

4. Молохович, М.В. Формирование экономического инструментария совершенствования корпоративного управления в интегрированных структурах / М.В. Молохович // Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития: материалы XII Междунар. науч. конф., Минск, 20–21 окт. 2011 г.: в 3 т. / НИЭИ М-ва экономики Респ. Беларусь, редкол.: А.В. Червяков [и др.]. – Минск, 2011. – Т. 2. – С. 196–197.

5. Храброва, И. Корпоративное управление: вопросы интеграции / И. Храброва. – М.: Альпина, 2000. – 374 с.

6. Асаул, А.Н. Менеджмент корпорации и корпоративное управление / А.Н. Асаул, В.И. Павлов, Ф.И. Бескиерь. – СПб.: Гуманистика, 2006. – 328 с.

7. Кныш, М.И. Стратегическое управление корпорациями / М.И. Кныш, В.В. Пучков, Ю.П. Тютинков. – СПб.: КультИнформПресс, 2002. – 239 с.

*А.В. Борисевич, ОАО «БПС-Сбербанк»
О.А. Морозевич, канд. экон. наук, доцент, БГЭУ, Минск
(Республика Беларусь)*

ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ФУНКЦИИ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БАНКА (НА ПРИМЕРЕ ОАО «БПС-СБЕРБАНК»)

Мировой финансовый кризис начала XXI века потребовал кардинального переосмысления многих процессов, происходящих в банковской отрасли. Пострадавшие транснациональные банковские корпорации пришли к пониманию того, что необходимо по-новому смотреть на вещи, которые до событий 2008 года казались обыденными. Очевидной стала необходимость поиска «нестандартных» способов повышения эффективности деятельности финансово-кредитных учреждений.

В стороне не остался и БПС-Сбербанк, который оценивая все потенциальные угрозы и последствия мирового финансового кризиса, в конце 2009 года начал формировать стратегию развития на ближайшие пять лет. Естественно новая стратегия требовала выбора и нового индикатора эффективности развития. В силу специфики банковского рынка Республики Беларусь, из так называемого «треугольника эффективности» были исключены показатели максимизации капитализации компании и максимизации денежных потоков. Незрелость белорусского рынка ценных бумаг обуславливает отсутствие возможности измерения капитализации банка, а использование свободного денежного потока не позволяет верно оценить эффективность деятельности кредитной организации в силу девальвационных рисков и искажения финансовой стабильности в долгосрочной перспективе. Таким образом, в качестве основного индикатора эффективности функционирования БПС-Сбербанка была выбрана максимизация прибыли [1].

Потребность в максимизации прибыли от собственной деятельности диктуется необходимостью покрытия всех издержек банка (в том числе убытков, связанных с невозвратом банковских активов) и формирования дивидендов, а также целесообразностью создания внутрибанковского источника роста собственного капитала банка. Кроме того, прибыльная деятельность свидетельствует об успешности работы финан-

сово-кредитной организации и, следовательно, может являться фактором укрепления репутации, привлечения новых акционеров и повышения доверия клиентов. В пользу выбора такого индикатора сыграл и тот факт, что показатель прибыли наилучшим образом отражает реалии белорусского бизнеса и позволяет банку сопоставлять свои успехи с успехами других игроков рынка.

Концепция высокоприбыльной банковской деятельности (high-profitability banking), получившая распространение в банковском бизнесе западных стран, основана на трех основных принципах [2]: максимизация доходов, минимизация расходов, эффективный банковский менеджмент. Традиционно, стремясь к максимизации прибыли, белорусские банки основное внимание уделяют двум ключевым направлениям своей работы: аккумуляции временно свободных денежных средств и кредитованию. Эти сферы достаточно детально изучены, большинство бизнес-процессов оптимизировано, «непроизводительные» расходы сведены к минимуму. Операционная же функция банка (работа так называемого «бэк-офиса», т.е. документарное оформление, а также бухгалтерское и техническое сопровождение операций) большинством отечественных банков априори рассматривается как центр неизбежных затрат, снижающих общую экономическую эффективность финансовой организации.

