

Всех 3
от 05.12.23

«Дальневосточный филиал
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования
«Всероссийская академия внешней торговли
Министерства экономического развития Российской Федерации»

Экономический факультет
Кафедра «Экономика и управление»

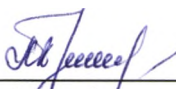
Выпускная квалификационная работа

направление подготовки 38.04.01 «Экономика»
(уровень магистратуры)
профиль подготовки «Экономика фирмы (по отраслям и в сфере услуг)»

Совершенствование банковской операционной деятельности

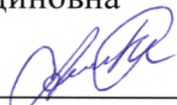
Научный руководитель:
д-р. экон. наук, доцент

Кулакова Людмила
Ивановна


(подпись)
« 05 » 12 2023 г.

Студент группы МЭ-21

Аллахвердиева Алина
Имамудиновна


(подпись)
« 05 » 12 2023 г.

ПРОВЕРЕНО	
НА УРОВЕНЬ ОРИГИНАЛЬНОСТИ	
Кафедра <u>«Экономика и управление»</u>	
Научный руководитель <u>Кулакова Л.И.</u>	
(подпись)	
« 05 »	12 2023 г.

оценка: 5 (отлично)
27.12.2023г.

г. Петропавловск-Камчатский
2023 год

«Дальневосточный филиал Федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития
Российской Федерации»

РЕЦЕНЗИЯ
на выпускную квалификационную работу
«Совершенствование банковской операционной деятельности»

Студента Аллавердиевой Алины Имамудиновны
Группы: МЭ – 21
Направления: 38.04.01 «Экономика»

1. Актуальность, практическая и теоретическая значимость работы.

В сложившейся ситуации важное практическое значение имеет разработка современных подходов к совершенствованию операционной деятельности коммерческих банков с целью повышения эффективности их работы и улучшения структуры активов. Проблема преодоления кризиса в банковском секторе связана с тем, что в обществе формируется негативное отношение к банкам, аккумулирование ими сбережений населения и институциональных инвесторов затрудняется из-за снижения доверия.

Девальвация национальной денежной единицы, геополитический кризис, запрет на досрочное изъятие депозитов приводят к ухудшению условий работы банковских учреждений, оттоку ресурсов, банкротству банков. Такие условия актуализируют необходимость формирования действенных управленческих решений и мероприятий эффективного управления банковским сектором экономики на макро- и микроуровнях, совершенствования операционной деятельности.

Также важным направлением повышения эффективности деятельности банков является их цифровая трансформация. Ключевую роль цифровые технологии в банковской сфере России занимают не только в рамках совершенствования и создания новых продуктов, но и в рамках обеспечения качества управленческой и маркетинговой деятельности.

Теоретическая значимость исследования заключается в изучении сущности, этапов развития операционной деятельности коммерческих банков, оценке внутренних и внешних факторов, влияющих на совершенствование и автоматизацию банковских операций.

Практическая значимость результатов исследования состоит в том, что предложенные рекомендации могут быть использованы для совершенствования и автоматизации операционной деятельности «Азиатско-Тихоокеанского Банка (АО)».

2. Соответствие между целями, содержанием и результатами работы. Целью исследования является разработка предложений по совершенствованию и автоматизации операционной деятельности коммерческого банка.

3. Стиль и логика изложения.

Материал излагается четко и понятно. Структура исследования полностью отвечает требованиям, предъявляемым к выпускной квалификационной работе магистра. Разделы выпускной квалификационной работы имеют логические переходы на протяжении всей работы и не обособлены друг от друга. Работа содержит достаточное количество таблиц и рисунков, что облегчает ее восприятие. Грамматические ошибки в работе отсутствуют. Содержание работы говорит о том, что магистрант хорошо владеет нормативными и методическими материалами, умеет анализировать статистические данные и применять полученную информацию в практических целях.

4. Глубина анализа.

Выпускная квалификационная обладает достаточной оригинальностью и глубиной исследования. Работа представлена тремя главами, включающими в себя девять параграфов, а также введением, заключением, списком использованных источников. Автором изучена сущность, этапы развития операционной деятельности коммерческих банков, внутренние и внешние факторы, влияющие на совершенствование и автоматизацию банковских операций; проанализированы методы, модели, подходы и средства автоматизации операционной деятельности коммерческих банков в России и за рубежом.

5. Вклад автора.

Автором дана оценка уровню совершенствования банковской операционной деятельности в России и за рубежом, описаны процессы автоматизации операционной деятельности «Азиатско-Тихоокеанского Банка» (АО), определено влияние автоматизации операционных банковских процессов на расходы и доходы «Азиатско-Тихоокеанского Банка» (АО). В работе сделан аргументированный вывод о том, что в новых цифровых решениях банки интересуют в первую

очередь высокая доступность и гибкость сервисов, наполненность функциями, удобство использования и безопасность. Главным направлением развития операционной деятельности российских банков, является ускорение выведения продуктов на рынок (time-to-market, сокращение сроков операций) и, соответственно, повышение гибкости (agile, которая поддержит более высокие темпы развития банковского сектора).

Основным драйвером развития биометрии в банковском сегменте является национальная система удаленной биометрической идентификации, в частности Единая государственная биометрическая система (ЕБС), призванная оказывать широкий спектр услуг, расширять доступ финансовых организаций к государственным информационным ресурсам, развивать электронный документооборот между участниками финансового рынка, регулирующим органом (Банк России) и конечными пользователями.

Также автор отмечает, что важным элементом является автоматизация бизнес-процессов и перенос деятельности банка в онлайн пространство. Это позволяет снизить постоянные расходы на содержание физических отделений и обслуживание клиентов, а также обеспечить более эффективное и удобное обслуживание для клиентов.

6. Положительные стороны работы. Заслуживают внимания предложенное теоретико-методическое обоснование и практические рекомендации по совершенствованию и автоматизации операционной деятельности «Азиатско-Тихоокеанского Банка» (АО)», а также бизнес – модель процессов операционной деятельности банка в условиях искусственного интеллекта, в рамках которой автор проводит расчет эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию и автоматизации операционной деятельности «Азиатско-Тихоокеанского Банка» (АО)».

7. Недостатки и замечания.

В первой главе целесообразно рассмотреть зарубежный опыт развития операционной деятельности коммерческих банков. Во второй главе, описывая процессы автоматизации операционной деятельности банка следовало бы провести сравнительную оценку применяемых подходов в нескольких субъектах кредитной деятельности.

В третьей главе целесообразно привести более расширенный перечень цифровых инструментов, рекомендуемых к внедрению в деятельности «Азиатско-Тихоокеанского Банка» (АО)».

8. Соответствие ВКР компетенциям, на которые ориентирована программа магистратуры: магистрант демонстрирует сформированные профессиональные знания, умения и навыки по направлению 38.04.01 «Экономика».

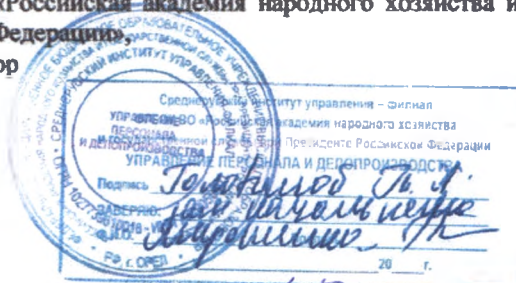
9. Выводы (заслуживает/не заслуживает присвоения квалификации «Магистр»):
Аллахвердиева Алина Имамудиновна заслуживает присвоения квалификации «Магистр» по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика».

Рецензент ВКР

Головина Татьяна Александровна,
заведующий кафедрой «Менеджмент и управление персоналом» Среднерусского института управления – филиала ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
доктор экономических наук, профессор

(подпись)

« 15 » 12 2023 г.



С отзывом ознакомлен: « 15 » 12 2023 г.

(подпись)

А.И. Аллахвердиева

«Дальневосточный филиал Федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего образования
«Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического
развития Российской Федерации»

ОТЗЫВ
на выпускную квалификационную работу
«Совершенствование банковской операционной деятельности»

Студентки: Аллахвердиевой Алины Имамудиновны

Группы: МЭ-21

Направления: 38.04.01 «Экономика»

1. Актуальность, практическая и теоретическая значимость работы

Актуальность работы состоит в том, что важной стратегической задачей социально-экономического развития России является создание эффективной банковской системы, которая, с одной стороны, определяет финансовый фундамент национальной экономики, с другой - служит показателем результативности банковского менеджмента. Развитие финансового рынка диктует пересмотр принципов деятельности коммерческих банков, основой которых становится эффективная операционная деятельность, становление и развитие которой неразрывно связано с непрерывным совершенствованием обслуживания клиентов. Успешное формирование прибыли коммерческих банков зависит от комплексного взаимодействия внутренних и внешних факторов, а также от применения соответствующих стратегий и мер для снижения рисков и максимизации доходов. Влияние автоматизации операционных банковских процессов на процесс формирования прибыли требует существенных научных исследований. Поэтому процессы автоматизации операционной деятельности посредством цифровой трансформации являются актуальными для банков всей страны и Камчатского края.

Теоретическое значение исследования подтверждается его результатами. В работе подробно раскрыты теоретические основы формирования и развития операционной деятельности коммерческих банков. Исследована история развития операционной деятельности коммерческих банков в России, а также внутренние и внешние факторы, влияющие на совершенствование и автоматизацию операционной деятельности. Представлены теоретические подходы к проведению анализа состава и структуры операционной банковской деятельности.

Практическая значимость исследования состоит в том, что полученные в выпускной квалификационной работе отдельные результаты, могут быть непосредственно использованы коммерческими банками, что позволит повысить эффективность их функционирования и будет способствовать развитию финансовой системы.

2. Соответствие между целями, содержанием и результатами работы

Цель и задачи исследования сформулированы четко, соответствуют теме выпускной квалификационной работы и неразрывно связаны с обусловленной актуальностью. Работа выполнена качественно, с высоким уровнем самостоятельности, содержит достаточно полное рассмотрение сущности банковской операционной деятельности и её влияние на результат функционирования банка.

Материал в выпускной квалификационной работе сформирован в трех разделах, которые в достаточной степени раскрывают тему и подтверждают знания, умения и навыки

автора для проведения самостоятельных исследований.

Содержание и результаты работы соответствуют поставленной цели.

3. Стил ь и логика изложения

Содержание работы соответствует заявленной в ней теме. В представленном материале прослеживается логика изложения, последовательность не нарушена. Стил ь написания соответствует требованиям к выпускной квалификационной работе.

Обучающимся изучены фундаментальные труды отечественных авторов, посвятивших исследования проблемам эффективности деятельности банка в условиях цифровой трансформации, а также функциям банков и принципам организации банковской деятельности.

На основе теории систем и системного анализа, а также основных концепций межбанковской конкуренции проведен анализ направлений развития и внедрения автоматизации операционной деятельности коммерческих банков, рассмотрены процессы автоматизации операционной деятельности на примере АО «Азиатско-Тихоокеанский Банк»

Методология исследования включает теоретические и эмпирические методы, методы моделирования, сравнительного анализа и обобщений статистических данных, синтеза теоретического и практического материала, принципов формальной логики. При обработке и систематизации информации применялись методы группировок и классификации.

4. Глубина анализа

Выпускная квалификационная обладает достаточной оригинальностью и глубиной исследования. Работа представлена тремя главами, включающими в себя девять параграфов, а также введением, заключением, списком использованных источников.

Автором освещен отечественный и зарубежный опыт совершенствования банковской операционной деятельности, раскрыто влияние автоматизации операционных банковских процессов на расходы и доходы коммерческого банка.

5. Вклад автора

Вклад автора состоит в теоретическом обобщении зарубежного опыта совершенствования банковской операционной деятельности и отечественных разработок применения искусственного интеллекта в операционной деятельности.

6. Положительные стороны работы

К положительным сторонам работы можно отнести сделанные автором выводы о том, что основным драйвером развития биометрии в банковском сегменте является национальная система удаленной биометрической идентификации, в частности Единая государственная биометрическая система (ЕБС), призванная оказывать широкий спектр услуг, расширять доступ финансовых организаций к государственным информационным ресурсам, развивать электронный документооборот между участниками финансового рынка, регулирующим органом (Банк России) и конечными пользователями.

Элементы научной новизны состоят в теоретико-методическом обосновании и практических рекомендациях по совершенствованию и автоматизации операционной деятельности АО «Азиатско-Тихоокеанский Банк».

Научное и прикладное значение заключается в моделировании бизнес процессов операционной деятельности банка на основе искусственного интеллекта.

7. Недостатки и замечания

Существенных недостатков не выявлено. При этом в работе автору следовало больше внимания уделить теоретическим положениям сущности и значимости эффективности операционной деятельности коммерческого банка в условиях

межбанковской конкуренции. Однако данный факт не умаляет достоинств выпускной квалификационной работы.

8.Соответствие ВКР компетенциям, на которые ориентирована программа магистратуры

Изучение теоретического материала и проведение аналитических процедур по теме исследования, способствовало закреплению знаний и умений, полученных студентом в процессе освоения образовательной программы. Можно отметить сформированность у автора как универсальных, так и общепрофессиональных и профессиональных компетенций.

Сформированность цели и задач исследования соответствуют выбранной теме и неразрывно связаны с актуальностью исследования, практической и теоретической значимостью выпускной квалификационной работы, что подтверждает сформированность УК-1, УК-2, ОПК-1.

Научная литература, представленная в вузе и краевой библиотеке, а также в ЭБС, функционирующей в вузе, отражающие взгляд ученых на существующие проблемы изучены в объеме, необходимом для проведения исследования по заданной теме, подтверждают сформированность УК-4, ОПК-2, ПК-2.

Стилистическое построение и изложение теоретического материала, вклад автора в проведение аналитических процедур и способность строить экономические модели, отраженные в предложенных мероприятиях, а так же иллюстративный материал, представленный в работе отражают уровень сформированных компетенций УК-1, УК-3, УК-6, ОПК-5, ПК-3, ПК-5.

9. Представление работы к защите, включая нормоконтроль и проверку на антиплагиат (соответствие ВКР требованиям, предъявляемым к оформлению работы, % оригинальности текста работы, научность текста работы)

Работа выполнена в соответствии с требованиями, предъявляемым к содержанию и оформлению, процент оригинальности составляет 97,07 %. Текст работы носит научный характер.

10.Выводы (заслуживает/не заслуживает присвоения квалификации «Магистр»)

Работа по теме «Совершенствование банковской операционной деятельности» в полной мере соответствует требованиям, установленным ФГОС ВО для обучающихся по специальности 38.04.01 «Экономика». Она содержит решение задач, имеющих существенное значение для соответствующей области знаний, и может быть допущена к защите.

Аллахвердиева Алина Имамудиновна заслуживает положительной оценки и присуждения квалификации «Магистр».

Руководитель ВКР: Кулакова Людмила Ивановна,
заведующий кафедрой «Экономика и управление»,
д-р. экон. наук, доцент


(подпись)

Л.И.Кулакова

« 05 » 12 2023 г.

С отзывом ознакомлен: « 05 » 12 2023 г.

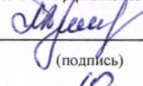

(подпись)

А.И.Аллахвердиева

«Дальневосточный филиал
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования
«Всероссийская академия внешней торговли
Министерства экономического развития Российской Федерации»

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой
«Экономика и управление»
Кулакова Людмила Ивановна


(подпись)
« 04 » 10 2023 г.

П Л А Н - З А Д А Н И Е

**на выполнение выпускной квалификационной работы
направление подготовки 38.04.01 «Экономика»
(уровень магистратуры)**

профиль подготовки «Экономика фирмы (по отраслям и в сфере услуг)»

Обучающейся Аллахвердиевой Алины Имамудиновны

Группы МЭ-21

Тема: «Совершенствование банковской операционной деятельности»

1. Цель работы: разработка предложений по совершенствованию и автоматизации операционной деятельности коммерческого банка.

2. Содержание выпускной квалификационной работы:

Глава 1. Теоретические основы формирования и развития операционной деятельности коммерческих банков.

Глава 2. Анализ направлений развития и внедрения автоматизации операционной деятельности коммерческих банков.

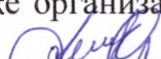
Глава 3. Направления совершенствования операционной деятельности АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» в условиях цифровой трансформации.

3. Срок выполнения определяется графиком выполнения выпускных квалификационных работ.

4. Срок сдачи законченной выпускной квалификационной работы:

«20» ноября 2023 г.

5. Методические рекомендации по оформлению выпускной квалификационной работы размещены на сайте ДВФ ВАВТ: [www: dvf-vavt.ru](http://www.dvf-vavt.ru)

6. С положением о порядке организации и оформлении ВКР ознакомлен, задание принял к исполнению:  04.10.2023

(подпись, дата)

Научный руководитель

Заведующий кафедрой «Экономика и управления»,
канд.экон.наук, доцент

 Л.И. Кулакова

Студент « 04 » 10 2023 г.

 А.И.Аллахвердиева

«Дальневосточный филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования
«Всероссийская академия внешней торговли
Министерства экономического развития Российской Федерации»»

Кафедра «Экономика и управление»

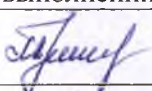
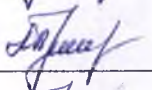
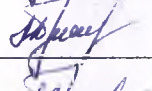


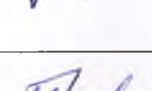
Г Р А Ф И К

выполнения выпускной квалификационной работы в период преддипломной практики

обучающегося Аллахвердиевой Алины Имамудиновны Группы МЭ-21

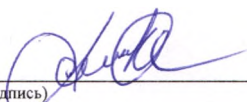
(фамилия.имя, отчество)

на тему: Совершенствование банковской операционной деятельности

№ п/п	Выполняемые работы и мероприятия	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Составление плана работы и согласование с руководителем	07.10.2023 г. – 10.10.2023 г.	
2	Разработка и представление руководителю первой главы работы (теоретической)	до 24.10.2023 г.	
3	Разработка и представление руководителю второй главы работы (аналитической)	до 08.11.2023 г.	
4	Разработка и представление руководителю третьей главы работы (рекомендательной)	до 17.11.2023 г.	
5	Подготовка и согласование с руководителем выводов и предложений, введения и заключения. Подготовка отчета по преддипломной практике и автореферата по ВКР. Подготовка презентации работы.	до 19.11.2023 г.	
6	Защита отчета. Представление ВКР научному руководителю.	20.11.2023 г.	

Обучающийся

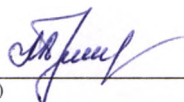
« 07 » 10 2023 г.


(подпись)

А.И.Аллахвердиева
(и.о. фамилия)

Руководитель ВКР от вуза

« 07 » 10 2023 г.


(подпись)

Л.И.Кулакова
(и.о. фамилия)

Обработан файл: Аллахвердиева А.И.-Соверш-е банковской операционной деятельности ВКР.docx.

