

Н.В. ІЗЮМЦЕВА, канд. екон. наук, доц. Харківський інститут банківської справи Університету банківської справи

Національного банку України

Є.А. ОЛЕФІР, Харківський інститут банківської справи

Університету банківської справи Національного банку України

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВ

У статті розглянуто головні фактори забезпечення конкурентоспроможності банків, проведено оптимізацію організаційних факторів у банку (математична модель для оптимізації кредитної діяльності), розраховано оптимізацію чисельності персоналу банку.

The main factors of providing of competitiveness of banks are considered In the article, optimization of organizational factors is conducted in a bank (a mathematical model is for optimization of credit activity), optimization of quantity of personnel of bank is designed.

Постановка проблеми. На сучасному етапі одним з найбільш розвинутих ринкових секторів економіки є банківський, він показує високі кількісні темпи зростання активів і капіталів та набуває якісних характеристик, властивих суб'єктам ринкової економічної системи відносин. Підвищення ефективності функціонування банків залежить від здійснення законодавчих змін у напрямку розширення їх повноважень та можливостей при проведенні операцій на фінансових ринках і в той же час – підвищення рівня прозорості й контрольованості банківської діяльності з метою підтримання стабільності фінансової системи в цілому.

Мета дослідження. На основі теоретичних знань розробити рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності банків.

Виклад основного матеріалу. Методологічні, методичні й економіко-організаційні аспекти формування та розвитку банків, банківських систем відображені в роботах провідних вітчизняних і зарубіжних економістів: Андронova О., Барановського О., Бураковського І., Данильченка К., Долана Е., Дьюзера Т., Жукова Є., Заруби О., Кілгуса Є., Кларка Р., Коробової Г., Красавіної Л., Кемпбела К., Лаврушина О., Лексіса В., Лукінова І., Міловидова В., Раєвського К., Рівуара Ж., Роуза П., Степаненка А., Усоскіна В., Ющенко В. та ін. Проте треба зазначити, що формування концептуальних і методологічних підходів до вирішення задачі ефективного управління банківськими операціями недостатньо розроблені як у науковому, так і в організаційно-методологічному аспектах.

Зараз хотілося б зупинитися на оптимізації чисельності персоналу, адже це є одним із важливих факторів підвищення конкурентоспроможності банку. Таку оптимізацію проводять у випадку, коли [3]:

– поточної кількості співробітників недостатньо для виконання обсягу робіт бізнес-процесів. У цьому разі розраховують оптимально необхідну кількість робітників і здійснюється прийом нових співробітників;

– співробітники завантажені не повністю, в результаті чого неефективно використовується їхній робочий час. У цьому разі визначається, скільки співробітників можна направити на вирішення інших завдань, перевести в інші підрозділи / філії;

– поточна кількість співробітників рівна оптимальній чисельності співробітників. Тут можна констатувати, що діяльність вибудована ефективно і не вимагає змін.

Треба зазначити, що при здійсненні SWOT-аналізу Райффайзен Банку Аваль, нами було виявлено його слабку сторону, а саме: поточної кількості співробітників недостатньо для виконання обсягу робіт бізнес-процесів. Тому існує необхідність провести оптимізацію чисельності персоналу. Для його розрахунку візьмемо не увесь банк, а лише окремий відділ - Управління кредитування корпоративних клієнтів банку. Для цього скористаємося наступною формулою [3]:

$$N = (T / F) / (W * U * (1 - R)), \quad (1)$$

де N - рекомендована кількість співробітників;

T - трудомісткість всіх бізнес-процесів, в яких бере участь Управління (в годинах);

F - індекс формалізованості бізнес-процесів Управління (0 ... 1);

W - кількість робочих годин на місяць для одного співробітника;

U - індекс корисного використання робочого часу (0 ... 1);

R - індекс для ризиків скорочення трудового часу: хвороби, простої, форс-мажори (0 ... 1).

Важливо відзначити, що індекси встановлюються для конкретного банку на основі спостережень і статистичних розрахунків. Ключові змінні даної формули - це T і W . Інші змінні обумовлені чинниками, що роблять значний вплив на рекомендовану кількість співробітників.

Якщо значення всіх індексів прийняти рівними одиниці, тоді вийде класична формула $N = T / W$, яка є гранично прозорою і не викликає жодних сумнівів [3].

Загальна трудомісткість всіх бізнес-процесів (T) Управління ділиться на індекс формалізованості бізнес-процесів (F) Управління. Якщо ми описали всі бізнес-процеси, в яких бере участь Управління, і розрахували їх трудомісткість, тоді індекс $F=1$ і змінна T залишається без змін. Якщо ж ми не описали якісь бізнес-процеси і не розрахували їх трудомісткість, то це треба якось врахувати і збільшити змінну T . Це збільшення можна зробити за рахунок ділення T на індекс $F < 1$.

