Захарова Елена Анатольевна. Реинжениринг процессов расчетно-кассового обслуживания в многофилиальном банке на основе информационных технологий : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Захарова Елена Анатольевна; [Место защиты: С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов].- Санкт-Петербург, 2009.- 172 с.: ил. РГБ ОД, 61 10-8/277

**Содержание к диссертации**

Введение

Введение 3

Глава 1. Расчетно-кассовое обслуживание как базовая банковская услуга 11

1.1. Изменение содержания расчетно-кассового обслуживания в условиях перехода к рынку и внедрения информационных технологий 11

1.2. Характеристика комплекса услуг, составляющих традиционное расчетно-кассовое обслуживание 40

1.3. Требования Банка России к организации, техническому и технологическому обеспечению РКО 53

Глава 2. Реинжинириг бизнес-процессов расчетно-кассового обслуживания в многофилиальном банке (на примере ОАО Банк ВТБ) 75

2.1. Анализ современного комплекса услуг по расчетно-кассовому обслуживанию 75

2.2. Необходимость и предпосылки реинжиниринга бизнес-процессов РКО. 93

2.3. Цели, задачи и планируемые результаты проекта по оптимизации РКО. 102

Глава 3. Реинжиниринг бизнес-процессов на основе унификации АБС и централизации бэк- офисных операций филиалов на уровне Головной организации 106

3.1. Методика реинжиниринга бизнес-процессов, как способ решения проблемы автоматизации бэк-офиса банка 106

3.2. Методика выбора АБС, способной обеспечить централизацию и оптимизацию бизнес- процессов. 120

3.3. Построение системы нормирования, как основного этапа реинз/синиринга бизнес- процессов. 133

Заключение 145

Список литературы 152

Приложения 161

**Введение к работе**

В любой экономике коммерческие банки являются проводниками расчетных операций. Выполнение банками функции обеспечения расчетов призвано обеспечить стабильность банковской системы, снижение операционных расходов предприятий и организаций, повышение ликвидности рынков, а также способствовать проведению финансово- кредитной политики государства. Появление и активное использование новых банковских технологий играет решающую роль в процессе оптимизации системы безналичных расчетов, который сегодня является весьма актуальным, поскольку глубокий финансовый кризис, поразивший мировую экономику, в настоящее время пошатнул и отечественную банковскую систему.

Как известно, в рамках только лишь традиционного банковского обслуживания клиентов невозможно обеспечить необходимый уровень рентабельности расчетных операций.

Поэтому на современном этапе необходимо уделять особое внимание разработкам, направленным на повышение эффективности расчетно- кассовых услуг (РКО), а также на массовое внедрение в банковскую практику средств дистанционной работы в целях снижения транзакционных издержек и, следовательно, повышения эффективности системы безналичных расчетов.

Немаловажную роль играет и имеющая место тенденция снижения маржинальных доходов, что вынуждает банки искать способ стабильного заработка на комиссионных операциях. Особенно в период кризиса банки заинтересованы и в остатках на счетах предприятий, и в комиссионных доходах. Это означает необходимость активного привлечения клиентов всех категорий, в том числе и для РКО.

Как правило, внедрение современных банковских технологий снижает уровень рисков, сопутствующих безналичным расчетам. Это определяет актуальность темы диссертационной работы, призванной обобщить существующую и разработать новую методическую базу для создания максимально эффективной и устойчивой к внешним влияниям системы расчетно-кассового обслуживания коммерческого банка.

Актуальность темы работы определяется недостаточной комплексной проработанностью рассматриваемой проблемы - необходимости оптимизации процессов расчетно-кассового обслуживания в многофилиальном банке в целях повышения его эффективности.

Актуальность и практическая значимость предопределили следующие цели и задачи диссертационного исследования.

