Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования

БелорусскиЙ государственный университет

информатики и радиоэлектроники

Факультет инженерно-экономический

Кафедра менеджмента

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

К дипломному проекту

На тему

пути повышения эффективности работы банка с физическими лицами

(на примере ОАО «приорбанк»)

БГУИР ДП 1-27 01 01-11 ПЗ

Студент Л.А. Кожуховская

Руководитель В. П. Пашуто

Консультанты

от кафедры РЭС Н. И. Каленкович

по охране труда и экологической безопасности И. С. Асаёнок

Нормоконтролер А. А. Горюшкин

Рецензент

Минск, 2009

Содержание

Введение

1 Мировой финансовый кризис и его влияние на банковскую систему Республики Беларусь

2 ОАО «Приорбанк»: его характеристика, место в банковской системе Республики Беларусь

2.1 Общая характеристика банка

2.2 Департамент по работе с частными клиентами: структура и анализ его работы

2.3 Анализ финансовой деятельности банка

2.3.1 Общий анализ финансовой деятельности банка

2.3.2 Анализ доходов

2.3.3 Анализ операционных издержек

2.3.4 Анализ экономических показателей работы банка с физическими лицами

2.4 Анализ зарубежного опыта организации работы банков с физическими лицами

3 Пути совершенствования работы банка с физическими лицами

3.1 Организация отдела развития взаимоотношений с клиентами

3.2 Автоматизация отдела развития взаимоотношений с клиентами

3.3 Методики оценки эффективности работы отдела и материального стимулирования его сотрудников

3.4 Установка терминалов и банкоматов, принимающих наличные денежные средства

3.5 Пути модернизации системной платы компьютера

4 Оптимизация условий труда работников департамента по работе с частными клиентами

4.1 Особенности условий труда персонала банка

4.2 Анализ факторов, влияющих на работоспособность

4.3 Пути оптимизации условий труда сотрудников банка

Заключение

Список литературы

Приложение А Организационная структура управления ОАО «Приорбанк»

Приложение Б Бухгалтерский баланс

Приложение В Отчёт о прибыли и убытках

Приложение Г Положение об отделе развития взаимоотношений с клиентами

Приложение Д Должностная инструкция экономиста

# ВВЕДЕНИЕ

Очевидно, что последние несколько лет европейский стиль жизни, а точнее потребления «в кредит» набирает всё большую популярность и в нашей стране. Объёмы кредитования населения выросли за 3,5 года более чем в пять раз. Пластиковая карточка становится неотьемлимым платёжным инструментом. Число банков также растёт с каждым годом, упрощаются условия их открытия. Появляются новые виды услуг. Всё это говорит о том, что отношения банков с физическими лицами в Беларуси динамично развиваются.

Тема, выбранная для написания дипломного проекта, является актуальной и в силу негативных тенденций, затронувших как мировую финансовую систему, так и экономику в целом. Во-первых, кризис ипотечного кредитования в США, который был вызван выдачей большого числа высоко рисковых, необеспеченных кредитов банками населению. Такая тенденция имела место быть в силу возраставшей конкуренции. Число банков не уменьшалось, а «надёжных» клиентов оставалось всё меньше. И для повышения прибыли и числа клиентов многие банки выбрали неверный путь повышения эффективности работы в данном сегменте. Они рискнули выдать необеспеченные достаточным залогом кредиты, что впоследствии привело к кризису в США.

Во-вторых, тема напрямую связана с последствиями мирового финансового кризиса, который **в первую очередь отразился на деятельности банковской системы.**

**Мировой кризис отразился и на развитии промышленности, а следовательно, и на уровне занятости и доходах населения. А принимая во внимание факт выдачи кредитов в стабильное время, можно отметить возрастание риска невозврата кредитов, нарастания проблемной задолженности, и как следствие снижение прибыли банков. Ведь работа с физическими лицами обеспечивает около 30% прибыли банка, поэтому развитие этого направления бизнеса также имеет большое значение. Следственно, возникает необходимость исследовать, как мировые тенденции отразились на банковской системе Беларуси, в частности в области работы банков с частными клиентами.**

**Необходимо отметить что, число банков в нашей стране с каждым годом растёт, повышается конкуренция. Становится актуальной проблема поиска новых путей развития бизнеса в данном сегменте, повышения прибыли, снижения рисков при росте клиентуры.**

**Все приведенные выше аргументы доказывают, насколько важным является разработка направлений повышения эффективности работы банков с населением.**

**Объектом исследования является ОАО «Приорбанк», который** входит в число шести системообразующих банков Беларуси. Приорбанк успешно и активно развивается на протяжение всей своей деятельности. Во многом этому способствует применение современных информационных технологий и методов организации деятельности. Основные направления деятельности задаёт главный акционер австрийский банк Райффайзен. Благодаря применению его многолетнего опыта работы, а также современных технологий ведения бизнеса Приорбанк сохраняет свои лидирующие позиции. Рыночная доля банка на рынке банковских услуг Беларуси на 01.01.2009 составляет:

* активы банка – 9,9% (третье место);
* собственный капитал – 5,8% (четвёртое место);
* прибыль – 12,8% (третье место);
* кредиты юридическим лицам – 8,8% (третье место);
* кредиты населению – 10% (второе место);
* средства юридических лиц – 7,4% (пятое место);
* средства населения – 5,6% (пятое место);
* средства иностранных банков – 23,6% (первое место).

Как видно, бак активно развивает бизнес с частными клиентами, и поэтому является хорошей базой для проведения исследования на заданную тему.

Предметом исследования является работа банка с физическими лицами и пути повышения её эффективности.

Цель исследования - найти возможные конкретные пути решения обозначенной проблемы на основании теоретических исследований, анализа состояния выбранного объекта. Доказать их целесообразность и эффективность.

Для достижения поставленной цели необходимо реализовать ряд задач:

* провести анализ финансово-хозяйственной деятельности банка;
* проанализировать финансовые результаты работы банка с населением;
* изучить мировой опыт и найти наиболее подходящие решения.

Основными информационными источниками для написания работы будут являться бухгалтерский баланс за период 2006-2008 гг., отчёт о прибыли и убытках за этот же период, отчёты департамента по работе с частными клиентами.

# 

# **1 МИРОВОЙ ФИНАНСОВЫЙ КРИЗИС И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА БАНКОВСКУЮ СИСТЕМУ РЕСПУБЛИКИ БАЛЕРУСЬ**

**Мировой финансовый кризис, начавшийся в 2008 г., в первую очередь отразился на деятельности банковской системы.** Это вызывает всеобщую обеспокоенность. Ведь сегодня развитие, как экономики отдельных государств, так и мировой экономики в целом, немыслимо и сильно зависимо от банковской системы. И это очевидно. Ещё Кейнс сравнивал банковскую систему с кровеносной системой организма, а капиталы - с кровью, питающей различные его части. Он считал, что государство, регулируя с помощью банков движение потоков финансовых средств, может воздействовать на национальную экономику. **Естественно, что кризис существующей банковской системы существенно повлиял и повлияет на развитие международной экономики. А многие специалисты сходятся во мнении о том, что необходимо кардинально менять многие финансовые механизмы и систему, доказавшие свою несостоятельность.**

Тематика работы банков с населением также стала особенно актуальна в прошедшем году. И по сей день вызывает всё больший интерес общественности и специалистов. Первоначальной причиной особого внимания к сфере взаимодействия банков с физическими лицами явился кризис ипотечного кредитования в США. Его развитие на ряду с другими тенденциями мировой экономики стали причиной мирового финансового кризиса.

Ипотечный кризис США был вызван выдачей большого числа высоко рисковых, необеспеченных кредитов банками населению. В конце 2005 г. начали сокращаться продажи вторичного жилья (составляет почти 85% всего рынка жилья в США), которые к июлю 2006 г. достигли своего минимума за последние 10 лет (то есть упали на 30%). Возможно, это было вызвано насыщением рынка. При этом летом 2006 г. начала снижаться и цена на вторичное жилье, которое в среднем подешевело на 7%. Весной 2006 г. началось снижение двух важных показателей, отражающих состояние рынка жилья, — числа строящихся частных жилых домов и домов, на строительство которых получены разрешения. Снижение данных показателей (в годовом выражении) продолжалось на протяжении всего времени, и к началу июля 2006 г. их значения достигли минимума 1991 г., снизившись, таким образом, почти на 60%. Наряду с этим осенью 2006 г. индекс, демонстрирующий степень «оптимизма» компаний строительной промышленности США, достиг минимального значения за последние 15 лет, что предвещало значительное “охлаждение” на рынке недвижимости США.

Следствием снижения спроса на ипотечные кредиты явилось обострение конкурентной борьбы банков за любых клиентов. Что проявилось в динамичном росте выдачи необеспеченных кредитов(обеспечение требовалось лишь под выплату процентов, но не основного долга). Зимой 2006 г. число случаев перехода заложенной недвижимости в собственность залогодателя (то есть банку, выдавшему ипотечный кредит, из-за невыполнения заемщиком своих обязательств) увеличилось почти на 70% по отношению к такому же периоду 2005 г. К марту 2007 г. начали возрастать потери банков, предоставляющих субстандартные ипотечные кредиты. Под ними понимают кредиты, которые требует особого внимания и постоянной работы, чтобы их качество не ухудшилось и они не стали сомнительными. При этом субстандартные займы не могут привести к значительному снижению платежеспособности банка. Так, если за 2006 г. количество дефолтов не превышало восьми, то только за три месяца 2007 г. их число превысило 20. Довольно быстро проблемы с кредитованием ощутили и надежные заёмщики. В то же время еще в октябре 2006 г. большинство населения не задумывалось о том, что рынок жилья испытывает какие-либо проблемы. Население также не осознавало, в какой существенной степени оно стало зависеть от кредитных “инъекций” (они в итоге заменили сбережения) благодаря постоянно дорожающему жилью.

В качестве «спускового» механизма начала кризиса сработало понижение в июле 2007 г. ведущим агентством «Стэндарт энд Пуэрс» оценки качества ипотечных облигаций сектора субстандартных кредитов и производных от них облигаций, обеспеченных долговыми обязательствами. При этом сильнее всего пострадали финансовые учреждения, специализировавшиеся на вложении средств именно в сферу субстандартных ипотечных кредитов — некоторые из них оказались на грани банкротства. Следует отметить, что на данном этапе круг пострадавших был относительно узким. Но дальнейшее развитие ситуации привело к существенному расширению круга инвесторов, которые понесли потери от кризиса. И произошло это не без участия рейтинговых агентств, присваивавших ценным бумагам, базирующимся на платежах по субстандартным ипотечным кредитам, высокие рейтинги.

Наряду с ипотечным кризисом в начале 2008 г. в мировой экономике наблюдался ряд негативных тенденций:

* высокие цены на сырьевые товары (в том числе, нефть);
* перегрев фондового рынка;
* использование новых непроверенных финансовых методик и инструментов и иных дериватив.

Многие эксперты считают, что эти причины и обусловили начало мирового финансового кризиса. Это постепенно начал проявляться в повсеместном снижении [спроса](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%81) и [цен](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B5%D0%BD%D0%B0) на [сырьё](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%8B%D1%80%D1%8C%D1%91), снижении объемов производства, росте [безработицы](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B5%D0%B7%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B8%D1%86%D0%B0).

В свою очередь тенденции мировой экономики, а точнее промышленности напрямую влияют на уровень доходов населения. А значит, и на доходы банков от работы с физическими лицами. Следовательно, результатом спада в мировой экономике может явиться снижение этой статьи банковских доходов. Вот почему повышение эффективности работы банков с населением является актуальной проблематикой.

Рассмотрим актуальность этой проблемы для Беларуси.

Наша страна является участником международных отношений, осваивает современные направления развития. К таким направлениям относится и развитие банковской системы.

Этап формирования двухуровневой банковской системы в нашей стране пришелся на конец восьмидесятых и начало девяностых годов. Со второй половины девяностых годов банковская система вместе со всей страной вступила в этап постепенного преодоления кризисных явлений. Требовалось восстановить доверие населения к банкам, осуществить институциональное и финансовое укрепление банковской системы, обеспечить эффективное участие банков в решении социально-экономических задач. Значимым событием стало принятие в 2000 г. Банковского кодекса Беларуси, закрепившего новые правовые основы функционирования банковской системы. Существенным моментом явилось снижение инфляции и темпов её роста. А следственно и снижение номинального уровня процентных ставок. Всё это наряду с улучшением общей макроэкономической ситуации в стране, сыграло немаловажную роль в укреплении доверия населения к банкам. Достаточно сказать, что в начале 2001 г. на одного жителя республики приходилось депозитов в банках на сумму, эквивалентную 36 долл. США. На 1 октября 2006 г. этот показатель достиг 358 долл. США, увеличившись в 10 раз. Сегодня банковская система нашей страны включает 30 действующих банков, филиальная сеть которых насчитывает 430 учреждений по всей территории республики.

**Для повышения эффективности развития банковской системы была принята Концепция развития банковской системы до 2010 года, результатом которой должно стать приближение банковской системы Беларуси по важнейшим характеристикам к банковским системам европейских государств.** Банковская система должна быть нацелена на расширение состава, объема и улучшение качества услуг, дальнейшее повышение доверия к банкам со стороны национальных и иностранных инвесторов и вкладчиков, населения республики, интеграцию банковского сектора Беларуси в региональные и мировую банковскую и финансовые системы.

При этом повышение конкуренции в банковском секторе должно привести к снижению стоимости банковских услуг, росту их предложения и повышению качества. Однако что касается стоимости, то с повышением конкуренции, как ни странно, она существенно не меняется. А вот прибыль банков возрастает. Возможно, это вызвано повышенным спросом на услуги и недостаточно большим ростом конкуренции.

На данном этапе наблюдается опережающий темп роста активов банковского сектора по отношению к темпам роста экономики. При этом наряду с наращиванием финансового потенциала банковского сектора пристальное внимание будет уделяется совершенствованию системы управления рисками, возникающими при осуществлении банками своей деятельности, и повышению эффективности системы внутреннего контроля в банках.

Для активизации работы банков с физическими лицами 29 июля 2004 г. была принята Концепция развития розничных банковских услуг. Где рассмотрены вопросы расширения спектра банковских услуг для населения, улучшения их качества.

Участниками рынка розничных банковских услуг в рамках имеющихся лицензионных полномочий являются 28 белорусских банков. Банки за последние пять лет значительно активизировали работу на рынке услуг для физических лиц, увеличили объемы их предоставления, расширили их спектр и улучшили качество. Создана соответствующая инфраструктура для осуществления банковской деятельности с использованием передовых информационных технологий, что позволило расширить географию предоставления банковских услуг. Банками республики оказываются практически те же виды услуг для населения, что и банками за рубежом. Условно по блокам их можно разделить на депозитные, кредитные, услуги по денежным переводам и расчетам, в том числе с использованием банковской пластиковой карточки, кассовые услуги, услуги по валютно-обменным операциям, по операциям с драгоценными металлами и драгоценными камнями, с ценными бумагами, консультационно-информационные услуги.

Очевидно депозитные и кредитные услуги являются приоритетными. Что касается депозитов, то можно отметить следующее. За последние четыре года, период реализации концепции, объем привлеченных в банковскую систему средств физических лиц увеличился в четыре раза. И на 01.07.2008 составил 12 830 млрд. р., в том числе 65% в белорусских рублях, в иностранной валюте —35%. За счет проводимой Национальным банком политики, направленной на поддержание процентных ставок по операциям в национальной валюте на уровне, способствующем привлекательности сбережений. Для поддержания ресурсной базы банки республики стали совершенствовать свою депозитную политику. Появились новые популярные виды вкладов — на более короткие сроки, с более высоким уровнем доходности и «бонусными» условиями (возможность досрочного снятия без потери процентов, пополнение вклада, дополнительный доход по достижении оговоренного срока и т. п.).

Основной объем депозитов населения сконцентрирован в Минске и Минской области — 49,5% от общего объема; на долю Витебской области приходится 10,6%; Гомельской — 11,9%; Брестской — 10,7%, Гродненской 9%; Могилевской области — 8,3% [10].

Повышение заработной платы, стабильное экономическое развитие, совершенствование законодательства, интенсивная рекламная кампания кредитных продуктов банков обусловили активизацию процесса кредитования. Увеличились объемы потребительского кредитования населения, и расширился спектр банковских кредитных продуктов, что позволило более полно удовлетворить потребности населения в товарах, разнообразных услугах, а также в решении жилищных проблем.

Основными направлениями кредитования населения являются финансирование недвижимости и на потребительские цели. На 01.07.2008 задолженность по кредитам на строительство и приобретение жилья составила 5 406,3 млрд. р., или 54,4% от общей задолженности населения. Задолженность по потребительским кредитам сложилась на уровне 4 526,3 млрд. р., или 45,6%. Наиболее быстрыми темпами росло потребительское кредитование, объемы которого за последние пять лет увеличились почти в семь раз.

Банки активизировали консультационно-информационную работу, проводят мероприятия по внутренней стандартизации, применяя процессный подход, основанный на спецификациях каждой конкретной услуги. Внедрение такого подхода при разработке и предоставлении услуг позволяет сократить время обслуживания, оперативно реагировать на негативные факторы, сопутствующие оказанию этих услуг, снижать риски и унифицировать процессы обслуживания вне зависимости от места предоставления услуги, автоматизировать банковские процессы. Совершенствуется обслуживание: сократились сроки анализа заявки и выдачи кредита. Национальный банк ввел в банковскую статистику понятие полной процентной ставки, отражающей помимо выплачиваемых клиентом процентов и комиссионные сборы. Был регламентирован состав комиссионных сборов по кредитам. Кроме того, банки обязаны составлять для клиентов помесячный график платежей, дающих представление о номинальных затратах заемщиков на обслуживание кредитов.

Дальнейшее продвижение продаж банковских услуг и продуктов связано с развитием информационных технологий. Особого внимания заслуживает вопрос качества оказываемых банковских услуг.

В ближайшее время в сфере розничного банковского бизнеса банки должны обратить особое внимание на:

* расширение перечня услуг, оказываемых банками при осуществлении безналичных расчетов посредством современных банковских инструментов и технологий, развития систем дистанционного обслуживания клиентов;
* активное участие в развитии системы ЕРИП для обеспечения более высокого уровня качества обслуживания населения при расчетах за услуги;
* улучшение качества предоставления банковских услуг населению путем повышения культуры его обслуживания, оптимизации графиков работы подведомственных учреждений, внедрения внутренних систем оценки качества;
* активизацию деятельности, направленной на оказание информационных и консультационных услуг;
* повышение квалификации и проведение тренингов специалистов банков по вопросам культуры делового общения, корпоративной культуры банка, техники продаж розничных банковских услуг.

Действенными мерами государства по развитию розничного банковского сектора и повышению его привлекательности в 2008 году явились подписание Декрета Президента от 4.11.2008 № 22 «О гарантиях сохранности денежных средств физических лиц, размещенных на счетах и (или) в банковские вклады (депозиты)» и **закона «О кредитных историях».**

В соответствие с Декретом Президента государство гарантирует полную сохранность вкладов физических лиц в белорусских рублях и иностранной валюте, размещенных в любых белорусских банках. Возмещению подлежит 100% суммы этих средств в валюте вклада, если Нацбанк отзовет у банка лицензию, в т.ч. на право привлечения денег граждан. Для этого также создается Агентство по гарантированному возмещению банковских вкладов (депозитов) физических лиц, с капиталом в 275 млрд. р., который в дальнейшем будет увеличен до размера не менее 5% всех вкладов населения. В течение ближайших двух лет капитал Агентства возрастёт до 700 млрд. р., чтобы полностью соответствовал международным стандартам.

Столь масштабные обязательства, принимаемые государством, требуют наличия соответствующих источников. Ими, среди прочего, станут согласно обязательные взносы, перечисляемые банками в резерв Агентства. На эти цели с 2010 г. будет направляться и 80% прибыли Нацбанка.

Предусматривается, что денежные средства, размещенные физическими лицами в белорусских банках, их выдача и перевод из-за рубежа не подлежат декларированию. Такие меры будут способствовать привлечению вкладов и иностранных граждан.

Если Декрет Президента направлен на снижение рисков физических лиц, то появление бюро **кредитных историй снизит риски банков. Аналогичные бюро уже давно существуют в развитых странах и значительно упрощают работу банков. А также дисциплинируют клиентов.**

Банки смогут сократить сроки выдачи кредитов, и возможно процентные ставки для отдельных клиентов. Кроме того, сегодня важно получить информацию о заемщике быстро (о взятых им кредитах, своевременности выплаты процентов по ним и др.). Этого требует набирающее оборот распространение банковских программ быстрого кредитования, когда на оформление бумаг предполагается потратить не более часа.

Следует отметить, что фактически в Беларуси такое бюро уже есть. Его актив — 169 тыс. кредитных историй. Оно создано при Нацбанке и содержит сведения о выданных кредитах на сумму свыше 10 тыс. долл. США. Эту планку планируется убрать: туда будут поступать данные обо всех выданных банками кредитах.

Согласно законопроекту необходимые данные в электронном виде будут поступать в главный банк республики из одного источника: коммерческих банков. Затем они же по своему запросу смогут получать необходимые данные уже за плату. Эффективное использование банками такого инструмента в целом ведет к повышению добропорядочности участников рынка, а для отдельных заемщиков — обладателей безупречной истории, возможно, к понижению процентной ставки по кредиту.

Современный банк-это участник международных отношений. И мировые тенденции влияют на деятельность всех банков, в том числе и белорусских. Поэтому очевидно, что кризис мировой финансовой системы внес свои коррективы в тенденции роста и развития белорусских банков.

Уже в сентябре 2008 г. банки Беларуси начали менять свою политику и поведение на рынке. Это проявилось в повышении ставок по кредитам и увеличению срока принятия решения о их выдачи с 10 дней до четырёх недель. В ноябре ставки по вновь выдаваемым кредитам увеличились на 5-8%, в зависимости от банка, валюты и цели кредита. И составили в среднем 17% по валютным и 20% по рублёвым займам [11]. Осенью многие банки вообще приостановили выдачу кредитов. А остальные выдавали только валютные займы, и то в небольших суммах. Также по автокретидам и кредитам на жильё на 10%-20% была снижена часть стоимости, которую можно погашать заёмными деньгами. То есть банки снизили свои риски. В некоторых банках, например Траст банка и Хоум Кредит Банк, было скрыто удорожание кредита, что отразилось в форме повышения ежемесячной комиссии за сопровождение кредита. Наблюдалась тенденция приближения размеров ставок по валютным и рублёвым кредитам, вызванная ростом рисков в силу непредсказуемости дальнейшего развития событий. Однако, несмотря на последние тенденции, в целом за год кредитный портфель физических лиц увеличился на 58%.

Ситуацию осложнила 20-процентная девальвация рубля в начале года. 26% кредитов было выдано в валюте. Это означает, что появился риск повышения проблемной задолженности, так как заработная плата большинства кредитополучателей не привязана к валюте и осталась на прежнем уровне. Однако массового перевода валютных долгов в рублёвые пока не наблюдается. Такой перевод может быть произведен по рыночному валютному курсу. При этом процентная ставка по кредитному договору будет установлена в соответствии с действующими в настоящее время условиями по рублевым кредитам. Но ставки по ним выросли. Если заемщик продолжает выплачивать валютный кредит по ставке 12% годовых, то его ситуацию не облегчит перевод долга в рубли со ставкой на уровне рыночной 26-29%.

Также банки увеличили процентную ставку и по ранее выданным рублёвым кредитам. Как правило, в кредитном договоре предусмотрено такое право банка. Однако пока макроэкономическая ситуация была стабильная, банки не прибегали к такой практике. Некоторые банки предлагают досрочно погасить кредит. Мотивом повышения ставок явилось изменение стоимость привлечения, а следственно и размещения ресурсов.

**С другой стороны, ситуация осложняется тем, что процентные ставки растут и для предприятий, что параллельно со снижением экспорта очень негативно сказывается на их доходах. А следовательно, это влечёт за собой снижение заработной платы персонала.**

Заместитель директора Центра системного анализа и стратегических исследований НАН Беларуси Георгий Гриц говорит о том, что «в декабре в сравнении с октябрем 2008 г. численность работников, переведенных на неполную рабочую неделю, увеличилась в 6 раз — с 6,7 тыс. до 40 тыс. чел. Количество тех, кому были предоставлены отпуска по инициативе нанимателей, возросло более чем в 11 раз — с 4,5 тыс. до 51 тыс. чел.

В начале 2009 г. проблема сохранилась. В феврале работники 240 белорусских предприятий и организаций трудились в режиме неполной занятости или были вынуждены уходить в отпуска по инициативе нанимателей. Общая численность работающих на них составляла 145,5 тыс. человек. При этом доля занятых в режиме неполного рабочего времени колебалась на этих предприятиях от 14,4% в Минской области до 44,4% в Могилевской. Процент тех, кто находился в вынужденных отпусках по инициативе нанимателей, варьировался от 1,9% в Гродненской области до 17,9% в Гомельской. Уровень безработицы, подсчитанный по методологии Международной организации труда, приблизился к 5%. Летом планируется закрытие ряда предприятий.

Нынешняя ситуация неизбежно ударит по благосостоянию граждан. В январе реальные денежные доходы населения по сравнению с декабрем 2008 г. снизились на 15%. Одновременно потребительские цены с начала года добавили 5,4%».