Вместе с тем, накопленный опыт и сведения, полученные в результате глубокого бенчмаркинга, позволяют утверждать: бэк-офис банка, выполняя свои функции, оказывает услуги, а значит, его деятельность должна как минимум приносить доход, а при должной организации и реальную прибыль. Проблема заключается в том, что операционная деятельность большинства белорусских банков не оптимизирована, а получаемый от нее доход банки не способны вычлениить, и чаще всего отражают в консолидированных отчетах о прибыли в строках «Доходы корпоративного бизнеса»/«Доходы розничного бизнеса».

Заметим, что белорусские банки в последнее время всё активнее разрабатывают меры по оптимизации своей операционной деятельности. Причина тому – современная конъюнктура банковской отрасли, требующая постоянной подстройки финансовых продуктов под состояние рынка, а также поиска методов ценовой и неценовой конкуренции, предполагающих работу с качеством и себестоимостью оказываемых услуг. Проекты, направленные на повышение эффективности выполнения операционных процедур, в настоящее время реализуются в Прнорбанке (дочерний банк RZB Group) и Белнвестбанке, однако уровень их трансформации, начатой еще в середине 2000-х, минимален.

Принимая во внимание, что операционная функция должна не только обеспечивать результативность деятельности банка, но и повышать ее эффективность¹, автором было предложено основной акцент в Стратегии развития БПС-Сбербанк на 2010-2014 гг. сделать на коммерциализацию операционной функции [1].

Анализ научных трудов, учебной литературы и законодательных актов различных государств позволяет утверждать, что, несмотря на значимость, единая трактовка понятия «операционная функция банка» отсутствует, контур термина размыт, его состав и структура однозначно не определены, каждое финансово-кредитное учреждение, и даже банки внутри одной финансовой группы, трактуют эту дефиницию по-разному.

В широком смысле, всю деятельность банка, реализуемую без непосредственного участия клиента, можно отнести к операционной. Однако такое понимание не дает информации, необходимой и достаточной для оценки существующих технологических решений и поиска возможностей оптимизации операционной функции банка.

Предлагается под операционной функцией понимать деятельность банка, напрямую не связанную с продажами банковских услуг и представляющую собой совокупность банковских процедур, регламентов и технологий, направленных на:

- поддержку бизнеса и обеспечение непрерывности операционного сопровождения банковских процессов на принципах территориальной доступности за счет управления качеством и повышения их эффективности;

- снижение операционного риска с помощью механизма контроля;
- обеспечение сохранности активов банка при обслуживании клиентов.

Также к операционной деятельности следует относить комплекс процедур, связанных с оказанием банковских услуг клиентам, активизируемых после юридического оформления взаимоотношений с банком.

Приход к четкому пониманию сущности операционной функции, а также проведенный детальный анализ карты банковских бизнес-процессов вызвали дополнительную сложность в ходе преобразования операционной деятельности – операционные процедуры белорусских банков традиционно интегрированы в основные бизнес-процессы и, как результат, четкое восприятие операционной работы отсутствует, отсутствуют и единые стандарты выполнения операционных процедур, а принятие решений не всегда прозрачно. В итоге невозможно определить степень результативности операционной деятельности и размер ее эффекта для банка.

Усложняет преобразование и тот факт, что белорусские банки используют децентрализованную модель организации операционной деятельности, при которой каждый филиал имеет свой баланс и самостоятельно осуществляет свои операционные процедуры. При таком подходе (для примера, в БПС-Сбербанке до преобразований функционировало 35 филиалов) степень автоматизации бизнес-процессов невысока, отсутствуют стандартизированные подходы в организации операционной деятельности, значительное количество персонала в территориальных подразделениях выполняет однотипные вспомогательные функции.

Учитывая перечисленные недостатки «привычного» подхода, а также то, что руководством БПС-Сбербанка в 2010 году перед всей проектной командой была поставлена цель – обеспечить двукратный рост масштабов бизнеса к 2014 году [4], был сделан вывод о том, что достижение целевого параметра невозможно без существенных качественных структурных преобразований операционной деятельности банка. Анализ опыта материнского банка (Сбербанк России) показал целесообразность перехода на централизованную операционную модель.

