

## **Особенности оптимизации бизнес-процессов при внедрении новых ипотечных продуктов**

**Лавришко А.С.**, аспирант Финансового университета при Правительстве РФ,  
Москва, Россия

**Аннотация.** Для повышения конкурентоспособности коммерческого банка важнейшее значение приобретают разработка сбалансированного бизнес-процесса и его совершенствование для устранения ряда проблем, присущих отдельным этапам процесса кредитования и оказывающих влияние на его эффективность.

Особенно значимым является процессный подход при внедрении новых или модернизации действующих банковских продуктов, в результате чего может потребоваться перестройка и оптимизация соответствующих бизнес-процессов. Для этого могут быть использованы принципы сетевого планирования, широко применяющегося в различных отраслях экономики.

**Ключевые слова:** коммерческие банки, кредитный продукт, модернизация, бизнес-процесс, ипотека, сетевое моделирование.

### **Optimization features of business process**

**Lavrishko A.S.**, graduate student of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

**Annotation.** To increase the competitiveness of a commercial bank, the development of a balanced business process and its improvement is essential to eliminate a number of problems that are inherent in individual stages of the lending process and affecting its effectiveness.

Particularly important is the process approach when introducing new or improving existing banking products, which may require the restructuring and

optimization of relevant business processes. The principles of network planning widely used in various sectors of the economy can be used to address the above.

**Keywords:** commercial banks, credit product, modernization, business process, mortgage, network modeling.

В условиях усиления конкуренции на рынках банковских услуг одним из основных факторов повышения конкурентоспособности коммерческих банков становится разработка сбалансированного бизнес-процесса, соответствующего требованиям формализованности и регламентированности. Такой бизнес-процесс оказывает влияние не только на стратегическую эффективность деятельности банка, но и на операционную, результатом чего становится улучшение таких показателей, как доходность, прибыльность, технологичность и т.д. Инструментарий процессного управления становится чрезвычайно актуальным и востребованным компаниями в условиях динамично развивающегося рынка, социально-экономической неопределенности и периодических кризисов. Особенно значимым становится процессный подход при разработке и внедрении новых или модернизированных банковских продуктов.

### **Результаты исследования**

Специалистами в области управления бизнес-процессами отмечается ряд последствий, к которым приводят те или иные недостатки используемого в банке бизнес-процесса.

Так, в случае если между структурными подразделениями банка и их сотрудниками недостаточно четко закреплены соответствующие полномочия и ответственность, возможно неудовлетворительное выполнение задач сотрудниками, усиление текучести кадров и увеличение затрат банка на привлечение и обучение новых сотрудников. Неоптимальная бизнес-логика увеличивает временные затраты на осуществление бизнес-процесса, связанные с возникновением простоев и неэффективным использованием рабочего времени сотрудников. Такие же последствия имеет недостаточная степень

автоматизации бизнес-процессов, что к тому же усиливает неудовлетворенность клиентов увеличивающимся временем их обслуживания. Недостаточная осведомленность сотрудников о взаимодействии между друг другом усиливает операционные риски банка в результате некачественного предоставления услуг и ошибок персонала, снижая эффективность деятельности банка<sup>1</sup>.

Наиболее существенно эти недостатки могут сказываться в бизнес-процессах осуществления таких операций, как кредитные, предполагающие целый ряд технологически сложных и взаимосвязанных этапов, недостаточная проработанность которых в конечном итоге реализуется в высоком уровне кредитных рисков. В полной мере это относится и к предоставлению кредитных услуг физическим лицам. Так, на основе исследования современной практики кредитования физических лиц с позиции процессного подхода можно выявить ряд проблем, присущих отдельным этапам бизнес-процесса кредитования и оказывающих влияние на его эффективность.

На стадии, предшествующей заключению кредитной сделки, такие проблемы связаны:

- со значительным сроком рассмотрения клиентской заявки;
- наличием асимметрии в доступной информации о клиенте;
- недостаточной квалификацией персонала и автоматизацией процессов обработки заявок.

При этом причина каждой из этих проблем может быть связана с комплексом факторов. Так, для выявления таких факторов и их описания в Новикомбанке<sup>2</sup> применялась следующая схема, на основе которой можно обосновать основные направления оптимизации данного этапа (рис. 1).

---

<sup>1</sup> Исаев Р.А. Бизнес-инжиниринг и управление в коммерческом банке - М.: ГОЛОС-ПРЕСС, 2009; Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг. ИНФРА-М, 2015.