Кількість робочих годин на місяць для одного співробітника (W) дорівнює добутку тривалості одного робочого дня (зазвичай це 8 год.) на кількість робочих днів у місяці (зазвичай це 19-23 днів) [7].

Якщо індекси U та R рівні одиниці, то змінна W залишається без змін. Але часто буває, що робочий час використовується співробітниками не з 100% ефективністю, а іноді скорочується за непередбачених причин (збої в комп'ютерах або локальної мережі, хвороби співробітників і т.п.). Відзначимо, що U зазвичай прагне до одиниці, а R , навпаки, прагне до нуля.

Розрахунок оптимальної чисельності працівників подано в таблиці 1.

У таблиці, введені такі змінні та індекси: $T = 1357$ год.; $W = 168$ год.; $F = 0,7$; $U = 0,9$; $R = 0,05$. У результаті розрахунку рекомендована кількість співробітників вийшла рівним 14. Поточна кількість співробітників Управління дорівнює 11, отже, для нормальної роботи Управління та функціонування відповідних бізнес-процесів необхідно прийняти ще трьох працівників [7].

Таблиця 1

Розрахунок оптимальної чисельності працівників

Трудомісткість всіх бізнес-процесів, в яких бере участь Управління (за годину.) - T	1357
Кількість робочих годин на місяць для 1 співробітника - W	168
Коригуючі коефіцієнти для розрахунку чисельності співробітників	
Індекс формалізованості бізнес-процесів Управління - F	0,7
Індекс корисного використання робочого часу - U	0,9
Індекс для ризиків скорочення трудового часу - R	0,05
Рекомендована кількість співробітників для даних тимчасових трудовитрат	14
Поточна кількість співробітників Управління	11
Необхідні нові співробітники?	так
Скільки потрібно нових співробітників?	3

Для того, щоб розрахувати трудомісткість бізнес-процесів необхідно [3]:

- виділити всі бізнес-процеси, в яких бере участь структурний підрозділ. Виконати по можливості вертикальний опис всіх бізнес-процесів. Це означає: виділити всі підпроцеси, процедури та функції бізнес-процесу, тобто побудувати дерево бізнес-процесів. Глибина дерева бізнес-процесів повинна закінчуватися на тому рівні, на якому вже можна точно визначити тимчасову тривалість процедури (функції).;

- визначити тривалість і частоту всіх процедур (функцій) нижнього рівня дерева бізнес-процесів. Методом математичного множення і додавання розрахувати тривалість підпроцесів дерева бізнес-процесів;

- отримати в результаті тривалість всього бізнес-процесу.

У таблиці 2 наведено нормативну трудомісткість бізнес-процесів. Ми побудували фрагмент дерева бізнес-процесів, в яких бере участь Управління кредитування корпоративних клієнтів, і занесли їх у перший стовпець таблиці, тривалість (2-й стовпець) і частота (3-й стовпець).

Таблиця 2

Нормативна трудомісткість бізнес-процесів [7]:

Дерево бізнес-процесів, в яких бере участь Управління кредитування корпоративних клієнтів		
	Тривалість (годин)	Частота (в міс.)
A1.3.1. Прийом документів та видача кредитного		

продукту		
A1.3.1.1. Отримання і обробка заявки на видачу кредиту	1	18
A1.3.1.2. Попередня оцінка можливості видачі кредиту	2	18
A1.3.1.3. Отримання і перевірка комплексу документів	1	12
A1.3.1.4. Перевірка позичальника та прийняття рішення про видачу кредиту		
A1.3.1.4.1. Перевірка в службі безпеки	2	12
A1.3.1.4.2. Перевірка в юридичному управлінні	1	12
A1.3.1.4.3. Детальний фінансовий аналіз позичальника	3	12
A1.3.1.4.4. Підготовка документів на Кредитний комітет	2	12
A1.3.1.4.5. Прийняття рішення Кредитним комітетом	1	12
A1.3.1.5. Оформлення та видача кредиту	1	9
A1.3.2. Супровід кредитного продукту	1	9
A1.3.3. Робота з простроченою заборгованістю	2	2
Загальна тривалість бізнес-процесів:	196 год.	

Слід звернути увагу на частоту процедур (функцій), яка зменшується ближче до кінця бізнес-процесу. Це обумовлено тим, що ближче до кінця процесу, як правило, кількість оброблюваних клієнтів (об'єктів) скорочується (відсіюється). Тобто на етапі "A1.3.1.2. Попередня оцінка можливості видачі кредиту" чотирьом клієнтам відмовлено у видачі кредиту, а на етапі "A1.3.1.4.5. Прийняття рішення кредитним комітетом" відмовлено ще двом клієнтам.