Целью диссертационной работы является обоснование теоретических положений и методических основ совершенствования процессов расчетно- кассового обслуживания клиентов коммерческими банками на основе внедрения информационных технологий. В соответствии с данной целью в работе были поставлены следующие основные задачи: проанализировать содержание расчетно-кассового обслуживания клиентов коммерческими банками, выделить его элементы, обозначить тенденции развития; показать его роль как связующего звена между коммерческими банками и Центральным Банком, с одной стороны, и между коммерческим банками и хозяйствующими субъектами, с другой; выявить тенденции развития расчетно-кассового обслуживания как набора услуг, банковского сервиса, комплекса информационных и банковских технологий, определить направления, цели и задачи его совершенствования в современных условиях; выработать критерии оценки эффективности автоматизированных банковских систем, применяемых в расчетно-кассовом обслуживании; определить целесообразность и систематизировать предпосылки проведения реинжиниринга бизнес-процессов расчетно-кассового обслуживания в многофилиальном банке, выделить его основные направления; обосновать методические подходы к реинжинирингу бизнес- процессов на основе унификации автоматизированной банковской системы (АБС) и централизации бэк-офисных операций филиалов на уровне головной организации; разработать комплекс рекомендаций по совершенствованию расчетно-кассового обслуживания на основе внедрения информационных технологий.

Объектом данного исследования является система расчетно-кассового обслуживания российского коммерческого банка как особое направление банковской деятельности.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, формы и методы управления процессами расчетно-кассового обслуживания в многофилиальном коммерческом банке.

Методологическую основу диссертационной работы образуют принципы диалектики и законы логики, системный подход в решении поставленных задач. Важнейшим аспектом представленного исследования является применение таких общенаучных методов как сравнение, группировка, анализ, синтез.

Методика исследования базировалась на анализе и обобщении положений и результатов, представленных в теоретических работах, монографиях и статьях отечественных и зарубежных авторов. Теоретической и практической основой данной работы послужили теории и концепции, сформированные в трудах отечественных и зарубежных экономистов в области рассматриваемой темы, в числе которых работы: Г.Н. Белоглазовой, В.В. Бочарова, Н.В. Иванова, Л.П. Кроливецкой, О.И. Лаврушина, В.Е.

Леонтьева, Ю.С. Масленченкова, А.Г. Мнацаканяна, Г.С. Пановой, Б.В.Пантелеева, М.А. Помориной, Н.П. Радковской, А.И. Седина, В.В. Скляренко, Д.И. Трактовенко, А.Д. Шеремет, Е.Б. Ширинской и др.; среди зарубежных авторов - Э. Деминга, Э.Дж. Долана, Р. Каплана, Ф. Котлера, Д. Нортона, П. Роуза, Э. Рида, Дж.Ф.-мл. Синки, Г. Шарпа, и др.

Теоретическую базу диссертации составили фундаментальные монографические работы, диссертационные исследования, экономическая периодика, внутренние положения и правила, разработанные в кредитных организациях.

Информационной базой работы послужили законодательные и нормативные акты, регулирующие банковскую деятельность в Российской Федерации, статистические данные, опубликованные Банком России и другими официальными органами, данные международных банковских организаций, справочные материалы Госкомстата РФ, данные информационных и рейтинговых агентств, информация из периодической печати, электронные СМИ. Исследование практики проведения безналичных расчетов в коммерческом банке осуществлялось на основе информации, предоставленной ОАО Банк ВТБ.

