

УДК 336.71:338.2

Совершенствование системы обслуживания корпоративных клиентов с учётом международного опыта

С. П. ПОПЕНКО

Анализ современного этапа развития банковской системы Республики Беларусь позволяет сделать вывод о ее возросшей инвестиционной привлекательности, что обусловлено либерализацией финансово-кредитного рынка, проявляющейся в смягчении барьеров для входа нерезидентов на белорусский рынок.

Подтверждением этому является тот факт, что из 31 белорусского банка, зарегистрированного по состоянию на 18.11.2008 г., 26 имеют иностранный капитал, причем в 9 – сто-процентное иностранное участие [3, с. 6]. К тому же, в настоящее время ведутся переговоры о продаже иностранным инвесторам до 25% акций Беларусбанка и Белагропромбанка, а в БПС-банке и Белинвестбанке – даже контрольного пакета акций [4, с. 9].

Это предопределяет усиление банковской конкуренции, особенно на рынке услуг для корпоративных клиентов, так как банки с участием иностранного капитала, обладая развитыми банковскими технологиями, отличаются умением грамотно и оперативно работать с клиентами. Поэтому белорусским банкам для сохранения своих конкурентных преимуществ необходимо использовать опыт работы европейских банков с корпоративными клиентами.

Немецкие банки исходят из того, что новые банковские технологии существенно изменили банковский бизнес, а, следовательно, облик банка, его организационную структуру, систему взаимодействия структурных подразделений банка и клиента.

Как правило, немецкие банки имеют следующую организационную структуру:

- менеджмент (службы персонала, бухгалтерского учета и налогов, безопасности, финансового контроля, контроля рисков, стратегии развития, казначейство, служба коммуникаций и экономических исследований, внутренний аудит, юридическая служба);
- ритейл банкинг (службы управления активами, кредитование частных клиентов, службы по оказанию розничных банковских услуг);
- корпоративный банкинг (службы по оказанию услуг корпоративным клиентам, обслуживанию транснациональных корпораций, проведению глобальных кредитных операций, операций с недвижимостью, операций с ценными бумагами);
- сервис (глобальные операции и инвестиционно-учредительная деятельность, производство, поддержка, финансирование и развитие информационных технологий, обслуживание банковских транзакций).

Следует отметить, что в настоящее время в немецких банках происходит сокращение отделений (даже с «безлюдными» технологиями), поскольку население переходит на интернет-банкинг (более 70% населения).

Особенностью организационной структуры является то, что юридическая служба банка сосредоточена в центральном офисе и очень крупных филиалах. Разработаны типовые договоры (например, по кредитованию юридических лиц, межбанковским кредитам и т.п.), в которые нельзя вносить последующие изменения. Договоры по стандартным кредитам юристами в филиалах не визируются, что сокращает количество согласований, удешевляет стоимость банковских продуктов.

В центральном офисе банка производится разработка (создание) банковского продукта (услуги), а продажа ее осуществляется непосредственно в филиалах, обслуживающих клиента.

Если раньше клиент чаще всего обращался в банк за оказанием услуг по расчетно-кассовому обслуживанию – проведению платежей, операций с наличными денежными сред-

ствами, валютнообменных операций, то сейчас с применением технологий удаленного обслуживания и интернет-банкинга вышеуказанные услуги он получает, не приходя в банк. Более того, создана система поощрения менеджеров, стимулирующая сокращение количества посещений клиентами банка.

Организационная структура немецких банков по обслуживанию корпоративного бизнеса ориентирована на конкретные сегменты клиентской базы и регионы.

В Дрезднер банке выделены 7 регионов, в каждом из которых есть региональный банк, который ориентирован на конкретный сегмент клиентской базы.

Для обслуживания мультинациональных корпораций и крупных клиентов по инвестициям, в том числе и с привлечением средств с международных рынков капитала, в структуре Дрезднер банка создано дочернее предприятие Dresdner Kleinwort Wasserstein (DrK.W), которое занимается также и управлением собственными инвестициями.

Все клиенты банка ранжируются на группы по признакам : остатки ссудной задолженности, объем среднесрочных остатков средств на счетах, объемы и спектр потребляемых банковских услуг, Вместе с тем, основной признак – это не объем потребляемых услуг, а уровень услуги.

Так, в Ландесбанке Баден-Вюртемберга все юридические лица разделены на 4 группы в зависимости от величины доходов, получаемых банком:

1 группа (доход банка до 2,5 тыс. евро в год) – клиенты, потребляющие стандартный набор услуг, в основном частные фирмы, врачи, нотариусы и др. Один менеджер обслуживает порядка 400 таких клиентов.

