

Людмила Павлівна БАТЕНКО

кандидат економічних наук,
професор,
завідувач кафедри стратегії підприємств,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Ірина Анатоліївна ШАПОВАЛОВА

Міжнародний інститут бізнесу

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДІАГНОСТИКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДОСКОНАЛОСТІ У СФЕРІ ПОСЛУГ

Батенко, Л. П. Прикладні аспекти діагностики та підвищення операційної досконалості у сфері послуг [Текст] / Людмила Павлівна Батенко, Ірина Анатоліївна Шаповалова // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. – Том 25. – № 2. – С. 51-57. – ISSN 1993-0259.

Анотація.

Вступ. У роботі висвітлено питання ідентифікації та розв'язання проблем в організації процесів обслуговування клієнтів банку за допомогою сучасного інструментарію операційного менеджменту.

Мета. Метою дослідження є виявлення ступеня та причин невідповідності характеристик банківських процесів очікуванням клієнтів та розробка рекомендацій щодо підвищення їх ефективності.

Метод (методологія). Для дослідження характеристик процесів банківської установі використовувались методи спостереження, аналізу і синтезу, порівняння і узагальнення, систематизації, графічного моделювання.

Результати. Дослідження процесу надання кредитів індивідуальним клієнтам банку дозволило виявити його неефективну структуру та значну тривалість, що не відповідає очікуванням позичальників, надано практичні рекомендації з його перебудови, визначено параметри оновленого процесу, що задовольняють споживачів та підвищують ефективність роботи банківської установи.

Ключові слова: банківська установа; процес надання кредиту; ефективність; очікування клієнтів.

Liudmyla Pavlivna BATENKO

PhD in Economics,
Professor,
Head,
Department of Business Strategy
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Iryna Anatoliivna SHAPOVALOVA

International Institute of Business

APPLIED ASPECTS OF DIAGNOSTICS AND IMPROVEMENT OF OPERATIONAL PERFECTION IN SERVICE SECTOR

Abstract

Introduction. The paper highlights the issues of identification and solving the problems in the bank's servicing process on the basis of contemporary tools of operational management.

Purpose. The aim of the presented study is to identify the level and reasons of imbalance between the characteristics of banking processes and customer expectations and to develop recommendations for increasing their efficiency.

The method (methodology). Method of observation, method of analysis and synthesis, method of comparison and generalization, method of systematization, method of graphic design have been used in this research in order to investigate the characteristics of the processes of banking institutions.

Results. Investigation of the process of granting credit to individual customers of the bank has revealed its inefficient structure and great length that does not meet the expectations of borrowers. Practical recommendations as for its restructuring have been worked out. The parameters of a renewed process for customers satisfaction and efficiency increase of the bankin institution activity have been established.

Keywords: banking institution; process of granting credit; efficiency; customer expectations.

JEL classification: G21, L23, M21, M54

Вступ

Українські реалії, що значно обмежують зовнішні чинники зростання та забезпечення бажаних фінансових результатів суб'єктів господарювання, вимагають від них суттєвої концентрації на внутрішніх резервах, підвищення ефективності своєї діяльності за рахунок операційної досконалості. Для вирішення цих завдань застосовують концепції Ощадливого та Agile-виробництва, Шість сигм, Кайдзен тощо, що знайшли своє застосування у діяльності багатьох зарубіжних компаній, які, однак, залишаються недостатньо затребуваними з боку українського бізнесу загалом та його банківського сектору зокрема, що і зумовило необхідність проведення нашого дослідження.

Мета та завдання статті

Метою роботи є виявлення ступеня та причин невідповідності характеристик банківських процесів очікуванням клієнтів та розробка рекомендацій щодо підвищення їх ефективності.

Вказана мета визначила низку завдань, які потребують вирішення:

- ідентифікувати банківський процес, якому необхідне першочергове вдосконалення;
- проаналізувати структуру та характеристики обраного процесу;
- ідентифікувати проблемні зони та причини неефективності процесу;
- розробити пропозиції щодо поліпшення дизайну та параметрів процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження

Складна економічна ситуація, що її переживає Україна, позначилася на діяльності всіх галузей народного господарства, в тому числі – і банківського сектора. На тлі банкрутства багатьох банків, втрати довіри населення до надійності цих структур, суттєвого зниження потоків клієнтів та масштабів банківських послуг чи не найактуальнішим завданням постає забезпечення операційної ефективності функціонування цих установ. Як показує практика, незважаючи на суттєву регламентацію процесів здійснення банківських послуг з боку регулятора – Національного банку України, банки відрізняються швидкістю та якістю обслуговування клієнтів, що позначається на кінцевих результатах ефективності їх роботи і в складній економічній ситуації може стати вирішальним у забезпеченні перспектив їх існування. Компанією «McKinsey» було виявлено, що продуктивність у російських банках (які є зіставними з українськими установами) складає 28 % від американських і є значно нижчою не тільки у зіставленні із розвинутими країнами (чиї банки вже є присутніми на нашому ринку), але й банківськими структурами країн, що розвиваються [1].