Научная новизна полученных результатов определяется тем, что в настоящей диссертационной работе сформированы теоретические и методические подходы к проведению реинжиниринга процессов расчетно- кассового обслуживания, отражающие изменение его содержания и применяемых банками технологий и обеспечивающие оптимизацию издержек и повышение качества расчетных услуг. Конкретно научная новизна результатов диссертационного исследования заключается в следующем: обоснована необходимость расширения функционально-целевого представления расчетно-кассового обслуживания в связи с революционными преобразованиями, произошедшими в последние годы в его экономическом содержании, технологическом и техническом оснащении; дана характеристика существующего комплекса услуг, составляющих расчетно- кассовое обслуживание; выделены продуктовый, технологический, сервисный, организационный и коммуникационный аспекты расчетно-кассового обслуживания, расширены и дополнены характеристики расчетно-кассовых услуг коммерческих банков, выявлены тенденции их развития в разрезе соответствующих аспектов; выделены критерии и предложена классификация расчетно-кассовых услуг коммерческого банка, включающая традиционные (технологии проведения внутрибанковских расчетов, сопровождения корреспондентских отношений, осуществления клиринговых расчетов) и инновационные (технологии проведения расчетов с использованием пластиковых карточек, обеспечения дистанционного банковского обслуживания клиентов) технологии; произведена оценка процесса разработки и внедрения банковской технологии проведения безналичных расчетов с выделением структурных элементов, связанных с определением потребностей целевой аудитории, разработкой модели технологического процесса, организацией продвижения расчетных услуг на рынок, разработкой порядка документооборота и сопровождения расчетных операций; выработаны критерии оценки эффективности банковских технологий, применяемых в процессе расчетного обслуживания клиентов по показателям доходности и прибыльности расчетных операций, скорости проведения расчетов, доступности платежных услуг, безопасности процедуры платежа, уровня сопутствующих рисков; обоснована целесообразность, систематизированы предпосылки проведения реинжиниринга бизнес-процессов расчетно-кассового обслуживания в многофилиальном банке, определены его основные направления и инструменты, обеспечивающие эффективное управление бизнес-процессами, и снижения операционных рисков; предложен подход к созданию системы нормирования, оценивающий затраты на выполнение бизнес-процесса, исходя из себестоимости одного человека-часа работы персонала, задействованного в его реализации, и нормативов времени, разработаны методические основы создания технологических карт; определены направления совершенствования банковских технологий в системе безналичных расчетов, предусматривающие комплексное использование таких инструментов реинжиниринга, как централизация бэк- офисных операций филиалов на уровне Головной организации; повсеместное применение технологий дистанционного банковского обслуживания; развитие кросс-продаж услуг; даны рекомендации по совершенствованию банковских технологий в системе безналичных расчетов в части развития методологических аспектов оптимизации бизнес-процессов на основе унификации АБС.

Апробация результатов диссертационного исследования. Основные положения, выводы и рекомендации были доложены, обсуждены и одобрены на международном научно-практическом симпозиуме «Экономическая политика современной России» (XIII ассамблея молодых ученых Санкт- Петербурга) (2009 г), на Межвузовской научно-практической конференции «Финансово-кредитные институты Санкт-Петербурга: исторический опыт и современность» (2009 г), а также на межвузовской научной конференции «Концентрация и консолидация банковского капитала — современные тенденции и формы проявления» (2009 г)

Методические положения и рекомендации использованы при разработке системы финансового планирования в многофилиальном коммерческом банке, что подтверждено соответствующими документами. По теме диссертации опубликованы 5 работ, объемом 1,96 пл., в том числе 1 статья в издании, рекомендованном экспертным советом ВАК РФ.

Работа состоит из трех глав, введения, заключения, приложений и списка литературы.

Во введении обоснована актуальность выбранной темы исследования, показана ее теоретическая, методологическая и практическая значимость; дана характеристика степени разработанности проблемы; определены объект, предмет, цель и задачи исследования; раскрыта научная новизна и достигнутые результаты работы, представлена информация об апробировании результатов исследования.

Первая глава раскрывает содержание расчетно-кассового обслуживания как базовой банковской услуги. Если ранее РКО являлось элементом платежно — расчетной системы, то в настоящее время это базовая банковская коммерческая услуга. Это, с точки зрения автора, является основной предпосылкой пересмотра подхода к рассмотрению РКО.

Рассматривая РКО как в экономическом, так и в технологическом аспектах, автор определяет комплекс расчетно-кассовых услуг как фундамент для других банковских услуг, что дает возможность развития системы комплексного обслуживания клиента и предложения ему более широкого спектра услуг, осуществления перекрестных продаж банковских продуктов, в целях повышения доходности и эффективности банковской деятельности.