**Такое ухудшение экономической ситуации в стране уже в первые месяцы текущего года повлияло на белорусский банковский сектор. Хотя доля просроченных кредитов населения остается в целом незначительной, с января 2009 г. она выросла с 0,13% до 0,26% на 1 марта 2009 г., однако прослеживается** динамика роста проблемных кредитов — их сумма увеличилась на 49% при общем росте кредитов, выданных населению за январь-февраль, на 8%. Однако если макроэкономическая ситуация и дальше будет ухудшаться, а доходы населения падать, то это повлечёт **резкое снижение роста кредитного портфеля, активизацию работы по взысканию проблемной задолженности.**

**Новые мировые тенденции внесли коррективы в политику банков. Раньше кредитование населения являлось приоритетным направлением деятельности банков, о чём свидетельствует то, что темпы роста кредитного портфеля (58%) в два раза превышали темп роста вкладов (27,8%).** Однако возникновение предпосылок роста проблемной задолженности (о чём говорилось выше), а также удорожание иностранных ресурсов, вызванное международными кризисными явлениями, **повлияли на изменение приоритетов деятельности банков.** Возникла острая необходимость в разработке мер по привлечению ресурсов из внутренних источников, в том числе от населения. Если год назад **заместитель председателя Правления Нацбанка Николай Лузгин** заявлял, что: «Если раньше часть сбережений населения банки чаще направляли на нужды реального сектора экономики, то, вполне вероятно, вскоре сумма депозитов населения может сравняться с суммой выданных ему кредитов. Банкам придется менять стратегию формирования ресурсной базы, станут активнее привлекать иностранные кредиты в банковский сектор экономики Беларуси» - то под влиянием мировых событий ситуация кардинально изменилась.

Уже осенью 2008 г. в Беларуси наблюдалась активизация работы банков по привлечению денежных средств населения. Ставки по вкладам физических лиц выросли в среднем на 3%. И составили 13-15% по рублёвым вкладам и 10-12% по валютным. Банки постоянно пересматривали тарифы и условия, повышая их привлекательность. В декабре ставки по некоторым видам рублёвых вкладов возросли до 20% годовых, а по валютным до 15% [19]. Эти меры способствовали росту привлечённых средств. Однако вышеупомянутая девальвация внесла свои коррективы. 65% от общего объёма привлечённых средств населения составляли рублёвые депозиты. Очевидно, доверие населения было подорвано.

Прослеживая динамику привлечения денежных средств населения, можно отметить, что, процесс долларизации сбережений населения начался уже осенью 2008 года. Так, в ноябре 2008 г. — январе 2009 г. рублевые вклады населения сократились уже на 2,264 трлн. р., (или на 25,4%). В то же время, депозиты населения в иностранной валюте увеличились за этот период на 765,6 млн. долл. США (или на 37,5%) . Таким образом, часть вкладчиков заранее подготовилась к ожидаемой девальвации.

В начале года наблюдалось снятие рублёвых вкладов, возрос спрос на валюту. Девальвация закономерно привела к дальнейшему перераспределению рублевых вкладов населения в валютные. Так, в 2009 г. рублевые депозиты физических лиц сократились сразу на 1,2 трлн. р., или на 15,8%, в то время как вклады в иностранной валюте, напротив, возросли на 2,986 млрд. долл. США, или на 18,8%. В целом за январь-февраль 2009 г. депозиты увеличились почти на 1,8 трлн. р., или на 13,4%. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года депозиты в национальной валюте снизились на 9,1%, а в иностранной валюте выросли на 59,2%.

Нацбанк, чтобы приостановить тенденцию «бегства» от рубля, во первых, рекомендовал банкам снизить ставки по депозитам в инвалюте с 1 апреля до 10% годовых, с 1 мая - до 9%, а с 1 июня — до 8% годовых. В то же время за 2009 г. по новым срочным рублевым депозитам для населения ставка возросла на 4,3% и составила 19,6% годовых.

Во-вторых, Нацбанк освободил средства, привлекаемые банками от физических лиц в национальной валюте, от обязательного резервирования.

По мнению экспертов, это решение позволит банкам при прочих равных условиях устанавливать более высокие процентные ставки по рублевым вкладам по сравнению с валютными.

Другим последствием девальвации явилось повышение спроса на драгоценные металлы. За январь-февраль 2009 г. население купило 399 кг мерного золота и 381 кг серебра. Население ищет новые гарантии сохранности своих средств. По мнению некоторых экономистов, это означает, что девальвация белорусского рубля и нарастание кризисного спада обозначили новый этап развития депозитных отношений, так как произошло снижение степени доверия населения к национальной банковской системе.

**Таким образом, можно отметить, что мировой финансовый кризис повлиял на динамичное развитие работы банков с физическими лицами в Беларуси. Во-первых, возросла стоимость активов банков, а следственно и процентные ставки. И если рост ставок по депозитам имеет положительное значение для населения. То дальнейший рост кредитных ставок влечёт проблемы, особенно на фоне снижения доходов населения. А значит, повышается риск снижения прибыли, как вследствие снижения спроса, так и вследствие повышения проблемной задолженности.**

**Прошедшая девальвация подорвала доверие населения к банкам. И в 2009 году обозначился ряд новых тенденций. С одной стороны, население стало искать гарантии защиты реальной стоимости своих денежных средств. Очевидно, это привело к росту валютных вкладов. Однако требования Нацбанка по снижению данной процентной ставки делают такие вклады не выгодными. Это обусловлено тем, что уровень инфляции в нашей стране около 11%-14% превышает размер ставки. Но с другой стороны защищает деньги от обесценивания и снижает риск потерь в случае проведения ещё одной девальвации. А это важно особенно в свете появления заявлений некоторых экономистов о возможном повторении январских событий.**

**С другой стороны, государство заинтересовано в привлечении рублёвых средств, о чём говорят рекомендации Нацбанка коммерческим банкам. В то же время необходимо учитывать, что основная часть вкладов населения приходится на государственные банки (см. рисунок 1) [10]. То есть вкладчики всё ещё больше доверяют государственным банкам, что очевидно является следствием событий 90-х годов.**



**Рисунок 1 – Структура депозитов населения на 01.01.2009**

**Очевидно в сложившейся обстановке для привлечения новых средств населения недостаточно Декрета, гарантирующего сохранность денежных средств. Ведь он гарантирует сохранность номинальной, но не реальной суммы. Возможно эффективной мерой, способствующей возобновлению доверия населения, росту вкладов в сложившейся ситуации может стать новый документ. Тем более, что интерес государства в этом очевиден. Сами банки также должны разрабатывать новые более гибкие предложения для населения, чтобы увеличить приток средств. Возможно, это плавающие ставки или какие-то особые механизмы их формирования, новые условия заключения договора.**

**В целом ситуация, сложившаяся в стране, способствует взаимной заинтересованности к росту вкладов. Со стороны населения это обусловлено снижением зарплат, что влечёт за собой поиск дополнительных источников доходов, которыми могут стать проценты. А банкам необходимы новые дешёвые ресурсы, в силу резкого удорожания привлекаемых иностранных средств.**

# 2 ОАО «ПРИОРБАНК»: ЕГО ХАРАКТЕРИСТИКА, МЕСТО В БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

# 2.1 Общая характеристика банка

ОАО «Приорбанк» был образован в январе 1989 г. В числе первых учредителей банка выступили ряд крупных белорусских предприятий – Минский автомобильный завод, ПО «Горизонт», ПО «Минский Тракторный завод», ПО «Белоруснефть», нефтепровод «Дружба». Основные этапы развития:

21 ноября 1988 г. состоялась учредительная конференция по созданию банка на паевой основе.

20 января 1989 г. Госбанком СССР зарегистрирован Минский инновационный банк.

23 августа 1989 г. Минский инновационный банк переименован в Белорусский инновационный банк.

22 ноября 1991 г. состоялась учредительная конференция по преобразованию Белорусского промышленно-инновационного банка в Акционерный коммерческий банк «Приорбанк».

12 июля 1991 г. Белорусский инновационный банк переименован в Белорусский промышленно-инновационный банк «Приорбанк».

1992 г. Приорбанк становится участником международной платежной системы Виза.

1994 г. Приорбанк становится участником международной платежной системы Мастеркард / Европэй.

22 марта 1996 г. Акционерный коммерческий банк «Приорбанк» переименован в "Приорбанк" Акционерное общество.

Июнь 1997 г. Европейский Банк Реконструкции и Развития приобрел акции 6-го выпуска, после чего его доля в уставном фонде банка составила 27%.

22 мая 2000 г. «Приорбанк» Акционерное общество переименован в «Приорбанк» Открытое акционерное общество.

2000 г. Приорбанк становится участником программы содействия торговле Европейского банка реконструкции и развития.

2003 г. Приход стратегического инвестора – Райффайзен Интернешнл, который приобрел 63,05% акций Приорбанка.

2004 г. Подписание соглашений с Международной финансовой корпорацией и Европейским банком реконструкции и развития по кредитованию малого и среднего бизнеса в Беларуси.

2007 г. Европейский банк реконструкции и развития в рамках Программы финансирования торговли присвоил банку награду «Наиболее активный банк в финансировании внешней торговли в Республике Беларусь».

2008 г. Покупка Райффайзен Интернешнл Банк-Холдинг АГ акций Европейского банка реконструкции и развития и внесение дополнительных инвестиций в капитал Приорбанка в сумме 50 млн. евро.



Рисунок 2 - Структура собственников банка на 01.01.2009

В соответствии с рисунком 2 главным акционером банка (87,74% акций) является RZB-Австрия (Raiffeisen Zentralbank Osterreich). Основанный в 1927 г., этот финансовый институт является центральным институтом в австрийской банковской группе Райффайзен, предоставляющим полный комплекс коммерческих и инвестиционных банковских услуг. Райффайзен группа обслуживает примерно четверть внутреннего банковского рынка Австрии, имеет крупнейшую в стране филиальную сеть, насчитывающую 2 340 офисов, в которых работают 21 000 человек. RZB-Австрия является первым по присутствию в странах Центральной и Восточной Европы (18 филиалов), где стоит в одном ряду с ведущими местными банками, и предлагает коммерческие, инвестиционные услуги и услуги населению.

С момента своего создания ОАО «Приорбанк» рассматривал в качестве приоритетного направления развитие сотрудничества с международными финансовыми организациями. Финансовое учреждение активно сотрудничает с зарубежными банками, что позволяет ему привлекать кредитные ресурсы на более выгодных условиях для инвестирования в национальную экономику. Также банк осуществляет активную деятельность по обслуживанию внешнеэкономических операций Республики Беларусь, является уполномоченным банком по обслуживанию государственных программ.

Банк активно сотрудничает со всеми категориями клиентов – с крупными корпоративными клиентами, малым и средним бизнесом, населением. К крупным клиентам относятся организации с валовым оборотом за год не менее 5 млн. евро. К средним – с оборотом 1-5 млн. евро. Остальные юридические лица относятся к категории малых. вклады в белорусских рублях

К услугам, оказываемым организацией физическим лицам, относятся :

* вклады в белорусских рублях и иностранной валюте;
* банковские пластиковые карточки;
* кредиты наличными и на пластиковые карточки;
* операции с ценными бумага;
* денежные переводы;
* депозитарные сейфы;
* услуги дистанционного банковского обслуживания (Интернет-Банк; СМС-Банк);
* расчётно-кассовое обслуживание.

Среди услуг для юридических лиц можно выделить следующие:

* кредиты в белорусских рублях и иностранной валюте;
* депозиты в форме приобретения облигаций ОАО «Приорбанк», депозитных сертификатов;
* расчётно-кассовое обслуживание;
* услуги на рынке ценных бумаг;
* инвестиционно-банковские услуги;
* валютно-обменные операции, в том числе доступ к торговой площадке Форекс ( оперативная информация о курсах покупки, продажи, конверсии валют по сделкам Форекс в режиме реального времени);
* система электронного документооборота «Клиент-Банк» даёт возможность создавать, редактировать платежные и другие документы, вести их учет;
* эквайринг - это банковский сервис, позволяющий торговым сервисным предприятиям принимать платежные карты клиентов для оплаты за товары и услуги;
* факторинг - финансирование под уступку денежного требования.

Банк занимается благотворительной деятельностью.

Филиальная сеть Приорбанка включает около 100 структурных подразделений. Высококвалифицированный персонал банка обслуживает более 859 тыс. клиентов.

ОАО «Приорбанк» является учредителем ряда дочерних компаний, что даёт ему возможность предоставлять ещё больший спектр услуг:

* 1. Агентство недвижимости «Риэлт-Экспресс»;
  2. Лизинговые частные унитарные предприятия «Приорлизинг» и «Райффайзен-Лизинг». Основной вид деятельности – финансовый лизинг;
  3. Производственно-строительное частное унитарное предприятие «Дом Офис 2000»;
  4. Унитарное страховое предприятие «Седьмая линия».

ОАО «Приорбанк» входит в число шести системообразующих банков страны. Рыночная доля банка на рынке банковских услуг Беларуси на 01.01.2009 составляет:

* активы банка – 9,9% или 4193 млрд.р. (третье место);
* собственный капитал – 5,8% или 421,7 млрд.р. (четвёртое место);
* прибыль – 12,8% или 73 млрд. р. (третье место);
* кредиты юридическим лицам – 8,8% (третье место);
* кредиты населению – 10% или 1335млрд.р. (второе место);
* средства юридических лиц – 7,4% (пятое место);
* средства населения – 5,6% или 868млрд.р. (пятое место);
* средства иностранных банков – 23,6% (первое место).

Банк имеет следующие награды:

* «Банк года в Беларуси» по версии журнала «The Banker» (2003, 2004, 2005);
* «Лучший банк Беларуси» по версии журнала «Global Finance» (2004, 2005, 2006);
* «Лучший банк Беларуси по проведению валютно-обменных операций” по версии журнала «Мировые финансы» (2004, 2005, 2006);
* Наиболее прибыльный банк холдинга Райффайзен в 2004 г.

«Лучший банк Беларуси» по версии журнала «Евроденьги» (2005, 2006).

Являясь членом австрийской банковской группы Райффайзен, ОАО «Приорбанк» использует опыт своего основного акционера и первым внедряет новые банковские продукты и технологии на финансовом рынке страны.

В банке проводится оптимизация бизнес-процессов, внедрение современных банковских и информационных технологий, а также системы контроллинга, позволяющей производить оценку соответствия результатов деятельности намеченным целям и выявлять потенциал дальнейшего развития. В частности освоение информационных технологий имеет своей целью минимизировать прямые контакты с клиентами в Центры банковских услуг ЦБУ и максимально автоматизировать обслуживание с помощью электронных каналов передачи данных и систем автоматизации обработки документов.

Также необходимо отметить, что в банке осуществляется централизация как основной, так и операционной деятельности. Ключевая задача - переход от распределенной банковской модели к централизованной на основе включения баз данных всех филиалов по всем сегментам клиентов в одну централизованную систему с объединенным балансом на основе интегрированной банковской системы.

Организационная структура банка является клиенто-ориентрованной. Это значит построена таким образом, чтобы получить максимальный эффект от работы с каждым сегментом клиентов. Выделен ряд департаментов банка, которые специализируются не на выполняемых операциях, а по видам обслуживаемых клиентов (см. приложение А). Это предоставляет банку возможность определять политику и приоритеты взаимодействия с определённой группой клиентов.

В ОАО «Приорбанк» существует двух уровневая система управления: Центральный офис – ЦБУ. Следовательно, эффективность работы банка зависит от качества проделанной работы на обоих уровнях. В функции Центрального офиса входит:

* разработка стратегии развития банка;
* разработка и внедрение методологии;
* организация работы и развитие каналов продаж;
* разработка новых продуктов;
* ведение бухгалтерии;
* анализ качества работы банковских подразделений и разработка мероприятий по повышению эффективности.

Эффективность же работы ЦБУ зависит от эффективности продаж, качества обслуживания. В каждом ЦБУ имеется управляющий, он и руководит работой следующих отделов: обслуживания корпоративных клиентов, средних и малых клиентов, розничного бизнеса, службы клиентского сервиса, кредитного контроля и сопровождения кредитных проектов, денежного обращения и кассового обслуживания.

# 2.2 Департамент по работе с частными клиентами: структура и анализ его работы

Как видно из организационной структуры в Центральном офисе (см. приложение А), вопросами, связанными с работой с физическими лицами, занимаются департамент по работе с частными клиентами, отдел по работе с карточными продуктами, отдел электронных каналов обслуживания и продаж, а также отдел управления рисками физических лиц.

Однако прямое взаимодействие с клиентами осуществляют отдел розничного бизнеса в ЦБУ. Основными направлениями его деятельности являются:

* консультирование клиентов;
* обслуживание клиентов ;
* предоставление различных форм (наличными или карточкой) и видов кредитов;
* оформление депозитов;
* сопровождение приобретённых продуктов;
* проведение различных операций по счетам клиентов;
* платежные и валютно-обменные операции;

А в функции департамента по работе с частными клиентами входит:

* + разработка новых продуктов;
* планирование и организация совместных проектов с организациями, предоставляющими различные услуги населению(страховые компании, авиакомпании, магазины);
* продвижение банковских продуктов для физических лиц;
* организация продаж банковских продуктов для физических лиц;
* определение направлений тарифной, кредитной, процентной политики;
* мониторинг выполнения целей;
* участие в формировании бюджета банка по обслуживанию населения;
* работа с жалобами клиентов в сфере повышения качества услуг;
* поддержание контактов с банками группы RZB, обмен опытом;
* постановка задач отделу информационных технологий для разработки и доработки программного обеспечения;

Работа департамента в Центральном офисе построена по принципу: каждый сотрудник курирует определённое (-ые) направление (-я) деятельности департамента. Руководит их работой начальник департамента и два его заместителя.

Департамент активно сотрудничает с департаментом информационных технологий, отделом по работе с карточными продуктами, отделом управления кредитными рисками физических лиц.

# 2.3 Анализ финансовой деятельности банка

# 2.3.1 Общий анализ финансовой деятельности банка

Начальным этапом анализа финансово-хозяйственной деятельности банка является функциональный анализ. Проведём его на основе данных годовых бухгалтерских балансов за период с 2006 по 2008 гг. (см. приложение Б). Этот вид баланса имеет укрупнённую форму построения и предназначен для публикации в открытой печати. В нём отражаются активы, обязательства, собственный капитал банка, остатки по внебалансовым счетам. Активы банка – часть баланса банка, отражающая на определённую дату состав и размещение всех принадлежащих данному кредитно-финансовому учреждению ресурсов. Подразделяются на приносящие доходы и не приносящие их. К активам, не приносящим доходов, относятся денежные средства в кассе, на корреспондентском и резервном счетах, а также основные средства, материалы, нематериальные активы банка и иммобилизованные (отвлеченные из оборота) собственные средства. Активы, приносящие доходы, подразделяются на учетно-кредитные и банковские операции. Приумножение активов банка осуществляется за счет проведения активных операций: выдача кредитов, инвестиционные операции, оказание услуг клиентам банка, прочие активные операции, способствующие получению прибыли. Пассивы банка- это все выставляемые банку денежные требования, кроме требований его владельцев. Пассивы являются основным источником ресурсов.



Рисунок 3 – Динамика роста активов и пассивов

Для начала последовательно проследим за общим развитием банка. Как видно из рисунка 3 в 2008 г. банк значительно активизировал свою деятельность, причём как в области привлечения займов, так и в сфере активных операций. Проанализируем причины изменения величины и структуры пассивов. И поскольку существенных изменений в капитале не происходило, то более подробно исследуем привлечённые средства.

Как следует из таблицы 1, в 2008 г. обязательства банка возросли по сравнению с 2007 г. на 88% и составили 3,7 млрд. р., и в целом увеличились за последние три года в два раза. Рассмотрим структуру пассивов и выявим статьи, а следственно и направления деятельности банка, которые стали причиной такого стремительного увеличения обязательств.

Таблица 1 – Динамика обязательств банка за период с 2006 по 2008 гг., млн.р

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья | 1 января 2007 г. | 1 января 2008 г. | Темп роста, % | 1 января 2009 г. | Темп роста, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Средства Нацбанка | 8 887,60 | 1 743,20 | 19,61 | 7 377,30 | 423,20 |
| Кредиты и другие средства банков | 473 380,60 | 628 869,20 | 132,85 | 2 010 246,90 | 319,66 |
| Средства клиентов | 807 884,00 | 1 288 786,20 | 159,53 | 1 664 708,60 | 129,17 |
| Ценные бумаги, выпущенные банком | 681,80 | 8,20 | 1,20 | 27 912,70 | 340 398,78 |
| Прочие обязательства | 278 964,00 | 84 805,30 | 30,40 | 61 403,20 | 72,40 |
| Всего обязательства | 1 569 798,00 | 2 004 212,10 | 127,67 | 3 771 648,70 | 188,19 |

Чётко прослеживается тенденция быстрого роста кредитов других банков. Так в 2008 г. по сравнению с предыдущим периодом они возросли более чем в три раза. Это служит отражением решения банка активней финансировать малый и средний бизнес в стране, а также приобретения оборудования предприятиями автомобилестроения, мебельной промышленности и птицеводства. Эти проекты в свою очередь повлекли рост займов банка у иностранных партнёров. Так кредитование малого бизнеса через кредитные линии для малого бизнеса Международной финансовой корпорации (МФК) динамично реализуют Белгазпромбанк, Приорбанк, Астанаэксимбанк. В декабре 2006 г. подписано соглашение с Европейским банком реконструкции и развития о предоставлении Приорбанку синдицированного кредита в размере 25 млн. долл. США на срок до восьми лет. Проект направлен на развитие ипотечного кредитования физических лиц резидентов Республики Беларусь. Динамично развивается сотрудничество Приорбанка в сфере долгосрочного кредитования с Международной финансовой корпорацией. Так, в июле 2006 г. Приорбанком подписано Кредитное соглашение, по которому Приорбанк получил кредит в размере 20 млн. долл. США Сотрудничество с агентствами по страхованию экспорта. Основным займом в 2008 г. явился кредит предоставленный ВТБ Европейским банком Англии Приорбанку в размере 100 млн. долл. США сроком на два года. В целом Приорбанк является лидером среди белорусских банков по привлечению кредитных ресурсов из-за рубежа, что обусловлено его принадлежностью к группе Райффайзен.

Объем привлеченных средств физических лиц увеличился за 2008 г. на 41% и составил 546,305 млрд. р., что на 15% превышает объем запланированный бюджетом. Рыночная доля банка также увеличилась и составила 5,2% на начало 2009 г. Средства клиентов малого бизнеса увеличились в 1,5 раза. Это явилось следствием успешного проведения мероприятий в рамках реализации стратегии руководства по развитию розничного бизнеса. Были предложены более высокие процентные ставки, а также улучшены существующие условия размещения денежных средств в банке, предложены новые продукты.

Также анализируя пассивы банка, можно проследить в 2008 г. активизацию выпуска банком ценных бумаг на сумму почти в 30 млрд. р. Развитие этого направления существенно расширяет ресурсную базу. Активизация в данном направлении обусловлена макроэкономическими причинами. До 2008 г. налог на доходы, получаемые юридическими лицами при вложении средств в ценные бумаги (40 %), был намного выше ставки налогов по депозитам (24 %), поэтому экономической целесообразности выпускать облигации не было. Но после выхода в 2007 г. указа президента Республики Беларусь, освобождающего доходы покупателей отдельных видов облигаций от налогообложения, у банка появилась возможность использовать и этот вид долговых обязательств для формирования долгосрочной ресурсной базы. Причем, устанавливая по облигациям более низкую ставку, чем по депозитам, банк как эмитент обеспечивал инвестору более высокую чистую (после уплаты налогов) прибыль по сравнению с вкладами. В свою очередь рост спроса на ценные бумаги обусловлен ещё рядом преимуществ. Во-первых, для хранения ценных бумаг достаточно иметь всего один счет депо. Во-вторых, чтобы получить средства, инвестированные в облигации, до наступления срока их погашения, их можно продать на вторичном рынке. В то же время в случае досрочного снятия средств с депозита ставка по нему, как правило, существенно снижается.

Для оценки пассивов используют коэффициент, характеризующий надежность помещения средств и определяющий достаточность капитала. Соотношение собственных и привлеченных средств



Уровень коэффициента в 10% считается нормой.

Для определения эффективности использования привлеченных средств рассчитывается отношение привлеченных ресурсов к общей сумме кредитных вложений банка: К = 3 771648,70 / 3594315,70 100% = 105%. Значение данного показателя свыше 100% говорит об опережающих темпах формирования портфеля депозитов по сравнению с темпами роста кредитных операций. Это свидетельствует об использовании привлеченных средств не только в качестве кредитных ресурсов, но и в качестве источника других активных операций (в том числе и для покрытия собственных затрат банка, что не всегда говорит об эффективном использовании привлеченных ресурсов).

В целом увеличение пассивов свидетельствует о росте доверия, оказываемому банку, как со стороны банков, организаций, так и со стороны частных клиентов. Имидж банка имеет очень важное значение для его развития. Для дальнейшего развития отношений с клиентами в этой сфере банку необходимо уделять внимание таким направлениям, как разработка новых продуктов, услуг, повышать их качество, предлагать клиентам более выгодные условия размещения денежных средств.

После того, как проанализированы источники средств банка. Необходимо рассмотреть их размещение. Проведём анализ активов, а, следовательно, и направлений использования ресурсов Приорбанка: в каком объеме и кому они предоставляются. В таблице 2 указаны основные направления и их темпы роста.

