СТАТЬЯ

УДК 336.717.3
DOI 10.17513/fr.43788

**ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОМ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА
«ПРИВЛЕЧЕНИЕ ДЕПОЗИТОВ»**

Маняева В.А.

*ФГБОУ ВО «Самарский государственный экономический университет», Самара,
e-mail: manyaeva58@mail.ru*

В деятельности коммерческого банка в управлении бизнес-процессом «привлечение депозитов» определенная роль принадлежит информации. В статье определен массив информации, используемой в управлении бизнес-процессом «привлечение депозитов», включающий в себя нормативно-правовую, учетную, отчетную и аналитическую информацию. Отдельным блоком выделена учетная и аналитическая информация. В рамках управленческого учета осуществляются сбор и обобщение информации о внешней макро- и мезоэкономической среде. Информация о внутренней среде коммерческого банка представлена в нескольких информационных блоках, таких как: внутренние нормативные документы банка, бухгалтерская отчетная и отчетная информация (регистры синтетического и аналитического учета, бухгалтерская отчетность), финансовая отчетность. Аналитическая информация формируется в результате расчета, анализа и оценки показателей по каждому выделенному направлению анализа депозитного портфеля. В процессе исследования использовались системный и комплексный подходы, исследована нормативно-правовая, научная и профессиональная литература по данной проблематике. В качестве открытых источников использовался сайт Центрального банка Российской Федерации. По результатам исследования сделан вывод, что учетная и аналитическая информация в управлении бизнес-процессом «привлечение депозитов» способствует принятию своевременных решений и гибкому управлению депозитными ресурсами, оптимизации соответствующей деятельности и повышению ее эффективности. Применяя публикуемую бухгалтерскую отчетность, внешние пользователи также могут сделать общие выводы о качестве управления коммерческим банком депозитным портфелем.

Ключевые слова: депозиты, бизнес-процесс, коммерческий банк, учетная и аналитическая информация, пользователи информации

**INFORMATION SUPPORT FOR THE MANAGEMENT
OF THE BUSINESS PROCESS OF THE COMMERCIAL BANK
«ATTRACTION OF DEPOSITS»**

Manyaeva V.A.

Samara State Economic University, Samara, e-mail: manyaeva58@mail.ru

In the activities of a commercial bank, information plays a certain role in managing the business process of «attracting deposits». The article defines an array of information used in managing the business process of «attracting deposits», including regulatory, accounting, reporting and analytical information. Accounting and analytical information is highlighted in a separate block. Management accounting collects and summarizes information about the external macro- and mesoeconomic environment. Information about the internal environment of a commercial bank is presented in several information blocks: internal regulatory documents of the bank, accounting and reporting information (registers of synthetic and analytical accounting, accounting statements), financial statements. Analytical information is formed as a result of calculation, analysis and evaluation of indicators for each selected area of deposit portfolio analysis. In the course of the research, systematic and integrated approaches were used, regulatory, scientific and professional literature on this issue was studied. The website of the Central Bank of the Russian Federation was used as open sources. Based on the results of the study, it was concluded that accounting and analytical information in managing the business process of «attracting deposits» contributes to timely decision-making and flexible management of deposit resources, optimizing relevant activities and increasing its effectiveness. Using the published accounting statements, external users can also draw general conclusions about the quality of a commercial bank's deposit portfolio management.

Keywords: deposits, business process, commercial bank, accounting and analytical information, information users

Введение

В последнее время коммерческие банки столкнулись с вызовом по ограничению доступа к зарубежным рынкам финансовых ресурсов. Это побудило их активизировать работу на внутреннем рынке заимствования. В первую очередь банкам необходимы депозитные ресурсы с длинными сроками

привлечения, так как они могут быть востребованы реальным сектором экономики для финансирования долгосрочных инвестиционных проектов. На рынке депозитных ресурсов наблюдается большая конкуренция. Для того чтобы быть привлекательными для потенциальных вкладчиков, банки предлагают не только высокие ставки

по депозитам, но и различные дополнительные услуги и сервисы.

Центральными задачами, стоящими перед менеджментом коммерческого банка, являются создание эффективной системы управления своей деятельностью на основе реинжиниринга бизнес-процессов и формирование информационной системы для обеспечения менеджеров всех уровней управления информацией для принятия ими оперативных и стратегических управленческих решений.

В составе бизнес-процессов коммерческого банка выделяется бизнес-процесс «привлечение депозитов». В информационной системе большую роль играет учетная и аналитическая информация. Данная информация позволяет принимать решения о необходимых объемах депозитов в структуре пассивов, о депозитных ставках, сроках привлечения, структуре вкладчиков и др.

