

УДК 336.71

## ***ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМИ ОПЕРАЦИЯМИ***

***Зернова Л. Е.***

*к. э. н., доцент*

*Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина,  
г. Москва, Россия*

### **Аннотация.**

Статья рассматривает систему теоретических основ управления банковскими операциями. Для совершенствования управления банковскими операциями систематизированы их виды, уточнены и дополнены принципы управления активами и пассивами коммерческого банка. Систематизированы факторы, влияющие на стратегию управления банковскими операциями. На основе кривой жизненного цикла организации И. Адизеса описаны стратегии развития банка и управления его операциями на различных этапах жизненного цикла. Также стратегии управления банковскими операциями увязаны с матрицей «клиент-продукт», что позволяет использовать гибкие инструменты при функционировании банка в соответствии с поставленными требованиями.

**Ключевые слова:** управление, коммерческий банк, банковская операция, активы банка, пассивы банка

## ***THE THEORETICAL BASIS FOR THE MANAGEMENT OF THE BANKING OPERATIONS***

***Zernova L. E.***

*Candidate of Economic Sciences, Associate professor*

*Russian state University by the name of A. N. Kosygin,  
Moscow, Russia*

### **Abstract.**

The article considers the system of theoretical foundations of banking operations management. To improve the management of banking operations, their types are systematized, and the principles of managing assets and liabilities of a commercial bank are clarified and supplemented. The factors influencing the strategy of bank operations management are systematized. Based on The I. Adizes organization's life cycle curve, the bank's development strategies and operations management at various stages of the life cycle are described. Also, the strategies for managing banking

operations are linked to the "client-product" matrix, which allows to use flexible tools when operating the bank in accordance with the set requirements.

**Keywords:** management, commercial bank, banking operation, bank assets and liabilities

Коммерческие банки выступают посредниками между участниками рынка и поддерживают функционирование экономики. Наиболее востребованные в современных условиях продукты и услуги банка показаны на рисунке 1.

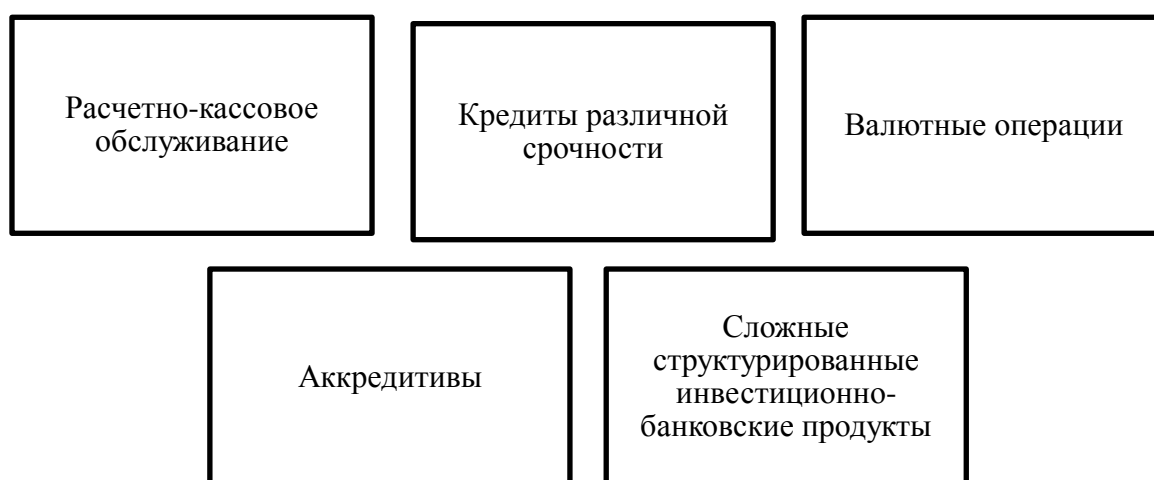


Рис. 1. Продукты и услуги коммерческого банка

Коммерческий банк также является посредником между физическими и юридическими лицами, имеющими свободные финансовые средства, и лицами, нуждающимися в этих средствах. Одни представляют собой пассивную базу банка и являются источником для кредитования других, которые образуют активную базу банка. Поиск оптимальной структуры активов и пассивов способствует устойчивому положительному чистому процентному доходу, операционным доходам, получению значительной величины чистой прибыли.

Уровень возникающего риска, с которым связан процесс кредитования, должен покрываться доходом банка.

Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» определяет, что банк является кредитной организацией, которая имеет исключительное право осуществлять следующие банковские операции: привлечение во вклады денежных средств физических и юридических лиц, размещение указанных средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности, открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц [1].

Из вышеуказанного определения можно сделать вывод, что банк как кредитная организация, привлекает пассивы и проводит активные операции на условиях платности, срочности и возвратности, являющимися главными признаками успешной банковской деятельности.

На рисунке 2 указаны основные виды банковских операций в соответствии с Федеральным законом «О банках и банковской деятельности».

<b>Основные виды банковских операций</b>	Привлечение денег физических и юридических лиц во вклады и депозиты (до востребования и на определенный срок)
	Размещение привлеченных средств от своего имени и за свой счет
	Открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц
	Осуществление переводов денег по поручению физических и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов, по их банковским счетам
	Инкассация денег, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц
	Купля-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной форме
	Привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов
	Выдача банковских гарантий
Осуществление переводов денег без открытия банковских счетов, в том числе электронных денег (за исключением почтовых переводов)	

Рис. .2 Основные виды банковских операций

Ресурсная база банка, которая образуется из пассивов банка, размещается в активы. Собственные средства, увеличенные на величину созданных резервов на возможные потери и суммы обязательств перед клиентами, являются пассивами банка. Таким образом, активы и пассивы коммерческого банка диалектически взаимосвязаны и представляют неразрывную цепь, которая связана по суммам, срокам, валютам, что и отражается на кредитном, валютном, операционном рисках, а также риске не ликвидности банка. Активы и пассивы банка являются основным источником доходов и рисков банка, что объективно подчеркивает важность управления активами и пассивами как объектами в рамках системы банковского управления [2,3,4].

Структура активов и пассивов банка и ее состояние воздействуют на экономическую эффективность работы банка. Возможность банка исполнять свои обязательства в полном объеме, в требуемые сроки и на оговоренных

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

заранее условиях зависит от эффективности управления активами и пассивами банка. Данное утверждение относится и к привлекаемым депозитам, кредитам, займам и к капиталу банка, формируемым собственниками в виде вложения средств.

Управление активами и пассивами является частью корпоративного банковского управления, в котором оно занимает значимое место и связано с процессами управления всеми видами рисков. Управление активами и пассивами коммерческого банка – системный процесс мониторинга состояния баланса банка, планирования, организации и контроля за состоянием всех его статей в соответствии с требованиями ЦБ РФ [5].

Управление банковскими операциями является практикой управления бизнесом, которая направлена на координацию решений и действий по активам и пассивам [6]. Управление банковскими операциями – непрерывный процесс формулировки, осуществления, контроля и пересмотра стратегий, которые связаны с активами и пассивами. Данный процесс направлен на достижения экономических целей организации с учетом устойчивости и других факторов. Управление банковскими операциями – это управлением активами и пассивами коммерческого банка, что визуально систематизировано можно представить в виде схемы (рис. 3).



Рис. 3 Управление активами и пассивами коммерческого банка

С нашей точки зрения, управление активами и пассивами коммерческого банка базируется на следующих систематизированных принципах (табл. 1.).

Таблица 1 – Принципы управления активами и пассивами коммерческого банка

Принципы	Обоснование
Принцип сбалансированности	Целесообразность обеспечения соответствия активных и пассивных операций банка по суммам, срокам, валютам, в некоторых случаях географии присутствия территориальных отделений банка по странам, регионам страны, а также используемым инструментам привлечения ресурсов (депозиты, субординированные кредиты и займы, портфельные инвестиции и др.), инструментам размещения ресурсов (ипотечные кредиты, потребительское кредитование и др.)
Принцип диверсификации	Распределение рисков в банке, что сказывается на его устойчивости.
Принцип оптимальности	Поиск варианта структуры активов и пассивов банка, которая будет обеспечивать максимальную доходность при наименьших затратах в рамках цели, установленной его собственниками, конъюнктуры рынка банковских услуг.
Принцип двойственности	Отражает двоякую природу управления активами и пассивами. С одной стороны, управление активами и пассивами является процессом планирования, организации и контроля за состоянием активов и пассивов банка, направленным на достижение целей, поставленных собственниками. С другой стороны, достижение краткосрочной цели может противоречить или даже препятствовать достижению долгосрочной цели.