Таблица 2 – Динамика активов банка за период с 2006 по 2008 гг, млн.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья | 1 января 2007 г. | 1 января 2008 г. | Темп роста, % | 1 января 2008 г. | Темп роста, % |
| АКТИВЫ |  |  |  |  |  |
| Денежные средства | 45 741,40 | 76 621,80 | 167,51 | 99 902,00 | 130,38 |
| Средства в Национальном банке | 96 638,30 | 120 342,40 | 124,53 | 129 589,00 | 107,68 |
| Ценные бумаги: | 202 449,40 | 100 082,80 | 49,44 | 178 490,60 | 178,34 |
| для торговли | 202 449,40 | 100 082,80 | 49,44 | 178 490,60 | 178,34 |
| Кредиты и другие средства в банках | 199 880,60 | 87 607,60 | 43,83 | 859 953,20 | 981,60 |
| Кредиты клиентам | 1 122 559,70 | 1 810 901,70 | 161,32 | 2 734 362,50 | 150,99 |
| Долгосрочные финансовые вложения | 2 568,00 | 3 342,20 | 130,15 | 5 476,30 | 163,85 |
| Основные средства и нематериальные активы | 86 772,80 | 114 251,70 | 131,67 | 141 479,20 | 123,83 |
| Прочие активы | 132 378,70 | 62 754,90 | 47,41 | 44 060,90 | 70,21 |
| ИТОГО активы | 1 888 988,90 | 2 375 905,10 | 125,78 | 4 193 313,70 | 176,49 |

Из таблицы 2 видно, что активы банка постоянно увеличиваются достаточно быстрыми темпами. На четверть за 2007 г. и на 75% за 2008 г. Рассмотрим структуру активов и исследуем основные причины такого стремительного роста.



Рисунок 4 - Структура активов на 01.01.2009

Рисунок 4 демонстрирует, что наибольшую долю (66%) в структуре активов имеют кредиты клиентам. Из таблицы 2 следует, что за последние три года они возросли более чем в два раза и составили 2,7 трлн. р., что демонстрирует активное развитие банка в частности в таком основном виде его деятельности как предоставление займов. Рассмотрим более подробно причины роста кредитного портфеля банка.

Таблица 3 – Динамика изменения кредитного портфеля по типам контрагентов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип клиентов | 01.01.2008 | | 01.01.2009 | | Темп роста, % |
| Сумма, млрд. р. | Удельный вес % | Сумма, млрд. р. | Удельный вес % |
| Юридические лица | 1 366,9 | 74,77 | 2 007,6 | 73,42 | 147 |
| Индивидуальные предприниматели | 27,0 | 1,48 | 43,4 | 1,59 | 161 |
| Физические лица | 434,3 | 23,76 | 683,4 | 24,99 | 157 |

Структура задолженности по кредитным и иным активным операциям в разрезе типов контрагентов в 2008 г. не претерпела существенных изменений. Основной прирост кредитного портфеля ОАО «Приорбанк» произошел за счет увеличения почти на 50% объемов кредитования юридических лиц. Результатом реализации политики расширения розничных услуг явился существенный рост объемов предоставленных банком кредитных ресурсов физическим лицам и индивидуальным предпринимателям. Сумма задолженности этого типа клиентов увеличилась к концу 2008 г. практически на 60% и составила 683,4 млрд. р. и 43,4 млрд. р. соответственно. Банк занял второе место в стране по кредитованию населения.

Структура кредитного портфеля в разрезе секторов экономики также существенно не изменилась. Наибольший удельный вес в кредитном портфеле юридических лиц занимают кредиты, выданные предприятиям промышленности – 34,2 %. Вторыми по объему кредитного портфеля являются предприятия оптовой и розничной торговли – 23,4%. Далее следуют кредиты, предоставленные предприятиям строительной отрасли – 3,9%, транспортным организациям – 3,4%, предприятиям электроэнергетики и газоснабжения - 2,5%.

Вторым значимым направлением (21%) по размещению денежных средств, как видно из рисунка 3, являются межбанковские кредиты. Межбанковское кредитование - это привлечение и размещение банками между собой временно свободных денежных средств кредитных учреждений. Основной причиной увеличения их на порядок в 2008 г. явилось то, что привлечённые средства возросли почти вдвое (см. таблица 1), а размещение средств происходило более медленными темпами. Вследствие чего образовались временно свободные кредитные ресурсы, и банк, как это принято, продал их на рынке межбанковских кредитов - денежном рынке. Главным достоинством такого взаимодействия является то, что межбанковские кредиты являются самым оперативным источником для поддержания ликвидности баланса банков второго уровня, а также для проведения активных операций и пополнения корреспондентских счетов.

Следующим по объёму активом (см. рисунок 3) являются средства в Национальном банке. Их доля составляет 3%. Как видно из таблицы 2, существенный их рост (на четверть) наблюдался в 2007 г., что объясняется макроэкономическими причинами, а именно распоряжением Нацбанка по созданию дополнительных резервов под проблемную задолженность.

Также 3% активов приходится на основные средства и нематериальные активы. Более подробно причины их роста будут изложены в следующем подразделе.

Как видно из рисунка 4, 2% активов составляют денежные средства. К ним относятся денежные средства банка, находящиеся в его кассе и на корреспондентских счетах. Следственно и причинами их роста являются увеличение объёмов денежно-кассового обслуживания различных категорий клиентов по мере развития банка. А также развитие системы корреспондентских счетов, о чём более подробно будет сказано ниже.

Также из таблицы 2 видно, что в два раза с 2006 г. увеличились долгосрочные финансовые вложения банка. Это связано с тем, что в настоящее время Приорбанку открыт ряд иностранных кредитных линий, средства которых могут быть использованы для финансирования инвестиционных проектов клиентов банка. Среди них РУП «МАЗ», ОАО «Нафтан», РУП «Минскэнерго», ОАО «Гродно-Азот», Белорусская железная дорога, ОАО «Могилевхимволокно». Инвестиционный проект может предусматривать как приобретение отдельного технологического или торгового оборудования, строительство или приобретение здания или иного сооружения, так и создание целого имущественного комплекса. Основным документом, который банк оценивает при принятии решения о возможности кредитования, является бизнес-план по проекту.

Активы банка имеют различный уровень доходности, поэтому следует постоянно регулировать соотношение между активами, приносящими доходы и не приносящими их. С этой целью изучим следующие показатели:

а) Коэффициент эффективности использования активов, определяемый путем соотношения средних остатков по активам, приносящим доход, и средних остатков по всем активам. Значение этого коэффициента на конец

2008 г.: К = 3822343 / 41933138 100% = 90%.

Учитывая, что нормой является значение 60-80%, можно сделать вывод об эффективной структуре активов.

б) Отношение суммы предоставленных банком кредитов к общему объему депозитов:

К = 3594315,70 / 3674955,50 100% = 90%

Значение коэффициента свыше 75% говорит об активной кредитной политике проводимой банком.

Подытоживая выше сказанное, можно отметить, что зависимость деятельности банка от иностранных кредитов может негативно отразится на его развитии. Во-первых, в мировой экономике прослеживается кризис ликвидности, получить кредит всё сложнее и стоимость их увеличивается. А следственно, сокращаются источники ресурсов. Да и спрос на кредиты в последнее время сократился, в связи с резким снижением темпов развития мировой экономики. А поскольку Беларусь является экспортоориентированной страной и её предприятия сотрудничают с различными государствами, то мировые тенденции прослеживаются и в нашей стране. Одним из приоритетных направлений деятельности банка должно стать наращивание ресурсов из внутренних источников, в частности, активное привлечение средств населения.

# 2.3.2 Анализ доходов

Для анализа эффективности работы банка необходимо проанализировать его доходы, их структуру и динамику. Информационной базой для этого является отчёт «О прибыли и убытках» (см. приложение В). В таблице 4 рассмотрим только чистые доходы.

Таблица 4 – Структура чистых доходов, млн. р

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование статьи | 1января 2007 г. | Доля, % | 1января 2008 г. | Доля, % | 1января 2009 г. | Доля, % |
| Чистые процентные доходы | 82 624,30 | 43,28 | 89 580,60 | 42,92 | 109 291,40 | 40,16 |
| Чистые комиссионные доходы | 68 589,80 | 35,92 | 85 004,70 | 40,73 | 98 795,80 | 36,30 |
| Чистый доход по операциям с валютой | 21 338,90 | 11,18 | 27 979,80 | 13,41 | 34 782,00 | 12,78 |
| Чистый доход по операциям с ценными бумагами | 1 032,00 | 0,54 | 264,60 | 0,13 | 205,80 | 0,08 |
| Доход в форме дивидендов | 5,90 | 0,00 | 227,30 | 0,11 | 119,10 | 0,04 |
| Прочие доходы | 17 336,80 | 9,08 | 5 638,90 | 2,70 | 28 949,40 | 10,64 |
| Итого доходов | 190 927,70 | 100,00 | 208 695,90 | 100,00 | 272 143,50 | 100,00 |

Из таблицы 4 видно, что за последние три года деятельности банка структура доходов существенных изменений не претерпевала. Так основным источником прибыли являются чистые процентные и комиссионные доходы, удельный вес которых в среднем составляет соответственно 42,1% и 37,6%. Это очевидно, поскольку главными направлениями деятельности банка являются выдача и сопровождение кредитов, привлечение депозитов. А также осуществление платёжных операций. Явно прослеживается тенденция к снижению доли чистого дохода по операциям с ценными бумагами.

Для того чтобы проанализировать результаты деятельности банка, необходимо изучить динамику доходов и прибыли, которые приведены в таблице 5.

Таблица 5 - Темп роста чистых доходов, млн. р.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование статьи | 1января 2007 г. | 1января 2008 г. | Темп роста, % | 1января 2009 г. | Темп роста, % |
| Чистые процентные доходы | 82 624,30 | 89 580,60 | 108,42 | 109 291,40 | 122,00 |
| Чистые комиссионные доходы | 68 589,80 | 85 004,70 | 123,93 | 98 795,80 | 116,22 |
| Чистый доход по операциям с иностранной валютой | 21 338,90 | 27 979,80 | 131,12 | 34 782,00 | 124,31 |
| Чистый доход по операциям с ценными бумагами | 1 032,00 | 264,60 | 25,64 | 205,80 | 77,78 |
| Доход в форме дивидендов | 5,90 | 227,30 | 3 852,54 | 119,10 | 52,40 |
| Прочие доходы | 17 336,80 | 5 638,90 | 32,53 | 28 949,40 | 513,39 |
| Итого доходов | 190 927,70 | 208 695,90 | 109,31 | 272 143,50 | 130,40 |

Как видно из таблицы 5, самым стабильным и высоким является темп роста процентных доходов. Это объясняется тем, что приоритетным направлением развития является разработка мероприятий, направленных на увеличение клиентской базы, пополнение и совершенствование линейки кредитных продуктов и услуг для всех категорий клиентов. Рост процентных доходов обусловлен не только увеличением выданных кредитов, но также и повышением их качества, в смысле надежности и возвратности. Во многом этому поспособствовало развитие системы риск-менеджмента. Этот вид деятельности был выделен в отдельный департамент. Его сотрудники повышают свою квалификацию, проходят стажировку за рубежом. Также внедряется новое программное обеспечение, аналитические системы.

Хотя темп роста комиссионных доходов снизился на 5%, в абсолютном выражении они увеличились на 13,791 млрд. р. Комиссионные доходы являются важным источником дохода.

Из таблицы 5 видно, что комиссионные расходы составляют лишь около 20% доходов, на основании чего можно сделать вывод, что данный источник доходов является очень прибыльным. Играет важную роль в покрытии других издержек банка. Например, операционных расходов.

Таблица 6 – Динамика роста чистых комиссионных доходов, млн. р.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Статья | 1 января 2007 г. | 1 января 2008 г. | 1 января 2009 г. |
| Комиссионные доходы | 78 851,60 | 103 096,40 | 129 610,00 |
| Комиссионные расходы | 10 261,80 | 18 091,70 | 30 814,20 |
| Чистые комиссионные доходы | 68 589,80 | 85 004,70 | 98 795,80 |
| Соотношение расходов и доходов | 0,13 | 0,18 | 0,24 |

К основным источникам комиссионных доходов относятся доходы, полученные по ведению счетов, кредитным и пассивным операциям, операциям с пластиковыми картами, ценными бумагами, иностранной валютой.

Рост доходов, получаемых за ведение счетов, вызван увеличением совокупного числа обслуживаемых клиентов. Открытие новых счетов юридических лиц обусловлено, помимо прочего, и развитием международных корреспондентских отношений банка. На 01.03.2008 г. количество «ностро» счетов Приорбанка составило 48 в 31 банках, в т.ч. количество «ностро» счетов в банках стран СНГ и Балтии - 23 в 13 банках региона. Среди банков-корреспондентов Приорбанка по-прежнему крупнейшие финансовые институты: Банк Американ Экспресс (основной расчетный банк в долларах США), Сбербанк РФ (основной расчетный банк в российских рублях), Коммерцбанк АГ, Дойчебанк и РЗБ АГ (основные расчетные банки в евро), Гансабанк (основные расчетные банки в эстонских кронах), Токийский банк (основные расчетные банки в йенах) и др.

Приорбанк обладает широкой сетью счетов «лоро». Количество «лоро» счетов составляет 131, которые открыты на имя 83 зарубежного банка, а также 53 счета, открытых на имя 20 белорусских банков, в т.ч. и Национального банка Республики Беларусь. Из банков-нерезидентов наибольшее количество «лоро» корреспондентов по-прежнему составляют банки России, Украины, Латвии, Литвы. ОАО «Приорбанк» установил корреспондентские отношения с различными банками СНГ, Балтии, Европы, Азии и США.

Увеличение доходов по кредитным операциям вызвано ростом выдаваемых кредитов, о чём было сказано выше (см. таблица 3 ). А поскольку расходы по данной статье не велики, то взимание комиссии является хорошим источником прибыли.

Также динамично увеличиваются доходы по пластиковым карточкам. Это связано с ростом выпуска как дебетовых, так и кредитных карт. Подробнее эта сфера деятельности будет проанализирована в следующем подразделе.

Важной статьёй доходов являются доходы от операций с иностранной валютой, они составляют порядка 10% чистого дохода (см. таблица 4). Хотя из таблицы 5 видно незначительное снижение темпа их роста, в абсолютном выражении они возросли на семь миллиардов рублей. Это обусловлено, во-первых, ростом торговых валютных сделок юридических лиц, осуществляемых через систему корреспондентских счетов банка. А также тем, что в 2007 г. произошли качественные изменения в части совершаемых банком валютно-обменных операций на межбанковском рынке Форекс. На фоне снижения количества операций в полтора раза обороты по основным валютам существенно увеличились и составили: 7 969,1 млн. долл. США (+13.3%), 53 377,8 млн. р. рф. (+192.3%), 4 427,2 млн. евро (-11,6%). Как и в предыдущие годы по результатам 2007 г. банк удерживает 2-е место среди белорусских банков по операциям покупки-продажи иностранной валюты на торгах ОАО «Белорусская валютно-фондовая биржа», причем доля Приорбанка на этом сегменте рынка составила 13,4% от общего объема сделок на бирже. В то же время прирост сделок, совершенных банком на бирже, составил 33%, что позволило достичь объема операций эквивалентного 5763,7 млрд. р. В конце 2006 г. - начале 2007 г. существенно изменилось законодательство в части взимания банками платы за совершение валютно-обменных операций на внебиржевом рынке, однако возросший объем сделок с юридическими лицами, достигший объема 7308 млрд. р. (прирост 40%), позволил компенсировать потери в рентабельности операций и сохранить размер доходов на уровне 2006 г.

За период с 2007 по 2008 гг. прибыль банка увеличилась на 5 млрд. р. или 9%. Этот показатель может быть улучшен за счёт снижения операционных расходов. Разработка мероприятий в этом направлении должна стать одним из приоритетных направлений деятельности банка для повышения рентабельности.

# 2.3.3 Анализ операционных издержек

Основой для анализа расходов банка служит отчёт «О прибыли и убытках» (см. приложение В). Расходы коммерческого банка – это затраты денежных средств банка на выполнение операций и обеспечение функционирования банка. К первым относятся процентные и комиссионные расходы.

Таблица 7 показывает, что существенных изменений в структуре расходов не наблюдалось. Так основная доля (по 40%) приходится на процентные и операционные расходы, которые и представляют наибольший интерес для анализа. Однако процентные и комиссионные расходы будут проанализированы в следующем подразделе.

Таблица 7 – Структура расходов в период с 2006 по 2008 гг., млн. р.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование статьи | 1января 2007 г. | Доля, % | 1января 2008 г. | Доля, % | 1января 2009 г. | Доля, % |
| Процентные расходы | 69 282,9 | 34,5 | 85 656,9 | 39,5 | 181 651,7 | 47,8 |
| Комиссионные расходы | 10 261,8 | 5,1 | 18 091,7 | 8,3 | 30 814,2 | 8,1 |
| Отчисления в резервы | 15 318,1 | 7,6 | 6 809,6 | 3,1 | 3 289,0 | 0,8 |
| Операционные расходы | 78 042,7 | 38,9 | 105 936,5 | 48,8 | 135 931,1 | 35,7 |
| Прочие расходы | 27 720,3 | 13,8 | 14 273,3 | 6,6 | 28 169,2 | 7,4 |
| Итого расходов | 200 625,8 | 100,0 | 217 148,8 | 100,0 | 379 855,2 | 100,0 |

Заострим внимание на операционных издержках, поскольку тщательный их анализ даёт возможность найти пути их снижения, а следственно - повышения прибыли. Из таблицы 7 видно, что каждый год они увеличиваются. Посмотрим на темп их роста.



Рисунок 5 – Рост операционных издержек

Как видно из рисунка 5, операционные доходы возрастают равным темпом почти на треть за год. В целом это связано с развитием деятельности банка, расширением филиальной сети, повышением качества программного обеспечения. Однако чтобы точнее понять причины такой тенденции, необходимо рассмотреть структуру издержек в динамике.



Рисунок 6 - Структура издержек в динамике

Как следует из рисунка 6, существенных изменений в структуре издержек за исследуемый период не происходило. Так наибольший удельный вес, а точнее половину, составляют расходы, связанные с персоналом. Сюда относится заработная плата, командировочные расходы, различные выплаты, затраты, связанные с организацией досуга персонала (частичное финансирование спортивных, культурных мероприятий), с обучением персонала.

Рост затрат по оплате труда объясняется как увеличением числа сотрудников в результате открытия новых точек продаж, так и ростом зарплаты. Так за 2007 г. среднемесячная заработная плата работников возросла на 18,5%, за 2008 г. на 18,3%. Учитывая средний уровень инфляции в стране в пределах 11%-14%, можно сделать вывод, что реальная зарплата персонала также увеличивается. За 2007 г. было открыто 19 точек продаж. Затраты на обучение персонала возросли в связи с повышением квалификации сотрудников, стажировками за границей. В 2006 г. 1199 работников банка или 66% от числа работающих в банке повысили квалификацию с помощью различных видов обучения, за 2007 г. - 1431 работников банка или 70,7%, за 2008 г. было организовано 1542 курсов.

Затраты на содержание зданий увеличились вследствие проведения ремонтных работ, необходимых для улучшения внешнего и внутреннего вида зданий, так как это является существенным моментом для поддержания имиджа у клиентов.

Затраты на оборудование возрастают как в связи с модернизацией и приобретением оргтехники, так и с увеличением числа банкоматов и электронных платёжных терминалов. За 2007 г. банк установил 26 новых банкоматов, и на 31 декабря 2007 г. общее количество банкоматов во всех регионах республики составило 186 шт. За 2008 г. банк установил 23 новых банкомата.

Издержки по информационным технологиям составляют 13%. Рост затрат демонстрирует, что банк следит за мировым опытом и активно применяет современные технологии. Основные направления развития задаются главным акционером. Ключевая задача 2007 г. - переход от распределенной банковской модели к централизованной на основе включения баз данных всех филиалов в одну централизованную систему с объединенным балансом на основе интегрированной банковской системы СТ.Банк. ИТ. Консолидация была успешно завершена в начале ноября 2007 г. В настоящее время все операционисты банка работают с централизованной базой данных в он-лайн режиме. Вторым значительным проектом было внедрение новой централизованной программной системы поддержки операций для физических лиц СТ. Банк. Розница. Внедрены программно-технические системы, предоставляющие новые возможности для обслуживания клиентов: кол-центр, смс-банкинг. В 2008 г. проведена централизация функций по обслуживанию юридических лиц. В результате чего 80% от всех входящих электронных платежей обрабатываются автоматически. Автоматизация обработки документов, предоставляемых клиентами в бумажном виде. Внедрён электронный архив, электронный документооборот для кредитных заявок малых клиентов. Развитие системы удаленного электронного банковского обслуживания клиентов. В 2008 г. достигнут рост доли электронных платежей, осуществляемых юридическими лицами с 70% в начале года до 85% к концу года.

Затраты на информационные технологии имеют высокую рентабельность. Они сокращают трудозатраты, совершенствуют предоставляемые сервисы, помогают внедрить качественно новые услуги. Результатом чего становится повышение конкурентных преимуществ, а следственно числа клиентов и доходов, а соответственно и прибыли. Поэтому совершенствование в этой сфере является неотъемлемой частью развития банка в целом.

Административные расходы сокращаются в результате оптимизации организационной структуры и централизации функций по работе с персоналом.

Рост маркетинговых затрат увеличивается, как вследствие повышения стоимости размещения рекламы, так и в результате роста числа проводимых рекламных акций. Однако эти затраты необходимы для успешного развития бизнеса.

Всё вышесказанное можно подытожить и сделать вывод, что важное значение имеют затраты на информационные технологии, поскольку влекут снижение различного вида затрат (административных, связанных с персоналом) и повышают эффективность деятельности в общем. Половину затрат связано с персоналом, поэтому важно следить за оптимальностью оргструктуры, внедрять системы анализа эффективности работы сотрудников.

# 

# 2.3.4 Анализ экономических показателей работы банка с физическими лицами

Как уже отмечалось выше, эффективность работы департамента в целом зависит от качества обслуживания клиентов персоналом отдела розничного бизнеса в каждом ЦБУ республики и от результатов аналитической работы, проделанной сотрудниками департамента в центральном офисе.

Сегодня ОАО «Приорбанк» активно развивает бизнес с физическими лицами. Удерживает второе место в стране по объёмам кредитов, предоставленным населению. Причём величина его кредитного портфеля в данном сегменте вдвое больше, чем у конкурентов. И как уже было отмечено выше, организация стабильно удерживает шестое место из 27-ми по привлечению депозитов.

Работа с физическими лицами играет важную роль в деятельности банка.



Рисунок 7 – Структура прибыли за 2008 г

Как показывает рисунок 7, работа с физическими лицами обеспечивает банку треть всей его прибыли, поэтому анализ этой сферы деятельности является очень важным.

Одним из главных показателей эффективности развития отношений банка с населением является динамика количества частных клиентов банка.



Рисунок 8 - Динамика количества частных клиентов банка

Как следует из рисунка 8, число привлечённых клиентов банка в интересующем нас сегменте динамично увеличивается в последние годы, что является результатом реализации стратегии руководства по развитию розничного бизнеса.

Одними из показателей эффективности проделанной работы являются прибыль и рентабельность. Начальным этапом для оценки работы в данном сегменте будет являться анализ доходов.



Рисунок 9 – Динамика роста чистого дохода, полученного от работы с населением

Как следует из рисунка 9, доходы банка в интересующем нас сегменте динамично увеличиваются, что свидетельствует об эффективной работе.

Доходы, полученные от работы с населением, как и в общем случае, делятся на процентные и комиссионные.



Рисунок 10 – Структура чистых доходов, полученных от работы с населением в 2008 г.

Как следует из рисунка 10, комиссионные доходы обеспечивают 58% дохода от работы с физическими лицами. Рассмотрим источники их формирования и динамику.



Рисунок 11 – Структура и динамика комиссионных доходов

На рисунке 11 видно, что наибольший удельный вес и темп роста имеют комиссионные доходы, получаемые от обслуживания дебетовых карт. Причиной этому явился рост количества зарплатных проектов. В свою очередь предприятия охотней сотрудничают с банком в силу того, что расширяется сеть банкоматов и электронных платежных терминалов. Так за 2006 г. банк установил 26 новых банкоматов, а количество электронных платежных терминалов составило 777 штук. В 2007 г. их число увеличилось на 200 штук. Также банк активно привлекает новые предприятия торговли и сервиса, стремясь расширить возможности применения банковских карточек. Общее количество предприятий торговли и сервиса, принимающих к оплате банковские карточки в 2006 г., достигло 883, а в 2007 г. достигло 1 003. Совокупный оборот по банковским карточкам, обработанным в сети Приорбанка в 2006 г., увеличился в 1,5 раза и составил 618 млн. евро. Было совершено более 12 млн. операций. Совокупный оборот по карточкам, эмитированным ОАО «Приорбанк» за 2007 г. составил более 750 млн. евро. Общее количество совершенных операций превысило 18,7 млн. (по сравнению с 2006 г. количество операций выросло в 1,5 раза).

В 2008 году ОАО «Приорбанк» активно проводил рекламные акции и маркетинговые кампании, направленные на продвижение карточных продуктов, а также на увеличение доли безналичного оборота по банковским пластиковым карточкам. Рекламные акции «Призы, которые изменят вашу жизнь» и «Бумеранг» увеличили количество безналичных платежей посредством банковских карточек в 3,7 раза, сумма операций выросла в 2 раза.

