

Харсеева Алена Вячеславовна

кандидат философских наук
доцент кафедры бизнес-процессов
и экономической безопасности,

Академия маркетинга и социально-информационных
технологий – ИМСИТ

akharseeva@mail.ru

Саенко Виктория Игорьевна

кандидат экономических наук
доцент кафедры бизнес-процессов и
экономической безопасности,

Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ»

akharseeva@mail.ru

Alena V. Kharseeva

PhD in Philosophy

Associate Professor, Department of Business

Processes and Economic Security

Academy of Marketing and Social Information Technologies - IMSIT"

akharseeva@mail.ru

Victoria I. Saenko

PhD in Economics Associate Professor,

Department of Business Processes and Economic Security

Academy of Marketing and Social Information Technologies - IMSIT"

akharseeva@mail.ru

**ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ АКТИВАМИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА**

**PROBLEMS AND PROSPECTS OF DEVELOPING A SYSTEM FOR
EVALUATING AND MANAGING ASSETS OF A COMMERCIAL BANK**

Аннотация. В статье рассмотрены ключевые аспекты оптимизации и совершенствования управления активами коммерческого банка на основе процессно-ориентированного управления и реинжиниринга бизнес-процессов кредитной организации. Определены достоинства и недостатки функционального и процессного подхода управления в банковской сфере.

Как отмечают авторы, управление эффективностью деятельности коммерческого банка представляет собой сложный процесс, требующий синтеза традиционных и инновационных методов банковского менеджмента.

Ключевые слова: управление активами коммерческого банка, реинжиниринг, процессный подход, процессно-ориентированное управление, функциональная модель банковского управления, оптимизация

Annotation. The article discusses the key aspects of optimizing and improving the

asset management of a commercial bank based on process-oriented management and reengineering of business processes of a credit institution. The advantages and disadvantages of the functional and process management approach in the banking sector are determined. Performance management of a commercial bank is a complex process that requires a synthesis of traditional and innovative banking management methods.

Keywords: *asset management of a commercial bank, reengineering, process approach, process-oriented management, functional model of banking management, optimization*

В последние годы в банковском секторе России преобладают негативные тенденции, к которым, в первую очередь, относятся ухудшение качества активов, рост доли просроченных кредитов, увеличение стоимости ресурсной базы, снижение финансовых результатов подавляющего большинства кредитных организаций.

Современные экономические условия характеризуются усилением конкуренции на мировом финансовом рынке банков и небанковских финансовых институтов, а также регулированием деятельности кредитных организаций.

В связи с этим, проблема оптимизации управления банковскими активами становится особенно актуальной, так как ее решение позволит не только предотвратить возникновение негативных тенденций, но и повысит эффективность работы коммерческого учреждения [3].

В контексте тенденций реструктуризации бизнеса, одним из современных подходов, что позволяет повысить эффективность и конкурентоспособность банковских структур на рынке управления процессом. Различные аспекты оптимизации и совершенствования бизнес-процессов изучаются многими учеными. Большинство отечественных работ носят обзорный характер, затрагивая теоретико-методологические основы, и посвящены использованию информационных технологий при реализации проектов реинжиниринга.

Дестабилизирующее воздействие на отечественную банковскую систему оказали изменения внешней среды, в том числе проявления мирового финансового кризиса, а также снижение потребительского спроса и кредитной активности, в результате чего в течение 2018 года количество кредитных организаций сократилось, и впервые с 2014 года была выдана лицензия на открытие коммерческого банка [5].

Темпы роста совокупных активов, обязательств и капитала банков в 2018 году существенно снизились, достигнув отрицательных значений по отдельным параметрам.

Отток средств клиентов из коммерческих банков, ухудшение платежеспособности заемщиков – это лишь два из многих факторов, оказавших негативное влияние на качество банковских активов. Ухудшение качества кредитных портфелей коммерческих банков существенно повысило уровень риска в банковском бизнесе.

Увеличение доли крупных кредитных рисков в активах банковского

сектора, а также соотношение просроченных платежей обусловили увеличение резервов на возможные потери по ссудам на 1,3 %. Рост кредитных рисков сопровождался отрицательной динамикой уровня рентабельности кредитных вложений, снижение в 1,5 % [1].