<sup>2</sup> Т. В. Радченко, С. М. Ковалев, В. М. Ковалев. Стандарт качества организации работы по управлению бизнес-процессами в кредитных организациях: опыт внедрения // Деньги и кредит, 2011, № 3; Разработка Стандарта качества организации работы по управлению бизнес-процессами в кредитных организациях // <http://www.betec.ru/index.php?id=06&sid=137>



**Рис. 1 – Пример схемы причинно-следственного анализа проблемы «Большой срок рассмотрения заявки на кредит» (диаграмма Исикавы)**

На снижение асимметрии информации о клиентах направлено активное развитие источников разнообразных данных (информация бюро кредитных историй, налоговых органов, миграционной службы, Пенсионного фонда России).

Российские банки также постепенно расширяют свои источники используемой информации. Так, Почта Банк осуществляет проверку надежности и платежеспособности заемщика на основе данных Федеральной службы судебных приставов, внутренней статистики банка (при условии уже сложившихся отношений с клиентом), информации, содержащейся в заявке на кредит. В Сбербанке в 2018 г. планируется внедрение скоринга клиентов-заемщиков с использованием психометрических моделей с привлечением данных о клиенте из социальных сетей, от операторов мобильной связи или даже фотографий, размещенных в интернете. Согласно данным РБК, ранее об использовании информации из соцсетей для скоринговых моделей сообщали представители Тинькофф Банка, Альфа-банка, Хоум Кредит Банка, ОТП

Банка<sup>3</sup>. Для прогнозирования поведения клиентов при обслуживании кредита могут быть сопоставлены периоды их неплатежеспособности и поведение в соцсетях.

С другой стороны, асимметрия информации может быть усилена таким явлением, как приукрашивание гражданами информации о своей трудовой деятельности и финансовом состоянии, обусловленное ужесточением банками требований к заемщикам в 2014-2017 гг. Согласно оценкам Объединенного кредитного бюро увеличивается доля кредитных заявок с высоким с позиции банков риском мошенничества: в сентябре 2014 года только 8% заемщиков указали при получении неверные сведения о работодателе, в сентябре 2015 года – 23%, в сентябре 2016 г. – 27%, в сентябре 2017 г. – уже 30%.

В этом же направлении действует сохранение высокой доли теневой экономики. По оценкам Росстата, доходы работников, занятых в неформальном секторе, и размер серых зарплат в официальном секторе постоянно увеличиваются: если в 2011 года они составляли 10,6% ВВП, то в 2015 г. – уже 13,4% ВВП<sup>4</sup>.

На этапе **оформления, выдачи и сопровождения** кредита наиболее значимыми, на наш взгляд, являются следующие проблемы:

- недостаточный уровень автоматизации процессов;
- недостаточно четкое разграничение ответственности и функций сотрудников, участвующих в сопровождении кредитной сделки;
- невысокий уровень квалификации кредитных менеджеров.

Например, сотрудники Райффайзенбанка в ходе проблемной диагностики специально созданным для этого подразделением отмечали такие негативные явления, как перекалывание ответственности за прохождение документа от одних подразделений на другие, наличие разрывов в информационных носителях, недостаточный уровень взаимодействия между отделами,

---

<sup>3</sup> Цифровой след: как банки анализируют соцсети клиентов при выдаче кредита // РБК, 11 октября 2017 г. // [https://www.rbc.ru/money/11/10/2017/59db5ec89a7947730019424d?from=materials\\_on\\_subject](https://www.rbc.ru/money/11/10/2017/59db5ec89a7947730019424d?from=materials_on_subject)

<sup>4</sup> Россия вошла в пятерку стран с крупнейшей теневой экономикой // РБК, 30 июня 2017 г. // <https://www.rbc.ru/economics/30/06/2017/595649079a79470e968e7bff>

приводящий к значительным временным и финансовым потерям<sup>5</sup>.

Для заключительного этапа – **мониторинга и закрытия кредита** - характерны такие проблемы в организации этого этапа бизнес-процесса, как:

- недостаточность средств и методов воздействия на должников, ограниченных действующим законодательством и социальными факторами;
- проблемы, связанные с реализацией переданного в залог имущества;
- нехватка или недостаточная квалификация специалистов, осуществляющих оценку залогов и иных форм обеспечения.

В результате наличия таких проблем, наряду с изменением факторов макро- и микросреды, снижается эффективность бизнес-процессов кредитования физических лиц, что делает необходимым их актуализацию и оптимизацию. Особенно востребованной становится такая оптимизация в случае внедрения новых или модернизации традиционных кредитных продуктов. При этом можно выделить три направления изменений в бизнес-процессах, основанных на соответствующих направлениях модернизации кредитных продуктов (таблица 1).