Цель исследования – на основе анализа теоретических и методических положений по информационным запросам менеджмента коммерческого банка на всех уровнях управления разработать практические рекомендации по составу и использованию учетной и аналитической информации в управлении бизнес-процессом «привлечение депозитов».

Материалы и методы исследования

В процессе исследования были использованы системный и комплексный подходы, общенаучные и специальные приемы и методы, такие как наблюдение, обобщение, группировка, анализ и синтез. Авторами исследована нормативно-правовая, научная и профессиональная литература по данной проблематике. В качестве открытых источников использовался сайт Центрального банка Российской Федерации.

Результаты исследования и их обсуждение

Проведенное исследование деятельности коммерческих банков позволило сделать вывод, что в настоящее время большое внимание на практике уделяется созданию эффективных структур управления, отвечающих на внешние вызовы в данной бизнес-среде. Все чаще обсуждаются пути, связанные с созданием управленческой модели в коммерческих банках на основе реинжиниринга бизнес-процессов.

Вопросы управления бизнес-процессами коммерческих банков исследованы А.А. Бердюгиным [1], Л.В. Латыповой [2], Е.А. Петровой, Ю.Д. Богдановой, Э.Ф. Хадидуллиной, Д.Р. Миннигуловым [3] и др. Из анализа их трудов можно сделать вывод,

что управление бизнес-процессами в банке влияет на оперативную и стратегическую эффективность, а в итоге – и на показатели прибыльности. Вследствие этого многие коммерческие банки оптимизируют свою деятельность, чтобы быть конкурентоспособными, получать больше доходов, уменьшая при этом свои расходы. Разделяем точку зрения Е.В. Зотовой, что «в результате произошедших изменений, затронувших в значительной степени всю банковскую систему РФ, банки были вынуждены отрабатывать алгоритмы и автоматизированные платформы управления. Причина этому – импортозамещение программного обеспечения в результате ухода основных вендоров иностранных автоматизированных систем, которые использовались российскими банками. При этом многие банки столкнулись с ситуацией, в которой принимаемое программное обеспечение от российских разработчиков было сложно интегрировать в управленческую среду их бизнес-процессов» [4].

При реинжиниринге бизнес-процессов в коммерческом банке выделяют бизнес-процесс «привлечение депозитов», который представляет собой комплекс операций, связанных с привлечением депозитов, заключением депозитного договора, начислением (причислением) процентов по депозитам, погашением обязательств по депозитам и процентам (продолжением депозитного договора). Бизнес-процесс коммерческого банка «привлечение депозитов» включает в себя несколько направлений:

во-первых, привлечение вкладчиков. Если объемы депозитов у банка растут, значит, он выигрывает конкуренцию у других участников финансового рынка, банк предлагает привлекательную линейку вкладов, эффективно ведет рекламную кампанию;

во-вторых, для минимизации рисков банк определяет условия при досрочном расторжении депозитного договора и автоматической пролонгации депозитов;

в-третьих, разрабатывает условия обслуживания клиентов (онлайн или офлайн), что включает в себя различные сервисы и консультации.

Теоретические и практические аспекты формирования депозитного портфеля коммерческих банков, направления его анализа, состав учетных и аналитических показателей рассматривали в своих работах Т.Е. Гварлиани и А.Н. Соболева [5], Л.Е. Зернова [6], К.О. Котляров [7] и др. Исследование работ показало, что значительное влияние на ряд показателей эффективности деятельности оказывают качество и эффективность управление бизнес-процессом «привлечение депозитов».

Таблица 1

Объем привлеченных кредитными организациями средств за 2021–2024 гг., млн руб.

Показатель	На 01.01.2022 г.	На 01.01.2023 г.	На 01.01.2024 г.	На 01.11.2024 г.
Вклады физических лиц, всего, в том числе	34 694 763	36 619 202	44 920 859	52 961 713
в рублях	Нет данных	32 747 603	41 160 809	49 915 518
в иностранной валюте	Нет данных	3 871 599	3 760 050	3 946 518
Депозиты и прочие привлеченные средства юридических лиц, всего, в том числе	39 832 309	34 979 384	43 461 872	51 189 631
в рублях	Нет данных	28 795 200	35 262 963	43 639 951
в иностранной валюте	Нет данных	6 191 185	8 198 909	8 549 680
Сберегательные сертификаты	5 287	4 303	3 840	3 627

Примечание: составлено автором по данным статистики ЦБ РФ. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/pdko_sub/.