Снижение объемов кредитования побудило коммерческие банки увеличить инвестиции в ценные бумаги. На фоне роста портфеля этих ценных бумаг эффективность данных инвестиций стремительно снижается, что подтверждает отрицательную динамику показателей доходности.

В процессе управления банковскими активами, необходимо учитывать влияние макроэкономических и микроэкономических факторов. Интенсивность их воздействия на кредитные организации определяет выбор и целесообразность применения того или иного метода управления.

Современные условия и тенденции развития банковского сектора Российской Федерации свидетельствуют об усилении влияния макроэкономических факторов, которые проявляются в интенсификации межбанковской конкуренции, введении экономических санкций ведущими мировыми державами, усилении глобальных и национальных рисков, внешних ограничениях.

Поэтому важность проведения радикальных изменений в системе банковского управления, а именно реинжиниринга бизнес-процессов как инструмента процессно-ориентированного управления, очень высока.

Существующая практика указывает на два основных подхода к банковскому управлению: функциональный и процессный. В первом случае деятельность банка представляется как «совокупность функционально однородных операций, сосредоточенных в специализированных функциональных подразделениях, представляющих объединения специалистов одного профиля» [2].

Этот подход основан на комплексном исследовании основных функций системы управления, согласованное использование которых способствует достижению тактических и стратегических целей организации.

Целью функционального управления является контроль за выполнением работниками своих функций и обеспечение выполнения работниками инструкций эксперта. При этом профессиональная квалификация руководителя является определяющим параметром эффективности, так как он сам распределяет сферы деятельности между подчиненными.

К преимуществам функциональной модели банковского управления можно отнести высокий уровень внутрибанковской специализации, стандартизации, формализации и программирования.

В то же время, концентрация усилий функциональных подразделений только на выполнении ими своих операций, преобладание вертикальных звеньев подчинения над горизонтальными звеньями взаимодействия, а также сложность формирования критериев оценки эффективности управления являются основными недостатками данного подхода.

Альтернативой ему является процессное управление (process management). Ее основное отличие от функциональной заключается в том, что

«организация рассматривается как бизнес-система, состоящая из взаимодействующих между собой бизнес-процессов, конечной целью которых является выпуск продукции или оказание услуг» [4].

Ключевой категорией процессного подхода является понятие «бизнес-процесс» как последовательность действий, направленных на достижение конечного, измеримого и конкретного результата [3].

В соответствии с принципами управления, бизнес-процесс делится на элементы, каждый из которых имеет специфические измеряемые входы (ресурсы) и выходы (результаты).

Процессный подход помогает сформировать целостный взгляд на проблему, позволяет правильно ориентироваться в рыночной среде и адаптироваться к ее изменениям, повысить рентабельность, управляемость, снизить затраты и влияние субъективных факторов в управлении. Поэтому данный подход следует использовать в условиях неопределенности, замедления роста ключевых показателей эффективности и ухудшения конъюнктуры рынка.

К недостаткам процессного управления можно отнести необходимость регулирования и описания бизнес-процессов, которые требуют значительных трудозатрат, а также трудности в определении оптимального количества и размеров процессов. При внедрении процессного подхода, организации сталкиваются с рядом проблем, в том числе:

- отсутствие целостной системы определений и теоретической базы, в полной мере раскрывающей сущность и реальные возможности процессного подхода к управлению кредитными организациями;
- отсутствие методических разработок при переходе на процессный подход, внутренних стандартов регулирования бизнес-процессов, методов применения инструментов их моделирования;
- неготовность управленческой структуры организации к реализации процессного подхода, неэффективное использование инструментов моделирования бизнес-процессов, недостаточно высокий уровень компетентности в области управления процессами, неправильная постановка целей и задач проекта по переходу на процессное управление и др. [5].

Наряду с этим, использование такого подхода дает организации ряд преимуществ:

- фокус на удовлетворенности клиентов;
- сокращение сроков передачи информации и вероятности ее искажения;
- стандартизация в управлении процессами;
- четкой регламентации содержания и последовательности работ;
- повышение адаптивности организации;
- оптимальное планирование ресурсов, затрат, уровня качества.

Необходимым условием успешной реализации процессного подхода является моделирование работы организации и дальнейшее применение созданной модели, а также современного программного обеспечения для анализа и оптимизации бизнес-процессов.

