

Как повысить операционную эффективность

Оптимизация процессов как средство улучшения показателей
финансового учреждения

Просто роста уже недостаточно...

Рынок изменился

В прошлом стратегии многих финансовых учреждений (ФУ) на развивающихся рынках были направлены на наращивание портфеля, и такой подход обеспечивал успех на годы. Разглядев наличие неудовлетворенного спроса на рынке финансовых услуг, ФУ правильно сориентировались и поспешили воспользоваться широкими возможностями, которые открывались на внутренних рынках их стран. Амбициозные бизнес-планы по наращиванию портфелей выполнялись за счет расширения штата, разработки новых продуктов, освоения новых клиентских сегментов и новых региональных рынков.

Очевидно, что при таком ускоренном росте все меньше внимания уделялось корректировке процессов, что часто приводило к появлению неэффективных мест в работе, и их число росло параллельно с ростом портфеля.

Ускоренный рост порождает узкие места

- Сложные организационные структуры
- Пересечение должностных обязанностей
- Сложные процессы
- Большое число сотрудников, занятых в процессах, а не с клиентами
- Ненужные точки контроля

Чем ответить на современные вызовы

Сегодня многие ФУ сталкиваются с различными вызовами и вынуждены переосмысливать свои подходы к работе. Из множества вызовов можно назвать:

- У финансовых учреждений, работающих в **нестабильных или сложных экономических условиях**, порожденных общим ростом глобальной экономической нестабильности, практически не осталось «права

на ошибку»

- **Усиление давления на ФУ** со стороны инвесторов и доноров, требующих **более весомых результатов**, как по доходности, так и по воздействию
- **Обострение конкуренции** в финансовом секторе вследствие размывания границ между банками и микрофинансовыми организациями
- **Значительное увеличение расходов на персонал** ФУ, полагающих, что эта мера необходима в условиях конкуренции за квалифицированные кадры
- **Перенасыщение ключевых рынков или клиентских сегментов**, вынудившее некоторые ФУ осваивать новые рынки или сегменты с целью либо увеличения прибыли, либо ради выполнения социальной миссии

Вызовы, с которыми сегодня сталкиваются ФУ, весьма существенны. Прежние стратегические модели, ориентированные больше на рост, нежели на эффективность, более не выглядят устойчивыми в контексте сегодняшнего дня.

Многие ФУ сегодня признают, что более эффективное и качественное обслуживание клиентов является неременным условием будущего успеха, независимо от того, чем он измеряется: уровнем доходности, охватом целевого сегмента или долей рынка.

Меньше тратить - больше получать: повышение эффективности

Многие ФУ стремятся повысить свою эффективность, но тратят много усилий на поиск наилучшего способа достижения этой цели. За ширмой успеха, измеряемого быстрым ростом и эффектом масштаба, зачастую скрываются

... but how to improve operational efficiency?

проблемы низкой эффективности. Для многих ФУ огромным вызовом становится замедление роста при стабильно высоких или даже растущих издержках.

Несмотря на текущее положение, менеджеры, обладающие перспективным взглядом, постоянно стремятся к сокращению операционных издержек и снижению соотношения затрат к доходам. Однако таким руководителям зачастую просто не хватает времени или институциональных возможностей, чтобы 1) полностью разобраться, где находятся самые узкие места в их банке, и 2) провести исследование сектора в целом и взять на вооружение наиболее удачные примеры из практики.

Избегать краткосрочных временных решений: ИРС предлагает более глубокий подход

Сталкиваясь с проблемами операционной неэффективности, многие ФУ и менеджеры ощущают естественное стремление инвестировать в «быстрые решения», такие как ИТ-решения или реструктуризация филиалов. Совершенно очевидно, что, если нет глубокого понимания текущих процессов и того, как решения повлияют на эти процессы, краткосрочные, временные решения могут по факту привести к росту неэффективности и издержек.

При изменении стратегии, появлении новых продуктов, целевых сегментов или рынков могут усложняться текущие операционные процессы, теряя при этом эффективность. При этом, как правило, в самих же процессах и в структуре ФУ заложены возможности для значительного повышения эффективности, но они могут оставаться нереализованными, что ведет к нерациональному распределению ресурсов,

нереализованному потенциалу при обслуживании клиентов и к снижению прибыли. Финансовые учреждения, оптимизировавшие свои процессы, уже сделали шаг к тому, чтобы повысить свою эффективность, что, по сути, означает делать больше при одинаковых и даже меньших затратах.