Введенные западными странами санкции начиная с 2022 года относительно финансового рынка России привели к замораживанию валютных активов ЦБ РФ и других коммерческих банков, ограничению заимствований ресурсов на зарубежных финансовых рынках, замедлению расчетных межбанковских операций, росту инфляции и, как следствие, увеличению ключевой ставки Банка России и др. Коммерческие банки в условиях санкционного давления стали более активно работать на внутреннем рынке заимствований. В таблице 1 представлены данные о привлеченных кредитными организациями ресурсах в период наибольшего санкционного давления на финансовый сектор экономики России.

Как видно из таблицы 1, темпы роста привлеченных вкладов физических лиц составили на конец 2024 года по сравнению с началом 2022 года 152,65%, в то время как депозиты и привлеченные средства юридических лиц за данный период – 128,51%. Объем выпущенных сберегательных сертификатов снизился более чем на 30%. Это объясняется тем, что с ростом ключевой ставки депозитный рынок стал привлекательнее других финансовых инструментов. Если анализировать динамику депозитов в рублях, то из данных таблицы 1 видно, что вклады физических лиц в российской валюте выросли за два неполных года на 152,42%, в иностранной валюте – на 101,94%, по юридическим лицам соответственно – на 151,55% и 138,09%.

Для принятия обоснованных решений по управлению бизнес-процессом «привлечение депозитов» в банке должна формироваться релевантная информация. В ее составе можно выделить нормативно-пра-

вовую, учетную, отчетную и аналитическую информацию.

Основным регулятором деятельности коммерческого банка выступает Банк России. На основании его нормативно-правовых актов коммерческий банк разрабатывает внутренние документы, регламентирующие его деятельность. Относительно бизнес-процесса «привлечение депозитов» – это, в первую очередь, депозитная политика банка. Отдельным документом может выступать процентная политика. Для разработки и реализации данных политик необходима учетная информация.

В рамках стратегического управленческого учета коммерческие банки должны осуществлять сбор и обобщение информации о внешней макро- и мезоэкономической среде. Это касается уровня инфляции, ключевой ставки ЦБ РФ, курсов иностранных валют и др. Далее банки осуществляют мониторинг банковского сектора – определяют уровень процентных ставок по валютным и рублевым депозитам, цифровые сервисы для вкладчиков и др. Все это позволяет банкам быть конкурентоспособными в данной бизнес-среде.

Информацию о внутренней среде коммерческого банка для управления бизнес-процессом «привлечение депозитов» можно представить в нескольких информационных блоках.

1. Внутренние нормативные документы банка – депозитная, процентная, учетная политики, распоряжения, приказы и др.

2. Бухгалтерская учетная и отчетная информация:

– регистры аналитического учета: лицевые счета, основанием для открытия которых являются депозитные договоры;

Таблица 2

Направления анализа и оценки депозитных ресурсов

Направления анализа и оценки	Состав показателей
Структурно-динамический анализ депозитных средств	Темпы роста и прироста депозитных ресурсов в целом, по группам вкладчиков, по срокам привлечения, по видам валют Структура депозитных ресурсов по группам вкладчиков, по срокам привлечения, по видам валют Оценка доли депозитного портфеля в общем объеме привлеченных ресурсов, а также его динамики
Зависимость от межбанковского рынка	Доля межбанковских депозитов Коэффициент зависимости от межбанковского рынка
Риски на крупных вкладчиков	Средний срок хранения депозитов Показатель риска на крупных кредиторов и вкладчиков
Стабильность депозитных ресурсов	Коэффициент оседания вкладов Средний срок вкладов
Диверсификация депозитных ресурсов	Коэффициент диверсификации клиентской базы
Неисполнение банком обязательств перед вкладчиками	Доля неисполнения банком обязательств перед вкладчиками в денежном выражении Неисполнение банком обязательств перед вкладчиками в днях Показатель не исполненных банком требований перед кредиторами
Покрытие собственным капиталом обязательств перед вкладчиками	Коэффициент покрытия капиталом обязательств перед вкладчиками
Оценка эффективности работы с депозитами	Рентабельность депозитов Чистая процентная маржа

Примечание: составлено автором.

– регистры синтетического учета: счета первого и второго порядка по учету депозитных операций и обобщения информации по ним в оборотной ведомости (форма № 0409101);

– бухгалтерская отчетность – бухгалтерский баланс (публикуемая форма) (форма по ОКУД 0409806); отчет о финансовых результатах (публикуемая форма) (форма по ОКУД 0409807); сведения об обязательных нормативах, нормативе финансового рычага и нормативе краткосрочной ликвидности (публикуемая форма) (форма по ОКУД 0409813); отчет о движении денежных средств (публикуемая форма) (форма по ОКУД 0409814).

3. Финансовая отчетность – информация об обязательных нормативах и о других показателях деятельности кредитной организации (форма № 0409135); сведения о крупных кредиторах (вкладчиках) кредитной организации (форма № 0409157); сведения о межбанковских кредитах и депозитах (форма № 0409501).

