

КОНСАЛТИНГ В БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Андреев А.В., Украинская академия банковского дела

В настоящее время украинские банки только начинают осваивать консультационные услуги физическим и юридическим лицам. Между тем, в мировой практике такие услуги давно вошли в традиционный банковский бизнес. Он включает в себя не только чисто консультационные услуги, но и аудиторские, экспертные и др. Банки проводят анализ финансовой деятельности предприятий, состояния бухгалтерского учета, оценивают стратегию развития и выявляют возможные направления увеличения доходов. Занимаясь операциями с ценными бумагами, банки оценивают перспективность выпуска новых акций клиента и реальность их размещения, консультируют клиентов по выбору фирм, готовых взять на себя размещение новых ценных бумаг. Большое внимание уделяется анализу портфеля ценных бумаг клиентов и разработке рекомендаций по снижению рисков потерь, связанных с колебаниями рыночных курсов.

В зависимости от характера консультационной деятельности устанавливается плата за этот вид услуг. Она учитывает средний уровень цен на соответствующем рынке, финансовое состояние клиента, трудоемкость анализа или предшествующего обследования, срочность представления рекомендаций. Зарубежные коммерческие банки активно привлекают к проведению консультаций экспертов высокой квалификации, имеющих опыт практической и научной работы в данной области. Соответственно высокий уровень оплаты их труда повышает стоимость этого вида услуг. Нередко консультанты получают доход в виде процентов от объема сделки.

Отечественные банки вынуждены активно развивать консультационные услуги. В значительной мере это необходимый элемент банковского обслуживания в широком смысле слова – от консультаций о порядке открытия счетов, кредитно-расчетном и кассовом обслуживании до рекомендаций по совершению операций на денежном и товарном рынках. В услугах подобного рода заинтересованы прежде всего сами банки, так как они фактически означают грамотное проведение операций, помогают расширять их объемы, привлекать дополнительные денежные средства, развивать смежные банковские операции. Такие консультации должны выполняться банками на безвозмездной основе.

Вместе с тем, существуют консультационные услуги, которые выходят за рамки разъяснений и требуют организации специальных служб. К таким услугам относят:

- юридические;
- аудиторские;
- аналитические.

Соответствующей работой занимаются в основном банковские работники, но к ее выполнению мо-

гут привлекаться и сторонние специалисты и организации.

Возможные консультационные услуги юридической службы банка:

- предоставление клиентам информации о действующем законодательстве в области банковского дела, внешнеэкономической деятельности, финансов и валютного регулирования, арендных отношений, землепользования, организации совместных и малых предприятий, акционерных обществ и т.д.;
- информирование о законодательстве зарубежных стран;
- подготовка пакетов учредительных документов;
- анализ конкретных ситуаций и помощь в выборе оптимальных путей решения;
- составление деловых и официальных бумаг;
- оценка и консультации по составлению различного рода контрактов.

Банки могут оказывать аудиторские услуги, анализируя учет и отчетность организаций и подразделений. Осуществляя операции на валютном рынке, рынке ценных бумаг, участвуя в работе товарных бирж, банки могут осуществлять информационное, методическое, правовое, аналитическое обслуживание по этим операциям.

Сводный перечень услуг, оказываемых отечественными банками своим клиентам, выглядит следующим образом.

В области кредитования и расчетов:

- информация о конъюнктуре денежного рынка, движении процентных ставок по кредитам и депозитам, о наиболее часто применяемых условиях и формах кредитования и расчетов, их недостатках и преимуществах;
- разработка схем и рекомендаций по кредитно-расчетному обслуживанию различных типов сделок;
- анализ организации безналичных расчетов, разработка предложений по их совершенствованию;
- анализ эффективности использования заемных средств, привлеченных клиентом.

В сфере выпуска ценных бумаг и операций с ними:

- информация о конъюнктуре рынка ценных бумаг, движении курсов ценных бумаг, о наиболее распространенных видах ценных бумаг, их достоинствах и недостатках, об эмитентах таких бумаг;
- разъяснения порядка выпуска ценных бумаг и правил их обращения;
- экспертиза проекта выпуска ценных бумаг и помощь в подготовке соответствующих докумен-

- тов (эмиссионного проспекта, заявления на регистрацию, текста объявления в печати и т.д.);
- регистрация документов о выпуске ценных бумаг в государственных органах;
- информация и помощь в ведении учета и отчетности по выпущенным ценным бумагам.

