредитному процессу в АО «Темір Банк» присущ ряд преимуществ, по сравнению с кредитным процессом в АО «Цеснабанк». К преимуществам мы отнесли:

- наличие клиентского подразделения;
- относительную простоту бизнес-процесса.

Однако, отрицательных качеств, характеризующих кредитный процесс в АО «Темір Банке», больше и к ним мы отнесли:

- отсутствие смежного контроля;
- высокую концентрацию функциональных обязанностей;
- некачественное построение методики функционирования клиентского подразделения.

Выявленные недостатки, влекут за собой большую вероятность возникновения источников операционного риска, а как следствие операционных потерь.

Для существенной оптимизации бизнес-процессов кредитования в казахстанских банках необходимо определиться с подходом к управлению кредитным риском, что и сделано нами в дальнейшем.

2.3 Анализ кредитного портфеля АО «Цеснабанк»

Содержание кредитного процесса банка составляет деятельность, присущая процессу непосредственного осуществления кредитных операций, а также деятельность, направленная на обеспечение организации выполнения этих операций наиболее эффективным образом. Кредитный процесс включает в себя во-первых, непосредственное осуществление кредитных операций кредитование отдельных заемщиков, то есть взаимодействие с клиентом, рассмотрение документов, заключение кредитных договоров, регистрация фактов кредитных сделок и т.п. и во-вторых, управление кредитным портфелем банка как совокупностью конкретных кредитов.

В настоящее время внимание вызывает практическая проблема управления ссудными операциями коммерческих банков. Недостатки управления ссудными операциями приводят к слабости кредитного портфеля, его низкому качеству, появлению большого массива неработающих кредитов,

неплатежеспособности и нарушения ликвидности банка. Предшествует этапу управления анализ кредитного портфеля.

Анализ кредитного портфеля следует начинать с определения удельного веса кредита в общей сумме активов коммерческого банка (таблица 2.4).

Таблица 2.5 – Удельный вес займов клиентов в активах АО «Цеснабанк»

Наименование показателя	Значение, млн. тенге		(+,-) отклонения	
	2011 год	2010 год	абсол.	в %
Прочие активы	69 985	56 421	7 145	19,4
Займы клиентам	295 144	259 727	35 417	12

Примечание - Составлена автором

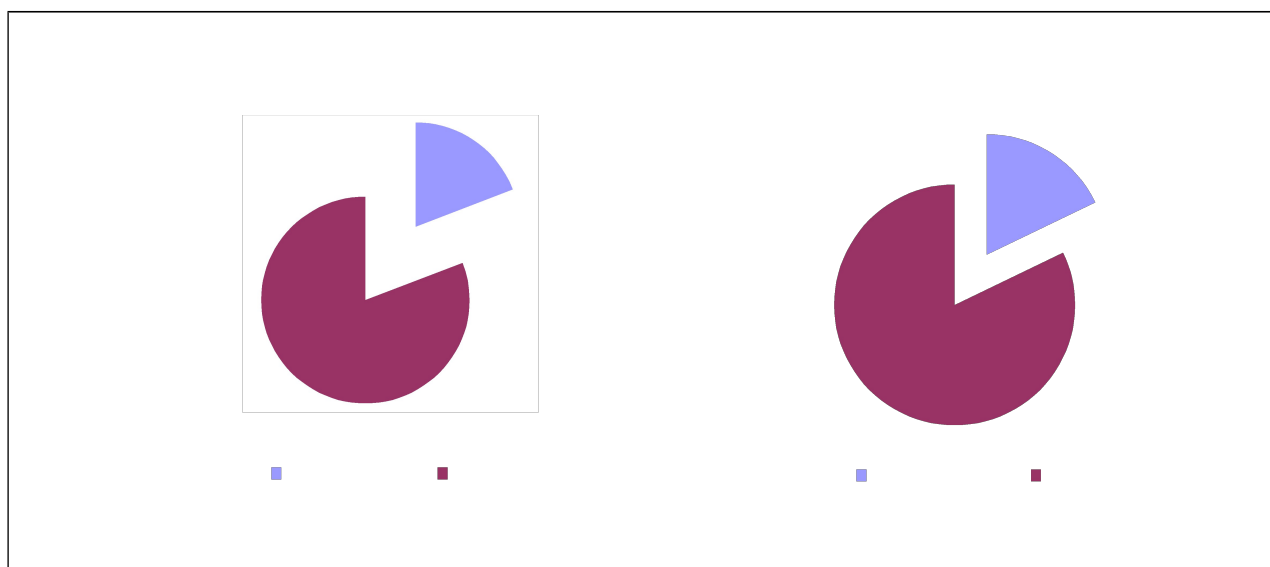


Рисунок 2.3 - Удельный вес займов клиентов в активах АО «Цеснабанк»

Примечание - Составлена автором

Как видно на рисунке 2.3 в 2010 и в 2011 годах займы клиентов занимают наибольший удельный вес в активах АО «Цеснабанк» - 82 и 81% соответственно. Однако, следует отметить тот факт, что за 2011 год займы клиентов увеличились на 12%. Следовательно, требуется более тщательное изучение данного факта. Произведем оценку структуры ссудного портфеля АО «Цеснабанк».

Структура кредитного портфеля формируется в соответствии с кредитной политикой АО «Цеснабанк». Кредитование физических лиц (в том числе индивидуальных предпринимателей) является одним из основных направлений развития АО «Цеснабанк». Структура портфеля по направлениям представлена в таблице 2.5.

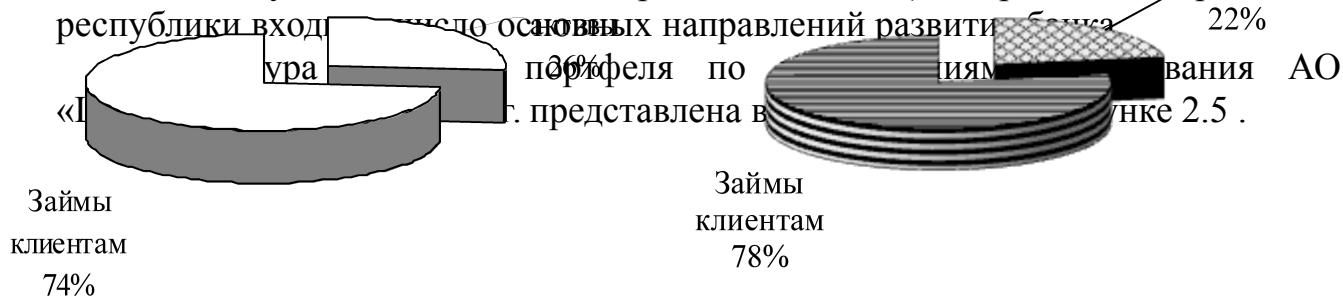


Таблица 2.4 – Структура ссудного портфеля по направлениям кредитования АО «Цеснабанк» за 2010-2011 гг.

Виды кредитов	01.01.2011 год		01.01.2010 год		Изменения	
	Значение в млн. тенге	Доля %	Значение в млн. тенге	Доля %	В млн.тг .	В %
Корпоративный бизнес	84 706	28,7	70 126	27	14 580	17
Средний бизнес	160 853	54,5	140 252	54	20 601	13
Малый бизнес	19 184	6,5	18 181	7	1003	5
Розничный бизнес	30 401	10,3	31 168	12	- 767	- 2
Займы клиентам	295 144	100	259 727	100	35 417	12

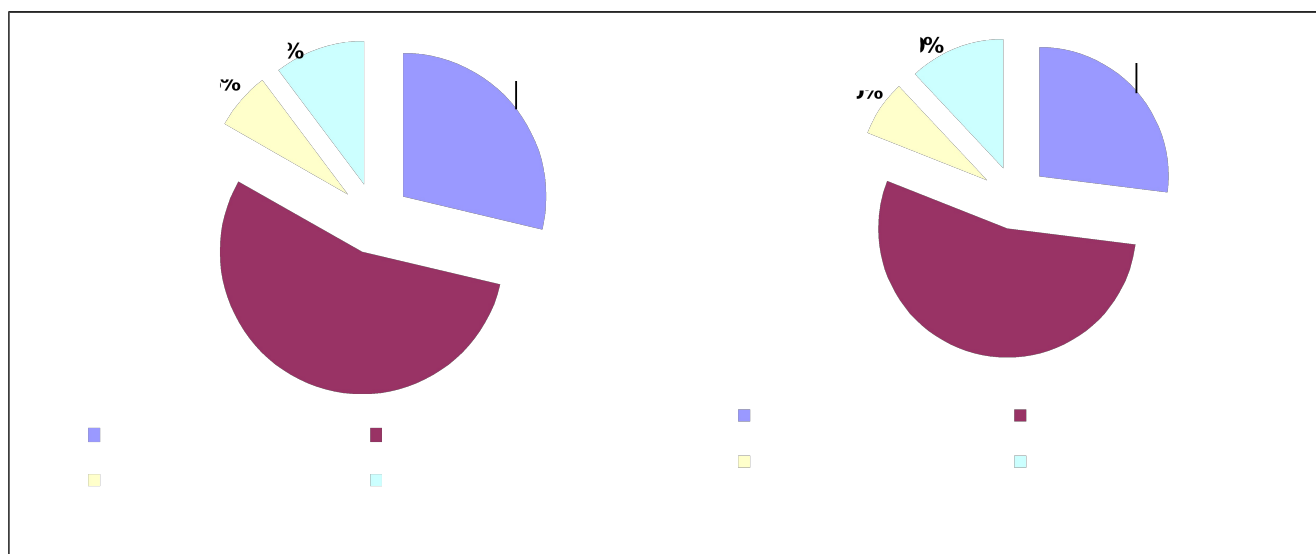


Рисунок 2.5 - Структура ссудного портфеля по направлениям кредитования АО «Цеснабанк» за 2010-2011 гг.

На рисунке 2.6 представлена динамика ссудного портфеля по направлениям кредитования АО «Цеснабанк» за 2010-2011 гг.

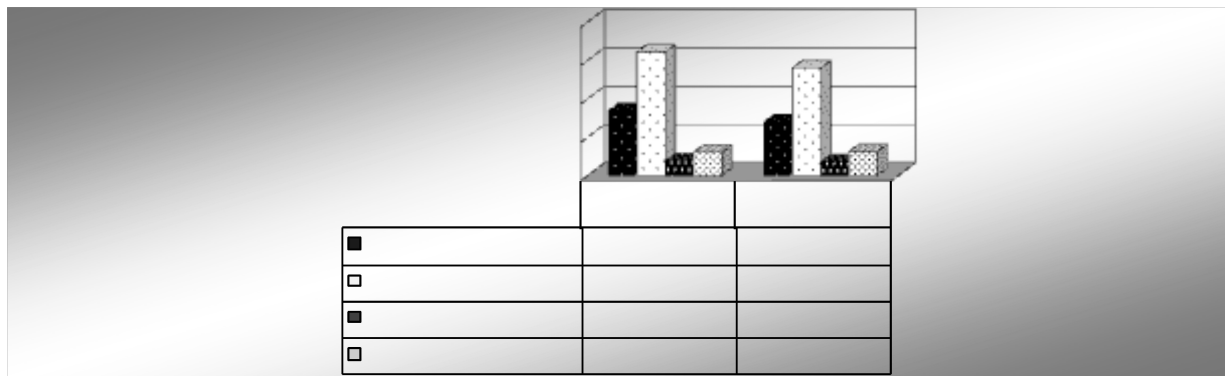


Рисунок 2.6 – Динамика ссудного портфеля по направлениям кредитования АО «Цеснабанк» за 2010-2011 гг.

Оценивая ссудный портфель по направлениям кредитования, можно увидеть что значительную долю занимает кредитование корпоративного бизнеса, что составляет на 01.01.2010 г. 27%, а на 01.01.2011 г. 28,7%. Объем кредитование корпоративного бизнеса увеличился по сравнению с предыдущим годом на 0,7%. Кредитование среднего бизнеса увеличились на 01.01.2011 года на 0,5%. Кредитование малого бизнеса и физических лиц уменьшились на 01.01.2011г.: кредитование малого бизнеса - на 0,5%, кредитование физических лиц - на 1,7%. Уменьшения связано со снижением финансовой способности как физических лиц, так и индивидуальных предпринимателей.

В целях защиты от возможных рисков по предоставляемым займам, АО «Цеснабанк» очень серьезно подходит к вопросу рассмотрения кредитных заявок потенциальных заемщиков, оценки их бизнеса как существующего, так и в перспективе, финансового состояния, а также других составляющих элементов кредитного риска. При этом банк сохраняет свои подходы к качеству кредитного портфеля, определению характеристики займов, требующих формирования резервов (провизий) для покрытия убытков от кредитной деятельности и в процессе мониторинга предоставленных займов.

В таблице 2.5 представлен анализ качества кредитного портфеля.

На основании этой таблицы можно построить диаграмму, представленную на рисунке 2.7.

Основываясь на данные рисунка 2.7 можно оценить качество кредитного портфеля. По коммерческому кредитованию не просроченные и не обесцененные кредиты в 2011 году увеличились на 19,5 % по сравнению с 2010 годом. В 2010 году не просроченные и не обесцененные кредиты занимали долю 27 %, а в 2011 году 28,7 %, что положительно характеризует качество кредитного портфеля АО «Цеснабанк». На кредитование предприятий малого и среднего бизнеса в 2011 году было выделено 180 037 млн. тенге. Из них 155 912 млн. тенге или 86,6 % приходится на не просроченные и не обесцененные кредиты, что оценивается положительно. Этот показатель увеличился по сравнению 2010 годом на 45 009 млн. тенге или на 28,8%, однако это объясняется общим увеличением объема кредитования МСБ. На долю просроченных или обесцененным приходится 24 125 млн. тенге или 13,4 % и их доля уменьшилась на 50,7 %. В том числе уменьшился объем просроченных ссуд на срок менее 30 дней на 47,6 процентов. Все эти факты говорят об увеличений качества кредитов, выданных малому и среднему бизнесу. Что касается кредитования физических лиц, то по не просроченным и не обесцененным кредитам их объем сократился на 129,1% или 5 276 млн. тенге с 9 350 до 4 074 млн.тенге в 2011 году. Однако уменьшилась объем просроченных ссуд на 17,12.

Таким образом, результаты анализа показали общее улучшение качества кредитного портфеля, увеличение объемов кредитования по ключевым направлениям, осуществляемым АО «Цеснабанк», а также о наличии других проблем, связанных с управлением ссудным портфелем АО «Цеснабанк».

В таблица 2.5 - Анализ качества кредитного портфеля

Тип Кредита	Коммерческое кредитование				Изменения		Кредитование предприятий малого и среднего бизнеса				Изменения		Кредитование физических лиц				Изменения	
	2011 в млн. тенге	Уд. вес %	2010 в млн. тенге	Уд. вес %	в млн. тенге	в %	2011 в млн. тенге	Уд. вес %	2010 в млн. тенге	Уд. вес %	в млн. тенге	в %	2011 в млн. тенге	Уд. вес %	2010 в млн. тенге	Уд. вес %	в млн. тенге	в %
Не просроченные и не обесцененные	60 141	71	48 387	69	11 754	19,5	155 912	86,6	110 903	70	45 009	28,8	4 074	13,4	9 350	30	- 5 276	-129,5
Просроченные или обесцененные на индивидуальной основе	24 565	29	21 739	31	2 826	11,5	24 125	13,4	47 530	30	-23 405	-50,7	26 327	86,6	21 818	70	4 509	17,12
В том числе:																		
Просроченные на срок менее 30 дней	838	0,99	2125	3,03	-1 287	-153	5 581	3,1	8 238	5,2	2 658	47,6	9 062	29,81	9 350	30	-288	3,1
Всего	84 706	100	70 126	100	35 417	23,7	180 037	100	158 433	100	21 604	12	30 401	100	31 168	100	767	2,4

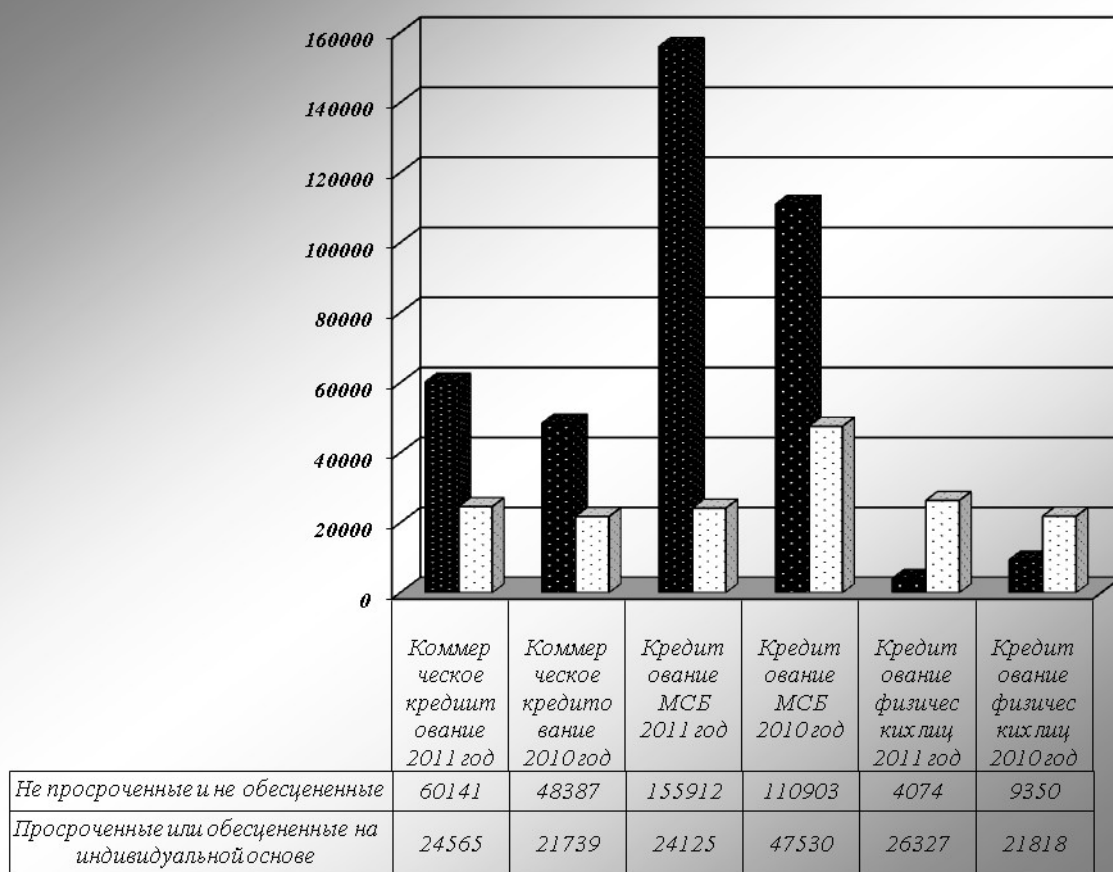


Рисунок 2.7 – Динамика анализ качества кредитного портфеля.

3 ПЕРСПЕКТИВНАЯ МОДЕЛЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА КРЕДИТОВАНИЯ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

3.1 Модель совершенствования бизнес-процесса кредитования физических лиц

Согласно определению реинжиниринга, он выступает «фундаментальным переосмыслением и радикальным перепроектированием бизнес-процессов для достижения, существенных улучшений в таких, ключевых для современного бизнеса показателях как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность» [8 с.55].

Именно названные показатели должны определять содержание и пределы «переосмысления» и «перепроектирования». Это и будет «целевым реинжинирингом».

Обозначив качественно новый тип проблемы для организации реинжинирингового проекта повышения эффективности кредитного процесса путем оптимизации его внутренней структуры, данная работа формулирует возможность поиска решения этой проблемы с использованием техники имитационного моделирования (англ. simulation modeling). Цель задачи выявить причины задержек в процедуре оформления банковских кредитов, предложить и обосновать способы решения возникающих проблем.

Рассмотрим кредитование физических лиц на потребительские цели, когда не задействована служба безопасности и проверка платежеспособности осуществляется непосредственно менеджером отдела краткосрочного кредитования. Заемщики, часто жалуются на, то, что суммарное время процедуры оформления намного превышает изначально обещанное время. При высокой конкуренции на рынке подобных финансовых услуг задержки создают угрозу разрыва отношений между банком и клиентами. Возникает опасность потери рынка.

Бизнес-процесс кредитования инициируется фактом посещения потенциальным заемщиком банковского офиса и обращения за получением кредита. Заканчивается он переводом денег на лицевой счет клиента или информированием последнего о невозможности выдать ему кредит.

Бизнес-процесс состоит из четырнадцати функций и предполагает участие шести исполнителей. К исполнителям относятся клиенты (непосредственно заемщик и поручитель по его кредитным обязательствам) и сотрудники банка (менеджер, два инспектора отдела краткосрочного кредитования, юрист и заместитель директора).

Инспекторам присвоены условные фамилии Петрова' и Сидорова, менеджеру - Иванова. По сути имеет место офисный конвейер каждую операцию бизнес-процесса выполняет четко определенный сотрудник банка.

Рассмотрим функции этого конвейера:

1. Консультирование по поводу подготовки нужных документов для начала оформления кредита (занимается менеджер Иванова).
2. Подготовка документов и их доставка в банк (осуществляет клиент).

3. Проверка правильности подготовки документов (возложена на инспектора Сидорову).

4. Доставка документов на проверку в юридический отдел (осуществляет инспектор Сидорова).

5. Проверка правоспособности заемщика и другие виды юридической проверки (выполняет юрист банка).

6. Возврат документов в отдел краткосрочного кредитования (документы возвращаются инспектору Сидоровой с заключением юриста).

7. Проверка платежеспособности в случае положительного заключения расчет процентной ставки кредита, подготовка текстов договоров (занимается менеджер Иванова).

8. Приглашение клиентов на подписания договоров в случае положительного заключения (функция инспектора Сидоровой).

9. Информирование клиента о невозможности выдать ему кредит в случае отрицательного заключения (также функция инспектора Сидоровой).

10. Выбор клиентом удобного времени и его поездка в банк.

11. Процедура подписания кредитного договора (контроль возложен на менеджера Иванова).

12. Доставка документов на подписание к заместителю директора банка (контроль возложен также на менеджера Иванова).

13. Процедура подписания кредитного договора (возложена на заместителя директора банка).

14. Возврат документов в отдел краткосрочного кредитования (контроль возложен на менеджера Иванова).

15. Перевод денег на лицевой счет клиента.

Заметим что конвейер основан на бумажном документообороте. Только на отдельных участках применяются средства автоматизации (например, справочные базы данных при проведении юридических проверок, специальная компьютерная, программа при оценке платежеспособности клиента и поручителя).

Весь представленный объем информации сводится к ответам на вопросы Какие? , Какой? , Кто? :

- Какие функции необходимо выполнить для получения заданного конечного результата выдачи кредита?

- В какой последовательности выполняются эти функции?

- Кто их выполняет?

- Какие ресурсы автоматизации используются при их выполнении?

Мы получили абстрактную картину, на основе которой нельзя предположить, каково время реализации бизнес-процесса, имеют ли место задержки и с чем они связаны. Следует до конца сформулировать условия задачи, расширив описание бизнес-процесса его количественными, временными характеристиками.

Каждую из приведенных на диаграмме функций следует сопоставить с отрезком времени, необходимым для ее выполнения. Если взять любую из функций кредитного процесса (консультирование клиентов, проверка

подготовленных документов и т. д.), условия их выполнения нестабильны, как и продуктивность исполнителей (играет роль человеческий фактор). Таким образом, интересующие нас временные характеристики следует определять как вероятностные величины.

Для этого можно поручить исполнителям документировать время, ушедшее на выполнение каждой из операций бизнес-процесса. Согласно классическим канонам, полученный массив значений необходимо представить, подобрав соответствующую ему функцию распределения (например, распределения Гаусса или Пуассона).

В работе используется более простой и понятный метод, указав минимальное и максимальное количество минут и предположив, что время выполнения функции с одинаковой вероятностью может быть любым значением в указанном интервале.

Для события, инициирующего бизнес-процесс (то есть для обращения клиента за кредитом) установлен временной интервал 30-90 минут. На консультацию, следующую за обращением, уйдет не меньше шести, но не больше двенадцати минут (таблица 3.1).

Таблица 3.1 - Время для выполнения функций бизнес-процесса кредитования

Название функции	Min	Max
1. Консультирование по подготовке нужных документов для начала оформления кредита.	6	12
2. Подготовка документов и их доставка в банк.	960	1920
3. Проверка правильности оформления документов.	10	20
4. Доставка документов на проверку в юридический отдел.	10	20
5. Проверка правоспособности заемщика и другие виды юридической проверки.	20	80
6. Возврат документов в отдел кредитования.	10	20
7. Проверка платежеспособности, расчет процентной ставки кредита, подготовка текстов заключений и договоров.	35	55
8. Приглашение клиентов на подписание договоров.	6	18
9. Информирование клиента о невозможности выдать ему	6	18
10. Выбор удобного времени и поездка в банк.	480	1440
11. Процедура подписания кредитного договора.	5	45
12. Доставка документов на подписание к заместителю председателя правления.	10	14
13. Процедура подписания кредитного договора.	1	4
14. Возврат документов в отдел кредитования.	10	14
15. Оформление перевода денег.	8	32

К информации, приведенной в предпоследней строке таблицы, следует сделать важный комментарий, из-за плотности рабочего графика.

Составлено автором по результатам исследования заместителя директора может выделить лишь от пятнадцати до сорока пяти минут в день на ознакомление и подписание поступающих договоров. Эти полчаса находятся спонтанно: тексты договоров могут прийти в приемную на подпись утром, а будут подписаны лишь вечером.

Предполагается, что процесс подписания договоров будет происходить каждый день, но не стоит рассчитывать средний срок оформления кредита, суммируя средние значения времени, уходящего на завершение каждой из операций. Возможны в частности периоды простоя, когда дело ждет своей очереди у заместителя директора и прочих исполнителей.

Конечно можно заново документировать моменты начала и окончания всех операций, уже с привязкой к делам конкретных заемщиков. Однако это потребует рутинной работы и дополнительных затрат времени.

Данные о сроках выполнения бизнес-процесса будут получены по результатам воспроизведения (имитации) его виртуальной модели. Результаты такого моделирования характеризуют прием 500 обращений на получение кредита. В большинстве случаев (412 обращений) результатом стала выплата денег, в остальных (88) пришлось ответить отказом. Важно из времени, выделяемого, в соответствии с расчетами, на оформление кредита, следует исключить время, необходимое на подготовку документов клиентами, а также на их поездку в банк для подписания договоров. Вполне логично, что банк не несет ответственности за задержку операций, исполнителями которых не являются его сотрудники.

К сожалению даже если не принимать в расчет время, потраченное на выполнение функций 2 и 10, банк может оформить кредит в течение обещанных 5 дней (или 2400 минут при 8-часовом рабочем дне) лишь в 112 из 412 случаев.

В среднем на оформление кредита уходит 4450 минут (более 9 рабочих дней), при стандартном отклонении в 2727 минут (более 5,5 рабочего дня). Максимальное время, необходимое для процесса, превышает 25 рабочих дней.

Если сложить периоды обработки каждого из пяти сотен обращений, то результат составит 2189409 минут. Приводимая таблица 15 демонстрирует связь между последним показателем и статистикой исполнения каждой операции в бизнес-процессе.

Таблица 3.2 - Операция кредитования во временном разрезе.