Таблица 1

**Зависимость направлений оптимизации бизнес-процессов от способа модернизации продуктов кредитования**

<b>Направление модернизации продукта кредитования</b>	<b>Соответствующие изменения бизнес-процесса</b>
Совершенствование характеристик кредитного продукта (например, льготные условия его предоставления)	Включение в бизнес-процесс дополнительного этапа по проведению предварительных маркетинговых исследований с целью выявления клиентов, которые могут быть заинтересованы в наличии таких льгот
Разработка продукта с дополнительными функциями (например, повышение целевой направленности продукта путем введения особых условий при его предоставлении)	Включение в бизнес-процесс этапа по выявлению и обоснованию особых условий предоставления продукта
Разработка кредитного продукта более низкой стоимости для потребителя	Корректировка трудоемкости отдельных этапов бизнес-процесса, их автоматизация, улучшение логики бизнес-процесса

Составлено автором

В конечном итоге именно направления совершенствования кредитных

<sup>5</sup> [http://tulpar.kpfu.ru/pluginfile.php/59331/mod\\_resource/content/1/Бизнес-кейс%20по%20теме%209.pdf](http://tulpar.kpfu.ru/pluginfile.php/59331/mod_resource/content/1/Бизнес-кейс%20по%20теме%209.pdf)

продуктов определяют цели и выбор инструментов для оптимизации соответствующих бизнес-процессов. С другой стороны, обоснование направления развития банковских продуктов обусловлено такими факторами, как:

- значение продукта в деятельности банка на рынке кредитования;
- особенности макроэкономической ситуации;
- деятельность банков-конкурентов и иных структур, предоставляющих услуги на данном рынке.

Учитывая эти обстоятельства, одним из наиболее перспективных кредитных продуктов в настоящее время является ипотечный кредит. Во-первых, неудовлетворенные потребности населения в комфортном жилье, с одной стороны, и заинтересованность российских банков в продвижении обеспеченных и долгосрочных видов кредитов, с другой, объясняют существенный рост ипотечного кредитования в последние годы. Так, по данным АИЖК, в 2017 году было выдано порядка 1.1 млн кредитов на общую сумму более 2 трлн руб., что на 15% больше уровня 2014 года. При этом размер средних ставок по ипотечным кредитам снизился ниже уровня 10%<sup>6</sup>.

Ипотечные кредиты характеризуются и наименьшим уровнем просроченной задолженности. Так, удельный вес просроченной задолженности по ипотеке свыше 90 дней в декабре 2017 г. снизился до 2,3%, в то время как по другим видам кредитования населения этот показатель составляет порядка 12%.

В то же время одной из причин снижения качества обслуживания долга заемщиком становится ухудшение его финансового положения, в основном связанное с проблемами получения регулярных и не снижающихся доходов по месту работы. Любые негативные изменения, связанные с трудовой деятельностью заемщика, ограничивают его возможности по возврату долга и процентов по кредиту. Не случайно государство было вынуждено разработать в середине 2015 г. специальную программу помощи ипотечным заемщикам,

---

<sup>6</sup> Аналитический центр АИЖК, 15 января 2018 г. // <https://дом.пф/about/analytics>

оказавшимся в трудном финансовом положении<sup>7</sup>, новый вариант которой был утвержден Постановлением правительства от 11 августа 2017 г. При этом на первом этапе программа пользовалась такой популярностью у банков и заемщиков, что была завершена раньше срока в связи с исчерпанием средств, выделенных на нее.

Таким образом, стабильная занятость заемщика становится залогом уверенности банка в его способности обслуживать кредит. С другой стороны, потребность в квалифицированных кадрах, которую испытывают многие предприятия и отрасли реальной экономики, может быть удовлетворена путем привлечения таких кадров с обеспечением их жильем. Поэтому полагаем, что внедрение ипотечного кредитного продукта, еще одним участником которого становится работодатель, заинтересованный в удержании необходимого специалиста, является перспективным направлением развития кредитных операций российских банков. При этом участие работодателя может иметь различные формы: от уплаты части первоначального взноса до выплаты части процентной ставки по кредиту в течение всего периода кредитования.

В свою очередь, внедрение такого продукта потребует и внесения соответствующих изменений в бизнес-процесс ипотечного кредитования, прежде всего, включение в него такого дополнительного этапа, как оценка кредитоспособности работодателя. Это неизбежно усложняет и удлиняет бизнес-процесс, что требует определения его оптимальной продолжительности. Для этого могут быть использованы принципы сетевого планирования, широко применяющегося при разработке и внедрении новой продукции в различных отраслях экономики.