Также активно возрастают комиссионные доходы по кредитным операциям. Это связано с ростом кредитного портфеля, который будет проанализирован ниже. К числу таких доходов относятся доходы от снятия наличных денежных средств, сопровождения, операций по счёту, обслуживание кредита.

К другим комиссионным доходам относятся плата, взимаемая за денежные переводы, предоставление депозитарных ячеек, операций с ценными бумагами. Но так как банк не специализируется на данных направлениях деятельности, то их развитие происходит постепенно.

Доходы по пластиковым карточкам будут повышаться с развитием у населения культуры пользования электронными деньгами. А она на данный момент отстает от ряда развивающихся стран филиальной сети Райффайзен. Необходимо больше информировать население о преимуществах безналичных платёжных средств, а также об особенностях пластиковых карт. Развивать в стране сервисы, которые должны предоставляться с картами, например класса «Голд».

Из рисунка 10 видно, что процентные доходы составляют 42%. Чистые процентные доходы складываются из процентных доходов по кредитам за вычетом процентных выплат по депозитам.

Из таблицы 8 следует, что процентные доходы, полученные по кредитным операциям, покрывают выплаты по депозитам и на 11% превышают их. Это свидетельствует о сбалансированной политики банка.

Таблица 8 – Процентные доходы и расходы за 2008 г.

|  |  |
| --- | --- |
| Статья | Сумма, млн. р. |
| Процентные доходы | 72001,24 |
| Потребительские кредиты | 48778,24 |
| Кредитование недвижимости | 23223,00 |
| Процентные расходы | 35436,70 |
| Депозиты | 35232,16 |
| Другое | 204,54 |
| Итого чистых процентных доходов | 36564,54 |

Чтобы выяснить причины роста процентных доходов, а также комиссионных доходов по кредитным операциям необходимо проанализировать кредитный портфель физических лиц как по количеству выданных кредитов, так и по их объёму.



Рисунок 12 – Структура кредитного портфеля по количеству счетов на январь 2009 г

Как следует из рисунка 12, наибольшее количество клиентов привлекает возобновляемая кредитная карта, хотя это и новый продукт, который появился в феврале 2008 г. Это первая в Беларуси карточка, кредитная линия которой является возобновляемой в течение всего срока действия кредитования. Она предоставляется всем клиентам с положительной кредитной историей, т.е. тем, кто вовремя оплачивает проценты за пользование кредитом

В 2008 г. выпущено 43200 возобновляемых кредитных карточек, задолженность на конец года составила 27,3 млн. евро. А к концу 2008 г. их число возросло почти до 100 тыс. Маркетинговая кампания по продвижению продукта «Возобновляемая кредитная карточка» увеличила объем продаж карточек в 1,5 раза. Очевидно, такой повышенный спрос объясняется как выгодными условиями, так и тем, что её пользователи уже давно являются клиентами банка и проявляют своё расположение. Эта тенденция является явным примером тому, что для повышения эффективности работы банка с физическими лицами необходимо разрабатывать мероприятия по удержанию ранее привлечённых клиентов, расширять взаимодействие с ними.

Карточные кредитные продукты и кредиты наличными составляют по 27% и 23% соответственно. Однако доля первых с каждым годом увеличивается, поскольку такие продукты более удобны в связи с возрастанием безналичных платежей и развитием данной сферы. Потребительские кредиты (кредитные карточки) в общем, стали наиболее прибыльным продуктом. Необходимо заметить, что потребительские кредиты приносят 62 % доходов по активам, но составляют при этом только 49% от всех активов по физическим лицам.

Рассмотрим структуру кредитного портфеля физических лиц по их величине.

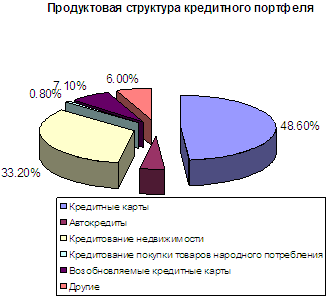


Рисунок 13 - Структура кредитного портфеля по величине задолженности на конец 2008 г

Из рисунка 13 видно, что наибольший процентный доход обеспечивает кредитование, предоставляемое в виде пластиковых карт. За прошедший год были осуществлены два особо успешные проекта в сфере обслуживания частных лиц: выпуск нового продукта «Потребительский кредит» и сотрудничество с РУП «Белпочта». В рамках проекта «Потребительский кредит» заключаются соглашения с торговыми организациями в различных регионах Беларуси. Второй проект заключается во взаимодействии с РУП «Белпочта» по продаже кредитных карточек через отделения связи.

Однако если сравнивать структуру на рисунке с предыдущей можно сделать следующий вывод. Хотя количество клиентов в сфере кредитования недвижимости составляет всего 3% от общего числа заёмщиков, величина их доля в кредитном портфеле физических лиц составляет 33%, то есть займы достаточно велики. А следственно они обеспечивают 33% процентных доходов и являются важным направлением развития кредитования. Займы в большей части выданы в иностранной валюте. Положительным моментом является и минимальный риск потерь, в силу наличия залога.

Также значимым направлением является автокредитование. Во-первых, наличие залога в виде автомобиля снижает риск возникновения проблемной задолженности. Во-вторых, Приорбанк развивает отношения с автодиллерами, что даёт возможность разрабатывать выгодные для всех условия предоставления таких кредитов. В-третьих, это перспективное направление, поскольку в стране имеется тенденция к росту приобретения автомобилей.

Анализируя показатели работы банка с населением, можно отметить, что рост кредитного портфеля происходит достаточно быстрыми темпами (см. таблица 3). Так к концу 2007 г. его объем составил 434,295 млрд. р., что на 201,3 млрд. р. больше, чем в начале года (темп прироста составил 86,4%). В 2008 г. кредиты населению выросли на 58% и достигли 690 млрд. р. Такая динамика свидетельствует об эффективности мероприятий, проводимых в рамках осуществления стратегии по развитию розничного бизнеса. Наиболее значимыми из них явились: открытие 19 новых точек продаж, в начале июня 2007 г. ОАО «Приорбанк» запустил первый банковский кол-центр в Республике Беларусь, расширилась сеть мобильных банкиров.

Также банк проводит активную деятельность в сфере привлечения денежных средств населения. За 2007 г. депозиты населения увеличились на 45% и составили 223,6 млрд. р., что привело к расширению рыночной доли банка. А в 2008 г. объем привлеченных средств физических лиц увеличился за год на 68% и составил 375,138 млрд. р., что на 37% превышает объем запланированный бюджетом. Рыночная доля банка также увеличилась и составила 4,8% на начало 2008 г. Эта тенденция свидетельствует о росте доверия банку и эффективности мер по повышению имиджа банка, что является очень важным аспектом в сегодняшних условиях острой конкурентной борьбы между банками.

Подытоживая вышесказанное, можно сказать, что хотя по кредитованию населения банк занимает второе место в республике, по объёмам привлечённых средств населения стабильно остаётся на шестом месте после банков со значимой государственной долей капитала. Поэтому необходимо и дальше повышать имидж, разрабатывать новые выгодные предложения. Также для повышения прибыли можно предоставлять клиентам различные сопутствующие услуги, к примеру страховые. Необходимо разрабатывать мероприятия по наращиванию связей с ранее привлечёнными клиентами. Использовать опыт банков группы Райффазен в других странах.

# 2.4 Анализ зарубежного опыта организации работы банков с физическими лицами

Зарубежный опыт показывает, что повышение эффективности работы банков с населением происходит в двух направлениях: развитие и использование маркетинговых приёмов и внедрения новых технологий обслуживания.

Среди современных маркетинговых средств привлечения новых клиентов выделяют директ маркетинг (прямой маркетинг) - это селективное и персональное обращение к каждому клиенту посредством телефонной коммуникации или письмом (электронным или обычным). Ранее он использовался лишь в сфере торговли. Директ маркетинг (прямой маркетинг) представляет собой как минимум одну из возможных стратегий нахождения новых клиентов. Кроме того, уже имеющихся клиентов путем прямого маркетинга информируют о выводе на рынок нового продукта, услуги, акциях и т.д. Если в Приорбанке кол-центр занимается лишь информированием населения, является своего рода справочной, то в зарубежных банках кол-центры выступают как один из инструментов прямого маркетинга. С помощью директ маркетинга выстраивается имидж компании в обществе, поддерживаются отношения с клиентами: определяются их потребности, отношение к услугам банка, к нему в общем. Проанализировав эти данные, компания может вовремя модифицировать предложение рынку. Однако самое важное - директ маркетинг дает максимальную эффективность и избирательность воздействия.

Достаточно быстрыми темпами развивается сфера электронных банковских услуг. Интернет-банк имеет принципиальное технологическое преимущество. Его уникальность в том, что клиент получает возможность видеть и свободно управлять в режиме он-лайн всеми своими счетами: текущими, кредитными, депозитными, карточными.

Все же крупные банки Беларуси строят Интернет-банкинг в карточной процессинговой системе. Нет пластиковой карты – значит Интернет-банка нет. Да и сам Интернет-банкинг представляет собой систему, просто предоставляющую информацию о средствах на счёте. А возможности управлять своими средствами через Интернет белорусские пользователи не имеют. Для клиента это не совсем удобно, потому что если он, например, владелец депозита или у него есть текущий или расчетный счет, кредит на недвижимость, на автомобиль, потребительский кредит, он своих счетов в традиционных белорусских Интернет-банках не видит.

Принципиальное отличие Интернет-банка зарубежных ведущих банков в том, что они собирают информацию о клиенте из всех учетных систем. Подключившись к Интернет-банку, клиент может получить информацию по всем своим продуктам: просмотреть балансы, выписки по счетам, увидеть задолженность по кредитам – неважно, это кредит на недвижимость или кредитная карточка, а также совершить платежи, переводы между счетами, получить и распечатать чек по проведенной операции, самостоятельно изменить свои авторизационные параметры и контактную информацию. Кроме того, можно совершать общереспубликанские платежи, такие как оплата услуг мобильных операторов, интернет провайдеров, кабельного телевидения, домашнего телефона.

Развитие банка на новой технологической основе предполагает следующие шаги:

1. Использование банкоматов, принимающих наличные денежные средства (с функцией «кэш-ин»).

Банки, устанавливая такого рода банкоматы, предоставляют возможность населению пополнять свой карт-счет 24 часа в сутки 7 дней в неделю, избегая тем самым необходимости посещения банка.

б) Использование «бесконтактных» платежей.

Речь идет о встроенных специальных ЧИПах в карточку с магнитной полосой или крышку мобильного телефона (возможно встраивание микропроцессора также в брелоки, футляры для ключей, персональные компьютеры) для расчетов за товары и услуги в предприятиях торговли и сервиса. В некоторых категориях торгово-сервисных фирм скорость оплаты покупок имеет важнейшее значение для успеха их бизнеса. Использование бесконтактных технологий значительно сокращает затраты времени на осуществление оплаты товаров (услуг) покупателями (пользователями). Предприятия торговли и сервиса за счет повышения скорости обслуживания клиентов имеют возможность увеличить объем продаж .

Осенью 2003 г. было создано совместное предприятие с крупнейшим японским оператором мобильной связи ИТТ БоСоМо для реализации проекта по тестированию возможностей проведения платежных трансакций с помощью бесконтактных чипов, встроенных в трубки мобильных телефонов. А уже в середине 2004 г. бесконтактные платежи были включены в стандартный набор услуг для владельцев телефонов нового поколения. Международные платежные системы и их участники надеются, что бесконтактные технологии смогут потеснить наличные деньги как основной инструмент платежей в таких категориях предприятий торговли и сервиса, как рестораны быстрого обслуживания, кинотеатры, автозаправочные станции и проезд на всех видах транспорта. на рисунке 14 изображены возможные направления развития системы бесконтактных платежей.

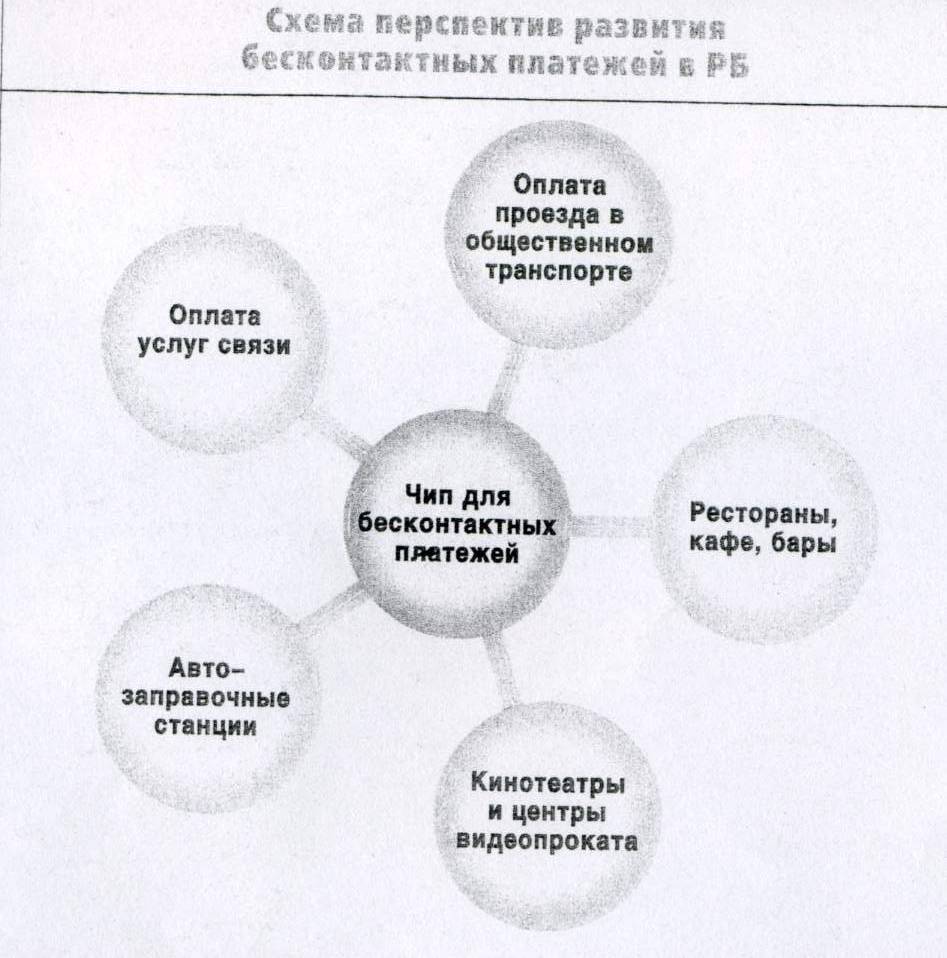


Рисунок 14 – Схема перспектив развития бесконтактных платежей в Беларуси

# 

# 3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАБОТЫ БАНКА С ФИЗИЧЕСКИМИ ЛИЦАМИ

Как показывает проведенный нами анализ финансовой работы банка, в частности работы с физическими лицами, на данный момент использованы далеко не все возможности активизации и повышения эффективности работы в данном сегменте. В качестве мер по развитию бизнеса с частными клиентами можно предложить создать отдел развития взаимоотношений с клиентами, автоматизировать его для повышения эффективности его работы, а также ввести специальную систему мониторинга и оценки результатов его деятельности.

В Приорбанке имеется ряд предпосылок для успешного функционирования такого отдела. К ним относятся:

* системы автоматизации работы персонала в точках продаж;
* наличие и использование двух обширных баз данных клиентов, имеющих кредиты и депозиты;
* создание и активная работа кол-центра;
* опыт успешных маркетинговых компаний для ранее привлечённых клиентов, в частности, предложение возобновляемых кредитных карточек.

# 3.1 Организация отдела развития взаимоотношений с клиентами

На основании вышеизложенной информации можно сделать вывод о том, что бизнес с физическими лицами имеет значимое место в работе банка. Он обеспечивает 30% прибыли. Также средства населения играют значимую роль в формировании ресурсной базы банка. Их доля составляет почти 30% от всех привлечённых средств клиентов. Причём темпы роста объёма бизнеса с каждым годом возрастают, поэтому необходимо и далее проводить различные мероприятия по наращиванию бизнеса в данном сегменте.

Но для дальнейшего успешного развития, как было отмечено выше, необходим отдел, который бы специализировался на организации прямых контактов банка с клиентами и развитии взаимоотношений с ними. На данный момент в банке, в частности в Центральном офисе, не имеется выделенного структурного подразделения - отела, которое бы занималось всеми аспектами построения отношений банка с частными клиентами, поддержания связей с ними, оценке эффективности от различного взаимодействия с различными клиентами. Большинство из этих функций выполняют сотрудники департамента по работе с частными клиентами, также отдел маркетинга, отдел сети продаж, отдел электронных каналов сопровождения и продаж. Причём необходимо учесть факт, что в отделе маркетинга работает всего лишь три человека и следственно они не могут самостоятельно эффективно продвигать большое разнообразие продуктов банка для всех категорий клиентов.

Новый отдел необходимо создать как структурное подразделение департамента по работе с частными клиентами, поскольку в банке только этот департамент решает все вопросы и занимается организацией работы с населением.

Таким образом, вся аналитическая работа, разработка новых продуктов, останутся закреплёнными за департаментом, а новый отдел будет курировать выстраивание и поддержание взаимоотношений с клиентами. За сотрудниками департамента останутся закреплёнными функции:

* + разработка новых продуктов;
* планирование и организация совместных проектов с организациями, предоставляющими различные услуги населению(страховые компании, авиакомпании, магазины);
* определение направлений тарифной, кредитной, процентной политики;
* мониторинг выполнения целей;
* участие в формировании бюджета банка по обслуживанию населения;
* поддержание контактов с банками группы РЗБ, обмен опытом;
* постановка задач отделу информационных технологий для разработки и доработки программного обеспечения.

Итак определим: какие задачи будет решать новый отдел, чем его деятельность будет отличаться, подробно определить функции, чтобы после на их основе можно было определить сколько и каких сотрудников необходимо набрать в соответствии и закреплёнными за ними обязанностями.

Во-первых, к новому отделу перейдут такие функции департамента как:

* продвижение банковских продуктов для физических лиц;
* организация продаж банковских продуктов для физических лиц;
* работа с жалобами клиентов в сфере повышения качества услуг.

Помимо вышеперечисленного отдел будет заниматься очень важным направлением - развитием отношений с ранее привлечёнными клиентами. Как показал анализ мирового опыта для эффективной работы важно не количество привлечённых клиентов, а дальнейшее поддержание отношений с выгодными, прибыльными клиентами. Поэтому основной задачей отдела в данной области будет являться – выявление выгодных клиентов из уже имеющихся и установление длительных взаимоотношений с ними.

Проведённый выше анализ опыта работы иностранных банков с населением показывает, что преуспеть в сложившихся условиях в борьбе за клиента можно, если выделиться среди остальных. Поскольку банковские продукты достаточно схожи, для повышения конкурентоспособности необходимо или предложить дополнительные услуги, или создать уникальное предложение для каждого клиента. Варианты дополнительных услуг представлены на рисунке 15.

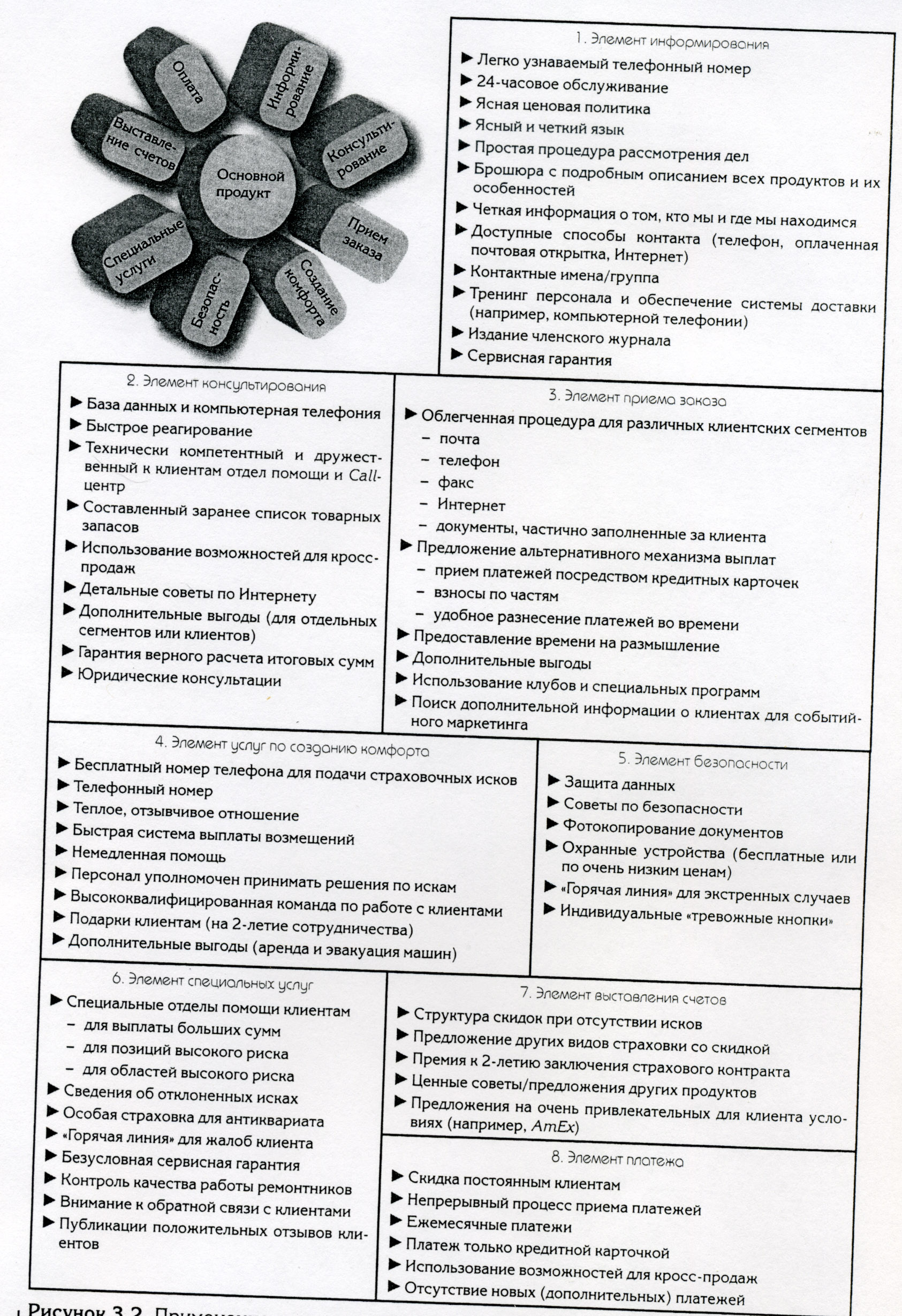


Рисунок 15– Список дополнительных услуг

Необходимо уметь предложить продукт каждому своему клиенту персонально, с учетом его индивидуальных потребностей и, что очевидно, на взаимовыгодных условиях. Для реализации этой идеи прибегают к развитию системы управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management - CRM). Наиболее распространённое её определение звучит так: CRM — это стратегия управления и оценки взаимоотношений с клиентами, которая предполагает, что центром всей философии бизнеса является клиент. Основными направлениями её внедрения являются меры по поддержке эффективного маркетинга продаж, обслуживания и поддержания отношений с ранее привлечёнными клиентами. CRM открывает расширенные возможности для использования информации как для понимания клиентов, так и для лучшего применения стратегий маркетинга взаимоотношений. Решение этой задачи требует кросс-функциональной интеграции персонала, операций, процессов, рыночных мощностей, которая становится возможна с использованием информации, технологий, программных приложений.

Сегодня компании могут совершенствовать свою работу с клиентами благодаря прорыву в области информационных технологий. Так CRM опирается на использование целого спектра технологий по управлению базами данных, а также специализированных CRM-приложений. Возможно создавать обширные массивы клиентских данных, организовывать обратную связь и анализировать, интерпретировать и конструктивно использовать полученные данные. В зависимости от сферы автоматизации процессов выделяют:

* Операциональный CRM нацеленный на автоматизацию бизнес – процессов, протекающих в местах контакта с людьми. Включает автоматизацию продаж, маркетинга, обслуживания клиентов. Как правило, здесь наиболее затратными становятся мероприятия по внедрению call- центров или систем автоматизации продавцов.
* Аналитический CRM подразумевает поиск, накопление, организацию, анализ, интерпретацию, использование данных, полученных от операциональных частей бизнеса. Очень важна интеграция методов этих двух направлений.

Таким образом, операциональный CRM облегчает контакты клиентов с компанией, а также последующую обработку и выполнение запросов. Тем самым повышая уровень сервиса и снижая издержки на обслуживание. А аналитический помогает фокусироваться на нужных клиентах и делать им подходящие предложения, а также при помощи гораздо более высокого уровня знаний о клиентах осуществлять персонализацию и индивидуальный маркетинг. Сегодня актуальна потребность в аналитическом для оптимизации своей клиенто - ориентированной деятельности и создания ценности для себя и для клиента.

Прежде чем создавать отдел необходимо выбрать его руководителя. Проведенный анализ показал, что начальником отдела следует назначить заместителя директора департамента по работе с частными клиентами, так как он соответствует всем требованиям, предъявляемым к начальнику отдела, а именно:

* опыт работы с частными клиентами в ОАО «Приорбанк»;
* знание бизнес среды и осведомлённость о текущей ситуации в стране;
* хорошее знание структуры банка для успешного поиска необходимой информации;
* стратегическое мышление, аналитические способности;
* опыт постановки или решения ИТ задач;
* коммуникабельность и организаторские способности.