В сфере капитальных вложений:

- информация о конъюнктуре рынка строительных услуг, ценах на строительные материалы и тарифах на различные виды строительных и ремонтных работ;
- составление расчетов экономической эффективности капитальных вложений;
- анализ и экспертиза технико-экономических обоснований и расчетов, проектно-сметной документации, разработка предложений по повышению эффективности проектных решений, изысканию резервов снижения сметной стоимости.

Во внешнеэкономической деятельности:

- консультации о состоянии валютного рынка, движении курсов валют, валютных условиях международных контрактов;
- подготовка заключений по платежным условиям и налоговым последствиям контрактов с иностранными контрагентами;
- разработка оптимальных схем финансирования внешнеэкономических операций;
- помощь в оформлении документов по международным расчетам;
- оказание содействия в подборе иностранных партнеров;
- помощь в подготовке учредительных документов совместных предприятий;
- информация о законодательстве.

Банковский бизнес – наиболее развитый сектор украинской экономики. Благодаря благоприятным финансовым условиям большинство банков обеспечило себе высокий уровень технических средств и приток в банковские структуры лучших специалистов в области информационных и компьютерных технологий, которые проделали работу по автоматизации банковской деятельности.

В то же время банковский бизнес характеризуется противоречивыми аспектами. С одной стороны, можно говорить об определенной коммерциализации банковской деятельности, концентрации банковской активности в небольшом числе регионов, увеличении спектра банковских услуг, росте объема банковских операций.

С другой стороны, налицо “кризис” банковской системы со сложностями межбанковского кредитования, высоким риском и неопределенностью.

В этих условиях перед руководством большинства банков встал основной вопрос: каким образом необходимо изменить стратегию и тактику деятельности банка, для того чтобы не только выжить в создавшейся ситуации, но и осуществлять дальнейшее развитие с учетом происшедших изменений в психологии деятельности банкиров и поведении клиентов.

Для этого требуется вдумчивый и серьезный анализ организационной структуры банка, информационных потоков и документооборота, учет и взаимная увязка всех потребностей, перспектив и направлений развития банка и т.д. Возникает потребность в профессионалах-аналитиках, которые в состоянии предложить обоснованные сбалансированные решения комплекса таких основных задач, как:

- поиск способов привлечения большого количества надежных клиентов;
- поиск способов снижения издержек деятельности банков;
- диверсификация деятельности банков путем создания финансово-промышленных конгломератов, введения новых перспективных банковских услуг и т.д.

Основными недостатками деятельности большинства групп аналитиков банков являются:

- узкая специализация на внедрение средств автоматизации деятельности банка;
- отсутствие комплексного методологического подхода к проведению аналитических работ;
- отсутствие программно-методического комплекса, позволяющего осуществить моделирование, анализ и оценку деятельности банка, сформировать план мероприятий перспектив развития, а также выдать обоснованные варианты решений руководству банка в создавшейся ситуации на рынке банковских услуг.

В то же время на отечественном рынке начинает бурно развиваться консалтинговый бизнес. Хотя истинных украинских компаний, которые в течение нескольких лет занимаются аналитическим консалтингом, единицы.

По мнению западных аналитиков, в настоящее время в экономической жизни происходит переход к новой модели бизнеса во многих предметных областях, в том числе и в банковской сфере, суть которой заключается в следующем: клиенты (банки) будут больше платить за услуги по выполнению определенных работ, обучение, консультации, внимание к своим проблемам и качество обслуживания, чем за саму продукцию.

На наш взгляд, именно независимая консалтинговая фирма, специализирующаяся на проведении аналитических работ, способна эффективно и быстро:

- разобраться в сложившейся в банке ситуации;
- взять решение части задач на себя;
- определить перспективные пути развития банка;
- создать программно-методический комплекс проведения в банке аналитических работ;
- обучить группу аналитиков банка применению программно-методического комплекса в повседневной деятельности банка.

В области аналитического консалтинга банковской деятельности можно выделить два основных направления:

Направление 1. Проведение анализа, оценки и планирования деятельности банка, а также системы и структуры управления банком.

