

УДК 336.719

Петренко Дмитро Олександрович

Київський національний університет технологій та дизайну

Петренко Дмитрий Александрович

Киевский национальный университет технологий и дизайна

Petrenko Dmitriy

Kyiv National University of Technology and Design

ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ФРОНТ-ОФІСУ У СІТЬОВОМУ БАНКУ
ОРГАНИЗАЦИЯ РОБОТЫ ФРОНТ-ОФИСА В СЕТЕВОМ БАНКЕ
ORGANIZATION OF THE FRONT-OFFICE IN THE NETWORK BANK

***Анотація.** В статті розглядаються сучасні підходи до організації роботи фронт-офісу у банку. Визначені наукові підходи до структури фронт-офісу як сукупності підрозділів банку, які безпосередньо обслуговують клієнтів та генерують грошовий потік. Обґрунтована необхідність створення у банку єдиного фронт-офісу.*

***Ключові слова:** банк, банківська діяльність, фронт-офіс, фронт-менеджер банку, структура фронт-офісу*

***Аннотация.** В статье рассматриваются современные подходы к организации работы фронт-офиса банка. Определены научные подходы к структуре фронт-офиса как совокупности подразделений банка, которые непосредственно обслуживают клиентов и генерируют денежный поток. Обоснована необходимость создания в банке единого фронт-офиса.*

***Ключевые слова:** банк, банковская деятельность, фронт-офис, фронт-менеджер банку, структура фронт-офиса*

Summary. *The article considers modern approaches to organizing the work of the bank's front office. The scientific approaches to the structure of the front office of the bank are determined, which directly serve customers and generate cash flow. The necessity of creating a single front office in the bank is grounded.*

Key words: *bank, banking, front-office, front-manager to the bank, structure of the front office*

Постановка проблеми. Кожен банк намагається максимально розширити можливість доступу клієнтів до банківських послуг, зменшити час, витрачений на обслуговування (включаючи час очікування забезпечення обслуговування клієнтів) і при цьому забезпечити належний рівень якості наданих послуг. Отже, змагання в банківському секторі складається з якості наданих послуг, цін та рівня обслуговування. У зв'язку з цим фахівці з банківського маркетингу прийшли до висновку, що найбільш високий рівень конкурентоспроможності комерційні банки можуть досягнути за допомогою введення в свою банківську діяльність мережі фронт-офісів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню менеджменту банківської діяльності присвятили свої роботи Андрейків Т.Я., Вовчак О.Д., Гіленко І.В.; Кириченко О.А., Примостка Л.О., Руцишин Н.М., Савлук М.І. та інші. Проте в їх наукових роботах недостатньо уваги приділено вивченню сутності та організаційних особливостей фронт-офісу в банку.

Метою статті є дослідження сучасних підходів до організації роботи фронт-офісу та обґрунтована необхідності створення у банку єдиного фронт-офісу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «фронт-офіс» має англійське походження. Фронт (front) перекладається як «передній,

попереду». Тому назва «фронт-офіс» пов'язана з тим, що це відділення є першим, з яким контактує клієнт, тобто знаходиться найближче до нього, ніж інші структури банку.

Фронт-офіс є обличчям банку, оскільки передбачає пряме спілкування з клієнтами. Його менеджери постійно перебувають на виду, від їх компетентності і підприємливості залежить майбутній успіх діяльності банку.

Фронт-офіс займається прискоренням роботи з клієнтами, блискавично реєструє здійснені фінансові операції, відповідає за збереження отриманої інформації і її достовірність.

Поняття фронт-офісу не є новим для вітчизняних банківських установ, але лише спроби вдосконалити банківську систему активізувала роботу щодо наукового обґрунтування вдосконалення організаційної структури банків.

Правову основу даного поняття відображає Положення НБУ «Про організацію операційної діяльності в банках України» [1]. Згідно з даним Положенням «фронт-офіс – це підрозділи банку або його уповноважені особи, які ініціюють та/або організовують операцію (шляхом укладання відповідних договорів)».

Колектив авторів у складі Н.І. Демчук, О.В. Довгаль та Ю.П. Владика вважають, що фронт-офіс (front office) – це «операційний підрозділ банку та інші його структурні одиниці, які відповідають за розвиток і управління взаємовідносинами з контрагентами». Фронт-офісом вважають місце, де працівники банку безпосередньо спілкуються з клієнтами, відбувається первинна верифікація наданих клієнтами даних, збір і моніторинг представленого пакету документів, підготовка угод тощо. Працівниками, які здійснюватимуть функції фронт-офісу банку можуть бути працівники казначейства, кредитного підрозділу, підрозділу, що здійснює операції з цінними паперами тощо. Саме вони відповідатимуть за

ініціювання операцій з клієнтами банку, у тому числі здійснюють оцінку активів та зобов'язань банку (визначають їх справедливую вартість та зменшення корисності), розраховують ефективну ставку відсотка за фінансовими інструментами тощо [2, с. 62].