Таким образом, отдел будет решать следующие задачи:

* 1. продвижение банковских продуктов для физических лиц;
  2. организация продаж банковских продуктов для физических лиц;
  3. работа с жалобами клиентов с целью повышения качества услуг;
  4. разработка и реализация программ по развитию взаимоотношений с существующими клиентами банка;
  5. взаимодействие со структурными подразделениями Центрального офиса по вопросам разработки и внедрения программ работы с существующими клиентами банка;
  6. осуществление контроля и подготовка отчетности по результатам проводимых кампаний по развитию взаимоотношений с существующими клиентами банка;
  7. проведение сегментации клиентов и разработка предложений по повышению эффективности деятельности отдела;
  8. улучшение работы по развитию взаимоотношений с существующими клиентами банка;
  9. организация семинаров с банками группы Райффайзен для обмена опытом.

Деятельность нового отдела должна осуществляться в соответствии с положением об отделе (см. приложение Г).

Работа отдела должна быть построена по принципу проектного подхода. Различают управление проектами двух типов. Первый заключается в организации работы временной команды специалистов для работы над конкретным проектом, причём дата окончания этой работы установлена изначально. Второй тип будет использован в работе нашего отдела. Подразумевает, что постоянная кросс-функциональная команда будет разрабатывать и осуществлять различные проекты поочерёдно. То есть проект – деятельность по достижению определённых результатов, как правило, за определенное время. Проекты CRM должны реализовывать цели производные от целей компании. Для успешной реализации проектов их ход необходимо постоянно контролировать, иначе выход проекта за рамки бюджета и сроков принесёт ущерб банку. Эта важная обязанность будет закреплена за начальником отдела, на ряду с определением прибыльности проекта, планированием внедрения проекта, решениями о пробном запуске проекта.

Таким образом, начальник отдела будет выполнять такие функции как:

* организация и общее руководство процессом планирования бизнеса с частными клиентами;
* разработка и утверждение программ развития взаимоотношений с клиентами;
* определение прибыльности проекта;
* планирование внедрения проекта;
* решение о пробном запуске проекта;
* составление отчётности по результатам деятельности отдела.

Для повышения эффективности и успешной реализации CRM-проектов деятельность отдела должна строится по кросс-функциональному принципу, то есть персонал отдела должен консультироваться и сотрудничать со специалистами других департаментов. В зависимости от решаемых задач, такими департаментами являются: департамент информационных технологий, маркетинга, обслуживания клиентов, экономики, аналитики.

На основании функций отдела, изложенных в положении об отделе (см. приложение Г), определим, какой персонал необходим.

В отдел необходимо перевести менеджера департамента по работе с частными клиентами, поскольку выполняемые им обязанности переходят к новому отделу. За ним будут закреплены функции:

* продвижение банковских продуктов для физических лиц;
* организация продаж банковских продуктов для физических лиц;

Необходимо перевести в отдел на должность экономиста одного из лучших сотрудников ЦБУ. Выбор сотрудника следует осуществлять на основе информации отдела работы с персоналом, поскольку там собирается и анализируется информация для определения лучших сотрудников на основе так называемых, ключевых показателях работы (опыт работы с людьми, решения конфликтных ситуаций, количественные показатели результатов работы), который будет выполнять такую работу как:

* работа с жалобами клиентов с целью повышения качества услуг и анализа причин ухода клиентов;
* работа с VIP клиентами;
* контактирование с работниками ЦБУ с целью получения новой информации о клиентах, анализ отдельных особых запросов с целью накопить и обработать полученную информацию для разработки на её основе новых продуктов или услуг;
* анализ данных полученных от кол-центра;

Для реализации CRM-проектов надо принять на работу трёх экономистов. Один будет выполнять такие функции как:

* анализ и обновление информации клиентской базы;
* анализ новых аналитических средств;
* постановка задач отделу информационных технологий;
* подготовку выборок клиентов для участия в программах CRM;

Два других экономиста будут непосредственно ответственны за:

* реализацию программ;
* подготовку почтовых рассылок либо звонков кол-центра;
* обработку ответов;
* анализ откликов;
* ведение единого реестра по всем программам CRM.

Все должностные обязанности и права экономистов закреплены в предлагаемой должностной инструкции (см. приложение Д). Для успешного взаимодействия с клиентами из отдела маркетинга необходимо перевести маркетолога. Его функции будут заключаться в следующем:

* Во время реализации конкретных проектов формулировать банковские предложения для клиентов, разрабатывать их оформление;
* Изучать причины отказов клиентов от предложений банка и разрабатывать мероприятия по их снижению;
* С помощью анкетирования клиентов собирать данные о качестве оказываемых услуг, удовлетворённости клиентов качеством обслуживания, причинах ухода в другие банки.

Таким образом, структура отдела должна быть следующей.

Начальник отдела

менеджер

экономист

экономист

экономист

экономист

маркетолог

Рисунок 16 - Структура отдела развития взаимоотношений с клиентами

Единой методики, позволяющей оценить повышение экономической эффективности деятельности банка в результате использования CRM, не существует.

На первом этапе оценки эффективности взаимодействия банка с имеющимися клиентами можно использовать концепцию жизненного цикла клиентов, с помощью которой можно определить потенциальную прибыль, при условии, что клиент не уйдёт в другой банк.

Срок пожизненной ценности клиента определяется количеством лет которые клиент проведёт с банком, т.е. цикл покупательной способности. Это обусловлено тем, что банковские продукты имеют абсолютно чёткий срок жизни: кредит на образование, на приобретение недвижимости, специальные вклады для пенсионного возраста. Поэтому для определения возможной выгоды полученной от клиента чаще используют сегментацию по возрасту, что позволяет прогнозировать спрос на различные банковские услуги или продукты. Подобная процедура дает основания смоделировать поведение клиента в течение всей его жизни (а также всего времени пользования банковскими услугами) и создать предполагаемую схему сотрудничества в дальнейшем.



Рисунок 17 – Этапы взаимодействия с банком в зависимости от возраста клиента

Из рисунка 17 видно, что банкам гораздо легче ориентироваться в предложениях своим клиентам, пользуясь данной моделью. Они могут достаточно точно прогнозировать, в каком возрасте какие банковские продукты клиенты будут приобретать.

Поскольку зарубежные банковские клиенты отличаются от белорусских более высоким уровнем лояльности к финансовым институтам, то в большинстве случаев они знакомятся с предложением банка, учась в колледже или университете. Первым продуктом чаше всего становится карта банка, иногда привязанная к родительскому счету или позволяющая откладывать накопленные средства, полученные во время первых заработков. Затем молодые люди пользуются кредитами на образование, которые широко распространены за рубежом и отличаются доступностью и удобством (что пока еще не характерно для нашей страны, хотя некоторые шаги в этом направлении уже сделаны).

Немного позже с помощью уже привычного банка клиент покупает свою первую машину в кредит, затем жильё, за которое будет расплачиваться в течение 10-15 лет, но в случае развития ипотеки этот срок может быть в два раза больше. После рождения ребенка, продолжая постоянно платить банку в счёт погашения ссуды за жильё, клиент задумывается об образовании для ребёнка начинает откладывать средства. Инвестированный капитал приносит свою прибыль и переходит по наследству новому поколению, которое может воспользоваться уже ставшим почти членом семьи своим банком.

К сожалению, в настоящий момент подобная схема не сможет в полной мере работать в Беларуси, однако проводятся активные мероприятия, чтобы ее адаптировать к нашим условиям.

Второй вопрос, который необходимо решить для учета пожизненной ценности клиента, - это прогнозирование ситуации на будущее. Банку необходимо определиться с текущим положением клиента: является ли он прибыльным в настоящий момент, находится ли в стадии подъема или спада.

Для определения пожизненной стоимости клиента в целом необходимо учитывать все факторы: историю трансакций, чистую прибыль в настоящее время, кредитную историю, другие финансовые условия, персональные данные о клиенте. Это позволит банку эффективно строить коммуникации со своими потребителями.

Для того, чтобы рассчитать пожизненную ценность клиента, необходимо составить схему мероприятий. Подготовительный этап является одним из самых важных в создании системы учета пожизненной ценности клиента. В процессе подготовки необходимо учитывать четыре наиболее важные составляющие: определение гипотез (ожидаемая прибыль и те элементы, которые требуют совершенствования); ожидаемые риски; необходимые издержки; разработку оценки эффективности.

Схема мероприятий для оценки пожизненной ценности клиента включает в себя следующие составляющие:

* Сбор и обработка информации. Как уже было отмечено в предыдущем подразделе, все данные будут храниться в интегрированной системе. Начальнику необходимо знать, из какой части системы какую информацию необходимо извлекать.
* Расчет индивидуальной прибыльности клиента на текущую дату времени. Для определения будущей прибыльности клиента необходимо рассчитывать прибыльность клиента на сегодняшний день с тем, чтобы более корректно прогнозировать результаты на будущее.
* Анализ текущей ситуации. Чтобы понять, как будет себя вести клиент и какие продукты ему будут интересны в будущем, недостаточно информации об одном клиенте. Для этого необходимо нарисовать полную картину клиентов, чтобы понять их дальнейшие действия. Этот метод предполагает большие расходы и в случае затруднений со стороны руководства по утверждению бюджета может быть заменен использованием вторичной информации, содержащей демографическую, социально-экономическую и поведенческую информацию о целевых сегментах, схожих с клиентами компании.
* Расчет индекса пожизненной ценности клиента и разработка модели будущего поведения клиентов. Первый шаг в расчете индекса пожизненной ценности клиента состоит в изучении чистой текущей стоимости, т.е. необходимо понять, нужен ли данный клиент компании в настоящий момент. Как только такие данные получены, необходимо произвести соответствующее выравнивание с помощью некой формулы, в которой учитываются такие показатели, как количество обращений клиента в год, издержки на привлечение новых клиентов, доход, полученный от клиента в течение каждого года обслуживания, процент удержания постоянных клиентов, среднее количество лет взаимодействия клиента с банком.

Необходимо учитывать, что некоторые переменные в данной формуле такие, как оборот с клиентов и издержки на привлечение клиентов - легко подсчитываемые показатели, рассчитанные на основе счетов и бухгалтерской отчетности. Однако другие - средний уровень обращений клиентов в различные каналы коммуникаций банка - более сложно поддаются подсчету и рассчитываются опытным или экспертным методом.

Также имеются некоторые статистические данные, полученные в результате использования CRM-решений:

* Затраты на привлечение нового клиента в среднем в пять раз больше, чем на удержание существующего.
* Удовлетворенные клиенты дают хорошие рекомендации другим, что способствует привлечению новых клиентов без каких-либо затрат. В ведущих банках доля таких клиентов может составить 30%. В то же время удовлетворенный клиент расскажет об удачной покупке в среднем пяти своим знакомым. Неудовлетворенный — минимум десяти.
* Большая часть клиентов окупается лишь через год работы с ними (соответственно, если клиент «ушел» до этого срока, то он принес убытки).
* Увеличение процента удержания клиентов на 5% может увеличить прибыль компании в этом сегменте на 10%-20%.
* Около 50% клиентов компании не приносят дополнительной прибыли из-за неэффективного взаимодействия с ними.

Эта информация может использоваться в качестве базы для определения эффективности создания нового отдела.

Исходя из предложенной структуры отдела (см. рисунок 16) и его задач определим затраты необходимые на создание и функционирование нового отдела. Расходы на оплату труда персонала будут на уровне расходов на оплату труда схожих категорий сотрудников Приорбанка.

Таблица 9 – Затраты на создание и функционирование отдела

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Статья затрат | Затраты на единицу, тыс. р. | Количество | Итого за год,  тыс. р. |
| Расходы на оплату труда сотрудников (с учётом налогов) | 1 120 | 6 | 80 640 |
| Расходы на оплату труда начальника (с учётом налогов) | 1 680 | 1 | 20 160 |
| Расходы на обучение |  |  | 15 000 |
| Мебель | 1 215 | 7 | 8 505 |
| Компьютеры | 1 620 | 7 | 11 340 |
| Оргтехника: |  |  |  |
| МФУ | 1 620 | 1 | 1 620 |
| факс | 400 | 1 | 400 |
| телефон | 80 | 7 | 560 |
| Бумага и конверты (пачка 500 шт.) | 13 | 1 920 | 24 960 |
| Операционные издержки |  |  | 15 000 |
| Итого |  |  | 178 185 |

Предложения, разрабатываемые отделом, будут касаться клиентов, которые имеют или имели депозиты или потребительские кредиты. Как правило, отклик на дополнительные предложения банка среди клиентов, имеющих ипотечные кредиты очень мал. Держать депозиты в банке им невыгодно. А дополнительные кредиты для данного сегмента имеют большой риск возникновения проблемной задолженности.

На основе статистических данных можно предположить, что чистый совокупный доход в результате деятельности отдела (до автоматизации) возрастёт на 5%. Тогда определим его на основе данных, приведенных на рисунке 12 и в таблице 8.

Таблица 10 – Чистые доходы от работы с физическими лицами за 2008 г.

|  |  |
| --- | --- |
|  | Сумма, млн. р. |
| Процентные доходы от потребительского кредитования | 48 778,24 |
| Процентные расходы по депозитам | 35 232,16 |
| Итого чистых процентных доходов | 13 546,08 |
| Чистые комиссионные доходы по потребительским кредитам | 11 179,78 |
| Итого | 24 725,86 |
| 5% | 1 236,29 |

Рассчитаем прибыль, как разницу предполагаемого дохода от деятельности отдела ( см. таблица 10) и затрат на его создание ( см. таблица 9): прибыль = 1 236,29 – 178,19 = 1 058,1 млн. р. Что составляет 4,5% прибыли, получаемой от работы с физическими лицами. Эффективность от создания такого отдела достигается благодаря тому, что затраты на оплату труда сотрудников отдела (основная статья затрат) очень малы по сравнению с доходом, получаемым от роста кредитного портфеля.

# 3.2 Автоматизация отдела развития взаимоотношений с клиентами

Как уже было отмечено выше, для успешной реализации стратегии CRM необходимы не только маркетинговые решения, но и современные информационные технологии. Необходимо отметить, что Приорбанк соответствует условиям их эффективного использования, к которым относятся:

* клиенто-ориентированная стратегия развития;
* большое число сотрудников, занятых обслуживанием клиентов напрямую;
* достаточно большое число клиентов (835 562);
* имеются предпосылки продаж комплексных продуктов;
* клиенты имеют возможность взаимодействовать с банком по разным каналам.

Важность процесса управления информацией, поддерживающего сбор, анализ и использование гигантских массивов данных о клиентах, очевидна. Поскольку «срок годности» данных о клиентах ограничен, критически важно, чтобы они накапливались, обновлялись и использовались для создания актуальной и всесторонней картины клиентов организованно и интегрировано. Умение «скопировать» способ мышления клиента и использовать эту копию для улучшения впечатлений клиентов — центральный принцип СRМ.

Учитывая наличие старых информационных систем, огромный выбор доступных технологий и уникальность ситуации каждого конкретного бизнеса, выбор программного обеспечения, оборудования и системных решений - серьезная задача.

Классический и самый простой вариант – использование MS Excel. Конечно, эта программа позволяет свести данные в таблицу, но информация в ней будет разрозненна, и работать придется практически вручную. Для экономии времени составления выборок и анализа информации, повышения качества разрабатываемых предложений для имеющихся клиентов необходимо автоматизировать работу сотрудников отдела.

Итак для реализации CRM-решений существует ряд программных продуктов, к которым относятся: репозиторий данных( базы данных и хранилища данных), операционное хранилище данных, витрины данных, интегрированное СRМ-решение. Проанализируем эти средства автоматизации работы с информацией и определим оптимальный вариант для нашего отдела. Выбор должен опираться на принцип ИТ как на «нервный центр», интегрирующий разрозненные данные о клиентах и участвующего в создании «идеального» впечатления клиентов о компании.

При использовании хранилища данных, которыми являются база данных о клиентах имеющих кредитную задолженность и база клиентов имеющих депозиты, усиленного средствами анализа (программами добычи данных и сегментации рынка, например), выявляются самые выгодные клиенты и разрабатываются стратегии по их удержанию и увеличению их ценности. Будучи созданным, хранилище данных поддерживает мониторинг клиентов и обеспечивает тестирование и модернизацию клиентской стратегии. Важность этих возможностей возрастает вместе с динамикой рынков и повсеместным распространением персонализированных услуг и индивидуального маркетинга.

Однако хранилищу данных присущи некоторые недостатки: его функциональность ограничена качеством и полнотой хранимой в нем информации. Чем шире хранилище данных открыто для доступа, тем более уязвимым оно становится для хакеров, вирусов и кражи данных. Должны четко соблюдаться защита конфиденциальной информации и законы о защите данных. Компания обязана нести ответственность за любой ущерб, причиненный доверию клиентов: защита данных — ее первоочередная задача.

Для уверенности в том, что технологии компании поддерживают СRМ, планировать ИТ-инфраструктуру необходимо с точки зрения безукоризненного обслуживания клиентов, а не работы отделов или функций. Клиентоцентризм в планировании ИТ выступает гарантом, что данные о клиентах работают на увеличение потребительской ценности и получаемой от клиентов прибыли. Средства для анализа данных позволяют замерить, принесут ли новые методы управления взаимоотношениями выгоду — увеличение прибыли для акционеров. Такого рода анализ ложится в основу процесса оценки эффективности. После того как на основе этих двух баз данных будет создано единое хранилище данных можно перейти к следующему этапу- внедрению репозитория данных.

Для превращения компании в клиенториентированную недостаточно просто собирать данные о клиентах или извлекать полезную для менеджмента информацию из отдельных баз данных — они дают лишь частичное представление о клиенте. Чтобы относиться к каждому клиенту как к самостоятельной и уникальной единице, компании необходим орган корпоративной «памяти» о них — интегрированное общекорпоративное хранилище данных, на основе которого будет проводиться анализ и создаваться приложения.

Роль репозитория данных — сбор, хранение и интеграция информации о клиентах для эффективного построения и управления взаимоотношениями; под этим термином подразумевается совокупность баз, витрин и хранилищ данных. Прежде чем начать разговор об их роли в СRМ, мы рассмотрим главные составные части репозитория данных.

Репозиторий данных компании, работающей с множеством клиентов, обычно состоит из двух частей: базы данных и хранилища данных. Последнее бывает двух видов: обычное хранилище данных и операционное хранилище данных

Базы данных — это пакеты программного обеспечения для хранения данных, собранных из разных источников, например, кол-центра, наблюдений торгового персонала, исследований рынка и опросов клиентов, точек электронной торговли и т. д. Каждая из тактических баз данных работает отдельно от других.

Хранилище данных — это набор реляционных баз, объединенных таким образом, который позволяет извлекать из них максимальную ценность. Это единое хранилище данных с полной и логически связной информацией о клиентах и деятельности компании. Термином «витрина данных» мы будем обозначать единое тематическое хранилище данных, а термином «хранилище данных» — всю корпоративную систему хранилищ данных. Хотя принцип устройства хранилища данных прост, процесс его создания бывает очень сложным из-за фрагментированности составляющих его баз данных и масштабности задачи. Для сведения данных воедино требуется особый процесс их преобразования. В техническом плане хранилище данных приспособлено для выдачи ответов на запросы пользователей.

Операционное хранилище данных (ОХД) — это особая разновидность хранилища данных, намного меньшая по размеру, чем обычное хранилище данных, предназначенная для единой идентификации всех клиентов вне зависимости от того, сколько различных идентификаций они имеют в разных системах документооборота. В техническом плане ОХД предназначено для выполнения трансакций. Оно используется, главным образом, системами и процессами продаж и обеспечивает единый взгляд на клиента. К примеру, ОХД предоставляет единую картину действий клиента кол-центру, системам автоматизации продаж и приложениям для электронной торговли.

В процессе преобразования данных они копируются из тактических баз в хранилище данных, и при этом дублирование данных сводится к минимуму, а все разногласия между базами снимаются. Сам процесс основан на корпоративной модели представления данных, которая описывает содержание каждой из тактических баз данных и предписывает правила объединения всей полученной из разных баз информации после соответствующей очистки данных и устранения дублирования. Выгода от использования корпоративной модели представления данных состоит в том, что все правила их копирования и интеграции находятся в одном месте. Это делает управление ими намного легче, чем при использовании копирующих программ, соединяющих отдельные части баз данных для создания систем поддержки принятия решений (СППР) или витрин данных. Централизация правил облегчает работу персонала, обслуживающего информационные системы, снижает издержки и трудоемкость представления комплексной информации для решения задач, в частности, СRМ.

После того как хранилище данных успешно создано, к нему применяются аналитические средства для поиска путей создания ценности и для клиентов, и для компании.

Использование современных инструментов для составления запросов и отчетов, а также развитых аналитических средств (часто называемых «он-лайновой аналитической обработкой», иначе — инструменты для добычи данных) открывает новые возможности для продаж или маркетинга. Эти средства способны представлять данные многомерно, более адекватно для бизнеса и имеют удобные пользовательские интерфейсы для прямого интерактивного доступа к данным.

Данные средства анализа — очень важные элементы для любого технологического решения, выбранного компанией для СRМ. Они помогают отыскивать «крупицы золота» в массиве данных и анализировать клиентов либо индивидуально, либо в составе сегментов, сформированных по признаку потребляемого продукта.

Тем не менее, использование этих простейших систем серьезно ограничивает уровень стратегий продаж и маркетинга компании. Ввод данных и поддержание тактических маркетинговых баз требует значительного ручного труда, а это оттягивает ресурсы от главных задач по анализу и часто не позволяет расширять системы.

Непосредственное использование средств по составлению запросов и отчетов в рамках существующих операционных систем также ограничивает возможности для анализа, так как не позволяет связывать данные, хранимые в разных операционных системах. Обширные запросы и аналитические операции могут, кроме того, негативно сказываться на работе самих операционных систем, что вряд ли вызовет восторг у программистов из ИТ отдела.

Любой анализ хорош настолько, насколько хороши качество и охват данных, доступных компании. Если доступны только данные о продуктах и финансовых потоках, они пригодятся для контроля продаж и выявления хорошо продаваемых позиций, но не смогут предоставить компании единую картину клиента, благодаря которой все отделы компании будут иметь одинаковый взгляд на клиента (касаемо данных) и получат возможность выстраивать и реализовывать подходящие маркетинговые стратегии в области взаимоотношений.

Как раз способность выступать в качестве гигантского резервуара памяти, охватывающей всю информацию о клиентах, и стала движущей силой внедрения ИТ-приложений для СRМ. Эта способность плюс быстро падающие цены и растущая мощность компьютеров снизила входной порог для множества компаний и сделала ИТ-приложения доступными.

Для перехода от продукт-ориентированных продаж к клиент-ориентированному маркетингу требуется усовершенствованная система СRМ. Пользователям нужны более мощные аналитические средства, а компании — более структурированный метод сбора, сортировки и хранения данных о клиентах. Для этого создается так называемое хранилище данных. Оно отделено от операционных систем, в которых хранятся данные, и создается единственно лишь для «складирования» собираемых данных, необходимых для поддержания СRМ -системы. Самая простая разновидность хранилища данных называется витриной данных.

В техническом смысле витрина данных— это репозиторий для информации об одном источнике. Иными словами, это тематическое хранилище данных, намного меньшее по масштабу, чем его «старший брат» корпоративное хранилище данных для нужд всей организации. Витрина данных, по сути, — естественное продолжение базы данных с приложением более мощной технологии. В случае маркетинга тема обычно связана с клиентом.

Для внедрения подобного решения компании не понадобятся новые витрины или хранилища данных. Часто все необходимые данные и ИТ-архитектура уже имеются в наличии — требуется лишь более грамотное их использование. Единственное, что понадобится добавить, — это ряд интегрированных приложений СRМ. Основой этого подхода является корпоративное хранилище данных, которое действует как устройство по сбору данных и одновременно является памятью всей системы, обеспечивая полностью индивидуализированное обслуживание клиента в координации со всеми интерфейсами СRМ. Для этого нужны несколько компонентов: веб-сайт, устройство которого позволяет взаимодействовать с клиентом, мощные программы для сбора, навигации, обработки данных и поиска продуктов/услуг, связь с другими клиентскими системами (например, кол-центром и системами поддержки торговых представителей на местах) и главными операционными системами. Полная интеграция означает тесную связь всего перечисленного с приложениями для работы с клиентами и документооборота. Возможности целостных систем с таким высоким уровнем интеграции постоянно расширяются, открывая компаниям пути для скорейшего внедрения СRМ, при этом потенциальные риски, связанные с его освоением, значительно снижаются.

Наличие интегрированного СRМ - решения позволяет компании переместиться к «индивидуализированному СRМ». В итоге, компании станет доступен целый спектр стратегий СRМ, а связанные с ИТ ограничения исчезнут.

Поскольку для построения баз данных о клиентах имеющих кредиты и депозиты, которые используются в ЦБУ, было приобретено программное обеспечение в виде CRM-модуля Microsoft Dynamics NAV, то и для автоматизации работы отдела необходимо докупить обеспечение этой же фирмы - поставщика для создания инфраструктуры и интеграции систем. Тогда интегрированное СRМ – решение будет следующим.