Дослідження одного з українських банків показало, що після періоду бурхливого зростання, внаслідок відомих подій у 2014 році він зіткнувся з необхідністю кардинального покращення ефективності своєї діяльності. Основними причинами такої ситуації є складність та зайва незграбність бізнес-процесів, відсутність їх уніфікації, низький рівень спеціалізації і розподілу праці, недостатній рівень автоматизації та значна частка працемістких операцій тощо. Водночас концепції ощадливого виробництва і Кайдзен-підходів у банку не використовувались, хоча існують серйозні теоретичні та прикладні напрацювання, які поширюють використання цих інструментів у сфері послуг [2; 3; 4; 5].

З метою пошуку шляхів вирішення проблем досліджуваної банківської установи було здійснено діагностику одного з ключових його процесів – надання кредиту індивідуальним клієнтам, оскільки понад 91 % операційних доходів банку формується саме відсотковими доходами по кредитних операціях.

З використанням методології SIPOC (від Supplier –Inputs – Processes–Outputs–Clients) [6] було виявлено, що процес надання кредиту індивідуальним клієнтам складається з 10 стадій та залучає 5 учасників процесу. Заміри та спостереження дозволили виявити, що загальна тривалість процесу, який безпосередньо протікає у банку (за вирахуванням часу на оформлення угоди купівлі-продажу), – 10 годин 12 хвилин, тобто 2 повних банківських дні. Найбільшу тривалість у цьому процесі займає процедура узгодження заявки на видачу кредиту – 380 хвилин (62 % часу). Загальна ефективність циклу процесу (як відношення тривалості операцій, що додають цінність, до загальної тривалості процесу) склала 9,8 %. Візуалізація процесу у матричній формі (рис. 1) показує можливість помилок і втрати в результаті «перебування в черзі» заявки, постійного повернення заявки у фронт-офіс і свідчить, що фактично від дій співробітника фронт-офісу (ручне «проштовхування» заявки) залежить швидкість її

узгодження.

Опитування клієнтів та результати бенчмаркінгу дозволили визначити критичні для оцінювання якості параметри CTQ (Critical to Quality), а саме: час на отримання гарантійного листа CTQ1 – 2 години, час на укладення угоди та перерахування грошових коштів CTQ2 – 6 годин. Наші заміри показали, що фактичний час на отримання гарантійного листа в банку дорівнює 13 год. 20 хв., що не відповідає вимогам клієнтів і потребує відповідного реінжинірингу процесу. Причинами неефективності процесу було виявлено:

- слабе планування процесу: час простою заявки в процесі очікування розглядання складає біля 90 % часу знаходження заявки в погоджувальних службах, в тому числі – і час очікування «живого» підпису уповноваженої особи;
- відповідальність за процес розподілена, існує децентралізація лімітів прийняття рішень: заявка проходить із фронт-офісу по службах і закінчується підписами на місцях, немає власника процесу, який би контролював етапи і строки проходження кредитної заявки;
- низька якість роботи: 25-100 % всіх заявок від фахівців фронт-офісу повертаються назад із Кредитного Центру внаслідок неправильно розрахованого фінансового стану, неповного пакета документів або незаповнених полів в анкеті;
- недотримання регламенту подачі заявки на кредитний комітет головного офісу та необхідність фізичної присутності його членів, що може продовжувати строк розглядання заявки на добу;
- якщо довідка про доходи викликає сумніви, то співробітник служби безпеки ініціює перевірку позичальника «особистими» каналами (біля 10 % всіх заявок). Така перевірка може займати до 2-3 дні;
- не структуровано робочий час співробітників фронт-офісу: не встановлено, коли займатися залученням, коли – поточною роботою, коли обдзвонювати боржників;
- при узгодженні заявки від клієнта, зареєстрованого як СПД, додається оцінка МСБ, яка займає від 2 днів до 3 тижнів;
- не прописано порядок розглядання заявок, послідовна, а не паралельна обробка заявки; значна частка допоміжних і додаткових процесів;
- виявлено втрати при переміщенні, простої в очікуванні, втрати від зайвої обробки.