Название функции	Кол-во операций	Среднее время простоя.	Среднее время исполнения операции.	Сумма среднего времени, ушедшего на операцию	Суммам общего времени, ушедшего на операцию
Операции преимущественно связанные с обработкой всех поступивших обращений					

1. Консультирование по поводу подготовки нужных документов для начала оформления кредита	500	50	14	64	32 000
2 Проверка правильности подготовки документов	522	1308	15	1323	690695
3. Доставка документов на проверку в юридический отдел.	500	0	15	15	7510
4. Проверка правоспособности заемщика и другие виды юридической проверки	500	34	50	84	42205
5. Специальное посещение юридического отдела инспектором для возврата документов в отдел кредитования.	376	1422	15	1437	540312
6. Проверка платежеспособности, расчет процентной ставки кредита, подготовка текстов заключений и договоров.	467	47	45	92	42805
Операции связанные с обработкой тех из обращений, по которым есть согласие о выдаче кредита.					
7. Приглашение клиентов на подписание договоров.	412	1424	12	1436 591	681
8. Процедура подписания кредитного договора.	412	45	24	69	28515
1. Доставка документов на подписание к заместителю директора	412	9	12	21	8800
11. Процедура подписания кредитного договора	412	135	3	138	56943
12. Специальное посещение приемной заместителя председателя правления инспектором для возврата документов в отдел кредитования	306	18	12	30	9 253
13. Оформление перевода денег	412	33	20	53	21865
Операции, связанные с обработкой, тех из обращений, по которым нет согласия о выдаче кредита					

14. Информирование клиента о невозможности выдачи ему кредита	89	1300	13	1313	116825
Сумма общего времени, ушедшего на обработку всех поступивших обращений					2 189 409

Изучив, как соотносится среднее время, уходящее на простои, со средним временем, потраченным на выполнение реальной работы, можно увидеть, что эти два показателя для разных функций различны. Если взять имена исполнителей функций то выяснится что указанное соотношение максимально для всех работ, выполняемых инспектором Сидоровой. На Сидорову явно возложено чересчур много функций по сравнению с другим инспектором этом говорит отношение времени в течение которого она была занята работой к общей продолжительности обработки 500 заявлений банком (37999- минут). Ее показатель максимален и составляет 93%, что значительно выше на узки Петровой (73%) или Ивановой:(49%);

Очевидно проблема бизнес-процесса кроется не в его запутанной схеме а в «конвейерной» постановке: Каждый из кредитных инспекторов сконцентрированы на исполнении собственных функций, и не прилагает усилий для скорейшего достижения конечного результата.

Разумно предложить банку:

- добиться чтобы кредитные инспектора, и менеджер обладали способностью осуществлять весь перечень операций, которые находятся в области компетенции кредитного отдела;
- адресовать выполнение каждой следующей операции в каждом новом бизнес-процессе тому из инспекторов или менеджеру, кто не занят на этот момент работой;
- осуществлять такую адресацию с помощью специального программного продукта, (условно назовем его «Экспресс-Кредит»), который контролировал бы в целом сроки выдачи кредита и исполнительность сотрудников;
- связать систему мотивации сотрудников с их исполнительностью и оперативностью процедуры кредитованиям всего отдела.

Указанные изменения направлены только на то, чтобы избежать простоев. В результате инспектора не станут соревноваться в скорейшем выполнении своей работы и соответственно, ухудшать ее качество. Как и прежде, клиенты будут получать такую консультацию, какая им необходима, а оценка платежеспособности не окажется урезанной по причине экономии временных затрат.

Предложенные изменения подпадают под определения радикальный и фундаментальный, что свойственно по мнению Хаммера и Чампи, настоящей реинжиниринговой инициативе. Возникает вопрос, можно ли добиться

существенных улучшений, подвергнув имеющуюся схему бизнес-процесса лишь косметическому ремонту?

Для ответа снова следует задействовать технику имитационного моделирования. Программа будет анализировать модель, повторяющую свою предшественницу во всем, кроме одного предположения. Согласно ему, исполнителем любой из функций отдела краткосрочного кредитования автоматически становится не изначально заданный сотрудник, а один из двух инспекторов или менеджеров, не занятых работой на этот момент времени.

Имитация дала следующие результаты. Банк смог завершить оформление кредита в обещанное время по всем из пяти сотен полученных, и не вызвавших проблем клиентских обращений. При этом максимальное затрачиваемое время составило 1300 минутам (менее трех дней); средний срок обслуживания клиентов - примерно половину максимума (633 минуты); стандартное отклонение - 184 минуты (несколько часов).

О возросшей эффективности работы исполнителей говорит то, что период времени, затраченного на обработку каждого из пяти сотен поступивших обращений, уменьшился более чем в семь раз: с 2189409 до 294135 минут. Столь резкое изменение обусловлено значительным сокращением простоев (Таблица 3.3).

Таблица 3.3 - Операция кредитования во временном разрезе после внесения изменений в бизнес-процесс.

Название функции	Кол-во операций	Среднее время простоя	Среднее время исполнения операции	Сумма среднего времени, ушедшего на операцию	Сумма общего времени, ушедшего на операцию
Операции, преимущественно связанные с обработкой всех поступивших обращений					
1. Консультирование по поводу подготовки нужных документов для начала оформления кредита.	500	36	14	51	25490
2. Проверка правильности подготовки документов.	522	37	15	53	27656
3. Доставка документов на проверку в юридический отдел.	500	0	15	15	7745
4. Проверка правоспособности заемщика и другие виды юридической проверки.	500	97	50	148	73990

5. Специальное посещение юридического отдела инспектором для возврата документов в отдел кредитования.	390	33	15	49	19102
6. Проверка платежеспособности, расчет процентной ставки кредита подготовка текстов заключений и договоров.	469	8	33	41	19303
Операции, связанные с обработкой тех из обращений, по которым есть согласие о выдаче кредита.					
8. Приглашение клиентов на подписание договоров.	423	0	12	12	5283
9. Процедура подписания кредитного договора.	423	37	25	63	26641
10. Доставка документов на подписание к заместителю директора.	423	9	12	22	9298
11. Процедура подписания кредитного договора.	423	127	3	131	55405
12. Специальное посещение приемной председателя правления инспектором для возврата документов в отдел кредитования.	376	22	12	35	13152
13. Оформление перевода денег	423	2	20	23	9721
Операции, связанные с обработкой тех из обращений, по которым нет согласия о выдаче кредита					
14. Информирование клиента о невозможности выдать ему кредит	77	4	13	18	1351
Сумма общего времени, ушедшего на обработку всех поступивших Обращений					294135

Перечни функций, представленные в таблицах, следует рассматривать как конечные для исполнителей бизнес-процесса. Иными словами, рабочее время сотрудников тратится исключительно на выполнение обязанностей, связанных с оформлением кредита.

Естественно, на деле все происходит совсем не так. Кроме выдачи кредита существует, как минимум, процесс его возврата, за который отвечает отдел кредитования. Специалист может решать и множество других вопросов. Побочные функции увеличивают период времени, отводимого на исполнение

анализируемого процесса. Их влияние необходимо учитывать, применяя имитационное моделирование в реальной жизни.

В следующем параграфе мы рассмотрим модель кредитования юридических лиц, направленную на повышение эффективности этого процесса.

3.2. Рационализация процесса кредитования юридических лиц.

Модель бизнес процессов обязательна для успешного реинжиниринга бизнес процессов. На основании такой модели, могут быть решены три основные задачи BPR. Во-первых, с целью повышения эффективности, модифицируется текущий бизнес процесс посредством статичного анализа. Далее проводится динамический анализ для последовательного совершенствования бизнес процессов. И в заключении выполняется согласование перепроектированных бизнес процессов с организационной структурой и квалификацией служащих (исполнителей задач). Ниже эти этапы обсуждаются более подробно.

Под "статичным анализом" подразумевается анализ структуры бизнес процессов без проведения имитации. Целью проведения статичного анализа является совершенствование или оптимизация бизнес процессов в соответствии с представленными рекомендациями. Такие рекомендации сводятся к следующему:

1. По возможности, пытаться осуществлять проводимые операции (деятельности) параллельно (одновременно) вместо цепочки последовательных операций. Это значительно уменьшит общую продолжительность бизнес процессов. Согласно Хаммеру и Чампи [30 с.53] 50% снижение общей продолжительности работ реальная цель BPR проектов.

2. Избегать организационных разрывов внутри бизнес процесса. Это означает, что один и тот же исполнитель должен выполнять любые две последовательные операции, если его квалификация позволяет выполнять их обе. Более того, такой подход ведет к минимизации числа служащих, занятых как в каждом бизнес процессе, так и в любом другом бизнес процессе, равно как и к уменьшению служащих, требующихся для выполнения любой отдельной задачи.

3. Избегать выполнения избыточных задач, в частности тех, которые не приносят добавочной стоимости или не повышают удовлетворенность заказчика.

Динамический анализ бизнес процессов заключается в выполнении ряда имитаций для оптимизации модели. В целях достижения результатов, внушающих доверие, необходимо проведение замеров ряда показателей модели, таких как продолжительность каждой из задач времени трансфера, затраты и производительность каждого служащего, основополагающую логику, реализованную в бизнес правилах и частоту входящих событий. Зачастую такой информацией, в той или иной форме, обладает большинство организаций, хотя для применения в модели может потребоваться ее реструктурирование.

Согласование новых бизнес процессов с организационной структурой может выполняться только по завершению динамического анализа бизнес процесса. Под согласованием понимается, необходимость внесения изменений в структуру организации, отражающих перемены в новом бизнес процессе, модификация действующего бизнес процесса с целью его улучшения. Предпочтительнее это осуществлять в рамках всей системы. В случае внедрения таких перемен на уровне отдельных подсистем (департаментов, филиалов и т.д.) всегда присутствует риск того, что локальные перемены смогут привести к улучшению характеристик всей системы.

Из многоуровневых диаграмм бизнес процессов и организационных структур легко установить, насколько эффективна принадлежность служащим тем или иным подразделениям организации для интенсивного взаимодействия друг с другом. Если внешнее взаимодействие (с исполнителями другого подразделения) интенсивнее внутреннего, то возникают вопросы относительно внесения, соответствующих изменений в организационную структуру организации.

В реальной жизни зачастую в проекте создания масштабной системы необходимо перепроектирование нескольких сложных, кроссфункциональных бизнес процессов. Вхождение Казахстана в ВТО обеспокоило банковское сообщество, возникла перспектива появления на рынке высокоэффективных западных конкурентов. У казахстанских «дочек» иностранных банков, производительность труда на одного сотрудника существенно выше. Например, объем бизнеса на одного сотрудника в Райффайзенбанке в 1,7 раза выше, чем у второго по рейтингу из банков Казахстана, а по сравнению со средними банками в 2-3 и более раз. При этом доходность банковского бизнеса снижается, поэтому приходится контролировать издержки, и во многих банках идет сокращение штатов.

Руководство банка, как правило, понимает, что слишком много тратит на персонал и чтобы стать конкурентоспособным, необходимо сократить работников на 1/3 и зарплату на 20% и более. Но сокращение нельзя проводить одним приказом по всем подразделениям. Можно сразу же лишиться лучших работников, тем более что они уходят первыми. Поэтому в ходе изменений ставится задача уволить тех, кто тратит деньги, а не зарабатывает их. А это означает, что сотрудник, деятельность которого добавляет ценность клиенту, не может быть уволен. Банки начинают прежде всего сокращать вспомогательные подразделения, расширяя при этом создающие ценность для клиента и для банка. Лучшие же работники вспомогательных подразделений должны пополнить отделы, не попадающие под сокращение.

Работа начинается с решения Совета директоров о начале работ по реинжинирингу бизнес-процессов. В соответствии с ним назначаются ответственные менеджеры (руководители отделов) за эту работу, формируются проектные группы из числа ведущих специалистов соответствующих отделов банка. Ответственные назначаются для бизнес-процессов, важных с точки зрения обеспечения снижения затрат, обеспечения качества данных, включающих многих участников. Реинжиниринговая команда банка. (РКБ),

состоящая из менеджеров банка и внешних консультантов, входе интервью специалистов банка составляет карты процессов документирует процессы, анализирует их на предмет улучшений.

Проблемная диагностика проведенная РКБ показывает, что в банке имеют место:

- дублирование данных и низкое качество информации;
- недостаточная прозрачность бизнес-процессов и сложность их отслеживания;
- недостаточная координация между отделами приводящая к существенным потерям и др.

Далее процессы были оценены с помощью ABC-анализа с точки зрения потенциала изменений. В соответствии с этим процессы были распределены на:

- 1) имеющие очень большие возможности улучшения;
- 2) процесс со средними возможностями;
- 3) процессы с небольшими резервами улучшения;

РКБ провела оценку процессов с точки зрения времени выполнения операций с использованием инструмента ТВМ управление на основе учета затрат времени (time-based management). Например, процесс обработки запроса на кредит включал в себя операции, показанные на рисунке 3.1



Рисунок 3.1. Процесс обработки в банке запроса на кредит.

Сначала в соответствующем кредитном отделе заполнялся документ заявка на предоставление кредита, правильность заполнения которой проверял сотрудник кредитного отдела (время обработки составляло 0,5 час, время подготовки документа - 0,8 час, время ожидания - 1,5 час).

Далее заявка направлялась к сотруднику отдела проверки платежеспособности клиентов (время передачи - 0,1 час) на предмет оценки платежеспособности клиента. Здесь время обработки составляло 0,2 час, время подготовки - 0,4 час, время ожидания - 0,2 час.

Затем документы направлялись сотруднику службы безопасности (время передачи 0,4 час), который проверял их на предмет безопасности и ставил на контроль. Здесь, время обработки составило 1,5 час, время подготовки 0,3 час, время ожидания - 1,1 час.

После чего заключение о целесообразности выдачи кредита поступало сотруднику отдела проверки платежеспособности (время передачи 0,25 час), оформлявшего разрешение кредитного комитета. Время обработки - 0,1 час, время подготовки - 0,5 час, время ожидания - 1 час

Таблица 3.1. Фактические временные затраты по кредитному процессу.

Время (ч) Операции	Время обработки	Время подготовки	Время ожидания	Время передачи'	Общее время
Представление документов	0,5	0,8	1,5	0,1	2,9
Проверка платежеспособности	1,5	0,5	0,1	0,25	2,35
Оценка безопасности	1,5	0,3	1Д	0,25	3,15
Разрешение кредитного	0,1	0,5	1		1,6
Итого	3,6	2Д	3,7	0,6	10

Анализ процесса показал что при его выполнении имеют место:

- передача ответственности за прохождение документа от одних отделов другим;
- разрывы в информационных носителях и др.

Это приводило к завышению длительности цикла выполнения процесса и увеличению его стоимости. Мозговая атака по поиску возможных путей решения проблемы неэффективности процессов привела к выработке таких предложений как:

- снижение стоимости работы персонала;
- значительное сокращение времени выполнения процессов, за счет перепроектирования их;
- сокращение времени принятия решений;
- строгое разграничение зон ответственности;
- стандартизация эффективных процессов;
- сокращение объема бумажной работы и др.

Для реализации этих возможностей РКБ предложила ряд мероприятий упрощающих бизнес-процессы (сокращение времени передачи знаний, приоритет простых зависимостей, приоритет простых различий между вариантами процессов) объединяющих функций (существенное сокращение функций координации, сокращение числа перемещений заданий, и передачи информации» и т.д.), уменьшающих функции контроля (установление четкой ответственности за выполняемую работу минимизация ситуаций требующих пересмотра действий);

Исходя из стандарта нового процесса был сформирован стандарт роли операций сотрудника который обязан осуществлять сбор и ведение первичной информации о клиенте, проверку кредитных позиций (анализ финансового состояния клиента), оценку рисков, принятие решений об инвестициях, принятие решений о размещении средств в ценных бумагах. Исходя из стандарта роли операций были разработаны требования к сотруднику кредитного отдела, профессиональные навыки банковской работы (особенно в

кредитной сфере), отличное знание статей баланса, опыт оценки кредитных рисков хорошие знания инвестиционного менеджмента, знание компьютера. Новые параметры процесса позволили значительно увеличить долю основного технологического времени обработки с 36% до 81%, сократить численность работников и затраты на заработную плату в данном процессе почти в 2 раза.

Таблица 3.2. Стандарты затрат по кредитному процессу.

Время (ч)	Время обработки	Время подготовки	Время ожидания	Время передачи	Общее время
Операции					
Представление документов	0,5	0,1	0,05	0,01	0,66
Проверка платежеспособности	1,5	0,1	0,05	0,01	1,66
Оценка безопасности и разрешение	1,5	0,1	0,05	0,05	1,7
Итого	3,5	0,3	0,05	0,07	4,02

Для успешного перехода к работе в условиях нового процесса потребовалось провести соответствующую работу по информированию сотрудников, и созданию мотивации к изменениям переобучению. Реальная трансформация бизнес-процессов в организации начинается с трансформации

людей. Чтобы ускорить получение результатов от реинжиниринга крайне важно зафиксировать первые ростки повышения эффективности, поэтому в банке активно применялись новая система вознаграждения за успехи в работе и проектах, на сайте постоянно приводились яркие примеры высоких результатов, работа лидеров подчеркивалась топ-менеджерами в их выступлениях на совещаниях.

Для иллюстрации методологии, ограничимся рассмотрением двух основных бизнес процессов управления кредитования коммерческого банка. В решении вопроса о предоставлении кредита вовлечены организационная единица.

Бизнес процесс с параллельно выполняемыми задачами. Первая рекомендация: выполнять производственные операции параллельно. Хотя оба бизнес процесса выглядят весьма схожими, параллельное выполнение задач может быть применено только в первом процессе.

Для начала задачи "Сопоставление запроса и долгов" требуется только один входящий документ - "Зарегистрированное заявление". Для этой задачи не требуется "Финансовое положение", являющее результатом выполнения задачи "Проверка кредитоспособности". Таким образом первый бизнес процесс может быть изменен таким образом, чтобы задачи "Сопоставление запроса и долгов" и "Анализ хронологии кредитов" выполнялись параллельно с задачей "Проверка кредитоспособности".

Вторая рекомендация: один и тот же исполнитель для цепочки последовательных задач. Задачи "Сопоставление запроса и долгов" и "Анализ хронологии кредитов" выполняются последовательно двумя различными исполнителями - младшим экспертом и старшим экспертом. Это приводит к дополнительному трансферу рабочих материалов от младшего эксперта к старшему. Предположим, что выполнение задачи "Анализ хронологии кредитов" не требует квалификации старшего эксперта и с ней вполне может справиться и младший эксперт. Следовательно, это ведет к внесению изменений в структуру организации. Таким образом, можно уменьшить число старших экспертов и увеличить количество младших экспертов.

Количество исполнителей и их загрузка с моделью полученной после статичного анализа, проводится ряд имитационных экспериментов. В ходе этих экспериментов меняются количество исполнителей (позиций) и их загрузка, а также продолжительность задач. Число одновременно активных транзакций и размеры очередей были установлены достаточно низкими, чтобы департамент кредитования мог справляться с объемом поступающих заявлений на предоставление кредитов.

Продолжительность бизнес транзакций после уменьшения числа исполнителей представлена в таблице 19. Хотя продолжительности каждой из задач были заданы постоянными (что, по всей видимости, не соответствует, реальности); продолжительность бизнес транзакций варьируется от 50 минут до 14 часов:

Таблица 3.2 Продолжительность бизнес-процессов (результате экспериментов).

Значение-	1 бизнес процесс	2-ой бизнес процесс.
минимальн	501 мин	2ч. 32 мин
среднее	6 ч. 41 мин	3ч. 25миш
Максимал	14 ч. 24 мин	6 ч. 17 мин.

Разброс значений продолжительности второго бизнес процесса относительно небольшой по сравнению с аналогичными для первого бизнес процесса. Объяснение этому лежит в загрузки исполнителей. Средняя загрузка исполнителей для второго бизнес процесса составляет около 82%, в то время как для первого бизнес процесса, в котором задействовано двое инспекторов, составляет 98%. Выполнение задач инспекторами, зачастую может задерживаться из-за их занятости в предыдущей транзакции.

Эта ситуация может быть улучшена за счет увеличения количества инспекторов до трех, что в свою очередь ведет к снижению их загрузки до 66%. Это, также, ведет к увеличению общей стоимости. К позитивным результатам можно отнести снижение продолжительности и разницы между минимальным и максимальным значениями. К такому варианту следует прибегать в том случае, если присутствует вероятность обращения клиента в другой банк, вызванное раздражением слишком большими сроками рассмотрения заявлений о предоставлении кредита.

Такие размышления могут инициировать решение о первом изменении - переводе старшего эксперта в отдел долгосрочных кредитов, улучшая взаимодействие с отделом долгосрочных кредитов. С другой стороны, анализ дополнительных таблиц интерфейсов (не представленных здесь) в, отношении позиций эксперта и младшего эксперта показывает, что они взаимодействуют, главным образом, с исполнителями отдела краткосрочных кредитов, т.е. менеджером и инспектором. И этот факт может стать причиной

перевода эксперта и младшего эксперта в отдел краткосрочных кредитов и упразднения отдела гарантий, и поручительств.

Такие перемены в организации департамента кредитования способны, также, уменьшить общую продолжительность каждого из бизнес процессов за счет снижения времени на трансфер сообщений между задачами (и их исполнителями), что, в свою очередь, обусловлено близостью каждого исполнителя к партнерам по бизнес процессу.

В ходе проведения организационных изменений соблюдалась стратегия "плоской" организации. Основные результаты таких реорганизаций можно коротко суммировать так:

1. Вместо трех отделов теперь в наличии только два - по одному на каждый- из бизнес-процессов: В обоих отделах приблизительно равное количество сотрудников, шесть и семь, и в каждом из них происходит активное внутреннее взаимодействие.

2. Два новых отдела не взаимодействуют друг с другом. Возможно, при последующем преобразовании департамент кредитования может перейти на следующий управленческий уровень иерархии. Такое преобразование должно уменьшить количество уровней иерархии, число позиций менеджеров и привести организацию к более "плоскому" виду. Однако в ходе проведения реформ не ставилась цель построения "плоской" организации. С одинаковым успехом данная технология может применяться и для создания модели организации с традиционной организацией - многоуровневой иерархией, с подразделениями, выстроенными по принципу специализации.

Этот инструментарий может быть полезен в осознании текущей ситуации и в управлении проводимыми переменами. В нем будет возможно выявление повторно используемой модели данных сущность-отношение, детальное документирование спецификации процессов.

Специфика реинжиниринга в банке заключается в том, что в такого рода организациях очень высока доля заработной платы и накладных расходов. Существующая бухгалтерская система учета разносит накладные расходы пропорционально заработной плате, что ведет к очень большим искажениям в оценке деятельности подразделений банка. В результате руководство банка не имеет точной информации об эффективности работы подразделений банка. Чтобы решить эту проблему, необходимо провести процессно-ориентированный анализ (ABC-анализ). Только он может дать более точную картину об эффективности работы персонала. Поэтому ABC-анализ позволяет четко разбить операции на:

- 1) операции, которые создают ценность для клиента;
- 2) операции, без которых организация не может обойтись;
- 3) лишние операции, которые нельзя отнести ни к первой, ни ко второй категории.

Основные усилия уходят на ликвидацию третьей категории операций, минимизацию второй категории операций и повышение эффективности выполнения первой категории операций. После того как реинжиниринговая

команда завершала свою часть работы по перепроектированию бизнес-процессов; к работе подключались специалисты по информационным технологиям, которые доводили информационные системы до стадии прототипов. После этого приступили к реальным изменениям структуры управления, начался процесс переобучения персонала. В результате (применительно к вышеприведенному примеру) обновленный процесс полностью перешел в ведение кредитного управления, сотрудники которого последовательно выполняют операции сбора и занесения данных проверку кредитных позиций, проверку кредитных рисков и разрешение на выдачу кредитов. В рамках системы управления кредитными портфелями было обеспечено:

- 1) существенное сокращение времени выполнения процесса и его стоимости;
- 2) уменьшение расходов на оплату персонала;
- 3) исключение бумажного документооборота;
- 4) объединение ряда функций;
- 5) строгое разграничение зон ответственности;
- 6) минимизацию цикла принятия решений;
- 7) создание общих баз данных и ликвидацию дублирования информации.

В итоге реинжиниринг банка позволил выйти на заданные руководством параметры работы и существенно повысить собственную конкурентоспособность, реализовать потенциальные возможности повышения эффективности работы.

Описанные методология реинжиниринга бизнес процессов и инструментарий, это лишь один из примеров систематизированного подхода к моделированию бизнес процессов. Существуют и другие методологии и инструментарии, но интегрированная природа данной методологии, заслуживает дальнейшего изучения и эмпирического тестирования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ механизма оптимизации кредитного процесса путем реинжиниринга его внутренней структуры в коммерческом банке позволил получить следующие выводы общетеоретического и прикладного характера:

1. Первопричина проблем казахстанской банковской системы не в неадекватных действиях Правительства или Национального 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 казахстанской 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, не будет действенной. Однако решить такую системную задачу действительно крайне сложно.

2. Стоимость в коммерческом банке создается путем предоставления клиентам банка определенных материальных и нематериальных услуг, которые удовлетворяют определенные функциональные и эмоциональные потребности клиентов. Поэтому основополагающими элементами современной системы управления, коммерческим банком являются банковские и иные финансовые услуги, а система управления услугами коммерческого банка является важнейшей функциональной подсистемой системы управления коммерческим банком. Таким образом, управление коммерческим банком есть не что иное как управление портфелем банковских и иных финансовых услуг с целью максимизации стоимости, создаваемой этим портфелем. Ценность коммерческого банка для его клиентов, которая и лежит в основе механизма создания, стоимости в коммерческом банке, определяется ценностью предлагаемых коммерческим банком услуг, т.е. тем, насколько эффективно эти услуги удовлетворяют функциональные и эмоциональные потребности клиентов коммерческого банка.

3. Чтобы услуги коммерческого банка создавали стоимость, они должны быть приобретены и использованы клиентами банка, иными словами, основным элементом системы управления коммерческим банком является его клиентская база или точнее портфель корпоративных клиентов коммерческого банка. С точки зрения корпоративного клиента, услуги коммерческого банка являются частью подсистемы финансового обеспечения бизнеса клиента, функционирующей на условиях аутсорсинга, поскольку они предоставляются «внешним поставщиком».

4. С концептуальной точки зрения обеспечение бизнеса необходимыми финансовыми и иными услугами коммерческого банка практически аналогично обеспечению, например производства необходимыми

комплектующими сырьем и материалами, так как эффективное финансовое обеспечение бизнеса столь же необходимо для его успешного развития и процветания, как и эффективное материальное обеспечение. Поэтому компания-клиент коммерческого банка объективно заинтересована в структурировании своих взаимоотношений с коммерческими банками на тех же принципах, которые аналогичны принципам взаимоотношений с ключевыми поставщиками, например, сырья и комплектующих для производства. Следовательно, управление коммерческим банком есть также и управление портфелем клиентов коммерческого банка с целью максимизации стоимости, создаваемой этим портфелем. При этом управление портфелем клиентов включает две составляющие - финансовое управление взаимоотношениями с клиентами (собственно обеспечение максимизации стоимости, создаваемой портфелем клиентов) и операционное управление взаимоотношениями с клиентами (интеграция бизнес-процессов банка и ключевых корпоративных клиентов).

5. Переход на процессную структуру управления, при которой организационная структура компании состоит из совокупности бизнес-процессов и подпроцессов, «производящих» четко определенные «внутренние продукты» для конкретных внутренних и внешних потребителей, сопровождаемый оптимизацией (реинжинирингом) ключевых бизнес-процессов коммерческого банка (а именно кредитования), является важнейшей составляющей качественного повышения эффективности управления банком. В конкурентной борьбе преимущество, оказывается на стороне того банка, у которого более-эффективная система управления. В частности, более эффективная система управления означает лучший портфель услуг (включая как отдельные услуги, так и синергетику между ними), лучший портфель клиентов (клиентская база), лучший портфель брендов, более эффективная реализация внутренних бизнес-процессов, а также более эффективная интеграция бизнес-процессов коммерческого банка с бизнес-процессами корпоративных клиентов.

6. Ценность банковских услуг, предоставляемых компании-клиенту по вышеприведенным направлениям, состоит в том, что банк сможет их осуществлять гораздо (в разы) более эффективно (с меньшими затратами и меньшими рисками), чем это сможет сделать сама компания, а также конкуренты банка. Для реализации финансовых услуг банк разрабатывает и реализует комплексную индивидуальную программу работы с каждым клиентом (комплексную индивидуальную систему банковских услуг) на основе одной из типовых программ.

7. 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:

а) Программа реинжиниринга должна охватывать всю структуру банка 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.

б) 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 банка с клиентами.

в) Процессы следует разрабатывать исходя из внешних условий. Недостаточно согласиться что клиентов прежде всего интересует снижение процентных ставок, банковских комиссий и улучшение обслуживания. Одних может больше интересовать скорость, других - расширение ассортимента услуг или продуктов, третьих - стопроцентная надежность и так далее. При разработке процессов следует учитывать интересы основных групп клиентов и исключить из рассмотрения группы, предварительно признанные незначительными.

г) 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.

д) 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.

е) 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, 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.

ж) 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.

з) 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.

8. Процесс реинжиниринга понимается в Казахстане 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 накладывание 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.

9. Реализованный в данной работе подход 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.