Системы, которые были основаны на использовании так называемых сетевых графиков или моделей и электронно-вычислительной техники, впервые были разработаны в США еще в период 1956-57 гг. Это были система СРМ (Critical Path Method) – метод критического пути и система PERT (Program

---

<sup>7</sup> Хотя в значительной степени эти программы были направлены на помощь заемщикам по валютной ипотеке, они затрагивали и клиентов, имеющих проблемы с выплатой долга по рублевым кредитам.



Evolution and Review Technique) – техника обзора оценки программ, которые в дальнейшем послужили основой для создания ряда модификаций. Позднее системы сетевого моделирования (СПУ) активно применялись в планировании и управлении производственными процессами в Советском Союзе, используются при организации производства в отраслях машиностроения<sup>8</sup>. Однако в банковской сфере подобные модели пока не нашли широкого применения.

Разрабатывая сетевую модель, можно задать различные характеристики в качестве основы для моделирования во времени. Для каждого из этапов реализации процесса может быть задано время ожидания и подготовки к работе, время и периодичность ее выполнения, а также показатели затрат, рассчитанные на основе экспертных оценок или результатов функционально-стоимостного анализа.

Динамическое моделирование проведения процесса кредитования на основе принципов сетевого планирования дает возможность выявить узкие места в его реализации с целью обеспечения оптимального распределения средств и времени на их осуществление. Данная модель была разработана автором для оптимизации процесса ипотечного кредитования с участием работодателя.

Ниже представлены основные подэтапы и сетевой график предоставления ипотечного кредита с участием работодателя (таблица 2). Подэтап, предусматривающий подтверждение и оценку кредитоспособности работодателя, входит в этап, предшествующий заключению договора и его оформлению.

Таблица 2

**Основные этапы предоставления ипотечного кредита\***

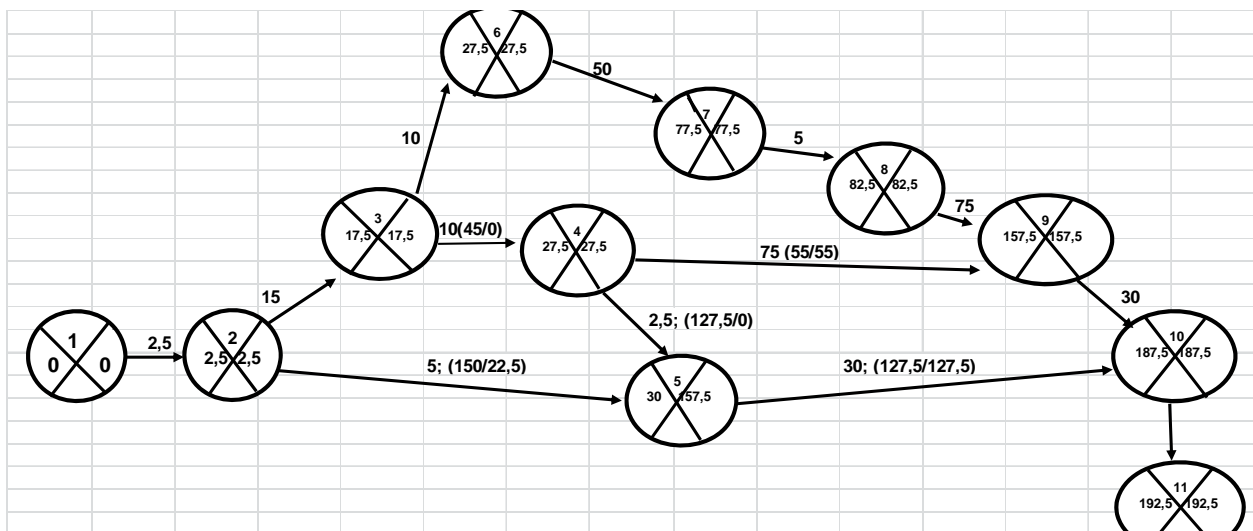
<b>Код работы</b>	<b>Содержание бизнес-процесса (работы)</b>	<b>Длительность работы, часов</b>
1-2	Встреча и предварительные переговоры с клиентом	2,5
2-3	Прием и экспертиза первичных документов клиента	15
3-6	Запрос и оценка дополнительных документов заемщика	10

<sup>8</sup> См, напр., Опарин Ю.А., Морозова Т.В. Организация производства на предприятиях машиностроения Учеб. пособие. – Омск: Изд-во ОмГТУ, 2010.