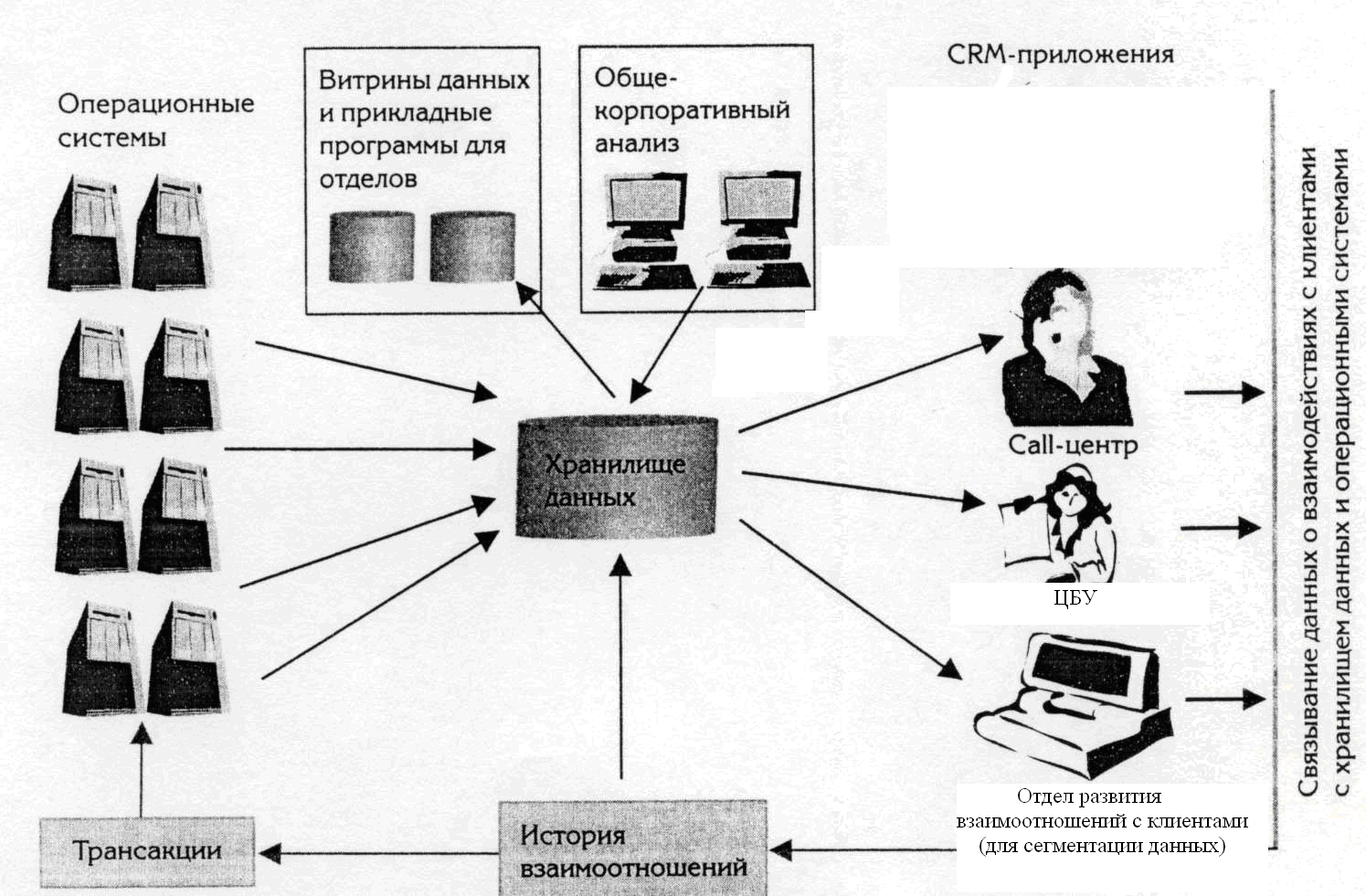


Рисунок 19 - Интегрированное СRМ-решение для Приорбанка

Затраты на закупку дополнительного модуля составят 5 тыс. у.е. и 1,5 тыс. у.е. на обновление лицензии для каждого рабочего места каждый год. Итого затраты составят: (5 000+1500 7) 2800=43 400 млн. р.

Автоматизация отдела повышает эффективность его работы в 2-3 раза. Это достигается благодаря тому, что увеличивается объём и качество обрабатываемых данных. А следовательно, и количество потенциальных клиентов. Согласно разделу 3.1 совокупный доход, получаемый в результате создания отдела составляет 1 236,29 млн. р. Значит, если автоматизировать его деятельность, то доход возрастёт до: 1 236,29 2 = 2 473,8 млн. р., что значительно превышает затраты на автоматизацию.

Поскольку в основе взаимодействие с ранее привлечёнными клиентами будет основано на принципах прямого маркетинга, то неотъемлемой частью работы отдела будет почтовая рассылка. Для того чтобы снизить, связанные с ней трудозатраты, необходимо приобрести конвертовальную машину. Это повысит эффективность работы отдела. Хотя стоимость такой оргтехники в среднем оставляет 18 тыс. у.е., окупает она себя достаточно быстро.

Сравним затраты времени, а следовательно, и денег на ручную и автоматизированную работу с письмами. Для запечатывания конверта вручную сотруднику надо проделать следующее:

1. взять поочерёдно три листа (как правило, отправляется предложение банка для клиента, анкета и бланк с примером для заполнения) - три сек;
2. сложить их вместе, выровнять, согнуть – восемь сек;
3. взять конверт, открыть его, положить бланки, запечатать, отложить 8 сек.

Итого 19 сек на один конверт, плюс перерывы.

Конвертовальная машина проделывает все эти операции за три сек.

Как правило, организации подобные Приорбанку отсылают за день две-три тысячи писем. Это означает, что на эту работу сотрудникам каждый день необходимо будет затратить: 19 2500/60/60 = 13,2 ч. То есть необходимо было бы нанять двух сотрудников на семичасовой рабочий день.

Зарплата персонала таких категорий в банке в среднем 800 тыс. р. в месяц.

Машине же, для того чтобы проделать такой же объём работ, требуется 3 2500/60/60 = 2 ч, следовательно можно поручить отправку писем, контроль работы машины наименее занятому сотруднику отдела, без привлечения дополнительной рабочей силы.

Срок окупаемости оргтехники составит:

18 000 2700 / 1 600 000 / 12 = 2,5 г

Причем, что машина будет задействована не на полную мощность.

# Методики оценки эффективности работы отдела и материального стимулирования его сотрудников

Как было отмечено выше, оценкой эффективности работы отдела будет заниматься начальник отдела. Определить эффективность работы отдела очень трудно, поскольку единой методики оценки эффективности CRM не существует, и каждая компания придумывает свою.

Для оценки эффективности работы отдела необходимо знать процент клиентов принявших предложения банка, сумму выданных кредитов, привлечённых депозитов, а также количество лет, на которые они выдаются или привлекаются. Все предложения имеющимся клиентам будут заведомо выгодны для банка. Но в силу того, что для разных клиентских сегментов суммы предложений будут различны (в соответствии с доходами и др.), показателям эффективности работы будут являться не только привлечённые или выданные суммы, но и процент откликов клиентов на предложения банка. Поскольку процент откликов показывает, насколько качественно была проведена работа по разработке данного предложения.

На основе статистических данных работы аналогичных отделов можно сделать вывод о том, что отдел работает эффективно, если:

* процент откликов превышает 10%;
* сумма выданных кредитов превышает в месяц 3,75 млн. у.е., что рассчитывается как: среднее количество откликнувшихся за месяц клиентов 1500, средняя сумма, которую они берут в кредит 2500 у.е. (как правило, предлагаются потребительские кредиты);
* сумма привлечённых депозитов 2 млн. у.е., что рассчитывается как: среднее количество вкладов в месяц 1000, их средняя сумма 2000 у.е.

Соответственно, если эти показатели превышаются, значит, отдел работал эффективно и необходимо премировать его сотрудников. Максимальная премия данной категории сотрудников 60%. 10% начисляется, если процент откликов превышает 10%. В среднем максимальная сумма выданных по специальным предложениям кредитов: 15 000 2500 у.е = 37,5 млн. у.е. Максимальная сумма привлечённых средств: 10 000 2000у.е = 20 млн. у.е. Т.е. если за месяц выдано кредитов на 37,5 млн. у.е. и депозитов на 20 млн. у.е., то премия составит 50%. В связи с тем. что в данный момент приоритетной задачей банка является привлечение ресурсов, премии за рост депозитов выше, чем за рост кредитов.

Выдача кредитов в размере 37,5 млн. у.е - 3,75 млн. у.е = 33,75 млн. у.е соответствует 20%-ам премии.

Привлечение депозитов в размере 20 млн. у.е.- 2 млн. у.е = 18 млн. у.е соответствует 30%-ам премии.

В конце каждого месяца на основе данных, поступивших из ЦБУ, начальник отдела будет подсчитывать процент откликов, сумму привлечённых средств и выданных кредитов и определять процент начисления премии.

Каждый месяц должна проводиться оценка качества работы отдела. Базой для такой оценки будут данные, собранные с помощью анкетирования клиентов. Как уже отмечалось выше, собирать данные о качестве оказываемых услуг, удовлетворённости клиентов качеством обслуживания, причинах ухода в другие банки будет маркетолог отдела.

# 3.4 Установка терминалов и банкоматов, принимающих наличные денежные средства

Как уже отмечалось выше, эффективной мерой по снижению затрат, а следственно повышению эффективности работы банка с физическими лицами является установка терминалов и банкоматов, принимающих наличные денежные средства.

Клиентам это обеспечивает возможность пополнять свой карт-счет 24 часа в сутки 7 дней в неделю, избегая тем самым необходимости посещения банка. С помощью банкоматов с функцией приема наличных денежных средств держатели международных банковских карт Виза и Мастеркард, могут не только получать наличные денежные средства и оплачивать услуги операторов мобильной связи, но и бесплатно выполнить следующие операции:

* вносить платежи по кредиту;
* увеличивать расходный лимит по карте:

денежными средствами, внесенными через устройство, можно воспользоваться через несколько минут после проведения операции.

Операция по приему наличных денег занимает 1-2 мин. А для банка это влечёт снижение расходов на оплату труда сотрудников расчётно-кассового отдела в ЦБУ. Естественно рост электронных платежей влечёт снижение персонала, занятого расчётами с населением, и является очень выгодным, поскольку расходы на оплату труда составляют 50% операционных издержек Приорбанка.

Итак чтобы превратить банкомат в мини-офис, банку нужно либо сразу купить готовый терминал со встроенной функцией приема денег, либо переоборудовать старый банкомат, либо рядом с ним установить специализированные устройства (депозиторы), единственной функцией которых является прием наличных денег. Банкоматы принимают деньги как в бумажных конвертах (их выдает сам банкомат), так и покупюрно. Конвертные банкоматы не позволяют сразу же зачислять средства на счет, так как нужно время, чтобы достать деньги, пересчитать их и проверить на подлинность. В связи с этим в банках, где установлены конвертные банкоматы, счет пополняется только через день-два в зависимости от того, в какое время и день недели были приняты деньги. В один конверт можно положить до 30 купюр (больше не пройдет в щель банкомата), но количество «подходов» неограниченно. Упаковывать нужно банкноты только одной валюты

Большинство банков используют купюрные банкоматы, которые принимают деньги без упаковки. Такие банкоматы сразу же определяют подлинность банкнот по следующим критериям: по длине, толщине купюры, на просвет, а также «распознают» их номинал, поэтому карточный счет пополняется автоматически. Можно опускать в аппарат банкноты любого номинала, в любом порядке и в любом виде. Если счет открыт в другой валюте, средства будут зачислены после конвертации. Способ приема наличных денег в конвертах самый дешевый, так как приобретения новых аппаратов в этом случае не требуется. Необходимы лишь модули, стыкуемые с обычными банкоматами, которые стоят около десяти тысяч долларов США (для сравнения: купюрный банкомат обходится в 35 тыс. долл. США). Кроме того, конвертные мини-офисы сводят к нулю риск злоупотреблений со стороны клиентов. Конверты подписываются лично клиентом, поэтому в том случае, если проверка выявила фальшивые купюры, банк точно знает, от кого они получены. В купюрных же приемниках все деньги хранятся вместе, и определить, кому принадлежала поддельная купюра (если банкомат не распознал ее сразу), невозможно, так что весь риск ложится на банк.

Как правило, многофункциональные терминалы позволяют снимать средства со всех карт вне зависимости от банка, их эмитировавшего, и платежной системы. Однако пополнение счета и получение данных об остатке средств возможно только по карте в банкоматах банка-эмитента. Такое ограничение связано с правилами международных платежных систем.

С помощью «умных» банкоматов также можно провести ряд операций. Например, проводить платежи в адрес Интернет - провадейров и операторов мобильной связи, получать дополнительную информацию по действующему кредиту (процентная ставка, величина начисленных процентов, дата очередного погашения).

Итак, определим экономическую эффективность от использования такого рода технических средств. В каждом ЦБУ операциями с наличностью заняты два сотрудника в две смены. Итого четыре человека, зарплата каждого с учётом налоговых отчислений 1,2 млн. р. Один банкомат, дополненный специальным модулем, способен заменить их. Во-вторых, установка таких банкоматов возможна в различных точках города, что влечёт снижение очередей. Если установить такой банкомат в каждом ЦБУ. Рассчитаем срок их окупаемости с учётом того, что при установке такого модуля необходимо также закупить программное обеспечение суммой 5 тыс. долл. США для каждой единицы оборудования. Значит, такой банкомат окупиться через: (10 000 + 5 000) 2 800 / 1 200 000 4 = 8,75 мес. Что позволит значительно снизить издержки на заработную плату и установить ещё ряд банкоматов в различных точках. С другой стороны, за установку банкомата за пределами банка взимается арендная плата, но она покрывается за счёт комиссионных доходов.

# 

# 3.5 Пути модернизации системной платы компьютера

Залогом эффективной работы персонала банка является обеспечение рабочих мест качественными техническими средствами, с помощью которых можно проводить расчеты, подготавливать отчётную документацию. Очевидно, что для сотрудников банка, как и для всех других офисных сотрудников, главным техническим компонентом является персональный компьютер.

Основной составляющей любого персонального компьютера является системная (материнская) плата. Материнская плата — это сложная многослойная печатная плата, на которой устанавливаются основные компоненты персонального компьютера (см. рисунок 20) (центральный процессор, контроллер ОЗУ и собственно ОЗУ, загрузочное ПЗУ, контроллеры базовых интерфейсов ввода-вывода). Как правило, материнская плата содержит разъёмы (слоты) для подключения дополнительных контроллеров, для подключения которых обычно используются шины USB, PCI и PCI-Express.

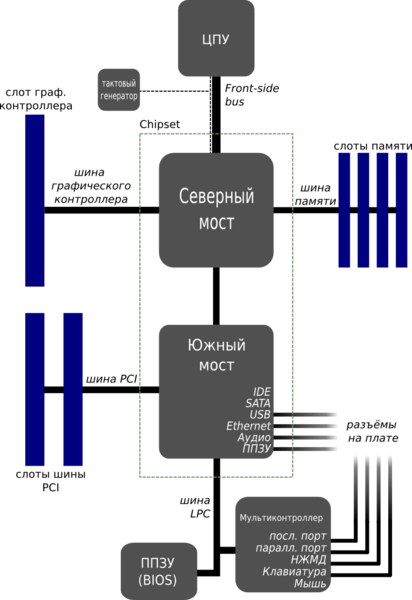


Рисунок 20 – Компоненты системной платы

Системная плата - это главная и самая большая печатная плата в вычислительной машине. По сложности изготовления самой печатной платы такие платы отстают лишь от самых ультрасовременных графических ускорителей. Типичная материнская плата построена на базе четырех-шестислойной текстолитовой печатной платы. Использование многослойных плат позволяет при сохранении стандартных размеров развести различные электрические цепи таким образом, чтобы их взаимовлияние было минимальным. По тем слоям, которые находятся в глубине платы, разводятся цепи питания и заземления, а по прочим,

включая верхний и нижний - собственно сигнальные цепи.

Основные компоненты, установленные на материнской плате:

* Центральный процессор (ЦПУ).
* Набор системной логики (англ. chipset) — набор микросхем, обеспечивающих подключение ЦПУ к ОЗУ и контроллерам периферийных устройств. Как правило, современные наборы системной логики строятся на базе двух СБИС: «северного» и «южного мостов».
* Северный мост («англ. Northbridge»), MCH (Memory controller hub), системный контроллер — обеспечивает подключение ЦПУ к узлам, использующим высокопроизводительные шины: оперативное запоминающее устройство (ОЗУ), графический контроллер.

Для подключения ЦПУ к системному контроллеру могут использоваться такие FSB-шины, как Hyper-Transport и SCI.

Как правило, к системному контроллеру подключается ОЗУ. В таком случае он содержит в себе контроллер памяти. Таким образом, от типа применённого системного контроллера обычно зависит максимальный объём ОЗУ, а также пропускная способность шины памяти персонального компьютера. Но в настоящее время имеется тенденция встраивания контроллера ОЗУ непосредственно в ЦПУ (например, контроллер памяти встроен в процессор в AMD K8), что упрощает функции системного контроллера.

В качестве шины для подключения графического контроллера на современных материнских платах используется PCI Express. Ранее использовались общие шины (ISA, VLB, PCI) и шина AGP.

* Южный мост («англ. Southbridge»), ICH (I/O controller hub), периферийный контроллер — содержит контроллеры периферийных устройств (жёсткого диска, Ethernet, аудио), контроллеры шин для подключения периферийных устройств (шины PCI, PCI-Express и USB), а также контроллеры шин, к которым подключаются устройства, не требующие высокой пропускной способности (LPC — используется для подключения загрузочного ПЗУ; также шина LPC используется для подключения мультиконтроллера (англ. Super I/O) — микросхемы, обеспечивающей поддержку «устаревших» низкопроизводительных интерфейсов передачи данных: последовательного и параллельного интерфейсов, контроллера клавиатуры и мыши).

Как правило, северный и южный мосты реализуются в виде отдельных СБИС, однако существуют и одночиповые решения. Именно набор системной логики определяет все ключевые особенности материнской платы и то, какие устройства могут подключаться к ней.

* Оперативное запоминающее устройство (ОЗУ, оперативная память) - часть системы памяти ЭВМ, в которую процессор может обратиться за одну операцию; предназначена для временного хранения данных и команд, необходимых процессору для выполнения им операций.
* Загрузочное постоянное запоминающее устройство (ПЗУ) — энергонезависимая память, используется для хранения неизменяемых данных. ПЗУ — хранит программное обеспечение (ПО), которое исполняется сразу после включения питания. Как правило, загрузочное ПЗУ содержит BIOS, однако может содержать и ПО, работающие в рамках EFI.

Производители системных плат (Asus, Gigabyte, Intel, Elitegroup, MSI, Formoza) постоянно развивают и совершенствуют модели своих плат. С целью улучшения надёжности и качества системных плат, а также для расширения функциональных возможностей и дополнительного сервиса, в новых моделях плат вводятся технические новшества.

Для этого предусмотрены следующие шаги:

* 1. расширение цикла контроля качества;
  2. кроме стандартных процедур тестирования, в технологические процессы добавлены следующие этапы:
     + Виброиспытание (15 мин, переменная частота и амплитуда). Методика позволяет выявить дефекты некачественной пайки и ненадежные механические крепления компонентов. Проверка 100% плат.
     + Термопрогон (до +50° С, время более трёх часов) - тестирование при повышенных температурах. Методика позволяет выявить ненадежные электронные компоненты. Проверка 100% плат.
     + Термоциклирование (от –20° С до +120° С, 5 раз). Методика позволяет выявить слабые контакты и соединения. Проверка выборочная, до 20% от партии.
  3. защита выходных цепей аудио кодека от статического пробоя;
  4. в цепи аудио входов/выходов устанавливаются защитные вентили, которые предотвращают пробой кодека статическим разрядом, тем самым, увеличивая срок службы, как аудио кодека, так и подключаемых к нему устройств;
  5. использование встроенного в процессор термодатчика;
  6. встроенный в процессор термодатчик позволяет адекватнее и точнее определять температуру процессора, поскольку измеряет температуру кристалла процессора, а не воздуха вокруг микропроцессора, как термодатчики, установленные на системную плату. Применяемый способ измерения температуры процессора позволяет системе оперативно реагировать на перегрев, предотвращая выход процессора из строя;
  7. расширение функций контроля состояния системы.

В старших моделях плат реализована возможность поддержки до пяти внешних термодатчиков, в дополнение к внутреннему датчику процессора. Кроме этого появилась возможность управления скоростью вращения трёх вентиляторов охлаждения: добавлены режимы с уменьшенной скоростью вращения и полная остановка вентилятора охлаждения. Температурные пределы и способы оповещения пользователя устанавливаются через настройки BIOS.

Особенности последних моделей системных плат. Во-первых, это применение танталовых конденсаторов. У широко применяемых в системных платах алюминиевых электролитических конденсаторов есть ряд недостатков, один из которых это высыхание по истечении времени. Следствием этого является потеря емкости, выход компонента из строя, появление аппаратных ошибок в цепях. Риск увеличивается при использовании подобных конденсаторов в тяжелых температурных условиях, например, в корпусе системного блока компьютера температура может доходить до 50-60° С.

Большей надежностью обладают танталовые конденсаторы. Они более компактны и имеют меньшее значение параметра ESR, увеличивающее эффективность их применения в цепях фильтрации источников питания. В свою очередь, это повышает качество работы источников питания.

Во-вторых, активное управление параметрами систем. Системная плата не только контролирует температуру устройств, входящих в состав ПК, но и предпринимает активные действия при выходе температуры компонент ПК за пределы допустимого диапазона.

* Процессор - при превышении допустимой температуры уменьшается тактовая частота системной шины (программный контроль, Win32 системы). При невозможности удержания температуры в разрешенном диапазоне уменьшением тактовой частоты, производится выключение компьютера (с предварительным оповещением пользователя). При последующем запуске системы выводится сообщение о причинах, повлекших отключение системы.
* При попытке включить компьютер в условиях ниже минимально допустимой температуры, компьютер не включается. При последующем запуске системы выводится сообщение о причинах, повлекших отключение системы.
* Дополнительные точки измерения температуры (HDD, видеоадаптер, до четырёх точек) – при температурах выше максимально допустимой производится оповещение пользователя.

В настоящее время на рынке комплектующих для ПК представлено большое разнообразие системных плат, они постоянно совершенствуются, чтобы в максимальной степени удовлетворять требованиям потребителя. Следует отметить, что от правильности выбора материнской платы зависит быстродействие, эффективность и продуктивность работы любого ПК, поэтому надо уделять должное внимание данному элементу ЭВМ.

# 

# 4 ОПТИМИЗАЦИЯ УСЛОВИЙ ТРУДА РАБОТНИКОВ ДЕПАРТАМЕНТА ПО РАБОТЕ С ЧАСТНЫМИ КЛИЕНТАМИ

# 4.1 Особенности условий труда персонала банка

Создание благоприятных условий труда для персонала напрямую влияет на повышение его работоспособности. А чем выше работоспособность каждого отдельного сотрудника, тем лучше результаты работы банка в целом. Очевидно, чем выше работоспособность каждого отдельного сотрудника, тем качественнее и больше работы он сделает. Это способствует повышению эффективности использования внутреннего резерва сотрудников. То есть появляется возможность при увеличении объёма работ не расширять штат сотрудников, не нанимать дополнительных работников. А это очень важно, ведь затраты на персонал составляют 50% операционных издержек банка. Следовательно, банк затратит меньше денежных средств для достижения поставленных целей, а эффективность работы возрастёт.

Отличительной особенностью сферы услуг, к которой и относится Приорбанк, от промышленности является прямая зависимость конечного результата работы исключительно от человеческого фактора. То есть причиной некачественной работы являются только сотрудники, поэтому поддержание их работоспособности на высоком уровне – основа качества предлагаемых банковских продуктов и оказываемых услуг, имиджа банка, а следовательно, и повышения конкурентоспособности и прибыли.

Из выше сказанного следует, что сохранение работоспособности персонала на как можно более длительный период является одной из приоритетных задач банка. В свою очередь на работоспособность в значительной степени влияют условия и режим труда. Условия труда – совокупность факторов производственной среды, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность человека в процессе труда.

На первый взгляд может показаться, что сотрудники банка, как и все офисные работники трудятся в достаточно благоприятных условиях. Естественно, опасные и вредные производственные факторы в банках отсутствуют. Но при внимательном изучении характера и условий труда можно выявить ряд неблагоприятных условий, которые влияют как на работоспособность, так и на здоровье в целом.

Очевидно, работоспособность является важным показателем состояния организма. В течение рабочего дня она меняется, имея три периода, которые можно представить на рисунке 21.

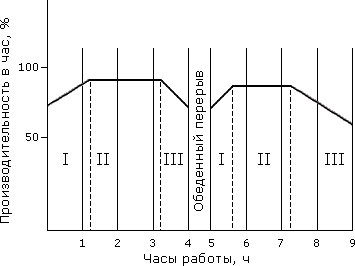


Рисунок 21 - Работоспособность в течение рабочего дня:

1 – период врабатывания, или вхождения в работу, (0,5 - 1,5 ч), имеет низкие показатели работоспособности; 2 – период устойчивого сохранение работоспособности (2 - 2,5 ч); 3 – период снижения работоспособности в результате утомления

Рассмотрим особенности умственного труда, к которому относится и труд персонала банка. Данный вид труда характеризуется значительным снижением двигательной активности - гипокинезия или гиподинамия. При гиподинамии в организме человека возникают существенные изменения со стороны основных жизненно важных систем (преимущественно центральной нервной системы, кровообращения, опорно-двигательного аппарата, обменных процессов. Под влиянием гиподинамии изменяется эмоциональная реактивность организма, понижается устойчивость к стрессовым воздействиям. Длительная гиподинамия способствует развитию атеросклероза, нарушений венозного кровообращения.

