

вания (СТЦ). Управление срочной структурой активов и пассивов с помощью СТЦ может осуществляться следующим образом:

– изменение наклона кривой СТЦ – с целью переориентации банка в отношении срочности вновь размещаемых\привлекаемых активов\пассивов;

– изменение уровня ставок на всем горизонте срочности на одинаковую величину: с целью стимулирования размещения – понижение ставок, и с целью стимулирования привлечения – увеличение ставок;

– изменение ставок на определенных горизонтах срочности: перераспределение активов/пассивов на другие диапазоны срочности с целью минимизации процентного риска банковского портфеля.

Реализация механизма системы трансфертного ценообразования на практике может быть различна, при этом следует понимать, что за этим стоит: цели управления, экономический смысл и программные решения, которые в условиях генерации и необходимости анализа большого объема разнородной информации и дефицита времени на принятие решений играют основную роль при создании данной системы управления.

Следует отметить, что система трансфертного ценообразования банка является многосторонним, настраиваемым механизмом, и от ее эффективной работы зависит общий финансовый результат деятельности банка.

Литература:

1 Ларионова, И.В. Управление активами и пассивами в коммерческом банке. – М.: Издательство «Консалтбанкир», 2003. – С. 239-240.

2 Управление активами и пассивами кредитной организации, процентным риском и риском ликвидности на основе процентных ставок [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=9917490> – Дата доступа: 07.05.2014.

А.В. Борисевич

ОАО «БПС-Сбербанк»

О.А. Морозевич

УО «Белорусский государственный экономический университет»

(Республика Беларусь, Минск)

ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ФУНКЦИИ БАНКА

Финансовые потрясения начала XXI века сделали очевидной необходимость преобразования деятельности игроков финансового рынка. Главной целью таких преобразований, естественно, стало создание

возможнотит для роста эффективности деятельности банков в изменившихся условиях функционирования.

Обычно, решая вопросы, связанные с повышением эффективности, белорусские банки основное внимание уделяют двум ключевым направлениям своей работы: аккумуляции временно свободных денежных средств и кредитованию. Как следствие эти сферы детально изучены, большинство бизнес-процессов оптимизировано, «непроизводительные» расходы сведены к минимуму. Операционная же функция (работа бэк-офиса) большинством банков рассматривается как центр неизбежных затрат, снижающих общую экономическую эффективность финансовой организации.

Накопленный опыт позволяет утверждать: бэк-офис банка, выполняя свои функции, оказывает услуги, а значит, его деятельность может и должна 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 вычлнить.

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.

Целесообразно под операционной функцией понимать деятельность банка, напрямую не связанную с продажами банковских услуг и представляющую собой совокупность банковских процедур, регламентов и технологий, направленных на [1]:

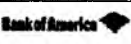

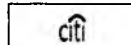

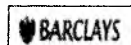

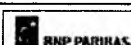

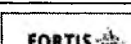



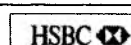

- поддержку бизнеса и обеспечение непрерывности операционного сопровождения банковских процессов;
- снижение операционного риска с помощью механизма контроля;
- обеспечение сохранности активов банка при обслуживании клиентов.

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

Неизбежность трансформации операционной функции стала очевидной после проведения глубокого бенчмаркинга отрасли, который показал, что крупнейшие мировые банки (в их числе и материнский для БПС-Сбербанк – Сбербанк России), для укрепления своих позиций

на рынке банковских услуг провели работы по трансформации своих операционных моделей путем реинжиниринга бизнес-процессов и централизации операционной деятельности (таблица).

Таблица – Результаты бенчмаркинга операционной деятельности крупнейших банков мира

Банк	Активы (млрд. долл. США)	Место среди банков мира	Выделение юрлица	Основные факты
	1459	10		Основную деятельность бэк-офиса ведет индийская компания BA Continuum Solution (принадлежит BoA)
	1882	4		Обработкой данных занимается компания Citi Global Services Ltd.
	1956	2		20% деятельности бэк-офиса розницы сосредоточено в индийской компании Intelenet Global Services, 50% принадлежит Barclays
	1896	3		Деятельностью бэк-офиса по управлению активами управляет присутствующая в 21 стране компания BNPP Securities Services
	888	21		Бэк-офис не является отдельным юрлицом
	1710	7		Основную деятельность бэк-офиса ABN Амго, принадлежащего RBS, ведет отдельная компания (банковского сопровождения сделок)
	1860	5		Имеется 10 представительств HSBC Global Resourcing ltd. Предоставляет по всему миру услуги бэк-офиса для HSBC