Направление 2. Разработка системного и эскизно-технического проектов корпоративной информационной системы банка.

В рамках данного исследования будет рассмотрено только первое направление, которое, безусловно, является новым и перспективным направлением на рынке финансовых услуг.

Банк как специализированное учреждение, осуществляющее широкий круг финансовых операций, можно рассматривать как сложную систему, работающую в режиме реального времени. Банковская система как совокупность различных видов банков и их взаимных связей представляет из себя также сложную систему.

Следовательно, для анализа и оценки банковской деятельности целесообразно применить методологию анализа сложных систем, разработать концепцию комплексной методологической основы и сквозной программной поддержки аналитического консалтинга банковской деятельности.

Аналитический консалтинг в банке необходимо проводить в два основных этапа.

На первом этапе:

- осуществляется фиксация (делается “снимок”) текущего состояния банка;
- определяется целевое состояние банка;
- разрабатывается план мероприятий перехода банка из текущего состояния в целевое.

Данный этап аналитических работ целесообразно выполнять с помощью консалтинговой фирмы. Концептуальная схема первого этапа представлена на рис.1.

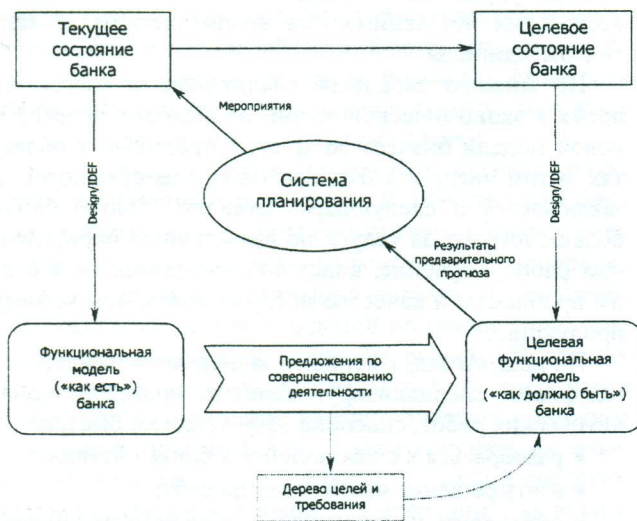


Рис. 1. Концептуальная схема первого этапа консалтинговых работ в банке

Получение “снимка” текущего состояния банка производится путем создания интегрированной функционально-информационно-стоимостной модели, включающей:

1. Комплекс функционально-информационно-стоимостных моделей существующих (“как есть”)

технологий выполнения банковских операций с физическими и юридическими лицами:

- кредитование;
- инвестирование;
- привлечение средств;
- операции с драгметаллами;
- трастовые услуги;
- брокерские услуги;
- расчетно-кассовое обслуживание;
- операции с валютой;
- операции с ценными бумагами;
- лизинговые операции;
- форфейтинг и факторинг;
- выдача банковских гарантий.

2. Комплекс функционально-информационно-стоимостных моделей существующих (“как есть”) технологий выполнения операций, осуществляющий следующие виды обеспечения банковской деятельности:

- финансовое;
- правовое;
- материально-техническое;
- маркетинговое;
- кадровое;
- информационное;
- безопасности.

3. Комплекс функционально-информационно-стоимостных моделей существующих (“как есть”) технологий выполнения операций планирования, управления и контроля банковской деятельности.

На основе применения комплексов функционально-информационно-стоимостных моделей производится:

- анализ и оценка технологий выполнения операций по показателям трудоемкости и стоимости выполнения операций, непротиворечивости и дублирования выполняемых действий;
- анализ и оценка информационных потоков и документооборота;
- анализ деятельности структурных подразделений банка;
- формирование информации, которая необходима для понимания происходящих в структурных подразделениях банка процессов и для принятия обоснованных решений по их улучшению;
- определение стоимости издержек оказания банковских услуг;
- определение точного значения себестоимости оказания банковских услуг;
- определение эффективности применения в структурных подразделениях банка средств автоматизации;
- выделение функций, которые обеспечивают достижение стратегических целей выполнения банковских операций и являются наиболее прибыльными;
- обнаружение дорогостоящих функций (затратных центров) технологий выполнения банков-

ских операций, которые не оправдывают затрачиваемых на них средств;

- разработка ранжированных перечней (по значениям показателей) технологических участков выполнения операций;
- анализ и оценка степени автоматизации, а также эффективности применения существующих средств автоматизации на технологических участках;
- разработка ранжированного перечня технологических участков, изменение которых обеспечит улучшение значений показателей выполнения операций.