Год публикации: 2023.

Оценка оригинальности документа - 97.07%

Просмотр заимствований в документе

Время выполнения: 42 секунд

Источники ▲

Источники заимствования

Заимствования

1. Тренды в банковской отрасли в эпоху развития цифровых технологий

http://dspace.bsu.edu.ru/bitstream/123456789/52642/1/Bykanova_Trendy.pdf

Показать заимствования(11)

Информация о документе ▼

2.3%

2. Банковское дело

<https://znanium.com/catalog/document?id=194360>

Показать заимствования(4)

Информация о документе ▼

0.6%

Общеизвестные фрагменты

Значимые оригинальные фрагменты

RU ▲



13:39
18.12.2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ.....	7
1.1 История развития операционной деятельности коммерческих банков в России.....	7
1.2. Анализ состава и структуры операционной банковской деятельности	11
1.3 Внутренние и внешние факторы, влияющие на совершенствование и автоматизацию операционной деятельности	22
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ И ВНЕДРЕНИЯ АВТОМАТИЗАЦИИ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ	30
2.1 Уровень совершенствования банковской операционной деятельности в России и за рубежом	30
2.2 Процессы автоматизации операционной деятельности АО «Азиатско-Тихоокеанского Банка»	38
2.3 Влияние автоматизации операционных банковских процессов на расходы и доходы АО «Азиатско-Тихоокеанского Банка»	43
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОГО БАНКА» В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ.....	48
3.1 Разработка теоретико-методического обоснования и практических рекомендаций по совершенствованию и автоматизации операционной деятельности АО «Азиатско-Тихоокеанского Банка»	48
3.2 Моделирование бизнес процессов операционной деятельности банка в условиях искусственного интеллекта	53
3.3 Расчет эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию и автоматизации операционной деятельности АО «Азиатско-Тихоокеанского Банка»	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	65
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	68

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Современные тенденции развития глобальной и национальных финансовых систем связаны с усилением процессов цифровизации отдельных ее сегментов и сфер. Такие изменения способствуют все большему проникновению новых финансовых технологий на финансовый рынок, что может снизить уровень существующих рисков, повысить эффективность финансовых институтов и, следовательно, увеличить их прибыль.

Банковский сектор является одним из наиболее мобильных и подверженных инновационным изменениям в сферах бизнеса. С помощью цифровых инноваций, а также современных финансовых технологий можно не только укрепить конкурентные позиции Банка на рынке, но и обеспечить необходимый уровень безопасности банковского бизнеса, как для самой кредитной организации, так и для ее клиентов.

Цифровизация экономики и переход банковских услуг на новый финансовый и технологический уровень обеспечивают круглосуточный доступ к банковским продуктам и услугам и способствуют трансформации банковской системы в цифровой банкинг.

Автоматизация является предметом повышенного интереса в мировой банковской индустрии. Многие банки спешат внедрить новейшие технологии автоматизации в надежде обеспечить следующую волну производительности, экономии средств и улучшения качества обслуживания клиентов. Несмотря на то, что результаты до сих пор были неоднозначными, McKinsey ожидает, что трудности раннего роста в конечном итоге уступят место трансформации банковского дела, с огромными выгодами для учреждений, которые осваивают новые возможности. Так, в ближайшие несколько лет начнется вторая волна автоматизации и искусственного интеллекта, в ходе которой машины будут выполнять от 10 до 25 процентов работы по всем функциям

банка, увеличивая производительность и освобождая сотрудников, чтобы сосредоточиться на более важных задачах и проектах. Чтобы воспользоваться этой возможностью, банки должны использовать стратегический, а не тактический подход.

Очевидно, что банки сталкиваются с определенными проблемами при применении цифровых технологий в операционной деятельности. Некоторые банки установили сотни ботов — программ, которые автоматизируют повторяющиеся задачи, — и очень мало что могут показать с точки зрения эффективности. Некоторые запустили многочисленные тактические пилотные проекты без долгосрочного плана, что привело к путанице и проблемам с масштабированием. Другие банки обучили разработчиков, но не смогли внедрить решения в производство.

Одной из проблем является то, что более половины организаций сосредоточены на тех случаях использования автоматизации бизнес-процессов, которые трудно решить, и имеют более медленный, чем средний срок окупаемости. Это говорит о том, что эти усилия, возможно, были бы лучше потрачены на менее сложные задачи, где ценность решения, возможно, была бы ниже, но реализация гораздо проще и эффективнее.

В сложившейся ситуации важное практическое значение имеет научная разработка современных подходов к совершенствованию и автоматизации операционной деятельности коммерческих банков с целью повышения эффективности их работы и улучшения структуры активов.

Степень изученности вопроса. Вопросы экономической сущности, функции банков, принципы организации банковской деятельности рассматриваются в работах экономистов: Г.Н.Белоглазовой, Л.Г., Батраковой, Е.П. Жарковской, Л.В. Ильиной, Г.С. Пановой, Н.И. Парусимовой, Е.С. Стояновой, Г.Н. Щербаковой, А.Д. Шеремета, Н.Д. Эриашвили, О.И. Лаврушина, С.Н. Кабушкина, А.М. Тавасиева, Г.А. Тосуняна и др. Цифровизацией в области банковского дела занимались

следующие российские и зарубежные ученые: И. Авдеева, С. Зенченко, Б. Николетти, Ф. Паеч, Н. Радковская, О. Фомичева и другие.

Изучение трудов российских и зарубежных авторов по тематике исследования выявило, что до настоящего времени недостаточно исследованными остаются методические вопросы совершенствования операционной деятельности банков в условиях развития информационных технологий, а именно научно не обоснованы бизнес-процессы, необходимые для обеспечения условий по совершенствованию и автоматизации операционной деятельности в банковском секторе. Данные обстоятельства определили выбор темы диссертационного исследования, постановку его цели и задач.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка предложений по совершенствованию и автоматизации операционной деятельности коммерческого банка.

Для достижения поставленной цели решен ряд задач:

- изучены сущность, этапы развития операционной деятельности коммерческих банков, внутренние и внешние факторы, влияющие на совершенствование и автоматизацию банковских операций;
- проанализированы методы, модели, подходы и средства автоматизации операционной деятельности коммерческих банков в России и за рубежом;
- проведен комплексный анализ текущего состояния автоматизации основных групп бизнес-процессов операционной деятельности Азиатско-Тихоокеанского Банка;
- разработано теоретико-методическое обоснование и практические рекомендации по совершенствованию и автоматизации операционной деятельности «Азиатско-Тихоокеанского Банка» (АО).

Объект и предмет исследования. Объектом исследования является операционная деятельность Азиатско-Тихоокеанского Банка.

Предмет исследования – модели, методы, инструментальные средства, финансовые технологии совершенствования и автоматизации операционной деятельности коммерческого банка.

Методы исследования. Методологической основой исследования является системный и диалектический подход к изучению процессов развития операционной деятельности коммерческих банков. В процессе решения указанных задач применены общенаучные и специальные методы научного познания: методы научной абстракции и обобщения, анализа и синтеза, индукции и дедукции – при исследовании концептуальных основ развития операций банковской деятельности; наблюдения, сравнения, декомпозиционного анализа – при оценке текущего состояния автоматизации основных групп бизнес-процессов операционной деятельности Азиатско-Тихоокеанского Банка, статистического сравнения – при моделировании бизнес процессов операционной деятельности банка в условиях искусственного интеллекта.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ

1.1 История развития операционной деятельности коммерческих банков в России

Современная банковская система начала развиваться в России с 1860-х годов. Первый акционерный коммерческий банк был создан в 1864 году, к 1873 году насчитывалось около сорока коммерческих банков, и примерно столько же банков сохранялось до 1917 года. В 1875 году ситуация на финансовом рынке была относительно благоприятной, но с 1875 года начался период кризиса и длительной депрессии. Совокупные активы коммерческих банков в 1875 году были превышены только в 1891 году (см. рис. 13 1 и 2). Развитие предыдущих десятилетий нашло выход в количественном и качественном скачке в 1890-х годах. Это десятилетие стало одним из самых ярких периодов в истории [15].

Большое влияние на расчетные и прочие банковские операции оказала современная научно-техническая революция. Крупные банки все в большем объеме стали внедрять для своих операций новое высокотехническое и дорогостоящее оборудование, непосильное многим обычным банкам.

Примерно после 1875 года крупные банки, которые начинались как депозитные и дисконтные банки, стали смешанными банками ("banques d'affaires"), занимаясь андеррайтингом ценных бумаг. Они держали относительно большую часть своих активов в долевых ценных бумагах, многие из которых были выпущены спонсируемыми правительством или пользующимися его благосклонностью корпорациями или фирмами, сильно зависящими от государственных заказов. Банки становились все более агрессивными, и для крупнейших из них андеррайтинговая и инвестиционная деятельность стала очень важной. Они обеспечивали предпринимательство в

промышленности, но часто использовались промоутерами и спекулянтами не по назначению. Смешанное банковское дело сыграло значительную роль в промышленном подъеме 1890-х годов. Банки контролировали значительное число предприятий, включая многие крупнейшие фирмы с самыми передовыми технологиями, и активно поощряли слияния и монополии.

На 1 января 1893 года доля российских коммерческих банков в системе краткосрочного кредитования составляла 58,6%. Большая часть из них включала дисконтные банки, обслуживавшие местные торговые и промышленные фирмы; некоторые из них специализировались на депозитах. Однако Петербург оказал глубокое влияние на некоторые столичные банки. В первую очередь это касалось Петербургского международного Коммерческого банка и Петербургского банка скидок и займов [4].

В активных операциях коммерческих банков наиболее существенным новым моментом является рост долгосрочного кредитования и расширение потребительского кредита.

После неудачного эксперимента с частным финансовым посредничеством в 1990—х годах Россия перешла к банковской системе, состоящей из трех, а не двух уровней и включающей основные институты, прямо или косвенно контролируемые государством. Эта эволюция согласуется с исторической моделью финансового посредничества в этой стране. Это также соответствует последним тенденциям в реальном секторе экономики, где за последнее десятилетие государственная собственность восстановилась. Основные банки, контролируемые государством, превратились в гибридные учреждения, выполняющие два различных набора функций: функции обычных коммерческих банков и государственных банков [39].

С развитием рыночных отношений, финансового рынка и услуг роль операционной деятельности коммерческих банков значительно возросла. Осуществляя операции, банки преследуют различные цели: диверсификация активов, расширение источников дохода и поддержание необходимого

уровня ликвидности. Именно операционная деятельность коммерческих банков является основной деятельностью, приносящей доход. Операции, которые не имеют отношения к выручке/продажам или поддержанию бизнеса, являются важным элементом цепочки создания стоимости в банковской отрасли [22].

Цифровая трансформация является сложной задачей для банковской отрасли, так как необходимо адаптироваться к современному миру, где клиенты ожидают быстрых, эффективных и удобных услуг. Традиционные подходы больше не отвечают потребностям современного потребителя. Итак, банки, которые хотят оставаться конкурентоспособными, должны отказаться от консервативных методов и полностью погрузиться в процесс цифровой трансформации осуществления банковских операций.

В таблице 1 представлены этапы развития операционной деятельности с учетом технологических факторов трансформация банковской деятельности в нестабильной глобальной среде, которая становится расширением цифровой жизни потребителя и переходом от многоканального принципа к принципам широкомасштабного распространения банковских услуг и интеграции в жизнь клиента для удовлетворения его финансовых потребностей.

Таблица 1

Этапы развития операционной деятельности с учетом технологических факторов трансформация банковской деятельности

Период	Технологические движущие силы	Банковские операции
с середины 1990 г.	Электронный документооборот	<ul style="list-style-type: none"> - осуществлении безналичных расчетов; - ввод сложных межбанковских и внутрибанковских систем расчётов на базе электронных технических средств; - внедрение системы автоматизированного обслуживания клиентов

Продолжение таблицы 1

Период	Технологические движущие силы	Банковские операции
1991- 1997 гг.	система межцентрового обмена	- проведения «быстрых» платежей; - проведение внутрирегиональных расчетов
1997-1998 гг	Банкоматы, пластиковые карты	– снятие наличных и выполнение стандартных банковских операций в банкомате; – распространение банкоматов в городах. Массы начинают взаимодействовать с машиной, а не с человеком, чтобы получать банковские услуги.
1998-2001	интернет	– становится возможным использовать удаленный доступ к учетным записям – появляются надежные и удобные в использовании интерфейсы; - развитие дистанционного банковского обслуживания
2001 - 2008	Смартфоны, поддерживающие банковские транзакции Облачные технологии, большие данные, Интернет вещей	– приложения для платежей, переводов и доступа к учетной записи (подробности); – некоторые банки предлагают депозиты, предоставляя фотографию с камеры мобильного телефона; – приложения действуют как банкоматы.
2008 – по настоящее время	Искусственный интеллект	– подготовка залоговых заключений; - кредитный анализ; - обработка персональных данных; Техподдержка пользователей; - антифрод-системы

Источник: составлено автором

Переход к цифровизации дает множество преимуществ, таких как улучшение качества и повышение эффективности операционной деятельности, доступ к аналитике больших данных и новые возможности для инноваций. Однако существуют также проблемы, требующие рассмотрения, включая риски кибербезопасности, потенциальную потерю рабочих мест и зависимость от технологий.

Для более подробного изучения операционной деятельности рассмотрим сущность данного понятия. В научной литературе под

операционной деятельностью понимается некоторый набор операций, которые направлены на привлечение и размещение ресурсов на рынке. Так, например, к этапу «привлечения» относится формирование выгодных условий по вкладам для воздействия на спрос на депозиты, которое осуществляется с целью привлечения денежных средств в банковскую систему. Этап «размещения» является более широким – к нему относятся как операции по взаимодействию с банковскими счетами физических и юридических лиц в совокупности с иными функциональными операциями, осуществляемыми банком в отношении клиентов, так и по выпуску ценных бумаг, их первичному публичному размещению (IPO) и иным операциям, связанным с финансовой арендой. Также в научных источниках отмечается важность понятия банковской политики, которое может быть использовано как по отношению к операционной деятельности банка в целом, так и к отдельным ее аспектам [20]..

Понятию банковской политики следует уделить особое внимание не только потому, что оно затрагивает операционную деятельность коммерческих банков, но также и вследствие того, что зачастую такая политика влияет на большинство функций, осуществляемых банком: от кредитования и инвестирования до управления дочерними компаниями и внутренним управленческим аппаратом [27].. А грамотное управление кредитованием является важной составляющей для эффективности банковской политики в целом [41]. Иными словами, банковская политика по сути своей является неким образом действий банка, которые являются наиболее благоприятными для достижения поставленной цели.

1.2. Анализ состава и структуры операционной банковской деятельности

Все банковские операции и сделки в зависимости от того, в какой роли в них выступает банк, делятся на: пассивные и активные. Деятельность

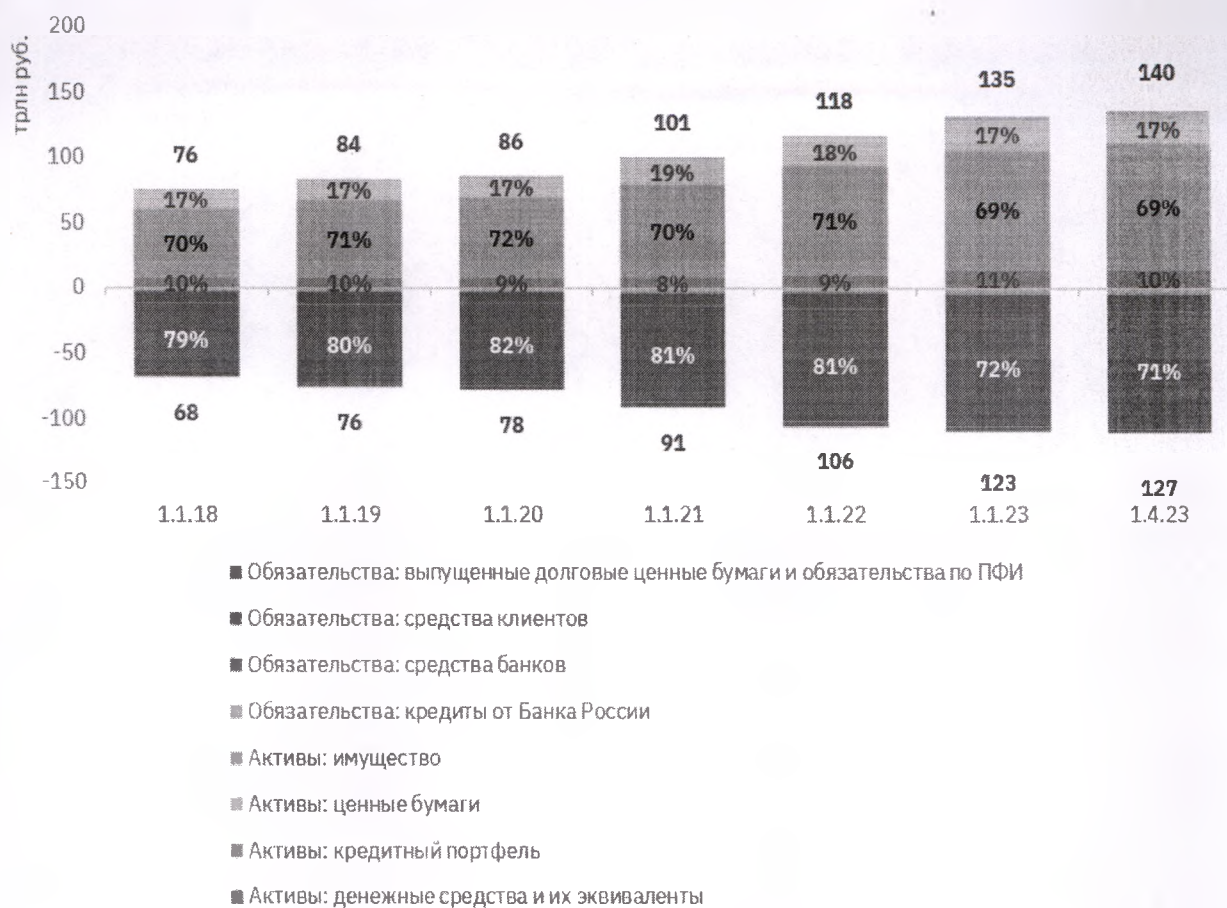
коммерческих банков, представляющая собой совокупность пассивных операций, посредством которых образуются банковские ресурсы, и активных операций по использованию этих ресурсов с целью получения дохода, характеризуется такими показателями, как ликвидность (возможность быстрого превращения в наличные денежные средства), прибыльность и финансовая устойчивость [39].

Операции с активами коммерческих банков - банки используют имеющиеся в их распоряжении ресурсы для получения прибыли и поддержания своей ликвидности, то есть для обеспечения финансовой стабильности.