Централизованная модель организации операционной деятельности характеризуется разделением коммерческой и операционной функций: бизнес-подразделения осуществляют работу с клиентами по продаже услуг, а операционное подразделение выполняет функции дальнейшего сопровождения бизнес-операций. Такое разделение дает возможность направить усилия бизнес-подразделений на наращивание продаж банковских продуктов, обеспечивает максимальную консолидацию всех операционных функций в едином центре, позволяет оптимизировать и стандартизировать бизнес-процессы и за счет высокой специализации как операционного, так и бизнес-персонала повысить производительность труда и снизить издержки, в том числе на операционную деятельность. Кроме того, централизация создает условия для обеспечения общего доступа к знаниям и процессам с применением накопленного опыта.

Мировая практика централизации операционной деятельности показывает, что такая трансформация может осуществляться путем передачи операционных функций [5]:

- в единый центр, являющийся структурным подразделением банка;
- специально созданному банком юридическому лицу;
- специализированным компаниям на аутсорсинг или офшоринг.

Перед началом трансформации операционной функции БПС-Сбербанка, проектной командой были проведены оценочные процедуры, направленные на формирование реальной картины предстоящих объемов работ. Как показали результаты, в банке фиксировалась следующая ситуация:

- операционная и коммерческая функции совмещены;
- операционная функция децентрализована;
- периметр операционной функции не определен;
- филиалы и отделения банка имеют статус обособленного структурного подразделения и самостоятельно формируют балансы;
- процессы не оптимизированы;
- эффективность операционной функции недостаточна;
- численность персонала избыточна;
- состав и структура персонала на уровне региональных дирекций и центров банковских услуг указывает на существенный потенциал консолидации;
- сложность операционных процессов избыточна;
- система мотивации персонала непонятна и субъективна.

Главным, выявленным в 2009-2010 гг., недостатком организации бизнеса БПС-Сбербанка можно считать чрезмерную сложность процессов и процедур. Для целей трансформации были подготовлены около 800 схем описания операционных процессов банка. Далее было осуществлено их рациональное ранжирование и объединение. В результате было получено 90 приоритетных и 44 второстепенных операционных процесса.

Далее была обоснована целесообразность перехода всех подразделений банка на единый баланс в рамках однофилиального учетного ядра – централизованной автоматизированной банковской системы IBSO. В результате обеспечения единообразия функций и эффективного масштабирования сети была создана качественная платформа для трансформации операционной функции, а принятие модели материнского банка (в приемлемом для банка объеме) позволило сократить расходы на выработку собственной модели и сроки трансформации операционной функции в целом.

15 июля 2010 с целью консолидации расчетной (платежной) функции из 4-х департаментов центрального аппарата был создан Операционный департамент, который в дальнейшем был трансформирован в Центр сопровождения клиентских операций (далее - ЦСКО) [6]. Данное мероприятие позволило на первоначальном этапе разработать единую методологию по всем направлениям расчетов, а также приступить к унификации подходов в порядке исполнения различных платежей и четкой стандартизации схем и маршрутов их прохождения.

Дополнительно, необходимо было создать подразделение, выполняющее штабные функции. Так был сформирован отдел стандартов банковских операций, который в ходе проекта выполнял наравне со своими непосредственными функциями – оптимизацией и стандартизацией операционных процессов, функции коммуникации и организации деятельности. В настоящее время указанный отдел трансформирован в Отдел планирования и контроля операционной деятельности (далее – ОПКОД), который является самостоятельным, не входящим в состав ЦСКО и, соответственно, обладающим расширенными полномочиями структурным подразделением.

После этого был осуществлен переход к одной из сложнейших и трудозатратных составляющих – инвентаризации собственных операционных процессов, их структу-

рированию и последующей оптимизации. В результате проведенного реинжиниринга операционных процессов в модели «as is» был подготовлен первый релиз Книги процессов ЦСКО, которая содержала 44 операционных процесса, сгруппированных по 7 направлениям деятельности ЦСКО и включала графическое и табличное описание операционных процессов ЦСКО.