До фронт-офісу відносять підрозділи, які безпосередньо обслуговують клієнтів та генерують грошовий потік. У кредитному процесі фронт-офіс виступає ініціатором, саме тут здійснюються попередній та підготовчий етапи кредитування [3].

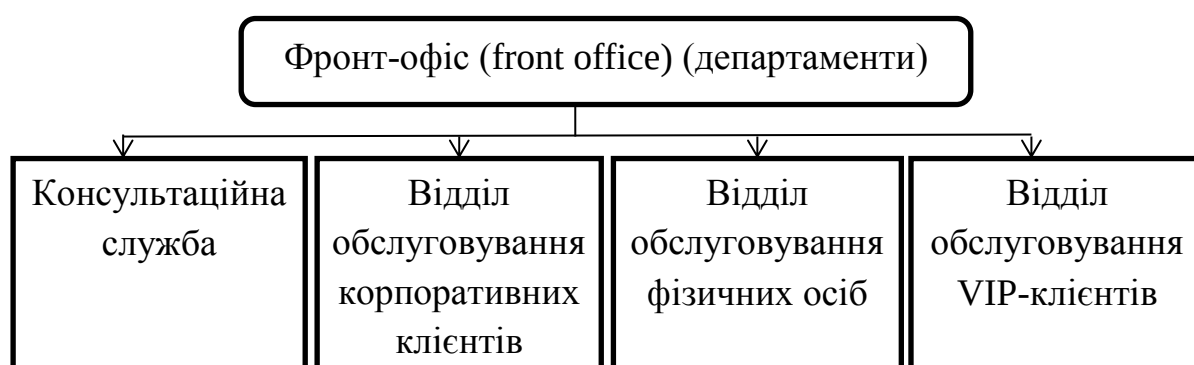


Рис. 1. Типова організаційна структура фронт-офісу

Джерело: побудовано за даними [4, с. 20]

Примостка Л.О. значно розширює сферу діяльності фронт-офісу, оскільки пов'язує його із операціями на відкритих фінансових ринках. При цьому фронт-офіс забезпечує виконання основних функцій казначейства банку. Структура фронт-офісу, на думку автора, включає такі відділи:

- 1) валютних (дилінгових) операцій;
- 2) операцій на грошовому ринку (короткострокових);
- 3) операцій на ринку капіталів (довгострокових);
- 4) операцій з деривативами;
- 5) емісійних операцій;
- 6) операцій з акціонерним капіталом;
- 7) власних торгових операцій;
- 8) управління активами і пасивами [5].

За винятком відділу управління активами і пасивами банку усі ці відділи підпорядковано казначею банку. Структурно кожен з відділів фронт-офісу, крім двох (управління активами і пасивами та власних торгових операцій), поділяється на два сектори: міжбанківських операцій (гуртові операції) та операцій, які здійснюються коштом та на замовлення клієнтів (роздрібні операції).

Фронт-офіс сучасного банку повинен позбавитися від недоліків своєї сучасної організації та стати єдиним в межах конкретного масштабного банківського напрямку своєї роботи. Функціональні можливості єдиного фронт-офісу представлені на рис. 2.

Єдиний фронт-офіс – це ефективна платформа для організації щоденних операцій відділення, що пов'язані з обслуговуванням клієнтів, яка дозволяє банку по-новому спілкуватися з клієнтами. Рішення легко інтегрується з іншими каналами цифрового банкінгу та банківськими системами.



Рис. 2. Функціональні можливості єдиного фронт-офісу

Джерело: побудовано автором за даними [6]

Це дійсно рішення, яке включає в себе всі можливі способи взаємодії з клієнтами банку. Незважаючи на велику кількість FinTech стартапів і віртуальних банків «нового покоління», клієнти досі йдуть у відділення банків, сподіваючись на найвищий рівень обслуговування. Рішення банків щодо фронт-офісу привносить інновації в цей процес, що робить його більш легким і більш особистим.

До менеджерів банків приходить розуміння, що робота банків з клієнтами має починатися ще до знайомства з ним і продовжуватися як можна довше. І не тільки з клієнтом, а й зі всією його родиною. В майбутньому всі питання, пов'язані з фінансами даного домогосподарства мають замкнутися на фронт-менеджері банку. Всередині родини бізнес-процеси можуть відбуватися по-різному, проте фахівець банку повинен відмінно знати свого клієнта, вибудувати партнерські взаємовідносини. Це потрібно не тільки для утримання клієнта в банку, але й вагомо впливає на якість оцінки платоспроможності та якість кредитного портфеля.