Преимущества оптимизации процессов очевидны, однако не всегда понятно, какой из методов оптимизации будет наиболее эффективным.

В своем подходе к оптимизации процессов ИРС руководствуется принципом: эффективность любой методики оптимизации зависит от способности понять и проанализировать процесс.

Что такое оптимизация процессов?

Говоря об оптимизации процессов, мы имеем в виду системную многоуровневую оценку процессов с целью:

- A) выявить неэффективные места и дать оценку тому (негативному) воздействию, которое данные неэффективности оказывают на учреждение, и
- B) с учетом предыдущего, найти решения (внесение изменений в процедуры, штатное расписание, технологические решения, корректировка стратегии и проч.), которые позволят улучшить процессы и обеспечить достижение целей благодаря более экономичному, оперативному и клиентоориентированному подходу.

Подход IPC: Индивидуальный, но принципиальный

Оптимизация, отвечающая потребностям клиента

Благодаря богатейшему опыту в данной области, отточенному в ходе сотрудничества с ПроКредит банками и другими ведущими финансовыми институтами, IPC накопила знания о самой передовой практике и наиболее результативных методах оптимизации и повышения эффективности процессов. Методика IPC базируется на нашей ключевой компетенции в сфере институционального строительства. Поэтому вне зависимости от того, какие из ниже перечисленных модулей будут выбраны, ваша организация упрочит свое положение, и этот эффект будет устойчивым, обеспечивая непрерывность оптимизации и после завершения проекта.

Применительно к любому процессу, предлагаемая IPC методика оптимизации состоит из базового компонента, предусматривающего составление карты процесса и его анализ, и выработку решений по повышению операционной эффективности.

IPC понимает, что каждая организация имеет собственную историю развития, уникальные условия работы, определенные движущие мотивы и бюджетные ограничения. В связи с этим, в дополнение к базовому модулю предлагаются различные варианты дополняющих модулей с учетом потребностей и ситуации конкретного учреждения.

Базовый модуль: Составление карт и анализ процессов

Независимо от того, какую стратегию повышения операционной эффективности выберет учреждение, работу необходимо начать с базового модуля, то есть с составления карт процессов и их анализа. В рамках базового модуля для анализа будут выбраны и согласованы конкретные процессы, на примере которых под руководством специалистов IPC участники обучения проработают все аспекты методологии по оптимизации процессов и смогут сами наблюдать за процессом и быть участниками процесса в реальных рабочих условиях («в поле»).

По завершении базового модуля на выходе будут получены:

- Карты процессов (составленные как по письменным процедурам, так и по фактически происходящему процессу, с выделением различий)
- Детальный анализ каждого процесса
- Ключевые рекомендации по повышению эффективности
- Четкая дорожная карта, или руководство с четкими разъяснениями, как ФУ может осуществить данную задачу

Трехступенчатый подход ИРС к консультированию и обучению:

Шаг 1	Дистанционно	<ul style="list-style-type: none"> Изучение политик, процедур и других необходимых документов Предварительное составление карты процесса
	Очно	<ul style="list-style-type: none"> Анализ текущего положения Определение состава Рабочей группы Составление первоначальных карт процесса - Определение ресурсов (участников процесса) Определение и описание этапов процесса Структурирование данных
	Дистанционно	<ul style="list-style-type: none"> Завершение карт процессов на основе документов Предоставление обратной связи
Шаг 2	Очно	<ul style="list-style-type: none"> Проведение наблюдений и интервью с целью оценки «реального положения дел» на месте (<i>этот этап уместно дополнить Модулем В и провести хронометраж процесса с целью изучения временных затрат</i>) Анализ несоответствий между фактическим процессом и процедурами Анализ эффективности процесса Оценка негативного влияния неэффективных мест в процессе на учреждение
	Дистанционно	<ul style="list-style-type: none"> Завершение работы над другими выборочно взятыми процессами с целью определить, какие из этапов процесса могут быть улучшены для повышения эффективности Предоставление обратной связи
Шаг 3	Очно	<ul style="list-style-type: none"> Подготовка рекомендаций и решений по повышению эффективности и оптимизации процессов, направленных на достижение учреждением своих целей Составление дорожной карты, определяющей шаги учреждения по выполнению рекомендаций и достижению цели повышения эффективности Обеспечение институционализации, то есть способности учреждения распространять методологию по оптимизации процессов на другие процессы по мере необходимости.
	Дистанционно	<ul style="list-style-type: none"> Выводы и финальный отчет