10. Описанные методология реинжиниринга бизнес-процессов и инструментарий, это лишь один из систематизированных подходов к

моделированию бизнес-процессов кредитования, но интегрированная природа данной методологии позволяет получить значимый результат.

РЕФЕРАТ

Структура и объем диссертационной работы. Диссертация последовательно раскрывает цель и задачи исследования и состоит из введения, трех глав, включающих 8 параграфов, заключения, списка использованных источников и приложений. Объем диссертационной работы - 100 страниц.

Количества иллюстрации составляет 11 рисунков, 13 таблиц, список использованных литератур составляет 25.

Перечень ключевых слов: кредитный процесс, клиент, менеджер, рассмотрение заявки, обслуживание кредита, предоставление кредита, погашение кредита, структура кредита, кредитный договор, обеспечение кредита, реинжиниринг, бизнес-процесс, кредитный риск, анализ платежеспособности клиента, кредитный отдел, кредитная комиссия.

Актуальность темы исследования. Рост казахстанской экономики должен быть основан на эффективном использовании потенциала национального банка. Устойчивое развитие финансово-кредитных институтов не может быть реализовано без активизации кредитных процессов и интегративного взаимодействия предприятий, и коммерческих банков.

Целью диссертационной работы является концептуальное обоснование и эмпирическая верификация инструментов и механизмов управления кредитным процессом в коммерческих банках на основе реализации стратегии повышения эффективности кредитного процесса, путем рационализации его внутренней структуры, обеспечивающей повышение качества обслуживания предприятий и снижение кредитного риска, безопасность и конкурентоспособность коммерческих банков.

Объект исследования - процессы кредитования физических лиц и предприятий различных отраслей казахстанскими коммерческими банками.

Методы исследования: экспертных оценок, моделирования, институционального анализа, программно-прогнозных разработок, статистической обработки информации.

Описанные методология реинжиниринга бизнес-процессов и инструментарий, это лишь один из систематизированных подходов к моделированию бизнес-процессов кредитования, но интегрированная природа данной методологии позволяет получить значимый результат.

Сведения о публикациях:

1. Роль кредитного процесса в современном коммерческом банке;
2. Оценка эффективности кредитного процесса АО «Цеснабанк».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Банковское дело: Учебник для студентов вузов / Под ред. О. И. Лаврушина, И. Д. Мамоновой, Н. И. Валенцевой. – 4-е изд. перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2006.
2. Банковское дело (Настольная книга банкира): Учеб. Пособие/ Под научной ред. А.А. Абишева, С.А. Святова. – Алматы: Экономика, 2007. – 382 с.
3. Антикризисное управление кредитными организациями: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит» (060400) и «Антикризисное управление» (351000) / А.М. Тавасиев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 480 с.
4. Абдрахманова Г.А., Абдукаимова Г.С. Кредитное дело: Учебное пособие. – Алматы: «Экономика», 2009. – 276 с.
5. Хамитов Н.Н. Банковский менеджмент: Учебное пособие. – Алматы: Экономика, 2007. – 232 с.
6. Хамитов Н.Н. Современное кредитное дело: Учебное пособие. – Алматы: Экономика, 2008. – 328 с.
7. Стратегия развития коммерческого банка / Стрельцова Н.Т., Кравченко Н.А., Новоселов А.С. и др.; Под ред. А.С. Маршаловой, Н.А. Кравченко. – Новосибирск: ЭКОР, 2003. – 299 с.
8. Басуня Т. Эволюция коммерческих банков в Республике Казахстан // Банки Казахстана. – 2003. - №7.
9. Захаров В.С. Становление системы коммерческих банков // Деньги и кредит. – 2007. - №8. – С.24-27.
10. Закон Республики Казахстан «О банках и банковской деятельности в Республике Казахстан» от 31 августа 1995г. №2444.
11. Банковское дело: Учебник / Под ред. проф. В. И. Колесникова, проф. Л. П. Кроливецкой. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 464 с.
12. Овчаров А.О. Организация управления рисками в коммерческом банке // Банковское дело. – 2006.- №1.
13. сайт International Finance Group (IFC) -<http://www.ifc.org>.
14. Синики Джозеф, мл. Управления финансами в коммерческих банках. М: Catallax, 1996. 805с .
15. Борисов С.М., Коротков П.А. Банковская система Казахстана: Состояние и перспективы // Банки Казахстана – 2008. №8. С. 14.
16. Банки и банковские операции: Учебник для вузов по специальности Финансы и кредит / Е.Ф. Жуков, Л.М. Максимова, О.М. Маркова и др. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2007. – 471с.
18. Комплект журналов «Финансы Казахстана» (Каржы-Каражат) за 2005.- 2010 г.
17. Банковское дело: Учебник для вузов по направлению Экономика, специальности Финансы, кредит и денежное обращение / В.И. Колесников,

Л.П. Кроливецкая, Н.Г. Александрова и др.; Под. ред. В.И. Колесникова, Л.П. Кроливецкой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 459с.

18. Банки и банковские операции. Учебник для вузов. /Под ред. Е.Ф. Жукова – М.: Банки и биржи ЮНИТИ, 2004. – 471 с.

19. Ерпылева Н. Механизм правового регулирования банковской деятельности.// Хозяйство и право – 2008. -№2,3, с.21.

20. Беляков А.В., Ломакина Е.В. Банковский риск: оценка, анализ, управление // Финансы и кредит. – 2005. -№9.

21. Банковский портфель – 1, 2, 3 / Отв. Ред. Ю.И. Коробов, Ю.Б. Рубин, В.И. Солдаткин. – М.: СОМИНТЭК. - / Портфель делового человека)

22. Официальный сайт АО «Цеснабанк» <http://www.tsb.kz/>.

23. финансовая отчетность - <http://www.kase.kz/>.

24. Официальный сайт Агентства Республики Казахстан по регулированию и надзору финансового рынка и финансовых организаций <http://www.afn.kz/>.

25. Постановление Правительства Республики Казахстан «О концепции развития финансового сектора Республики Казахстан» от 28 июля 2003г. №753.

26 Григорьев СВ., Тельнов Ю.Ф. Реорганизация бизнес-процессов товародвижения на основе использования средств динамического моделирования рабочих потоков ReThink и G2 // Труды 5-й Национальной конференции по искусственному интеллекту с международным участием Искусственный интеллект-96 -Казань, АИИ, 1996 -Т 3 -С 478-480

27 Грюнинг Х, Братанович С. Анализ банковских рисков. Система оценки корпоративного управления, и управления финансовым риском// М: Весь Мир - 2004

28 Гугнин В., Н. Исаева Банковский кризис 2004: случайность или закономерность?// Банковское дело в Москве, №1 - 2005

29 Гуияр Ф. Ж., Келли Дж. Н. Преобразование организации. Пер с англ. - М.: Дело, 2000

30 Гуманков К. Вариации на кредитную тему// Финанс. №18 (107) -2005

31 Гуманков К. С залогом- без очереди// Финанс. №12 (102) - 2005

32 Дианов Д.В., Орехов.Г.А. «Методологические проблемы оценки банковского потенциала в целях управления: Сборник научных трудов «Проблемы маркетинга». Вып. 1. М.: МЭСИ, 2001

33 Джексон П. Введение в экспертные системы Пер с англ. Учебное пособие - М.: Изд. дом «Вильяме», 2001

34 Джеральд И. Кендалл, Стивен К. Роллинз. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. Перевод с английского// М.: ЗАО «ПМСОФТ» - 2004

ВВЕДЕНИЕ

- 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ОСОБЕННОСТИ КРЕДИТНОГО ПРОЦЕССА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА
- 1.1 Характеристика места функциональной роли кредитного процесса в современном коммерческом банке
- 1.2 Технология рационализации процесса-кредитования в коммерческом банке
- 1.3 Базовые принципы реинжиниринга бизнес-процессов зарубежными коммерческими банками

1.3

2 АНАЛИЗ КРЕДИТНОГО ПРОЦЕССА НА ПРИМЕРЕ ПФ АО «ЦЕСНАБАНК»

- 2.1 Характеристика кредитной деятельности АО «Цеснабанк»
- 2.2 Сравнительный анализ организации кредитного процесса в казахстанских коммерческих банках: общее и особенное.
- 2.3 Анализ кредитного портфеля АО «Цеснабанк» .

3 ПЕРСПЕКТИВНАЯ МОДЕЛЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА КРЕДИТОВАНИЯ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

- 3.1 Модель совершенствования бизнес-процесса кредитования физических лиц
- 3.2 Рационализация процесса кредитования юридических лиц

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ЛИТЕРАТУР

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Рост казахстанской экономики должен быть основан на эффективном использовании потенциала национального банка. Устойчивое развитие финансово-кредитных институтов не может быть реализовано без активизации кредитных процессов и интегративного взаимодействия предприятий, и коммерческих банков.

Отсутствие рыночных традиций и опытных высококвалифицированных банковских кадров затрудняет проведение перемен и внедрение современных технологий кредитования в казахстанских банках. Качество и спектр предоставляемых ими кредитных 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.

В условиях глобализации финансовых отношений растет осознание того, что если изменения будут насаждаться извне; то банки 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 казахстанской банковской системы в целом. Суть сложившейся к настоящему моменту ситуации состоит в том, что, сделав необходимые и решительные шаги, банкиры задумались о том, как перейти от количественных к качественным переменам.

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

Организационная структура многих казахстанских коммерческих банков сегодня не только не соответствует новым условиям внешней среды, но зачастую не соответствует и специфике производимых банками кредитных 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 кредитную операцию. Зачастую просто невозможно понять, кто принимает решения и несет ответственность за их выполнение.

Стоит отметить, что ситуацию усложняет тот факт, что процесс реорганизации банков шел в других развитых странах естественным путем и достаточно продолжительное время. Реорганизационные процессы, на которые во всех развитых странах ушли десятилетия, в Казахстане 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 казахстанской банковской системы.

Мировой опыт банковской системы ярко свидетельствует о том, что многие сложные вопросы, с которыми сегодня сталкиваются кредитные организации в Казахстане, могут быть преодолены, если применить рационализацию в виде реинжиниринг бизнес-процессов, который подразумевает технологическое оздоровление любого хозяйствующего субъекта, в том числе и банков, и поднятие его на более высокий уровень организации работы.

Цель и задачи диссертационного исследования. Целью диссертационной работы является концептуальное обоснование инструментов и механизмов управления кредитным процессом в коммерческих банках на основе, реализации стратегии повышения эффективности кредитного процесса путем рационализации его внутренней структуры, обеспечивающей повышение качества обслуживания предприятий и снижение кредитного риска, безопасность и конкурентоспособность коммерческих банков.

Достижение данной цели обеспечивается решением следующих задач, отражающих логику и концепцию исследования:

- выделить особенности кредитного процесса в современном коммерческом банке;
- проанализировать специфику структурной организации кредитного процесса в казахстанских коммерческих банках;
- уточнить базовые принципы реинжиниринга бизнес-процессов в коммерческом банке;
- оценить подходы к изменению бизнес-процессов в коммерческом банке;
- обосновать подходы к исследованию особенностей процессно-стоимостного управления кредитным процессом и необходимость перехода к процессно-ориентированному управлению кредитным процессом в казахстанских банках;
- разработать технологию реструктуризации кредитования, как основного бизнес-процесса коммерческого банка;
- разработать модель бизнес-процесса кредитования физических и юридических лиц.

Объект и предмет исследования. Объект исследования - процессы кредитования физических лиц и предприятий различных отраслей АО «Цеснабанк». Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения, возникающие по поводу реструктуризации кредитных процессов и направленные на внедрение реинжиниринга технологий кредитования в коммерческих банках.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ОСОБЕННОСТИ КРЕДИТНОГО ПРОЦЕССА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

1.1 Характеристика места функциональной роли кредитного процесса в современном коммерческом банке

Кредитный процесс - это процесс организации кредитной деятельности банка, состоящий из совокупности последовательных этапов: от рассмотрения кредитной заявки до погашения ссудной задолженности кредитополучателем.

В научной литературе [4,5,7,14] обычно выделяют следующие стадии (этапы) кредитного процесса:

1. Рассмотрение заявки на получение кредита и интервью с потенциальным заемщиком.
2. Оценка кредитоспособности заявителя.
3. Изучение достаточности, приемлемости и ликвидности материальных и нематериальных ценностей в качестве обеспечения кредита.
4. Структурирование кредита и заключение кредитного договора.
5. Предоставление кредита.
6. Обслуживание кредита.
7. Погашение кредита.

Традиционная схема организации работы банка по обслуживанию клиентов - потенциальных кредитополучателей - долгое время строилась как «многоконтактная» модель сотрудничества клиента с различными кредитными подразделениями в банке (рисунок 1).

В такой модели процедуры принятия заявки на кредит, анализа кредитоспособности, подготовки кредитного договора, контроля за проведением платежей и погашением кредита, а также другие функции выполняются разными специалистами банка. В результате, с одной стороны, утверждается принцип функциональной специализации кредитных подразделений, а с другой - увеличивается количество согласований, растут операционные расходы, теряется оперативность принятия решений по различным вопросам кредитования. С точки зрения удобства для клиента такая схема не всегда является предпочтительной для использования, особенно в крупных банках, обладающих значительными финансовыми возможностями и разнообразной клиентурой. Клиент банка, особенно корпоративный заемщик, страдает в этом случае от необходимости множества контактов на разных уровнях управления: от банковского служащего, принимающего кредитную заявку, до менеджеров высшего управленческого звена.

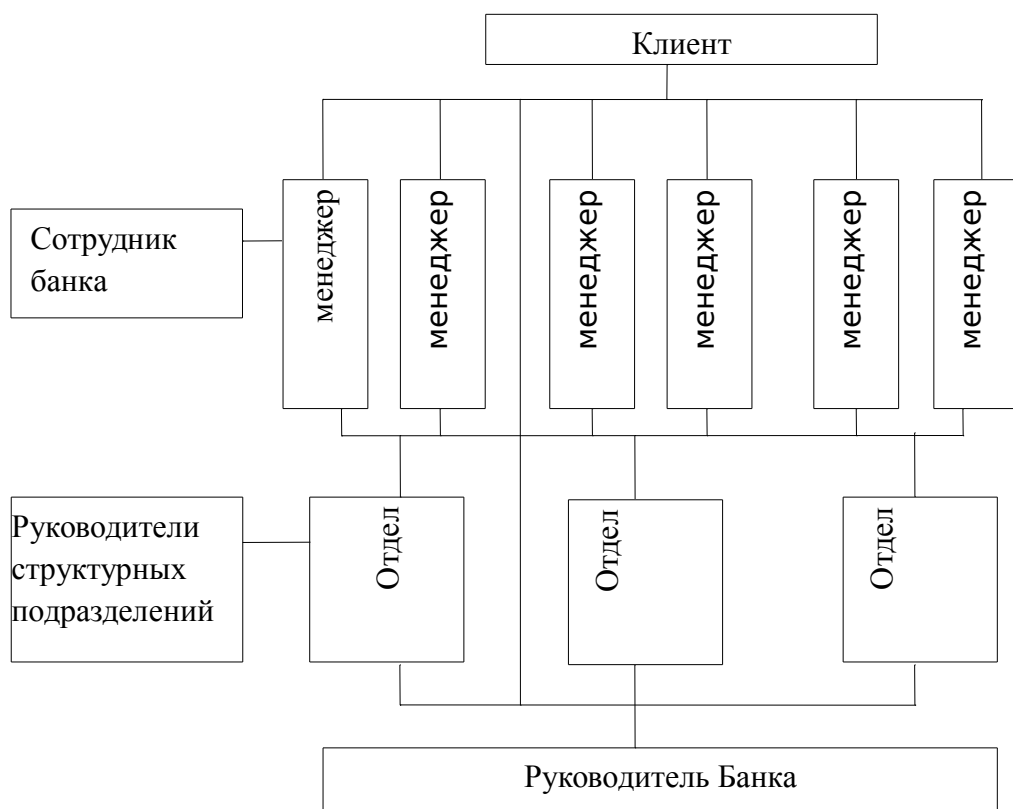


Рисунок 1 – Схема многоконтактного обслуживания клиента банка

В качестве альтернативы может применяться механизм «уполномоченного менеджера по кредитам» или, другими словами, схема одноконтактного обслуживания клиента банка (рисунок 2).

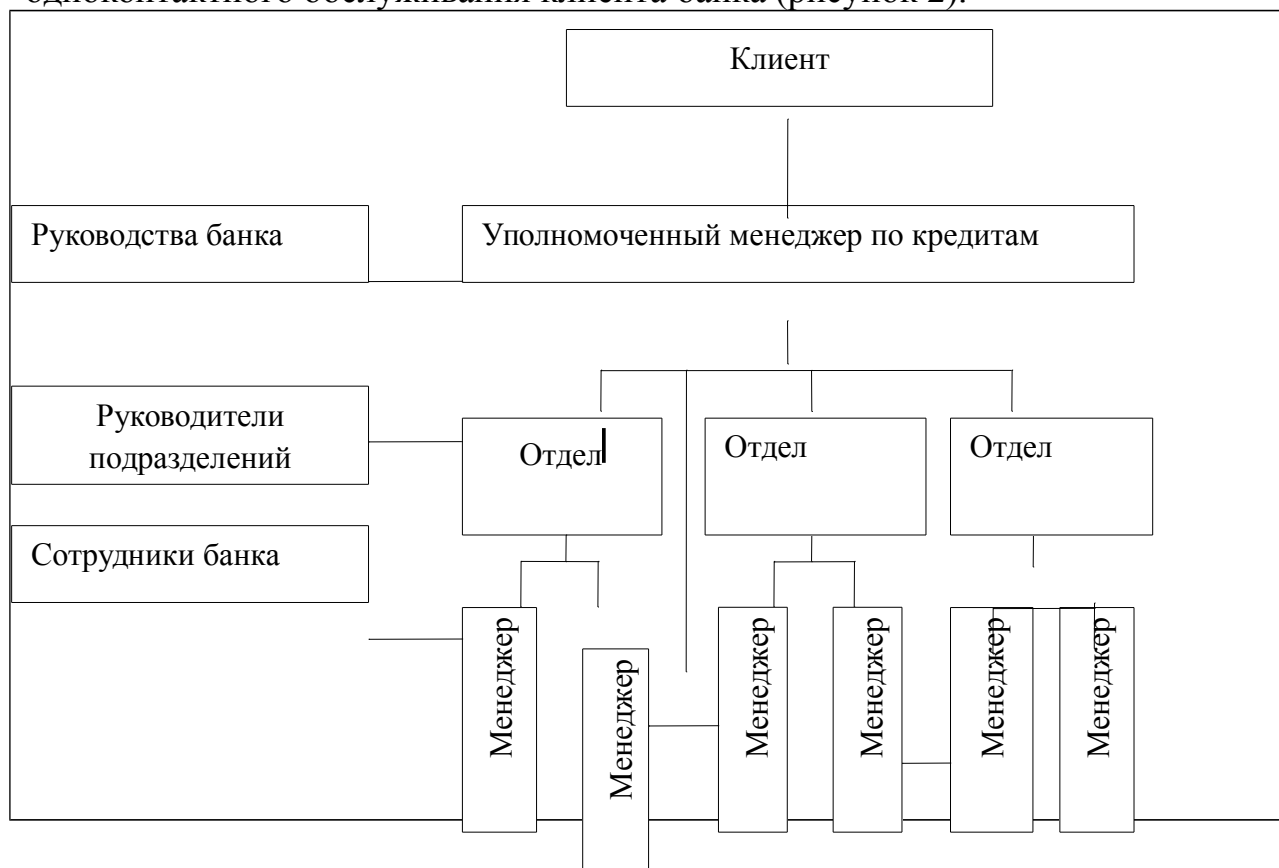


Рисунок 2 – Схема одноконтантного обслуживания клиента банка

Такой механизм обычно используется, если этапы бизнес-процесса сложны и их не удастся объединить силами небольшой команды в рамках одного функционального подразделения банка. Уполномоченный кредитный менеджер обеспечивает единую «точку контакта» между клиентом-кредитополучателем и банком и является центральным звеном в цепочке подразделений, ответственных за его обслуживание. Чтобы выполнить эту роль на высоком профессиональном уровне, менеджер по кредитам должен быть способен отвечать практически на любые вопросы клиента без обращения к другим должностным лицам банка. По сути, менеджер ведет себя с клиентом так, как если бы он отвечал за все обслуживание этого клиента.

Организация кредитного процесса коммерческого банка достаточно подробно описана в литературе [10, 25]. Однако в силу преобладания в отечественной кредитной практике краткосрочных ссуд на пополнение оборотных средств большее внимание уделяется процессу краткосрочного кредитования. В зарубежной практике акцент смещен в пользу средне- и долгосрочного кредитования инвестиционных проектов, обладающего некоторыми специфическими чертами. Поэтому при дальнейшем изложении целесообразно сначала подробно охарактеризовать этапы кредитного процесса в целом, а затем изучить специфические особенности организации процесса кредитования инвестиционных проектов. Такой комплексный подход позволит, с одной стороны, детально разобраться в механизме предоставления банковских кредитов, как краткосрочных, так и долгосрочных, а с другой - проанализировать функции кредитных специалистов на различных этапах кредитного процесса с целью выработки предложений по его оптимизации.

Этап 1. Размещения информации о кредитах. Удобнее всего работать с различными ценовыми каталогами, рекламными и отраслевыми периодическими изданиями. Не стоит забывать о радио, телевизионной и наружной рекламе. Для использования этого источника информации составляется перечень рекламоносителей, в которых потенциальные клиенты банка узнают необходимую информацию о кредитах. Приоритет отдается тем ресурсам, где сведения о рекламодателе представлены в электронном виде, так как можно организовать их автоматический мониторинг. Это могут быть электронные версии журналов и газет, ценовые базы, перепечатки текстов бегущей строки на телевидении или запись рекламных объявлений, звучащих по радио. В зависимости от сегмента рынка набор тех или иных рекламоносителей может меняться. Из этих источников можно получать наименование организаций и контактную информацию.

Этап 2. Рассмотрение заявки на получение кредита и интервью с потенциальным заемщиком. Так называемая предварительная информация о потенциальном заемщике, которая частично отражена в кредитной заявке, а в основном пополняется и аргументируется клиентом в ходе собеседования (интервью), призвана выяснить первичные данные о клиенте и его мотивах

обращения в банк за кредитной поддержкой. Методом интервью оцениваются причины, побудившие клиента оформить заявку, цели кредитования, планируемые источники погашения кредита, сфера деятельности и другие вопросы, позволяющие сформировать предварительное мнение о заявителе. Только при личной встрече с клиентом сотрудник кредитного отдела может ознакомить его с порядком предоставления кредитов в данном банке и со списком необходимых для продолжения кредитного процесса документов. Заявление клиента регистрируется в кредитном подразделении банка. Начальник кредитного подразделения получает заявление и расписывается в книге регистрации, после чего определяется менеджер, ответственный за обслуживание клиента.

При обработке заявки на кредит менеджером по кредитам устанавливается ее соответствие либо несоответствие первичным критериям, т.е. общим правилам кредитования и внутренним положениям банка по вопросам кредитной политики. В случае несоответствия кредитной заявки первичным критериям банка менеджер по кредитам готовит заключение о невозможности предоставления кредита, согласовывает его с начальником кредитного подразделения и направляет заявителю письменное уведомление об отказе в кредите. Если же предоставление кредита признано целесообразным для банка, приступают ко второму этапу кредитного процесса.

Этап 3. Оценка кредитоспособности заявителя. Данный этап начинается с изучения учредительных документов потенциального заемщика. Определяется его юридический статус, совместно со службой безопасности оцениваются деловая репутация, кредитная история. Такие действия особенно важны, если клиент для банка новый либо обслуживается в другом банке. В случае кредитования клиента с длительной историей его взаимоотношений с банком, когда дополнительных сведений о репутации заемщика не требуется, менеджер по кредитам приступает к финансовому анализу. Источником информации для финансового анализа выступают данные бухгалтерской отчетности заемщика. На основании рекомендаций Центрального банка по вопросам оценки кредитоспособности заемщика и используемой в банке методики расчета финансовых показателей оцениваются финансовое состояние и перспективы его изменения на период кредитования. Часто в банковской практике при оценке кредитоспособности в целом и финансового состояния в частности используются методики рейтинговой оценки, основной целью которых является унифицирование процедуры анализа и создание информационной базы для сравнения различных категорий заемщиков. Помимо количественного анализа финансовых коэффициентов все большее распространение в банковской практике кредитования получает качественный анализ уровня менеджмента на предприятии-заемщике, а также внешних рыночных факторов. Несомненно, что два этих основных направления анализа не должны противопоставляться. Они призваны органично дополнять друг друга и усиливать обоснованность принятия решений по кредиту.

Если результаты оценки кредитоспособности заемщика признаны удовлетворительными, менеджер по кредитам переходит к рассмотрению

вопроса использования тех или иных форм исполнения обязательств по кредиту.

Этап 4. Изучение обеспечения кредита. Основными формами исполнения обязательств по кредитам выступают: залог материальных и нематериальных ценностей, поручительства предприятий и организаций, частных лиц.

К видам залогового обеспечения, принимаемым кредитным подразделением относятся: залог товаров, внеоборотных активов, недвижимости, ценных бумаг, валютной выручки, депозитных вкладов, прав собственности и т.д.

В практике кредитования одновременно могут применяться различные формы исполнения обязательств по кредиту (например, залог имущества может быть усилен поручительствами частных лиц или гарантия может сопровождаться предоставлением залога). Оценка залога производится экспертом соответствующего кредитного подразделения банка, чаще всего службы по оценке залога. После заключения эксперта о приемлемости залога или других форм исполнения обязательств по кредиту менеджер по кредитам приступает к этапу структурирования кредита и подготовки кредитного договора.

Этап 5. Структурирование кредита и заключение кредитного договора. Кредитный договор может быть заключен в виде договора о кредитной линии, когда заемщик кредитруется достаточно продолжительный период отдельными траншами в пределах установленного лимита, и стандартного, не связанного с другими обязательствами кредитного договора. Процесс подготовки кредитного договора предполагает достижение согласия между субъектами кредитной сделки (кредитором и заемщиком) по следующим принципиальным вопросам: объекту кредитования, цели кредитования, размеру кредита, срокам кредитования и погашения кредита, процентной ставке за пользование кредитом, обеспечению кредита, ответственности сторон за невыполнение договорных обязательств, экономическим санкциям со стороны банка за нецелевое использование кредита.

Проекты кредитного договора, договора залога и других сопроводительных документов передаются для согласования в юридическую службу юристу кредитного подразделения. Работа юриста проводится с целью выяснения и подтверждения соответствия формы и содержания представленных документов действующему законодательству, правоспособности заемщика, правомочности сотрудников кредитных подразделений, подписавших документы по кредитной сделке. Специалист юридической службы визирует документы или возвращает их на доработку менеджеру по кредитам. Затем в зависимости от уровня делегирования полномочий менеджер по кредитам либо самостоятельно принимает решение о приемлемости кредита и подписывает кредитный договор у начальника кредитного подразделения, либо представляет подготовленные документы на рассмотрение кредитного комитета. Последний принимает окончательное решение, санкционируя выдачу кредита, отправляя документы на доработку или отказывая в предоставлении кредита. Если принято положительное

решение, менеджер по кредитам приступает к следующему этапу кредитного процесса.

Этап 6. Предоставление кредита. Предоставление кредита сопровождается открытием ссудного счета, от правильного установления вида которого во многом зависит успех кредитной сделки. При этом обычно используют "следующие виды ссудных счетов: отдельный (простой), специальный.

После определения вида ссудного счета менеджер по кредитам готовит и направляет в операционный отдел распоряжение на открытие ссудного счета и выдачу кредита. Кредитный процесс переходит на новый этап обслуживания уже предоставленного кредита.

Этап 7. Обслуживание кредита. Часто финансовые возможности заемщика и уровень риска кредитной сделки меняются за период от предоставления ссуды до окончательного ее погашения. Поэтому процедура обслуживания кредита направлена, в первую очередь, на осуществление менеджером по кредитам контрольных функций. Различают следующие направления контроля:

- за целевым использованием кредита;
- достаточностью обеспечения кредита;
- своевременным погашением основного долга и процентов;
- платежными документами заемщика.

Менеджер по кредитам обеспечивает также наблюдение за финансовым состоянием заемщика и тенденциями к его изменениям, периодически анализирует кредитоспособность клиента, совместно с кредитополучателем обсуждает в случае необходимости вопросы изменений и дополнений к кредитному договору, касающиеся изменения процентных ставок, пролонгации кредита и т.д., ведет кредитное досье заемщика, пополняет его новой документацией, обеспечивает надежность хранения и банковскую тайну. Все эти меры направлены на успешное завершение сделки - погашение кредита.