Активные операции кредитных организаций включают кредитование, инвестирование, предоставление финансовых услуг и другие операции, которые приносят доход банку. В то же время, пассивные операции включают привлечение депозитов, выпуск облигаций и другие источники привлечения средств для деятельности банка [16].

Эффективное управление пассивными операциями любых коммерческих банков создает основу для идеальной организации и эффективного использования банковских ресурсов. Генерируемые ресурсы используются для обеспечения коммерческой и хозяйствующей деятельности коммерческих банков.

В условиях рыночной экономики пассивные операции коммерческих банков, их структура и увеличение объема зависят от эффективного управления ими. Объем и структура активов банка зависят от величины и структуры его пассивов. Например, если банк привлекает большое количество депозитов, он будет иметь большие объемы активов, которые можно использовать для выдачи кредитов. Если банк привлекает долгосрочные средства через выпуск облигаций, это может повлиять на структуру его активов, так как обязательства по облигациям обязывают банк к определенным инвестициям и проектам [10].



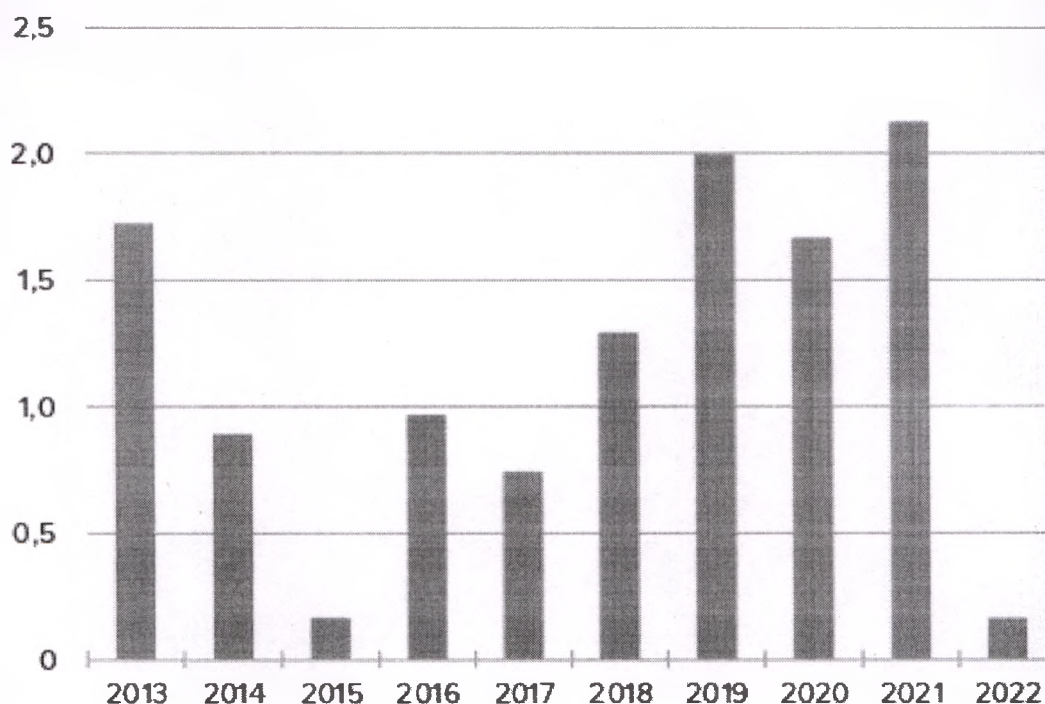
Источник: [28]

Рисунок 1. Структура пассивных и активных банковских операций

В структуре активов наибольший удельный вес (69%) занимают кредиты экономике, а в структуре обязательств преобладают (71%) остатки средств на счетах клиентов (рисунок 1). Только 3,4% (4,4 трлн руб.) обязательств банковского сектора приходится на кредиты, полученные от Банка России. В целях бесперебойного проведения расчетов Банк России поддерживал текущую ликвидность банковского сектора, однако объем предоставленных в I квартале 2023 г. Банком России внутридневных и иных кредитов составил только 53 трлн руб. против 83 трлн руб. за аналогичный период прошлого года [29].

Надо отметить значительное отрицательное влияние экономической и геополитической ситуации на операционную деятельность банка, что сказалось на рентабельности банковского сектора в 2022 году (рисунок 2).

Снижение рентабельности активов банковского сектора было сопоставимо с показателем 2015 года [28].

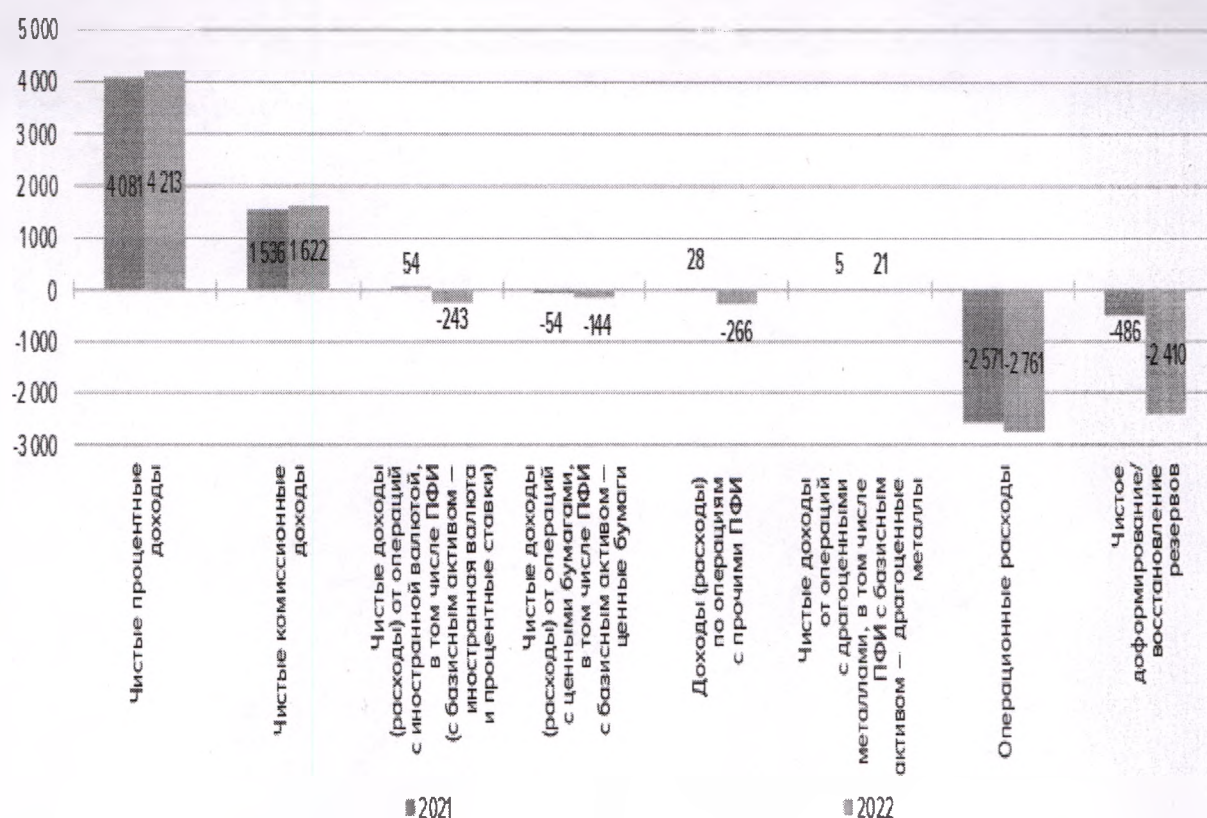


Источник: [28]

Рисунок 2. Рентабельность активов банковского сектора

Снижение рентабельности главным образом связано с ростом расходов на резервы и снижения чистых доходов от операций с иностранной валютой. Так по итогам 2022 года более чем в 6 раз вырос чистый расход от операций в иностранной валюте.

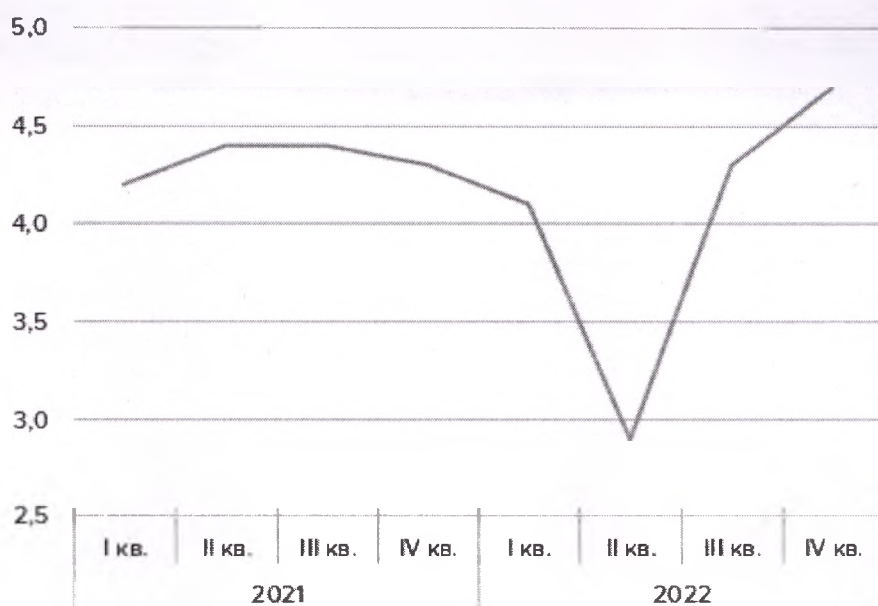
Объем операционных расходов увеличился на 189 млрд рублей, что составляет рост на 7,4%. Этот рост в основном был обусловлен увеличением расходов на содержание персонала на 72 млрд рублей, или 5,6%. Также заметно увеличение прочих расходов на 72 млрд рублей, или 16,9%.



Источник: [29]

Рисунок 3. Динамика компонентов финансового результата банковского сектора, (млрд руб.)

Таким образом, модель активно-пассивного управления в кредитных организациях предполагает балансирование активных и пассивных операций для максимизации прибыли. Банк должен грамотно управлять составом и структурой своих активов и пассивов, чтобы обеспечить достаточные доходы и минимизировать риски.



Источник: [40]

Рисунок 4. Чистая процентная маржа банковских операций (п.п.)

В 2022 году ужесточение монетарной политики Банка России привело к снижению маржинальности банковских операций. Это означает, что банки заработали меньше на своих операциях. Хотя показатель чистой процентной маржи банковского сектора быстро восстановился после снижения в II квартале 2022 года (рисунок 4).

Однако, конкуренция за ресурсы для фондирования дальнейшего роста привела к росту ставок по привлеченным средствам. Это значит, что банки вынуждены увеличивать процентные ставки, чтобы привлекать клиентов и конкурировать за доступные ресурсы.

Особое внимание следует уделять кредитованию как одному из важнейших, приоритетных и популярных направлений деятельности коммерческих банков. В этой связи при осуществлении операционной банковской деятельности должны минимизировать кредитные риски [18].

С июля после ощутимого сжатия кредитных операций в первой половине 2022 г. наметился рост корпоративного кредитования, который поддерживался снижением рыночных ставок размещения, программами

господдержки системообразующих предприятий и льготного кредитования малых и средних предприятий [40].

Увеличение объемов кредитования заметно ускорилось в IV квартале. По итогам 2022 г. прирост корпоративного кредитования (включая малый и средний бизнес) в абсолютном выражении составил 7,2 трлн руб., или 14,3%, что превышает показатель за 2021 г. (5,5 трлн руб., или 11,7%) (рисунок 5, 6).



Источник: [29]

Рисунок 5. Кредиты юридическим лицам

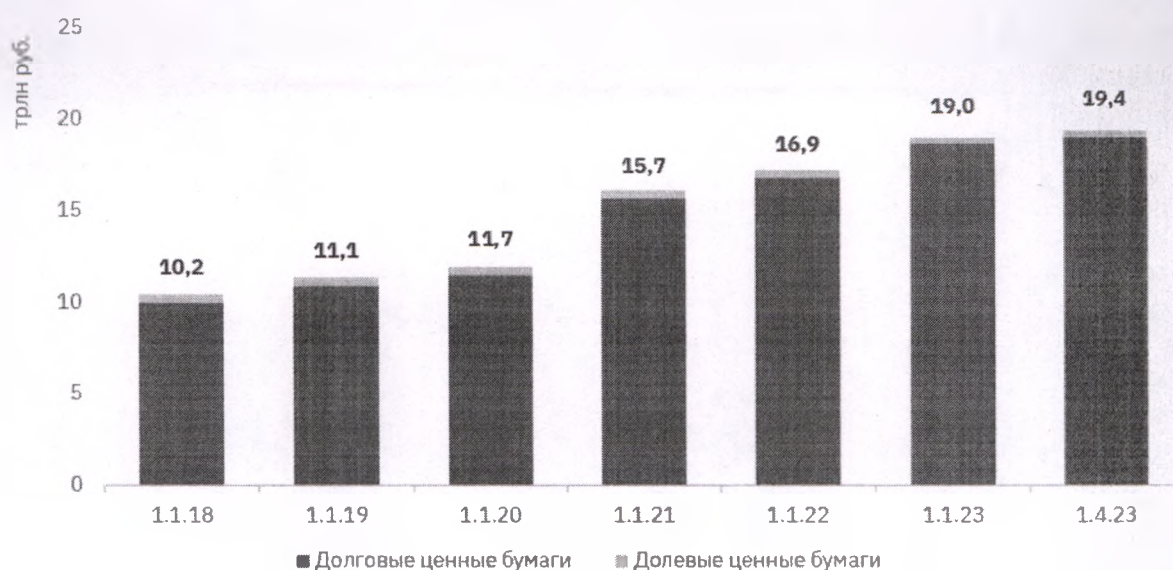
Главным образом росли кредиты в рублях у компаний из широкого круга отраслей. Одновременно шел процесс конвертации валютных кредитов в рублевые. Валютное кредитование выросло незначительно за счет выдачи отдельными банками крупных кредитов.



Источник: [29]

Рисунок 6. Объем кредитов, предоставляемых субъектам малого и среднего бизнеса

Если рассматривать банковские операции с ценами бумагами, то банковский сектор продолжал активно инвестировать в 2022 году в ценные бумаги, основными из которых были операции с ОФЗ. В IV квартале 2022 года произошел резкий всплеск вложений, однако в первые месяцы 2023 года темпы увеличения вложений были умеренными (рисунок 7). В целом за 2022 год вложения выросли с 16,9 трлн руб. до 19,0 трлн руб., а в I квартале 2023 года прирост составил 0,4 трлн руб., достигнув уровня 19,4 трлн руб. Банки активно участвовали в первичных аукционах ОФЗ и приобрели около двух третей выпущенных ценных бумаг.

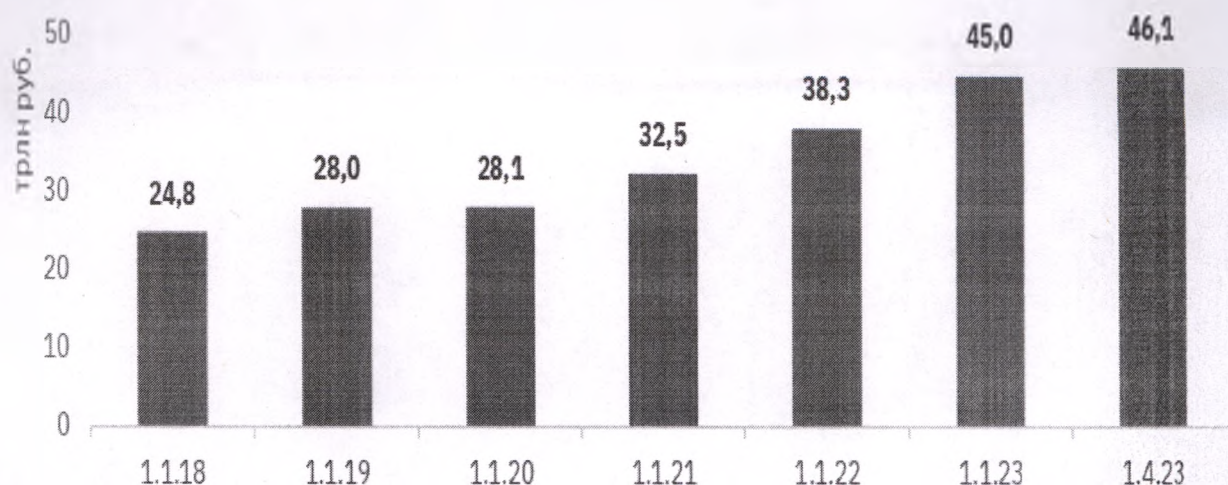


Источник: [40]

Рисунок 7. Объем банковских операций с ценными бумагами

Согласно статистическим данным, для российских коммерческих банков за последние несколько лет около 80% ресурсов, направляемых на дальнейшее развитие, составляют депозиты граждан [29]. Кроме того, затрагивая вопрос операционной деятельности российских банков, следует заметить, что от 70% до 90% их прибыли формируется за счет активных кредитных операций клиентов.

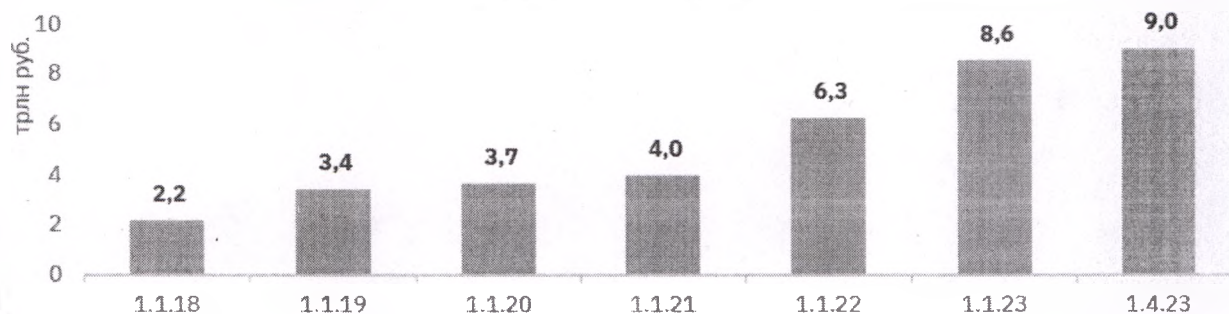
Стоит заметить, что столь позитивная тенденция была нарушена с конца 2020 г. – начала 2021 г. Так, по данным Национального бюро кредитных историй, в январе 2021 года количество потребительских кредитов, выданных населению, ограничилось 1,15 млн рублей. Важно подчеркнуть, что по сравнению с показателями прошлого года за рассматриваемый период количество выданных кредитов населению превышало указанный на 11,3% [26].