Фронт-офіс здійснює такі функції у процесі кредитування клієнтів: пошук та залучення клієнтів; направлення клієнтів до відповідного працівника кредитного підрозділу; дослідження можливості розширення споживання клієнтом послуг банку; контроль за виконанням клієнтом зобов'язань, що були ним прийняті у зв'язку з укладанням кредитного договору (перехід на обслуговування, залучення до банку пов'язаних з клієнтом структур, партнерів, розширення споживання послуг банку тощо).

Менеджер фронт-офісу повинен вміти адекватно оцінити зовнішній вигляд клієнта, виявити його первинні потреби, зробити висновки про його платіжну культуру, співвіднести рівень доходів та витрат в сім'ї, здійснити перевірку кредитної історії в бюро кредитних історій та внутрішній базі банку, провести верифікацію різного типу та рівня тощо.

Важливою є і атмосфера фронт-офісу. Зусилля банку мають бути спрямовані на створення комфортних умов обслуговування клієнтів. Від великих черг і неприємного персоналу з часом доцільно трансформувати роботу фронт-офісу на доброзичливе індивідуальне спілкування з клієнтом в затишному кабінеті з чашкою кави. Наплив клієнтів необхідно зробити контрольованим, узгоджуючи час зустрічі завчасно. При цьому основна кількість нескладних, але об'ємних банківських операцій вже закріплена в системах інтернет- та мобільного банкінгу, а також в партнерських мережах платіжних систем та ритейлерів.

Важливим є забезпечення персоналу фронт-офісу необхідним софтом, співвідносячи з покладеним на нього функціоналом. Але при цьому виникає необхідність контролю та моніторингу роботи фронт менеджерів спеціалістами back-офісу, координації роботи з суміжними підрозділами, швидка перебудова системи відповідно до змінюваності бізнес-пріоритетів.

Основне завдання, яке вирішується фронт-офісною системою, – збільшення швидкості і підвищення якості обслуговування клієнтів. Кожна операція, яка виконується для клієнта, являє собою набір регламентованих дій, здійснюваних в певному порядку. Часто дії (в рамках однієї операції) необхідно здійснювати в різних інформаційних системах (ІС).

Менеджер витрачає багато часу на пошук інформації про клієнта в різних ІС і занесення інформації про операцію в кожну з них. Перемикаючись між вікнами різних додатків, складно швидко сформувати комплексний погляд на стан взаємин з клієнтом, а це негативно позначається на швидкості і якості обслуговування.

Розробка і впровадження фронт-офісної системи дозволяє інтегрувати різні банківські програми та об'єднати їх в єдиний інтерфейс - додаток менеджера з обслуговування клієнта.