Этап 8. Погашение кредита. Переход к последнему этапу и успешное окончание кредитного процесса возможны только при правильной организации всех предыдущих этапов. Большинство кредитов погашаются своевременно и в полном объеме в соответствии с условиями кредитного договора. Вместе с тем в среднем около 15 % банковских ссуд становятся проблемными с точки зрения возможности их возврата [5, с.158]. Поэтому если заемщиком нарушены сроки погашения кредита, менеджер по кредитам приступает к процедуре востребования непогашенных процентов и основного долга. Открываются счета просроченных ссуд, оформляются инкассовые распоряжения, обсуждаются меры воздействия на заемщика совместно с юридической службой и службой безопасности. Конечной целью кредитных подразделений банка является обеспечение возврата ссуженных средств и запланированной доходности вложений.

Организация работы по долгосрочному кредитованию инвестиционных проектов происходит в рамках описанного кредитного процесса и не может коренным образом отличаться от краткосрочного кредитования. Вместе с тем

существуют определенные специфические особенности, вызванные, главным образом, более высоким уровнем риска кредитования и необходимостью отвлечения банковских ресурсов на продолжительное время. При этом достаточно сложно встретить два похожих друг на друга инвестиционных проекта.

Каждый из них требует индивидуального подхода, учитывающего особенности планирования бизнеса, государственного регулирования инвестиционной деятельности и др. Чтобы разобраться в сущности вопроса, целесообразно составить технологическую карту процедур выдачи кредита, входящих в кредитный процесс коммерческого банка.

Шаги 1-3 отражают процедуры подачи, получения и обработки заявки клиента. Менеджер по кредитам проверяет наличие необходимых для продолжения кредитного процесса документов и правильность их оформления. В отличие от краткосрочного кредитования помимо прочих документов клиент должен предоставить описание инвестиционного проекта и бизнес-план его реализации. Кроме того, уже на данной стадии оговаривается возможность проведения кредитными подразделениями самостоятельного исследования на предприятии. Это также принципиально новая операция, выполняемая сотрудниками службы оценки залога либо службой оценщиков банка.

Шаги 3-6 направлены на выработку предварительного заключения о кредитоспособности клиента на основании представленных документов.

Шаг 6-7 предполагает детальное изучение бизнес-плана реализации инвестиционного проекта. На данном этапе проверяется соответствие данных в бизнес-плане, инвестиционном проекте и финансовой документации. Особое внимание уделяется определению потребности рынка в той или иной продукции, уровня конкуренции в сфере бизнеса клиента, уровня квалификации руководства предприятия-заемщика и т.д.

Шаг 7-8 служит для подготовки развернутого заключения о бизнес-плане клиента и перспективах его развития.

Шаг 8-9 обеспечивает разработку программы обследования предприятия с учетом заключения специалиста по анализу бизнес-плана. Проводится обследование предприятия.

Шаг 9-10 свидетельствует о том, что результаты исследования специалистов по оценке бизнес-плана и обследованию предприятия обсуждаются совместно. Затем выносится оценка проекта и подписывается совместное заключение.

Шаг 10-11 предусматривает проведение оценки инвестиционной кредитоспособности предприятия, т.е. возможности погашения инвестиционных кредитов в результате успешной реализации инвестиционного проекта.

Шаги 11-12-14 связаны с разработкой наиболее эффективной схемы кредитования с учетом заключений всех специалистов, участвовавших в предварительных процедурах.

Шаги 13-15 продиктованы необходимостью согласования параметров инвестиционного кредита с клиентом.

Шаги 15-19 рассматриваются как необходимый этап согласования и подготовки кредитной документации для окончательного решения на кредитном комитете банка.

Шаг 19-20 означает принятие кредитным комитетом банка окончательного решения о возможности предоставления инвестиционного кредита клиенту.

При реализации данной технологической схемы, если при выполнении какой-либо процедуры у специалистов складывается отрицательное впечатление о проекте, аргументированное конкретными документами и фактами, вопрос о предоставлении кредита дальше не рассматривается. Документы передаются начальнику кредитного подразделения для информирования руководства банка.

В условиях нестабильной внешней среды, постоянно повышающихся требований рынка банковских услуг к кредитным учреждениям, роста конкуренции, усложнения технологии сложно переоценить необходимость совершенствования различных направлений функционирования банка с целью оптимизации бизнес-процессов. Последняя должна стать неотъемлемой характеристикой совершенствования организации работ в банке как своего рода ответ, реакция на изменения во внешнем окружении.

Оптимизация бизнес-процессов, к которым в полной мере относится и кредитный процесс коммерческого банка, может проходить с различной степенью интенсивности, в различные сроки, предполагать частные изменения либо коренным образом перестраивать весь процесс обслуживания клиентов. При этом используются методы улучшения отдельных этапов, перестройки или реинжиниринга бизнес-процесса (таблица 1).

Таблица 1 - Методы оптимизации бизнес-процессов в коммерческом банке

Характеристика метода	Методы оптимизации бизнес-процессов		
	Улучшение	Перестройка	Реинжиниринг
Политика	Полностью сохраняется. Улучшение происходит на уровне отдельных функций.	В основном сохраняется. Удаляются излишние и малопродуктивные процедуры.	Коренная перестройка. Изменение принципиальных подходов к бизнесу.
Частота применения	Осуществляется постоянно	Проводится периодически	Используется при необходимости
Масштабность изменений	Небольшая	Умеренная	Затрагивает весь бизнес-процесс
Способ реализации	Обычно осуществляется временными командами	Часто проводится силами руководителей всех структурных подразделений	Проводится руководством банка
Эффективность	Частичная	Умеренная	РевOLUTIONная
Стоимость, иски, трудоемкость	Низкие	От низких до средних	Высокие

При организации кредитных операций усилия коммерческих банков направлены на то, чтобы избежать или хотя бы минимизировать возможные потери от неисполнения клиентами своих обязательств по кредитному договору. Этой цели подчинены действия сотрудников банка на всех стадиях кредитного процесса.

Для формирования модели, оптимизирующей кредитный процесс в коммерческом банке необходимо исследовать организацию кредитного процесса в конкретных казахстанских банках.

1.2 Технология рационализации процесса-кредитования в коммерческом банке

Рассмотрим, каким образом должно производиться внесение изменений или полная реорганизация кредитования как основного банковского бизнес-процесса с точки зрения последовательности или порядка работ. Для практического его изменения необходимо, несколько стадий. Эти основные этапы можно формулировать следующим образом:

- Определение объектов изменений и их «размораживание».
- Документирование текущей технологии кредитования и классификация бизнес-процессов кредитования.
- 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.

1) 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 ввиду 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.

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:

- В целях неразглашения банковской тайны сотрудники банка руководствуются только правилами определенными ниже, все что не определено этими правилами, с точки зрения защиты информации, не имеет каких-либо ограничений.
- Не обсуждается и не регистрируется любая информация, касающаяся персонально клиентов банка.
- Не обсуждается и не регистрируется любая информация, касающаяся лицевых счетов клиентов банка.
- Не обсуждаются и не регистрируются персональные данные сотрудников банка.
- Отдельные операции могут обсуждаться только с исполнителями и их руководителями, заранее назначенными высшим руководством банка.
- Данные указанные в публичных документах банка не являются коммерческой тайной.
- Данные полученные из сторонних внешних источников, кроме случаев рассмотренные в пунктах 2-4 не являются коммерческой тайной.
- 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.
- 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.

2) Документирование текущей технологии работы и классификация бизнес-процессов

Прежде чем начать основную работу по преобразованиям, следует тщательно изучить положение дел и детально описать процесс кредитования 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 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.

Возможно использование как статических, так и динамических средств 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 кредитных 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 кредитных 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 кредитных услуг и обеспечивающих процессов в банке. Глубина» данных моделей сотрудник банка и услуга или процесс банка.

Формулировка миссии, целей, задач и выполняемых функций подразделений банка.

- Классификация и описание целей и задач бизнес-процессов.
- 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.

3) 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-процесса кредитования или выполнение отдельных операций.
- Снижение стоимости предоставляемых услуг и обслуживаемых процессов.
- Повышение контролируемости деятельности организации на всех уровнях.
- 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.

4. Анализ текущей технологии работы

После того как бизнес-процесс кредитования 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 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.

5. 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, что этому вопросу посвящено достаточно публикаций и внимания, в том числе и со стороны прародителей теории реинжиниринга[7], 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 кредитования. 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.

6. 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 кредитной 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.

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.

7. 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.

8. Корректировка и закрепление изменений.

На основании данных по реальной эффективности, а также результатов 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. Представленная технология оптимизации кредитования позволяет разработать конкретные модели организации бизнес-процесса кредитования в коммерческом банке.

1.3 Базовые принципы реинжиниринга бизнес-процессов зарубежными коммерческими банками

Первопричина проблем казахстанской банковской системы не в неадекватных действиях Правительства или Национального 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 казахстанских 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 Государства или какой-либо другой организации не будет действенной. Однако решить такую системную задачу действительно крайне сложно.

Мы остановимся на анализе использования в казахстанских 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 казахстанских банкиров и экономистов. Речь идет о реинжиниринге

бизнес-процессов, более того, о реинжиниринге кредитного процесса, как основного бизнес-процесса банковской деятельности.

Реинжиниринг, 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 Казахстане после 1998 г. Поэтому начать хотелось бы с самого понятия, с этимологии слова.

Так, например, в Большом экономическом словаре[16] и в Словаре бизнесмена «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» разумеются 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. 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.

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. [29 с. 235]

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. № 4). Три года спустя М. Хаммер в соавторстве с Дж. Чампи издал своего рода манифест революции в бизнесе под названием «Реинжиниринг корпораций».

Начиная со второй половины девяностых годов методологию реинжиниринга начинают использовать в своей работе крупнейшие компании, банки, инвестиционные институты, например Lloyds Bank (Великобритания).

К масштабной реорганизации реинжинирингового типа уже приступили некоторые крупные российские коммерческие структуры, в том числе и банки. [30 с. 236]

Но в казахстанской 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. 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» [31, с. 52].

В трактовке М. Хаммера и Дж. Чампи термин «реинжиниринг бизнеса» означает «создание компании заново». Умелое проведение предлагаемых глубинных изменений гарантирует, сточки 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. [32 с. 53]

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-процессов (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». [29 с.55] 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 опосредовано. 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 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 банка 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: [5] 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.

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 ВРК:

1) Программа реинжиниринга должна охватывать всю структуру банка 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.

2) 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 банка с клиентами.

3) Процессы следует разрабатывать исходя из внешних условий. Недостаточно согласиться, что клиентов прежде всего интересует снижение процентных ставок, банковских комиссий и улучшение обслуживания. Одних может больше интересовать скорость, других - расширение ассортимента услуг или продуктов, третьих - стопроцентная надежность и так далее. При разработке процессов следует учитывать интересы основных групп клиентов и исключить из рассмотрения группы, предварительно признанные незначительными.

4) 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.

5) 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.

6) 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.

7) 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.

8) 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 гарантированным практическим результатом, что и будет рассмотрено нами далее.

2 АНАЛИЗ КРЕДИТНОГО ПРОЦЕССА НА ПРИМЕРЕ ПФ АО «ЦЕСНАБАНК»

2.1 Характеристика кредитной деятельности АО «Цеснабанк»

17 января 1992 года в Национальном Банке Республики Казахстан зарегистрирован коммерческий банк «Цеснабанк». Цеснабанк – единственный коммерческий банк, головной офис которого находится в столице нашей республики – городе Астане. Придерживаясь принципов универсальности, Банк оказывает высококачественные банковские услуги, в числе которых открытие и обслуживание текущих счетов, международных пластиковых карт VISA, открытие и ведение срочных вкладов, кредитование физических и юридических лиц, продажа дорожных чеков American Express, быстрые денежные переводы как по Казахстану, так и по всему миру. В настоящее время филиальная сеть Банка представлена 19 филиалами и около 100 пунктами обслуживания клиентов в 30 областных и региональных центрах Казахстана. Сейчас в Банке обслуживается около 100 000 частных лиц и свыше 15 000 корпоративных клиентов, а также клиентов малого и среднего бизнеса. Банк, является юридическим лицом, созданным в организационно-правовой форме - акционерное общество, правоспособность которого возникает с момента государственной регистрации в органах юстиции и получения лицензии Агентства Республики Казахстан по регулированию и надзору финансового рынка и финансовых организаций на проведение банковских операций. Банк может выдавать кредиты, проводить другие активные операции, приносящие доходы, лишь в пределах, имеющихся у него свободных ресурсов. Следовательно, операции, в результате которых формируются такие ресурсы банка (пассивные операции), играют первичную и определяющую роль по отношению к операциям активным, логически и фактически предшествуют им и определяют объем и масштабы доходных операций. Как и всякий хозяйствующий субъект, банк для обеспечения своей деятельности должен располагать определенной суммой денег и материальными активами, которые и составляют его ресурсы. С точки зрения происхождения эти ресурсы состоят из собственного капитала банка и заемных средств, привлеченных им на время со стороны (занятых у других лиц). Таким образом, ресурсы банка (банковские ресурсы) — это совокупность собственных и привлеченных средств, имеющихся в распоряжении банка и используемых им для ведения активных операций. Банки работают в основном на привлеченных средствах. При этом на первом-втором местах по значимости источников привлечения средств находятся деньги населения и остатки средств на счетах юридических лиц, а далее — средства, привлекаемые с помощью ценных бумаг банков, межбанковские кредиты и депозиты юридических лиц. Итак, подавляющую часть денег, за счет которых работает и живет банк, составляют привлеченные им средства, причем привлеченные за плату. Поэтому проблема формирования ресурсов имеет для него более важное значение, чем для любого иного хозяйствующего субъекта. Это обстоятельство порождает конкурентную борьбу за ресурсы между банками, банками и иными кредитными и прочими организациями и предприятиями, а также другие специфические особенности банковской деятельности. Следует помнить, что банковская деятельность в отличие от других видов деятельности даже в кредитно-финансовой сфере регламентируется гораздо жестче, в том числе в плане привлечения ресурсов.

Позитивное влияние на финансовые и бизнес-показатели АО «Цеснабанк» оказывает тот факт, что экономика Республики Казахстан восстанавливается после финансового кризиса последних трех лет, а рыночные условия в стране улучшаются. АО «Цеснабанк» продемонстрировал большую, чем у сопоставимых банков этой страны, финансовую устойчивость во время кризиса. Кроме того, текущие показатели качества активов, прибыльности и ресурсная база банка выгодно отличаются от аналогичных показателей других казахстанских банков. В связи с этим был повышен долгосрочный кредитный рейтинг АО «Цеснабанк» с «В-» до «В» и рейтинг по национальной шкале с «kzBB-» до «kzBB+», а также подтвержден краткосрочный рейтинг на уровне «С». Прогноз «Стабильный» отражает ожидания того, что финансовые и бизнес-показатели АО «Цеснабанка» останутся удовлетворительными, несмотря на ожидаемое ускорение роста кредитного портфеля. Повышение рейтингов Цеснабанка обусловлено тем, что, его финансовые и бизнес-показатели оставались устойчивыми в период кризиса, более того, они были лучше, чем у других сопоставимых казахстанских банков. Уровень рейтингов отражает умеренные показатели капитализации и высокую концентрацию как кредитов, так и депозитов банка. К позитивным рейтинговым факторам относятся хорошая рыночная позиция Цеснабанка в Центральном и Северном Казахстане (7% по срочным депозитам и 12% по кредитам на 31 марта 2011 г.), улучшение показателей качества активов и прибыльности, а также приемлемый уровень ресурсной базы и ликвидности. АО «Цеснабанк» занимает 10-е место по размеру активов в банковской системе Казахстана и является единственным банком, чей головной офис расположен в столице страны Астане. Показатели качества активов, прибыльности и ресурсной базы АО «Цеснабанка» выгодно отличаются от показателей сопоставимых финансовых институтов Казахстана. Доля проблемных кредитов (просроченных на 90 и более дней) снизилась до 8,5% валового ссудного портфеля, а доля реструктурированных кредитов - до 5,1% валового. Ожидается дальнейшее улучшение этих показателей в ближайшие 12 месяцев. Показатель чистой процентной маржи, составлявший 4,2% в 1-м квартале 2012 г., должен улучшиться в ближайшие 12 месяцев вследствие роста объема кредитов и оптимизации расходов на фондирование. Вместе с тем значительные операционные расходы, а также расходы на резервирование по-прежнему будут оказывать давление на показатели чистой прибыли. Доля внешних заимствований в ресурсной базе АО «Цеснабанка» невелика (около 2%); у банка одно из лучших в банковской системе Казахстана (среди банков, имеющих рейтинги S&P) значений показателя «кредиты / депозиты» (92,7% по состоянию на 01 марта 2012 г.). Умеренный уровень капитализации, измеряемый показателем капитала, взвешенного с учетом риска (RAC, рассчитан по методологии S&P), составлял: 5,1% до корректировок на концентрацию и 3,8% с учетом этих корректировок (на конец 2011 г.), и это снижает способность банка к абсорбированию потенциальных убытков и увеличивает его подверженность рискам высокой концентрации на отдельных клиентах и отраслях. Запланированное вливание капитала в размере 4,5 млрд тенге в 2011 г. не улучшит показатель RAC значительно, учитывая

существенный рост кредитного портфеля. Прогноз «Стабильный» отражает ожидания того, что финансовые и бизнес-показатели АО «Цеснабанк» останутся на достаточно высоком уровне, несмотря на ожидаемое ускорение роста кредитного портфеля.

2.2 Сравнительный анализ организации кредитного процесса в казахстанских коммерческих банках: общее и особенное

Одним из объектов нашего сравнительного анализа выбран АО «Цеснабанк». Выбор данного кредитного учреждения обусловлен тем, что АО «Цеснабанк» является одним из лидеров банковского сектора, но и одним из лидеров в секторе объема кредитов предоставленных реальному сектору экономики.

В сфере размещения, ресурсов главным направлением деятельности Банка остается кредитование предприятий реального сектора экономики.

Несмотря на масштабность данной кредитной организации, кредитный процесс построен по четким правилам, единым для всех филиалов и отделений.

Анализ организационной деятельности кредитного процесса, производился по двум направлениям: анализ организационной структуры функционирования кредитного процесса и анализ этапов предоставления кредитных продуктов.

При комплексном анализе тщательно исследуются все звенья и стороны финансово-хозяйственной деятельности организации в их неразрывной связи, а также определяется взаимосвязь и отдельных разделов анализа для выявления влияния различных факторов на уровень кредитоспособности заемщика, и дается оценка возможных способов снижения риска кредитования.

В кредитном процессе АО «Цеснабанк» участвуют следующие подразделения:

- кредитное подразделение;
- подразделение сопровождения кредитных операций;
- подразделение учета кредитных операций;
- юридическое подразделение;
- подразделение безопасности;
- подразделение рисков;
- подразделение залогового обеспечения;
- подразделение, осуществляющее расчетно-кассовое обслуживание;
- подразделение, осуществляющее хранение ценностей;
- подразделение, выполняющее функции депозитария;
- подразделение, осуществляющее валютные и неторговые операции.

Подразделения, участвующие в кредитном процессе можно условно разделить на подразделения, осуществляющие коммуникации с клиентом и подразделения, не коммуникатирующие с клиентом.



Рисунок 2.1 - Организационная структура информационных потоков, сопровождающих кредитный процесс АО «Цеснабанк»

К подразделениям, осуществляющим коммуникации с клиентами относятся:

- кредитное подразделение;
- подразделение сопровождения кредитных операций;

Данные подразделения осуществляют непосредственный и непрерывный контакт с клиентом, осуществляют сбор и передачу всей необходимой документации и информации от клиента, клиенту.

К подразделениям, не коммуницирующим с клиентами относятся:

- подразделение учета кредитных операций;
- юридическое подразделение;
- подразделение безопасности;
- подразделение рисков;

- подразделение залогового обеспечения;
- подразделение осуществляющие расчетно-кассовое обслуживание;
- подразделение, осуществляющее хранение ценностей;
- подразделение, выполняющее функции депозитария;
- подразделение, осуществляющее валютные и неторговые операции. Таким образом, практически вся информация, исходящая от клиента концентрируется в кредитном подразделении.

Основными подразделениями, имеющими ключевую значимость в кредитном процессе АО «Цеснабанк, являются: кредитное подразделение и подразделение сопровождения кредитных операций.

Данные подразделения осуществляют непрерывное участие во всех этапах предоставления кредитов юридическим лицам, участие же всех остальных подразделений носит эпизодический характер.

Таблица 2.1 - Сценарный анализ этапа переговоров с клиентом

№	Источники возникновения операционного риска.	Тип операционных потерь. Описание. Сценарий, описание событий или обстоятельств, приводящих к операционным убыткам.
1	Неспособности проведения предварительного анализа.	Не измеряемый тип операционных потерь. Потери, исходя из данного вида риска могут возникнуть в результате неспособности провести предварительный анализ информации, получаемой от клиента в ходе переговоров, данная ситуация объясняется тем, что перераспределение заявок осуществляется исходя из занятости того или иного кредитного сотрудника и на переговоры отправляется менее загруженный сотрудник на текущий момент, разносторонняя подготовленность которого может быть низкой. Возможным развитием такой ситуации может служить, либо задержка в предварительном рассмотрении, либо отказ в кредитовании. И в первом и во втором случае, операционные потери представляются в виде недополученной прибыли.
2	Задержка в обработке информации	Не измеряемый тип операционных потерь. Причиной задержки в обработке информации является неспособность вовремя обработать информацию, вследствие резкого увеличения ее объемов или изменений в структуре операций. Данные потери представляю собой потери недополученной прибыли.

Информационные потоки, как показано на рисунке 2.1 осуществляются через кредитное подразделение и подразделение сопровождения кредитных операций.

Под информационными потоками для кредитного процесса понимается процесс получения качественной и количественной информации о клиенте.

Подразделения, участие которых носит эпизодический характер, получая информацию от кредитного подразделения и подразделение сопровождения кредитных операций, анализируют и сообщают о результатах анализа, с изложением своих выводов.

Включение в кредитный процесс тех или иных подразделений осуществляется в зависимости от этапа сотрудничества.

Этапы сотрудничества между клиентом и АО «Цеснабанк» выглядят следующим образом:

1. Переговоры с клиентом.
2. Сбор документов. Рассмотрение документов подготовка информационных меморандумов.
3. Оформление кредитной документации.
4. Выдача кредита.
5. Мониторинг кредита.

На первом этапе, этапе переговоров участвует лишь кредитное подразделение, в результате переговоров, подразделением принимается принципиальное решение о возможности сотрудничества с клиентом.

Источники, описанные выше, на наш взгляд присущи кредитным организациям, в структуре которых отсутствуют подразделения, специализированно осуществляющие переговоры с клиентами и консультирующие по вопросам кредитования. В основе данных подразделений лежит скорринговая система, призванная по ряду формализованных показателей отсеивать неперспективных клиентов. К формализованным показателям могут относиться: размер выручки, объем долга, соотношение выручки и долга и прочие.

По нашему мнению, создание подразделения, специализированно осуществляющего переговоры с клиентами и консультирующие по вопросам кредитования, существенно снижает факты возникновения источников операционных потерь на этапе переговоров и последующих этапах сотрудничества с клиентом.

Снижение источника операционного риска «неспособности проведения предварительного анализа», происходит за счет того, что специализированное подразделение снабжается перечнем формализованных показателей для всех видов кредитных продуктов, это снижает риск неправильной интерпретации полученной информации, одновременно с этим сокращается время на проведение предварительных переговоров и происходит экономия времени кредитного подразделения, которое может быть потрачено на более тщательную проработку перспективных клиентов. Кроме того, в ходе введения формализованных показателей на этапе переговоров позволит минимизировать субъективный фактор принятия решений.

На наш взгляд, положительным моментом организации переговоров в АО «Цеснабанке», является то, что кредитное подразделение изначально и в полном объеме имеет представление о клиенте. Однако с точки зрения разделения функциональных обязанностей данное построение является неправильным. Функция переговоров не является функцией кредитного подразделения, призванного анализировать кредитоспособность и должна быть выделена из кредитного подразделения.

На втором этапе, кредитным подразделением АО «Цеснабанк» осуществляется сбор документации по хозяйственной деятельности клиента. Сбор документации по клиенту осуществляется по следующим направлениям:

- финансовая документация;
- документация, доказывающая легитимность осуществления хозяйственной деятельности и легитимность лиц, управляющих данной деятельностью;
- документация, свидетельствующая о праве собственности на залоговое имущество и правильность его принятия в качестве объекта собственности.

Финансовая документация анализируется кредитным подразделением и подразделением рисков. После сбора документации, кредитное подразделение, передает необходимую, переработанную в необходимый вид информацию в подразделение рисков. На основе анализа финансовой документации кредитным подразделением готовится финансовая часть кредитного меморандума.

Документация, доказывающая легитимность осуществления хозяйственной деятельности и легитимность лиц, управляющих данной деятельностью собирается кредитным подразделением и передается в юридическое подразделение. После анализа полученных документов, юридическое подразделение сообщает о полноте комплекта и при необходимости, кредитное подразделение дополнительно запрашивает недостающие документы.

Документация, свидетельствующая о праве собственности на залоговое имущество и правильность его принятия в качестве объекта собственности, собирается и анализируется кредитным подразделением, при необходимости, совместно со службой безопасности. Помимо анализа права собственности на предмет залога, кредитным подразделением проверяется ликвидность обеспечения. В отдельных структурных подразделениях АО «Цеснабанке» для оценки ликвидности залога создаются залоговые отделы.

Дополнительно, на втором этапе кредитное подразделение информирует службу безопасности о предстоящей сделке и совместно со службой безопасности проверяет фактическое наличие залога. Таким образом, на втором этапе сотрудничества в кредитном процессе задействованы следующие подразделения: кредитное, юридическое, риски, залоговое и служба безопасности.

По итогам анализа документации, предоставленной клиентом, все подразделения, задействованные во втором этапе, предоставляют свои заключения кредитному подразделению, которое в свою очередь делает сводное заключение, с изложением выводов всех подразделений.

Таблица 2.2 Сценарный анализ этапа сбора и рассмотрения документов

№	Источники возникновения операционного	Тип операционных потерь. Описание. Сценарий, описание событий или обстоятельств, приводящих к операционным убыткам
1	Задержка в обработке информации	Не измеряемый тип операционных потерь. Причиной задержки в обработке информации является неспособность вовремя обработать информацию, вследствие резкого увеличения ее объемов или изменений в структуре операций. Данные потери возникают в результате того, что при сборе документов, кредитным подразделением производится анализ документов, предоставляемых для всех служб; юридической службы, службы безопасности, залоговой службы, и рисков, в результате, процесс рассмотрения тормозится возникновением дополнительного под этапа профессионального рассмотрения, кроме того, возникает факт дублирования выполняемых функций. Пример: вначале правовые документы смотрит кредитное подразделение, впоследствии и юридический отдел смотрит документы, в результате время рассмотрения заявки затягивается. Данные потери представляют собой потери недополученной прибыли.
2	Высокая концентрация функциональных обязанностей	Данный источник риска, характеризуется возможностью упустить кредитным подразделением в общем потоке информации важных факторов, вследствие большого объема перерабатываемой документации. Данные потери представляют собой возможные потери прибыли, вследствие неправильной оценки рисков по сделке.
3	Восстановление нормативной базы хозяйственной деятельности клиента	Измеряемый тип потерь. Возникновение данного источника операционных потерь, связано с тем, что при обращении клиента за кредитом у него может быть нарушена нормативная составляющая, ведения хозяйственной деятельности: либо финансовая сторона, либо юридическая. При сборе документов кредитное подразделение консультирует клиента какие юридические документы необходимо восстановить или оформить; в ходе анализа финансовой деятельности определяет ошибки и консультирует клиента о необходимости исправления.

Кредитный меморандум, в котором кредитным подразделением сводится вся информация, призван донести полную информацию кредитному комитету о перспективах сотрудничества с клиентом и возможные риски кредитования.

Помимо перечисленных источников операционных рисков, этап сбора и рассмотрения документации осложняется тем, что передача документов осуществляется через служебные записки, что несет в себе возможность дополнительной задержки обработки информации, вследствие возможной задержки документов на одном из этапов передачи.