В качестве организационного решения для собственной операционной функции практически во всех случаях избрано ее отделение от иных функций; как минимум часть операционной деятельности обслуживается через специально созданные юридические лица; при этом использование офшоринга и выделение отдельного юридического лица взаимозависимы.

В шести банковских группах из семи рассматриваемых существуют вспомогательные подразделения по обеспечению операционной деятельности с различным уровнем контроля и охвата. К основным вспомогательным функциям относятся: планирование и контроль, управление операционным риском, спецпроекты, поддержка ИТ [2].

Проведенный детальный анализ деятельности национальной банковской системы выявил, что операционные процедуры белорусских

финансово-кредитных учреждений традиционно интегрированы в основные бизнес-процессы. Следовательно, у банков отсутствует четкое восприятие операционной работы, нет и единых стандартов выполнения операционных процедур, а принятие решений не всегда прозрачно. Усложняет преобразование и то, 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 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, в ОАО «БПС-Сбербанк» (Республика Беларусь) в 2010-2014 гг. был реализован проект по централизации операционной функции [3]. Централизованная операционная модель характеризуется разделением коммерческой и операционной функций. 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, повысить скорость и качество реализации операционных функций и за счет высокой специализации персонала повысить производительность труда и снизить издержки.

Перед началом трансформации операционной функции БПС-Сбербанка, проектной командой были проведена оценка «as-is» модели. Результаты оценки:

- операционная и коммерческая функции совмещены;
- операционная функция децентрализована, процессы не оптимизированы;
- периметр операционной функции не определен;
- филиалы и отделения банка имеют статус обособленного структурного подразделения и самостоятельно формируют балансы;
- сложность операционных процессов избыточна, а их эффективность недостаточна;
- численность персонала избыточна;
- система мотивации персонала непонятна и субъективна.

В результате централизации в ОАО «БПС-Сбербанк» было создано обособленное подразделение (Центр сопровождения клиентских опера-

ций), которое обеспечило выполнение всех операционных функций на новом качественном уровне, реализовав все преимущества централизованного подхода. К косвенным эффектам централизации можно отнести: повышение имиджа и появление дополнительного конкурентного преимущества; увеличение уровня удовлетворенности внутренних и внешних клиентов услугами банка; внедрение единых стандартов оценки работы служб банка; формирование единого информационного пространства в рамках всей операционной системы банка и др.

Важным эффектом трансформации (и одновременно направлением дальнейшего развития банка) явилось создание фундамента для будущей коммерциализации операционной функции, т.е. предоставления операционных услуг другим участникам финансового рынка на аутсорсинговой основе. На такой вид обслуживания есть спрос в Республике Беларусь. Коммерциализация операционной функции обеспечит двойной эффект для банка: выведение из его состава крупной статьи затрат и обеспечение выручки компании от предоставления услуг внешним клиентам.

Литература:

1. Борисевич, А.В., Морозевич, О.А. Централизация операционной функции как способ повышения эффективности функционирования банка (на примере ОАО «БПС-Сбербанк») // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы: Сборник научных трудов / Под общей редакцией д.э.н., проф. Акулича И.Л. – Минск: ООО «Мэджик», 2014.

2. Исследование операционной функции. М.: Vain&Company, 2010.

3. Стратегия развития ОАО «БПС-Банк» на период 2010-2014 годы. – Минск: ОАО «БПС-Банк», 2010.

Е.Г. Гришко

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

КОЭФФИЦИЕНТНЫЙ АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ ПОТОКОВ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

На большинстве промышленных предприятий анализ финансовых потоков включает в себя горизонтальный анализ, основывающийся на изучении динамики суммарного объема финансовых ресурсов потока в денежном исчислении, а также динамики объема формирования положительного, отрицательного и чистого финансового потока в разрезе