Учетная и отчетная информация используется для анализа и оценки эффективности проводимой депозитной политики банка. Для анализа и оценки депозитов нет нормативного акта. Однако в Указании Банка России от 3 апреля 2017 г. № 4336-У

«Об оценке экономического положения банков» [8] при оценке ликвидности банка содержится ряд показателей, которые можно использовать для анализа и оценки депозитного портфеля. Расчет и анализ показателей целесообразно проводить не менее чем за 3–5 лет. Состав показателей по направлениям анализа и оценке депозитных ресурсов представлен в таблице 2.

Заключение

В заключение следует отметить, что благодаря полученной аналитической информации представляется возможным принимать оперативные управленческие решения и составлять планы на последующие периоды.

Таким образом, интегрированная совокупность учетной и аналитической информации представляет собой сложную взаимодополняющую и взаимозависимую информационную подсистему, которая охватывает большие объемы учетных и аналитических данных и поэтому требует приведения их в удобную форму для конечных пользователей при принятии ими управленческих решений и оценке конечных результатов деятельности. Использование учетной и аналитической информации в управлении бизнес-процессом «привле-

чение депозитов» способствует решению следующих задач:

во-первых, в условиях роста конкуренции на депозитном рынке развивать инструменты стратегического управленческого учета, нацеленного на сбор информации о макро- и мезоэкономической банковской среде;

во-вторых, определить основные положения депозитной политики. Банк должен определить структуру пассивов, иметь плановые показатели по своей доле депозитного рынка, темпов прироста прибыли, показателей уровня ликвидности;

в-третьих, для привлечения потенциальных вкладчиков не только взаимодействовать с нынешними клиентами, но и активнее работать на рекламном рынке, разрабатывать новые сервисы, используя цифровые платформы;

в-четвертых, на основе данных стратегического управленческого учета постоянно проводить мониторинг результатов данного бизнес-процесса в целях оценки его эффективности.

Обобщение учетной информации осуществляется в публикуемой бухгалтерской отчетности, на основании которой внешние пользователи также могут делать общие выводы о качестве управления коммерческим банком депозитным портфелем. Как для внешних, так и для внутренних пользователей важными показателями анализа являются зависимость рассматриваемого банка от внешних источников заимствования и структура пассивов. В настоящее время доля собственных средств в активных вложениях коммерческого составляет максимум 25%, что в полной мере

соответствует установленным Банком России нормативам достаточности капитала. В зависимости от цели проведения анализа внешние пользователи принимают инвестиционные решения по работе в отношении того или иного коммерческого банка.

Список литературы

1. Бердюгин А.А. Реинжиниринг бизнес-процессов коммерческого банка в информационном пространстве // Безопасность информационных технологий. 2021. Т. 28, № 1. С. 62-73. DOI: 10.26583/bit/2021.1.05.
2. Латыпова Л.В. Бизнес процессы как эффективный метод улучшения работы коммерческого банка // Экономика и предпринимательство. 2023. № 10(159). С. 763-767. DOI: 10.34925/EIP.2023.159.10.154.
3. Петрова Е.А., Богданова Ю.Д., Хадиуллина Э.Ф., Миннигулов Д.Р. Анализ и оптимизация бизнес-процессов в коммерческом банке // Экономика и предпринимательство. 2023. № 4(153). С. 746-750. DOI: 10.34925/EIP.2023.153.4.141.
4. Зотова Е.В. Управление проектами на основе анализа бизнес-процессов и основных тенденций развития коммерческих банков // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. 2022. Т. 11, № 3. С. 22-27. DOI: 10.12737/2587-6279-2022-11-3-22-27.
5. Гварлиани Т.Е., Соболева А.Н. Формирование депозитных ресурсов коммерческих банков на современном этапе: проблемы и перспективы развития // Европейский исследователь. Серия А. 2022. № 13(1). С. 42–51. DOI: 10.13187/er.2022.1.42.
6. Зернова Л. Е. Факторы, влияющие на депозитную политику коммерческого банка // Вектор экономики. 2021. № 1(55). URL: <https://vectoreconomy.ru/images/publications/2021/1/financeandcredit/Zernova.pdf> (дата обращения: 21.01.2025).
7. Котляров К.О. Формирование депозитной политики коммерческим банком // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 6–1. С. 170–173. DOI: 10.24411/2411-0405-2019-10844.
8. Об оценке экономического положения банков. [Электронный ресурс]. URL: <https://cbr.ru/Queries/UniDbQuery/File/90134/288> (дата обращения: 20.01.2025).