Описанные выше источники операционного риска присущи многим кредитным организациям, это связано с тем, что банки, таким образом, пытаются снизить риск мошенничества, возникающий при прямом общении клиентов с подразделениями банка. Однако на наш взгляд, данная система

являет собой весьма неповоротливую и неоправданную систему сбора и рассмотрения информации, поскольку риск мошенничества при сборе нефинансовой информации (юридических документов) весьма низок, основные факты мошенничества возникают при предоставлении финансовой информации и информации о залоге.

Таким образом, по нашему мнению, необходимо разделить сбор документов между целевыми подразделениями.

Разделение функций сбора информации по подразделениям позволит кредитному подразделению уделять больше внимания анализу финансовых документов и анализу залогового имущества.

Помимо разделения функциональных обязанностей, по нашему мнению, необходимо поменять очередность сбора документации, доказывающей легитимность осуществления хозяйственной деятельности и легитимность лиц, управляющих данной деятельностью.

На наш взгляд, сбор юридических документов необходимо отнести за этап принятия решения кредитного комитета.

Положительные стороны данной очередности заключаются в ряде фактов:

- количество безкомпенсационной работы со стороны юридического подразделения снизиться на 99%;
- Сбор документов правового характера будет осуществляться оперативнее, поскольку мотивация клиента, имеющего положительно решение кредитного комитета, значительно выше.

Однако, при такой очередности, высока необходимость промежуточного звена, между юридическим подразделением и клиентом, поскольку при прямом контакте возрастает риск мошенничества со стороны сотрудника юридического подразделения. Данную функцию возможно распределить подразделению, осуществляющему сопровождение банковских операций, либо выделить ее как техническую внутри кредитного подразделения и определить специальному сотруднику, в функции которого необходимо вменить оформление и подготовку кредитной документации.

В осуществлении третьего этапа участвуют: кредитное подразделение, подразделение учета кредитных операций и юридическое подразделение.

Кредитное подразделение по итогам решения кредитного комитета информирует клиента о принятом решении и готовит кредитную документацию, при необходимости согласовав ее с юридическим подразделением.

Подразделение учета кредитных операций на основании запроса кредитующего подразделения резервирует номер ссудного счета (или номера ссудных счетов) и оперативно в письменной форме информирует о нем (или них) кредитующее подразделение.

По нашему мнению, подготовку кредитной документации, необходимо выделить в ранг отдельной операции, выполняемой кредитным подразделением. Поскольку функция подготовки кредитной документации является значимой с одной стороны, но технической по своему характеру с другой стороны, имеет смысл, выделить отдельного, технического сотрудника,

обладающего юридическими знаниями, в рамках кредитного подразделения который будет заниматься оформлением кредитной документации. Более того, на наш взгляд, функцию подготовки необходимо выделить из функций кредитного подразделения и закрепить за юридическим подразделением.

Во многих банках Казахстана функцию подготовки кредитной документации выполняют кредитные подразделения, мотивация отнесения данной функции кредитным подразделениям заключается в том, что кредитное подразделение более полно осведомлено о решении кредитного комитета и более полно сможет отразить все условия в тексте договоров. Однако на наш взгляд, основной функцией кредитных подразделений является аналитическая функция и волатильная работа сотрудника кредитного подразделения может негативно сказаться на, качестве технического написания кредитной документации. Задача по наиболее полному отражению всех условий, принятых на кредитном комитете решается унификацией форм служебных записок, на основании которых будет готовиться кредитная документация.

Процесс подписания кредитной документации в Цеснабанке, также являет собой часть сложного бизнес-процесса.

Кредитная документация, завизированная сотрудником кредитующего подразделения, согласованная с юридическим подразделением и руководителем кредитующего подразделения, направляется на подпись Заемщику, а затем визируется юридическим подразделением и руководителями кредитующего подразделения и передается на подпись руководителю Банка.

Построение такой системы передачи клиенту кредитной документации на подпись содержит в себе вероятность, того, что при повторной проверке договоров юридическим подразделением могут быть найдены ошибки, из-за которых документы необходимо будет пере подписать.

По нашему мнению, следует исключить процесс согласования кредитной документации и ввести процедуру визирования и исключить процедуру визирования в последствии. Вводимая процедура в большей степени будет мотивировать к изначально правильному составлению кредитной документации. По нашему мнению, риск предоставления неправильно оформленной документации снизиться. Кроме того, на последующих этапах кредитования, кредитная документация проверяется подразделением сопровождения кредитных операций и дополнительное согласование юридического подразделения является лишним и затягивает процесс предоставления кредита.

Кроме того, на данном этапе могут привлекаться: подразделение, осуществляющее хранение ценностей и подразделение, выполняющее функции Депозитария.

Данному этапу кредитного процесса присущи следующие операционные риски:

Таблица 2.3 - Сценарный анализ этапа оформление кредитного документации

№	Источники возникновения	Тип операционных потерь. Описание. Сценарий, описание событий или обстоятельств.
1	Задержка в обработке информации	Измеряемый тип операционных потерь. Причиной задержки в оформлении кредитной документации являются, волатильность работы кредитного подразделения и сложный процесс согласования кредитной документации, в результате, процесс технического оформления кредитной документации затягивается. Операционные потери составляют величину недополученных процентов по кредиту за время подготовки и согласования документов.
2	Высокая концентрация функциональных обязанностей	Неизмеримый тип операционных потерь. Причиной является отнесение технической функции оформления кредитной документации сотрудникам кредитного подразделения. Операционными потерями могут являться потери в результате недостаточного аналитического внимания к рассмотрению вопроса кредитования других заемщиков, которые могут выражаться в прямых потерях, не возвратах, либо в задержке рассмотрения вопроса кредитования.

По нашему мнению, как отдельно взятый этап подготовки и подписания кредитной документации; в АО Цеснабанке является достаточно защищенным от внутри этапных операционных рисков, однако как составляющая всего кредитного процесса он несет в себе операционные риски, возникающие на других этапах кредитования клиентов.

На этапе предоставления кредита участвуют следующие подразделения: подразделение учета кредитных операций, кредитное подразделение, подразделение сопровождения кредитных операций и подразделение осуществляющее расчетно-кассовое обслуживание.

На данном этапе осуществляется процедура оформления бухгалтерскими проводками факта принятия к бухгалтерскому учету кредитной операции.

Для осуществления факта проводки, клиентом предоставляются платежные документы, на основании которых будет осуществлена операция выдачи и использования кредита.

Полученные платежные документы проверяются кредитным подразделением, подразделением сопровождения кредитных операций и подразделением, осуществляющее расчетно-кассовое обслуживание.

При проверке все три подразделения осуществляют сверку подписи и печать на них с подписями и печатью, заявленными в Карточке образцов

подписей и оттиска печати. На наш взгляд, для проверки образцов подписей и минимизации операционных рисков достаточно двух подразделений.

Для перечисления денежных средств, кредитное подразделение дает распоряжение подразделению сопровождения кредитных операций о необходимости оформления выдачи, подразделение сопровождения кредитных операций, в свою очередь готовит распоряжение в адрес подразделения учета.

На наш взгляд, распоряжение о необходимости выдачи должно в единственном экземпляре готовиться подразделением сопровождения кредитных операций, согласно срокам, озвученным кредитным подразделением на этапе согласования их с клиентом. Лишний этап движения служебных записок затягивает процесс выдачи кредита.

В целом, процесс выдачи кредита в АО Цеснабанке сопровождается большим количеством внутренней документации, что усложняет процесс и увеличивает время предоставления кредита.

По нашему мнению после получения решения кредитного комитета, основные операции, связанные с предоставлением кредита должны осуществляться подразделением сопровождения кредитных операций. Кредитное подразделение на этапе выдачи должно выполнять функцию администрирования и контрольную функцию.

Анализируя процесс предоставления кредита в АО Цеснабанке мы пришли к такому выводу, что отдельное выделение подразделения сопровождения кредитных операций влечет за собой усложнение бизнес-процесса, затрудняет выдачу кредитов, что введет к оттоку клиентов банка. Мы считаем, что эффективнее в рамках кредитного подразделения за каждым кредитным работником закрепить работника сопровождения кредитной операции, подчиняющегося непосредственно кредитному работнику. Данное построение позволит избежать горизонтальной передачи информации, затягивающей процесс, и позволит осуществлять прямое вертикальное управление процессом выдачи. Операционные риски в данном случае сводятся к минимуму, поскольку технический исполнитель будет осуществлять все операции под контролем кредитного работника.

Для этапа выдачи кредита в АО Цеснабанке присущи высокие операционные риски, связанные со сложностью бизнес-процесса, сопровождаемого дублированием функциональных обязанностей, операционные потери при данной организации представляются в виде недополученных доходов в результате задержке в выдаче кредита.

Данный этап характеризуется, высокими внутри этапными операционными рисками, способными повлиять на операционные риски всего процесса.

Последний этап - это этап мониторинга кредита, сюда включен и процесс погашения кредита.

На данном этапе, участвуют следующие подразделения: На постоянной основе:

- кредитное подразделение;
- подразделение сопровождения кредитных операций;

- подразделение учета кредитных операций. На периодической основе:
- юридическое подразделение;
- подразделение безопасности;
- залоговое подразделение;
- подразделение рисков;
- подразделение, осуществляющие расчетно-кассовое обслуживание;
- подразделение, осуществляющее хранение ценностей;
- подразделение, выполняющее функции депозитария;
- подразделение, осуществляющее валютные и неторговые операции. На данном этапе, на текущей основе осуществляются действия по анализу правильности исполнения заемщиков своих обязательств по договорам. Мониторинг кредита условно разделяется на:
 - мониторинг финансового состояния;
 - мониторинг качества обслуживания долга;
 - мониторинг ликвидности обеспечения.

Мониторинг финансового состояния осуществляется кредитным подразделением, что следует из функционально-логической принадлежности.

Мониторинг качества обслуживания долга осуществляется тремя подразделениями: кредитное подразделение, подразделение сопровождения кредитных операций и подразделение учета.

По нашему мнению, данное многократное дублирование функциональных задач, при построении оптимальной формы функционирования кредитного процесса неприемлемо, многократное дублирование функциональных задач негативно влияет на смежные участки, выполняемые перечисленными подразделениями и способно повлечь за собой возникновение операционных потерь. На наш взгляд мониторинг обслуживания долга необходимо делегировать подразделению сопровождения кредитных операций.

Мониторинг ликвидности обеспечения, проводится кредитным подразделением, совместно со залоговой службой безопасности. Однако, на наш взгляд, кредитное подразделение не может в комплексе оценить ликвидность залога, вследствие многосторонней составляющей оценки залога. Следовательно, в рамках кредитного процесса необходимо предусмотреть наличие сотрудника, специализированно осуществляющего комплексную оценку залога.

В ходе анализа кредитного процесса в АО Цеснабанке выявлен ряд отрицательных моментов, к которым мы отнесли:

- высокая концентрация выполняемых функций различной профессиональной направленности;
- многократное дублирование выполняемых задач;
- сложная структура построения бизнес-процесса, выраженная в большом количестве горизонтальных связей, усложняющих функционирование кредитного процесса.

Однако, наряду с отрицательными сторонами функционирования кредитного процесса, по нашему мнению, кредитный процесс АО Цеснабанке обладает существенным преимуществом, заключающимся в непрерывном взаимном контроле смежных подразделений.

С целью сравнения организационной деятельности кредитных процессов нами был рассмотрен АО «Темір Банк».

Банк активно работает на рынке корпоративного и розничного бизнеса, непрерывно совершенствуя технологии обслуживания и расширяя продуктовый ряд. АО «Темір Банк» предоставляет полный перечень услуг для корпоративных клиентов всех уровней, уделяя особое внимание кредитованию малого и среднего бизнеса.

Как и анализ АО Цеснабанке, анализ организационной деятельности кредитного процесса в АО «Темір Банке» проводился по двум направлениям: анализ организационной структуры функционирования кредитного процесса и анализ этапов предоставления кредитных продуктов.

В кредитном процессе АО «Темір Банк» участвуют следующие подразделения:

- отдел развития;
- кредитный отдел;
- юридическое управление;
- служба безопасности;
- отдел контроля и анализа кредитных операций;
- отдел учета;
- сектор проблемных активов и мониторинга залога.

Как и в АО Цеснабанке, подразделения АО «Темір Банка» разделяются на подразделения осуществляющие коммуникации с клиентом и подразделения, не коммуникатирующие с клиентом.

К подразделениям, осуществляющим коммуникации с клиентами относятся:

- отдел развития;
- кредитный отдел;
- служба безопасности.

В отличие от АО Цеснабанка, в АО «Темір Банке» нет подразделения, осуществляющего сопровождение кредитных операций и все основные процедуры, связанные с предоставлением и сопровождением кредита ложатся на плечи сотрудника кредитного отдела.

К подразделениям, не коммуникатирующим с клиентами относятся:

- юридическое управление;
- отдел контроля и анализа кредитных операций;
- отдел учета;
- сектор проблемных активов и мониторинга залога.

Кредитный процесс, АО «Темір Банка» характеризуется высокой концентрацией функциональных обязанностей сотрудников кредитного отдела.

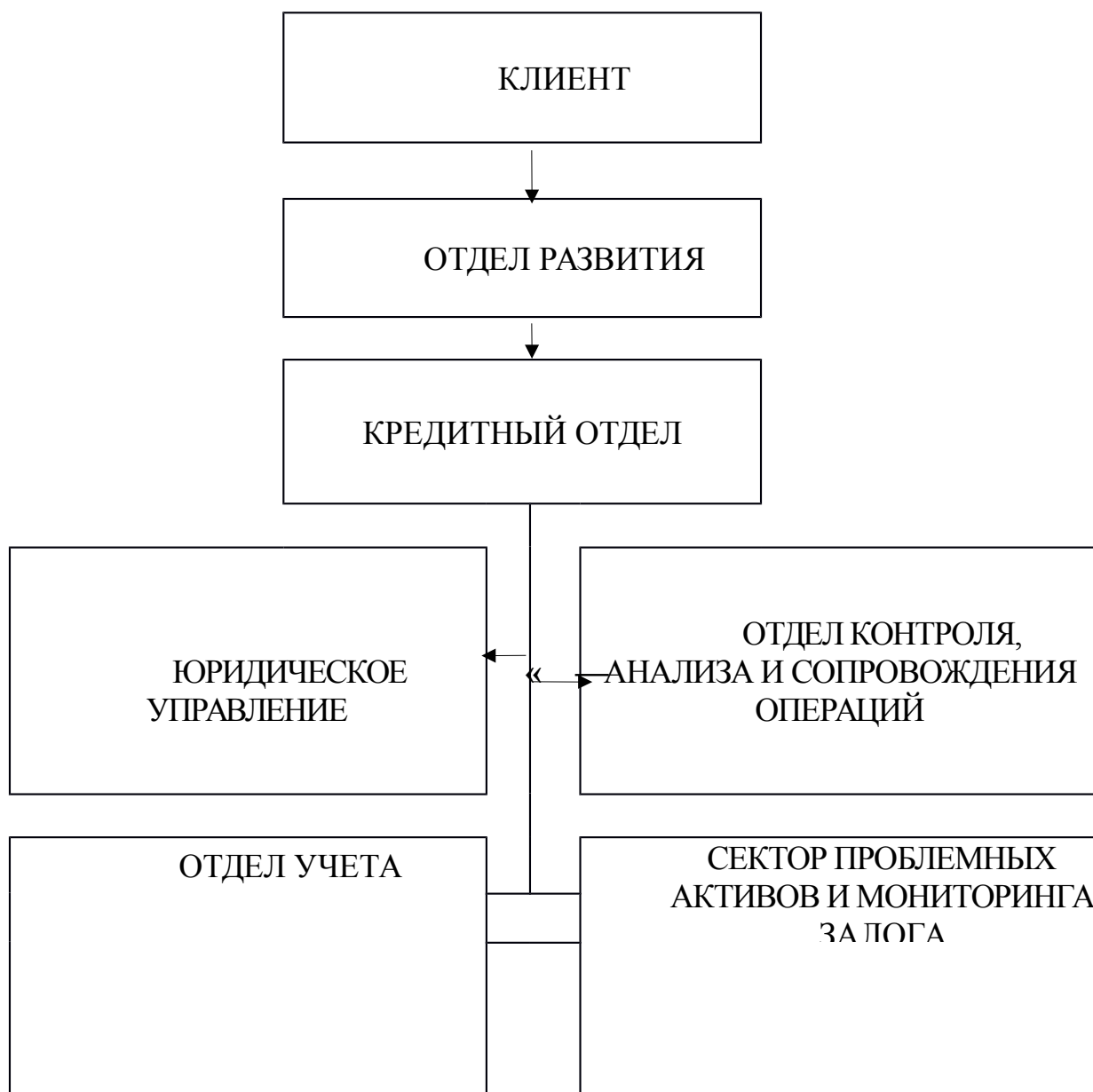


Рисунок 2.2 - Организационная структура информационных потоков, сопровождающих кредитный процесс АО «Темір Банк».

Информационные потоки, как показано на рисунке 2.2 осуществляются через отдел развития и кредитный отдел.

Этапы сотрудничества между клиентом и АО «Темір Банк» выглядят аналогично этапам АО Цеснабанк:

1. Переговоры с клиентом.
2. Сбор документов. Рассмотрение документов и подготовка информационных меморандумов.
3. Оформление кредитной документации.
4. Выдача кредита.
5. Мониторинг кредита.

Таблица 2.4 - Сценарный анализ этапа переговоров с клиентом

№	Источники возникновения операционного риска	Тип операционных потерь. Описание. Сценарий, описание событий или обстоятельств, приводящих к операционным убыткам
1	Неспособности проведения предварительного анализа	Не измеряемый тип операционных потерь. Потери, исходя из данного вида риска могут возникнуть в результате неспособности провести предварительный анализ информации, получаемой от клиента в ходе переговоров, данная ситуация объясняется тем, банком, не разработан ряд формальных показателей, по которым можно была бы оценивать качество клиента. Потери в данном случае представляют собой потери репутации банка вследствие невозможности оперативно определить перспективы сотрудничества.
2	Неправильная мотивация персонала.	Не измеряемый тип операционных потерь. В следствие неправильной мотивации персонала отдела развития, характеризуемой поощрением количества при игнорировании качества. Потери в данном случае могут выражаться в потерях вытекающих из работы, кредитного отдела загруженного работой с заведомо

Первый этап, в отличие от АО «Цеснабанк» проводится сотрудниками отдела развития, без привлечения сотрудников кредитного отдела. Сотрудник отдела развития, проводит переговоры и определяет перспективы сотрудничества и в случае заинтересованности передает информацию о клиенте в кредитный отдел.

Преимуществом первого этапа кредитного процесса АО «Темір Банк» над процессом АО Цеснабанком, является наличие отдела, осуществляющего частичное отсеивание неперспективных клиентов, без привлечения аналитической функции кредитного отдела.

Однако методика работы отдела развития АО «Темір Банк» не предполагает наличие формальных показателей, на основании которых можно было бы сделать вывод о соответствии клиента кредитной политике банка, и фактор субъективизма достаточно высок, что в целом отрицательно влияет на выполнение функциональной задачи, которая ставится перед этим подразделением.

Кроме того, политика банка в области мотивирования персонала, сформулирована таким образом, что показателем работы отдела развития является количество клиентов, информация по которым передана в кредитный отдел. В данной ситуации прямой интерес отдела развития не качество передаваемой информации, а ее количество.

Решением, способным качественно улучшить данный этап кредитного процесса АО «Темір Банк» является изменение подходов к проведению переговоров и более глубокий подход к политике в области мотивации персонала.

Изменение подходов к проведению переговоров, на наш взгляд, возможно осуществить при помощи внедрения формализованных показателей. Функционирование реинжиниринговой схемы такого образца будет рассмотрено в следующих главах.

Изменение политики в области мотивации персонала, по нашему мнению, должно заключаться в увеличении удельного веса качественной составляющей в определении результатов деятельности отдела развития.

В целом, наличие отдела развития является положительной составляющей кредитного процесса АО «Темір Банк», однако объем задач, выполняемых данным подразделением, требует пересмотра с учетом качественной составляющей.

На втором этапе, кредитным отделом АО «Темір Банк» осуществляется сбор документации по хозяйственной деятельности клиента. Как и в АО «Цеснабанке», сбор документации по клиенту осуществляется по следующим направлениям:

- финансовая документация;
- документация, доказывающая легитимность осуществления хозяйственной деятельности и легитимность лиц, управляющих данной деятельностью;
- документация, свидетельствующая о праве собственности на залоговое имущество и правильность его принятия в качестве объекта собственности.

Дополнительно, на втором этапе кредитный отдел информирует службу безопасности о предстоящей сделке и совместно со службой безопасности проверяет фактическое наличие залога.

Таблица 2.5 - Сценарный анализ этапа сбора и рассмотрения документов

№	Источники возникновения операционного риска	Тип операционных потерь. Сценарий, описание событий, приводящих к операционным убыткам	Описание. или
---	---	--	---------------

1	Задержка в обработке информации	Не измеряемый тип операционных потерь. Причиной задержки в обработке информации является неспособность вовремя обработать информацию, вследствие резкого увеличения ее объемов или изменений в структуре операций. Данные потери возникают в результате того, что при сборе документов, кредитным подразделением производится анализ документов, предоставляемых для всех служб и юридической службы, залоговой службы, СБ и рисков, в результате, процесс рассмотрения тормозится возникновением дополнительного под этапа профессионального рассмотрения, кроме того, возникает факт дублирования выполняемых функций. Пример: вначале правовые документы смотрит кредитное подразделение, впоследствии и юридический отдел смотрит документы, в результате время рассмотрения заявки затягивается. Данные потери представляют собой потери недополученной прибыли.
2	Высокая концентрация функциональных обязанностей	Данный источник риска, характеризуется возможностью упустить кредитным подразделением в общем потоке информации важных факторов, вследствие большого объема перерабатываемой документации. Данные потери представляют собой возможные потери прибыли, вследствие неправильной оценки рисков по сделке.
3	Восстановление нормативной базы хозяйственной деятельности клиента	Измеряемый тип потерь. Возникновение данного источника операционных потерь связано с тем, что при обращении клиента за кредитом у него может быть нарушена нормативная составляющая ведения хозяйственной деятельности, либо финансовая сторона, либо юридическая. При сборе документов кредитное подразделение консультирует клиента какие юридические документы необходимо восстановить или оформить; в ходе анализа финансовой деятельности определяет ошибки и консультирует клиент о необходимости исправления.

Как и в АО «Цеснабанке», кредитный работник осуществляет первичный анализ юридической документации, и профессиональный анализ финансовой документации.

Собранная документация, доказывающая легитимность осуществления хозяйственной деятельности и легитимность лиц, управляющих данной деятельностью, а также документация, свидетельствующая о праве собственности на залоговое имущество и правильность его принятия в качестве объекта собственности, передается в юридическое управление.

По итогам анализа документации, юридическое управление, служба безопасности готовят заключения и передают их в кредитный отдел. Кредитный отдел готовит сводное заключение и представляет на кредитном комитете банка.

Особенностью данного этапа кредитного процесса в АО «Темір Банк» является то, что рассмотрение заявки на кредитном комитете осуществляется только в случае предоставления положительных заключений юридического подразделения и службы безопасности. Т.е. перед выходом на кредитный комитет клиент должен устранить все замечания, озвученные юридическим управлением.

Положительным моментом является то, что на момент рассмотрения вопроса о кредитовании будет сформулирован обобщенный анализ всех составляющих кредитного риска, в том числе и юридических рисков. Однако, как будет показано далее, юридические риски не являются основополагающими при осуществлении процессов кредитования и минимизация их, предоставлением необходимых документов носит затяжной характер.

Кроме того, как и в АО «Цеснабанке», этап сбора и рассмотрения документации сопровождается тем, что передача документов осуществляется через служебные записки, что несет в себе возможность дополнительной задержки обработки информации, вследствие возможной задержки документов на одном из этапов передачи.

Таким образом, данный этап кредитного процесса АО «Темір Банк» насыщен функциональными задачами, не присущими работнику кредитного отдела.

Решение данной проблемы, присущей практически всем банкам Казахстана, мы видим в разделении сбора документации согласно профессионально-целевой ориентации.

Кроме того, нужно отметить, что единоличный сбор всего пакета документов по сделке несет в себе риск мошенничества, связанный с заинтересованностью одного лица и в проведении анализа и в осуществлении правильности формируемого пакета документов.

Осуществление третьего этапа АО «Темір Банк» принципиально отличается от аналогично этапа, осуществляемого сотрудниками АО «Цеснабанк».

Если в АО «Цеснабанке» на помощь кредитным работникам приходят сотрудники подразделения сопровождения кредитных операций, то в АО «Темір Банк» эти функции выполняются сотрудниками кредитного отдела.

Сотрудник кредитного отдела АО «Темір Банк», при реализации третьего этапа осуществляет следующие функции:

- подготовка пакета кредитных документов, а так же подготовка кредитных документов по нестандартным сделкам.
- ввод данных в базу, ведущуюся в Банке по заемщикам;
- осуществление взаимодействия с отделом учета, по вопросам осуществления выдачи;
- контроль за соблюдением условий перечисления средств, предусмотренных кредитным договором (в т.ч. сроков выдачи кредитных ресурсов, оформления обеспечения и т.п.),
- оформление распоряжения на перечисление кредита;

Таким образом, часть действий, делегированных в АО «Цеснабанк» смежным подразделениям, в АО «Темір Банк» выполняется сотрудниками кредитного отдела.

Данная ситуация характеризуется наличием высоких операционных рисков. Нами проанализирована статистика ошибок в кредитной документации, подготовленной кредитным отделом, в результате из 215 договоров, в 184 присутствовали опечатки, из которых 18 являлись существенными опечатками, способными повлиять на возвратность, в случае рассмотрения договора в суде.

С одной стороны, бизнес-процесс, моделирующий систему подготовки кредитной документации и предоставления кредита достаточно прост, нет горизонтальных действий как в АО «Цеснабанке», способных затянуть процесс выхода готовых документов и кредита, с другой стороны вероятность возникновения источников операционного риска выше и как следствие операционных потерь.

Решением данной проблемы, как и в случае со АО «Цеснабанком» нам видится в создании вертикально подчиненного подразделения, функциональным предназначением которого является подготовка кредитной документации и выдача кредита.

Выдача кредита, также является прерогативой кредитного работника, закрепленного за клиентом. Кредитным работником осуществляется подготовка всех необходимых распоряжений отделу учета, на основании которых происходит фактическая выдача кредита.

Этап, связанный с оформлением кредитной документации в Московском кредитном банке, сопровождается высокой концентрацией задач, которые ставятся перед кредитным работником. Данный этап характеризуется высоким наличием технической составляющей, вследствие данной концентрации велика вероятность возникновения операционных рисков в ходе осуществления аналитических задач.

Последний этап - этап мониторинга, схож с этапом мониторинга с АО «Цеснабанк», принципиальным отличием является то, что комплексный мониторинг осуществляется сотрудником кредитного отдела, осуществившем процесс предоставления кредита.

Дополнительно на данном этапе сделку инспектирует отдел контроля и анализа кредитных операций. Инспектирование осуществляется на предмет правильности осуществления процедур кредитования. Тщательное внимание уделяется правильности составления кредитной документации и целевому использованию кредитных средств.

На наш взгляд инспектирование по факту выполнения кредитной сделки не является функцией, способной ограничить операционные риски. Инспектирование по факту способно выявить факт и определить источник операционных потерь. Однако оптимальным является недопущение факта возникновения данных потерь.

Как и в АО «Цеснабанке», комплексный мониторинг кредитным отделом осуществляется по трем направлениям: мониторинг финансового состояния, мониторинг качества обслуживания долга и мониторинг ликвидности обеспечения.

Отличием от АО «Цеснабанка» является то, что мониторинг по всем направлениям осуществляется кредитным отделом.

Особенностью мониторинга ликвидности обеспечения, является то, что он осуществляется специализированным подразделением и кредитному работнику по факту предоставляется лишь мотивированное суждение о качестве и количестве залога.

По нашему мнению кредитному процессу в АО «Темір Банк» присущ ряд преимуществ, по сравнению с кредитным процессом в АО «Цеснабанк». К преимуществам мы отнесли:

- наличие клиентского подразделения;
- относительную простоту бизнес-процесса.

Однако, отрицательных качеств, характеризующих кредитный процесс в АО «Темір Банке», больше и к ним мы отнесли:

- отсутствие смежного контроля;
- высокую концентрацию функциональных обязанностей;
- некачественное построение методики функционирования клиентского подразделения.