Проведена діагностика дає підстави для реінжинірингу шляхом упорядкування в часі і просторі набору операцій, що дасть необхідний результат – відповідність CTQ1. Заходи, розроблені для усунення описаних вище причин неефективності, наведено в табл. 1.

Змодельований процес видачі кредиту індивідуальним клієнтам після здійснення означених вище заходів наведено у табл. 2

При правильній побудові робіт з чергою заявок за принципом «витягування», ми отримуємо еталонний час узгодження кредиту – 120 хвилин (гарантійного листа – CTQ1 2 години 00 хвилин, час укладення угоди і перерахування грошових коштів – CTQ2 6 годин). Час укладання угоди і перерахування грошових коштів – 280 хвилин. Замість 10 операцій процес тепер передбачає лише 7. Кількість учасників процесу скорочується з 5 до 4 організаційних одиниць. Передбачуваний ефект від упровадження нового дизайну:

- скорочення часу укладення угоди на 332 хвилини (від 612 хвилин до 280 хвилин);
- скорочується час операції з найменшою потужністю (bottleneck) – прийняття рішення про можливість укладення угоди (отримання гарантійного листа клієнтом) – на 260 хвилин (380 хвилин – 120 хвилин), що дозволяє значно скоротити кількість клієнтів, які вирішили кредитуватися в інших банках;
- вивільняється час співробітників фронт-офісу для обслуговування. Усувається «ручне проштовхування» заявки і проведення дій, які не приносять доданої вартості, що сприяє додатковим продажам і збільшенню операційного прибутку приблизно на 25 %.

Удосконалення процесу відповідає таким очікуванням клієнтів, як комфортні взаємини з банком, задоволення послугою кредитування за основними параметрами, критичними для якості. Банк забезпечує свою конкурентоспроможність, за рахунок ефективного управління процесом знижує витрати та підвищує кінцеву рентабельність кредитних операцій.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Переважає більшість банків відрізняється низьким рівнем продуктивності праці, неефективними бізнес-процесами, що негативно впливає на сприйняття якості обслуговування з боку клієнтів. Широке використання інструментів забезпечення операційної досконалості дозволяє системно та комплексно підходити до діагностики ключових зон, що потребують поліпшень, та обґрунтування і впровадження відповідних змін. Розроблені авторами практичні рекомендації в межах методології ошадливого виробництва показали можливість суттєвого покращення характеристик операційних процесів банківської установи.

Подія	Клієнт	Фронт-офіс	Служба безпеки	Кредитний центр	Бек-офіс
1. Проведення переговорів	○	○			
2. Сканування документів, перевірка комплектації пакета і формування папки в ПК		○			
3. Перевірка інформації про клієнта на наявність судимостей і благонадійність, перевірка довідки про доходи		○	○		
4. Доформування пакета документів. Укладання фінстану і протоколу. Відправка пакета в Кредитний центр (КЦ) електронною поштою		○			
5. Перевірка розрахунку фінансового стану, перевірка в базі кредитних історій, обдзвін клієнта, за необхідності ініціація і проведення МКК, БКК				○	
6. Інформування клієнта про можливість отримання кредиту. Видача гарантійного листа клієнту	○	○			
7. Оформлення угоди купівлі-продажу автомобіля				○	
8. Оформлення кредитної угоди, введення в програмний комплекс			○		
9. Перевірка документів, повноти їх складу і легітимності, перевірка на відповідність внутрішнім процедурам банку					○
10. Підписання платіжних доручень з клієнтом	○	○			

Рис. 1. Матрична візуалізація процесу укладання кредитної угоди

Таблиця 1. Напрями підвищення ефективності процесу видачі кредитів індивідуальним клієнтам