Результатом обобщения проведенного анализа и оценки существующих технологий выполнения операций в банке по функционально-информационно-стоимостным моделям являются предложения по совершенствованию деятельности банка.

Предложения по совершенствованию деятельности банка, как правило, включают:

- изменение существующих технологий выполнения банковских операций до уровня рациональных (“как должно быть”) технологий;
- изменение системы планирования, управления и контроля деятельности банка;
- введение новых перспективных банковских услуг.

Интеграция сформированных предложений по совершенствованию деятельности банка со взвешенным деревом целей и требований, сформулированных руководством, позволяет разработать целевую программу развития банка. Целевое состояние банка характеризуется соответствующей интегрированной функционально-информационно-стоимостной моделью.

Наличие интегрированных функционально-информационно-стоимостных моделей текущего и целевого состояний банка, а также целевой программы развития банка позволяет создать план мероприятий по переходу банка из текущего состояния в целевое.

Как правило, планирование финансовой деятельности банка предусматривает:

- стратегическое целевое планирование;
- оперативное планирование;
- текущее финансовое планирование отдельных банковских операций.

Следовательно, планирование финансовой деятельности банка заключается в детальной и всесторонней разработке всех вопросов по стратегии и тактике его развития в целях достижения высокой организованности, согласованности и материальной обеспеченности мероприятий, проводимых структурными подразделениями по решению поставленных задач.

Концептуальная схема первого этапа (см. рис.1) консалтинговой деятельности включает в себя систему планирования. Уточним, что мы под этим понятием понимаем.

Система планирования банковской деятельности должна иметь три уровня и позволять выполнять следующие действия:

- четко формулировать постановку стратегических целей банка;
- отражать тактические цели в интересах достижения общих стратегических целей банка;
- оценивать деятельность структурных подразделений банка по единому критерию, в качестве которого выступает степень выполнения Целевой программы.

Схема трехуровневой системы планирования приведена на рис. 2.



Рис. 2. Структура системы планирования финансовой деятельности банка.

Первый уровень соответствует уровню принятия стратегических долгосрочных решений, формированию целей, задач и основных параметров развития банка, которые отражаются в Целевой программе развития деятельности банка.

Как уже было сказано выше, на первом этапе осуществляется разработка целевой программы развития банка, которая включает в себя:

- долгосрочные решения, цели, задачи и основные параметры развития;
- длительность интервала планирования, состав и требуемые значения программных параметров;
- состав и диапазоны значений управляющих параметров;
- графики плановых поступлений денежных средств и платежей, а также изменения (во времени) значений программных параметров.

Целевая программа – не догма, она может быть пересмотрена при значительном изменении задач банка или макроэкономической ситуации и доведена до исполнителей.

Второй уровень соответствует уровню оперативного планирования банковской деятельности, главная задача которого заключается в формировании оптимально сбалансированных по времени эмиссионных и инвестиционных портфелей банка с учетом Целевой программы и прогноза общей внешнеэкономической ситуации и ситуации на финансовом рынке. Результатом этого уровня будут предложения по формированию портфелей.

Третий уровень соответствует уровню планирования конкретных текущих операций, главным результатом которого являются планы-графики распределе-

ния финансовых, материальных и других видов ресурсов между структурными подразделениями банка.

Таким образом, главным практическим результатом планирования финансовой деятельности банка является разработка отделом планирования (возможно, совместно со специалистами консалтинговой фирмы) комплекса плановых документов, в которых приведены:

- последовательность, формы, способы и время выполнения задач, поставленных структурным подразделениям банка;
- распределение сотрудников структурных подразделений и материальных средств по решаемым задачам;
- порядок информационного и других видов взаимодействия структурных подразделений и управления структурными подразделениями.