Выявленные недостатки, влекут за собой большую вероятность возникновения источников операционного риска, а как следствие операционных потерь.

Для существенной оптимизации бизнес-процессов кредитования в казахстанских банках необходимо определиться с подходом к управлению кредитным риском, что и сделано нами в дальнейшем.

2.3. Анализ кредитного портфеля АО «Цеснабанк»

Содержание кредитного процесса банка составляет деятельность, присущая процессу непосредственного осуществления кредитных операций, а также деятельность, направленная на обеспечение организации выполнения этих операций наиболее эффективным образом. Кредитный процесс включает в себя во-первых, непосредственное осуществление кредитных операций

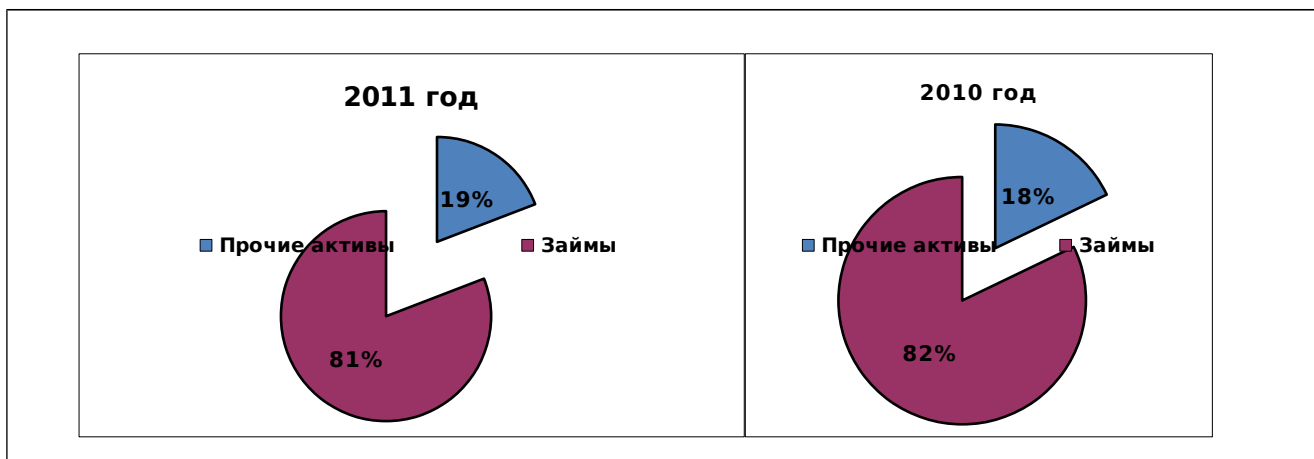
кредитование отдельных заемщиков, то есть взаимодействие с клиентом, рассмотрение документов, заключение кредитных договоров, регистрация фактов кредитных сделок и т.п. и во-вторых, управление кредитным портфелем банка как совокупностью конкретных кредитов.

В настоящее время внимание вызывает практическая проблема управления ссудными операциями коммерческих банков. Недостатки управления ссудными операциями приводят к слабости кредитного портфеля, его низкому качеству, появлению большого массива неработающих кредитов, неплатежеспособности и нарушения ликвидности банка. Предшествует этапу управления анализ кредитного портфеля.

Анализ кредитного портфеля следует начинать с определения удельного веса кредита в общей сумме активов коммерческого банка (таблица 2.4).

Таблица 2.5 – Удельный вес займов клиентов в активах АО «Цеснабанк»

Наименование показателя	Значение, млн. тенге		(+, -) отклонения	
	2011 год	2010 год	абсол.	в %
Прочие активы	69 985	56 421	7 145	19,4
Займы клиентам	295 144	259 727	35 417	12



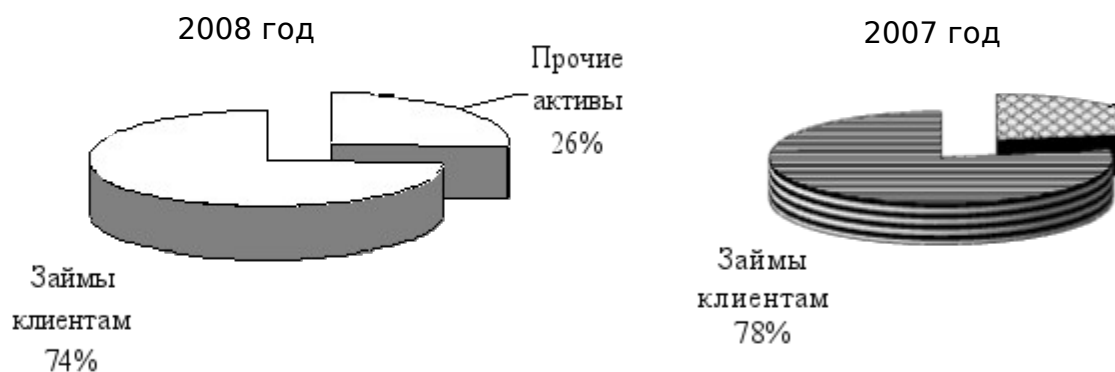


Рисунок 2.3 - Удельный вес займов клиентов в активах АО «Цеснабанк»

Как видно на рисунке 1 в 2010 и в 2011 годах займы клиентов занимают наибольший удельный вес в активах АО «Цеснабанк» - 82 и 81% соответственно. Однако, следует отметить тот факт, что за 2011 год займы клиентов увеличились на 12%. Следовательно, требуется более тщательное изучение данного факта. Произведем оценку структуры ссудного портфеля АО «Цеснабанк».

Структура кредитного портфеля формируется в соответствии с кредитной политикой АО «Цеснабанк». Кредитование физических и юридических лиц (в том числе субъектом малого и среднего бизнеса), в различных регионах республики входит в число основных направлений развития банка.

Структура ссудного портфеля по направлениям кредитования АО «Цеснабанк» за 2010-2011 гг. представлена в таблице 2.4 и на рисунке 2.5 .

Таблица 2.4 – Структура ссудного портфеля по направлениям кредитования АО «Цеснабанк» за 2010-2011 гг.

Виды кредитов	01.01.2011 год		01.01.2010 год		Изменения	
	Значение в млн. тенге	Доля %	Значение в млн. тенге	Доля %	в млн.тг .	в %
Корпоративный бизнес	84 706	28,7	70 126	27	14 580	17
Средний бизнес	160 853	54,5	140 252	54	20 601	13
Малый бизнес	19 184	6,5	18 181	7	1003	5
Розничный бизнес	30 401	10,3	31 168	12	- 767	- 2
Займы клиентам	295 144	100	259 727	100	35 417	12

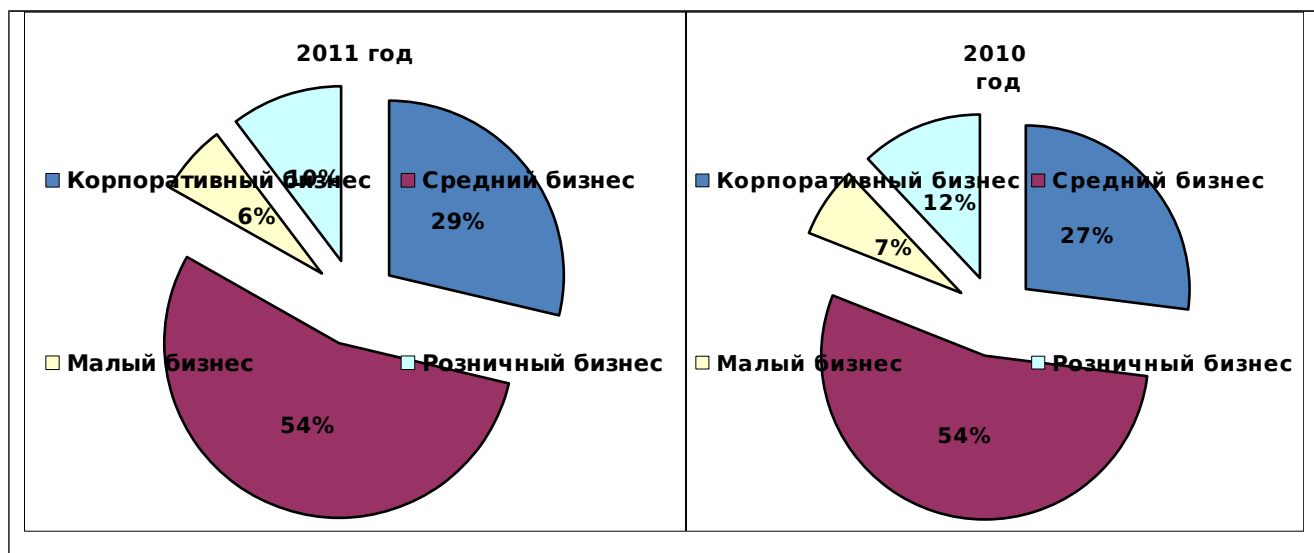


Рисунок 2.5 - Структура ссудного портфеля по направлениям кредитования АО «Цеснабанк» за 2010-2011 гг.

На рисунке 2.6 представлена динамика ссудного портфеля по направлениям кредитования АО «Цеснабанк» за 2010-2011 гг.

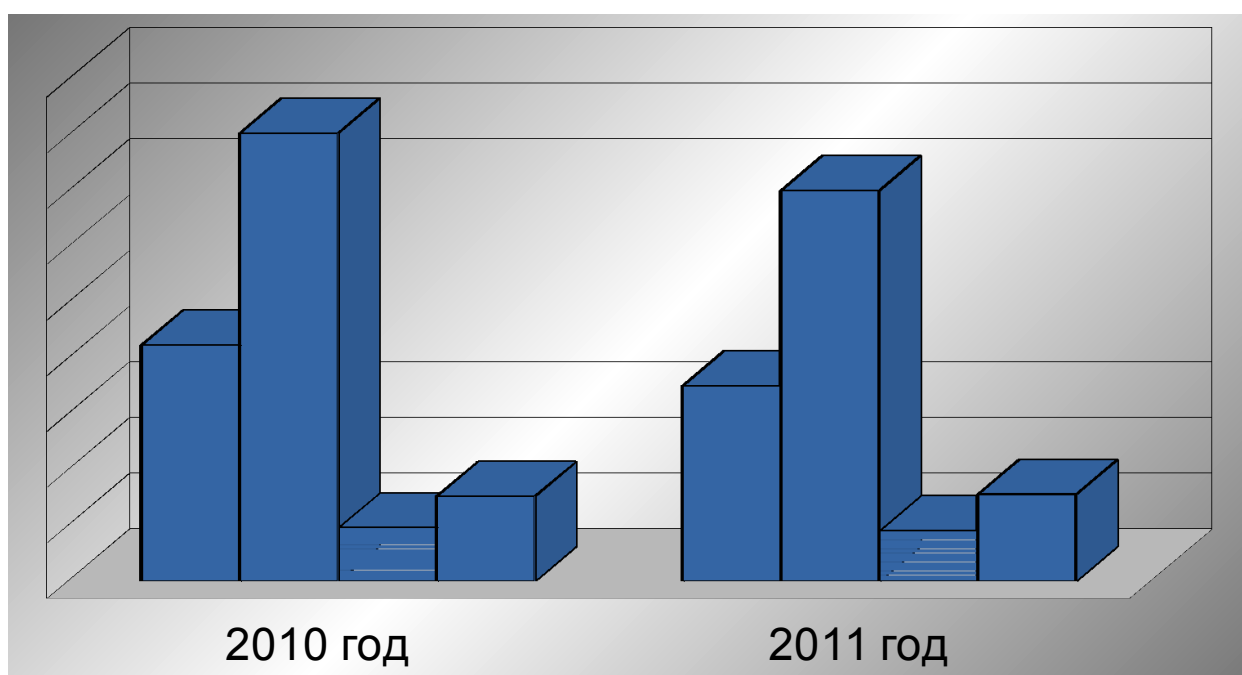


Рисунок 2.6 – Динамика ссудного портфеля по направлениям кредитования АО «Цеснабанк» за 2010-2011 гг.

Оценивая ссудный портфель по направлениям кредитования, можно увидеть что значительную долю занимает кредитование корпоративного бизнеса, что составляет на 01.01.2010 г. 27%, а на 01.01.2011 г. 28,7%. Объем кредитование корпоративного бизнеса увеличился по сравнению с предыдущим годом на 0,7%. Кредитование среднего бизнеса увеличились на

01.01.2011 года на 0,5%. Кредитование малого бизнеса и физических лиц уменьшились на 01.01.2011г.: кредитование малого бизнеса - на 0,5%, кредитование физических лиц - на 1,7%. Уменьшения связано со снижением финансовой способности как физических лиц, так и индивидуальных предпринимателей.

В целях защиты от возможных рисков по предоставляемым займам, АО «Цеснабанк» очень серьезно подходит к вопросу рассмотрения кредитных заявок потенциальных заемщиков, оценки их бизнеса как существующего, так и в перспективе, финансового состояния, а также других составляющих элементов кредитного риска. При этом банк сохраняет свои подходы к качеству кредитного портфеля, определению характеристики займов, требующих формирования резервов (проvizий) для покрытия убытков от кредитной деятельности и в процессе мониторинга предоставленных займов.

В таблице 2.5 представлен анализ качества кредитного портфеля.

На основании этой таблицы можно построить диаграмму, представленную на рисунке 2.7.

В таблица 2.5 - Анализ качества кредитного портфеля

Тип Кредита	Коммерческое кредитование				Изменения		Кредитование предприятий малого и среднего бизнеса				Изменения		Кредитование физических лиц				Изменения	
	2011 в млн. тенге	Уд. вес %	2010 в млн. тенге	Уд. вес %	в млн. тенге	в %	2011 в млн. тенге	Уд. вес %	2010 в млн. тенге	Уд. вес %	в млн. тенге	в %	2011 в млн. тенге	Уд. вес %	2010 в млн. тенге	Уд. вес %	в млн. тенге	в %
Не просроченные и не обесцененные	60 141	71	48 387	69	11 754	19,5	155 912	86,6	110 903	70	45 009	28,8	4 074	13,4	9 350	30	- 5 276	-129,5
Просроченные или обесцененные на индивидуальной основе	24 565	29	21 739	31	2 826	11,5	24 125	13,4	47 530	30	-23 405	-50,7	26 327	86,6	21 818	70	4 509	17,12
В том числе:																		
Просроченные на срок менее 30 дней	838	0,99	2125	3,03	-1 287	-153	5 581	3,1	8 238	5,2	2 658	47,6	9 062	29,81	9 350	30	-288	3,1
Всего	84 706	100	70 126	100	35 417	23,7	180 037	100	158 433	100	21 604	12	30 401	100	31 168	100	767	2,4

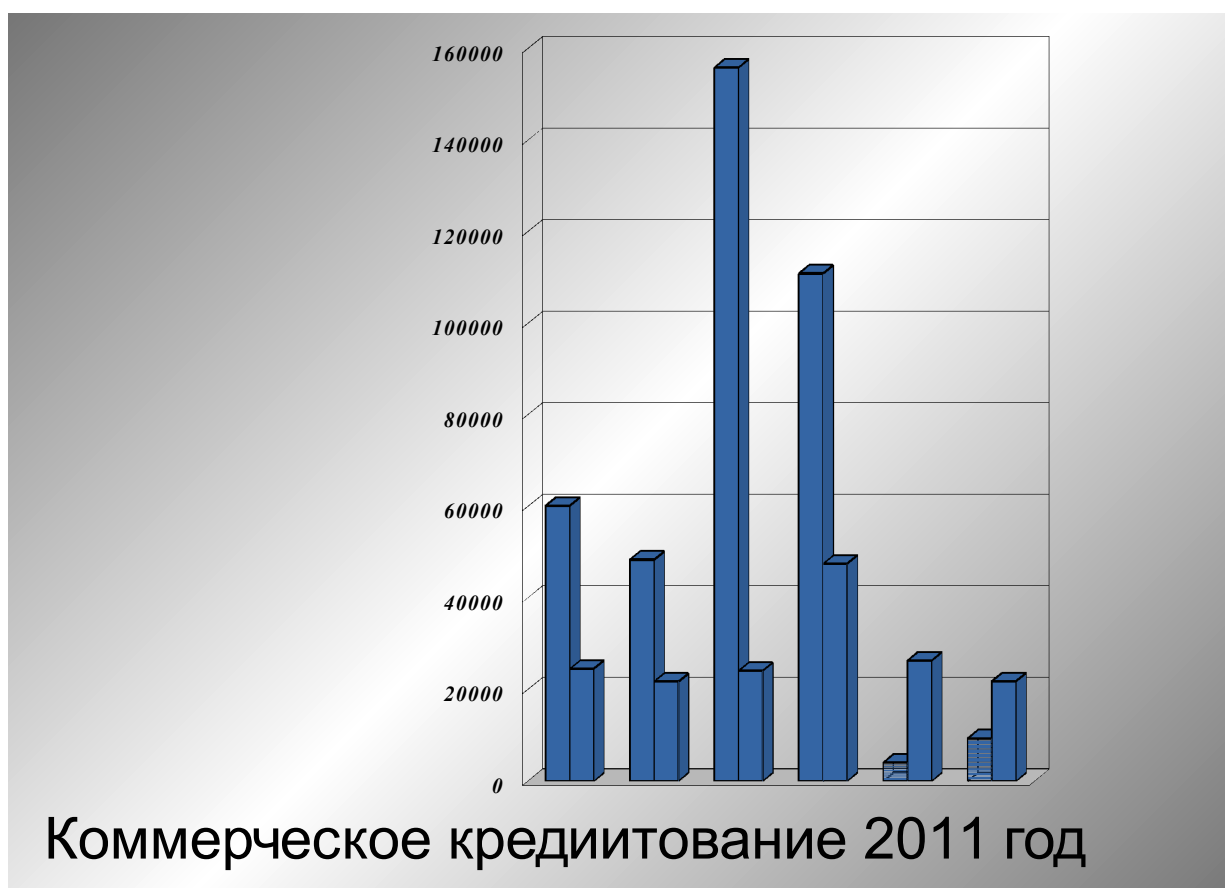


Рисунок 2.7 – Динамика анализ качества кредитного портфеля.

Основываясь на данные таблицы можно оценить качество кредитного портфеля. По коммерческому кредитованию не просроченные и не обесцененные кредиты в 2011 году увеличились на 19,5 % по сравнению с 2010 годом. В 2010 году не просроченные и не обесцененные кредиты занимали долю 27 %, а в 2011 году 28,7 %, что положительно характеризует качество кредитного портфеля АО «Цеснабанк». На кредитование предприятий малого и среднего бизнеса в 2011 году было выделено 180 037 млн. тенге. Из них 155 912 млн. тенге или 86,6 % приходится на не просроченные и не обесцененные кредиты, что оценивается положительно. Этот показатель увеличился по сравнению 2010 годом на 45 009 млн. тенге или на 28,8%, однако это объясняется общим увеличением объема кредитования МСБ. На долю просроченных или обесцененным приходится 24 125 млн. тенге или 13,4 % и их доля уменьшилась на 50,7 %. В том числе уменьшился объем просроченных ссуд на срок менее 30 дней на 47,6 процентов. Все эти факты говорят об увеличении качества кредитов, выданных малому и среднему бизнесу. Что касается кредитования физических лиц, то по не просроченным и не обесцененным кредитам их объем сократился на 129,1% или 5 276 млн. тенге с 9 350 до 4 074 млн.тенге в 2011 году. Однако уменьшилась объем просроченных ссуд на 17,12.

Таким образом, результаты анализа показали общее улучшение качества кредитного портфеля, увеличение объемов кредитования по

ключевым направлениям, осуществляемым АО «Цеснабанк», а также о наличии других проблем, связанных с управлением ссудным портфелем АО «Цеснабанк».

3 ПЕРСПЕКТИВНАЯ МОДЕЛЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА КРЕДИТОВАНИЯ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ.

3.1 Модель совершенствования бизнес-процесса кредитования физических лиц.

Согласно определению реинжиниринга, он выступает «фундаментальным переосмыслением и радикальным перепроектированием бизнес-процессов для достижения, существенных улучшений в таких, ключевых для современного бизнеса показателях как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность» [8 с.55].

Именно названные показатели должны определять содержание и пределы «переосмысления» и «перепроектирования». Это и будет «целевым реинжинирингом».

Обозначив качественно новый тип проблемы для организации реинжинирингового проекта повышения эффективности кредитного процесса путем оптимизации его внутренней структуры, данная работа формулирует возможность поиска решения этой проблемы с использованием техники имитационного моделирования (англ. simulation modeling). Цель задачи выявить причины задержек в процедуре оформления банковских кредитов, предложить и обосновать способы решения возникающих проблем.

Рассмотрим кредитование физических лиц на потребительские цели, когда не задействована служба безопасности и проверка платежеспособности осуществляется непосредственно менеджером отдела краткосрочного кредитования. Заемщики, часто жалуются на, то, что суммарное время процедуры оформления намного превышает изначально обещанное время. При высокой конкуренции на рынке подобных финансовых услуг задержки создают угрозу разрыва отношений между банком и клиентами. Возникает опасность потери рынка.

Бизнес-процесс кредитования инициируется фактом посещения потенциальным заемщиком банковского офиса и обращения за получением кредита. Заканчивается он переводом денег на лицевой счет клиента или информированием последнего о невозможности выдать ему кредит.

Бизнес-процесс состоит из четырнадцати функций и предполагает участие шести исполнителей. К исполнителям относятся клиенты (непосредственно заемщик и поручитель по его кредитным обязательствам) и сотрудники банка (менеджер, два инспектора отдела краткосрочного кредитования, юрист и заместитель директора).

Инспекторам присвоены условные фамилии Петрова' и Сидорова, менеджеру - Иванова. По сути имеет место офисный конвейер каждую операцию бизнес-процесса выполняет четко определенный сотрудник банка.

Рассмотрим функции этого конвейера:

1. Консультирование по поводу подготовки нужных документов для начала оформления кредита (занимается менеджер Иванова).
2. Подготовка документов и их доставка в банк (осуществляет клиент).

3. Проверка правильности подготовки документов (возложена на инспектора Сидорову).
4. Доставка документов на проверку в юридический отдел (осуществляет инспектор Сидорова).
5. Проверка правоспособности заемщика и другие виды юридической проверки (выполняет юрист банка).
6. Возврат документов в отдел краткосрочного кредитования (документы возвращаются инспектору Сидоровой с заключением юриста).
7. Проверка платежеспособности в случае положительного заключения расчет процентной ставки кредита, подготовка текстов договоров (занимается-менеджер Иванова).
8. Приглашение клиентов на подписания договоров в случае положительного заключения (функция инспектора Сидоровой).
9. Информирование клиента о невозможности выдать ему кредит в случае отрицательного заключения (также функция инспектора Сидоровой).
10. Выбор клиентом удобного времени и его поездка в банк.
11. Процедура подписания кредитного договора (контроль возложен на менеджера Иванова).
12. Доставка документов на подписание к заместителю директора банка (контроль возложен также на менеджера Иванова).
13. Процедура подписания кредитного договора (возложена на заместителя директора банка).
14. Возврат документов в отдел краткосрочного кредитования (контроль возложен на менеджера Иванова).
15. Перевод денег на лицевой счет клиента.

Заметим что конвейер основан на бумажном документообороте. Только на отдельных участках применяются средства автоматизации (например, справочные базы данных при проведении юридических проверок, специальная компьютерная, программа при оценке платежеспособности клиента и поручителя).

Весь представленный объем информации сводится к ответам на вопросы Какие? , Какой? , Кто? :

- Какие функции необходимо выполнить для получения заданного конечного результата выдачи кредита?

- В какой последовательности выполняются эти функции?

- Кто их выполняет?

- Какие ресурсы автоматизации используются при их выполнении?

Мы получили абстрактную картину, на основе которой нельзя предположить, каково время реализации бизнес-процесса, имеют ли место задержки и с чем они связаны. Следует до конца сформулировать условия задачи, расширив описание бизнес-процесса его количественными, временными характеристиками.

Каждую из приведенных на диаграмме функций следует сопоставить с отрезком времени, необходимым для ее выполнения. Если взять любую из

функций кредитного процесса (консультирование клиентов, проверка подготовленных документов и т. д.), условия их выполнения нестабильны, как и продуктивность исполнителей (играет роль человеческий фактор). Таким образом, интересующие нас временные характеристики следует определять как вероятностные величины.

Для этого можно поручить исполнителям документировать время, ушедшее на выполнение каждой из операций бизнес-процесса. Согласно классическим канонам, полученный массив значений необходимо представить, подобрав соответствующую ему функцию распределения (например, распределения Гаусса или Пуассона).

В работе используется более простой и понятный метод, указав минимальное и максимальное количество минут и предположив, что время выполнения функции с одинаковой вероятностью может быть любым значением в указанном интервале.

Для события, инициирующего бизнес-процесс (то есть для обращения клиента за кредитом) установлен временной интервал 30-90 минут. На консультацию, следующую за обращением, уйдет не меньше шести, но не больше двенадцати минут (таблица 3.1).

Таблица 3.1 - Время для выполнения функций бизнес-процесса кредитования.

Название функции	Min	Max
1. Консультирование по подготовке нужных документов для начала оформления кредита.	6	12
2. Подготовка документов и их доставка в банк.	960	1920
3. Проверка правильности оформления документов.	10	20
4. Доставка документов на проверку в юридический отдел.	10	20
5. Проверка правоспособности заемщика и другие виды юридической проверки.	20	80
6. Возврат документов в отдел кредитования.	10	20
7. Проверка платежеспособности, расчет процентной ставки кредита, подготовка текстов заключений и договоров.	35	55
8. Приглашение клиентов на подписание договоров.	6	18
9. Информирование клиента о невозможности выдать ему	6	18
10. Выбор удобного времени и поездка в банк.	480	1440
11. Процедура подписания кредитного договора.	5	45
12. Доставка документов на подписание к заместителю председателя правления.	10	14
13. Процедура подписания кредитного договора.	1	4
14. Возврат документов в отдел кредитования.	10	14

15. Оформление перевода денег.	8	32
--------------------------------	---	----

К информации, приведенной в предпоследней строке таблицы, следует сделать важный комментарий, из-за плотности рабочего графика.

Составлено автором по результатам исследования заместителя директора может выделить лишь от пятнадцати до сорока пяти минут в день на ознакомление и подписание поступающих договоров. Эти полчаса находятся спонтанно: тексты договоров могут прийти в приемную на подпись утром, а будут подписаны лишь вечером.

Предполагается, что процесс подписания договоров будет происходить каждый день, но не стоит рассчитывать средний срок оформления кредита, суммируя средние значения времени, уходящего на завершение каждой из операций. Возможны в частности периоды простоя, когда дело ждет своей очереди у заместителя директора и прочих исполнителей.

Конечно можно заново документировать моменты начала и окончания всех операций, уже с привязкой к делам конкретных заемщиков. Однако это потребует рутинной работы и дополнительных затрат времени.

Данные о сроках выполнения бизнес-процесса будут получены по результатам воспроизведения (имитации) его виртуальной модели. Результаты такого моделирования характеризуют прием 500 обращений на получение кредита. В большинстве случаев (412 обращений) результатом стала выплата денег, в остальных (88) пришлось ответить отказом. Важно из времени, выделяемого, в соответствии с расчетами, на оформление кредита, следует исключить время, необходимое на подготовку документов клиентами, а также на их поездку в банк для подписания договоров. Вполне логично, что банк не несет ответственности за задержку операций, исполнителями которых не являются его сотрудники.

К сожалению даже если не принимать в расчет время, потраченное на выполнение функций 2 и 10, банк может оформить кредит в течение обещанных 5 дней (или 2400 минут при 8-часовом рабочем дне) лишь в 112 из 412 случаев.

В среднем на оформление кредита уходит 4450 минут (более 9 рабочих дней), при стандартном отклонении в 2727 минут (более 5,5 рабочего дня). Максимальное время, необходимое для процесса, превышает 25 рабочих дней.

Если сложить периоды обработки каждого из пяти сотен обращений, то результат составит 2189409 минут. Приводимая таблица 15 демонстрирует связь между последним показателем и статистикой исполнения каждой операции в бизнес-процессе.

Таблица 3.2 - Операция кредитования во временном разрезе.