Кроме того в первой главе автор развивает теоретические предпосылки необходимости реинжиниринга бизнес-процессов РКО, особенно в технологическом аспекте, который, по-мнению автора, исключительно важен, поскольку именно посредством технологий РКО связывает коммерческие банки с Центральным, осуществляя прямой выход на платежную систему. При этом, с другой стороны, РКО является основным элементом цепи, связывающей ЦБ и предприятия (посредством систем дистанционного обслуживания коммерческих банков).

Вторая глава рассматривает предпосылки и проблемы проведения реинжинирига бизнес-процессов расчетно-кассового обслуживания в многофилиальном банке (на примере ОАО Банк ВТБ). Автор рассматривает многофилиальный банк, поскольку именно в нем наиболее явной является необходимость взаимоувязки и централизации расчетно-кассовых услуг, что является предпосылкой проведения реинжиниринга бизнес-процессов.

Третья глава содержит авторские разработки по реинжинирингу бизнес- процессов на основе унификации АБС и централизации бэк-офисных операций филиалов на уровне Головной организации и включает в себя помимо непосредственно методики реинжиниринга бизнес-процессов, методику выбора АБС, способную обеспечить централизацию и оптимизацию бизнес-процессов, а также рекомендации по построению системы нормирования, как основного этапа оптимизации бизнес-процессов.

В заключении приводятся основные выводы и рекомендации выполненного диссертационного исследования, обобщены предложения автора.

В приложениях представлены вспомогательные материалы, иллюстрирующие отдельные положения диссертационной работы.

## Изменение содержания расчетно-кассового обслуживания в условиях перехода к рынку и внедрения информационных технологий

В период плановой экономики расчетно-кассовое обслуживание банков являлось элементом платежно — расчетной системы и не несло в себе коммерческой направленности. В настоящее время это базовая банковская коммерческая услуга. Следствием такого изменения должен явиться пересмотр подхода к расчетно-кассовому обслуживанию.

Рассматривая РКО как в экономическом, так и в технологическом аспектах, можно определить комплекс расчетно-кассовых услуг как фундамент для других банковских услуг, что дает возможность развития системы комплексного обслуживания клиента и предложения ему более широкого спектра услуг, осуществления перекрестных продаж банковских продуктов, в целях повышения доходности и эффективности банковской деятельности.

Отметим, что нарастающий экономический кризис в настоящее время ставит перед российскими банками целый ряд вопросов. К числу наиболее важных относятся проблемы ликвидности, ухудшение качества активов и обвал фондового рынка. Успешному решению проблем банковской системы может способствовать исключительно взвешенный подход к управлению рисками и оптимизация издержек посредством проведения реинжиниринга бизнес-процессов, особенно в части наиболее востребованной банковской услуги — расчетно-кассового обслуживания.

Развитие мирового кризиса привело к снижению доступности для российских компаний средств на международных финансовых рынках. Внутренние рынки в сложившейся ситуации также не могут служить источником фондирования, так как в условиях снижения темпов промышленного производства и объема инвестиций, сворачивания инновационных проектов и начинающегося кризиса неплатежей, средства предприятий становятся все более краткосрочным ресурсом. Кроме того, уязвимость банковской системы повышается в условиях массовых колебаний доверия населения к банкам и отсутствия безотзывных вкладов для компенсации таких колебаний, что исключает возможность использования средств вкладчиков для финансирования среднесрочных и долгосрочных проектов. Таким образом, развитие экономического кризиса в российской банковской системе привело к сокращению доли клиентских пассивов (с 01.10.2008 по 01.03.2009 их доля сократилась на 8,7 п.п. с 60,8% до 52,1%)1.

Рост безработицы, сокращение доходов населения, рост инфляции, изменение потребительских предпочтений между сбережением и потреблением, снижение доверия к банковской системе повлекло за собой общее снижение доли вкладов населения (она сократилась соответственно с 24% до 21,3% за период с октября по февраль 2009) .