Принцип максимизации эффективности	Обеспечение максимальной отдачи от всех ресурсов, которыми располагает банк.
Принцип ориентации на внутренние ресурсы банка	При решении любых задач и проблем банк должен постараться решить их внутренними силами.
Принцип ориентации на инновации	Инновации – это, как правило, медленно реализуемый процесс, который позитивно сказывается на качестве управления активами и пассивами.
Принцип осмотрительности (разумной достаточности)	Отражает потребность банка в постоянном мониторинге финансового состояния клиентов, их удовлетворенности качеством обслуживания, уровнями ставок.
Принцип двойного контроля	Означает выстраивание бизнес-процессов в области управления банковскими операциями путем определения владельца бизнес-процесса, точек входа и точек выхода.
Принцип постоянного развития	Необходим для поддержания процессов совершенствования методик и внутрибанковских процедур кредитования, привлечения пассивной базы.
Принцип транспарентности	Необходим для обеспечения прозрачности принимаемых решений в области управления банковскими операциями и является обязательным условием его эффективности.

Управление банковскими операциями является активным средством развития банка на рынке банковских услуг. Дополнительные риски, преграды и возможности при управлении банковскими операциями создаются при изменении состояния рынка, его динамизма, нелинейности процессов и асимметричности информационных потоков. Менеджерам кредитной организации необходимо быстро реагировать на изменение конъюнктуры рынка, находиться в непосредственной связи со своими клиентами. Такое управление банковскими операциями является адаптивным инструментом в деятельности коммерческого банка.

Управление банковскими операциями является процессом планирования, организации, контроля за состоянием структуры активов и пассивов, которые формируются благодаря депозитной и кредитной политики, обозначая позиции банка на рынке банковских услуг. Цели, установленные руководством банка, влияют на структуру активов и пассивов банка. Они так же могут различаться по количественным и качественным характеристикам. Важно, чтобы цель была достижимой для руководства банка.

Для достижения цели банку необходима определенная политика управления банковскими операциями, способная обеспечить приемлемую структуру активов и пассивов. Приемлемая структура активов и пассивов – структура, при которой банк достигает максимальных результатов при минимальных затратах. Принцип увеличения эффекта при минимизации затрат диалектически связан с воплощением стратегии развития банка в целом. Банк должен разработать стратегию своего развития на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный период для достижения приемлемой структуры активов и пассивов. Таким образом, приемлемая структура активов и пассивов является результатом воплощения стратегии управления банковскими операциями.

Стратегия банка – документ, который задает взаимосвязанные цели и задачи бизнеса на долгосрочную перспективу. Цели и задачи формируются основными заинтересованными лицами, с учетом наиболее вероятного сценария развития внешней и внутренней среды банка. Включает систему целевых показателей и ориентиров, которые характеризуют выполнение поставленных целей на принятом этапе стратегического планирования, а также список запланированных стратегических мероприятий [7]. На стратегию управления банковскими операциями оказывают влияние внутренние и внешние факторы, представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Факторы, влияющие на стратегию управления банковскими операциями

Внутренние факторы	Внешние факторы
1.действующая структура активов и пассивов	1.макроэкономическая ситуация в стране нахождения банка
2.кредитная и депозитная политика банка	2.уровень конкуренции на рынке банковских услуг
3.цели, установленные собственниками банка	3.политика Центрального банка
4.кадровая политика	4.ситуация на международном рынке капитала
5.наличие/отсутствие разветвленной сети банка	5. уровень нормативной и законодательной базы в стране и банковском секторе



6.уровень финансового состояния банка	
7.этап жизненного цикла банка	

Ниже мы рассмотрим воздействие этапа жизненного цикла банка на стратегию управления банковскими операциями (рис.4).



Рис. 4. Кривая жизненного цикла организации по И. Адизесу [8]

Динамика организационного развития похожа на функционирование большинства систем и носит циклический характер [9]. Данная идея лежит в основе теории жизненных циклов организации и применима и по отношению к коммерческим банкам как кредитным организациям.

В процессе жизнедеятельности фирмы выделяется десять закономерных последовательных этапов (рис.4). Банк проходит все этапы жизненного цикла. Каждый этап цикла имеет точку невозврата, после которой невозможно или очень сложно вернуться в исходное положение. Правильный выбор стратегии управления банковскими операциями может изменить ход развития событий для сохранения позиций банка. Это сложно, но необходимо. Данному

мероприятию поможет высокая квалификация и профессионализм руководства и его способность донести до собственников реальное положение банка.