Для ликвидации последствий гиподинамии необходимы рациональная организация рабочей деятельности и отдыха (например, производственная гимнастика, ежедневные прогулки), систематические занятия физкультурой и спортом.

Основным показателем умственного труда является напряжённость, которая отражает нагрузку на центральную нервную систему. Под напряженностью умственной работы понимают характеристику трудовой деятельности, отражающую функциональную степень психической (умственной) нагрузки в процессе своей работы. Напряженность труда – это состояние человека, определяемое количественными и качественными характеристиками структуры деятельности и интенсивностью физиологических процессов, обеспечивающими выполнение деятельности.

Специфическая напряженность включает два вида: интенсивную и темповую напряженность; неспецифическая - определяется процессом деятельности и подразделяется на информационную, энергетически-силовую, мотивационную, например, напряженность ответственности, опасности и напряженность труда, обусловленную нерациональным режимом труда и отдыха, условиями обитаемости на рабочем месте.

В качестве критериев напряженности умственной работы используются величины физиологических и психофизиологических показателей, к которым относятся: частота слияния световых мельканий; максимальный темп двигательных реакций; время простой и сложной сенсомоторных реакций; концентрация, распределение внимания и объема памяти.

По значениям наблюдаемых физиологических и психофизиологических показателей различают четыре категории напряженности умственного труда (см. таблица 11):

* ненапряженная;
* малонапряженная;
* напряженная;
* очень напряженная.

Таблица 11 - Классификация напряженности умственной работы по физиологическим и психофизиологическим критериям

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Критерии напряженности умственной работы по категориям | | | |
| ненапряженная | Мало напряженная | напряженная | Очень напряженная |
| Увеличение частоты сердечных сокращений, уд./ мин | 0 - 1 | 1,5 – 19 | 20 - 37 | свыше 37 |
| Уменьшение критической частоты световых мельканий, % | 0 - 12 | 12 – 18 | 19 - 22 | свыше 22 |
| Уменьшение движений при тепинг-тесте, % | 0 - 7 | 8 – 17 | 18 - 27 | свыше 27 |
| Увеличение времени простой сенсомоторной реакции, % | 0 - 10 | 11 – 15 | 16 - 20 | свыше 20 |
| Увеличение времени сложной сенсомоторной реакции, % | 0 - 15 | 16 - 20 | 21 - 25 | свыше 25 |
| Концентрация и распределение внимания – время обработки красно-черной таблицы (увеличение, %) | 0 - 8 | 9 - 45 | 46 - 82 | свыше 82 |

Проведенный анализ показал, что работа персонала банка относится к категории напряжённого умственного труда.

# 4.2 Анализ факторов, влияющих на работоспособность

Рассмотрим более подробно, какие негативные факторы влияют на трудовой процесс работников банка, а также причины их возникновения.

Во-первых, на трудовой процесс оказывают влияние элементы рабочего места, к которым относятся рабочее помещение, рабочая мебель, освещённость, а также предметы, которыми непосредственно пользуются сотрудники банка в процессе работы. При неправильной их организации данные элементы вносят дополнительную отрицательную нагрузку при долговременной, кропотливой и монотонной обработке экономической информации, которая выражена преимущественно цифрами, что приводит к напряжению зрения, памяти, внимания; также в процессе долгого пребывания в сидячем положении; или при ненужных, не естественных движениях.

Поэтому правильно организовать рабочее место значит не только оснастить его средствами и предметами труда, но и в рациональном порядке разместить их таким образом, чтобы создать уютную обстановку для высокопроизводительной работы. Современный банк невозможно представить без персональных компьютеров, принтеров, сканеров и другой офисной техники, которые сыграли не маловажную роль в появлении вредных факторов в воздушной среде: повышенное содержание положительных аэроионов в воздухе; пониженное содержание отрицательных аэроионов в воздухе; повышенная или пониженная температура и влажность воздуха; повышенные уровни запыленности воздуха вокруг рабочего места; повышенное напряжение в электрической цепи, замыкание которой может произойти через тело человека; повышенная или пониженная подвижность воздуха;

Свою лепту внёс и человеческий фактор - содержание в воздухе микроорганизмов. Таким образом, вышеперечисленные факторы вызывают дополнительную нагрузку на организм человека работающего в банке, который и без этого переносит существенные умственные нагрузки, что влечёт за собой утомление и снижение работоспособности.

Для снижения утомления в процессе труда и повышения работоспособности, сохранения здоровья человека должны соблюдаться требования к производственной среде, рабочей мебели и организации труда для профилактики психофизиологических перегрузок. Наиболее общими мероприятия для достижения этих целей:

* рациональная организация рабочего места, времени, труда и отдыха;
* создание благоприятного микроклимата;
* производственная гимнастика.

К психофизиологическим вредным производственным факторам относятся:

* + Физиологически недостаточная двигательная активность.
  + Монотонность труда (так называемый конвейерный труд).
  + Перегрузка отдельных систем и органов.
  + Перегрузка анализаторов (слухового, зрительного, тактильного).
  + Нервно-психические перенапряжения (эмоциональное, умственное).

К статическим факторам прежде всего относится вынужденное положение тела во время работы, длительное напряжение отдельных групп мышц.

При гиподинамии в организме человека возникают существенные изменения со стороны основных жизненно важных систем (преимущественно центральной нервной системы, кровообращения, опорно-двигательного аппарата, обменных процессов. Под влиянием гиподинамии изменяется эмоциональная реактивность организма, понижается устойчивость к стрессовым воздействиям. Длительная гиподинамия способствует развитию атеросклероза, нарушений венозного кровообращения.

К профилактическим мероприятиям, относятся проведение производственной гимнастики, утренние зарядки, занятие физкультурой и спортом и т.д.

Также для деятельности работников банка характерны перенапряжение органов зрения, вызванное ежедневной работой за компьютером, и умственное и эмоциональное перенапряжение, особенно в период подготовки и сдачи отчётности.

Специалисты психофизиологии разработали общие условия, которые призваны обеспечивать высокую продуктивность умственного труда:

* + Во всякую работу следует входить постепенно. Существует так называемый период врабатывания, в течение которого организм физиологически подготавливается к выполнению большого объема работы.
  + Выбрать и придерживаться равномерности и оптимального ритма в режиме работы.
  + Условием высокой работоспособности является привычная последовательность и систематичность работы, т.е. плановости деятельности ее порядка во времени. Не может быть продуктивной работы, выполняемой в условиях аврала. Работа рывками ведет к снижению ее количества и качества, более быстрому нарастанию утомления.
  + Важное условие высокой работоспособности заключается в правильном чередовании работы и отдыхала также смене одних форм труда другими. Перемена занятий, переключение с одного вида умственного труда на другой, чередование мыслительной деятельности с невысокой физической нагрузкой обычно способствует работоспособности, устраняет чувство усталости.
  + Без творческого отношения каждого к своему труду немыслима полноценная трудовая деятельность человека. Целесообразно организованный труд, правильно выбранная профессия, соответствующая интересам человека и отвечающая особенностям его организма, вызывает положительные эмоции, без которых невозможно творческое отношение к труду. В то же время и любые другие занятия, способствующие появлению положительных эмоций, благотворно сказываются на результатах профессиональной деятельности. Большим стимулом, способствующим высокой работоспособности, является благоприятное отношение общества к труду.

Работа экономиста связана с персональным компьютером, поэтому виды трудовой деятельности разделяются на 3 группы (см. таблица 12): группа А - работа по считыванию информации; группа Б - работа по вводу информации; группа В - творческая работа в режиме диалога.

Для видов трудовой деятельности устанавливается три категории тяжести и напряженности (см. таблица 12).

При несоответствии фактических условий труда требованиям настоящих санитарных правил, время регламентированных перерывов следует увеличить на 30%. Уровень нагрузки экономистов относится к первой группе, поэтому при восьми часовой рабочей смене регламентированные перерывы следует устанавливать через два часа от начала рабочей смены и через два часа после обеденного перерыва продолжительностью 15 мин каждый.

Во время регламентированных перерывов рекомендуется выполнять комплексы упражнений для глаз, пальцев, кистей рук, спины, ног и т.д.

Таблица 12 - Время регламентированных перерывов в зависимости от продолжительности рабочей смены, вида и категории трудовой деятельности ПК

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория работы с ПК | Уровень нагрузки за рабочую смену, знак. | | | Суммарное время регламентированных перерывов | |
| группа А | группа Б | группа В, час. | при 8-ми часовой смене | при 12-ти часовой смене |
| 1 | до 20000 | до 15000 | до 2,0 | 30 | 70 |
| 2 | до 40000 | до 30000 | до 4,0 | 50 | 90 |
| 3 | до 60000 | до 40000 | до 6,0 | 70 | 12 |

Рассмотрим основные требования, предъявляемые к помещениям и рабочей мебели.

Помещения должны иметь естественное и искусственное освещение. Оконные проемы должны быть оборудованы регулируемыми светозащитными устройствами типа: жалюзи, занавеси, внешние козырьки и др.

Искусственное освещение должно осуществляться системой общего равномерного освещения. Следует ограничивать прямую блесткость от источников освещения, при этом яркость светящихся поверхностей (окна, светильники и др.), находящихся в поле зрения, должна быть не более 200 кд/м2 (кандел на метр квадратный).

Яркость светильников общего освещения в зоне углов излучения от 50 до 90° с вертикалью в продольной и поперечной плоскостях должна составлять не более 200 кд/м2, защитный угол светильников должен быть не менее 40°. Светильники местного освещения должны иметь не просвечивающий отражатель с защитным углом не менее 40°.

Также предъявляются требование к такой характеристике света, как коэффициент пульсации.

Коэффициент пульсации не должен превышать 5%, для этого применяются газоразрядные лампы в светильниках общего и местного освещения с высокочастотными пускорегулирующими аппаратами (ВЧ ПРА) для любых типов светильников.

Рабочие места с ПЭВМ по отношению к световым проемам должны располагаться так, чтобы естественный свет падал сбоку, преимущественно слева. Схемы размещения рабочих мест должны учитывать расстояния между рабочими столами с видеомониторами, которое должно быть не менее 2,0 м, а расстояние между боковыми поверхностями видеомониторов — не менее 1,2 м.

Совокупное воздействие на работающего на ПЭВМ всех вредных Рабочее помещение работников должно способствовать созданию творческой обстановки. Этому способствует рациональное цветочное оформление.

Благоприятные климатические условия на рабочем месте могут обеспечить системы кондиционирования воздуха. Для повышения влажности воздуха следует применять увлажнители воздуха, заправляемые ежедневно дистиллированной или прокипяченной питьевой водой.

Рабочим местом называется зона, оснащенная необходимыми техническими средствами, в которой осуществляется трудовая деятельность человека или группы людей, совместно выполняющих одну и ту же работу или отдельную операцию.

Моторным полем называется пространство рабочего места с размещенными органами управления и другими техническими средствами, в котором осуществляются двигательные действия человека при выполнении работы. В моторном поле рабочего места человека-оператора выделяют три зоны: зону досягаемости, легкой досягаемости и оптимальную зону. Зона досягаемости ограничивается дугами, описываемыми максимально вытянутыми руками при движении их в плечевом суставе. Зона легкой досягаемости расслабленными руками при движении их в плечевом суставе, оптимальная зона моторного поля - предплечьями при движении в локтевых суставах с опорой. Размеры зон моторного поля человека показаны на рисунках 22-23.

При организации рабочего места необходимо стремиться к обеспечению выполнения всех трудовых операций в зоне досягаемости моторного поля; в том случае, если эти операции совершаются часто (две и более в 1 мин.), они должны концентрироваться в зоне легкой досягаемости и оптимальной зоне моторного поля.

Необходимо предусматривать также возможность регулировки конструктивных элементов рабочего места в зависимости от антропометрических параметров групп населения. Регулируемыми элементами могут быть высота сиденья, угол наклона спинки, высота и угол наклона подставки для ног, подвижность сидения вперед - назад.

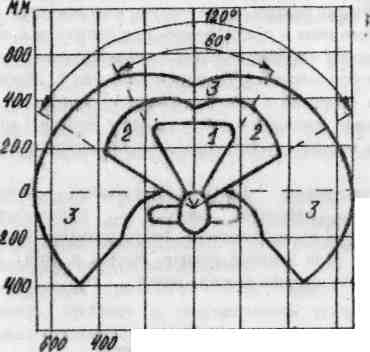


Рисунок 22 - Зоны моторного поля рабочего места человека - оператора в горизонтальной плоскости при работе оператора в положении сидя:

1 - оптимальная зона моторного поля; 2 - зоне легкой досягаемости; 3 - зона досягаемости

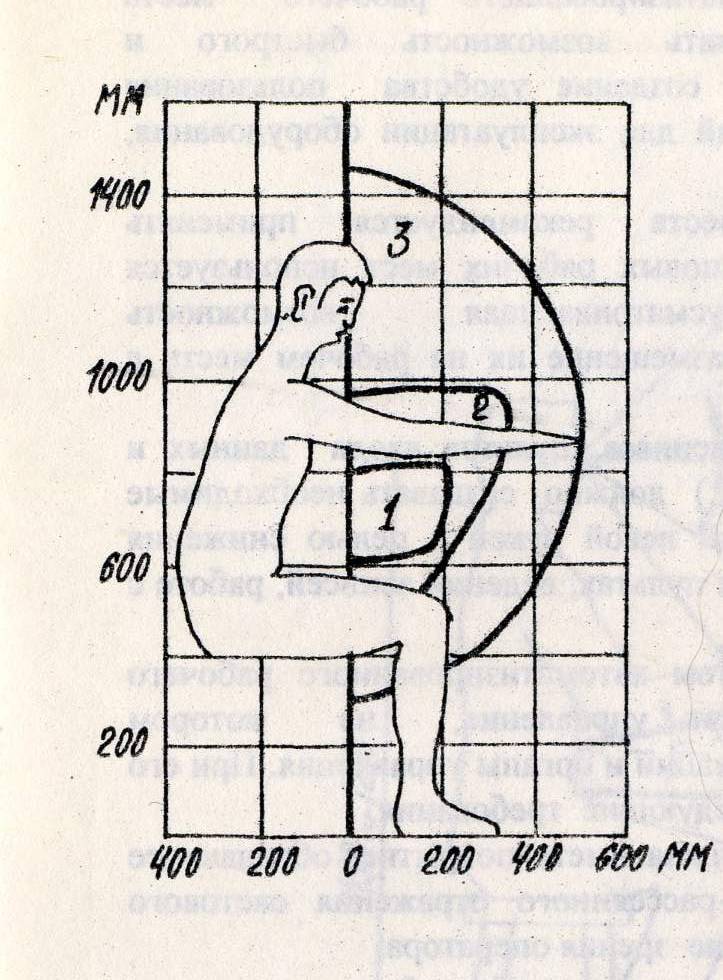


Рисунок 23 - Зоны моторного поля рабочего места человека - оператора в вертикальной плоскости при работе оператора в положении сидя;

1 - оптимальная зона моторного поля (для размещения очень часто используемых и наиболее важных ОУ); 2 - зона легкой досягаемости (для размещения часто используемых ОУ); 3 - зона досягаемости (для размещения редко используемых ОУ)

Рабочие места допускается располагать по периметру помещения или рядами. Так как работа экономиста творческая, и требует значительного умственного напряжения или высокой концентрации внимания, поэтому следует изолировать рабочие места друг от друга перегородками высотой 1,5 2 м.

При конструировании оборудования и организации рабочего места следует обеспечить соответствие конструкции всех элементов рабочего места и их взаимного расположения эргономическим требованиям с учетом характера выполняемой пользователем деятельности, комплексности технических средств, форм организации труда и основного рабочего положения пользователя.

Конструкция рабочего стола должна обеспечивать оптимальное размещение на рабочей поверхности и используемого оборудования с учетом его количества и конструктивных особенностей, характера выполняемой работы.

Конструкция рабочего стула (кресла) должна обеспечивать поддержание рациональной рабочей позы, позволять изменять позу с целью снижения статистического напряжения мышц шейно-плечевой области и спины для предупреждения развития утомления.

Рабочий стул (кресло) должен быть подъемно-поворотным и регулируемым по высоте и углом наклона сиденья и спинки, а также расстоянию спинки от переднего крал сиденья, при этом регулировка каждого параметра должна быть независимой, легко осуществляемой и иметь надежную фиксацию. Поверхность сиденья, спинки и других элементов стула (кресла) должна быть полумягкой, с нескользящим, неэлектризующимся и воздухопроницаемым покрытием, обеспечивающим легкую очистку от загрязнений.

Экран видеомонитора от глаз пользователя должен находиться на оптимальном расстоянии 600 - 700 мм, но не ближе 500 мм с учетом размеров алфавитно-цифровых знаков и символов.

В помещениях ежедневно должна проводиться влажная уборка.

Помещения должны быть оснащены аптечкой первой помощи и углекислотными огнетушителями.

Высота рабочей поверхности стола для взрослых пользователей должна регулироваться в пределах 680 - 800 мм; при отсутствии такой возможности высота рабочей поверхности стола должна составлять 725 мм.

Модульными размерами рабочей поверхности стола для дисплея ПЭВМ, на основании которых должны рассчитываться конструктивные размеры, следует считать: ширину 800, 1000, 1200 и 1400 мм, глубину 800 и 1000 мм прн нерегулируемой его высоте, равной 725 мм.

Рабочий стол должен иметь пространство для ног высотой не менее 600 мм, шириной - не менее 500 мм, глубиной на уровне колен - не менее 450 мм и на уровне вытянутых ног - не менее 650 мм.

Конструкция его должна обеспечивать; ширину и глубину поверхности сиденья не менее 400 мм; поверхность сиденья с закругленным передним краем; регулировку высоты поверхности сиденья в пределах 400 - 500 мм и углом наклона вперед до 15 и назад до 5°; высоту опорной поверхности спннкн 300 ± 20 мм, ширину не менее 380 мм и радиус кривизны горизонтальной плоскости 400 мм; угол наклона спинки в вертикальной плоскости в пределах 0 + 30°; регулировку расстояния спинки от переднего края сиденья в пределах 260 - 400 мм; стационарные или съемные подлокотники длиной не менее 250 мм и шириной — 50 - 70 мм; регулировку подлокотников по высоте над сиденьем в пределах 230 ± 30 мм и внутреннего расстояния между подлокотниками в пределах 350-500 мм.

Рабочее место должно быть оборудовано подставкой для ног, имеющей ширину не менее 300 мм, глубину не менее 400 мм, регулировку по высоте в пределах до 150 мм и по углу наклона опорной поверхности подставки до 20 градусов. Поверхность подставки должна быть рифленой и иметь по переднему краю бортик высотой 10 мм.

Клавиатуру следует располагать на поверхности стола на расстоянии 100 - 300 мм от края, обращенного к пользователю, или на специальной, регулируемой по высоте рабочей поверхности, отделенной от основной столешницы.

# 4.3 Пути оптимизации условий труда сотрудников банка

Оценка рабочих мест сотрудников Центрального офиса Приорбанка была проведена на основе анализа рабочих мест сотрудников отдела по работе с физическими лицами. Это возможно и объективно в силу того, что все офисные помещения банка и рабочие места оборудованы одинаково.

Как показал проведенный анализ не все параметры рабочих мест соответствуют эргономическим требованиям.

Во-первых, планировка рабочего места не предусматривает четкий порядок и постоянство размещения предметов, средств труда и документации. Необходимо чётко контролировать: то, что требуется для выполнения работ чаще, должно быть расположено в зоне легкой досягаемости рабочего пространства.

Оптимальное размещение предметов труда и документации в зонах досягаемости рук должно выглядеть так:

* дисплей размещается в центре в зоне максимальной досягаемости;
* клавиатура - в зоне оптимального пространства для грубой или тонкой ручной работы;
* системный блок размещается в зоне досягаемости пальцев при вытянутой руке (слева);
* принтер находится в зоне максимальной досягаемости (справа);
* документация:
* в зоне легкой досягаемости ладони (слева) - литература и документация, необходимая при работе;
* в выдвижных ящиках стола - литература, неиспользуемая постоянно.

Анализ показал, что необходимо переставить принтер вправо. А также пересмотреть расположение литературы.

Необходимо обратить внимание на то, что поверхность стола должна обладать свойствами, исключающими появление бликов в поле зрения экономиста; конструкция стола должна предусматривать наличие выдвижных ящиков (не менее 3 для хранения документации, листингов, канцелярских принадлежностей, личных вещей). А в некоторых столах их только два, поэтому на рабочем столе находятся вещи, которые не используются часто и создают захламленность.

Высота рабочей поверхности, на которую устанавливается клавиатура, должна быть 650 мм.

Необходимо предусматривать при проектировании возможность различного размещения документов: сбоку от видеотерминала, между монитором и клавиатурой и т.п. Хотя сотрудники банка работают за жидкокристаллическими мониторами, которые практически не имеют вредных излучений. Однако у некоторых мониторы расположены достаточно близко, что влечёт преждевременное зрительное перенапряжение. Необходимо соблюдать требования к установке дисплея. Положение экрана определяется:

* расстоянием считывания (0,60 + 0,10 м);
* углом считывания, направлением взгляда на 20 ниже горизонтали к центру экрана, причем экран перпендикулярен этому направлению.

Должна предусматриваться возможность регулирования экрана:

* по высоте +3 см;
* по наклону от 10 до 20 относительно вертикали;
* в левом и правом направлениях.

Зрительный комфорт подчиняется двум основным требованиям:

* четкости на экране, клавиатуре и в документах;
* освещенности и равномерности яркости между окружающими

условиями и различными участками рабочего места.

Многие сотрудники в силу большой загруженности работой не уделяют должного внимания рабочей позе, что влечёт излишнее напряжение и потеря работоспособности. Необходимо провести инструктаж с сотрудниками и время от времени высылать на каждый компьютер напоминание о том, чтобы проверяли правильную осанку.

Требования к рабочей позе пользователя видеотерминала следующие:

* шея не должна быть наклонена более чем на 20 (между осью «голова-шея» и осью туловища);
* плечи должны быть расслаблены, локти - находиться под углом 80° - 100° , а предплечья и кисти рук - в горизонтальном положении.

Причина неправильной позы пользователей также обусловлена следующими факторами: нет хорошей подставки для документов, клавиатура находится слишком высоко, а документы - слишком низко, некуда положить руки и кисти, недостаточно пространство для ног.

Характеристики используемых рабочих мест соответствуют эргономическим требованиям:

* высота рабочей поверхности стола 750 мм;
* высота пространства для ног 650 мм;
* высота сиденья над уровнем пола 450 мм;
* поверхность сиденья мягкая с закругленным передним краем;
* предусмотрена возможность размещения документов справа и слева;
* расстояние от глаза до клавиатуры 400 мм;
* расстояние от глаза до документов 500 мм;
* возможно регулирование экрана по высоте, по наклону, в левом и в правом направлениях;

Однако следует заметить, что у всех рабочих мест отсутствуют подставки для ног, что является обязательным требованием к организации рабочего места. Поэтому необходимо снабдить каждое рабочее место подставкой для ног, имеющей ширину не менее 300 мм, глубину не менее 400 мм, регулировку по высоте в пределах до 150 мм и по углу наклона опорной поверхности подставки до 20°. Поверхность подставки должна быть рифленой и иметь по переднему краю бортик высотой 10 мм.

Также проведенный анализ выявил рабочие места с неправильным естественным освещением. Оно падает справа и следственно влечёт необходимость или напрягать зрение или включать дополнительные источники света. Поэтому требуется сделать перестановку и правильно их расположить.

Окраска помещений и мебели должна способствовать созданию благоприятных условий для зрительного восприятия, хорошего настроения. В служебных помещениях, в которых выполняется однообразная умственная работа, требующая значительного нервного напряжения и большого сосредоточения, окраска должна быть спокойных тонов - малонасыщенные оттенки холодного зеленого или голубого цветов.

Анализ выявил нарушение режимов труда и отдыха, соблюдать которые очень важно при напряжённой умственной работе. Руководитель отдела должен назначить сотрудника, который бы наблюдал за регламентированными перерывами. Их следует устанавливать через 2 ч. от начала рабочей смены и через 2 ч. после обеденного перерыва продолжительностью 15 мин. каждый.

Для снижения влияния психофизиологических факторов необходимо наблюдать, чтобы работники активно поводили перерывы. А также делать зарядку для зрения. Для чего необходимо организовать автоматизированную рассылку напоминаний на компьютер каждого сотрудника.

Можно резюмировать, практически по всем параметрам рабочие места служащих банка соответствуют эргономическим требованиям. А устранение выявленных недостатков будет способствовать достижению ещё лучших результатов работы.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В дипломном проекте была изучена работа банков с физическими лицами. В свете происходящих в мировой экономике событий тема является актуальной не только для банков нашей страны. В Беларуси последние пять лет бизнес с частными клиентами развивался очень динамично. Однако мировой финансовый кризис, отразившийся в первую очередь на функционировании мировой банковской системы, повлиял и на деятельность отечественных банков. Во-первых, возросли процентные ставки в связи с мировым удорожанием ресурсов. И если для вкладчиков это выгодно, то для кредитополучателей это влечёт проблемы с выплатами, что в свою очередь повышает риск финансовых потерь банков.