Следует отметить, что развертывание трансформации операционной функции в банке явилось акселератором для внедрения электронного документооборота и электронного архива. Благодаря наработанным компетенциям в области оптимизации процессов была сформулирована Концепция электронного документооборота в банке, реализация которой позволит выйти на новый уровень автоматизации и полностью отказаться от печати. Уже сегодня внедрение в промышленную эксплуатацию системы автоматической обработки платежных документов, поступивших в электронном виде, по операциям в белорусских рублях позволило отказаться от использования трудовых ресурсов в совершении однотипных операций.

Работа с бизнес-процессами позволила разделить операционную и коммерческую функцию. В результате получена узкая специализация сотрудников по обоим направлениям, и, как следствие, рост результативности и эффективности их деятельности. Сегодня можно говорить о факте сокращения операционных расходов банка благодаря оптимизации количественного состава персонала ЦСКО. При исходной численности сотрудников, выполняющих операционную функцию, 813 полных штатных единиц (далее – ПШЕ), высвобождение в результате проекта составило 313 ПШЕ, в том числе 73 ПШЕ – перераспределение на бизнес, 240 – сокращение персонала [6].

Важным шагом трансформации явилось подписание между ЦСКО и бизнес-подразделениями соглашения о принципах SLA, а в дальнейшем и самого SLA².

Кроме прямых эффектов централизации операционной функции банк получил ряд косвенных:

- повышение собственного имиджа (созданный ЦСКО является первым в Республике Беларусь и первым среди дочерних банков Сбербанка России);
- появление дополнительного конкурентного преимущества (банк избавился от проблемы, свойственной конкурентам, – отсутствие комплексного управления операционной функцией, высокая вариативность операционных решений по филиалам и подразделениям);
- увеличение уровня удовлетворенности внутренних и внешних клиентов услугами банка;
- создание высококвалифицированной проектной команды;
- совершенствование процессов взаимодействия как внутренних служб банка, так и внутренних служб с внешними агентами в процессе разрешения не только стандартных, но и критических операционных ситуаций;
- развитие компетенций в процессном управлении;
- формирование методик проектной деятельности;
- внедрение единых стандартов оценки работы служб банка;
- внедрение гибкого инструмента управления процессами и реагирования на внешние и внутренние факторы;
- формирование единого информационного пространства в рамках всей операционной системы банка.

Кроме прямых и косвенных эффектов централизации операционной функции появилось понимание операционных процессов во всем их многообразии, что тоже можно считать эффектом.

Следующим эффектом трансформации (и одновременно направлением дальнейшего развития банка) явилось создание фундамента для будущей коммерциализации операционной функции. Централизация функций – необходимость, к осознанию которой сегодня (в 2014 году) приходят многие руководители банков Беларуси. Установлено, что сложность выделения операционной функции банков и финансовых учреждений формирует спрос с их стороны на услуги такого рода, что подтверждает целесообразность создания структуры их предоставляющей. В ходе централизации операционной функции БПС-Сбербанка было достигнуто формирование высокопрофессиональной команды, обладающей компетенциями в сфере процессного управления. Таким образом, повышая уровень собственной финансовой компетенции и максимизируя показатели эффективности собственного бизнеса, БПС-Сбербанк рассматривает вариант перехода от централизованной модели операционной работы к более высокому профессиональному уровню – предоставлению операционных услуг на аутсорсинговой основе.

Коммерциализация операционной функции обеспечит двойной эффект для банка: выведение из его состава крупной статьи затрат и обеспечение выручки компании от предоставления услуг внешним клиентам. Успешность деятельности будущего операционного офиса базируется на следующих заключениях:

- уникальность идеи коммерциализации операционной функции для белорусского рынка;
- новизна формата и перечня предоставляемых услуг;
- построение клиентоориентированной модели взаимодействия;
- наличие прозрачной, обоснованной и гибкой тарифной политики;
- обеспечение качественного сервиса мирового уровня.