Название функции	Кол-во операций	Среднее время простоя.	Среднее время исполнения операции.	Сумма среднего времени, ушедшего на операцию	Суммам общего времени, ушедшего на операцию
Операции преимущественно связанные с обработкой всех поступивших обращений					
1. Консультирование по поводу подготовки нужных документов для начала оформления кредита	500	50	14	64	32 000
2 Проверка правильности подготовки документов	522	1308	15	1323	690695
3. Доставка документов на проверку в юридический отдел.	500	0	15	15	7510
4. Проверка право-способности заемщика и другие виды юридической проверки	500	34	50	84	42205
5. Специальное посещение юридического отдела инспектором для возврата документов в отдел кредитования.	376	1422	15	1437	540312
6. Проверка платеже-способности, расчет процентной ставки кредита, подготовка текстов заключений и договоров.	467	47	45	92	42805
Операции связанные с обработкой тех из обращений, по которым есть согласие о выдаче кредита.					
7. Приглашение клиентов на подписание договоров.	412	1424	12	1436 591	681
8. Процедура подписания кредитного договора.	412	45	24	69	28515
Доставка документов на подписание к заместителю директора	412	9	12	21	8800
11. Процедура подписания кредитного договора	412	135	3	138	56943
12. Специальное посещение приемной заместителя председателя правления инспектором для возврата документов в отдел кредитования	306	18	12	30	9 253

13. Оформление перевода денег	412	33	20	53	21865
Операции, связанные с обработкой, тех из обращений, по которым нет согласия о выдаче кредита					
14. Информирование клиента о невозможности выдачи ему кредита	89	1300	13	1313	116825
Сумма общего времени, ушедшего на обработку всех поступивших обращений					2 189 409

Изучив, как соотносится среднее время, уходящее на простои, со средним временем, потраченным на выполнение реальной работы, можно увидеть, что эти два показателя для разных функций различны. Если взять имена исполнителей функций то выяснится что указанное соотношение максимально для всех работ, выполняемых инспектором Сидоровой. На Сидорову явно возложено чересчур много функций по сравнению с другим инспектором этом говорит отношение времени в течение которого она была занята работой к общей продолжительности обработки 500 заявлений банком (37999- минут). Ее показатель максимален и составляет 93%, что значительно выше на узки Петровой (73%) или Ивановой:(49%);

Очевидно проблема бизнес-процесса кроется не в его запутанной схеме а в «конвейерной» постановке: Каждый из кредитных инспекторов сконцентрированы на исполнении собственных функций, и не прилагает усилий для скорейшего достижения конечного результата.

Разумно предложить банку:

- добиться чтобы кредитные инспектора, и менеджер обладали способностью осуществлять весь перечень операций, которые находятся в области компетенции кредитного отдела;
 - адресовать выполнение каждой следующей операции в каждом новом бизнес-процессе тому из инспекторов или менеджеру, кто не занят на этот момент работой;
 - осуществлять такую адресацию с помощью специального программного продукта, (условно назовем его «Экспресс-Кредит»), который контролировал бы в целом сроки выдачи кредита и исполнительность сотрудников;
 - связать систему мотивации сотрудников с их исполнительностью и оперативностью процедуры кредитованиям всего отдела.

Указанные изменения направлены только на то, чтобы избежать простоев. В результате инспектора не станут соревноваться в скорейшем выполнении своей работы и соответственно, ухудшать ее качество. Как и прежде, клиенты будут получать такую консультацию, какая им необходима, а оценка платежеспособности не окажется урезанной по причине экономии временных затрат.

Предложенные изменения подпадают под определения радикальный и фундаментальный, что свойственно по мнению Хаммера и Чампи, настоящей реинжиниринговой инициативе. Возникает вопрос, можно ли добиться существенных улучшений, подвергнув имеющуюся схему бизнес-процесса лишь косметическому ремонту?

Для ответа снова следует задействовать технику имитационного моделирования. Программа будет анализировать модель, повторяющую свою предшественницу во всем, кроме одного предположения. Согласно ему, исполнителем любой из функций отдела краткосрочного кредитования автоматически становится не изначально заданный сотрудник, а один из двух инспекторов или менеджеров, не занятых работой на этот момент времени.

Имитация дала следующие результаты. Банк смог завершить оформление кредита в обещанное время по всем из пяти сотен полученных, и не вызвавших проблем клиентских обращений. При этом максимальное затрачиваемое время составило 1300 минутам (менее трех дней); средний срок обслуживания клиентов - примерно половину максимума (633 минуты); стандартное отклонение - 184 минуты (несколько часов).

О возросшей эффективности работы исполнителей говорит то, что период времени, затраченного на обработку каждого из пяти сотен поступивших обращений, уменьшился более чем в семь раз: с 2189409 до 294135 минут. Столь резкое изменение обусловлено значительным сокращением простоев (Таблица 3.3).

Таблица 3.3 - Операция кредитования во временном разрезе после внесения изменений в бизнес-процесс.

Название функции	Кол-во операций	Среднее время простоя	Среднее время исполнения операции	Сумма среднего времени, ушедшего на операцию	Сумма общего времени, ушедшего на операцию
Операции, преимущественно связанные с обработкой всех поступивших обращений					
1. Консультирование по поводу подготовки нужных документов для начала оформления кредита.	500	36	14	51	25490
2. Проверка правильности подготовки документов.	522	37	15	53	27656
3. Доставка документов на проверку в юридический отдел.	500	0	15	15	7745
4. Проверка правоспособности заемщика и другие виды юридической проверки.	500	97	50	148	73990

5. Специальное посещение юридического отдела инспектором для возврата документов в отдел кредитования.	390	33	15	49	19102
6. Проверка платежеспособности, расчет процентной ставки кредита подготовка текстов заключений и договоров.	469	8	33	41	19303
Операции, связанные с обработкой тех из обращений, по которым есть согласие о выдаче кредита.					
8. Приглашение клиентов на подписание договоров.	423	0	12	12	5283
9. Процедура подписания кредитного договора.	423	37	25	63	26641
10. Доставка документов на подписание к заместителю директора.	423	9	12	22	9298
11. Процедура подписания кредитного договора.	423	127	3	131	55405
12. Специальное посещение приемной председателя правления инспектором для возврата документов в отдел кредитования.	376	22	12	35	13152
13. Оформление перевода денег	423	2	20	23	9721
Операции, связанные с обработкой тех из обращений, по которым нет согласия о выдаче кредита					
14. Информирование клиента о невозможности выдать ему кредит	77	4	13	18	1351
Сумма общего времени, ушедшего на обработку всех поступивших Обращений					294135

Перечни функций, представленные в таблицах, следует рассматривать как конечные для исполнителей бизнес-процесса. Иными словами, рабочее время сотрудников тратится исключительно на выполнение обязанностей, связанных с оформлением кредита.

Естественно, на деле все происходит совсем не так. Кроме выдачи кредита существует, как минимум, процесс его возврата, за который отвечает отдел кредитования. Специалист может решать и множество других вопросов. Побочные функции увеличивают период времени, отводимого на

исполнение анализируемого процесса. Их влияние необходимо учитывать, применяя имитационное моделирование в реальной жизни.

В следующем параграфе мы рассмотрим модель кредитования юридических лиц, направленную на повышение эффективности этого процесса.

3.2. Рационализация процесса кредитования юридических лиц.

Модель бизнес процессов обязательна для успешного реинжиниринга бизнес процессов. На основании такой модели, могут быть решены три основные задачи BPR. Во-первых, с целью повышения эффективности, модифицируется текущий бизнес процесс посредством статичного анализа. Далее проводится динамический анализ для последовательного совершенствования бизнес процессов. И в заключении выполняется согласование перепроектированных бизнес процессов с организационной структурой и квалификацией служащих (исполнителей задач). Ниже эти этапы обсуждаются более подробно.

Под "статичным анализом" подразумевается анализ структуры бизнес процессов без проведения имитации. Целью проведения статичного анализа является совершенствование или оптимизация бизнес процессов в соответствии с представленными рекомендациями. Такие рекомендации сводятся к следующему:

1. По возможности, пытаться осуществлять проводимые операции (деятельности) параллельно (одновременно) вместо цепочки последовательных операций. Это значительно уменьшит общую продолжительность бизнес процессов. Согласно Хаммеру и Чампи [30 с.53] 50% снижение общей продолжительности работ реальная цель BPR проектов.

2. Избегать организационных разрывов внутри бизнес процесса. Это означает, что один и тот же исполнитель должен выполнять любые две последовательные операции, если его квалификация позволяет выполнять их обе. Более того, такой подход ведет к минимизации числа служащих, занятых как в каждом бизнес процессе, так и в любом другом бизнес процессе, равно как и к уменьшению служащих, требующихся для выполнения любой отдельной задачи.

3. Избегать выполнения избыточных задач, в частности тех, которые не приносят добавочной стоимости или не повышают удовлетворенность заказчика.

Динамический анализ бизнес процессов заключается в выполнении ряда имитаций для оптимизации модели. В целях достижения результатов, внушающих доверие, необходимо проведение замеров ряда показателей модели, таких как продолжительность каждой из задач времени трансфера, затраты и производительность каждого служащего, основополагающую логику, реализованную в бизнес правилах и частоту входящих событий. Зачастую такой информацией, в той или иной форме, обладает большинство

организаций, хотя для применения в модели может потребоваться ее реструктурирование.

Согласование новых бизнес процессов с организационной структурой может выполняться только по завершению динамического анализа бизнес процесса. Под согласованием понимается, необходимость внесения изменений в структуру организации, отражающих перемены в новом бизнес процессе, модификация действующего бизнес процесса с целью его улучшения. Предпочтительнее это осуществлять в рамках всей системы. В случае внедрения таких перемен на уровне отдельных подсистем (департаментов, филиалов и т.д.) всегда присутствует риск того, что локальные перемены смогут привести к улучшению характеристик всей системы.

Из многоуровневых диаграмм бизнес процессов и организационных структур легко установить, насколько эффективна принадлежность служащим тем или иным подразделениям организации для интенсивного взаимодействия друг с другом. Если внешнее взаимодействие (с исполнителями другого подразделения) интенсивнее внутреннего, то возникают вопросы относительно внесения, соответствующих изменений в организационную структуру организации.

В реальной жизни зачастую в проекте создания масштабной системы необходимо перепроектирование нескольких сложных, кроссфункциональных бизнес процессов. Вхождение Казахстана в ВТО обеспокоило банковское сообщество, возникла перспектива появления на рынке высокоэффективных западных конкурентов. У казахстанских «дочек» иностранных банков, производительность труда на одного сотрудника существенно выше. Например, объем бизнеса на одного сотрудника в Райфайзенбанке в 1,7 раза выше, чем у второго по рейтингу из банков Казахстана, а по сравнению со средними банками в 2-3 и более раз. При этом доходность банковского бизнеса снижается, поэтому приходится контролировать издержки, и во многих банках идет сокращение штатов.

Руководство банка, как правило, понимает, что слишком много тратит на персонал и чтобы стать конкурентоспособным, необходимо сократить работников на 1/3 и зарплату на 20% и более. Но сокращение нельзя проводить одним приказом по всем подразделениям. Можно сразу же лишиться лучших работников, тем более что они уходят первыми. Поэтому в ходе изменений ставится задача уволить тех, кто тратит деньги, а не зарабатывает их. А это означает, что сотрудник, деятельность которого добавляет ценность клиенту, не может быть уволен. Банки начинают прежде всего сокращать вспомогательные подразделения, расширяя при этом создающие ценность для клиента и для банка. Лучшие же работники вспомогательных подразделений должны пополнить отделы, не попадающие под сокращение.

Работа начинается с решения Совета директоров о начале работ по реинжинирингу бизнес-процессов. В соответствии с ним назначаются ответственные менеджеры (руководители отделов) за эту работу, формируются проектные группы из числа ведущих специалистов

соответствующих отделов банка. Ответственные назначаются для бизнес-процессов, важных с точки зрения обеспечения снижения затрат, обеспечения качества данных, включающих многих участников. Реинжиниринговая команда банка. (РКБ), состоящая из менеджеров банка и внешних консультантов, входе интервью специалистов банка составляет карты процессов документирует процессы, анализирует их на предмет улучшений.

Проблемная диагностика проведенная РКБ показывает, что в банке имеют место:

- дублирование данных и низкое качество информации;
- недостаточная прозрачность бизнес-процессов и сложность их отслеживания;
- недостаточная координация между отделами приводящая к существенным потерям и др.

Далее процессы были оценены с помощью ABC-анализа с точки зрения потенциала изменений. В соответствии с этим процессы были распределены на:

- 1) имеющие очень большие возможности улучшения;
- 2) процесс со средними возможностями;
- 3) процессы с небольшими резервами улучшения;

РКБ провела оценку процессов с точки зрения времени выполнения операций с использованием инструмента TBM управление на основе учета затрат времени (time-based management). Например, процесс обработки запроса на кредит включал в себя операции, показанные на рисунке 3.1

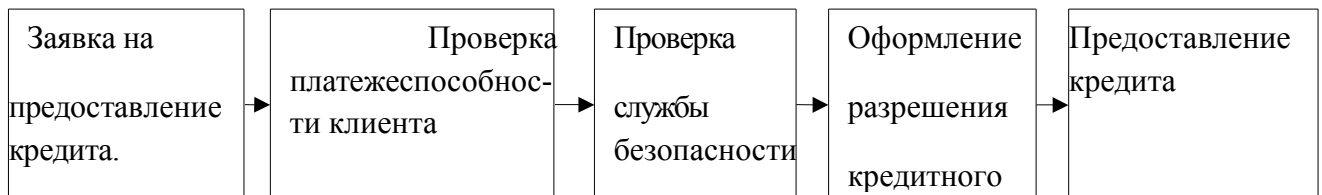


Рисунок 3.1. Процесс обработки в банке запроса на кредит.

Сначала в соответствующем кредитном отделе заполнялся документ заявка на предоставление кредита, правильность заполнения которой проверял сотрудник кредитного отдела (время обработки составляло 0,5 час, время подготовки документа - 0,8 час, время ожидания - 1,5 час).

Далее заявка направлялась к сотруднику отдела проверки платежеспособности клиентов (время передачи - 0,1 час) на предмет оценки платежеспособности клиента. Здесь время обработки составляло 0,2 час, время подготовки - 0,4 час, время ожидания - 0,2 час.

Затем документы направлялись сотруднику службы безопасности (время передачи 0,4 час), который проверял их на предмет безопасности и ставил на контроль. Здесь, время обработки составило 1,5 час, время подготовки 0,3 час, время ожидания - 1,1 час.

После чего заключение о целесообразности выдачи кредита поступало сотруднику отдела проверки платежеспособности (время передачи 0,25 час), оформлявшего разрешение кредитного комитета. Время обработки - 0,7 час, время подготовки - 0,5 час, время ожидания - 1 час

Таблица 3.1. Фактические временные затраты по кредитному процессу.

Время (ч) Операции	Время обработки	Время подготовки	Время ожидания	Время передачи'	Общее время
Представление документов	0,5	0,8	1,5	0,1	2,9
Проверка платежеспособности	1,5	0,5	0,1	0,25	2,35
Оценка безопасности	1,5	0,3	1Д	0,25	3,15
Разрешение кредитного	0,1	0,5	1		1,6
Итого	3,6	2Д	3,7	0,6	10

Анализ процесса показал что при его выполнении имеют место:

- передача ответственности за прохождение документа от одних отделов другим;
- разрывы в информационных носителях и др.

Это приводило и завышению длительности цикла выполнения процесса и увеличению его стоимости. Мозговая атака по поиску возможных путей решения проблемы неэффективности процессов привела к выработке таких предложений как:

- снижение стоимости работы персонала;
- значительное сокращение времени выполнения процессов, за счет перепроектирования их;
- сокращение времени принятия решений;
- строгое разграничение зон ответственности;
- стандартизация эффективных процессов;
- сокращение объема бумажной работы и др.

Для реализации этих возможностей РКБ предложила ряд мероприятий упрощающих бизнес-процессы (сокращение времени передачи знаний, приоритет простых зависимостей, приоритет простых различий между вариантами процессов) объединяющих функций (существенное сокращение функций координации, сокращение числа перемещений заданий, и передачи информации» и т.д.), уменьшающих функции контроля (установление четкой ответственности за выполняемую работу минимизация ситуаций требующих пересмотра действий);

Исходя из стандарта нового процесса был сформирован стандарт роли операций сотрудника который обязан осуществлять сбор и ведение

первичной информации о клиенте, проверку кредитных позиций (анализ финансового состояния клиента), оценку рисков, принятие решений об инвестициях, принятие решений о размещении средств в ценных бумагах. Исходя из стандарта роли операций были разработаны требования к сотруднику кредитного отдела, профессиональные навыки банковской работы (особенно в кредитной сфере), отличное знание статей баланса, опыт оценки кредитных рисков хорошие знания инвестиционного менеджмента, знание компьютера. Новые параметры процесса позволили значительно увеличить долю основного технологического времени обработки с 36% до 81%, сократить численность работников и затраты на заработную плату в данном процессе почти в 2 раза.

Таблица 3.2. Стандарты затрат по кредитному процессу.

Операции	Время (ч)	Время обработки	Время подготовки	Время ожидания	Время передачи	Общее время
Представление документов		0,5	0,1	0,05	0,01	0,66
Проверка платежеспособности		1,5	0,1	0,05	0,01	1,66
Оценка безопасности и разрешение		1,5	0,1	0,05	0,05	1,7
Итого		3,5	0,3	0,05	0,07	4,02

Для успешного перехода к работе в условиях нового процесса потребовалось провести соответствующую работу по информированию сотрудников, и созданию мотивации к изменениям переобучению. Реальная трансформация бизнес-процессов в организации начинается с трансформации

людей. Чтобы ускорить получение результатов от реинжиниринга крайне важно зафиксировать первые ростки повышения эффективности, поэтому в банке активно применялись новая система вознаграждения за успехи в работе и проектах, на сайте постоянно приводились яркие примеры высоких результатов, работа лидеров подчеркивалась топ-менеджерами в их выступлениях на совещаниях.

Для иллюстрации методологии, ограничимся рассмотрением двух основных бизнес процессов управления кредитования коммерческого банка. В решении вопроса о предоставлении кредита вовлечены организационная единица.

Бизнес процесс с параллельно выполняемыми задачами. Первая рекомендация: выполнять производственные операции параллельно. Хотя оба бизнес процесса выглядят весьма схожими, параллельное выполнение задач может быть применено только в первом процессе.

Для начала задачи "Сопоставление запроса и долгов" требуется только один входящий документ - "Зарегистрированное заявление". Для этой задачи не требуется "Финансовое положение", являющееся результатом выполнения задачи "Проверка кредитоспособности". Таким образом первый бизнес процесс может быть изменен таким образом, чтобы задачи "Сопоставление запроса и долгов" и "Анализ хронологии кредитов" выполнялись параллельно с задачей "Проверка кредитоспособности".

Вторая рекомендация: один и тот же исполнитель для цепочки последовательных задач. Задачи "Сопоставление запроса и долгов" и "Анализ хронологии кредитов" выполняются последовательно двумя различными исполнителями - младшим экспертом и старшим экспертом. Это приводит к дополнительному трансферу рабочих материалов от младшего эксперта к старшему. Предположим, что выполнение задачи "Анализ хронологии кредитов" не требует квалификации старшего эксперта и с ней вполне может справиться и младший эксперт. Следовательно, это ведет к внесению изменений в структуру организации. Таким образом, можно уменьшить число старших экспертов и увеличить количество младших экспертов.

Количество исполнителей и их загрузка с моделью полученной после статичного анализа, проводится ряд имитационных экспериментов. В ходе этих экспериментов меняются количество исполнителей (позиций) и их загрузка, а также продолжительность задач. Число одновременно активных транзакций и размеры очередей были установлены достаточно низкими, чтобы департамент кредитования мог справляться с объемом поступающих заявлений на предоставление кредитов.

Продолжительность бизнес транзакций после уменьшения числа исполнителей представлена в таблице 19. Хотя продолжительности каждой из задач были заданы постоянными (что, по всей видимости, не соответствует, реальности); продолжительность бизнес транзакций варьируется от 50 минут до 14 часов:

Таблица 3.2 Продолжительность бизнес-процессов (результате экспериментов).

Значение-	1 бизнес процесс	2-ой бизнес процесс.
минимальн	501 мин	2ч. 32 мин
среднее	6 ч. 41 мин	3ч. 25миш
Максимал	14 ч. 24 мин	6 ч. 17 мин.

Разброс значений продолжительности второго бизнес процесса относительно небольшой по сравнению с аналогичными для первого бизнес процесса. Объяснение этому лежит в загрузки исполнителей. Средняя загрузка исполнителей для второго бизнес процесса составляет около 82%, в то время как для первого бизнес процесса, в котором задействовано двое инспекторов, составляет 98%. Выполнение задач инспекторами, зачастую может задерживаться из-за их занятости в предыдущей транзакции.

Эта ситуация может быть улучшена за счет увеличения количества инспекторов до трех, что в свою очередь ведет к снижению их загрузки до 66%. Это, также, ведет к увеличению общей стоимости. К позитивным результатам можно отнести снижение продолжительности и разницы между минимальным и максимальным значениями. К такому варианту следует прибегать в том случае, если присутствует вероятность обращения клиента в другой банк, вызванное раздражением слишком большими сроками рассмотрения заявлений о предоставлении кредита.

Такие размышления могут инициировать решение о первом изменении - переводе старшего эксперта в отдел долгосрочных кредитов, улучшая взаимодействие с отделом долгосрочных кредитов. С другой стороны, анализ дополнительных таблиц интерфейсов (не представленных здесь) в, отношении позиций эксперта и младшего эксперта показывает, что они взаимодействуют, главным образом, с исполнителями отдела краткосрочных кредитов, т.е. менеджером и инспектором. И этот факт может стать причиной

перевода эксперта и младшего эксперта в отдел краткосрочных кредитов и упразднения отдела гарантий, и поручительств.

Такие перемены в организации департамента кредитования способны, также, уменьшить общую продолжительность каждого из бизнес процессов за счет снижения времени на трансфер сообщений между задачами (и их исполнителями), что, в свою очередь, обусловлено близостью каждого исполнителя к партнерам по бизнес процессу.

В ходе проведения организационных изменений соблюдалась стратегия "плоской" организации. Основные результаты таких реорганизаций можно коротко суммировать так:

1. Вместо трех отделов теперь в наличии только два - по одному на каждый- из бизнес-процессов: В обоих отделах приблизительно равное количество сотрудников, шесть и семь, и в каждом из них происходит активное внутреннее взаимодействие.

2. Два новых отдела не взаимодействуют друг с другом. Возможно, при последующем преобразовании департамент кредитования может перейти на следующий управленческий уровень иерархии. Такое преобразование должно уменьшить количество уровней иерархии, число позиций менеджеров и привести организацию к более "плоскому" виду. Однако в ходе проведения реформ не ставилась цель построения "плоской" организации. С одинаковым успехом данная технология может применяться и для создания модели организации с традиционной организацией - многоуровневой иерархией, с подразделениями, выстроенными по принципу специализации.

Этот инструментарий может быть полезен в осознании текущей ситуации и в управлении проводимыми переменами. В нем будет возможно выявление повторно используемой модели данных сущность-отношение, детальное документирование спецификации процессов.

Специфика реинжиниринга в банке заключается в том, что в такого рода организациях очень высока доля заработной платы и накладных расходов. Существующая бухгалтерская система учета разносит накладные расходы пропорционально заработной плате, что ведет к очень большим искажениям в оценке деятельности подразделений банка. В результате руководство банка не имеет точной информации об эффективности работы подразделений банка. Чтобы решить эту проблему, необходимо провести процессно-ориентированный анализ (ABC-анализ). Только он может дать более точную картину об эффективности работы персонала. Поэтому ABC-анализ позволяет четко разбить операции на:

- 1) операции, которые создают ценность для клиента;
- 2) операции, без которых организация не может обойтись;
- 3) лишние операции, которые нельзя отнести ни к первой, ни ко второй категории.

Основные усилия уходят на ликвидацию третьей категории операций, минимизацию второй категории операций и повышение эффективности выполнения первой категории операций. После того как реинжиниринговая

команда завершала свою часть работы по перепроектированию бизнес-процессов; к работе подключались специалисты по информационным технологиям, которые доводили информационные системы до стадии прототипов. После этого приступили к реальным изменениям структуры управления, начался процесс переобучения персонала. В результате (применительно к вышеприведенному примеру) обновленный процесс полностью перешел в ведение кредитного управления, сотрудники которого последовательно выполняют операции сбора и занесения данных проверку кредитных позиций, проверку кредитных рисков и разрешение на выдачу кредитов. В рамках системы управления кредитными портфелями было обеспечено:

- 1) существенное сокращение времени выполнения процесса и его стоимости;
- 2) уменьшение расходов на оплату персонала;
- 3) исключение бумажного документооборота;
- 4) объединение ряда функций;
- 5) строгое разграничение зон ответственности;
- 6) минимизацию цикла принятия решений;
- 7) создание общих баз данных и ликвидацию дублирования информации.

В итоге реинжиниринг банка позволил выйти на заданные руководством параметры работы и существенно повысить собственную конкурентоспособность, реализовать потенциальные возможности повышения эффективности работы.

Описанные методология реинжиниринга бизнес процессов и инструментарий, это лишь один из примеров систематизированного подхода к моделированию бизнес процессов. Существуют и другие методологии и инструментарии, но интегрированная природа данной методологии, заслуживает дальнейшего изучения и эмпирического тестирования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ механизма оптимизации кредитного процесса путем реинжиниринга его внутренней структуры в коммерческом банке позволил получить следующие выводы общетеоретического и прикладного характера:

1. Первопричина проблем казахстанской банковской системы не в неадекватных действиях Правительства или Национального 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 казахстанской 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, не будет действенной. Однако решить такую системную задачу действительно крайне сложно.

2. Стоимость в коммерческом банке создается путем предоставления клиентам банка определенных материальных и нематериальных услуг, которые удовлетворяют определенные функциональные и эмоциональные потребности клиентов. Поэтому основополагающими элементами современной системы управления, коммерческим банком являются банковские и иные финансовые услуги, а система управления услугами коммерческого банка является важнейшей функциональной подсистемой системы управления коммерческим банком. Таким образом, управление коммерческим банком есть не что иное как управление портфелем банковских и иных финансовых услуг с целью максимизации стоимости, создаваемой этим портфелем. Ценность коммерческого банка для его клиентов, которая и лежит в основе механизма создания, стоимости в коммерческом банке, определяется ценностью предлагаемых коммерческим банком услуг, т.е. тем, насколько эффективно эти услуги удовлетворяют функциональные и эмоциональные потребности клиентов коммерческого банка.

3. Чтобы услуги коммерческого банка создавали стоимость, они должны быть приобретены и использованы клиентами банка, иными словами, основным элементом системы управления коммерческим банком является его клиентская база или точнее портфель корпоративных клиентов коммерческого банка. С точки зрения корпоративного клиента, услуги коммерческого банка являются частью подсистемы финансового обеспечения бизнеса клиента, функционирующей на условиях аутсорсинга, поскольку они предоставляются «внешним поставщиком».

4. С концептуальной точки зрения обеспечение бизнеса необходимыми финансовыми и иными услугами коммерческого банка практически аналогично обеспечению, например производства необходимыми

комплектующими сырьем и материалами, так как эффективное финансовое обеспечение бизнеса столь же необходимо для его успешного развития и процветания, как и эффективное материальное обеспечение. Поэтому компания-клиент коммерческого банка объективно заинтересована в структурировании своих взаимоотношений с коммерческими банками на тех же принципах, которые аналогичны принципам взаимоотношений с ключевыми поставщиками, например, сырья и комплектующих для производства. Следовательно, управление коммерческим банком есть также и управление портфелем клиентов коммерческого банка с целью максимизации стоимости, создаваемой этим портфелем. При этом управление портфелем клиентов включает две составляющие - финансовое управление взаимоотношениями с клиентами (собственно обеспечение максимизации стоимости, создаваемой портфелем клиентов) и операционное управление взаимоотношениями с клиентами (интеграция бизнес-процессов банка и ключевых корпоративных клиентов).

5. Переход на процессную структуру управления, при которой организационная структура компании состоит из совокупности бизнес-процессов и подпроцессов, «производящих» четко определенные «внутренние продукты» для конкретных внутренних и внешних потребителей, сопровождаемый оптимизацией (реинжинирингом) ключевых бизнес-процессов коммерческого банка (а именно кредитования), является важнейшей составляющей качественного повышения эффективности управления банком. В конкурентной борьбе преимущество, оказывается на стороне того банка, у которого более-эффективная система управления. В частности, более эффективная система управления означает лучший портфель услуг (включая как отдельные услуги, так и синергетику между ними), лучший портфель клиентов (клиентская база), лучший портфель брендов, более эффективная реализация внутренних бизнес-процессов, а также более эффективная интеграция бизнес-процессов коммерческого банка с бизнес-процессами корпоративных клиентов.