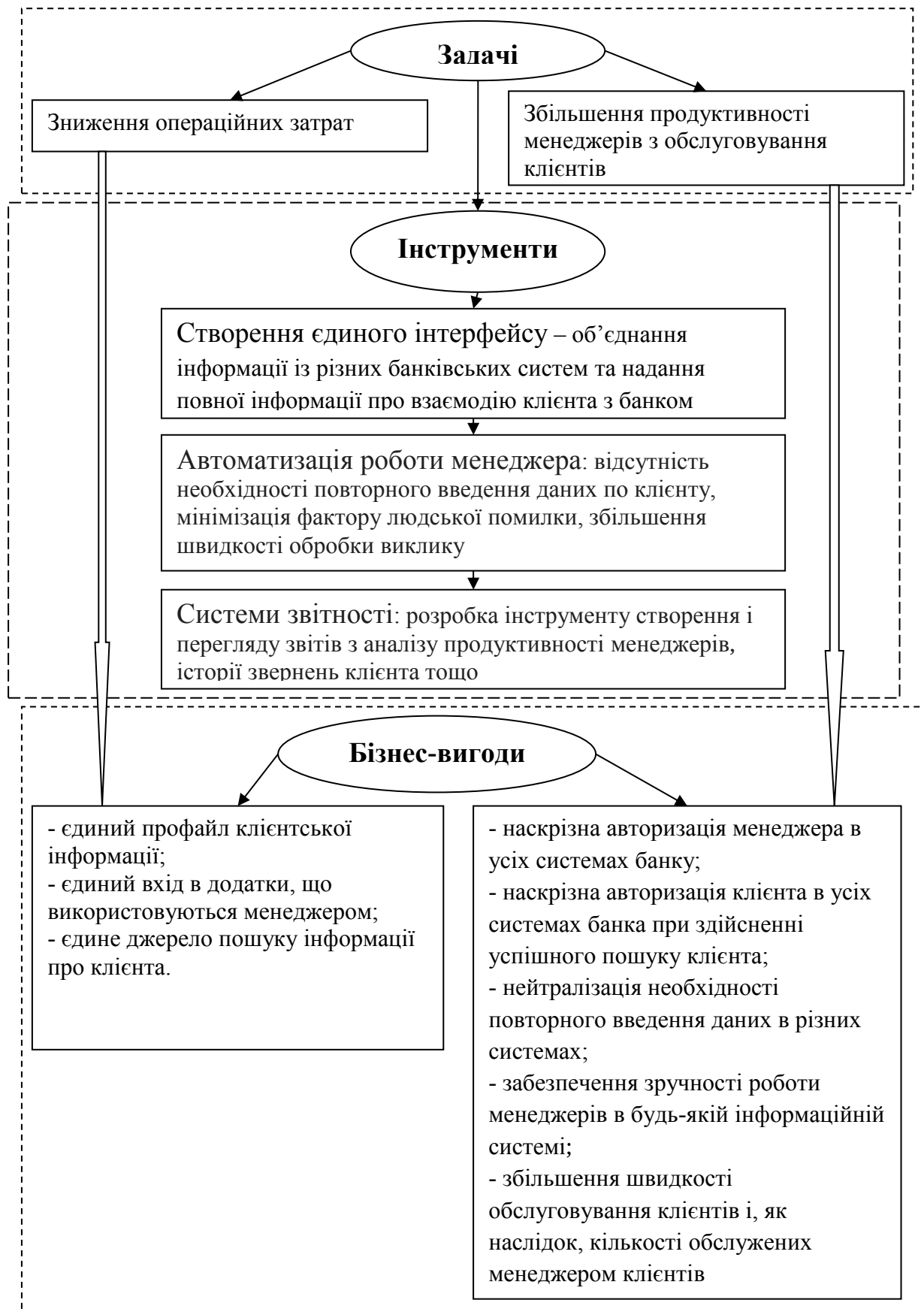


Рис. 3. Бізнес-цілі та критерії успіху при використанні фронт-офісу в банку

Це дозволяє менеджеру, в залежності від того чи іншого етапу виконуваної операції, працювати саме з тим додатком і тим набором даних, які йому необхідні для виконання конкретного завдання. У робочій області формується перелік дій, які менеджер повинен зробити в рамках даної операції при роботі з клієнтом. Публікується перелік документів, які необхідно оформити. Заповнення реквізитів даних документів також може здійснюватися в автоматичному режимі на підставі наявних у системі даних клієнта.

Аналогічним чином система працює при телефонному обслуговуванні клієнтів. Сценарії обслуговування автоматично запускаються при надходженні дзвінка, переадресації. Послідовність дій операторів визначається сценарієм обслуговування. Дані, що вводяться перевіряються. Форми містять текст, який зачитує оператор, і підказки при заповненні форм. Але занадто висока автоматизація процесу спілкування з клієнтами може їх відштовхнути, оскільки при вирішенні певних проблем клієнт бажає спілкуватися з людиною, а не з автоматичним пристроєм.

Система також дозволяє отримувати статистику звернень (причини, кількість, час пікового навантаження, кількість продажів і т.п.), що є важливим фактором при плануванні ресурсів і аналізі роботи підрозділів.

Висновки. Клієнтоорієнтованість бізнесу стала одним із основних постулатів, що декларується банками в своїх стратегія розвитку і програмах. І тут, звичайно, дуже важливо як швидко та якісно працює у банку система фронт-офісу, як саме проектується того, щоб робота з клієнтами була більш ефективною. Фронт-офіс є не тільки підрозділом банку, що безпосередньо спілкується з клієнтами та стосується, в першу чергу, продажів і маркетингу, тобто є своєрідною візитною карткою банку. Це бізнес-процес щодо обробки заявки клієнта та отримання тієї чи іншої банківської послуги.

Література

1. Про організацію операційної діяльності в банках України: Положення, затверджене постановою Правління Національного банку України від 18.06.2003р. № 254 [Електронний ресурс] / Документ z0559-03, редакція 15.06.2016, доступний з офіційного сайту Верховної ради України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0559-03>
2. Банківські операції: навч. посіб. / Н. І. Демчук, О. В. Довгаль, Ю. П. Владика – Дніпро: Пороги, 2017. – 461 с.
3. Владичин У.В. Банківське кредитування [Електронний ресурс] : навч. посіб. / У.В. Владичин ; за ред. С.К. Реверчука. – К. : Атіка, 2008. – 648 с. – Режим доступу: <http://westudents.com.ua/knigi/1-bankvske-kredituvannya-vladichin-uv.html>
4. Банківські операції [Текст]: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / ДВНЗ «УАБС 420 НБУ»; [уклад. С. В. Башлай]. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2012. – 142 с.
5. Примостка Л.О. Аналіз банківської діяльності: сучасні концепції, методи та моделі: Монографія. — К.: КНЕУ, 2002. — 316 с.
6. Єдиний фронт-офіс банку (єдине робоче місце операціоніста) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://innora.com.ua/top-service/yedynyj-front-ofis-banku/>