В рамках процессно-ориентированного управления, в зависимости от типа изменений, существует два основных способа оптимизации бизнес-

процессов организации: эволюционный и революционный.

Как правило, в результате применения процессного подхода к управлению активами банка значительно снижается трудоемкость и продолжительность банковских операций. Одним из основных критериев оптимизации управления активами банка является снижение стоимости активных операций.

Результатом может стать оптимизация численности персонала при постоянном кредитном портфеле, клиентской базе и других показателях банковской деятельности.

Как показывают многочисленные публикации, многие кредитные организации используют методы процессного подхода для реорганизации банковских бизнес-процессов, в частности концепцию реинжиниринга. Одним из первых российских институтов, активно использующих такие инструменты, стали ПАО «Сбербанк России» и ПАО БАНК УРАЛСИБ [5].

Использование методов процессного подхода в бизнес-банках, а именно, реинжиниринг бизнес-процессов, сразу приводит к повышению производительности труда и сокращению продолжительности банковских операций. Введение таких изменений является резервом для снижения себестоимости банковских операций, увеличения прибыли и, соответственно, рентабельности работы.

Экономический эффект от сокращения времени и стоимости операций достигается за счет оптимизации процесса управления активами коммерческого банка.

Таким образом, основными результатами названной оптимизации в результате использования рассмотренных инструментов являются:

- снижение стоимости и времени банковских операций;
- выявление причин снижения эффективности деятельности банка;
- устранение неэффективных процедур, совмещение параллельных операций;
- распределение ответственности за реализацию бизнес-процессов и делегирование полномочий на принятие решений;
- оптимизация организационной структуры коммерческого банка, численности персонала и затрат на оплату труда;
- увеличение скорости обработки и передачи информации.

Подводя итоги, следует отметить, что переход к инновационной экономике требует использования не только традиционных методов оценки эффективности банковской деятельности (в частности, механизма формирования портфеля банковских активов), но и новые подходы, которые могут создать основу для разработки научно обоснованных практических рекомендаций для повышения эффективности деятельности банков.

Одним из таких подходов является процессное управление, ориентированное на общий результат. Это позволяет значительно снизить затраты на проведение банковских операций за счет сокращения ненужной и трудоемкой работы и создания эффективной системы мотивации сотрудников.

Литература:

1. Инструкция Банка России от 28.06.2017 № 180-И (ред. от 06.05.2019) «Об обязательных нормативах банков»

2. Смолякова Н. В. Оптимизация управления банковскими активами на основе процессного подхода // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2018. – Т. 11, № 2. – С. 191 – 204.

3. Мельникова Н. С. Методика определения эффективности реинжиниринга бизнес-процессов в коммерческом банке на основе системного подхода [Текст] / Н. С. Мельникова // Сетевой научнопрактический журнал «Научный результат. Экономические исследования.– 2017. – № 1(11). – С. 66-72.

4. Титов, А.Б. Методический подход к определению перспективных отраслей региона в условиях турбулентности экономики /Титов А.Б., Ваганова О.В.// Научный результат. Серия: Экономические исследования. – 2015. – Т. 1, № 3 (5). – С. 56-63.

5. www.cbr.ru – официальный сайт Центрального Банка Российской Федерации.

Literature:

1. Instruction of the Bank of Russia dated June 28, 2017 No. 180-I (as amended on May 6, 2019) “On Mandatory Bank Ratios”/

2. Smolyakova N.V. Optimization of bank asset management based on a process approach // Financial analytics: problems and solutions. – 2018. – Т. 11, No. 2. – p. 191-204.

3. Melnikova N. S. Methodology for determining the effectiveness of business process reengineering in a commercial bank based on a systematic approach [Text] / N. S. Melnikova // Network Scientific Journal “Scientific Result. Economic research. – 2017. – No. 1 (11) – p. 66-72.

4. Titov A. B. A methodological approach to determining promising sectors of the region in the conditions of economic turbulence / Titov A.B., Vaganova O.V. // Scientific Result. Series: Economic Research. – 2015.– Т. 1, No. 3 (5). – p. 56-63.

5. www.cbr.ru – the official website of the Central Bank of the Russian Federation.