Система планирования финансовой деятельности банка позволяет рационально использовать портфель ценных бумаг, увеличивать прибыль, снизить риск активных операций, прогнозировать колебания спроса клиентов на собственные средства от динамики курса доллара, рационально использовать размеры кредитных ресурсов и т.д. Все это способствует повышению доходности банка за счет уменьшения излишков резервных средств и расчетов по сбалансированным планам-графикам платежей.

Кроме того, на первом этапе создается постоянно работающая группа аналитиков банка, которая осуществляет свою деятельность в соответствии с разработанным специальным программно-методическим комплексом (моделями, предложениями, планами).

Аналитическая группа формируется руководством банка из числа штатных сотрудников или вновь нанятых специалистов. Количественный состав группы может определяться также руководством банка в зависимости от объема и сложности поставленных перед группой задач. Члены аналитической группы могут пройти предварительное обучение в консалтинговой фирме. Программа обучающего курса и технологии обучения (курс лекций, практические занятия, беседы-обсуждения, тренинг-курс и т.д.) могут быть обсуждены с руководством банка и ориентированы на конкретные потребности банка. Сроки и продолжительность обучения, а также количество слушателей и стоимость оговариваются отдельно.

Консалтинговая фирма передает аналитической группе банка разработанный программно-методический комплекс, состоящий из следующих компонентов:

- интегрированная модель существующего состояния банка;
- интегрированная модель целевого состояния банка;
- программные средства поддержки моделей;
- целевая программа развития банка;
- план мероприятий по переводу банка из текущего состояния в целевое;

- системный (эскизно-технический, рабочий) проект информационно-телекоммуникационной системы банка.

Главной задачей группы является проведение анализа и оценки различных вариантов процессов банковской деятельности по заданию руководства банка, а также осуществление прогноза и выбора наиболее эффективного шага на пути движения банка к целевому состоянию.

На втором этапе осуществляется переход банка из текущего состояния в целевое состояние посредством выполнения мероприятий в соответствии с созданной системой планов. Концептуальная схема второго этапа представлена на рис. 3.

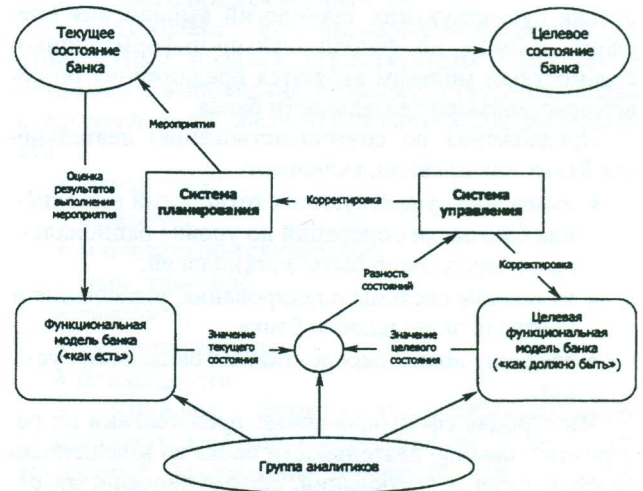


Рис. 3. Концептуальная схема второго этапа консалтинговых работ в банке.

На данном этапе основной объем работ выполняется аналитической группой банка. Консалтинговая фирма осуществляет сопровождение программных средств моделирования и оказывает консалтинговые услуги (по желанию банка) по моделированию новых технологий работы банка.

Инструментальной средой, при помощи которой могут наглядно и эффективно осуществляться данные консалтинговые услуги, может использоваться методология структурного анализа и проектирования SADT и программный пакет Design/IDEF.

SADT разработана Дугласом Т. Россом в конце 60-х годов в ходе развития структурного программирования. С 1981 года методология SADT стала стандартом BBC США под именем IDEF0 в рамках программы интегрированной компьютеризации производства Министерства обороны США – ICAM (Integrated Computer-Aided Manufacturing).[1]

Методология SADT/IDEF широко применяется в следующих областях:

1. Создание крупномасштабных проектов, связанных с автоматизацией и компьютеризацией производства, телекоммуникациями, аэрокосмонавтикой, разработкой программных и сложных систем.

