Бутаев Александр Сергеевич
аспирант
НОЧУ ВО «Московский финансово-промышленный университет «Синергия»
г. Москва

ПРОБЛЕМНЫЕ АСПЕКТЫ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ В РОССИИ

Аннотация: *актуальность исследования обусловлена активной цифровизацией деятельности коммерческих банков, что требует пересмотра традиционных подходов к управлению бизнес-процессами. В работе использованы общенаучные методы анализа, синтеза, сравнения и обобщения научных источников и отчетов крупнейших российских коммерческих банков. В результате выявлены такие проблемные аспекты сложившихся подходов к управлению, как жесткая иерархическая структура, замедляющая согласование изменений в банковских продуктах, среднесрочная ориентация планирования с ориентацией на финансовые показатели, а не показатели клиентского обслуживания и качества межфункционального взаимодействия подразделений банка. Установлено точечное применение гибких методов управления – преимущественно для разработки финтех продуктов в IT-подразделениях.*

Ключевые слова: *банковская отрасль, коммерческие банки, банковское управление, процессный подход, бизнес-процессы, цифровая трансформация, проблемы управления.*

Банковская отрасль выступает одним из лидеров по уровню цифровизации деятельности, внедрения технологий искусственного интеллекта, а коммерческие банки активно развивают финтех-направление, сочетающее финансовые и технологические продукты [2]. Это приводит к трансформации и реинжинирингу бизнес-процессов коммерческих банков [3]. Подобные изменения объективно требуют параллельного пересмотра подходов к управлению бизнес-процессами – перехода к более гибким моделям, отвечающим динамике изменений

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

внешней и внутренней среды. В этих условиях проблема выбор подходов к управлению бизнес-процессами становится актуальной для коммерческих банков. Традиционно сложившиеся подходы к управлению в банковской отрасли зачастую оказывают недостаточными для соответствия масштабу и скорости происходящих преобразований. Они ориентированы на относительно стабильные технологические и социальные условия функционирования, не в полной мере учитывая непрерывность изменения спроса и ожиданий банковских клиентов [5]. В связи с этим, исследование проблемных аспектов подходов к управлению бизнес-процессами становится актуальным и необходимым для осмысления существующих особенностей и обоснования направлений совершенствования управления.

Так как в рамках статьи особое внимание уделяется процессному подходу к управлению организацией и бизнес-процессам в частности, целесообразно дать определение банковскому бизнес-процессу. Под банковским бизнес-процессом будем понимать устойчивые, целенаправленно реализуемые виды деятельности, взаимосвязанные между собой (необязательно последовательно) и позволяющие преобразовать ресурсы банковской организации в ценность для клиента. Бизнес-процессы в банке обладают спецификой в том, что они не привязаны к одному функциональному подразделению и по своей сути являются «сквозными». Однако все банковские бизнес-процессы можно разделить по их функциональному признаку – основные, вспомогательные процессы и процессы управления [10]. Помимо этого, они выстраиваются вокруг принципов, отражающих два аспекта банковской организации: ориентация на рост рентабельности бизнеса и ориентация на клиента, доверие к банку (банк выполняет роль финансового института). Если рассматривать подходы к управлению бизнес-процессами в коммерческих банках России, им характерны следующие черты:

– высокая степень влияния и разнообразие рисков, которые возникают во всей банковской деятельности (кредитные риски, операционные риски, валютные риски и т. д.), что влияет на приоритетность обеспечения финансовой, информационной и иной безопасности;

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

– внешнее регулирование, представленное государственными органами власти и требованиями Центрального банка, создают жесткую институциональную среду в отрасли;

– процессный подход к управлению деятельностью банка получает распространение в России в 2000-е годы с развитием клиентоориентированного подхода [9];

– иерархичность структуры управления.

Формирование процессных команд в коммерческих банка является одним из проявлений процессного подхода к управлению, помимо этого с 2000-х годов активно внедряются системы ключевых показателей эффективности, по которым ответственные за процессы могут оценивать достижение целей, сбор обратной связи о продукте на выходе. Среди принципов процессного подхода к банковскому управлению можно выделить три основных аспекта. Во-первых, банк воспринимается как бизнес-система, имеющая вход (с которого поступают информация, ресурсы, запрос) и выход (конечный банковский продукт). Во-вторых, банковская деятельность воспринимается как процесс, в рамках которого выделяются различные бизнес-процессы по межфункциональным областям. В-третьих, в основе управления банковскими бизнес-процессами лежит регламентация деятельности и прозрачность ответственности, значимость которых обусловлена спецификой отрасли.

В 2020-годы дополнительным основанием, на котором выстраивается управление бизнес-процессами, является клиентоцентричность – принцип, отражающий первостепенную значимость обратной связи клиентов и постоянное улучшение продукта под их запросы. При анализе подхода к управлению в крупных коммерческих банках России (Сбер, Альфа-Банк, ВТБ), выявлено, что несмотря на активную цифровую трансформацию бизнес-процессов для роста гибкости в современных условиях внешней среды – они сохраняют иерархичную, негибкую структуру организации. Так, в Сбере корпоративное управление включает наблюдательный совет, комитеты и руководителей направлений, которые далее образуют структуру «сверху вниз» до менеджеров подразделений направления,

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

отдельных команд подразделений – кроссфункциональные команды образуются для разработки цифровых продуктов экосистемы [7]. Аналогично в Альфа-банке выстроена иерархия управления, реализации регулярного кросс-функционального взаимодействия не отражена в стратегии [1]. В ВТБ корпоративное управление также выстроено иерархично, применяется системный клиентоцентричный подход к управлению [6].

