

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БАНКОВСКОЙ СТРАТЕГИИ В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВОЙ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

Борисевич А. В. (ОАО «БПС-Сбербанк», г. Минск)

Открытость и влияние внешних транснациональных факторов сделали явление финансовой глобализации не просто вопросом теоретической дискуссии, но и практикой функционирования национальной финансовой системы в условиях современного мирового порядка. Частным институтом финансовой системы является банковская система, а ее финансовая архитектура и развитие отвечают за характер многих финансовых отношений.

Сегодня происходит новый виток эволюции банковского бизнеса. На смену классической схеме функционирования финансовых операторов, в которой каждый банк был самодостаточен и находился на своем «острове», приходит современный подход, в котором ставка делается на лидеров в своей отрасли [1]. Это означает, что банкам значительно выгоднее, целесообразнее и эффективнее работать над процессом развития собственного бизнеса, используя работающие процессы лучших поставщиков сервиса.

В банковской сфере наиболее прогрессивным подходом трансформации системы управления является процессный подход, внедрение которого направлено на изменение модели и технологий управления, переход от функциональной модели управления к процессно-ориентированной интеграции методов и инструментов управления процессами в систему управления банка [2]. Наиболее эффективным инструментом становится практика работы банка по реинжинирингу бизнес-процессов.

Принципиальным отличием процессного подхода от традиционных является то, что если за элемент расчета в традиционных моделях принимается хозяйственная единица (центр прибыли или центр затрат), то при процессном подходе за элемент расчета принимается конкретная составляющая процесса – технологическая операция. Это приводит к тому, что необходимо оптимизировать операционную модель банка с учетом лимитированных средств на развитие. Операционная функция носит фундаментальный характер в банковской деятельности, однако в силу своей неопределенности и размытости границ у большинства отечественных банков она не оптимизирована и является источником большого объема затрат, снижающих общую эффективность банка.

Трансформация операционной модели позволяет освободить бизнес-подразделения банка от выполнения операционных функций, максимально сконцентрировать их деятельность на наращивании продаж банковских продуктов и выполнять равнозначный объем операций с использованием меньшей численности работников, что в конечном итоге повышает эффективность работы банка и качество обслуживания клиентов.

С целью получения лидирующих позиций на рынке международные банки осуществили трансформацию своих операционных моделей путем реинжиниринга бизнес-процессов и централизации операционной деятельности. В качестве основы для построения опе-

Таблица – Бенчмаркинг операционной деятельности крупнейших мировых банков

Банк	Активы, млрд долл. США	Место в мире	Основные факты
 Bank of America	1459	10	Основную деятельность бэк-офиса ведет индийская компания BA ContinuumSolution
 citibank	1882	4	Обработкой данных занимается компания Citi Global Services ltd.
 BARCLAYS	1956	2	20% деятельности бэк-офиса розницы сосредоточено в индийской компании Intelenet Global Services (50% принадлежит Barclays)
 BNP PARIBAS	1896	3	Деятельностью бэк-офиса по управлению активами управляет присутствующая в 21 стране компания BNPP Securities Services
 FORTIS	888	21	Бэк-офис не является отдельным юрлицом
 RBS <i>The Royal Bank of Scotland</i>	1710	7	Основную деятельность бэк-офиса ABN Amro, принадлежащего RBS, ведет отдельная компания (банковского сопровождения сделок)
 HSBC	1860	5	Имеющая десять представительств HSBC Global Resourcing ltd. Предоставляет по всему миру услуги бэк-офиса для HSBC

рационной модели коммерческого банка может быть выбрана модель материнского банка, разработанная в процессе международного бенчмаркинга крупнейших финансовых организаций (таблица). Часть операционной деятельности осуществляется с помощью специально созданных юридических лиц, 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 IT [3].

Полученный эффект от реализации данной стратегии может выражаться в следующих преимуществах: увеличение уровня удовлетворенности внутренних и внешних клиентов услугами банка; совершенствование процессов взаимодействия (как внутренних, так и внешних) при стандартных, а также критических ситуациях; внедрение единых стандартов оценки работы служб банка; формирование единого информационного пространства в рамках всей операционной системы банка. Система операционной функции кроме консолидации операционных рисков на одной площадке может генерировать дополнительные ценности в виде операционных услуг для других финансовых организаций.

Литература

1. Чан Ким, У. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / У. Чан Ким, Р. Моборн. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 304 с.
2. Исаев, Р. А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг : в 2 т. Т. 1 / А. Р. Исаев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 286 с.
3. Исследование операционной функции. – М. : Bain & Company, 2010. – 92 с.