6. Ценность банковских услуг, предоставляемых компании-клиенту по вышеприведенным направлениям, состоит в том, что банк сможет их осуществлять гораздо (в разы) более эффективно (с меньшими затратами и меньшими рисками), чем это сможет сделать сама компания, а также конкуренты банка. Для реализации финансовых услуг банк разрабатывает и реализует комплексную индивидуальную программу работы с каждым клиентом (комплексную индивидуальную систему банковских услуг) на основе одной из типовых программ.

7. 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:

а) Программа реинжиниринга должна охватывать всю структуру банка 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.

б) 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 банка с клиентами.

в) Процессы следует разрабатывать исходя из внешних условий. Недостаточно согласиться что клиентов прежде всего интересует снижение процентных ставок, банковских комиссий и улучшение обслуживания. Одних может больше интересовать скорость, других - расширение ассортимента услуг или продуктов, третьих - стопроцентная надежность и так далее. При разработке процессов следует учитывать интересы основных групп клиентов и исключить из рассмотрения группы, предварительно признанные незначительными.

г) 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.

д) 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.

е) 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, 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.

ж) 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.

з) 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.

8. Процесс реинжиниринга понимается в Казахстане 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 накладывание 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.

9. Реализованный в данной работе подход 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.

10. Описанные методология реинжиниринга бизнес-процессов и инструментарий, это лишь один из систематизированных подходов к

моделированию бизнес-процессов кредитования, но интегрированная природа данной методологии позволяет получить значимый результат.

РЕФЕРАТ

Структура и объем диссертационной работы. Диссертация последовательно раскрывает цель и задачи исследования и состоит из введения, трех глав, включающих 8 параграфов, заключения, списка использованных источников и приложений. Объем диссертационной работы - 100 страниц.

Количества иллюстрации составляет 11 рисунков, 13 таблиц, список использованных литератур составляет 25.

Перечень ключевых слов: кредитный процесс, клиент, менеджер, рассмотрение заявки, обслуживание кредита, предоставление кредита, погашение кредита, структура кредита, кредитный договор, обеспечение кредита, реинжиниринг, бизнес-процесс, кредитный риск, анализ платежеспособности клиента, кредитный отдел, кредитная комиссия.

Актуальность темы исследования. Рост казахстанской экономики должен быть основан на эффективном использовании потенциала национального банка. Устойчивое развитие финансово-кредитных институтов не может быть реализовано без активизации кредитных процессов и интегративного взаимодействия предприятий, и коммерческих банков.

Целью диссертационной работы является концептуальное обоснование и эмпирическая верификация инструментов и механизмов управления кредитным процессом в коммерческих банках на основе реализации стратегии повышения эффективности кредитного процесса, путем рационализации его внутренней структуры, обеспечивающей повышение качества обслуживания предприятий и снижение кредитного риска, безопасность и конкурентоспособность коммерческих банков.

Объект исследования - процессы кредитования физических лиц и предприятий различных отраслей казахстанскими коммерческими банками.

Методы исследования: экспертных оценок, моделирования, институционального анализа, программно-прогнозных разработок, статистической обработки информации.

Описанные методология реинжиниринга бизнес-процессов и инструментарий, это лишь один из систематизированных подходов к моделированию бизнес-процессов кредитования, но интегрированная природа данной методологии позволяет получить значимый результат.

Сведения о публикациях:

1. Роль кредитного процесса в современном коммерческом банке;
2. Оценка эффективности кредитного процесса АО «Цеснабанк».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Банковское дело: Учебник для студентов вузов / Под ред. О. И. Лаврушина, И. Д. Мамоновой, Н. И. Валенцевой. – 4-е изд. перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2006.
2. Банковское дело (Настольная книга банкира): Учеб. Пособие/ Под научной ред. А.А. Абишева, С.А. Святова. – Алматы: Экономика, 2007. – 382 с.
3. Антикризисное управление кредитными организациями: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит» (060400) и «Антикризисное управление» (351000) / А.М. Тавасиев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 480 с.
4. Абдрахманова Г.А., Абдукаимова Г.С. Кредитное дело: Учебное пособие. – Алматы: «Экономика», 2009. – 276 с.
5. Хамитов Н.Н. Банковский менеджмент: Учебное пособие. – Алматы: Экономика, 2007. – 232с.
6. Хамитов Н.Н. Современное кредитное дело: Учебное пособие. – Алматы: Экономика, 2008. – 328 с.
7. Стратегия развития коммерческого банка / Стрельцова Н.Т., Кравченко Н.А., Новоселов А.С. и др.; Под ред. А.С. Маршаловой, Н.А. Кравченко. – Новосибирск: ЭКОР, 2003. – 299 с.
8. Басуня Т. Эволюция коммерческих банков в Республике Казахстан // Банки Казахстана. – 2003. - №7.
9. Захаров В.С. Становление системы коммерческих банков // Деньги и кредит. – 2007. - №8. – С.24-27.
10. Закон Республики Казахстан «О банках и банковской деятельности в Республике Казахстан» от 31 августа 1995г. №2444.
11. Банковское дело: Учебник / Под ред. проф. В. И. Колесникова, проф. Л. П. Кроливецкой. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 464 с.
12. Овчаров А.О. Организация управления рисками в коммерческом банке // Банковское дело. – 2006.- №1.
13. сайт International Finance Group (IFC) - <http://www.ifc.org>.
14. Синики Джозеф, мл. Управления финансами в коммерческих банках. М: Catallax, 1996. 805с .
15. Борисов С.М., Коротков П.А. Банковская система Казахстана: Состояние и перспективы // Банки Казахстана – 2008. №8. С. 14.
16. Банки и банковские операции: Учебник для вузов по специальности Финансы и кредит / Е.Ф. Жуков, Л.М. Максимова, О.М. Маркова и др. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2007. – 471с.
18. Комплект журналов «Финансы Казахстана» (Каржы-Каражат) за 2005.- 2010 г.
17. Банковское дело: Учебник для вузов по направлению Экономика, специальности Финансы, кредит и денежное обращение / В.И. Колесников, Л.П. Кроливецкая, Н.Г. Александрова и др.; Под. ред. В.И. Колесникова, Л.П. Кроливецкой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 459с.
18. Банки и банковские операции. Учебник для вузов. /Под ред. Е.Ф.

Жукова – М.: Банки и биржи ЮНИТИ, 2004. – 471 с.

19. Ерпылева Н. Механизм правового регулирования банковской деятельности.// Хозяйство и право – 2008. -№2,3, с.21.

20. Беляков А.В., Ломакина Е.В. Банковский риск: оценка, анализ, управление // Финансы и кредит. – 2005. -№9.

21. Банковский портфель – 1, 2, 3 / Отв. Ред. Ю.И. Коробов, Ю.Б. Рубин, В.И. Солдаткин. – М.: СОМИНТЭК. - / Портфель делового человека)

22. Официальный сайт АО «Цеснабанк» <http://www.tsb.kz/>.

23. финансовая отчетность - <http://www.kase.kz/>.

24. Официальный сайт Агентства Республики Казахстан по регулированию и надзору финансового рынка и финансовых организаций <http://www.afn.kz/>.

25. Постановление Правительства Республики Казахстан «О концепции развития финансового сектора Республики Казахстан» от 28 июля 2003г. №753.

26 Григорьев СВ., Тельнов Ю.Ф. Реорганизация бизнес-процессов товародвижения на основе использования средств динамического моделирования рабочих потоков ReThink и G2 // Труды 5-й Национальной конференции по искусственному интеллекту с международным участием Искусственный интеллект-96 -Казань, АИИ, 1996 -Т 3 -С 478-480

27 Грюнинг Х, Братанович С. Анализ банковских рисков. Система оценки корпоративного управления, и управления финансовым риском// М: Весь Мир - 2004

28 Гугнин В., Н. Исаева Банковский кризис 2004: случайность или закономерность?// Банковское дело в Москве,№1 - 2005

29 Гуияр Ф. Ж.,Келли Дж. Н. Преобразование организации. Пер с англ. - М.: Дело, 2000

30 Гуманков К. Вариации на кредитную тему// Финанс. №18 (107) -2005

31 Гуманков К. С залогом- без очереди// Финанс. №12 (102) - 2005

32 Дианов Д.В., Орехов.Г.А. «Методологические проблемы оценки банковского потенциала в целях управления: Сборник научных трудов «Проблемы маркетинга». Вып. 1. М.: МЭСИ, 2001

33 Джексон П. Введение в экспертные системы Пер с англ. Учебное пособие - М.: Изд. дом «Вильяме», 2001

34 Джеральд И. Кендалл, Стивен К. Роллинз. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. Перевод с английского// М.: ЗАО «ПМСОФТ» - 2004

ПРИЛОЖЕНИЕ А - Отчет о выполнении пруденциальных нормативов на «1» января 2012 года

№	Наименование	Сумма (в тысячах тенге)
1.	Уставный капитал	30 000 000
1.	Дополнительный капитал	1 770
2.	Нераспределенный чистый доход прошлых лет	1 864 619
3.	Фонды, резервы, сформированные за счет дохода прошлых лет	2 843 529
4.	Нематериальные активы	54 466
5.	Итого промежуточный капитал 1 уровня	34 655 452
6.	Итого капитал 1 уровня	34 655 452
7.	Нераспределенный чистый доход текущего года	3 091 308
8.	Переоценка основных средств и ценных бумаг	19 612
9.	Субординированный долг банка за минусом выкупленного собственного субординированного долга банка, включаемый в капитал 2 уровня, в соответствии с пунктами 11 и 12 Инструкции о нормативных значениях и методике расчетов пруденциальных нормативов для банков	16 188 851
10.	Отложенное налоговое обязательство, сформированное за счет расходов текущего года	5 639
11.	Итого капитал 2 уровня	19 305 410
12.	Итого собственный капитал	53 960 862
13.	Активы	488 968 078
14.	Итого активы, взвешенные с учетом кредитного риска	377 797 796
15.	Неинвестированные остатки средств, принятых на условиях кастодиального договора	5 882
16.	Итого условные и возможные обязательства, взвешенные с учетом кредитного риска	52 778 534
17.	Специфический процентный риск	591 307

18.	Общий процентный риск	483 336
19.	Итого рыночный риск, связанный с изменением ставки вознаграждения	1 074 643
20.	Специфический риск	61 804
21.	Общий риск	61 804
22.	Итого рыночный риск, связанный с изменением рыночной стоимости акций и рыночной стоимости производных финансовых инструментов, базовым активом которых являются акции или индекс на акции	123 608
23.	Итого рыночный риск, связанный с изменением обменного курса иностранных валют (рыночной стоимости драгоценных металлов)	77 601
24.	Средняя величина годового валового дохода в соответствии с пунктом 31 Инструкции	5 749 006
25.	Операционный риск	5 749 006
26.	Активы и условные и возможные требования и обязательства, рассчитанные с учетом рыночного риска	12 758 520
27.	Коэффициент достаточности собственного капитала (k1-1)	0,071
28.	Коэффициент достаточности собственного капитала (k1-2)	0,077
29.	Коэффициент достаточности собственного капитала (k2)	0,120
30.	Совокупная задолженность одного заемщика или группы взаимосвязанных заемщиков, не связанных с банком особыми отношениями по любому виду обязательств перед банком согласно главе 3 Инструкции	10 569 188
31.	Коэффициент максимального размера риска на одного заемщика, не связанного с банком особыми отношениями - (k3)	0,196
32.	Совокупная задолженность одного заемщика или группы взаимосвязанных заемщиков, связанных с банком особыми отношениями по любому виду обязательств перед банком согласно главе 3 Инструкции	2 560 283
33.	Коэффициент максимального размера риска на одного заемщика (группы заемщиков), связанного с банком особыми отношениями - (k3.1)	0,047
34.	Сумма рисков по всем заемщикам, связанным с банком особыми отношениями	3 039 658

35.	Коэффициент суммы рисков по заемщикам, связанным с банком особыми отношениями (Po)	0,056
36.	Максимальная сумма бланкового займа, необеспеченных условных обязательств перед заемщиком либо за заемщика в пользу третьих лиц, по которым у банка могут возникнуть требования к заемщику в течение текущего и двух последующих месяцев, обязательств соответствующих заемщиков, указанных в пункте 35-1 настоящей инструкции, а также обязательств нерезидентов Республики Казахстан, зарегистрированных или являющихся гражданами оффшорных зон, за исключением требований к резидентам Республики Казахстан с рейтингом агентства Standard & Poor's или рейтингом аналогичного уровня агентств Fitch или Moode's Investors Service (далее – другие рейтинговые агентства) не более чем на один пункт ниже суверенного рейтинга Республики Казахстан и нерезидентов, имеющих рейтинг не ниже «А» агентства Standard & Poor's или рейтинг аналогичного уровня одного из других рейтинговых агентств, за исключением нерезидентов с рейтингом не ниже «А» агентства Standard & Poor's или рейтингом аналогичного уровня одного из других рейтинговых агентств, в отношении одного заемщика или группы взаимосвязанных заемщиков	3 281 419
37.	Коэффициент максимального размера бланкового кредита (Бк)	0,061
38.	Совокупная сумма рисков банка на одного заемщика, размер каждого из которых превышает 10 процентов от собственного капитала банка	100 124 769
39.	Коэффициент совокупной суммы рисков на одного заемщика, размер каждого из которых превышает 10% от собственного капитала (Рк)	1,856
40.	Совокупная сумма секьюритизированных кредитов, переданных специальной финансовой компании АО "Фонд стрессовых активов"	
41.	Коэффициент максимальной суммы секьюритизированных кредитов, переданных специальной финансовой компании АО "Фонд стрессовых активов"	
42.	Высоколиквидные активы в соответствии с пунктами 43. 44-2 Инструкции	51 956 801
43.	Обязательства до востребования	122 597 947
44.	Коэффициент текущей ликвидности к4	0,424

45.	Срочные обязательства с оставшимся сроком до погашения до семи дней включительно в соответствии с пунктами 44-1, 44-2 Инструкции	2 883 852
46.	Коэффициент ликвидности k4-1	18,016
47.	Ликвидные активы с оставшимся сроком до погашения до одного месяца, включая высоколиквидные активы, в соответствии с пунктами 44, 44-2 Инструкции	103 277 698
48.	Срочные обязательства с оставшимся сроком до погашения до одного месяца включительно в соответствии с пунктами 44-1, 44-2 Инструкции	38 015 269
49.	Коэффициент ликвидности k4-2	2,717
50.	Ликвидные активы с оставшимся сроком до погашения до трех месяцев включительно, включая высоколиквидные активы, в соответствии с пунктами 44, 44-2 Инструкции	177 209 362
51.	Срочные обязательства с оставшимся сроком до погашения до трех месяцев включительно в соответствии с пунктами 44-1, 44-2 Инструкции	85 219 049
52.	Коэффициент ликвидности k4-3	2,079
53.	Активы для расчета коэффициента срочной валютной ликвидности k4-4	
54.	1) по иностранным валютам стран, имеющих суверенный рейтинг не ниже "А" агентства S&P или рейтинг аналогичного уровня одного из других рейтинговых агентств, и валюте "Евро"	21 967 367
55.	1) по иностранным валютам стран, имеющих суверенный рейтинг не ниже "А" агентства S&P или рейтинг аналогичного уровня одного из других рейтинговых агентств, и валюте "Евро"	1 645 169
56.	Коэффициент срочной валютной ликвидности k4-4	
57.	1) по иностранным валютам стран, имеющих суверенный рейтинг не ниже "А" агентства S&P или рейтинг аналогичного уровня одного из других рейтинговых агентств, и валюте "Евро"	13,353
58.	Активы для расчета коэффициента срочной валютной ликвидности k4-5	

59.	1) по иностранным валютам стран, имеющих суверенный рейтинг не ниже "А" агентства S&P или рейтинг аналогичного уровня одного из других рейтинговых агентств, и валюте "Евро"	25 655 023
60.	1) по иностранным валютам стран, имеющих суверенный рейтинг не ниже "А" агентства S&P или рейтинг аналогичного уровня одного из других рейтинговых агентств, и валюте "Евро"	4 757 457
61.	Коэффициент срочной валютной ликвидности k4-5	
62.	1) по иностранным валютам стран, имеющих суверенный рейтинг не ниже "А" агентства S&P или рейтинг аналогичного уровня одного из других рейтинговых агентств, и валюте "Евро"	5,393
63.	Активы для расчета коэффициента срочной валютной ликвидности k4-6	
64.	1) по иностранным валютам стран, имеющих суверенный рейтинг не ниже "А" агентства S&P или рейтинг аналогичного уровня одного из других рейтинговых агентств, и валюте "Евро"	29 459 540
65.	Обязательства для расчета коэффициента срочной валютной ликвидности k4-6	
66.	1) по иностранным валютам стран, имеющих суверенный рейтинг не ниже "А" агентства S&P или рейтинг аналогичного уровня одного из других рейтинговых агентств, и валюте "Евро"	10 126 015
67.	Коэффициент срочной валютной ликвидности k4-6	
68.	1) по иностранным валютам стран, имеющих суверенный рейтинг не ниже "А" агентства S&P или рейтинг аналогичного уровня одного из других рейтинговых агентств, и валюте "Евро"	2,909
69.	Инвестиции банка в основные средства и другие нефинансовые активы	11 878 385
70.	Коэффициент максимального размера инвестиций банка - (k6)	0,220
71.	Краткосрочные обязательства перед нерезидентами	1 869 276
72.	Коэффициент максимального лимита краткосрочных обязательств перед нерезидентами (к7)	0,035
73.	Обязательства перед нерезидентами, включаемые в расчет коэффициента (к8)	4 269 375

74.	Коэффициент капитализации банков к обязательствам перед нерезидентами Республики Казахстан (к8)	0,079
75.	Обязательства перед нерезидентами и долговые ценные бумаги	4 269 375
76.	Коэффициент капитализации банков к обязательствам перед нерезидентами Республики Казахстан (к9)	0,079

ПРИЛОЖЕНИЕ Б Расшифровка активов, взвешенных с учетом кредитного риска на « 1 » января года

№	Наименование статей	Сумма
I группа		
1	Наличные тенге	5 911 164
2	Наличная иностранная валюта стран, имеющих суверенный рейтинг не ниже «АА-» агентства Standard&Poor's или рейтинг аналогичного уровня одного из других рейтинговых агентств	4 130 845
3	Вклады в Национальном Банке Республики Казахстан	32 942 970
4	Дебиторская задолженность Правительства Республики Казахстан	74 189
5	Дебиторская задолженность местных органов власти Республики Казахстан по налогам и другим платежам в бюджет	27 899
6	Начисленное вознаграждение по активам, включенным в I группу риска	329
7	Наличная иностранная валюта стран, имеющих суверенный рейтинг ниже «АА-» агентства Standard&Poor's или рейтинг аналогичного уровня одного из других рейтинговых агентств, и стран, не имеющих соответствующей рейтинговой оценки	218 124
8	Вклады в организациях, имеющих долговой рейтинг не ниже «АА-» агентства Standard&Poor's или рейтинг аналогичного уровня одного из других рейтинговых агентств	88 936
III группа		
9	Ипотечные жилищные займы, соответствующие условию: отношение суммы предоставленного ипотечного жилищного займа к стоимости залога не превышает 50 процентов включительно от стоимости залога	1 496 428

10	Ипотечные жилищные займы, соответствующие условию: отношение суммы предоставленного ипотечного жилищного займа к стоимости залога находится в пределах от 51%до 60% включительно от стоимости залога	1 864 104
11	Прочие ипотечные жилищные займы	12 825 731
12	Вклады в организациях, имеющих долговой рейтинг от «А+» до «А-» агентства Standard&Poor's или рейтинг аналогичного уровня одного из других рейтинговых агентств	4 424 459
13	Начисленное вознаграждение по активам, включенным в III группу риска	1 037 241
IV группа		
14	Займы, предоставленные организациям-резидентам, имеющим долговой рейтинг ниже «А-» агентства Standard&Poor's или рейтинг аналогичного уровня одного из других рейтинговых агентств, организациям-резидентам, не имеющим соответствующей рейтинговой оценки, и организациям-нерезидентам, имеющим долговой рейтинг от «BBB+» до «BB-» агентства Standard&Poor's или рейтинг аналогичного уровня одного из других рейтинговых агентств	283 479 663
15	Займы, предоставленные физическим лицам, в том числе потребительские кредиты, за исключением отнесенных к III и V группам риска	28 606 793
16	Вклады в организациях-резидентах, имеющих долговой рейтинг ниже «А-» агентства Standard&Poor's или рейтинг аналогичного уровня одного из других рейтинговых агентств, организациях-резидентах, не имеющих соответствующей рейтинговой оценки, и организациях-нерезидентах, имеющих долговой рейтинг от «BBB+» до «BB-» агентства Standard&Poor's или рейтинг аналогичного уровня одного из других рейтинговых агентств	2 454 503
17	Дебиторская задолженность организаций-резидентов, имеющих долговой рейтинг ниже «А-» агентства Standard&Poor's или рейтинг аналогичного уровня одного из других рейтинговых агентств, организаций-резидентов, не имеющих соответствующей рейтинговой оценки, и организаций-нерезидентов, имеющих долговой рейтинг от «BBB+» до «BB-» агентства Standard&Poor's или рейтинг аналогичного уровня одного из других рейтинговых агентств	6 306 958

18	Дебиторская задолженность физических лиц	472 816
19	Начисленное вознаграждение по активам, включенным в IV группу риска	18 301 521
20	Основные средства	9 478 226
21	Материальные запасы	422 206
22	Предоплата суммы вознаграждения и расходов	437 243
V группа		
23	Инвестиции, учитываемые по справедливой стоимости, в части акций (долей участия в уставном капитале) и вложений в субординированный долг юридических лиц, за исключением инвестиций банка	4 139 645
24	Лицензионное программное обеспечение, приобретенное для целей основной деятельности банка и соответствующее Международному стандарту финансовой отчетности 38	547 235
25	Займы, предоставленные организациям-нерезидентам, имеющим долговой рейтинг ниже «BB-» агентства Standard&Poor's или рейтинг аналогичного уровня одного из других рейтинговых агентств, и организациям-нерезидентам, не имеющим соответствующей рейтинговой оценки	2 367 564
26	Вклады в организациях-нерезидентах, имеющих долговой рейтинг ниже «BB-» агентства Standard&Poor's или рейтинг аналогичного уровня одного из других рейтинговых агентств, и организациях-нерезидентах, не имеющих соответствующей рейтинговой оценки	734 654
27	Дебиторская задолженность организаций-нерезидентов, имеющих долговой рейтинг ниже «BB-» агентства Standard&Poor's или рейтинг аналогичного уровня одного из других рейтинговых агентств, и организаций-нерезидентов, не имеющих соответствующей рейтинговой оценки	376 351
27-1	Дебиторская задолженность организаций -нерезидентов Республики Казахстан, зарегистрированных на территории иностранных государств*	445
28	Начисленное вознаграждение по активам, включенным в V группу риска	111 971
Итого рисковые активы:		423 280 213

ПРИЛОЖЕНИЕ В

№	Наименование статей	Сумма
I группа		
1	Гарантии и поручительства банка, обязательства по которым полностью обеспечены: встречными гарантиями (поручительствами) Правительства Республики Казахстан, Национального Банка Республики Казахстан, Акционерного общества "Фонд национального благосостояния "Самрук-Казына", центральных правительств и центральных банков иностранных государств, имеющих суверенный рейтинг на уровне «АА-» и выше агентства Standard&Poor's или рейтинг аналогичного уровня одного из других рейтинговых агентств; деньгами или аффинированными драгоценными металлами, предоставленными в распоряжение банка; ценными бумагами Правительства Республики Казахстан, Национального Банка Республики Казахстан, центральных правительств и центральных банков иностранных государств, имеющих суверенный рейтинг не ниже «АА-» агентства Standard&Poor's или рейтинг аналогичного уровня одного из других рейтинговых агентств, выданные в пользу лиц, входящих в IV группу активов, взвешенных по степени кредитного риска	750 663

2	Гарантии и поручительства банка, обязательства по которым полностью обеспечены: встречными гарантиями (поручительствами) Правительства Республики Казахстан, Национального Банка Республики Казахстан, Акционерного общества "Фонд национального благосостояния "Самрук-Казына", центральных правительств и центральных банков иностранных государств, имеющих суверенный рейтинг на уровне «АА-» и выше агентства Standard&Poor's или рейтинг аналогичного уровня одного из других рейтинговых агентств; деньгами или аффинированными драгоценными металлами, предоставленными в распоряжение банка; ценными бумагами Правительства Республики Казахстан, Национального Банка Республики Казахстан, центральных правительств и центральных банков иностранных государств, имеющих суверенный рейтинг не ниже «АА-» агентства Standard&Poor's или рейтинг аналогичного уровня одного из других рейтинговых агентств, выданные в пользу лиц, входящих в V группу активов, взвешенных по степени кредитного риска	6 597 360
	Условные (возможные) обязательства по приобретению либо продаже ценных бумаг, выпущенных Правительством Республики Казахстан, Национальным Банком Республики Казахстан, Акционерным обществом "Фонд национального благосостояния "Самрук- Казына", или ценных бумаг, выпущенных центральными правительствами и центральными банками иностранных государств, имеющих суверенный рейтинг на уровне «АА-» и выше агентства Standard&Poor's или рейтинг аналогичного уровня одного из других рейтинговых агентств, прочих высоколиквидных ценных бумаг, предусмотренных пунктом 17 Инструкции, заключенные с контрапартнерами, входящими в I группу активов, взвешенных по степени кредитного риска	

3	Аккредитивы банка: без финансовых обязательств банка; обязательства по которым обеспечены: гарантиями (поручительствами) Правительства Республики Казахстан, Национального Банка Республики Казахстан, Акционерного общества "Фонд национального благосостояния "Самрук-Казына", центральных правительств и центральных банков иностранных государств, имеющих суверенный рейтинг на уровне «АА-» и выше агентства Standard&Poor's или рейтинг аналогичного уровня одного из других рейтинговых агентств; ценными бумагами Правительства Республики Казахстан, Национального Банка Республики Казахстан, центральных правительств и центральных банков иностранных государств, имеющих суверенный рейтинг на уровне «АА-» и выше агентства Standard&Poor's или рейтинг аналогичного уровня одного из других рейтинговых агентств; деньгами или аффинированными драгоценными металлами, предоставленными в распоряжение банка, выставленные в пользу лиц, входящих в V группу активов, взвешенных по степени кредитного риска	575 212
4	Возможные (условные) обязательства по размещению банком в будущем займов и вкладов, подлежащие отмене в любой момент по требованию банка, заключенные с лицами, входящими в IV группу активов, взвешенных по степени кредитного риска	89 312 320
5	Гарантии, принятые банком в обеспечение выданного займа, заключенные с лицами, входящими в III группу активов, взвешенных по степени кредитного риска	196 808
6	Гарантии, принятые банком в обеспечение выданного займа, заключенные с лицами, входящими в IV группу активов, взвешенных по степени кредитного риска	162 385 750
II группа		
7	Возможные (условные) обязательства по обратному выкупу у Акционерного общества «Казахстанская ипотечная компания» прав требований по ипотечным жилищным займам.	1 204 219
IV группа		
8	Иные гарантии (поручительства) банка, выданные в пользу лиц, входящих в IV группу активов, взвешенных по степени кредитного риска	48 753 888
9	Иные гарантии (поручительства) банка, выданные в пользу лиц, входящих в V группу активов, взвешенных по степени кредитного риска	287 333

10	Иные аккредитивы банка, выставленные в пользу лиц, входящих в V группу активов, взвешенных по степени кредитного риска	108 194
11	Иные условные (возможные) обязательства банка, перед лицами, входящими в II группу активов, взвешенных по степени кредитного риска	77 338
12	Иные условные (возможные) обязательства банка, перед лицами, входящими в IV группу активов, взвешенных по степени кредитного риска	2 813 711
13	Иные условные (возможные) обязательства банка, перед лицами, входящими в V группу активов, взвешенных по степени кредитного риска	44
Итого условные обязательства, взвешенные по степени кредитного риска:		313 062 840