Дополнительный Модуль А: Полномасштабное обучение и институционализация методологии

В отличие от базового модуля, который предполагает выборочное обучение отдельных сотрудников лишь в объеме, необходимом для успешного внедрения одобренных рекомендаций, Модуль А включает полноценные учебные сессии, сочетающие аудиторное обучение и обучение на рабочем месте, а также наставничество, в рамках которого отдельные сотрудники пройдут углубленный тренинг по всем аспектам эффективного анализа процесса, а также дальнейшего планирования и разработки улучшений для других процессов. Мы настоятельно рекомендуем данный модуль, поскольку он дает возможность организации управлять процессом повышения операционной эффективности применительно ко всем процессам в организации на постоянной основе.

Дополнительный Модуль В: Хронометраж процессов

Чтобы получить полное представление о наименее эффективных местах в процессе и о том, как эта неэффективность сказывается на учреждении, ИРС предлагает исследовать, как распределяется время между этапами процесса. В рамках этого модуля ИРС выделит ключевые этапы процесса и проведет их хронометраж, чтобы оценить временные затраты на каждом этапе. Такая информация будет чрезвычайно полезна и поможет сосредоточиться на тех зонах, которые представляются наименее эффективными.

Почему нужна оптимизация?

Выгоды от оптимизации процессов для финансовых учреждений

- Увеличение доходов и сокращение расходов
- Улучшение качества услуг и укрепление имиджа своего учреждения
- Более высокая устойчивость и расширение доли рынка
- Более полный охват целевого сегмента и усиление воздействия
- Снижение рисков и контроль над ними
- Эффективное внедрение инновационных методов работы и новых технологий

35-летний опыт

Внушительный практический опыт IPC охватывает 35 лет работы в сфере финансирования развития и институционального строительства. На протяжении этих лет IPC оказывала содействие банковским учреждениям по всему миру, а также банкам группы ПроКредит, в оптимизации процессов и повышении их операционной эффективности.

IPC ведет активные операции с 1980 года

По всему миру реализовано:
> 850 проектов
> в 90 странах

IPC - основатель банковской группы ПроКредит, ведущей операции:
в 17 странах

IPC: Ваш надежный партнер в вопросе оптимизации процессов

Системный подход, обеспечивающий устойчивость

IPC не останавливается на полумерах, дающих кратковременный эффект. В противовес такому подходу IPC стремится всесторонне изучить все факторы и предложить глобальное, устойчивое решение с учетом местных условий.

Поддержка ИТ-специалистов

Через своего бизнес-партнера Quipu GmbH, поставщика программного обеспечения и ИТ-услуг, IPC может ввести в проект ИТ-специалистов, которые дадут рекомендации по оптимальному способу реализации рекомендованных мер по повышению эффективности, содержащих ИТ-компоненты.

IPC занимается оптимизацией процессов более 35 лет в рамках своей работы в сфере эффективного институционального строительства

Офисы и штатные сотрудники в городах:
Франкфурт-на-Майне, Пекин, Ханчжоу, Москва, Киев, Ереван, Аккра, Мапуту, Порт-о-Пренс

Наши услуги:

- Разработка финансовых продуктов для ММСП
- Разработка эффективных процессов
- Внедрение инструментов оценки рисков
- Организация и внедрение ИТ-решений
- Обучение и развитие потенциала
- Внедрение зеленого финансирования, как одного из типовых направлений банковского бизнеса
- Разработка и продвижение образовательных кредитов



IPC - Internationale Projekt Consult GmbH

Фалькенштайне штрассе, 77

60322 Франкфурт-на-Майне

Германия

Тел.: + 49 69 90 50 188-0

Эл. адрес: ipc@ipcgbh.com

www.ipcgbh.com