

The background of the slide is a close-up photograph of a silver pocket watch with its lid open, resting on a stack of US dollar bills. The watch face is white with black Roman numerals and a small seconds sub-dial at the 6 o'clock position. The dollar bills are partially visible, showing the '100' and 'ONE HUNDRED DOLLARS' text, along with the portrait of a man. The lighting is soft, highlighting the metallic texture of the watch and the intricate details of the currency.

**Deloitte.**

Комплексное  
сокращение затрат  
Подход и результаты

2015, департамент консалтинга,  
группа по работе с финансовыми институтами

# В условиях ухудшения экономической ситуации ведущие банки увеличивают количество инициатив по повышению операционной эффективности



Постепенное сокращение численности персонала путем сокращения имеющихся вакансий, за счет оптимизации штатной структуры и внутренних переводов работников

Источник: <http://fincle.ru>



Сокращение персонала на 10%, закрытие 20 отделений, в основном за счет консолидации функций сотрудников подразделений и органического уменьшения численности

Источник: <http://bujet.ru>



Переформатирование системы управления и консолидация функций для оптимизации ресурсов в виде персонала, площадей и технологий до 35%

Источник: <http://www.vtb.ru>



Оптимизация текущих коммерческих условий аренды помещений в 128 городах России. Общая площадь помещений, по которым будет производиться оптимизация, около 50 тыс. кв. м.

Источник: <http://cbre.rentnow.ru>



Сокращение операционных затрат за счет централизации обработки документов: платежные поручения, отсканированные в региональных офисах, обрабатываются в Москве

Источник: <http://bankir.ru>



Создание удаленных центров разработки программного обеспечения для оптимизации затрат на разработку программного кода и достижения экономии бюджета >70%

Источник: <http://www.comnews.ru>

# Основные направления оптимизации, используемые инструменты и методы



## Рационализация структуры и функциональной модели

- Анализ управленческой иерархии
- Оценка возможностей централизации и/или релокации
- Передача функций на аутсорсинг
- Тактические решения



## Оптимизация потребления покупаемых ресурсов

- Динамика потребления и драйверов, внутр.бенчмаркинг
- Анализ целей платежей, смет, условий договоров
- Анализ использования закупленных товаров, услуг
- Оценка обоснованности цен



## Оптимизация моделей расчета численности персонала

- Верификация состава операций и нормативов:
  - наблюдения за выполняемыми процедурами
  - анализ рабочих документов
  - тестирование работы ИТ-инфраструктуры и т.д.
- Анализ драйверов



## Оптимизация ключевых бизнес-процессов

- Анализ массовых процессов – оценка потенциала сокращения трудоемкости:
  - Каналы продаж
  - Равномерность загрузки
  - Ошибки
  - Непрофильный функционал
  - Рабочие процедуры и документы
  - Уровень автоматизации

# Подход к оптимизации организационной структуры

## Что анализируется

- Организационная структура и штатное расписание
- Руководящие должности, имеющие:
  - уровень вознаграждения, значительно превышающий (на 30 и более процентов) уровень вознаграждения специалистов данной функции
  - недостаточное количество прямых подчиненных (менее 4-5, в зависимости от функции)
- Характер деятельности каждого руководителя, зона ответственности, уровень регламентации процессов, уникальность экспертизы, возможность замены

## Пример рекомендаций

- Сокращение/ замена руководителей:
  - выполняющих преимущественно административно-управленческие функции, при недостаточном количестве подчиненных
  - для которых на период отсутствия может быть найдена полноценная замена нижестоящим сотрудником
  - выполняющих преимущественно исполнительские функции
  - недозагруженных руководителей
- Приведение числа прямых подчиненных к целевому параметру 5-6 единиц

# Подход к оптимизации ключевых бизнес-процессов

## Что анализируется

- Массовые по численности и затратам на оплату труда бизнес-процессы и функции (совокупная доля >80% от общего ФОТ). Критерии оценки:
  - Стоимость функций сопровождения
  - Потенциал централизации, релокации
  - Целесообразность использования дорогостоящих специалистов для выполнения функций
  - Бенчмаркинг уровня вознаграждений на аналогичных должностях
  - Избыточность внутренних процессов

## Пример рекомендаций

- Преобразования во фронт-линии в части вывода несвойственного функционала
- Централизация функций сопровождения
- Релокация функций в регионы с более дешевой рабочей силой
- Упрощение внутренних процедур по оформлению и согласованию документации

# Подход к оптимизации потребления закупаемых ресурсов

## Что анализируется

- Наиболее крупные статьи расходов (совокупная доля >80% от общих расходов). Критерии оценки:
  - Целесообразность расхода
  - Возможность снижения потребности / альтернативные решения
  - Потенциал пересмотра условий договоров и замены поставщиков
  - Повышение эффективности использования ресурсов (внутренний бенчмаркинг)

## Пример рекомендаций

- Наиболее перспективные направления оптимизации:
  - Оптимизация арендуемых площадей
  - Отказ от физической охраны в точках продаж
  - Отказ от неэффективных каналов рекламы
  - Отказ от неиспользуемых лицензий ИТ-систем
  - Переход на пост-оплатные договоры сопровождения ИТ-систем
  - Использование открытых конкурсных процедур и аукциона закупок



# Подход к оптимизации моделей расчета численности персонала

В каждой из выбранных функций анализируется насколько корректно определены основные составляющие расчетов численности. Пример результатов анализа:



Эффект достигается за счет повышения точности оценки операций и агрессивности расчета целевой численности

# Методология из четырех этапов была успешно использована в ведущих финансовых институтах

Этап 1

Диагностика потенциала сокращения затрат

Этап 2

Разработка инициатив по оптимизации

Этап 3

Формирование программы оптимизации

Этап 4

Внедрение

- Мобилизация и запуск программы
- Отслеживание прогресса
- Контроль реализации бизнес-кейса



# Факторы успеха практической реализации инициатив

1

Четко сформированная программа с перечнем реализуемых инициатив, сроками, ответственными и выделенным бюджетом

2

Целевые задания по экономии бюджета в системе мотивации ключевых вовлеченных руководителей

3

Выделенный лидер программы из категории топ-менеджмента Банка, наделенный полномочиями принятия всех ключевых решений по программе

4

Центр управления программой для оперативного управления программой

5

Выделенные на 100% занятости ресурсы для управления программой (менеджер, координаторы), выделенные на 20 – 40% представители от ключевых функций

6

Регулярные и четко организованные внутренние коммуникации о ходе проекта



Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее — ДТТЛ); каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемое как «международная сеть «Делойт»») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). Подробная информация о юридической структуре компании «Делойт» в СНГ представлена на сайте [www.deloitte.com/ru/about](http://www.deloitte.com/ru/about).

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, налогообложения, консалтинга и корпоративных финансов государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» — международная сеть компаний, имеющая многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира, которая использует свои обширные отраслевые знания, включая опыт оказания высококачественных услуг, позволяющие определить пути решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Около 210 тыс. специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения совершенства в предоставлении профессиональных услуг своим клиентам.

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее — «сеть «Делойт»») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.