При выборе стратегии управления банковскими операциями необходимо знать положение банка на кривой жизненного цикла, проанализировать его сильные и слабые стороны. Это поможет отразить в стратегии комплекс мероприятий для предотвращения негативных воздействий в будущем.

У коммерческого банка есть несколько вариантов стратегии управления банковскими операциями на кривой жизненного цикла организации. Условно назовем их стратегия X, стратегия Y и стратегия Z и дадим их описание и пути реализации (табл. 3).

Таблица .3 - Описание стратегий развития банка и управления его операциями на различных этапах жизненного цикла

Вид стратегии	Этап жизненного цикла	Характеристика стратегии	Пути реализации стратегии и ее ориентация
X	«Выхаживание», «Младенчество» и «Детство»	Стратегия неразрывно связана с ростом количественных, но не всегда качественных показателей деятельности банка. Основная задача менеджмента сводится к созданию уникального якорного банковского продукта. Пассивная база банка сформирована из средств собственников банка в форме вклада в уставный капитал. Принятие решений осуществляется быстро и гибко, клиентоориентированно и инновационно за счет созданной предпринимательской среды внутри банка, являющейся залогом будущего банка, либо его краха.	Пути реализации: сформировать доверие клиентов банка, создать узнаваемость брэнда, отработать процедуры риск-менеджмента, оперативного управления, развить IT-программы, сделать то, что поможет банку в будущем увеличить масштаб своей деятельности и повысить доходность от управления банковскими операциями. Нацелена на завоевание доли рынка, создание клиентской базы исходя из приоритетов, установленных собственниками. Направлена на быстрое наращивание активной и пассивной базы банка при невысоком уровне чистого процентного дохода при равных условиях, кредитном риске не ниже

			среднего. Активы и пассивы подвержены воздействию валютного, операционного риска и риска не ликвидности.
У	«Расцвет», «Стабильность» и «Аристократизм»	Стратегия характеризуется продуманной политикой управления банковскими операциями. Банк сформировался как кредитная организация и сохраняет умеренные темпы роста активов и пассивов, увеличивается количество клиентов. Банк начинает активно использовать различные инструменты наращивания пассивной базы банка, в том числе за счет субординированных кредитов, облигационных займов, первичного размещения акций (IPO), привлечения стратегических инвесторов, проведения активной депозитной политики и предложения различных вариантов открытия депозитных вкладов. Банк проводит активную кредитную политику и предлагает своим клиентам новые продукты банковского кредитования. Банк менее подвержен кредитному риску, операционному риску, риску не ликвидности, валютному риску. Устойчивое финансовое положение.	Необходимо незначительное улучшение и развитие бизнес-процессов по управлению банковскими операциями в соответствии с требованиями изменяющейся рыночной среды и ЦБ РФ. Расширяет рынки предоставления своих услуг, развивает филиальную сеть и увеличивает количество точек продаж. Банк не нарушает нормативы, установленные Банком России. Стратегия нацелена на переход от бурного роста и развития активной и пассивной базы к увеличению его качественных характеристик, таких как уровень риска, доходность, в следствии этого увеличивается чистый процентный спрэд за счет возможности использования доступа к диверсифицированной пассивной базе, наличия клиентской базы и созданного бренда.
Z	«Ранняя бюрократизация», «Бюрократизация» и «Банкротство или присоединение»	Стратегия характеризуется жесткой привязанностью процессов управления банковскими операциями к описанным и документированным бизнес-процессам и регламентам. Банк управляет всеми видами рисков в рамках	Сохранение текущего положения за счет отсутствия изменений. Ориентация на соблюдение требований всех норм, процедур и жесткое следование бизнес-процессам. Потребности клиентов уходят на второй

		действующих регламентов, не изменяющееся продолжительное время. Благодаря созданному брэнду и при наличии постоянных источников пополнения пассивной базы банк сможет предлагать конкурентные процентные ставки и оказывать банковские услуги не ниже среднего уровня по рынку. Скорость принятия решения соответствует регламенту банка. Низкая заинтересованность в отслеживании потребностей клиентов банка, избегание риска и инновационных банковских продуктов, что свидетельствует об инерционности депозитной и кредитной политики.	план, а приоритетом становятся следование правилам и процессам.
--	--	---	---

Этапы жизненного цикла банка отражаются в стратегиях управления банковскими операциями X, Y и Z. Если банк планирует бороться с негативными влияниями на своем этапе жизненного цикла, то это получится за счет смены стратегии управления банковскими операциями.