Источник: [46]

Рисунок 8. Объем привлеченных средства юридических лиц за счет активных банковских операций

Наиболее существенный приток средств на счета юридических лиц наблюдался в январе и частично в феврале 2023 года в основном по линии финансирования бюджетных расходов и увеличения средств нефтегазовых компаний (рисунок 8).

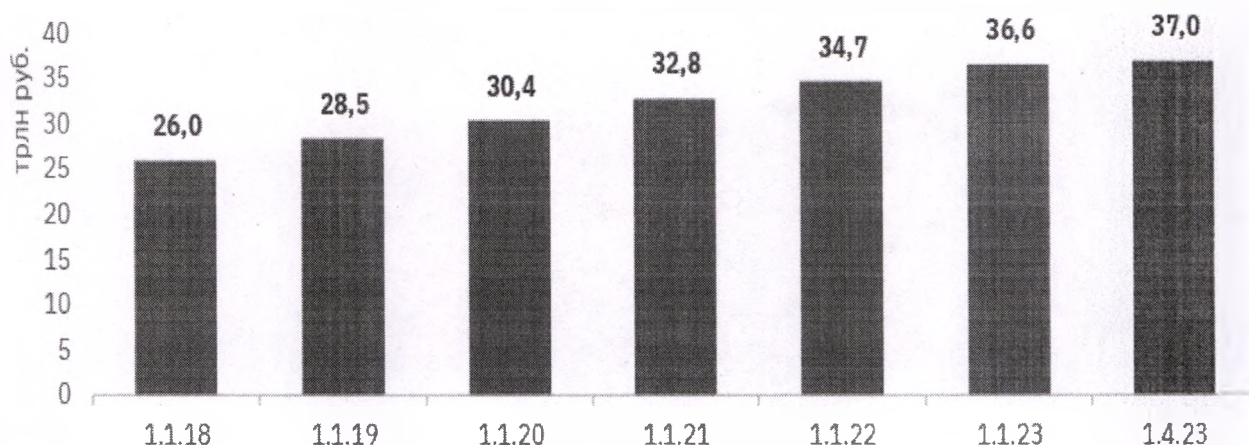


Источник: [40]

Рисунок 8. Объем привлеченных государственных средства за счет активных банковских операций

Объем размещенных в банках государственных средств увеличился с 8,6 до 9,0 трлн руб. (рисунок 9).

В целом по итогам I квартала 2023 г. суммарный объем вкладов граждан вырос с 36,6 до 37,0 трлн руб. Прирост вкладов населения в годовом диапазоне (с 1 апреля 2022 г. по 1 апреля 2023 г.) составил 3,7 трлн руб (рисунок 9). После январского торможения притока средства на счета эскроу в последующие месяцы возобновилось их пополнение, в результате чего объем средств на счетах эскроу увеличился до 4,1 трлн руб.



Источник: [41]

Рисунок 10. Объем привлеченных средства физических лиц за счет активных банковских операций

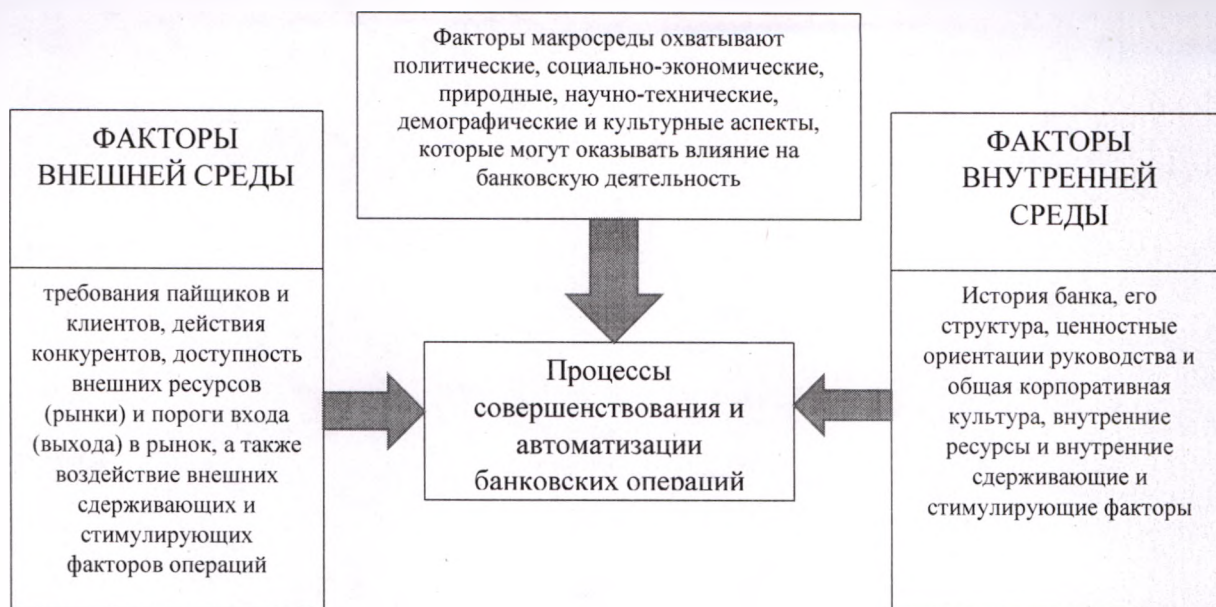
Учитывая проблемы, с которыми сталкиваются банки в наши дни, становится ясно, что банковские руководители должны получать максимальную отдачу от всех затрат ресурсов. Сохраняющаяся неэффективность в банке может лишить важные усилия ресурсов, необходимых банкам для полного успеха. Но сосредоточенность только на сокращении затрат не является формулой долгосрочного успеха. Сбалансированный подход, который позволяет банку не только повышать операционную эффективность, но и совершенствовать свои возможности для реагирования на потребности рынка и подготовки к будущему, является обязательным условием успеха операций банка и его прибыльности [41].

1.3 Внутренние и внешние факторы, влияющие на совершенствование и автоматизацию операционной деятельности

Банковские операции протекают под действием системы внутренних и внешних, объективных и субъективных, идентифицированных и неизвестных науке и практике факторов. Прежде всего вполне понятно, что их причины на сегодня имеют много в почему объективный и глобальный характер, потому что мир сейчас в условиях серьезных финансовых дисбалансов и асимметрий, которые не только не ослабляются, а наоборот - углубляются: между реальным и финансовым капиталами, продуктивным и спекулятивным, реальным и виртуальным капиталами. Особо следует отметить новейший состояние глобального рынка, меняющегося в функциональном и институциональном аспектах, для которого характерными является постоянная дифференциация, диверсификация отдельных сегментов, преимущественно глобальный характер функционирования.

Обобщение численных аналитико-экспертных оценок позволяют определить внутренние и внешние факторы влияющие на совершенствование и автоматизацию операционной деятельности банка.

На рисунке 11 представлены факторы внешней и внутренней среды, влияющие на процессы совершенствования и автоматизации операционной деятельности.



Источник: [4]

Рисунок 11.- Факторы, влияющие на совершенствование и автоматизацию операционной деятельности

За последние несколько лет технологические инновации сыграли беспрецедентную и все более важную роль в том, как на микроуровне люди проживают свою жизнь, а в более широком масштабе - в том, как работают предприятия. Эта технологическая революция привела к множеству изменений, но конечным результатом их стало то, что повседневная жизнь стала значительно проще и удобнее, в то время как для коммерческих предприятий, включая банковский сектор, технологии сократили издержки, открыли новые горизонты роста бизнеса и открыли новую эру о крупномасштабных изменениях в коммерческой среде.

Однако обратная сторона этой революции заключается в том, что кредитные организации, которые отстают в гонке за технологическими инновациями и мастерством, рискуют упустить новые возможности и быть вытесненными на периферию будущих коммерческих арен. Эти изменения коснулись банковской отрасли, где традиционная модель банков,

действующих в качестве финансовых посредников и предлагающих стандартные услуги, оказалась успешной [32].

Совершенствование и автоматизации операционной банковской деятельности требует не только внедрения соответствующего IT-решения, но и изменений во внутренней структуре и бизнес-процессах кредитной организации. Автоматизированные системы позволяют улучшить работу с клиентами и увеличить продажи, но для этого необходимо провести реинжиниринг бизнес-процессов и перестроить работу банка.

Важную роль в развитии операционной деятельности банка играет аналитическое ядро клиентского подразделения, которое анализирует данные, разрабатывает совершенствует стратегию и тактику автоматизированных систем для увеличения продаж и повышения качества обслуживания клиентов.

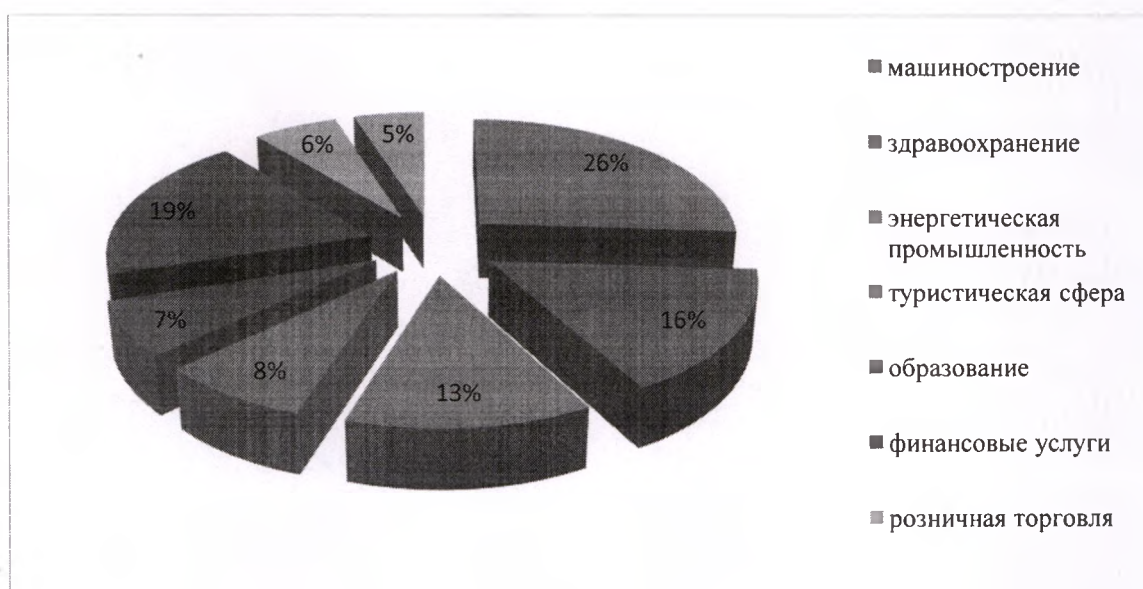
Цифровизация экономики в Российской Федерации является важным решающим фактором развития банковских операций. Рост объема цифровых банковских операций обусловлен быстрым внедрением онлайн и мобильных банковских платформ. Кроме того, внедрение передовых технологий, таких как блокчейн и искусственный интеллект, также будут способствовать внедрению цифровых банковских услуг. Сегодня цифровые банки позволяют пользователям не только вносить депозиты и переводить средства удаленно; но также предоставляют им возможность более легко подать [37].

Финансовые услуги в настоящее время рассматриваются как один из секторов, наиболее подверженных воздействию технологических изменений. В частности, индустрия финансовых услуг заняла второе место после производственного сектора в исследовании, опубликованном IEEE в 2022 году, в котором оценивалась уязвимость к инновациям [5].

Таким образом, это является серьезной проблемой для бизнеса, и поэтому банки в настоящее время пытаются превратить угрозы в возможности, адаптируя свои бизнес-стратегии таким образом, чтобы они включали изменение предлагаемых ими услуг и продуктов и трансформацию

внутренних бизнес-процессов. Одним из результатов этого является переход к использованию технологий в качестве основного инструмента борьбы с ужесточающейся конкуренцией, исходящей, как от традиционных банков, так и от новых участников рынка, будь то банки или крупные технологические игроки, которые нацелены на закрепление значительного присутствия на рынке для финансовых услуг [36].

В условиях растущего конкурентного давления банкам крайне важно увеличить свои инвестиции в технологии, и действительно, данные статистики показывают, что расходы на ИТ в секторе финансовых услуг в настоящее время, по оценкам, составляют около 19% дохода.



Источник: [46]

Рисунок 12. Отрасли экономики, наиболее подверженных воздействию технологических изменений

Наглядный пример этого можно увидеть на примере инвестиционного банка JP Morgan (Дж.П. Морган Банк Интернешнл), который по рыночной капитализации является крупнейшим банком в мире. Ежегодные инвестиции JP Morgan в технологии в настоящее время составляют 12 миллиардов долларов США [49], распределенные между:

- модернизацией, например, переходом на облачные сервисы;

- стратегией обработки данных;
- усилиями по привлечению лучших специалистов;
- операционной моделью продукта;
- кибербезопасностью.

Сегодня на рынке цифровых банковских услуг преобладает Азиатско-Тихоокеанский регион с долей более 60%. К мировым лидерам на рынке цифровых банков относятся Urban FT, Inc. (США), Misys (Великобритания), Kony, Inc. (США), Backbase (Нидерланды), Technisys (дочерняя компания FMC Technologies) (США), Infosys (Бангалор), Cachet Financial Solutions, Inc. (США), Innofis (Испания), Mobilearth (Канада) и другие [2].

В настоящее время средства информатизация и автоматизации применяются практически во всех бизнес-процессах. Ключевую роль занимают процессы банковского обслуживания, которые предоставляют на сегодняшний день широкий спектр сервисов как для физических, так и для юридических лиц. В современных условиях есть определённое количество ключевых требований по выполнению банковских операций и обслуживанию клиентов, к которым относится:

- минимизация ручного заполнения документов;
- типизация форм;
- контроль ошибок оператора;
- управление тарифами;
- время обслуживания клиентов
- и др.

Совершенно очевидно, что операционная деятельность банка должна быть максимально автоматизирована, создание документов должно быть управляемым, а хранение информации о проведённых операциях должно отвечать требованиям по защите информации.

Современные банковские процессы и системы представляют собой сложные взаимосвязанные системы, характеризующиеся рядом особенностей

по совокупности угроз информационной безопасности. Как известно, три аспекта информационной безопасности заключаются в обеспечении целостности, доступности и конфиденциальности информации [25].

Таким образом, автоматизированные банковские информационные системы с одной стороны должны обеспечивать полное соблюдение требований по защите информации, а с другой стороны, должны обеспечивать достаточный функционал, позволяющий банковскому работнику полноценно обслуживать и удовлетворять все запросы и потребности клиентов [23].

Методы исследований основаны на прямом наблюдении, сопоставлении и анализе бизнес-процессов в банковских организациях в условиях использования им автоматизированных банковских систем. Каждый банк волен самостоятельно определять и выбирать автоматизированную банковскую систему (АБС), на основе которой осуществлять построение своей операционной деятельности.

В зависимости от финансовых возможностей самой кредитной организации, в общем случае возможны три варианта выбора: • внедрение готового продукта от стороннего производителя; • разработка и внедрение своей АБС; • самостоятельная доработка одной из коммерческих систем АБС под свои требования и задачи.

Первый путь выбирает ряд средних и мелких банков. Среди наиболее известных готовых решений АБС можно назвать: RS-Bank (производитель R-Style Softlab), Банкир/Про (производитель CSBI), линейка продуктов Diasoft (производитель Диасофт), Новая Афина (производитель Новая Афина), ЦФТ-Банк (производитель Центр Финансовых Технологий). Второй путь зачастую непосилен даже очень крупным банкам. Третий путь представляет собой некую комбинацию первых двух и его выбирают ряд крупных банков в расчёте на создание максимально адаптированного продукта под собственную инфраструктуру. Но создание системы таким путём далеко не всегда оказывается оптимальным. Так, к началу 2014 года Сбербанком было

заключено соглашение об использовании платформы ЦФТ-Банк с правом самостоятельного модифицирования и сопровождения данной АБС силами дочерних компаний Сбербанка.

А уже в 2016 году руководство Сбербанка признало новую информационную систему неконкурентоспособной и решило полностью поменять платформу [6]. Главная проблема здесь заключается в том, что операционная деятельность банка не может быть остановлена, сотрудники не могут быть переобучены единомоментно, а применяемая АБС должна обеспечивать полную функциональность при одновременном соблюдении требований по информационной безопасности.

Ранжируя три аспекта информационной безопасности, не преуменьшая значения двух других, можно уверенно отметить, что главнейшим из них является аспект целостности информации, заносимой и обрабатываемой в применяющейся АБС. Обеспечение целостности информации в АБС противопоставляется функциональной возможности внесения изменений и дополнений в хранимую информацию: операционный сотрудник, имеющий полномочия на внесение записи или проведение операции, не имеет права её отменить или изменить её условия. С одной стороны, это безусловно, правильно.

Это предотвращает теоретическую возможность нарушения информационной безопасности внутренним сотрудником, т. е. предотвращает так называемую внутреннюю угрозу целостности информации. С другой стороны, в определённых случаях, отмена каких-либо действий, либо внесение изменений в записи просто необходима в силу объективных причин. Для разрешения данного противоречия, в АБС должна быть выстроена чёткая система ролей и полномочий корпоративных пользователей (сотрудников банка), которая в свою очередь должна однозначным образом быть согласована с внутренней организационной структурой самого банка [21].

Банковские операции подвержены воздействию как внутренних, так и внешних факторов. Ученые указывают на внешние факторы, такие как политические, экономические, социальные и технологические изменения [1]. Отнесенные к широкой бизнес-среде, они, вероятно, будут иметь серьезные последствия для операционной банковской деятельности. По определению, эти события находятся вне контроля бизнеса. Однако успех или неудача в управлении и прогнозировании этих изменений зависит от того, насколько хорошо банки могут реагировать на данные изменения.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ И ВНЕДРЕНИЯ АВТОМАТИЗАЦИИ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ

2.1 Уровень совершенствования банковской операционной деятельности в России и за рубежом

Главные задачи банков в 2023 году связаны с восстановлением кредитного портфеля, укреплением капитала и улучшением эффективности. Банки активно привлекают дополнительные ресурсы для докапитализации и пополнения капитала, например, через выпуск облигаций или привлечение инвестиций. Для улучшения операционной среды внедряются новые технологические решения и процессы автоматизации, что позволит снизить затраты и повышается эффективность работы банков.

Одновременно, банки ставят упор на развитие цифровых услуг и онлайн-банкинга, чтобы удовлетворить изменяющиеся потребности клиентов и обеспечить доступность финансовых услуг в любое время и в любом месте.

Банк России также активно выполняет свою роль регулятора и супервизора, вводя жесткие нормативы и требования к банкам, с целью повышения их устойчивости и регулирования рисков.