3-4	Запрос и экспертиза документов работодателя	10
4-9	Анализ кредитоспособности работодателя	75
6-7	Анализ кредитоспособности заемщика	50
4-5	Согласование объекта залога и его стоимости с работодателем	2,5
7-8	Обоснование рейтинга заемщика и определение группы риска кредита	5
8-9	Согласование основных условий по договору кредитования с заемщиком	75
9-10	Согласование и утверждение дополнительных условий договора	30
2-5	Представление документов по залугу	5
5-10	Экспертная оценка залога и определение его достаточности	30
10-11	Заключение основного и дополнительных договоров	5

\* Применение методического подхода к оптимизации бизнес-процесса на основе сетевого графика потребовало укрупнения его основных подэтапов.  
Составлено автором

На основе представленного в таблице 2 описания подэтапов ипотечного кредитования был построен сетевой график (рис.2) и рассчитаны его временные параметры.



**Рис. 2 – Сетевой график предоставления ипотечного кредита с поддержкой работодателя**

Определенные на основе расчетов резервы времени наступления событий, позволяющие определить, на какой предельно допустимый срок может быть задержано наступление этого события без удлинения продолжительности всего комплекса работ, позволяют внести в модель необходимые изменения и сократить срок окончания всех работ.

На основе имеющихся резервов времени по отдельным этапам бизнес-процесса была проведена оптимизация сетевой модели (таблица 3), которая позволяет улучшить организацию запланированных этапов с учетом срока и имеющихся ресурсов за счет:

а) перераспределения части ресурсов, в основном трудовых, между различными работами;

б) интенсификации реализации работ критического пути (например, путем привлечения дополнительных сотрудников, использования различных форм материального стимулирования);

в) параллельного осуществления ряда этапов бизнес-процесса.

Таблица 3

**Результаты оптимизации сетевого графика**

№ пути, перечень работ	Продолжительность, часов			
	Исходная	Этап I	Этап II	Итог
1	192,5	192,5	137,5	137,5
2	137,5	82,5	82,5	82,5
3	65	65	65	65
4	42,5	97,5	120	120

Составлено автором

Результатом оптимизации сетевой модели является уменьшение общей продолжительности процесса предоставления ипотечного кредита (с 192,5 до 137,5 часов или 17 дней).

В дальнейшем в сетевой график могут включаться дополнительные подэтапы, что повлечет за собой его усложнение при неизменном алгоритме его оптимизации.

Разработка оптимального бизнес-процесса является необходимым условием поддержания конкурентоспособности коммерческого банка на рынке банковских услуг. Сбалансированный по времени и содержанию бизнес-процесс позволяет повысить как операционную, так и стратегическую эффективность деятельности банка. А учитывая тот факт, что существенное влияние на нее оказывает временной фактор, оптимизация бизнес-процесса предоставления как традиционных, так и модернизированных кредитных

продуктов путем, прежде всего, сокращения срока заключения кредитной сделки будет способствовать повышению результативности работы банка по кредитованию клиентов.

### **Библиографический список**

1. Аналитический центр АИЖК, 15 января 2018 г. // <https://дом.рф/about/analytics>

2. Исаев Р.А. Бизнес-инжиниринг и управление в коммерческом банке – М.: ГОЛОС-ПРЕСС, 2009

3. Исаев Р.А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг. ИНФРА-М, 2015

4. Опарин Ю.А., Морозова Т.В. Организация производства на предприятиях машиностроения Учеб. пособие. – Омск: Изд-во ОмГТУ, 2010.

5. Радченко Т.В., Ковалев С.М., Ковалев В.М. Стандарт качества организации работы по управлению бизнес-процессами в кредитных организациях: опыт внедрения // Деньги и кредит, 2011, № 3

6. Радченко Т.В., Ковалев С.М., Ковалев В.М. Разработка Стандарта качества организации работы по управлению бизнес-процессами в кредитных организациях // <http://www.betec.ru/index.php?id=06&sid=137>

### **References**

1. Analytical Center of AIJK, January 15, 2018 // <https://дом.рф/about/analytics>

2. Isaev R.A. Business-engineering and management in a commercial bank – M.: GOLOS-PRESS, 2009

3. Isaev R.A. Banking management and business-engineering. INFRA-M 2015

4. Oparin Yu.A., Morozova T.V. The organization of production at the enterprises of mechanical engineering. allowance. – Omsk: Publishing house of OmSTU, 2010.

5. Radchenko T.V., Kovalev S.M., Kovalev V.M. The quality standard of the organization of work on managing business processes in credit institutions: the experience of implementation // Money and Credit, 2011, No. 3

6. Radchenko T.V., Kovalev S.M., Kovalev V.M. Development of the Quality Standard for the Organization of Work on the Management of Business Processes in Credit Organizations // <http://www.betec.ru/index.php?id=06&sid=137>