Любая стратегия отвечает интересам владельцев банка, но собственники иногда не осознают всех рисков управления банковскими операциями. Внесение изменений в нормативные документы банка поспособствуют быстрой принятию решений в рамках стратегии Z. Данные изменения не затронут качественную сторону работы, а могут потребовать лишь увеличения числа сотрудников. В стратегии X, наоборот, изменение скорости принятия решений рассматривается как повышение производительности труда банковского персонала.

Одно решение, принимаемое в разных стратегиях управления банковскими операциями, может привести совсем к различным результатам.

Следовательно, для принятия решения следует учитывать этап жизненного цикла банка, и только потом проводить мероприятия по изменению политики, регламентов, стратегий и тактик (табл. 4).

Таблица 4 - Ориентация вариантов стратегии управления банковскими операциями на активы и пассивы коммерческого банка

Вариант стратегии управления активами и пассивами	Активы	Пассивы
Стратегия X	↑	↑
Стратегия Y	→	→
Стратегия Z	↓	↓

Если владельцы банка хотят увеличить долю на рынке банковских услуг, то выбирается стратегия X, которая направлена на увеличение активов и пассивов коммерческого банка. В итоге возрастает объем кредитного портфеля, сопровождаемый ростом пассивной базы банка (депозиты, кредиты, займы). Рост качества обслуживания и отбор наиболее привлекательных клиентов происходит при применении стратегии Y, следовательно, ее реализация не ведет к росту активов и пассивов. При реализации стратегии Z отмечается желание руководства зафиксировать настоящее положение банка, в итоге активы и пассивы снижаются (табл. 4).

На рисунке 5 приведена классификация стратегий управления банковскими операциями по типу организационной структуры банка.

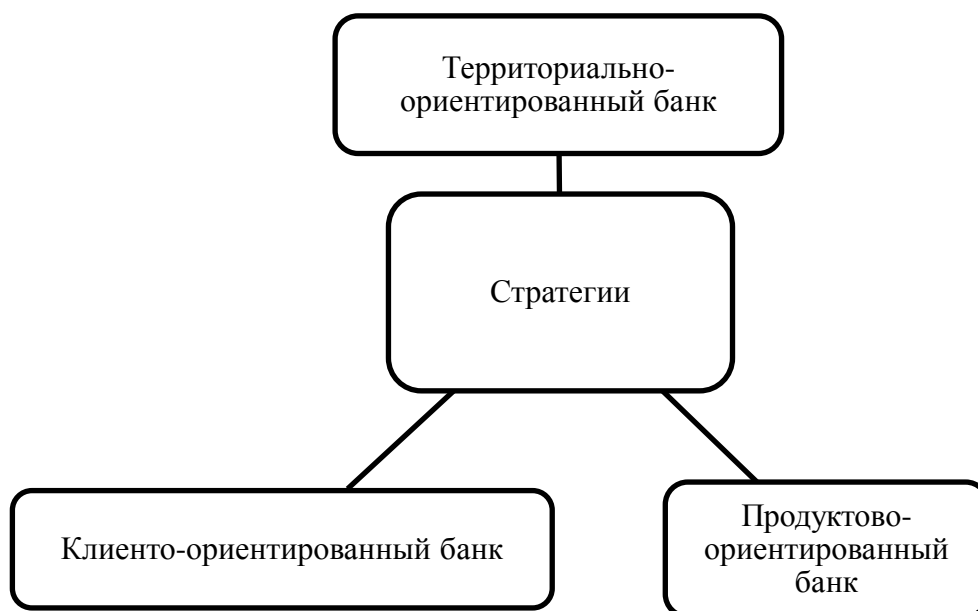


Рис.5 Стратегии управления банковскими операциями по типу организационной структуры банка [10]

Из рисунка видно, что к стратегиям X и Y подходят все типы организационной структуры, а к стратегии Z лишь один – территориально-ориентированный банк. Это говорит о том, что банк не желает развивать банковские продукты и качество сервиса.

Стратегии X, Y и Z можно систематизировать и по связи с маркетинговой стратегией. На практике маркетинговую стратегию представляют как матрицу «клиент-продукт», и существуют 4 вида маркетинговой стратегии (рис. 6).