В этих условиях на рынке наметилась устойчивая тенденция сокращения сроков кредитования реального сектора экономики.

Другим фактором, с которым еще предстоит столкнуться банковской системе, является ухудшение качества активов. Свидетельством тому являются высокие темпы роста просроченной задолженности в кредитном портфеле российских банков. В феврале 2009 г. объем просроченной задолженности вырос на 19,1%, в январе на 17%, в то время как в декабре — на 6,5%з. При этом, по кредитам, предоставленным нефинансовым организациям, просроченная задолженность растет более высокими темпами, нежели по кредитам частным клиентам (в феврале темпы роста просроченной задолженности составили 25% и 6,5% соответственно). Доля просроченной задолженности на 01.03.2009 по кредитам нефинансовым организациям составила 3% (за пять месяцев она увеличилась в 2,5 раза). Однако, по экспертным оценкам, доля потенциально проблемных активов гораздо больше, и на конец года доля просроченной задолженности может возрасти, по оптимистичным прогнозам, до 10%.

Третьим важным фактором, определяющим современное состояние банковской системы России, является ситуация на отечественном фондовом рынке. Отрицательная динамика российских фондовых индексов, продемонстрировавших относительно большее снижение по сравнению с индексами других развивающихся рынков, обусловила значительную отрицательную переоценку портфеля ценных бумаг российских банков. На 01.03.2009 отрицательная переоценка составила 191,1 млрд. руб., что существенным образом повлияло на финансовые результаты банков.

Сложившаяся таким образом ситуация в современной банковской системе демонстрирует, по мнению автора, что наибольшему риску в условиях нестабильной экономики подвергается устойчивость тех кредитных организаций, которые в своей работе фокусировались на операциях с высоким уровнем риска. В очередной раз практика показала, что подход в управлении банком, предполагающий оптимизацию бизнес-процессов, скрупулезное управление издержками, четкое определение рентабельности банковских операций, является наиболее оправданным в долгосрочной перспективе.

## Анализ современного комплекса услуг по расчетно-кассовому обслуживанию

В современной банковской системе России одним из динамично развивающихся участков работы коммерческих банков являются расчеты. Причинами этого является укрепление хозяйственных связей между субъектами недавно сформировавшейся рыночной экономики, появление в различных отраслях крупных холдинговых структур, развитие в этих структурах новых современных технологий управленческого учета и бюджетирования.

При рассмотрении современного комплекса расчетно-кассовых услуг коммерческого банка, можно выделить следующие аспекты расчетно- кассового обслуживания: продуктовый, технологический, сервисный, организационный и коммуникационный. Рассмотрим их подробнее.

Продуктовый. За последнее десятилетие набор услуг в этом сегменте банковского сектора практически не менялся. Меняются только тарифы и сопутствующий основному пакету услуг сервис. Поэтому в целях проведения анализа комплекса услуг РКО, предлагаемого современными коммерческими банками, хотелось бы подробнее остановиться на критериях, необходимых для сравнения предложения разных банков в этой области.

При выборе обслуживающих банков клиенты, как правило, руководствуются следующими критериями:

1. Экономическими:

a. тарифы банка на исполнение операции;

b. затраты времени клиентом;

с. эмоциональные затраты и эффект от использования операции или услуги банка (дополнительная прибыль, расходы и т.д.).

2. Неэкономическими:

a. возможности банка по решению проблем клиента, возникающих в его взаимоотношениях с органами власти, поставщиками и подрядчиками, другими банками,

b. возможностями банка по оказанию клиенту консалтинговых и иных услуг, способствующих развитию бизнеса клиента.

c. надежность банка и его возможности по хранению коммерческой и банковской тайны Если раньше клиенты имели расчетные счета и обслуживались по расчетным, кассовым, кредитным операциям в различных кредитных учреждениях, то сегодня заметна тенденция к концентрации потребления финансовых услуг в одном банке. Это удобно и выгодно как клиенту, так и банку, поскольку ведь банки готовы предлагать индивидуальные условия обслуживания, если клиент пользуется целым комплексом услуг одного банка: расчетно-кассовое обслуживание, размещение свободных средств на расчетных счетах и депозитах, кредитные продукты, услуги для физических лиц. За счет комплексного обслуживания банк решает одну из своих основных задач: не просто удержать клиента в банке, а заставить его пользоваться более чем одним банковским продуктом.