Цель дипломного проекта состояла в том, чтобы разработать пути повышения эффективности работы банков с физическими лицами. Данная цель была достигнута путём разработки конкретных предложений по:

* созданию отдел развития взаимоотношений с клиентами;
* автоматизации его для повышения эффективности его работы;
* использованию специальной системы мониторинга и оценки результатов его деятельности;
* установке банкоматов с функцией приёма наличных средств.

Для этого в научно-исследовательском разделе изучено развитие банковской системы Беларуси, развитие отношений с физическими лицами, проанализирована текущая ситуация.

В аналитическом разделе проведен анализ финансовой деятельности ОАО «Приорбанк» в динамики за три года. Анализ активов и пассивов выявил большую долю иностранных ресурсов, что объясняется структурой акционеров. Однако такая зависимость от иностранного капитала может повлечь негативные последствия в силу удорожания денежных средств. Такие обстоятельства способствуют привлечению новых источников средств, в частности населения. Анализ доходов и прибыли банка показал, что частные клиенты обеспечивают 30% прибыли банка. Этот показатель особенно увеличился после внедрения стратегии правления по развитию розничного бизнеса. Анализ показывает, что проведенные мероприятия по реализации данной стратегии были эффективны, а следственно существует необходимость поиска новых направлений развития данного сегмента. С другой стороны, большую долю операционных издержек (более 50%) составляют расходы, связанные с персоналом, большая часть которого занята обслуживанием физических лиц. Это диктует необходимость поиска и внедрения новых информационных технологий, которые снижают прямые контакты населения с банком. А следовательно, и число персонала.

Анализ результатов деятельности департамента по работе с частными клиентами выявил, что хотя по кредитованию населения банк занимает второе место в республике, по объёмам привлечённых средств населения стабильно остаётся на шестом месте после банков со значимой государственной долей капитала. Поэтому необходимо и дальше повышать имидж, разрабатывать новые выгодные предложения. Также для повышения прибыли можно предоставлять клиентам различные сопутствующие услуги, к примеру, страховые. Необходимо разрабатывать мероприятия по наращиванию связей с ранее привлечёнными клиентами. Использовать опыт банков группы Райффазен в других странах.

На основании результатов анализа и выявленных при этом возможностей активизации и повышения эффективности работы банка с физическими лицами разработаны конкретные предложения, позволяющие решить исследуемую проблему. В качестве мер по развитию бизнеса с частными клиентами был разработан ряд конкретных предложений. В частности, предлагается создать отдел развития взаимоотношений с клиентами. Работа отдела должна базироваться на идеях CRM-концепции. Основные её идеи можно сформулировать так:

* Добавление ценности взаимоотношениям с клиентами через индивидуализированное взаимодействие с ними.
* Избирательный уровень обслуживания; первоклассное обслуживание самых прибыльных клиентов.
* Ориентация на клиентские сегменты и повышенное внимание к «полной ценности» клиента.
* Сбор, анализ, интерпретация данных, разработка систем для оптимального использования обширной, постоянно растущей базы данных о клиентах. Способность реагировать на индивидуальных клиентов или на микросегменты.
* Интеграция маркетинговых идей с компетенциями в области информационных технологий для создания бизнес-мощностей, которые приводятся в движение новыми идеями и способны на интенсивный анализ.
* Развитые, динамичные и гибкие средства поддержки маркетинга, системы для менеджмента программ и реализации проектов, операционная поддержка непосредственной работы с клиентами.
* Аналитический подход и склонность к экспериментированию с акцентом на непрерывное извлечение опыта и повышение ценности данных.
* Основными показатели успешной работы: доля самых прибыльных клиентов, сумма привлечённых средств, количество откликов.

Разработаны положение об отделе (см. приложение Г), должностная инструкция (см. приложение Д), структура отдела (см. рисунок 16). Меры по его автоматизации для повышения эффективности работы. А также разработана система мониторинга и оценки результатов деятельности.

Единой методики оценки повышения эффективности в результате внедрения CRM не существует. Однако имеются некоторые факты, которые являются основанием для внедрения CRM:

* Затраты на привлечение нового клиента в среднем в пять раз больше, чем на удержание существующего.
* Удовлетворенные клиенты дают хорошие рекомендации другим, что способствует привлечению новых клиентов без каких-либо затрат. В ведущих банках доля таких клиентов может составить 30%.В то же время удовлетворенный клиент расскажет об удачной покупке в среднем пяти своим знакомым. Неудовлетворенный — минимум десяти.
* Большая часть клиентов окупается лишь через год работы с ними (соответственно, если клиент «ушел» до этого срока, то он принес убытки).
* Около 50% клиентов компании не приносят дополнительной прибыли из-за неэффективного взаимодействия с ними.

В разделе «Охрана труда и экологическая безопасность» рассмотрены условия труда сотрудников департамента по работе с частными клиентами. Проведенный анализ рабочих мест выявил некоторые несоответствия психофизиологическим и эргономическим требованиям, предъявляемым к рабочим местам персонала занятого умственным трудом и работой на ПЭВМ. Для устранения выявленных недостатков разработаны рекомендации. Предложено контролировать режим труда и отдыха в целях избегания перегрузок. Дополнить рабочие места подставками для ног. На рабочих местах необходимо переставить принтер вправо. А также пересмотреть расположение литературы.

В конструкторско-технологическом разделе рассмотрена главная составляющая компьютера - материнская плата. А также пути её модернизации для улучшения характеристик.

Предложенные мероприятия позволяют получить годовой эффект в размере 2 473,8 млн. р.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андерсон, К. Менеджмент, ориентированный на потребителя : CRM-технологии как основа новых отношений с клиентом / К. Андерсон. – М. : Фаир Пресс, 2003. – 288 с.
2. Балабанов, И. Банки и банковское дело : учебник / И. Балабанов. – СПб. : Питер, 2007. – 448 с.
3. Герасименко, А. Третья волна кризиса / А. Герасименко // Экономическая газета. – 2009. - №20. – С. 7.
4. Германчук, И. История с деньгами / И. Германчук // Экономическая газета. – 2008. - №85. – С. 10-11.
5. ГОСТ Р. 509 48-2001 Средства отображения информации индивидуального пользования. Общие эргономические требования.
6. Зенько, Н. Атака на доллар / Н. Зенько // Экономическая газета. – 2009. - №22. – С. 14.
7. Каленкович, Н. И. Основы конструирования радиоэлектронной аппаратуры: учеб.-метод. пособие / Н. И. Каленкович, Н. С. Образцов, А. М. Ткачук. – Минск : 2006. – 150 с.
8. Корпоративный буклет «Приорбанк» ОАО. - 2009. – 30 с.
9. Лазаренков, А. Охрана труда: учебник / А. Лазаренков. – Минск : БНТУ, 2004. - 497 с.
10. Лузгин, Н. Реализация Концепции развития розничных банковских услуг в Республике Беларусь до 2010 года / Н. Лузгин // Банковский вестник. - 2008. - №22. – С. 10-15.
11. Маркина, Т. Бум банковской розницы / Т. Маркина // Экономическая газета. – 2007. - №78. – С. 5.
12. Муха, А. Кредитное сжатие / А. Муха // Экономическая газета. – 2008. - №100. – С. 16.
13. Муха, А. Риск помноженный на курс / А. Муха // Экономическая газета. – 2009. - №17. – С. 14.
14. Пейн, Э. Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента клиентов. – М. : Гревцов Букс, 2007. – 324 с.
15. Перепилица, В. Кризис в США : зарождение и развитие / В. Перепилица // Банковский вестник. - 2008. - №34. – С. 5-9.
16. Постановление правления Национального банка «Об одобрении Концепции развития розничных банковских услуг в Республике Беларусь до 2010 года» // Банковский вестник. - 2004. - №24. – С. 39-55.
17. Салак, С. Задачи денежно-кредитной стабилизации решены / С. Салак // Экономическая газета. – 2006. - №82. – С. 12-16.
18. Селищев, А. Деньги. Кредит. Банки : учебник / А. Селищев. – СПб. : Питер, 2007. – 432 с.
19. Смирнова, Е. Ставка, больше чем риск / Е. Смирнова // Экономическая газета. – 2008. - №97. – С. 15.
20. Смирнова, Е. Долги после девальвации / Е. Смирнова // Экономическая газета. – 2009. - №15. – С. 10.
21. Смирнова, Е. Проблемы с возвратом кредитов нарастают / Е. Смирнова // Экономическая газета. – 2009. - №27. – С. 17.
22. ССТБ 12.2.032-78 Т58. Рабочее место при выполнении работ сидя. Общие эргономические требования.
23. Тарасов, В. Деньги, кредит, банки : учеб. пособие / И. Тарасов. – Минск : Интерпресссервис, 2005. – 512 с.
24. Фридкин, Л. Гарантия 100% / Л. Фридкин // Экономическая газета. – 2008. - №87. – С. 10-11.
25. Шупейко, И. Г. Инженерно психологическое проектирование средств информационного взаимодействия для систем «человек-машина»: учебное пособие / И.Г. Шупейко. – Минск : БГУИР, 1998. - 59 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

(обязательное)

Организационная структура управления ОАО «Приорбанк»

Правление банка

Департамент управления кредитными рисками

Департамент розничного бизнеса

Департамент

корпоративного бизнеса

Казначейство

Операционный департамент (бэк-офис)

Отдел управления рисками малых и средних предприятий

Отдел управления рисками физических лиц

Отдел управления казначейскими рисками

Отдел по работе с залогом и проблемными кредитами

Департамент по работе с частными клиентами

Отдел проектного финансирования

Отдел развития

корпоративного бизнеса

Отдел обслуживания корпоративных клиентов

Отдел информационных технологий

Отдел маркетинга

Отдел по работе с малыми и средними предприятиями

Отдел материального обеспечения

Правовой департамент

Бухгалтерия

Отдел контроллинга и стратегического планирования

Департамент по работе с персоналом

Международный отдел

Инвестиционный отдел

Депозитарий

Департамент по работе с ценностями

Отдел по работе с карточными продуктами

Отдел электронных каналов продаж

Отдел сети продаж

Председатель правления

Сергей Костюченко

# ПРИЛОЖЕНИЕ Б

(обязательное)

Бухгалтерский баланс ОАО «Приорбанк» с 2006 по 2008 гг., млн. р.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование статьи | 1 января 2007 г. | 1 января2008 г. | 1 января 2009 г. |
|
| АКТИВЫ |  |  |  |
| Денежные средства | 45 741,40 | 76 621,80 | 99 902,00 |
| Средства в Национальном банке | 96 638,30 | 120 342,40 | 129 589,00 |
| Ценные бумаги: | 202 449,40 | 100 082,80 | 178 490,60 |
| для торговли | 202 449,40 | 100 082,80 | 178 490,60 |
| Кредиты и другие средства в банках | 199 880,60 | 87 607,60 | 859 953,20 |
| Кредиты клиентам | 1 122 559,70 | 1 810 901,70 | 2 734 362,50 |
| Долгосрочные финансовые вложения | 2 568,00 | 3 342,20 | 5 476,30 |
| Основные средства и нематериальные активы | 86 772,80 | 114 251,70 | 141 479,20 |
| Прочие активы | 132 378,70 | 62 754,90 | 44 060,90 |
| ИТОГО активы | 1 888 988,90 | 2 375 905,10 | 4 193 313,70 |
| ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |  |  |  |
| Средства Национального банка | 8 887,60 | 1 743,20 | 7 377,30 |
| Кредиты и другие средства банков | 473 380,60 | 628 869,20 | 1 010 246,90 |
| Средства клиентов | 807 884,00 | 1 288 786,20 | 1 664 708,60 |
| Ценные бумаги, выпущенные банком | 681,80 | 8,20 | 27 912,70 |
| Прочие обязательства | 278 964,00 | 84 805,30 | 61 403,20 |
| ВСЕГО обязательства | 1 569 798,00 | 2 004 212,10 | 3 771 648,70 |
| КАПИТАЛ |  |  |  |
| Уставный фонд | 102 687,20 | 102 801,20 | 102 801,20 |
| Эмиссионный доход | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Резервный фонд | 16 621,50 | 41 621,50 | 79 009,30 |
| Накопленная прибыль | 152 552,80 | 165 160,40 | 170 217,70 |
| Фонд переоценки статей баланса | 47 329,40 | 62 109,90 | 69 636,80 |
| Всего капитал | 319 190,90 | 371 693,00 | 421 665,00 |
| ИТОГО обязательства и капитал | 1 888 988,90 | 2 375 905,10 | 4 193 313,70 |
| Требования | 635 971,10 | 1 623 683,10 | 2 678 774,50 |
| Обязательства | 380 683,20 | 1 073 607,40 | 965 306,00 |

# 

# ПРИЛОЖЕНИЕ В

(обязательное)

Отчёт о прибыли и убытках за период с 2006 по 2008 гг

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Статья | 1 января 2007 г. | 1 января 2008 г. | 1 января 2009 г. |
| Процентные доходы | 151 907,20 | 175 237,50 | 290 943,10 |
| Процентные расходы | 69 282,90 | 85 656,90 | 181 651,70 |
| Чистые процентные доходы | 82 624,30 | 89 580,60 | 109 291,40 |
| Комиссионные доходы | 78 851,60 | 103 096,40 | 129 610,00 |
| Комиссионные расходы | 10 261,80 | 18 091,70 | 30 814,20 |
| Чистые комиссионные доходы | 68 589,80 | 85 004,70 | 98 795,80 |
| Чистый доход по операциям с иностранной валютой | 21 338,90 | 27 979,80 | 34 782,00 |
| Чистый доход по операциям с ценными бумагами | 1 032,00 | 264,60 | 205,80 |
| Доход в форме дивидендов | 5,90 | 227,30 | 119,10 |
| Чистые отчисления в резервы | 15 318,10 | 6 809,60 | 3 289,00 |
| Прочие доходы | 17 336,80 | 5 638,90 | 28 949,40 |
| Операционные расходы | 78 042,70 | 105 936,50 | 135 931,10 |
| Прочие расходы | 27 720,30 | 14 273,30 | 28 169,20 |
| Налог на прибыль | 4 114,60 | 27 318,00 | 31 723,00 |
| ПРИБЫЛЬ | 65 732,00 | 67 977,70 | 73 031,20 |

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

(рекомендуемое)

Положение об отделе развития взаимоотношений с клиентами

ПОЛОЖЕНИЕ

Об отделе развития взаимоотношений с клиентами

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Отдел развития взаимоотношений с клиентами является структурным подразделением департамента по работе с частными клиентами и подчиняется непосредственно директору департамента.

1.2. Отдел развития взаимоотношений с клиентами возглавляет начальник отдела развития взаимоотношений с клиентами.

1.3. Структуру и штаты отдела развития взаимоотношений с клиентами утверждает директор департамента по работе с частными клиентами.

2. ЗАДАЧИ

* 1. Продвижение банковских продуктов для физических лиц.
  2. Организация продаж банковских продуктов для физических лиц.
  3. Работа с жалобами клиентов с целью повышения качества услуг.
  4. Разработка и реализация программ по развитию взаимоотношений с существующими клиентами банка.
  5. Взаимодействие со структурными подразделениями Центрального офиса по вопросам разработки и внедрения программ работы с существующими клиентами банка.
  6. Осуществление контроля и подготовка отчетности по результатам проводимых кампаний по развитию взаимоотношений с существующими клиентами банка.
  7. Проведение сегментации клиентов и разработка предложений по повышению эффективности деятельности отдела.
  8. Улучшение работы по развитию взаимоотношений с существующими клиентами банка.
  9. Организация семинаров с банками группы Райффайзен для обмена опытом.

3. ФУНКЦИИ

3.1 Разработка мероприятий по продвижению банковских продуктов для физических лиц.

* 1. Изучение жалоб клиентов на основе книги «Жалоб и предложений» и звонков в кол-центр.

3.3 Разработка мероприятий по повышению качества услуг на основании результатов обработки жалоб.

* 1. Анализ причин ухода клиентов и разработка мероприятий по устранению этих причин.

3.5Работа с VIP клиентами.

3.6 Контактирование с работниками ЦБУ с целью получения новой информации о клиентах.

3.7.Анализ отдельных особых запросов с целью накопить и обработать полученную информацию для разработки на её основе новых продуктов или услуг.

3.8 Постановка задач отделу информационных технологий для разработки необходимого программного обеспечения или средств обработки информации.

3.9 Проверка достоверности и обновление клиентской базы.

3.10 Анализ предложения новых аналитических средств для работы с большими массивами данных.

3.11 Проведение сегментации клиентов на основе имеющихся баз данных:

3.11.1 Подготовка выборки клиентов, у которых не было проблемной задолженности по ранее полученным кредитам, используя информацию из баз данных банка, а также в последующем на основании кредитных историй населения.

3.11.2 Подготовка выборки клиентов, у которых не было просрочек по кредитным выплатам.

3.11.3 Подготовка выборки надёжных клиентов на основании выборок клиентов с отсутствием проблемной задолженности и просрочек.

3.11.4 Определение критериев и выбор наиболее выгодных, т.е. активных и состоятельных клиентов на основе информации об остатках на счетах дебетовых карт, информации, полученной из заявок на ранее предоставленные кредиты: место работы, должность, зарплата, состав семьи, возраст.

3.11.5 Проведение дальнейшей сегментации надёжных клиентов в зависимости от разработанных продуктов и условий их предоставления. С соблюдением обязательных требований к сегменту:

* Размер и характеристика сегмента должны подаваться измерению.
* Выделение сегмента должно иметь смысл. Сегмент должен быть в состоянии генерировать долговременную прибыль, оправдывающую особое к нему внимание.
* Обслуживание сегмента должно быть достижимо в рамках бюджета ограничений.
* Сегмент должен быть устойчив во времени.

3.11.6 Выбор целевых сегментов рынка на основании детального анализа текущей и потенциальной прибыльности клиента.

3.11.7 Разработка стратегии взаимодействия с различными сегментами.

3.11.8 Определение издержек на ожидаемую стоимость привлечения клиентов, прибыль на одного клиента, стоимость удержания, планы по числу обсуживаемых клиентов.

* 1. отсчёт экономической ценности различных сегментов.

3.13 Разработка банковских продуктов выгодных как для выбранного клиентского сегмента, так и для банка.

3.14 Разработка предложений по проведению топ-ап продаж, когда уже имеющийся продукт предлагается на более выгодных для клиента условиях: кредит с отсрочкой начала выплат на более протяжённый период, либо меньшая ставка по кредиту, либо бесплатное обслуживание кредитной карточки, либо повышенный процент по депозитам, либо более гибкие условия работы, либо предоставление сопутствующих услуг.

3.15 Разработка предложений по проведению перекрёстных продаж, когда с основным продуктом одновременно продается ряд дополнительных услуг но на выгодных основаниях: с выдачей кредита, возможна продажа кредитных карточек с кредитным лимитом, который позволяет занимать деньги у банка под покупку товаров; или при оформлении кредита предлагаются страховые услуги.

3.16 Подготовка выборок клиентов на основе проведенной сегментации для участия в определённой программе CRM.

3.17 Определение затрат на поддержание таких каналов как прямая почтовая рассылка, телереклама, прямые продажи, электронная торговля.

3.18 Определение каналов реализации разработанных предложений для каждого сегмента на основе сопоставления затрат с вероятностью получения дохода.

3.19 Непосредственно реализация программ, наблюдение за нормальным ходом проведения. Выявление отклонений.

3.20 Подготовка конкретных тестов предложений для клиентов, почтовых рассылок либо звонков кол-центра.

3.21 Обработка ответов.

3.22 Анализ данных полученных от кол-центра.

3.23 Анализ откликов клиентов на предложения в рамках CRM программ .

3.24 Ведение единого реестра по всем программам CRM.

4. ПРАВА ПЭО

4.1. Права отдела осуществляются начальником отдела и другими работниками по установленному должностными инструкциями распределению обязанностей.

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

5.1. Начальник отдела несет ответственность за:

- ненадлежащее выполнение функций, возложенных на отдел, и своих должностных обязанностей;

- неправильность и неполноту использования предоставленных ему прав;

- необеспечение выполнения плановых заданий или плановых показателей, закрепленных за отделом;

- разглашение сведений, составляющих служебную и коммерческую тайну.

5.2. Начальник отдела несет в установленном законом порядке ответственность за материальный ущерб, причиненный банку нерациональным использованием денежных ресурсов.

5.3. Степень ответственности других работников устанавливается должностными инструкциями.

# ПРИЛОЖЕНИЕ Д

(рекомендуемое)

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ экономиста отдела развития взаимоотношений с клиентами департамента по работе с частными клиентами

1 .ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Экономист отдела развития и управления бизнесом департамента по работе с частными клиентами (далее - экономист) относится к категории специалистов «Приорбанк» ОАО.

Основными задачами экономиста категории являются: взаимодействие со структурными подразделениями Центрального офиса по

- вопросам разработки и внедрения программ работы с существующими клиентами банка;

* разработка и реализация программ по развитию взаимоотношений существующими клиентами банка;
* осуществление контроля и подготовка отчетности по результатам проводимых кампаний в рамках проекта по развитию взаимоотношений с существующими клиентами банка;
* внесение предложений по улучшению работы в рамках проекта по развитию взаимоотношений с существующими клиентами банка;
* анализ существующей клиентской базы с целью проведения сегментации клиентов и подготовки предложений по повышению эффективности деятельности отдела.

1. Экономист II категории подчиняется непосредственно начальнику отдела развития и управления бизнесом.
2. В своей деятельности II категории экономист руководствуется:

* законодательством Республики Беларусь;
* Уставом «Приорбанк» ОАО;
* Положениями о департаменте по работе с частными клиентами и об отделе развития взаимоотношений с клиентами департамента по работе с частными клиентами;
* настоящей должностной инструкцией;

- иными локальными нормативными правовыми актами банка.

1. На должность экономиста II категории назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое) образование без предъявления требований к стажу работы либо среднее специальное (экономическое) образование и стаж работы в должностях, замещаемых специалистами со средним специальным образованием, не менее пяти лет.
2. Экономист должен владеть вопросами:

* законодательства Республики Беларусь;
* основ экономики и финансового анализа;
* ведения бизнеса с частными клиентами;
* применения средств вычислительной и организационной техники;
* культуры труда и служебной этики;
* охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты.

2. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Экономист должен добросовестно выполнять работу согласно следующим должностным обязанностям:

1. непрерывно следить за изменениями и дополнениями нормативной базы Республики Беларусь, используемой в банковской деятельности по вопросам деятельности отдела, департамента;
2. принимать участие в совершенствовании нормативно-методической базы для деятельности отдела, департамента, проводить консультационную работу с ЦБУ банка;
3. принимать участие в разработке и внедрении программ кредитования существующих клиентов банка:

2.3.1. формировать выборки клиентов, удовлетворяющих требованиям  
программ работы с существующими клиентами банка;

2.3.2. анализировать базу существующих клиентов банка для проведения сегментации существующих клиентов банка;

2.3.3. подготавливать пакеты документов для проведения прямых  
почтовых рассылок в рамках проекта по развитию взаимоотношений клиентов;

1. обрабатывать полученные от клиентов документы и вести их учет;
2. разрабатывать локальные нормативные правовые акты по реализации программ дополнительных и перекрестных продаж в рамках проекта по развитию взаимоотношений с существующими клиентами банка;

2.3.6. принимать участие в разработке базы данных по клиентам для повышения эффективности проводимых кампаний по взаимодействию с существующими клиентами банка.

2.4. оказывать методическую помощь подразделениям банка, осуществляющим обслуживание частных клиентов, по вопросам деятельности отдела;

2.5. обеспечивать непрерывность работы отдела, выполняя обязанности иных сотрудников отдела в момент их отсутствия;

1. выполнять другие поручения директора департамента, начальника отдела по профилю работы департамента, отдела;
2. соблюдать Правила внутреннего трудового распорядка «Приорбанк» ОАО, требования по охране труда, технике безопасности и противопожарной защите, нормы служебной этики, бережно относиться к имуществу «Приорбанк» ОАО;

2.8. не разглашать сведения, составляющие коммерческую тайну «Приорбанк» ОАО, в том числе и после прекращения работы в «Приорбанк» ОАО.

3. ПРАВА

Экономист имеет право:

3.1. запрашивать по согласованию с директором департамента, начальником отдела от структурных подразделений "Приорбанк" ОАО информацию, необходимую для выполнения возложенных на него обязанностей;

1. вносить на рассмотрение директору департамента, начальнику отдела предложения по улучшению форм и методов работы, по совершенствованию внутренней нормативной базы;
2. принимать решения в пределах своей компетенции;
3. взаимодействовать со всеми структурными подразделениями банка по вопросам, касающимся деятельности отдела, департамента в пределах своей компетенции;
4. не принимать к исполнению документы, нарушающие действующее законодательство Республики Беларусь и установленный порядок работы с населением.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Экономист несет ответственность:

1. за некачественное, ненадлежащее и несвоевременное выполнение должностных обязанностей, предусмотренных настоящей инструкцией;
2. за некачественную подготовку документов, представляемых на рассмотрение начальнику отдела, директору департамента;

4.3. за небрежное, халатное отношение к ведению документов;

4.4. за несохранность документации, разглашение сведений, имеющих гриф «ДСП»;

4.5. за несоблюдение Правил внутреннего трудового распорядка «Приорбанк» ОАО, невыполнение требований охраны труда, Правил противопожарного режима и норм служебного этикета.