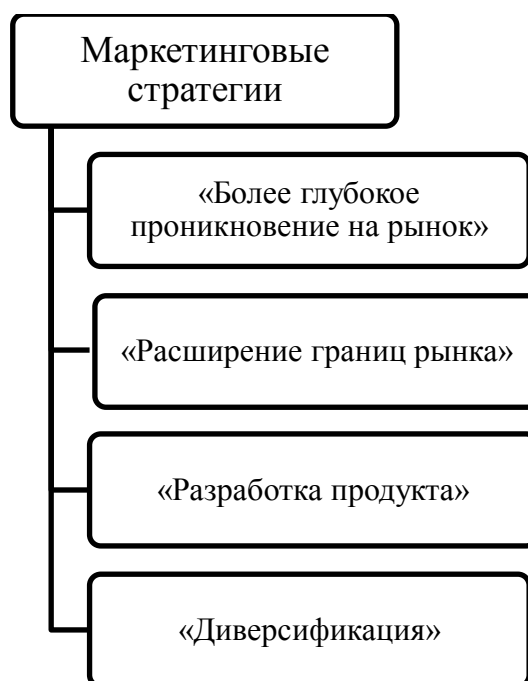


Рис. 6 Маркетинговые стратегии [11]

Суть данных стратегий представлена в таблице 5.

Таблица 5 Матрица «продукты-клиенты»

Продукты\Клиенты	Существующие	Новые
Существующие	1	2
Новые	3	4

С помощью матрицы «клиент-продукт», можно представить отношения маркетинговой стратегии и стратегии управления банковскими операциями X, Y и Z. Из таблицы 6 видно, что стратегия X направлена на новые продукты и новых клиентов, стратегия Z – на нынешние продукты и нынешних клиентов, а стратегия Y – на новые и старые продукты и клиентов. Такое отношение связано с потребностью роста активов и пассивов в стратегии X и Y и направленностью на сдерживание клиентов в стратегии Z.

Таблица 6 - Взаимосвязь стратегии управления активами и пассивами и маркетинговой стратегии

	Стратегия консолидации	Стратегия роста	Стратегия «управления доверия»	Стратегия дифференциации

Стратегия X	-	-	+	+
Стратегия Y	+	+	+	+
Стратегия Z	+	-	+	-

Стратегии X, Y и Z показывают отношение между жизненным циклом банка и ростом или снижением активов и пассивов банка, определяют его связь с территориальным, продуктовым и клиентским развитием, а также с маркетинговыми стратегиями работы с новыми и старыми продуктами и клиентами. Стратегии X, Y и Z являются частью общей стратегии развития коммерческого банка и представляются как гибкие инструменты движения банка из одного положения в другое в соответствии с поставленными требованиями. Любой банк вправе изменить стратегию управления банковскими операциями, чтобы выбрать приемлемый вариант стратегии с помощью базовых принципов управления ими.

#### **Библиографический список:**

1. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 №395-1
2. Зернова Л.Е. Проблемы и пути совершенствования деятельности коммерческих банков // Монография - М.: РГУ им. А.Н. Косыгина – 2018 – 247 с.
3. Зернова Л.Е., Михайлов Н.В. Управление активными и пассивными операциями коммерческого банка. // Материалы Всероссийской научной конференции молодых исследователей: Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2018) - 2018. - с. 77-80.
4. Зернова Л.Е., Михайлов Н.В. Факторы, влияющие на эффективность деятельности организации. // Наука и инновации. - 2017.- с. 74.
5. Тавасиева А.М. Банковское дело: управление и технологии // М.: ЮНИТИ-ДАНА - 2016. - с. 245.
6. Управление банковскими операциями [Электронный ресурс]. – URL:<http://www.soa.org/library/professional-actuarial-specialty->



- guides/professional-actuarial-specialty-guides/2003/september/spg0308alm.pdf (дата обращения 28.12.2019)
7. Ассоциация региональных банков [Электронный ресурс]. – URL: [http://arb.ru/site/docs/other/Kom32\\_StandartKachestvaStUpr.doc](http://arb.ru/site/docs/other/Kom32_StandartKachestvaStUpr.doc) (дата обращения 27.12.2019)
  8. Филонович С.Р., Кушелевич Е.И. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность //Социс. - 1996. - №10. - с.63-71.
  9. Adizes I. Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it. //Englewood Cliffs, - N.J.: Prentice Hall – 1988.
  10. Скляренко В.В. Банковский менеджмент.// СПб.: Изд-во СПбГУЭФ - 2017 - 230 с.
  11. Шкаровский С.И. Маркетинговые стратегии управления филиалом коммерческого банка // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. - №6.

*Оригинальность 91%*