В целом, 2023 год является переходным периодом для банковского сектора России, где основным фокусом будет восстановление и поиск новых источников роста.

За последние десятилетия произошли серьезные изменения в экономическом, технологическом и социальном развитии, которые повлияли на банковские операции, как в Российской Федерации, так и за рубежом. Изменения, происходящие сегодня в банковском секторе, имеют огромное значение. Банки становятся многофункциональными, или они, в некотором

смысле, становятся настоящими универмагами современности в реализации операционной деятельности.

Традиционная роль банков заметно изменилась, так что теперь, в дополнение к стандартным операциям, они выполняют ряд нетрадиционных банковских операций, таких как операции с ценными бумагами, гарантии, ипотечные услуги и т.д. Рассматриваемые через призму своего развития, банки в течение длительного периода времени занимались несколькими стандартными операциями: они выступали посредниками в платежах, собирали депозиты у населения и юридических лиц, а также одобряли кредиты.

На современном уровне развития коммерческого банкинга эти традиционные виды деятельности дополняются новыми. Наиболее важной дополнительной деятельностью коммерческих банков сегодня является деятельность на финансовых рынках. Коммерческие банки получают средства также за счет эмиссии облигаций и других ценных бумаг. Кроме того, в рамках политики размещения средств, в дополнение к стандартным размещениям кредитов, коммерческие банки все чаще размещают свободные средства для приобретения различных ценных бумаг. Современные банки предлагают своим клиентам ряд услуг и, таким образом, агрессивно вторгаются в некоторые небанковские сферы и превращаются в универсальные финансовые институты. В банковской сфере современного мира мы сталкиваемся с банковскими и финансовыми институтами, которые в зависимости от своей деятельности и распространенности в своей деятельности пересекают национальные границы и выходят на поле международного банковского дела.

Это банки, которые не являются международными или региональными банковскими и финансовыми институтами по своей сути, но по своей деятельности, хотя они зарегистрированы как так называемые национальные банки, банки национальной экономики, они, однако, являются чем-то большим, чем национальные банки, поскольку их операции все больше

вовлекаются в международную деятельность. денежные, финансово-кредитные отношения и тенденции. Эти банковские и кредитные учреждения наряду с международными и региональными финансовыми и банковскими институтами образуют так называемую международную банковскую систему.

Следовательно, возникает вопрос об анализе тенденций в международном банковском деле. Если мы проанализируем развитие международного банковского дела в так называемых финансово развитых странах с институциональной, организационной и функциональной точек зрения, мы поймем, что это развитие характеризовалось существованием стандартных (традиционных), то есть консервативных банковских услуг с самого начала начало. Позже он переключается на банковское обслуживание промышленного производства. Сегодня мы можем говорить о так называемом планетарном банковском обслуживании с инжинирингом и реинжиниринговой деятельностью.

Международное банковское дело, или, как некоторые называют его, планетарное банковское дело, начало развиваться в девяностых годах 20-го века. За короткий промежуток времени в международном банковском деле произошло несколько серьезных изменений, которые по сути были революционными не только для банковского дела, но и для всей денежно-финансовой банковской системы.

Информационные технологии оказывают большое влияние на операционную деятельность банков. Крупные игроки банковского сектора в трансформации своих бизнес-процессов применяют различные современные информационные технологии (рис. 13). Кредитными организациями созданы интернет-лаборатории по таким ключевым направлениям как искусственный интеллект (Artificial Intelligence), анализ больших данных (Big Data Analysis), машинное обучение, виртуальная и дополненная реальность, оптическое распознавание, робототехника, роботизация процессов, блокчейн, чат-боты и др.

<p>Анализ больших данных (Big Data Analysis)</p> <p>Массивы структурированных и неструктурированных данных, которые влияют на процесс принятия решений. Включают в себя сбор и консолидацию данных, методы статистического и предиктивного анализа</p>	<p>Искусственный интеллект (Artificial Intelligence)</p> <p>Предназначен для выполнения комплексных задач компьютерами и оптимизации использования человеческих ресурсов. Включает инструменты с использованием интегрируемых алгоритмов, включая машинное обучение, нейронные сети, распознавание видео и речи</p>
<p>Роботизация (RPA)</p> <p>Роботизация процессов позволяет сократить срок выполнения ручных рутинных операций и повысить операционную эффективность как за счет высвобождения ФОТ, так и за счет снижения операционных рисков</p>	<p>Оптическое распознавание (OCR)</p> <p>Предназначено для цифровизации документооборота компании. Данная технология имеет наибольший потенциал там, где используют большое разнообразие бумажных документов</p>
<p>Интернет вещей (IoT)</p> <p>Представляет собой сеть связанных автономных устройств, которые обмениваются данными и могут управляться удаленно</p>	<p>Чат-боты</p> <p>Компьютерные программы, имитирующие человеческую речь и предназначены для автоматизации однообразных функций и их выполнение с максимальной скоростью</p>
<p>Блокчейн</p> <p>Распределенная база данных, которая хранит информацию о действиях всех участников в виде «цепочки блоков»</p>	<p>Виртуальная и дополненная реальность (VR/AR)</p> <p>Представляет собой технологии просеивания или дополнения реальности при помощи технических средств</p>

Источник: [25]

Рисунок 13. Банковские информационные технологии для развития операционной деятельности

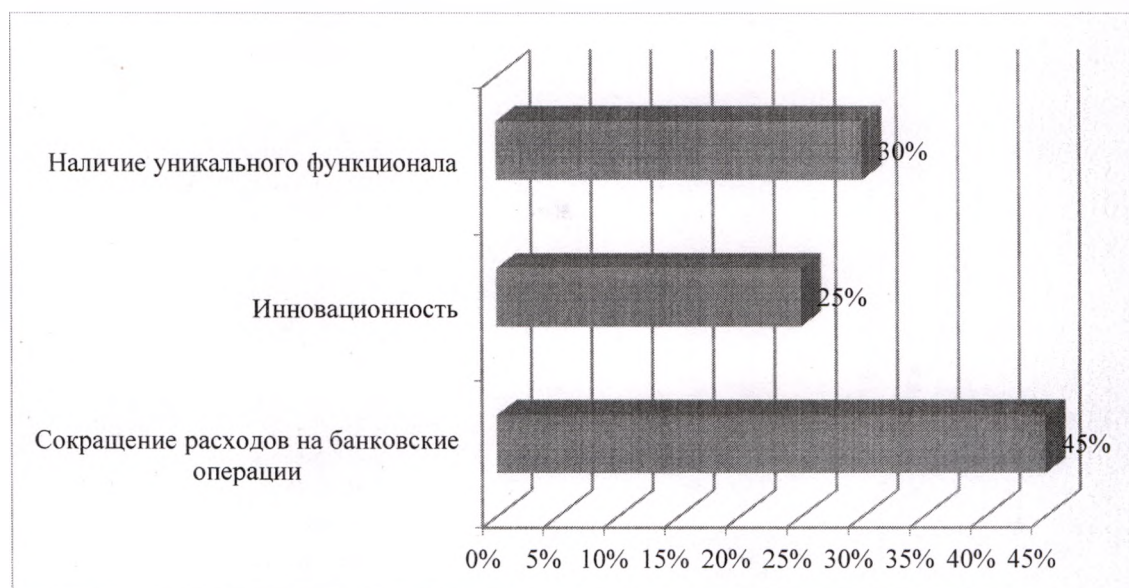
Использование все более передовых технологий в банковских операциях вызвало тенденции интеграции, как на национальном, так и на международном уровнях. Современные информационно-коммуникационные технологии вызвали технологическую революцию среди банков. С помощью электронных устройств банки установили интерактивную связь со своими клиентами и, таким образом, снизили стоимость своих транзакций.

Электронный банкинг включает в себя системы, которые позволяют пользователям банковских услуг, физическим или юридическим лицам, иметь к ним доступ, совершать конкретные транзакции или получать информацию о финансовых продуктах и услугах через общедоступную или частную сеть, включая Интернет.

Бумажных платежных инструментов становится все меньше, и по аналогии с этими традиционными платежными инструментами были разработаны новые инструменты для электронных платежей, среди которых наиболее часто используются: электронные наличные, электронные чеки и платежные карты. Электронный банкинг означает метод выполнения банковских операций или способ предоставления банковских продуктов и услуг. Базельский комитет по банковскому надзору (BCBS) определяет термин «электронный банкинг» как «распространение банковских услуг и продуктов новым способом, через электронные каналы». Эти банковские услуги и продукты включают банковские депозиты и займы, ведение бухгалтерского учета, а также предоставление других продуктов и услуг (например, электронных наличных) для электронных платежей.

Термин «электронный банкинг» часто приравнивается к термину «онлайн-банкинг». Однако это неверно, поскольку термин «электронный банкинг» является более широким понятием и включает в себя другие способы совершения банковских операций с помощью устройств, которые не основаны на интернет-технологиях. Электронный банкинг включает в себя системы, которые позволяют пользователям банковских услуг, физическим или юридическим лицам, иметь к ним доступ, совершать определенные транзакции или получать информацию о финансовых продуктах и услугах через общедоступную или частную сеть, включая Интернет. Пользователи услуг, предлагаемых электронным банкингом, получают к ним доступ с помощью современных электронных устройств, таких как персональный компьютер (ПК), персональный цифровой ассистент (КПК), банкомат (АТМ) и т.д.

Основным экономическим эффектом от цифровой трансформации для коммерческих банков является сокращение операционных и функциональных расходов, а также ускорение проведения банковских операций. Ключевыми факторами цифровой трансформации банковского сектора являются: наличие уникального функционала, инновационность и сокращение расходов на банковские операции (рис. 14).



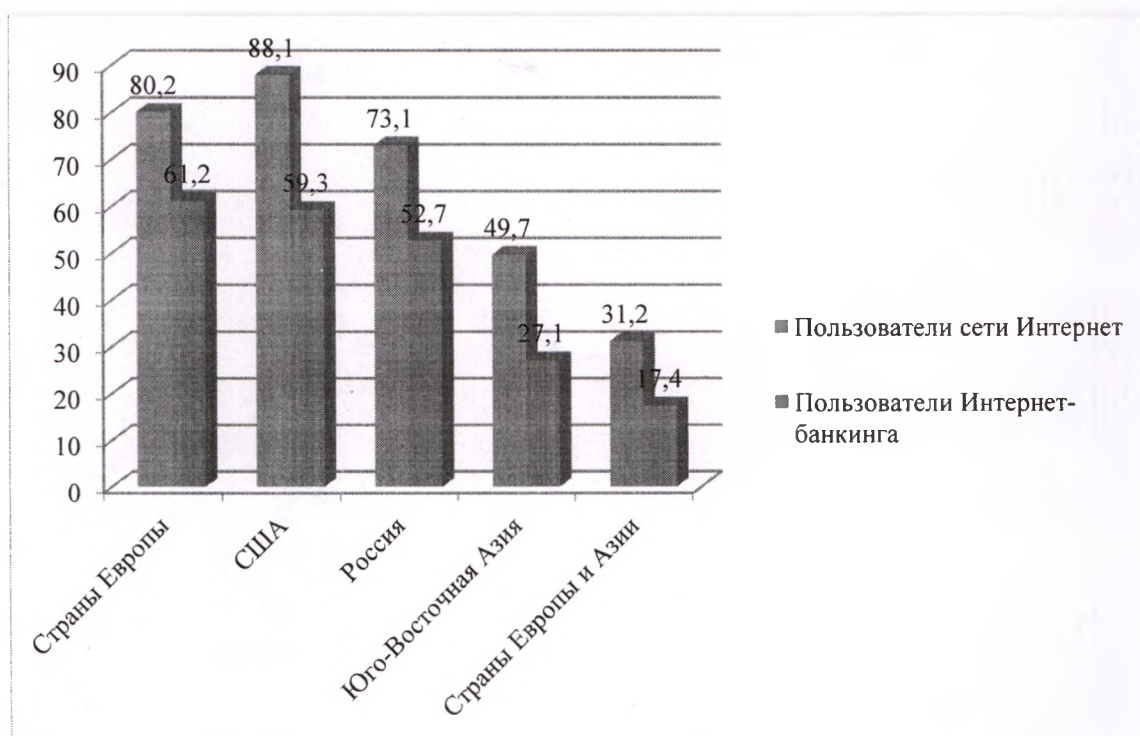
Источник: [47]

Рисунок 14. Факторы перехода операционной деятельности банков на новые цифровые решения

В новых цифровых решениях банки интересуют в первую очередь высокая доступность и гибкость сервисов, наполненность функциями, удобство использования и безопасность. Главным направлением развития операционной деятельности российских банков, которые входят в ТОП30 – это ускорение выведения продуктов на рынок (time-to-market, сокращение сроков операций) и, соответственно, повышение гибкости (agile, которая поддержит более высокие темпы развития банковского сектора).

Развитие банковских операций неразрывно связаны с проникновением интернет-банкинга во все бизнес-процессы банка. Для наглядности

необходимо рассмотреть диаграмму на рис. 15. Исследование показало, что лидирующие позиции по использованию населением Интернета и цифровых технологий банка занимают страны ЕС и США [15, с. 40, 41]. Более 80 % населения пользуются Интернетом и практически 60 % применяют цифровые технологии коммерческих банков (рис. 3). Россия несущественно отстает от лидеров: при более чем 70-процентной доле интернет-пользователей в населении нашей страны цифровыми и онлайн-платформами для осуществления привычных банковских транзакций пользуются более 50 % соотечественников [6, с. 55].



Источник: [48]

Рисунок 15 - Доля пользователей сети Интернет и интернет-технологий банков в населении стран мира и России в 2021 году, %

Одним из наиболее значимых базовых технических решений для цифровой трансформации банковского сектора является технология удаленной аутентификации отдельных клиентов при совершении банковских операций. Она основана на использовании биометрических данных клиента (индивидуальные параметры отпечатков пальцев, профиль лица) при

совершении мобильных платежей. «Согласно оценкам, J'son & Partners Consulting, именно рынок банковской биометрии в период 2018–2022 гг. будет демонстрировать самые высокие темпы роста – 54% CAGR по сравнению с другими отраслевыми сегментами и к концу прогнозного периода увеличит свою долю в общем объеме российского рынка биометрических технологий более чем в два раза» [35].

При этом как в России, так и в мире банковский сектор продолжит значительный рост на всем биометрическом рынке. Помимо банковских сервисов, таких как открытие счетов и кредитование с использованием биометрических технологий, биометрические платежные системы представляют особый интерес для финансовых учреждений и ритейлеров. «J'son & Partners Consulting оценивает потенциал этой ниши в России на уровне 1–1,5 млрд операций в год общим объемом порядка 1,35 млрд рублей» [34].

Основным драйвером развития биометрии в банковском сегменте является национальная система удаленной биометрической идентификации, в частности Единая государственная биометрическая система (ЕБС), призванная оказывать широкий спектр услуг, расширять доступ финансовых организаций к государственным информационным ресурсам, развивать электронный документооборот между участниками финансового рынка, регулирующим органом (Банк России) и конечными пользователями. «По состоянию на начало 2021 г. в системе было зарегистрировано более 164 тыс. человек и 231 банк, которые в совокупности обладают сетью из 13,3 тыс. отделений по всей стране, что позволяет предположить дальнейший стремительный рост числа клиентов» [22].

Большие данные используются сегодня практически всеми крупными финансовыми организациями. По данным ЦБ РФ, в целом по портфелю активов доля использования Big data в разных банках составляет от 30 до 90%. Основное направление применения таких решений – кредитный скоринг, при разработке моделей оценки риска как розничного, так и

корпоративного кредитования. Решения на их основе помогают повышать качество банковских услуг, снижать издержки и повышать эффективность деятельности. Также большие данные используются в риск- моделировании, поведенческом анализе клиентов и для целей информационной безопасности (антифрод-системы по выявлению атипичного поведения клиентов и другие).

2.2 Процессы автоматизации операционной деятельности АО «Азиатско-Тихоокеанского Банка»

Бизнес-процессы банковской операционной деятельности фактически на 100% связаны с информационными технологиями.

Для достижения непрерывной работы информационных систем банка необходимо осуществлять ежедневное мониторинг и обновление инфраструктуры, обеспечивать регулярное резервное копирование данных и настройку средств защиты информации. Также важно создать резервные копии всех критически важных систем и проводить тестирование их восстановления.

Создание инфраструктуры, способной удовлетворять не только текущие, но и будущие потребности бизнеса, требует системного подхода. Необходимо проводить анализ и прогнозирование потребностей банка, таких как увеличение числа клиентов, внедрение новых продуктов и услуг, изменения в регуляторных требованиях и т.д. На основе этих данных разрабатывается стратегия развития информационных технологий и инфраструктуры.

Из этой задачи вытекают и все остальные задачи, среди которых выделяют следующие. Во-первых, минимизация простоев инфраструктуры – обеспечение катастрофоустойчивости, снижение времени устранения инцидентов и технологических простоев при осуществлении банковских операций. Во-вторых, уменьшение срока вывода новых продуктов – организация проектной деятельности и сокращение времени собственной

разработки. В-третьих, обучение персонала. Наконец, снижение как капитальных, так и операционных ИТ-затрат.

Азиатско-Тихоокеанский Банк (АО) также ставит перед собой цель снижения простоев инфраструктуры. Для этого банк применяет катастрофоустойчивые технологии, имеет резервные системы, а также осуществляет регулярное обслуживание и техническое обновление оборудования.

Банк стремится сократить время банковской операционной деятельности собственной разработки путем организации проектной деятельности и улучшения существующих процессов. Для этого внутри банка созданы команды специалистов, отвечающих за разработку и внедрение новых ИТ-решений.

Все эти задачи и стратегии направлены на обеспечение непрерывности работы информационных систем и бизнес-процессов Азиатско-Тихоокеанского Банка, а также на повышение его конкурентоспособности и удовлетворение потребностей клиентов в максимально короткие сроки.

Основная стратегия автоматизации операционной деятельности «Азиатско-Тихоокеанского Банка» (АО) - обеспечение непрерывности бизнес-процессов. В рамках этой стратегии в банке проведена централизация всех ИТ-систем, построены две площадки центра обработки данных (ЦОД), проведена стандартизация оборудования.

Также ИТ-стратегия включает в себя внедрение системы управления ИТ-процессами на базе ITIL (IT Infrastructure Library – библиотека инфраструктуры информационных технологий). На данный момент в банке уже создана служба Service Desk, внедрено управление конфигурациями, инцидентами и изменениями.

Стратегия развития АБР до 2030 года предполагает достижение процветающего, инклюзивного, устойчивого АТР. По мнению руководства банка, решающее значение для реализации Стратегии 2030 будет иметь цифровая трансформация АБР: планируется переход к использованию

современных информационно-технологических систем и цифровых процессов для повышения эффективности и устойчивости работы банка [7].