Список использованных источников

1. Стратегия развития ОАО «БПС-Банк» на период 2010-2014 годы. – Минск: ОАО «БПС-Банк», 2010. – 48 с.
2. Гиляровская, Л.Т. Комплексный анализ финансово-экономических результатов деятельности банка и его филиалов // Л.Т. Гиляровская, С.Н. Паневина – СПб. : Питер, 2003. – 240 с.
3. Адизес, И.К. Управление жизненным циклом корпорации. -- СПб.: Питер, 2013. – 384 с.
4. Исследование операционной функции – М.: Bain&Company, 2010. – 92 с.
5. Бублик, М. Операционная и управленческая дилемма российских банкиров [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа : <http://www.senteo.net/russian/knowledge/articles/the-operational-and-management-dilemma-for-russian-bankers/>. – Дата доступа : 18.08.2013.
6. Отчет о завершении проекта «Создание ЦСКО и централизация операционной функции». – Минск: ОАО «БПС-Сбербанк», 2013. – 32 с.

Примечания

¹ Для понимания терминов «эффективность» и «результативность», используем подход И.Адизеса [3]: *эффективность* – оптимальное соотношение затраченных ресурсов и полученных результатов (независимо от того, была ли достигнута поставленная цель) – способность делать вещи правильно; *результативность* – способность достигать ранее определенной цели (независимо от того, какой ценой это было сделано) – делать правильные вещи.

² Соглашение об уровне предоставления услуги (англ. Service Level Agreement (SLA)) – формальный договор между заказчиком услуги и её поставщиком, содержащий описание услуги, права и обязанности сторон и, самое главное, согласованный уровень качества предоставления данной услуги, методов и средств его контроля, времени отклика поставщика на запрос от потребителя, а также штрафные санкции за нарушение этого соглашения.

Мытник А.М., ассистент

*УО «Белорусский государственный экономический университет»
Минск (Беларусь)*

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА НЕПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ ТОВАРОВ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Основным элементом рыночного хозяйства является потребительский рынок. Именно он решает один из главных задач общественного производства – удовлетворение потребностей населения и установление баланса интересов производителя и потребителя. В настоящее время сфера потребительского рынка – это одна из самых доходных, инвестиционно привлекательных и растущих сегментов экономики.

Современное состояние потребительского рынка, а так же его высокая значимость в процессах обеспечения устойчивого и сбалансированного роста национальной экономики делают задачи его расширения и оптимизации важными и неотложными. По данным Министерства торговли Республики Беларусь, рост потребительского рынка ежегодно составляет примерно 5-7%. Основу этого роста составляют предприятия розничной торговли, общественного питания и бытового обслуживания. Только за 2013 год розничный товароборот Республики Беларусь через все каналы реализации составил 258,9 трлн. рублей, что в сопоставимых ценах на 18,2% больше 2012 года. В долларах США это составляет 26,5 млрд [3].

Как известно, потребительский рынок характеризуется, наличием в его составе долей продовольственных и непродовольственных товаров. В свою очередь каждая из этих составляющих товароборота подразделяется на отдельные товарные группы.

Рынок непродовольственных товаров отличается от продовольственного рынка более широким ассортиментом, высокой степенью его обновления, существенным изменением спроса под воздействием моды, отсутствием естественных ограничений размеров потребления товаров, выраженной индивидуальностью в спросе населения, четким разграничением товаров по функциональному назначению, высокими требованиями населения к ассортименту и качеству товаров. Непродовольственные товары представляют собой обширную совокупность товарных групп, которые объединены по различным признакам: по назначению, удовлетворяемым потребностям, по общности материалов или по выполняемым функциям.

Интересы потребителей все больше склоняются в пользу непродовольственных товаров при снижении спроса на продукты питания. Происходит это благодаря позитивным изменениям в структуре денежных доходов, росту реальной заработной платы, предоставлению социальных трансфертов и т.д.

Подтверждением этому является довольно быстрый рост товароборота через все каналы реализации за последние три года, а также достаточно высокий удельный вес непродовольственных товаров в розничном товаробороте – 53,4 %,