№	Причини неефективності	Заходи з удосконалення
1	Час простою заявки в процесі очікування розглядання складає близько 90 % часу знаходження заявки в погоджувальних службах, в тому числі – і час очікування «живого» підпису уповноваженої особи	<p>Зібрати фахівців по ризиках, СБ, КЦ і аналітика в одній кімнаті (Центральна платформа – ЦП) для узгодження заявок за єдиним алгоритмом і прийняття рішень по всіх стандартних заявках. Все, що не потрапить під стандарт, буде розглянуто ЕКК ГО (Єдиний кредитний комітет головного офісу) Прописати це в процедурі і переглянути ліміти повноважень. Для ЦП відібрати найбільш самоорганізованих співробітників. Розробити КРІ для учасників процесу</p> <p>Увести систему електронних підписів і можливість затвердження заявок у віддаленому режимі для членів ЕКК ГО. Живі підписи на протоколи проставляти тільки в кінці дня пакетом (Не примушуючи чекати клієнта на відповідь).</p> <p>Провести тренінг серед співробітників Центральної платформи по організації робочого часу і важливості прийняття рішення у визначений термін.</p>
2	Заявка проходить із фронт-офісу по службах і закінчується підписами на місцях, немає власника процесу, який би контролював етапи і строки проходження кредитної заявки	<p>Підготовка та затвердження процедури узгодження авто в кредит з чітким регламентом виконуваних функціональних обов'язків усіх учасників процесу узгодження і визначеними часовими рамками.</p> <p>Централізувати ліміти для Єдиного Кредитного Комітету та Центральної платформи, відмінити узгодження керівників філій і відділень (тільки стандартні заявки).</p>
		Визначити перелік документів, що подаються фахівцем фронт-офісу на початковому етапі, за яким дається попередня відповідь. Доопрацювати шаблон фінансового стану, реалізувати можливість формування протоколу з нього.
5	Якщо довідка про доходи викликає сумніви, то співробітник служби безпеки ініціює перевірку позичальника «особистими» каналами (близько 10 % всіх заявок). Така перевірка може тривати до 2-3 днів	<p>Розробка єдиного документа, що регулює і регламентує роботу СБ (їх функціонал, час і порядок розгляду заявки)</p> <p>Виділити одного-двох співробітників від СБ в ГО, у яких буде доступ до бази 1, бази 2, через які буде приходити чітка стандартизована перевірка. Виключити дублювання на рівні КЦ</p>
3	25-100 % усіх заявок від фахівців фронт-офісу повертаються назад із Кредитного центру внаслідок неправильно розрахованого фінансового стану, неповного пакета документів або незаповнених полів в анкеті	<p>Розробка пам'ятки для співробітників фронт-офісу (таблиця з умовами кредитування, типами клієнтів та відповідно необхідним від них пакетом документів)</p> <p>Проведення роз'яснювальної роботи з розподілу зон відповідальності серед членів Центральної платформи</p> <p>Скласти список найбільш поширених запитань про умови кредитування і розмістити їх на сайті. Клієнту видавати пам'ятку з відповідями на найбільш поширені запитання на етапах, що передують угоді</p> <p>Ввести систему КРІ для співробітників фронт-офісу, їх керівників (демотивація співробітників, що регулярно допускають помилки).</p>
4	Недотримання регламенту подачі заявки на ЕКК ГО та необхідність фізичної присутності його членів, що може подовжувати строк розглядання заявки на добу;	Ввести систему електронного узгодження заявок для членів ЕКК ГО
6	Не структуровано робочий час співробітників фронт-офісу: не встановлено, коли займатися залученням, коли – поточною роботою, коли обдзвонювати боржників	Розробити регламент з урахуванням циклічності робіт. Провести тренінг з керівниками відділень, які виставляють завдання співробітникам. Розробити рекомендації для фахівців фронт-офісів на основі тайм-менеджменту і організації свого робочого часу в межах вимог банку
7	При узгодженні заявки від клієнта, зареєстрованого як СПД, додається оцінка МСБ, яка займає від 2 днів до 3 тижнів	Централізація МСБ оцінки. Розглянути можливість передачі оцінки МСБ фахівця Центральної платформи, віддалена перевірка документів клієнта. Реінжиніринг цього процесу.
8	Не прописано порядок розглядання заявок	<p>Усунути можливість хаотичного розгляду заявок. Створити матрицю ранжування пріоритетності заявок (сума, процентна ставка, результати фінансового стану і пріоритетність клієнта), розробити алгоритм принципу витягування до черги кредитних заявок.</p> <p>Налагодити гарантований термін обробки заявки з моменту надходження заявки в процес. Таймінг і встановлення контрольного КРІ (періодичної вибіркової перевірки часу узгодження)</p>
9	Тривалий процес друкування і сканування документів.	Затвердити та зареєструвати договір оферти. Розбити договір на 2 частини: 1 стандартна -5 листів, 2 – під змінні умови (П.І.Б, терміни, сума, %). Сканувати тільки 1 лист з підписами клієнта при авторизації угоди.