Ранее проведенная модернизация информационных и IT-систем банка, требует дальнейшего развития для замены устаревших технологий, автоматизации обширной ручной обработки информации и решения проблемы несвязанных и разрозненных информационных систем. Дополнительные инвестиции в IT-системы банка необходимы для поддержания устойчивости, обслуживания большого объема операций, обеспечения децентрализации и внедрения инноваций, поддержания кибербезопасности на определенном уровне в связи с планируемой цифровизацией банка.

Цифровая трансформация АБР учитывает результаты уже достигнутого развития информационных систем и технологий (начало - в 2016 г.), и будет реализовываться поэтапно: на первом этапе будут построены и оптимизированы основные IT-системы АБР и банк уже сможет повысить свою эффективность в связи с быстрой цифровизацией АТР. Последующие этапы будут способствовать дальнейшему развитию цифровой трансформации АБР, повышать интеграцию и взаимосвязь IT-систем банка, обеспечивать совершенствование цифровых продуктов и услуг.

Цифровая трансформация АБР предполагает:

- расширение возможностей операций, которые должны стать интегрированными, гибкими, эффективными, инклюзивными и хорошо документированными;
- предоставление гибких, инновационных финансовых продуктов и услуг;
- совершенствование административных и корпоративных услуг: обновление корпоративных систем;
- создание открытых платформ для совместной работы и беспрепятственного взаимодействия с клиентами, партнерами и персоналом с помощью цифрового рабочего места и связанных данных;

- содействие совершенствованию IT-услуг за счет оптимального использования безопасных и современных технологий с помощью т.н. цифровой магистрали;

- подготовку АБР к будущему с помощью экспериментов с новыми технологиями в цифровой инновационной «песочнице».

На текущий момент автоматизация бизнес-процессы операционной деятельности банка завершена на 80%. В основном автоматизированны операционные процессы. Еще идет проект по внедрению CRM, пока что реализована только первая часть, имеющая отношение к работе колл-центра. Сейчас в процессе реализации второго этапа находится операционный CRM. В дальнейшем мы планируем внедрить CRM во все процессы фронт-офиса. В банке будет создан электронный архив, который не только позволит организовать работу бумажного архива, но и оптимизировать использование дискового пространства. Также это даст возможность хранить в электронном архиве единичные копии документов, а в остальных системах использовать только ссылки на них. Частично в банке автоматизированы управленческие процессы: идет внедрение хранилища данных, на котором строится управленческая отчетность

Цифровая трансформация АБР учитывает результаты уже достигнутого развития информационных систем и технологий (начало - в 2016 г.), и предполагает: - расширение возможностей операций, предоставление гибких, инновационных финансовых продуктов и услуг, совершенствование административных и корпоративных услуг, создание открытых платформ для совместной работы с клиентами, партнерами и персоналом, содействие совершенствованию IT-услуг за счет оптимального использования безопасных и современных технологий, проведение экспериментов с новыми технологиями в цифровой инновационной «песочнице».

В рамках первого этапа, в 2019- 2023г.г., АБР будет реализовывать 16 проектов, которые позволят: улучшить управление данными, будут способствовать модернизации и автоматизации бизнес-процессов, внедрению

новых технологий, улучшению технологической инфраструктуры в штаб-квартире АБР и полевых отделениях, улучшению способности сотрудников АБР работать удаленно, росту потенциала банка для накопления знаний и обмена ими, использованию новых технологий. По оценке банка, капитальные затраты первого этапа составят 118,3 миллиона долларов; предполагается, что после завершения первого этапа, будет обеспечен прирост эффективности АБР не менее 6%. Цифровизация БР будет способствовать росту их влияния на экономический рост регионов и стран, где реализуются проекты и программы

В рамках ежегодного рейтинга Internet Banking Rank 2017, проводимого аналитическим агентством Marksw Webb Rank & Report, интернет-банк Азиатско-Тихоокеанского Банка (АТБ) по оценке эффективности занял 30 место. По различным параметрам он получил следующие места: по дизайну он набрал 75%, что соответствует 5-8 месту; по удобству навигации – 60%; по времени выполнения задач – 65%, что является 2-3 местом. Это очень хорошие показатели с учетом серьезной конкуренции.

В обновленную версию интернет-банка были добавлены новые сервисы. Во-первых, стали доступны переводы с карт любых банков на карты АТБ, отменена комиссия при пополнении карт АТБ с карт сторонних банков. Во-вторых, появилась возможность переименования продуктов, и теперь можно присвоить свое название любому продукту. В-третьих, добавлен поиск по ИНН. В-четвертых, обновлен раздел «Доступные средства»: теперь на странице отображаются все используемые банковские продукты и агрегированный баланс по каждому из них. В-пятых, изменен раздел «Курсы валют». В-шестых, добавлена возможность автоплатежа. В-седьмых, стало доступно отображение имени и отчества при переводе клиенту АТБ по номеру телефона, карты или счета. Кроме того, появилась возможность сохранения в формате PDF и отправки по электронной почте чека по любой операции

2.3 Влияние автоматизации операционных банковских процессов на расходы и доходы АО «Азиатско-Тихоокеанского Банка»

«Азиатско-Тихоокеанского Банка» (АО) - является одной из крупнейших кредитных организаций в России, входящей в ТОП-50 по размеру собственного капитала. Банк имеет статус универсальной кредитной организации и в основном специализируется на розничном кредитовании. Главным направлением его деятельности является предоставление необеспеченных и частично ипотечных кредитов. В июне 2022 года АТБ также стал предоставлять автокредитование благодаря присоединению к нему банка ПАО "КВАНТ МОБАЙЛ БАНК".

Ключевые регионы присутствия АТБ находятся в Дальневосточном и Сибирском федеральных округах России/

АО «АТБ» Банк имеет ограниченные рыночные позиции в банковской системе РФ. Банк специализируется на автокредитовании физических лиц в автосалонах холдинга, корпоративном кредитовании и расчетно-кассовом обслуживании. У банка есть головной офис и несколько дополнительных офисов в Москве, Московской области и Санкт-Петербурге/

Кредитные риски банка сосредоточены на структурах, связанных с банком, и оцениваются как приемлемые. Банк также имеет высокую достаточность капитала, но низкую рентабельность. Операционная эффективность деятельности банка оценивается как высокая, но есть повышенная концентрация активных операций на крупном кредитном риске относительно нетто-активов банка.

"Азиатско-Тихоокеанский Банк" является одним из ведущих банков на Дальнем Востоке. У него имеется обширная сеть банкоматов и POS-терминалов, которая включает более 500 единиц. Банк обслуживает более 500 тысяч физических лиц и более 25 тысяч корпоративных клиентов.

Банк является участником Системы страхования вкладов, что означает, что средства клиентов вкладчиков застрахованы. Банк также активно

занимается международными операциями и сотрудничает с финансовыми и кредитными организациями из различных стран, таких как Европа, США, Китай, Корея и Монголия. Он осуществляет денежные переводы и международные расчеты в различных валютах.

По итогам 2022 года прибыль Азиатско-Тихоокеанского банка по национальным стандартам учета (РСБУ) составила 2,5 млрд рублей. Регуляторный капитал банка вырос на 16% до 17,8 млрд руб., норматив достаточности капитала (Н1) на конец года составил 12,6%, что существенно выше регуляторных требований. Банк соблюдает все установленные обязательные нормативы.

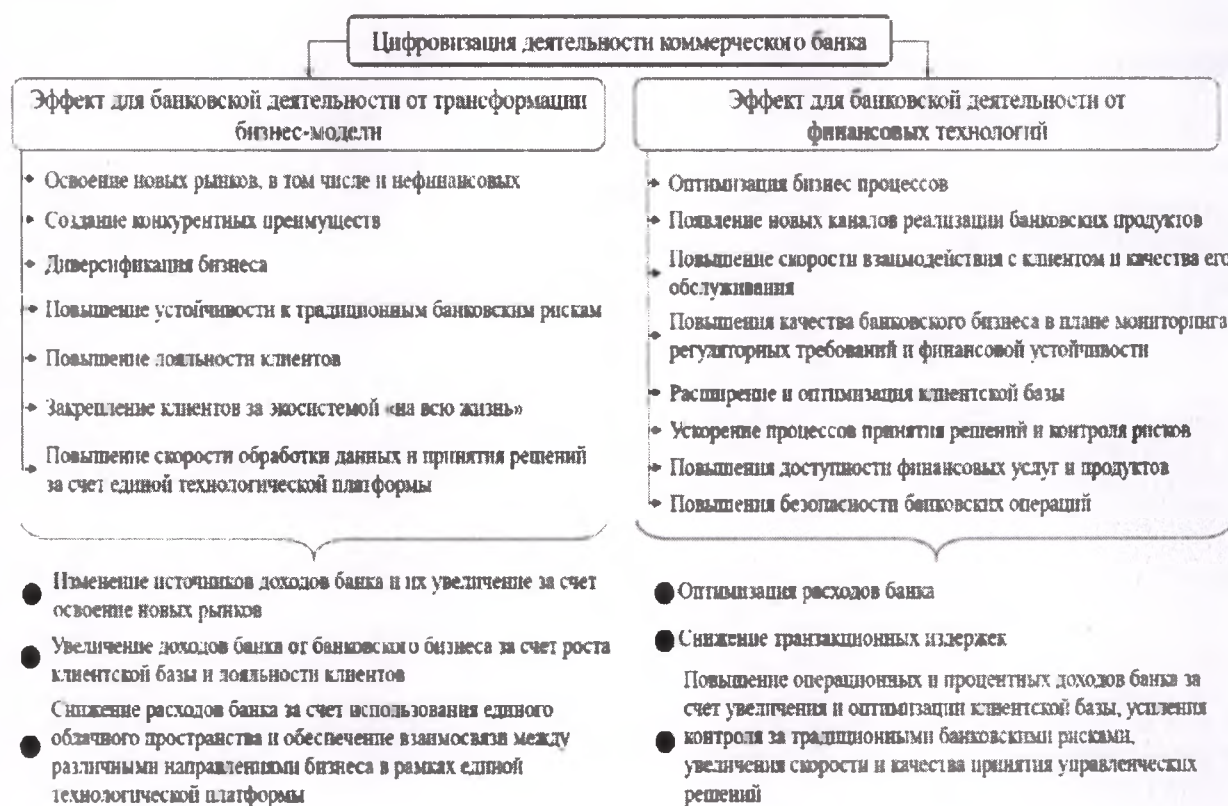
Внутренние факторы формирования прибыли включают эффективность управления банком, его операционные расходы, уровень риска, качество активов, политику кредитования и прочие факторы, связанные с самим банком. Внешние факторы, с другой стороны, могут быть такими факторами, как экономическая ситуация в стране, политическая стабильность, макроэкономические индикаторы, конкуренция на рынке и другие внешние факторы, которые могут оказывать воздействие на деятельность банка.

Диверсификация источников формирования прибыли является важным элементом для снижения зависимости от внешних факторов. Это означает, что банк должен разнообразить свою деятельность и источники доходов, чтобы не полностью зависеть от одного типа операций или от одного сектора экономики. Например, банк может развивать дополнительные услуги, такие как страхование или управление активами, чтобы разнообразить свою деятельность и источники прибыли.

Также важным элементом является автоматизация бизнес-процессов и перенос деятельности банка в онлайн пространство. Это позволяет снизить постоянные расходы на содержание физических отделений и обслуживание клиентов, а также обеспечить более эффективное и удобное обслуживание для клиентов.

В целом, успешное формирование прибыли коммерческими банками зависит от комплексного взаимодействия внутренних и внешних факторов, а также от применения соответствующих стратегий и мер для снижения рисков и максимизации доходов.

Влияние автоматизации операционных банковских процессов на процесс формирования прибыли Азиатско-Тихоокеанского банка представлено рисунке 15.

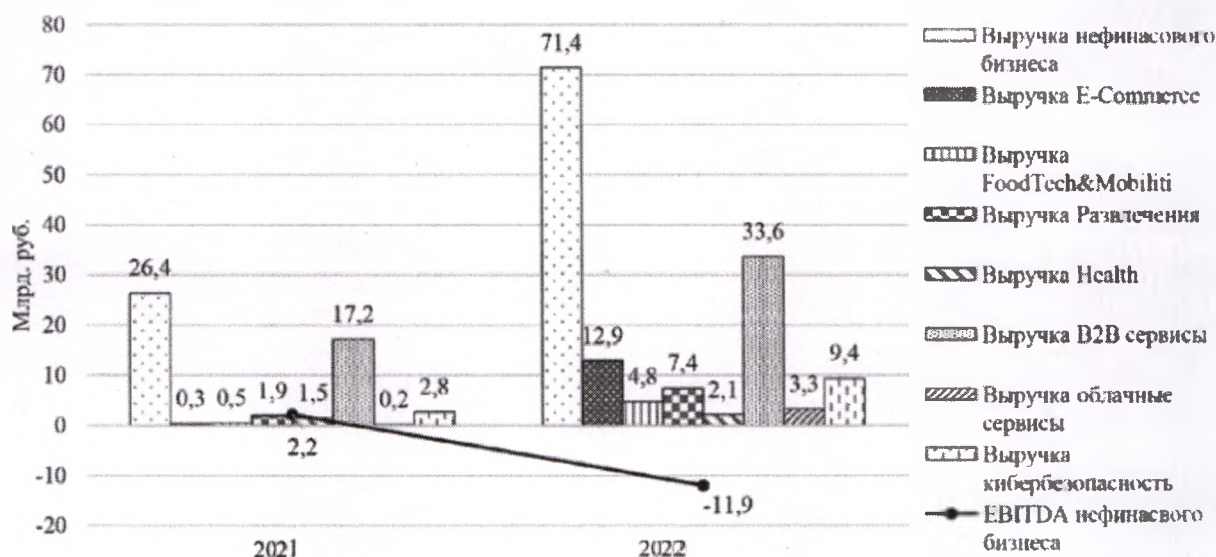


Источник: [25]

Рисунок 15. Влияние автоматизации операционных банковских процессов на процесс формирования прибыли Азиатско-Тихоокеанского банка

Платформенная экосистема является новым и эффективным подходом для банков, которые сталкиваются с устареванием традиционных бизнес-моделей. Путем изменения источников доходов и расходов и охвата новых рынков, включая нефинансовые, банкам удастся обеспечить устойчивую прибыль и стратегический контроль. Процесс формирования доходов от цифровых экосистем может быть особенно важным для банков, включая

Азиатско-Тихоокеанский банк. Динамика выручки Азиатско-Тихоокеанского банка формируемой цифровой экосистемой, представлена на рисунке 16.



Источник: [50]

Рисунок 16. Динамика выручки цифровой экосистемы Азиатско-Тихоокеанского банка

При этом, говоря о процессе автоматизации бизнес-процессов как способе повышения доходов и сокращения затрат и образования новых источников формирования прибыли, необходимо выделить риски, с которыми Азиатско-Тихоокеанский банк сталкивается при осуществлении операционной деятельности.

Во-первых, инвестиционный риск связан с необходимостью вложений в разработку и внедрение цифровых и технологических платформ, а также в дочерние и зависимые организации в сфере финтех. Такие инвестиции могут не окупиться или привести к низкой эффективности внедренных решений.

Во-вторых, государственные ограничения также могут стать риском для банков. Вопросы конкуренции и ограничений со стороны государства могут ограничить возможности банка в реализации цифровизации и использовании новых технологий.

В-третьих, цифровизация банковской деятельности требует дополнительных расходов на повышение квалификации сотрудников и изменение кадрового состава. Такие затраты могут быть значительными и не всегда могут окупиться в коротком сроке.

Организационные изменения также могут представлять риск для банка. Неэффективное изменение организационной структуры, неподготовленность сотрудников к новым технологиям или неспособность эффективно интегрировать цифровые решения могут негативно сказаться на деятельности банка.

Увеличение доли иммобилизованных активов непрофильного характера также является одним из рисков цифровизации. Банки, стремящиеся стать цифровыми, могут столкнуться с проблемой неэффективного использования ресурсов и инвестиций в непрофильные для них области.

Наконец, киберриски и риски финансового мошенничества становятся особенно актуальными в условиях цифровизации. Пандемия коронавируса продемонстрировала важность обеспечения безопасности цифровых процессов и данных. Банки должны быть готовы к возможным кибератакам и мошенничеству, связанному с цифровыми операциями.

Все эти риски требуют от коммерческих банков осознанного подхода к цифровизации и принятия мер по контролю и управлению рисками. Только в таком случае цифровизация сможет действительно повысить доходы и снизить затраты банка.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «АЗИАТСКО- ТИХООКЕАНСКОГО БАНКА» В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

3.1 Разработка теоретико-методического обоснования и практических рекомендаций по совершенствованию и автоматизации операционной деятельности АО «Азиатско-Тихоокеанского Банка»

Финансовые возможности банков позволяют им осуществлять значительные инвестиции в инновации. Однако, если до недавнего времени основной задачей IT-отделов банков была реализация бизнес-целей с использованием цифровых технологий, поставленных топ -менеджментом, то в эпоху цифровой трансформации возникают задачи полного переосмысления бизнес-идеи. Таким образом, мы видим, что, во-первых, происходит трансформация IT-архитектуры банков, позволяющая использовать такие инновационные IT-технологии, как:

- облачные технологии и большие данные (Bigdata). Облачные технологии обеспечивают доступ к данным без установки специальных приложений на устройство, что позволяет банкам предлагать свои продукты в любой точке мира за счет централизации услуг в сети.

Большие данные, в свою очередь, предоставляют клиентам персональные адресные предложения, основанные на анализе разнородной и быстро меняющейся цифровой информации, источниками которой являются Интернет, корпоративные архивы документов, показания датчиков, приборов и т.д.;

- API (интерфейс прикладного программирования, т.е. интерфейс программирования приложений, интерфейс прикладного программирования), интегрированный в системы взаимодействия с клиентами. Один API - это набор подготовленных классов, процедур, функций, структур и констант,

которые предоставляются приложением, сервисом или операционной системой для использования во внешних программных продуктах.;

- социальные сети и мобильная связь со специальным приложением.

Интеграция банковского бизнеса с социальными сетями позволяет предоставлять информацию о предпочтениях клиентов. Примерами успешной реализации таких отношений являются Deutsche Bank. Цифровая трансформация достигается за счет полноценного изучения клиентского опыта и анализа как существующих потребностей, так и выявления новых. Именно потребители банковских услуг являются движущей силой инновационного развития банков, поскольку они формируют требования к современным банковским продуктам и услугам посредством выражения своих потребностей. Клиенты оценивают свой опыт взаимодействия с банками в зависимости от того, насколько легко и комфортно им было получить ту или иную услугу, поэтому банковскому сектору следует постоянно изучать опыт работы с клиентами, выявлять недостатки в их работе, поскольку новые клиенты требуют использования еще более современных технологий. Раньше эффективность банковской деятельности оценивалась по увеличению целевых продаж продуктов и услуг, но в эпоху цифровой экономики банкам приходится считаться с современными цифровыми вызовами: сейчас банки становятся все более ориентированными на клиентов с их насущные потребности.