## Методика реинжиниринга бизнес-процессов, как способ решения проблемы автоматизации бэк-офиса банка

Далее, для удобства, предлагаем определиться с понятиями фронт- и бэк - офиса. Под фронт-офисом мы будем понимать подразделение банка, которое взаимодействует с клиентами и контрагентами банка, заключая с ними сделки на типовые банковские продукты.

Бэк-офис определим, для начала, как подразделение банка, в котором обрабатывается информация, служебная по отношению к потребительским качествам продуктов: отдельные детали расчетов, подсистемы учета, суммарные объемы ресурсов, материальные ценности.

Как определено выше, бизнес-процесс - связанный набор повторяемых технологических операций, преобразующих исходный материал и (или) информацию в конечный продукт (услугу) в соответствии с определенными предварительно установленными правилами. При этом для типовых продуктов характерен постоянный набор параметров, описывающих условия сделки, а для нетипичных сделок и сложных (комбинированных) банковских продуктов требуется более гибкий метод параметризации. В типовом продукте нужно обрабатывать как расчеты по сделке, так и их бухгалтерский учет. Поэтому основной набор функций бэк-офиса — это формирование деталей расчетов по сделкам и автоматизированный бухучет сделки на продажу продукта. Данный набор функций отличает бэк-офисные компоненты не только в отечественных АБС, но и в большинстве зарубежных систем.

Вполне естественно, что автоматизаторы идут наиболее очевидным путем, считая, что если фронт-офисы делятся по типам продуктов, то и бэк- офисы в АБС нужно поделить по этому принципу, что соответствует господствующей в ИТ-индустрии модульной архитектуре. В технологическом плане модульная архитектура задает интегрированное понятие цельной обработки каждого отдельного типа продуктов как семейства сделок. А в плане маркетинга и организации внедрения она позволяет наиболее простым способом найти проблемы: разбить цену АБС, сделав ее более доступной для клиента, сделать проект более обозримым, а риски — управляемыми.

К сожалению, данный подход неоптимален. В наши дни банк может приобрести модули практически для любого известного вида деятельности, но интеграция этих модулей представляет собой проблему, т.к. конкуренция на финансовых рынках побуждает создавать комбинированные банковские продукты, соединяя типовые продукты, которые проходят обработку в разных модулях АБС. И число этих комбинаций практически неуправляемо и непредсказуемо, что не позволяет разработчикам готовых систем заранее предусмотреть все потребности банков.

Таким образом, решения, созданные для усиления конкурентных преимуществ, все чаще оказываются тормозом, как для развития новых банковских продуктов, так и для единого корпоративного управления в банке. Сама природа бэк-офисных и учетных функций тяготеет к универсальным решениям и централизации. Очевидно, что бэк-офис будущего, будет свободен от ограничений модульной архитектуры.

Итак, на примере проблемы модульной архитектуры и потребности в автоматизированной обработке комбинированных банковских продуктов определим свойства бэк-офиса как информационной системы на основании параметра -продуктовой сложности. В данной размерности традиционный для АБС бэк-офис представляет собой «монопродуктовый» бэк-офис.

Как показала практика внедрения многих АБС (и отечественных, и зарубежных), модель продуктового бэк-офиса принципиально не устраивает многие банки так как технологии бэк-офиса, работая со вторичной от сделок информацией, отделяются от одного типового продукта и вовлекают в себя несколько разнородных продуктов от разных фронт-офисов.