2. Управление государственными и коммерческими структурами для анализа ситуаций и принятия решений по вопросам инвестиций, стратегического планирования, региональной политики, распределения ресурсов.
3. Совершенствование бизнес-процессов бизнес-систем.

Два первых направления – достаточно традиционное применение методологии, а третье – это новое направление, которое несомненно должно применяться в отечественной консалтинговой деятельности. Основной проблемой, с которой могут столкнуться аналитики консалтинговых фирм, является адаптирование существующих западных методик и программных продуктов к отечественным условиям. Вдоль уже не секрет, что стопроцентное копирование западного опыта не приемлемо для Украины в силу несовершенства законодательной и нормативной базы, риска и неопределенности, политической нестабильности.

Основной задачей специалистов в области финансов, системного анализа, программирования должна быть разработка нового или адаптация западного метода консалтинговой деятельности с использованием различных методологий структурного анализа и проектирования.

Проведение предложенного комплекса аналитических работ позволит создать в банке механизм точной и быстрой оценки различных мероприятий программы и соответствующих планов реорганизации и развития банка. Кроме того, появляется возможность проведения моделирования, анализа и оценки отдельных технологических цепочек банковской деятельности с целью их совершенствования.

Предлагаемый программно-методический комплекс может быть фундаментом технологии движения к долгожительству банка, грамотное его применение поможет увидеть завтрашний день банка, исходя из сегодняшнего его положения.

Литература

1. Ивлев В.А., Попова Т.В. Комплексный аналитический консалтинг в банковской деятельности // Информационные технологии. – 1997. – № 4. – С. 25-30.
2. Лаптырев Д.А. и др. Планирование финансовой деятельности банка: необходимость, возможность, эффективность – М.: ВТР-Technology, 1995. – 125с.

Summary

The article investigates the problem of the consulting services formation. This is a new area for the Ukrainian Commercial banks. Consulting requires a serious professional training of those who provide these services. The consulting services can be given either by the banks themselves or the banks can be the users of such services.

УДК 336.77

СУЧАСНИЙ СТАН БАНКІВСЬКОГО КРЕДИТНОГО РИНКУ

Цимбал М.А., Сумське обласне управління НБУ

Процес формування ринкових відносин в економіці України об'єктивно зумовлює необхідність підвищення ролі банківського кредиту.

Але сьогодні економіка України знаходиться в стані стагнації, що безпосередньо впливає на кредитну діяльність вітчизняних банків. Прорахування у грошово-кредитній і фіскальній політиці, вкрай низькі темпи приватизації державного сектора, криза платежів, незадовільний розвиток фінансового та фондового ринків, ринків робочої сили, нерухомості та землі суттєво знизили роль банківського кредиту у забезпеченні виробничого циклу необхідними грошовими ресурсами. На загальнодержавні проблеми наклалися загальносистемні фінансові, регіональні, соціальні та політичні ризики. На мікроекономічному рівні спрацювали недоліки у діяльності самих банківських установ стосовно формування кредитного портфеля та вибору адекватних методів кредитування щодо різних позиковців, невважені витрати на розвиток мережі філій без урахування їх потенційної доходності, відсутність належного досвіду та кадрів для функціонування банків в умовах ринку.

Про зниження ролі банківського кредиту у забезпеченні виробничого циклу України необхідними грошовими ресурсами свідчить незначна частка позик банків у валовому внутрішньому продукті країни, що в 1996 році складала 6,8 %, а в 1997 році - 7,9 % ВВП.

Загальна сума кредитів, наданих банками України, на 01.07.1998 року становила 13 794 млн. грн., що на 4,8 % більше, ніж на 01.01.1998 року - 13 158 млн. грн. Але стійку тенденцію зростання банківських кредитних вкладень в економіку України не можна розцінювати позитивно на фоні загального скорочення обсягів виробництва (навіть за умов призупинення спаду, що спостерігається останнім часом). Особливо негативним аспектом цієї тенденції є порівняно мала частка кредитів, наданих безпосередньо суб'єктам господарювання (Табл. 1.). В ситуації, коли близько половини всіх кредитних вкладень вітчизняних банків спрямовується не на потреби господарського сектора, ефективність банківського кредитування, власне, знижується.

Проведений аналіз кредитних вкладень комерційних банків України протягом останніх років дає змогу