Миллиарды потенциальных клиентов могут быть обслужены с помощью мобильного телефона с доступом в Интернет, что вынуждает банки постоянно совершенствовать применяемые цифровые технологии для сохранения конкурентных преимуществ. Barclays Bank был одним из первых банков, внедривших систему онлайн-банкинга: теперь клиенты посещают отделения Банка в среднем два раза в месяц, в то время как услугами мобильного банкинга пользуются до 18 раз в месяц.

Внедрение вышеуказанных технологических компоненты банковского сектора позволили сформировать новую модель банковских операций, представляющую собой целую экосистему обмена ценностями.

Для успешной реализации цифровой стратегии необходимо скоординировать вышеупомянутые направления развития, что во многом зависит от операционной модели Банка. Не существует общей операционной модели, подходящей для всех банков, поэтому, в зависимости от зрелости банка, его структуры, предоставляемых услуг, существуют различные модели при реализации цифровой стратегии:

1 Конфедеративная модель: Этот тип операционной модели в основном применим к крупным банкам, которые проводят цифровую трансформацию постепенно, в различных областях своей деятельности. В такой ситуации некоторые подразделения вовлекаются в реализацию цифровой стратегии, самостоятельно регулируя поток затрат на цифровые технологии и применяя новые требования к навыкам персонала, в то время как другие подразделения могут не участвовать в цифровой трансформации. Ожидается, что в дальнейшем все сотрудники банка оценят преимущества цифровой трансформации и также примут участие во внедрении этого процесса. Примером такой операционной модели является переход на электронный документооборот: инновация передается от подразделения к подразделению и в конечном итоге внедряется в деятельность Банка на регулярной основе.

2 Модель общих сервисов: если компания уже прошла стадию осознания важности цифровой трансформации и сделала первые шаги на пути к реализации цифровой стратегии, то при относительно большом размере Банка, возможно использование так называемой модели общих служб, основанной на передаче аналогичных функций одному централизованному подразделению. Отдел, ответственный за выполнение определенных операций, становится центром общих служб. Эта модель аналогична аутсорсингу, при котором некоторые функции выполняет внешний контрагент. Основной целью данной операционной модели

является улучшение координации действий внутри банка и рационализация бизнес-процессов из-за отсутствия стандартных повторяющихся действий и, следовательно, стоимости определенных банковских операций.

3 Модель центров стратегических компетенций: Следующим этапом в развитии операционной модели банка в контексте цифровой трансформации является формирование центров компетенций – структурной организационной единицы, которая управляет информационными системами и бизнес-процессами посредством сбора и анализа данных и выработки способов их использования в качестве максимально эффективно. Этот элемент организационной структуры позволит координировать реализацию цифровой стратегии, прогнозировать тенденции на рынке и позиционировать банк с целью улучшения его конкурентоспособность.

4 Цифровая операционная модель: Эта модель может быть внедрена в банках, находящихся на завершающих стадиях цифровой трансформации; как правило, модель подходит для так называемых "сетевых игроков", то есть моноотраслевых организаций. Цифровая платформа для деятельности является отличительной чертой цифровой операционной модели. В настоящее время данная модель используется либо в компаниях, предоставляющих услуги мобильных платежных систем, либо в банках, основанных на современной системе онлайн-банкинга.

В целом банковский сектор нацелен на данный этап развития операционной деятельности модели, поскольку со временем все большее число клиентов осознают, что для получения разнообразных банковских продуктов и услуг необязательно идти в отделение банка, а человек может воспользоваться достижениями цифровых технологий. Внедрение цифровых финансовых инноваций в банковский сектор экономики делает актуальным создание общего пространства, объединяющего банковский бизнес и цифровую среду.

Для получения целостной и непротиворечивой, а значит устойчивой, целевой модели автоматизированной операционной деятельности банка

необходимо уделять равнозначное внимание всем аспектам развития ИТ-инфраструктуры кредитного учреждения. Реформированию должны быть подвергнуты как управление и организация автоматизированной операционной деятельности, так и подходы, и компонентное наполнение карты информационных систем. И первое, и второе неминуемо должно отражаться в соответствующем, ни в коем случае не запаздывающем, развитии ИТ-инфраструктуры. В то же время избыточное внимание к любому из направлений развития приводит к неизбежному (и неоправданному) росту затрат в других. Таким образом, реформа управления автоматизированной операционной деятельностью предполагает совокупные и взаимоучитывающие изменения.

Целевая модель управления автоматизированной операционной деятельностью – это процессная модель. Общепризнанной методологией по эффективному управлению ИТ на текущий момент является подход ITSM (Information Technology Service Management) – сервисное управление информационными технологиями. Основой подхода является совокупность взаимосвязанных процессов управления ИТ-инфраструктурой, реализуемых с использованием наиболее оптимального сочетания людей и технологий.

ITSM позволит осуществить постепенный переход существующей в настоящее время функционально-линейной модели. Это сделает управление и развитие информационными технологиями управляемым процессом:

- за счет их четкой формализации и введения единой системы критериев оценки;
- целиком и полностью отвечающего за его реализацию;
- даст возможность минимизировать риск зависимости от отдельного «уникального» специалиста за счет разделения процессов на типовые операции и разделения обязанностей;
- будет способствовать оптимизации затрат на содержание ИТ-персонала.

По отношению к системе процессов управления ИТ-инфраструктурой сети применяется цикл управления PDCA (PlanDo-Check-Act) Шухарта-Деминга. Цикл управления описывает общие функции/этапы управления, такие как планирование(Plan), выполнение (Do), проверка деятельности (Check) и внесение корректирующих воздействий (Act), а также соответствующие этапам наборы работ и результаты, выступающие в качестве входов следующих этапов. Описание следующих друг за другом этапов цикла управления используется для того, чтобы систематизировать различные процессы управления ИТ-инфраструктурой сети МПК и контролировать их полноту и взаимосвязи.

3.2 Моделирование бизнес процессов операционной деятельности банка в условиях искусственного интеллекта

Искусственный интеллект сегодня стремительно развивается - уже сейчас существуют десятки вариантов его применения в финансовой сфере, и наверняка в ближайшие годы появятся новые сценарии и бизнес-модели, которые пока сложно даже представить. Тем не менее, компаниям необходимо четко понимать свои цели при применении технологий и не забывать, что человеческий интеллект, несмотря на все его ограничения, имеет немало преимуществ.

Так, Азиатско-Тихоокеанский Банк для повышения качества обслуживания клиентов внедрил технологию автоматического распознавания паспортов Smart ID Engine, разработанную компанией Smart Engines. Интеграцию продукта в фронт-офисную информационную систему банка выполнило digital-агентство D'Terra, специализирующееся на создании эффективных цифровых решений для финансовых организаций России и стран Европы. Ручной ввод паспортных данных требует от сотрудников банка расходования значительного количества ресурсов и времени. Благодаря проведенному агентством D'Terra внедрению технологии

распознавания паспортов компании Smart Engines, Азиатско-Тихоокеанский Банк автоматизировал ввод паспортных данных во фронт-офисной системе, чем обеспечил прирост количества заявок в отделениях.

Цель проекта по внедрению программного продукта Smart ID Engine в АТБ заключалась в обеспечении технической возможности использования систем на основе искусственного интеллекта для распознавания паспортов граждан РФ. Переход от ручного к автоматизированному вводу паспортных данных позволяет быстро и удобно заполнять заявления клиентам, агентам и партнерам банка.

Успешное использование систем распознавания Smart Engines позволило оптимизировать рабочие процессы банка, включая работу сотрудников в отделениях. Комплексно снизилась нагрузка на сотрудников, работающих с данными клиентов.

Цифровые бизнес-процессы давно уже стали нормой для большинства банков — многие кредитные организации переводят в электронный вид сквозные процессы, в которые вовлечены удаленные подразделения и множество информационных систем. Однако ИТ-инфраструктура динамична: она постоянно усложняется и масштабируется, отвлекая все больше ресурсов компании на свое обслуживание, что делает весьма затратным ее дальнейшее развитие. Применение шины данных (Enterprise Service Bus, ESB) и технологий роботизации бизнес-процессов (Robotic Process Automation, RPA) в ряде случаев позволяет решать проблему сложности, обеспечивая контролируемое масштабирование корпоративной информационной системы в условиях искусственного интеллекта.

На сегодняшний день существуют три способа интеграции корпоративных систем:

В связи с постоянно изменяющимися требованиями бизнеса и в условиях меняющегося законодательства необходимо своевременно обеспечивать модернизацию и развитие программного обеспечения и структуры объектов базы данных. В соответствии с клиентоориентированной

политикой Азиатско-Тихоокеанский Банк постоянно увеличивается количество дополнительных сервисов, направленных на предоставление клиентам более широкого спектра возможностей, что требует, в том числе использования в разработке ПО новых современных технологий и проведения работ по бесшовной интеграции с внешними системами.

Целью моделирования бизнес процессов операционной деятельности банка является создание новых модернизированных централизованных решений, способных удовлетворить современным требованиям бизнес подразделений и повысить степень их контроля, а также снизить трудоемкость обслуживания информационной инфраструктуры Банка при эксплуатации текущих систем.

В рамках комплексной программы моделирования бизнес процессов операционной деятельности банка руководство компании приняло решение о внедрении системы управления поддержкой ИТ-услуг, включающей процессы управления инцидентами, конфигурациями и изменениями в соответствии с рекомендациями библиотеки ITIL.

Работы по созданию и внедрению системы управления поддержкой ИТ-услуг осуществляются в три этапа: обследование и регламентация процессов; настройка и внедрение системы автоматизации процессов; интеграция со смежными информационными системами.

Первый этап заключается в проведении обследования существующей практики поддержки ИТ-услуг, разработана рабочая документация: регламенты, ролевые инструкции участников процессов, справочные и методические материалы.

Второй этап заключается в разработке проектных решений по автоматизации деятельности на базе программных продуктов семейства BMC Remedy ITSM Suite 7.

Третий этап системы управления информационными технологиями в банке предполагает интегрировать с использующимися в кредитном учреждении информационными системами: внутренним веб-порталом;

единым корпоративным справочником сотрудников; корпоративной службой каталогов Active Directory; системой мониторинга и управления инфраструктурой; системой управления отношениями с клиентами (CRM).

Как и множество других инструментов поддержки выполнения бизнес-процессов управления, модель управлением информационными технологиями должна создаваться в рамках определенного процесса для обеспечения системного характера использования данного инструмента. Решение о необходимости построения управлением информационными технологиями должно приниматься на основании тех целей, которые мы для модели определили.

Предлагаем рассмотреть следующую общую методику построения CRM. Методика состоит из следующих 5 шагов (рисунок 17):

1. Формирование каталога ИТ операционной деятельности банка, включая выбор бизнес-процесса, разделение его на бизнес-функции и определение ИТ-услуг.

2. Определение параметров качества ИТ операционной деятельности и целесообразности создания CRM.

3. Проектирование CRM и методов расчета показателей качества операций.

4. Автоматизация CRM.

5. Контроль параметров качества, эффективности и оперативности банковских операций.

Рассмотрим шаги подробнее.

Разделение бизнес-процесса на функции подразумевает выбор одного или нескольких бизнес-процессов, протекающих в основной (бизнес-) деятельности организации, и определение перечня функций, из которых он состоит. Сформировав каталог ИТ операционной деятельности банка, необходимо определить основные параметры качества входящих в него услуг и принять решение о целесообразности создания МОДЕЛИ. Определение параметров услуг подразумевает согласование с заказчиком услуги

показателей, которые необходимо исполнять и контролировать. Шаг включает определение параметров качества выбранных на шаге 1. бизнес-функций, которые должны быть обеспечены работой бизнес-услуг, их поддерживающих. Данный шаг обычно выполняется в рамках процесса управления уровнем услуг, а согласованные показатели качества закрепляются в виде соглашений об уровне услуг (SLA).

При проектировании каталога услуг также должны быть выделены технические услуги, поддерживающие выбранные операции, в частности «банкинг», и, а также от необходимости их измерения и контроля, зависит решение о том, требуется ли выстраивание сервисно-ресурсных моделей. При этом необходимо понимать, для каких еще целей выстраиваются модели. Например, если услуга является критичной для предприятия, а также является комплексной с технологической точки зрения, то целесообразно реализовать модель для обеспечения возможности оценки влияния изменений на услугу и расчета выбранных показателей услуги. Если же достаточно отслеживать такие параметры, как «скорость операций», «получение обратной связи по запросам на изменение», которые могут быть получены и без реализации модели, то построение модели в таком случае может быть нецелесообразно.

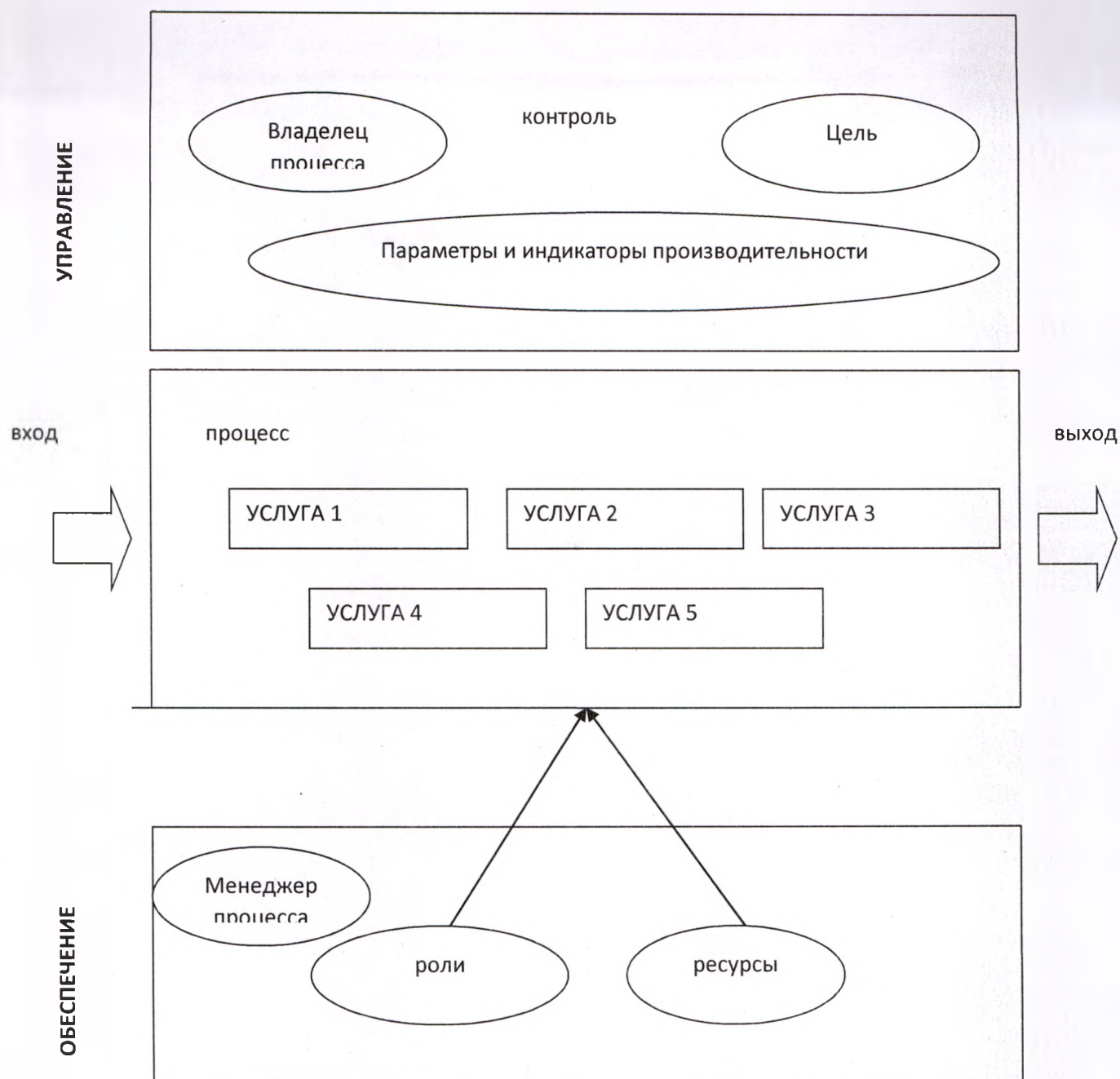


Рисунок 17. Методика построения СРМ (Источник: составлено автором)

После того, как принято решение о построении модели и определены параметры качества услуг, необходимо спроектировать непосредственно саму модель. Проектирование модели необходимо начинать с проектирования ключевых принципов, которые определяют правила, единые для каждой модели управления информационными технологиями.

При построении процессов управления ИТ-инфраструктурой необходимо учитывать связь процессов управления ИТ-услугами с целями бизнеса, общий контекст управления, распределение ролей и обязанностей (как между ИТ-, так и бизнес-ролями), проведение контроля и оценки процессов, требования к поставщикам ИТ-услуг, стандарты качества для процессов управления ИТ-услугами.

За основу следующие принципы построение модели:

1. Проектирование начинать сверху вниз, т. е. от услуги к элементам ИТ-инфраструктуры, определив логические уровни модели.

Под логическими уровнями модели понимаются категории и технические услуги, находящиеся в иерархической последовательности при составлении бизнес-услуги. До начала проектирования модели должен быть формализован процесс управления конфигурациями, который предоставит информацию об услугах и процессах.

2. Связи устанавливаются только между элементами, оказывающими непосредственное влияние на параметры качества вышележащих элементов, что обеспечивает формирование показателя качества бизнес-услуги, для которой строится модель.

3. Между элементами модели могут быть только иерархические связи, что обеспечивает однозначное влияние показателей компонентов на выбранный показатель качества бизнес-услуги.

На основании шаблона и общих принципов, определенных на шаге 3, для каждой услуги. Как правило, базовые элементы модели присутствуют в наборе функций ПО, предназначенного для автоматизации процессов. Такое ПО можно использовать в том числе для автоматизации модели, но часто набор функций такого ПО не позволяет в полной мере решить задачи, поставленные перед моделью. Например, для визуализации или фиксации составляется модель, а также производится автоматизация. Автоматизация модели подразумевает перенесение модели на программную платформу и интеграцию с существующими системами. Обычно для этого привлекаются

специалисты, ответственные за обслуживание компонентов соответствующей услуги.

В качестве основы для модернизации универсального интерфейса доступа рассматривается корпоративная интеграционная сервисная шина, разработанная на базе Oracle Service Bus. В основе шины лежит слой передачи сообщений, который позволяет прозрачно передавать и принимать сообщения по различным протоколам, при этом никаких преобразований между форматами сообщений не требуется. Передача сообщений осуществляется в соответствии с протоколом обмена сообщениями SOAP.