Далі ми помножили тривалість кожного підпроцесу на їх частоту, а потім додали. В результаті одержуємо, що загальна трудомісткість бізнес-процесів дорівнює 1357 год.

Треба зауважити, що коли мова йде про досить громіздкі розрахунки, то для цього використовують програму MS Excel, яка за допомогою функції "СУММПРОИЗВ ()" зможе швидко порахувати необхідний показник.

Проте, потрібно зауважити: щоб прийняти на роботу додаткових працівників цього розрахунку буде замало, адже потрібно врахувати і те, що банк може понести збитки, прийнявши додатковий персонал. У цьому випадку доцільно використати модель теорії черг. Головна проблема банку полягає в урівноваженні затрат на додаткові канали обслуговування та втрат на обслуговування на рівні, нижчому за оптимальний. Модель черг надає керівникові банку інструментарій для визначення оптимальної кількості каналів обслуговування, котрі необхідно мати, щоб збалансувати витрати у випадках надто малої та надто великої їх кількості.

Для цього ми проаналізували фінансовий результат Райффайзен Банку Аваль та отримали такі результати: у 2008 році чистий прибуток складав – 257 млн. грн., у 2009 році – збитки на суму 2 млрд. грн., а у 2010 році – за перші два квартали чистий прибуток склав 34,930 млн. грн., за 3-ій квартал

банк отримав 1 млн. грн. збитків [7].

У 2009 р. найбільшу частку в адміністративних витратах становили витрати на персонал, які склали 46%. Однак вони скоротились на 17% або на 222 млн. грн. в порівнянні з 1054 млн. грн. в 2008 році. Це відбулося за рахунок таких заходів: зменшення чисельності персоналу, мораторію на заповнення вакантних посад та скорочення преміювання [7].

Кількість працівників на 01.01.2010 становила 56530 осіб (на 01.01.2009 — 63376). Це означає скорочення на 6846 працівників або на 11% [8]:

Таким чином, кількість працівників для обслуговування клієнтів недостатня, оскільки у 2010 році відбулося збільшення клієнтської бази до 15,1 млн. осіб (у 2009 році клієнтська база складала 11,9 млн. осіб), тому потрібно прийняти додатковий персонал. Але зробити банк це не зможе, оскільки за фін. результатом має збитки, а прийнявши на роботу додаткових працівників витрати зростуть і збиток буде ще більшим. Тому в найближчому майбутньому як тільки банк буде отримувати прибуток, йому необхідно буде прийняти додаткових працівників.

При здійсненні SWOT-аналізу Райффайзен Банку Аваль нами було виявлено, що кількість проблемних кредитів у загальному портфелі досить велика. Тому необхідно значну увагу приділяти даній проблемі. Для цього можна побудувати математичну модель, яка б допомогла банку оптимізувати свою діяльність так, щоб зменшити кількість проблемних кредитів [8]:

На нашу думку, для оптимізації кредитної діяльності банк повинен враховувати ризикову надбавку та вірогідність повернення кредиту (див рис. 1). Тобто можна сказати, що чим нижча вірогідність повернення кредиту, тим ризикова надбавка повинна бути більшою, адже банк повинен себе страхувати. Ймовірність повернення кредиту банк оцінює сам на свій розсуд, але виходячи з кредитоспроможності позичальника.

У даній ситуації доцільно розглянути два випадки. Перший – коли ймовірність повернення кредиту більше 0,85 ($P_{\text{пов.}} \geq 0,85$), а другий – коли ймовірність повернення кредиту менше 0,85 ($P_{\text{пов.}} < 0,85$).