2 группа (доход банка до 10 тыс. евро в год) – клиенты, которые кроме стандартного набора услуг пользуются услугами фондового рынка, кредитования в небольших объемах и др. Один менеджер обслуживает от 150 до 200 клиентов.

3 группа (доход банка от 10 до 200 тыс. евро в год) – клиенты, которым предлагаются все виды продуктов, в том числе краткосрочное и долгосрочное кредитование. Один менеджер обслуживает от 35 – 40 клиентов.

4 группа (доход банка свыше 200 тыс. евро в год) – наиболее крупные клиенты. За каждым крупным клиентом закрепляется генеральный менеджер, который координирует работу группы продуктовых менеджеров.

Обслуживание всех сегментов клиентской базы построено по матричному принципу. С одной стороны, за клиентом закреплены менеджеры по связям с клиентом (relationship manager), с другой стороны, менеджеры по конкретным продуктам, потребляемым данным клиентом (продуктовые менеджеры). Возглавляет всю работу с клиентом менеджер, в подчинении у которого может быть помощник, замещающий его в момент отсутствия, а также секретарь.

Менеджер определяет финансовый результат от обслуживания всей данной группы клиентов, координирует деятельность остальных менеджеров и специалистов по банковским продуктам.

Менеджер отвечает за объем прибыли, получаемой от обслуживания клиента.

Деятельность менеджера оценивается в конце года по увеличению объема прибыли и объема продаж от конкретного клиента. От результатов обслуживания сопровождаемого менеджером клиента зависит оплата его труда и оплата труда рабочей группы.

Менеджер разрабатывает бюджет по работе с клиентом на год, в котором указываются конкретные исполнители. При этом все службы принимают участие в его разработке и реализации и каждому исполнителю устанавливаются конкретные планы по объемам продаж банковских продуктов по всей клиентской базе.

Во всех банках четко разделены функции обслуживания клиента (менеджмента) и риск-менеджмента. Исходя из требований Базельского соглашения по разделению рисков в банках разделены процессы продажи банковского продукта – кредита и процесса принятия решения по конкретной выдаче кредита (в любом виде).

Организацию кредитного процесса рассмотрим на примере банка VTB (Германия), который входит в финансовую группу VTB с местонахождением головного офиса в г. Москва.

Кредитная процедура банка VTB (Германия) подробно прописана в Кредитной стратегии (86 страниц), которая утверждается Правлением банка и включает в себя:

- подходы, используемые банком при кредитовании;
- общий порядок выдачи кредитов;
- правила присвоения рейтинга;
- детальное описание шагов оформления кредита от составления заявки до оформления кредитного договора, в том числе расчет суммы кредита, сроков, необходимого обеспечения в зависимости от рейтинга (класса платежеспособности) клиента.

В процессе оформления и выдачи кредита задействованы два структурных подразделения:

- *департамент развития бизнеса* (клиентское отделение): осуществляет формирование пакета документов на выдачу кредита, оценку рисков первого уровня (качество менеджмента компании, наличие квалифицированного персонала, наличие рынков сбыта, опыт работы на рынке и т.д.), анализ кредитной истории.

После принятия решения о выдаче кредита платежи по кредиту осуществляет:

- *кредитный департамент*: анализирует пакет документов с использованием существующей в банке АБС, составляет заключение по возможной сумме кредита, срокам, присваивает клиенту определенный кредитный рейтинг.

После выдачи кредита кредитный департамент осуществляет мониторинг финансового состояния клиента: в случае ухудшения его финансового состояния приостанавливает выдачу кредита, либо принимает решение о снижении лимита кредитования.

Решение о выдаче кредита принимает кредитный комитет, который возглавляет Председатель Правления банка. В состав кредитного комитета входят все члены Правления, главный юрист, представители департамента развития бизнеса и кредитного департамента.

В целях снижения кредитных рисков банком в качестве обеспечения исполнения обязательств по кредитам принимается залог недвижимости и залог прав на поступление денежных средств. Товары в обороте принимаются в качестве обеспечения в исключительных случаях по задолженности клиентов, имеющих высокий кредитный рейтинг.

Реформа системы обслуживания корпоративных клиентов в немецких банках привела к тому, что банки перешли на технологическую схему обслуживания клиентов.

Процесс выдачи кредита и кредитный мониторинг в немецких банках полностью автоматизирован. В основном используется модуль управления кредитами (LM – Loans Management) компании SAP, ведущего в мире поставщика программных решений по управлению банковскими бизнес-процессами, который позволяет осуществлять следующие стадии оформления, выдачи и сопровождения кредита:

1. Создание нового делового партнера (New Business). Данная функциональность позволяет вводить в систему сведения о клиенте, предлагаемом обеспечении, рассчитывать кредитоспособность и определять рейтинг клиента, создавать кредитный контракт, план платежей и др.