Таблиця 2. Модель SIPOC вдосконаленого процесу видачі кредиту індивідуальним клієнтам

S Постачальник	I Вхід	P Процес	O Вихід	C Замовник	Тривалість, хв. (Мода)
Клієнт	Запит клієнта на послугу	Проведення переговорів	Оформлення первинного пакету документів	Фронт-офіс	20
Фронт-офіс	Проведення переговорів з клієнтом, прийом документів	Сканування документів, перевірка комплектності пакету і формування заявки в ПК	Заведена кредитна заявка в ПК банку	Єдина центральна платформа	15
Єдина центральна платформа	Сформований пакет документів для обробки ЕЦП	Автоматичний розрахунок фінансового стану, перевірка в базах кредитних історій, дзвінки до клієнта, за необхідності - ініціація і проведення МКК, БКК	Підписані гарантійний лист і протокол про рішення видачі кредиту, розміщення протоколу на мережевому диску. Спрямування копії гарантійного листа в автосалон за допомогою електронної пошти.	Фронт-офіс	120
Клієнт	Гарантійний лист клієнту про можливість кредитування	Оформлення угоди купівлі-продажу автомобіля	Оформлений техпаспорт, укладений договір купівлі-продажу автомобіля	Фронт-офіс	1 день
Фронт-офіс	Оформлений техпаспорт, укладений договір купівлі-продажу автомобіля	Оформлення кредитної угоди, заклад у програмний комплекс, сканування	Підписані договір, кредитна угода в ПК банку	Бек-офіс	60
Бек-офіс	Сформований повний пакет документів, угода на авторизацію в ПК банку	Перевірка документів, їх повнота та легітимності, перевірка на відповідність внутрішнім процедурам банку	Авторизована кредитна угода в ПК банку	Фронт-офіс	40
Фронт-офіс	Авторизована кредитна угода в ПК банку	Підписання платіжних доручень з клієнтом	Перерахування коштів	Клієнт	25
Разом					280

Список літератури

1. Эффективная Россия. Производительность как фундамент роста. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.McKinsey/MGI_Russia_fullrussian_may26.indd.
2. Батенко, Л. П. Забезпечення операційної досконалості компанії: теоретичні і прикладні аспекти/ Л. П. Батенко, М. Є. Авдєєва // Стратегія економічного розвитку України: збірник наукових праць. – 2010. – №26-27. – С. 15-21.
3. Вумек, Д. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Вумек Д., Джонс Д. ; Пер.сангл. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 473 с.
4. Джордж, М. «Бережливое производство +шесть сигм» в сфере услуг: Как скорость бережливого производства и качество шесть сигм помогают совершенствованию бизнеса/ М. Л. Джордж; [пер. с англ.] – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с.
5. Менеджмент процессов / Под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна; [пер. с нем.] – М.: Эксмо, 2007. – 384 с.
6. Чейз, Р. Б. Производственный и операционный менеджмент: 10-е изд.; [пер.с англ.] / Ричард Б. Чейз, Ф. Роберт Джейкобз, Николас Дж. Аквилано – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 1184 с.

References

1. *Jeftektivnaja Rossija. Proizvoditel'nost' kak fundament rosta.* (n.d.). Retrieved from: http://www.McKinsey/MGI_Russia_fullrussian_may26.indd.
2. Batenko, L. P., Avdeeva, M. E. (2010). Zabezpechennja operacijnoї doskonalosti kompanii: teoretichni i prikladni aspekti. *Strategiya ekonomichnogo rozvytku Ukrayiny*, 26-27, 15-21.
3. Vumek, D., Dzhons, D. (2005). *Berezhlivoe proizvodstvo: Kak izbavit'sja ot poter' i dobit'sja procvetanija vashej kompanii.* Moscow: Al'pina Biznes Buks.
4. Dzhorzh, M. (2005). "Berezhlivoe proizvodstvo +shest' sigm" v sfere uslug: Kak skorost' berezhlivogo proizvodstva i kachestvo shest' sigm pomagajut sovershenstvovaniju biznesa. Moscow: Al'pina Biznes Buks.
5. Bekker, J., Vilkov, L., Taratuhin, V., Kugeler, M., Rozemann, M. (2007). *Menedzhment processov.* Moscow: Jeksmo.
6. Chejz, R. B. Dzhejkobz, F. R., Akvilano, N. Dzh. (2007). *Proizvodstvennyj i operacionnyj menedzhment.* Moscow: Vil'jams.

Стаття надійшла до редакції 26.10.2016 р.