Банковская отрасль в целом предполагает наличие таких аспектов системы управления, улучшающих ее устойчивость и долгосрочное планирование, как Устав и/или кодекс деятельности, иерархическую структуру (обычно выделяется Совет директоров и ряд подотчетных ему комитетов), выделение четких подразделений деятельности с пересекающимися интересами в рамках системы KPI (ориентированной на результат и финансовые показатели). Процессный подход позволяет предоставлять клиентам банковские продукты, являющиеся более сложными по своей природе (затрагивают несколько функциональных отделов банка – например, умное инвестирование). Однако в условиях активной цифровой трансформации банковской деятельности, перехода к онлайн-формату предоставления услуг клиентам, традиционные методы управления и инструменты не позволяют достаточно гибко менять характеристики банковских продуктов без рисков для безопасности и соблюдения строгих требований регуляторов.

Среди основных проблемных аспектов существующего подхода к организации управления банковскими бизнес-процессами стоит выделить следующие три:

1) жесткая иерархическая и бюрократизированная структура банка, что приводит к долгим цепочкам согласования изменений. С одной стороны, это важно для соблюдения нормативно-правовых и отраслевых требований. С другой стороны, банковский продукт может не соответствовать рынку к моменту его выхода и требовать последующей доработки;

2) среднесрочное планирование (Сбер, Альфа-банк, ВТБ публикуют стратегии на 3 года) с фиксированными показателями эффективности, которые ориентированы на финансовые результаты компании и в меньшей степени на качество

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

обслуживание. Это не соотносится с клиентоцентричностью, которая вынесена в качестве основания управленческих решений;

3) слабое использование гибких методов управления, наиболее подходящих для разработки цифровых продуктов, быстрого реагирования на изменения – как правило, кросс-функциональные команды, вовлечение работников в планирование приоритетности задач и отдельные гибкие методы применяются точечно (в Сбере, например, в IT-подразделении экосистемы, в ВТБ и Альфа-банке – для отдельных цифровых проектов вне банковского контура).

Для демонстрации проблемы, можно указать, что внедрение BPM-платформы полного цикла в деятельность Сбербанка в 2015 году было направлено на повышение гибкости процессов перед преобразованием компании в полноценную экосистему с рядом сервисов в реальном секторе экономики, однако полноценная трансформация управления в финансовом секторе не произошла до сих пор [4, с. 81; 8]. В конечном итоге, ключевой проблемой существующего подхода к управлению банковскими бизнес-процессами видится несоответствие декларируемых оснований принятия управленческих решений и реальными изменениями методов и инструментов управления процессами в условиях цифровой трансформации отрасли. Дальнейшие исследования в этой области могут быть направлены на разработку практических рекомендаций для российских коммерческих банков по внедрению гибкой методологии управления бизнес-процессами, адаптированной к отраслевой специфике жесткого институционального регулирования, значимости доверия клиентов банковским продуктам и т. д.

Список литературы

1. Альфа-банк обновил стратегию на три года // Коммерсант, 2021. – URL: https://www.kommersant.ru/doc/4836797 (дата обращения: 02.11.2026). – Текст : электронный.

2. Внедрение ИИ может принести российской экономике до 13 трлн руб. к 2030 г. // Яков и Партнеры. – URL: https://yakovpartners.ru/publications/ai-2025/ (дата обращения: 01.11.2026). – Текст : электронный.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

3. Исаев, Р. А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг / Р. А. Исаев. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 400 с. – ISBN 978–5-16–004926–7.

4. Князьков, К. А. Влияние BPM на цифровую трансформацию и устойчивое развитие бизнеса / К. А. Князьков // Вестник науки. – 2025. – Т. 4, № 11 (92). – С. 76–83.

5. Кудряшов, Н. С. Управление коммерческими банками: трансформация культуры и организационной структуры / Н. С. Кудряшов // Journal of Monetary Economics and Management. – 2025. – № 5. – С. 170–175. – DOI 10.26118/2782–4586.2025.98.25.079.

6. Отчет о деятельности за 2024 год // ВТБ. – URL: https://www.vtb.ru/media-files/vtb.ru/sitepages/ir/statements/annual/rus_vtb_go_02072025_2024.pdf (дата обращения: 02.11.2026). – Текст : электронный.

7. Отчет о деятельности за 2024 год // Sber. – URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/_new_site/com/gosa2025/sber-ar-2024-ru.pdf (дата обращения: 02.11.2026). – Текст : электронный.

8. Пожидаева, Н. А. Применение проектных и процессных подходов на примере крупнейших банков Российской Федерации / Н. А. Пожидаева // Идеи и идеалы. – 2022. – Т. 14, № 1–2. – С. 278–290. – DOI 10.17212/2075-0862-2022-14.1.2-278-290.

9. Пономарев, К. А. Эволюция подходов к управлению банковской деятельностью / К. А. Пономарев, Е. Г. Новоселова // Вестник Томского государственного университета. – 2009. – № 324. – С. 306–308.

10. Светличная, С. Н. Методы оценки эффективности бизнес-процессов в коммерческом банке / С. Н. Светличная // Экономика и социум. – 2025. – № 8 (135). – С. 942–948.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)