В ходе создания новой модели процесс управления позволит вести централизованный учет и контроль выполнения всех операций банка, координировать работу подразделений и специалистов кредитного учреждения.

Процесс управления изменениями, реализованный в рамках новой модели позволяет планировать и проводить изменения в ИТ-инфраструктуре по заранее установленным правилам, что снижает риски возникновения проблем из-за неавторизованных или неверно спланированных изменений.

Внедрение процесса управления конфигурациями обеспечит сотрудников ИТ-подразделений организационными и инструментальными средствами учета компонентов ИТ-инфраструктуры (ПК, серверов, сетевого оборудования, сетевых принтеров и т. д.). Наличие достоверной и актуальной информации о компонентах и взаимосвязях между ними сокращает время поиска и устранения неисправностей, способствует выявлению «проблемных» компонентов ИТ-инфраструктуры и повышает эффективность планирования и внедрения изменений в ИТ.

Созданная система управления поддержкой ИТ-услуг позволит в значительной степени повысить управляемость деятельности ИТ-подразделений по поддержке ИТ-сервисов. Кроме того, данная система обеспечит повышение качества обработки обращений пользователей ИТ-систем, а также сокращение времени на устранение неисправностей.

3.3 Расчет эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию и автоматизации операционной деятельности АО «Азиатско-Тихоокеанского Банка»

Определим критерии эффективности использования модели. Они должны стать основой для объективного сравнения целевого и исходного совершенствованию и автоматизации операционной деятельности «Азиатско-Тихоокеанского Банка» (АО)). Данный проект рассчитан на два года. Объем и сроки реализации проекта представлен в таблице 2.

Таблица 2

Объем и сроки реализации проекта 2024-20259 годах:

№	Наименование задачи	Начало	Завершение	Промежуточные результаты
1	Приобретение оборудования для увеличения дисковой емкости единой системы хранения данных (ЕСХД)	02.04.2024	15.06.2024	1.Руководство пользователя; 2.Рекомендации по настройке и установке релиза на тестовую и промышленную среду; 3. Протокол приемочных испытаний; 4.Акт приема-сдачи установочного дистрибутива
2	Приобретение оборудования для увеличения производительности кластера системы управления баз данных (СУБД) автоматизированной системы операционной деятельностью (АСУ ЭД)	02.04.2024	22.06.2024	1.Руководство пользователя; 2.Рекомендации по настройке и установке релиза на тестовую и промышленную среду; 3. Протокол приемочных испытаний; 4.Акт приема-сдачи установочного дистрибутива
3	Развитие и модернизация «Системы управления операционной деятельностью	04.06.2024	17.08.2024	1.Руководство пользователя; 2.Рекомендации по настройке и установке релиза на тестовую и промышленную среду; 3. Протокол приемочных испытаний; 4.Акт приема-сдачи установочного

№	Наименование задачи	Начало	Завершение	Промежуточные результаты
	Универсальный интерфейс (API)»			дистрибутива
4	Развитие информационно-аналитической системы контроля и мониторинга (СКИМ) информационных процессов процессингового центра	07.05.2024	27.07.2024	1.Руководство пользователя; 2.Рекомендации по настройке и установке релиза на тестовую и промышленную среду; 3. Протокол приемочных испытаний; 4.Акт приема-сдачи установочного дистрибутива
5	Приобретение оборудования для модернизации вспомогательных систем локально-вычислительной сети (ЛВС)	20.07.2024	14.10.2024	1.Руководство пользователя; 2.Рекомендации по настройке и установке релиза на тестовую и промышленную среду; 3. Протокол приемочных испытаний; 4.Акт приема-сдачи установочного дистрибутива
6	Приобретение оборудования для модернизации серверов Oracle	02.07.2024	21.09.2024	1.Руководство пользователя; 2.Рекомендации по настройке и установке релиза на тестовую и промышленную среду; 3. Протокол приемочных испытаний; Акт приема-сдачи установочного дистрибутива
7	Развитие системы «Корпоративная интеграционная сервисная шина» (КИСШ)»	24.09.2024	08.02.2025	1.Руководство пользователя; 2.Рекомендации по настройке и установке релиза на тестовую и промышленную среду; 3. Протокол приемочных испытаний; 4.Акт приема-сдачи установочного дистрибутива
8	Развитие системы «Электронный архив документов» (ЭАД)	09.01.2025	30.03.2025	1.Руководство пользователя; 2.Рекомендации по настройке и установке релиза на тестовую и промышленную среду; 3. Протокол приемочных испытаний; 4.Акт приема-сдачи установочного дистрибутива

Источник: составлено автором

В качестве критериев эффективности были выбраны следующие базовые состояния показателей, требуемые для оценки запланированного улучшения:

- степень зрелости процесса управления информационными технологиями;
- повышение степени удовлетворенности заказчиков;
- снижение затрат на ИТ-услуги.

Построение новой модели ИТ положительным образом скажется на динамике общих затрат на ИТ-услуги. Их рост не только остановится, но и наметится тенденция к снижению. Предполагается значительное снижение в будущем расходов на содержание ИТ-персонала, сокращение и дальнейшую стабилизацию затрат на техническую поддержку пользователей, а также незначительный рост затрат на сопровождение ИСУ, что связано с внедрением новых информационных систем.

Чтобы иметь возможность оценить влияние проводимых изменений на уровень зрелости процесса управления уровнем услуг, мы использовали методику самооценки, предложенную OGC и ITIL. Подход OGC основывается на использовании простой анкеты, доступной в интерактивном режиме. Эта анкета позволяет оценить степень зрелости выбранных вами процессов ITIL. Анкета базируется на общих принципах процессного управления, включающих в себя некоторое количество показателей, обязательных для:

- эффективного управления процессами;
- обеспечения соответствия процессов их целям;
- обеспечения выполнения процессами требований заказчиков.

В частности, метод анкетирования OGC был направлен на улучшение показателей в следующих областях:

- контроль качества;
- управленческая информация;

- система взаимодействия с заказчиками.

Согласно методика самооценки OGC были получены следующие показатели (таблица 3).

Таблица 3

Показатели уровня зрелости процесса управления до и после внедрения новой модели управления ИТ-технологиями

Элемент процесса	Целевой показатель OGC	до внедрения	после внедрения	Увеличение (%)	Увеличение (в баллах)	Тенденция
Пререквизиты	75	81	94	14	13	▲
Цели управления	75	87	84	44	37	▲
Возможности процесса	82	40	81	51	41	▲
Внутренняя интеграция	75	34	69	51	35	▲
Результаты деятельности	80	50	68	26	18	▲
Контроль качества	83	25	69	64	44	▲
Управленческая информация	75	55	86	36	31	▲
Внешняя интеграция	85	30	62	52	32	▲
Взаимодействие с заказчиками	100	45	83	46	38	▲

Источник: составлено автором

В результате видно значительное улучшение по всем показателям.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ развития мировой экономики свидетельствует о том, что банковская сфера стала одной из наиболее динамичных составляющих мирового экономического пространства поскольку глобализация, развитие информационных технологий и рост нестабильности, которые сегодня характеризуют развитие мировой экономики, особенно четко находят свое отражение в банковской сфере, которая является высокочувствительной к воздействию внешних факторов. В то же время банковская сфера все более подтверждает свой статус как базовая компонента инновационного развития экономики, способная обеспечить его эффективность.

Распространение современных цифровых технологий в первую очередь затронуло финансовую сферу и банки, поскольку финансовая сфера, денежно-кредитные операции есть не что иное, как передача и хранение информации. Информационные и коммуникационные технологии вооружают банки новым инструментарием, который они используют в своей деятельности.

Одновременно современные коммуникационные и компьютерные технологии, включая программное обеспечение, оказывают существенное воздействие на функционирование финансовых институтов. Выходя за операционные рамки, оно становится фактором преобразования деятельности и отдельного банка, и банковского сектора в целом.

В сложившейся ситуации важное практическое значение имеет разработка современных подходов к совершенствованию операционной деятельности коммерческих банков с целью повышения эффективности их работы.

В ходе реализации целей и задач исследования были сделаны следующие выводы:

1. В условиях рыночной экономики пассивные операции коммерческих

банков, их структура и увеличение объема зависят от эффективного управления ими. Объем и структура активов банка зависят от величины и структуры его пассивов.

2. Модель активно-пассивного управления в кредитных организациях предполагает балансирование активных и пассивных операций для максимизации прибыли. Банк должен грамотно управлять составом и структурой своих активов и пассивов, чтобы обеспечить достаточные доходы и минимизировать риски.

3.. Реализация цифровой трансформации системы банковского обслуживания формирует необходимость идентификации и оценки результатов ее осуществления. Внедрение цифровых финансовых технологий в процесс банковского обслуживания приводит не только к повышению его качества, но и способствует наращиванию рисков банковской деятельности. В этой связи, автоматизация операционной деятельности банка становится актуальной.

4. Путем изменения источников доходов и расходов и охвата новых рынков, включая нефинансовые, банкам удастся обеспечить устойчивую прибыль и стратегический контроль. Процесс формирования доходов от цифровых экосистем может быть особенно важным для банков, включая Азиатско-Тихоокеанский банк..

Цифровые бизнес-процессы давно уже стали нормой для большинства банков — многие кредитные организации переводят в электронный вид сквозные процессы, в которые вовлечены удаленные подразделения и множество информационных систем.

Однако ИТ-инфраструктура динамична: она постоянно усложняется и масштабируется, отвлекая все больше ресурсов компании на свое обслуживание, что делает весьма затратным ее дальнейшее развитие. Применение шины данных (Enterprise Service Bus, ESB) и технологий роботизации бизнес-процессов (Robotic Process Automation, RPA) в ряде случаев позволяет решать проблему сложности, обеспечивая контролируемое

масштабирование корпоративной информационной системы в условиях
искусственного интеллекта,

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Jayawardhena, C. and Foley, P. (2000). Changes in the banking sector - the case of Internet banking in the UK, Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, Vol. 10 No. 1, pp. 19-30
2. Marous, J. Becoming a Digital Bank is More Than Rebranding // The Financial Brand: цифровое издание. [Электронный ресурс] URL: <https://thefinancialbrand.com/55805/digital-bank-customerexpectations/>
3. Ахмадова Х.М. Проблемы и пути совершенствования денежно-кредитного регулирования в Российской Федерации // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 2. – С. 303-307.
4. Банковская система в современной экономике; КноРус - М., 2022. - 366 с.
5. Влияние технологий в 2022 году и в последующий период. [Электронный ресурс] URL: <https://www.ieee.org/> (дата обращения: 24.11.2023)
6. Басс, А. Б. Тенденции развития финансовых услуг коммерческих банков в России / А. Б. Басс. - М.: Русайс, 2017. - 176 с.
7. Бобыль, В. В. Тенденции развития концепции антикризисного управления банковскими рисками / В. В. Бобыль // Финансы и кредит. - 2017. - № 38. - С. 2258-2273.
8. Бойко, Т. А. Анализ депозитов современных российских банков / Т.А. Бойко, Г. К. Девлет-Гельды // Современные тенденции развития науки и технологий. - 2016. - № 5-7. - С. 30-37.
9. Валенцева, Н. И. Развитие традиционных направлений деятельности коммерческих банков как условие их финансовой устойчивости / Н. И. Валенцева, Э. С. Коско, Д. Д. Поликарпов // Банковское дело. - 2016. - № 7. - С. 63-69.
10. Васильева, А. С. Современное состояние рынка депозитов коммерческих банков / А. С. Васильева, Т. Р. Высоцкая // Международный научно-исследовательский журнал. - 2017. - № 7-1. - С. 6-9.

- 11.Березина Е.Д. Роль денежно-кредитной политики в обеспечении экономической безопасности страны // Экономическая безопасность: финансовые, правовые и IT аспекты : Материалы четвертой Всероссийской научно-практической конференции, Иркутск-Томск, 10 ноября 2022 года / Под научной редакцией И.В. Цвигун, А.А. Шелупанова. – Иркутск: Байкальский государственный университет, 2023. – С. 24-29.
- 12.Бердышев А.В., Щербаков А.Н. Роль денежно-кредитной политики Банка России в обеспечении экономической безопасности страны // Российский экономический интернет-журнал. – 2017. – № 2. – С. 18-22.
- 13.Бондар А.Э. Текущее состояние банковского сектора России / А.Э. Бондар // НАУЧНЫЙ ИМПУЛЬС – 2023 : сборник статей Международного научноисследовательского конкурса, Петрозаводск, 16 января 2023 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2023. – С. 115-118.
- 14.Волгин А.Р. К вопросу о правовой природе Центрального Банка Российской Федерации // Правовой альманах. – 2022. – № 3(16). – С. 8-14.
- 15.Домрачева Л.П. Механизм обеспечения финансовой безопасности России: бюджетная политика, денежно-кредитная политика, налоговая политика государства / Л.П. Домрачева, О.О. Ковтун, К.О. Хозяинова // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки : сб. ст. по материалам LXXXII междунар. студ. науч.-практ. конф. – 2019. – № 11 (83). – С. 105–114
16. Ефимова Л. Г. Банковское право; БЕК - М., 2020. - 348 с.
- 17.Иванов Олег Михайлович Банковские платежные агенты; КноРус - М., 2020. - 414 с.
- 18.Идрисова Э.А. Минимизация кредитных рисков коммерческих банков как составляющая их экономической безопасности // Экономика, предпринимательство и право. – 2016. – № 4. – с. 437-443. – doi: 10.18334/erpp.6.4.36585

- 19.Исаев Р. А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг. В 2 томах (комплект из 2 книг): моногр. ; ИНФРА-М - М., 2023. - 624 с.
- 20.Казимагомедов А.А. Банковское дело: организация деятельности центрального банка и коммерческого банка, небанковских организаций. / Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2020. – 502 с.
- 21.Кинг Бретт Банк 3.0. Почему сегодня банк - это не то, куда вы ходите, а то, что вы делаете; Олимп-Бизнес - М., 2022. - 520 с.
- 22.Кротов Н. От Международного Московского Банка к ЮниКредит Банку; Экономическая летопись - М., 2023. - 600 с.
- 23.Ломакин Николай und Макаров Дмитрий Fuzzy-алгоритм в работе банка на бирже; LAP Lambert Academic Publishing - М., 2020. - 128 с.
- 24.МакНотон Диана Организация работы банка. Том 1. Укрепление руководства и повышение чувствительности к переменам; Финансы и статистика - М., 2022. - 322 с.
- 25.Марченкова Е. Р., Дворецкая Ю.А. Цифровизация банковской системы Российской Федерации // Тенденции и перспективы развития банковской системы в современных экономических условиях : Материалы IV международной научно-практической конференции, Брянск, 08 декабря 2022 года. – 2023. – С. 87-90.
- 26.Национальное бюро кредитных историй (НБКИ). [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nbki.ru> (дата обращения: 24.11.2023)
- 27.Новосельцева М.М. Имитация кредитного комитета в системе экономической безопасности. / Учебное пособие. - Калуга: Издательство Аналитическая консультационная группа «Политоп», 2019. – 132 с.
- 28.Обзор Банка России «О развитии банковского сектора Российской Федерации в марте 2023 года [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/analytics/bank_sector/develop/(дата обращения: 24.11.2023)
- 29.Обзор рынка потребительского кредитования по итогам 1-го полугодия 2020 года: «утомленные карантином». Рейтинговое агентство Expert. [Электронный ресурс].

URL: https://asros.ru/upload/iblock/689/EkspertRA_Obzor-rynka-potrebitelskogo-kreditovaniya-po-itogam-1_go-polugodiya-2020_goda.pdf
(дата обращения: 24.11.2023)

30. Паномаренко В. Е., Четвериков А. О., Карпов Л. К. Банковская интеграция в ЕС и ЕЭП. Возможности правовой трансплантации; Юстицинформ - М., 2021. - 206 с.
31. Поморина М.А. Концепция стратегического финансового менеджмента банка; Palmarium Academic Publishing - М., 2022. - 540 с.
32. Проблемы и перспективы развития банковской системы России (по материалам рынка ЮФО) / Р. Д. Яковлевич, Г. Л. Викторова, К. А. Андреевич, Р. Н. Денисович // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2017. № 128. С. 815-836.
33. Рахимиан М.М. Санкции и их влияние на экономику Ирана // Вестник университета. – 2019. – № 10. – С. 165-169.
34. Рота П. История банков. История старинных кредитных учреждений у древних греков и римлян, у средневековых итальянцев и в Голландии и Германии XVII и XVIII столетий; Высшая школа - Москва, 2022. - 200 с.
35. С. М. Анцыз und Н. А. Орозбеков Процентные ставки и банковский портфель:: моногр. ; LAP Lambert Academic Publishing - М., 2022. - 715 с.
36. Сайфиева С.Н. Анализ состояния банковской системы РФ / С.Н. Сайфиева, Н.М. Тишина, И.Е. Соклаков // Вестник Академии управления и производства. – 2023. – № 1. – С. 152-166.
37. Сабенова Б.Н., Сейсенбаева Ж.М., Анварова М.А. Проблемы по развитию кредитно-инвестиционным операциям в банках // Научный альманах. - 2017. - № 5-1. - С. 169-172.
38. Сигунова Т.А., Резанов Д.Е. Показатели банковской отрасли РФ: текущее состояние и направления восстановления капиталов // Прогрессивная экономика. – 2022. – № 3. – С. 30-41.

39. Синки-мл. Джозеф Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. / Учебное пособие. - Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019. – 1017 с.
40. Статистические показатели банковского сектора Российской Федерации // Центральный банк РФ : офиц. сайт. URL: https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/review/#a_48871 (дата обращения: 02.05.2023)
41. Терновская Е.П. Приоритеты кредитной политики российских банков и их влияние на экономический рост // Финансовые рынки и банки. – 2019. – № 3. – с. 15-19.
42. Уличкина, И. А. Условия и факторы развития депозитных операций: история и современность / И. А. Уличкина // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2018. - № 6. - С. 193-204
43. Четыркин Е. М. Финансовые риски. Научно-практическое пособие; Издательский дом "Дело" РАНХиГС - М., 2020. - 192 с.
44. Шеховцов Виталий Управление собственным капиталом коммерческого банка; LAP Lambert Academic Publishing - М., 2020. - 148 с.
45. Элисо Отаровна Иремадзе Имитационное моделирование процессов управления коммерческого банка; LAP Lambert Academic Publishing - М., 2020. - 414 с.
46. Сайт Министерства Финансов Российской Федерации www.minfin.ru
47. Сайт ЦБ РФ www.cbr.ru
48. Росстат: www.gks.ru
49. <https://tearsheet.co/new-banks/what-jpmorgan-is-doing-with-that-12-billion-tech-spend/>
50. Сайт ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк»: <https://www.atb.ru>