2. Управление жизненным циклом кредита (Position Management). Используя данную функциональность в течение действия кредитного договора, возможно проведение анализа своевременности осуществления платежей и соответствия их плановым, начисление процентов за пользование кредитом, продление срока действия и другие операции, связанные с изменениями условий договора.

3. Погашение проблемной задолженности (Cash Flow Disturbances). Функциональность предназначена для работы с кредитами, по которым возникла проблема со своевременным погашением задолженности. В частности в данной функциональности имеется возможность изменения бухгалтерского учета (вынос на счета по учету проблемной задолженности, формирование резервов и т.д.), списание средств со счетов клиента в погашение задолженности, расчета повышенной процентной ставки при просрочке и др.

4. Завершение жизненного цикла кредита (Expiry of contract). Данная функциональность позволяет провести все процедуры по завершению кредитного договора, осуществить досрочное погашение кредита, погашение задолженности путем реализации обеспечения через судебного исполнителя, отступным.

5. Формирование отчетности (Information System). Система позволяет формировать стандартную отчетность, а также соответствующую требованиям Basel II, проводить анализ кредитного портфеля, рисков банка и т.п.

Модуль управления кредитами Loans Management интегрируется со следующими модулями SAP:

- управления клиентскими отношениями (CRM – Customer Relationship Management),
- по обеспечению кредитов (CM – Collateral Management),
- финансовым (FI – Financial Accounting),
- управления рисками (TRM – Treasury and Risk Management).

Данная интеграция позволяет полностью автоматизировать процесс выдачи кредита и кредитный мониторинг.

Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод, что в настоящее время в белорусских банках работа по организации обслуживания корпоративных клиентов проводится по схеме, аналогичной в немецких банках. Создан институт менеджеров, ранжированы клиенты, за корпоративными клиентами закреплены персональные менеджеры, на уровне филиалов созданы группы по обслуживанию клиентов, производится расчет рентабельности обслуживания клиентов, составляются планы сотрудничества с клиентами и т.д.

Вместе с тем для дальнейшего совершенствования системы обслуживания корпоративных клиентов предлагается:

1. Структуру корпоративного бизнеса построить в соответствии с требованиями Базельского соглашения по разделению рисков.

2. Учесть стандартные функциональные возможности, предоставляемые компанией SAP по анализу кредитного портфеля, анализу рисков банка в соответствии с требованиями Basel II, что позволит повысить рейтинг белорусского банка при оценке его деятельности международными аудиторскими компаниями.

3. Принципиально пересмотреть понятие «персональный менеджер» и как результат:

- закрепить за каждым менеджером группу клиентов (от 10 до 50), обеспечив при этом их взаимозаменяемость (принцип немецких банков «телефон никогда не молчит»);
- каждому менеджеру и члену его группы доводить показатели прибыли от обслуживания сопровождаемых клиентов;
- разработать систему оплаты труда менеджеров в зависимости от их финансового результата.

4. Процедурой кредитования корпоративных клиентов предусмотреть зависимость суммы кредита и расчета необходимого обеспечения от рейтинга (класса платежеспособности) клиента.

5. Разработать перечень формализованных договоров на все виды банковских услуг для корпоративных клиентов, имеющих минимальные риски, исключив при этом визирование юридической службой, и применять их при составлении проектов договоров с клиентами.

В условиях современной экономической ситуации корпоративным клиентам как никогда нужна твердая поддержка банка с предложением инновационных банковских продуктов и использованием новых технологий обслуживания. Поэтому для сохранения своих конкурентных преимуществ белорусские банки должны внести своевременные коррективы в стратегию деятельности корпоративного бизнеса, в том числе и с учетом международного опыта.

Abstract. The problem of retaining competitive advantages of the Belarus' banks through the perfection of the strategy of corporate business on the example of banks of Germany is considered in the paper.

Литература

1. Масленченков Ю. С., Тронин Ю. Н. Работа банка с корпоративными клиентами : учеб. пособие для вузов. – М. : Юнити-Дана, 2003. – 358 с.
2. Дериг Х.-У. Универсальный банк – банк будущего. Финансовая стратегия на рубеже века ; пер. с нем. – М. : Междунар. отношения, 1999. – 384 с.
3. Нац. эконом. газ. – 2008. – № 89. – 18 нояб.

4. Белорусы и рынок. – 2008. – № 44. – 3 нояб.

5. Gall Lothar. Der Bankier Hermann Josef. ABS: Eine Biographie. – Muenchen : C. H. Beck-Verlag, 2004. – 526 S.

Белорусский государственный
экономический университет

Поступило 01.06.09

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМЕНИ Ф. СКОРИНЫ