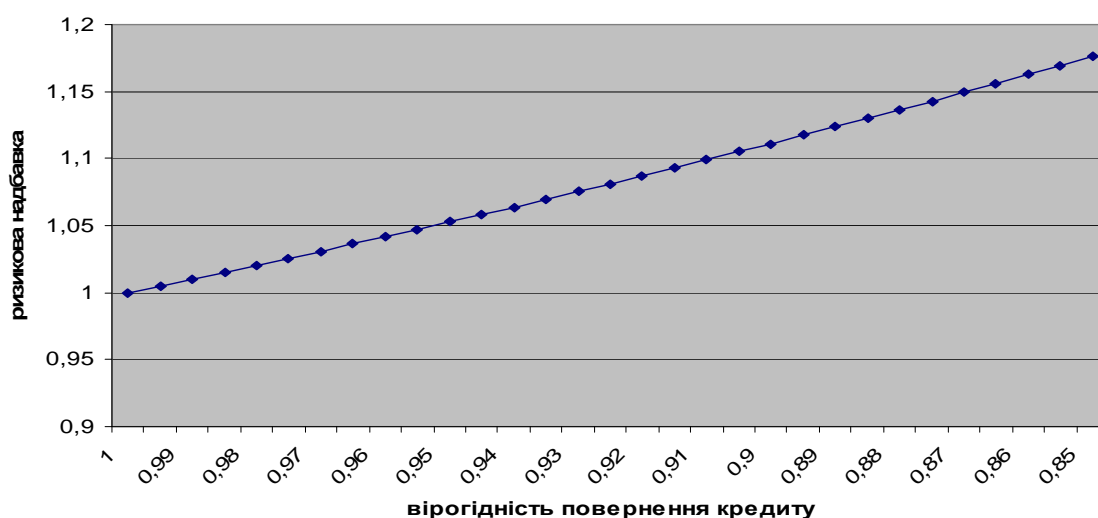


Рис. 1. Зв'язок повернення кредиту та ризикової надбавки

Спочатку розглянемо випадок, коли $P_{\text{пов.}} \geq 0,85$. У цьому разі для того, щоб розрахувати страхову надбавку банку необхідно скористатися формулою:

$$C_{\text{надбавка}} = \frac{K_p}{1 - P_{\text{пов.}}}, \quad (2)$$

K_p – кредит,

$P_{\text{пов.}}$ - ймовірність повернення кредиту,

$C_{\text{надбавка}}$ - страхова надбавка банку

Таким чином, можна сказати, що загальна сума кредиту ($Z_{\text{кредит}}$), яку отримає позичальник, можна представити у вигляді формули:

$$Z_{\text{кредит}} = K_p + \frac{K_p}{1 - P_{\text{пов.}}} = K_p * \left(1 + \frac{1}{1 - P_{\text{пов.}}} \right), \quad (3)$$

Якщо позичальник невчасно виплатить кредит, то страхова сума залишається в банку. Якщо ж позичальник кредит виплатить вчасно, то банк сплачує йому премію, яку можна обчислити за формулою:

$$\text{Премія} = \frac{K_p}{1 - P_{\text{пов.}}} * (i + t), \quad (4)$$

i – банківський відсоток за кредит,

t – час, на який дається кредит.

Розглянемо другий випадок, коли $P_{\text{пов.}} < 0,85$. У цьому разі для того, щоб розрахувати страхову надбавку банку необхідно скористатися формулою:

$$C_{\text{надбавка}} = K_p * \left(1 + 1,6 * \sqrt{np * (1 - p)} \right), \quad (5)$$

$C_{\text{надбавка}}$ - страхова надбавка банку,

K_p – кредит,

p – ймовірність повернення кредиту,

n – кількість

Таким чином, можна сказати, що загальна сума кредиту ($Z_{\text{кредит}}$), яку отримає позичальник, можна представити у вигляді формули:

$$Z_{\text{кредит}} = K_p + K_p * \left(1 + 1,6 * \sqrt{np * (1 - p)} \right), \quad (6)$$

Якщо позичальник невчасно виплатить кредит, то страхова сума залишається в банку. Якщо ж позичальник кредит виплатить вчасно, то банк сплачує йому премію.

Висновки. Отже, одним із важливих організаційних факторів є оптимізація чисельності персоналу та використання моделі теорії черг, які допоможуть керівнику банку визначити оптимальну кількість каналів

обслуговування, котрі необхідно мати, щоб збалансувати витрати у випадках надто малої та надто великої їх кількості. Важливим інструментом оптимізації кредитної діяльності банку є математичні моделі, завдяки яким можна зменшувати проблемні кредити у загальному кредитному портфелі банку, а значить і підвищувати конкурентоспроможність банківської установи.

Список літератури: 1. Вовк В., Махота А. Про оцінку динамічних конкурентних переваг банку / Вовк В., Махота А. // Фінанси України. - № 8. – 2010. – С. 35-43. 2. Волошин І. Оптимальне управління роздрібним кредитуванням банку / Волошин І. // Вісник НБУ. - № 5. – 2010. – С. 12-17. 3. Ісаєв Р. Оптимізація оргструктури та чисельності персоналу банку / Ісаєв Р. // Банківський менеджмент. - № 5. – 2010. – С. 46-50. 4. Кармінський А. Корпоративний банкінг: від інновацій до капіталу відносин / Кармінський А. // Банківський менеджмент. - № 5. – 2010. – С. 6-10. 5. Люзняк М. Шляхи підвищення конкурентоспроможності банку на регіональному ринку / Люзняк М. // Вісник НБУ. - № 1. – 2010. – С. 58-63. 6. Пацера М. Обговорено важливі проблеми розвитку банківської системи / Пацера М. // Вісник Національного банку України. - № 7. – 2010. – С. 25-28. 7. <http://www.aval.ua/> 8. <http://www.bank.gov.ua>

Надійшла до редколегії 19.11.10