

На правах рукописи



Смолякова Наталья Викторовна

**ОПТИМИЗАЦИЯ ПОРТФЕЛЯ БАНКОВСКИХ АКТИВОВ НА
ОСНОВЕ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

Специальность 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Ростов-на-Дону – 2018

Работа выполнена на кафедре экономического анализа, статистики и финансов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Кубанский государственный университет»

Научный руководитель: **Шевченко Игорь Викторович**, доктор экономических наук, профессор

Официальные оппоненты: **Родин Денис Яковлевич**, доктор экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», кафедра денежного обращения и кредита, доцент

Зенченко Светлана Вячеславовна, доктор экономических наук, профессор, ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет», кафедра финансов и кредита, профессор

Ведущая организация: **ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»**

Защита состоится 28 сентября 2018 г. в 13.30 ч на заседании диссертационного совета Д 212.208.02 по экономическим наукам при ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет» по адресу: 344002, г. Ростов-на-Дону, ул. М. Горького, 88, ауд. 219.

С диссертацией можно ознакомиться в Зональной научной библиотеке имени Ю.А. Жданова ЮФУ (344090, г. Ростов-на-Дону, ул. Р. Зорге, 21Ж), диссертация и автореферат размещены на официальном сайте Высшей аттестационной комиссии при Министерстве образования и науки РФ: <http://vak3.ed.gov.ru/>; и на официальном сайте Южного федерального университета: www.sfedu.ru.

Отзывы на автореферат в двух экземплярах, подписанные и заверенные печатью, просим направлять по адресу: 344002, г. Ростов-на-Дону, ул. М. Горького, 88, ауд. 210.

Автореферат разослан 27 августа 2018 года

Ученый секретарь диссертационного совета
доктор экономических наук, доцент



Т.В. Воронина

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Существующее многоуровневое управление банковскими активами в российской практике вызвано необходимостью обеспечения баланса в процессе взаимодействия разнонаправленных компонентов системы целеориентации банка «ликвидность – рисковость – доходность», что актуализирует проблему оптимизации управления банковскими активами для повышения надежности функционирования кредитной организации как элемента финансовой системы государства. Банки разрабатывают свои стратегии маркетинга и продаж с целью повысить лояльность и укрепить доверие своих клиентов, применяя клиентоориентированный подход.

Оптимально-спроектированный портфель банковских активов содействует стабильности каналов трансмиссионного механизма финансовой политики государства и, как следствие, повышению доступности кредитных ресурсов для широкого круга юридических и физических лиц. Вместе с тем возникают новые задачи в сферах управления взаимоотношениями с клиентами и банковских коммуникаций. Влияние социальных сетей на взаимодействие клиентов с банками, а также внедрение инновационных банковских технологий (виртуализация банков, мобильные платежи, система безналичных платежей и др.) приводят к необходимости модификации существующих бизнес-моделей.

В экономической науке ощущается дефицит научных работ, посвященных возможностям адаптации процессов реинжиниринга к сфере функционирования коммерческого банка. На современном этапе развития экономической науки предметное поле исследований трансфера технологии реинжиниринга бизнес-процессов из сферы управления хозяйствующим субъектом в сферу функционирования финансовых рынков, в частности финансового менеджмента банка, ограничивается преимущественно теоретическими исследованиями, обосновывающими необходимость радикальных преобразований системы управления бизнес-процессами в национальном или глобальном масштабе.

В данных условиях назрела необходимость расширения эвристических и функциональных возможностей используемого инструментария и разработки новых моделей процесса управления банковскими активами для обеспечения динамического сопряжения и

преемственности перехода от существующей банковской практики к проектируемым теоретическим конструктам.

Степень разработанности проблемы. Предметное поле данного исследования находится в приграничной области актуальных направлений экономической науки (методология реинжиниринга и анализ бизнес-процессов; технологии оптимизации портфеля банковских активов и банковский менеджмент), каждое из которых получило свое развитие как в теоретических, так и в эмпирических исследованиях.

Возникновение концепции реинжиниринга бизнес-процессов связывают с трудами Т. Давенпорта, М. Хаммера и Дж. Чампи. Существенный вклад в развитие теории реинжиниринга внесли такие известные ученые, как М. Клейн, Р. Манганелли, Дж. Пеппард, М. Робсон, Ф. Уллах. Банковская деятельность также не осталась без внимания ученых, исследующих теоретические и практические аспекты реинжиниринга, поскольку она считается одним из самых сложных объектов управления. Реинжинирингу банковских бизнес-процессов посвящены работы П. Аллена, Д.А. Назипова, И.Н. Рыковой, А.В. Тютюнника, А.И. Хаемджиева и др. Особенности методологии реинжиниринга бизнес-процессов в современных организациях подробно рассмотрены в работах Н.М. Абдикеева, Е.В. Белик, Н.В. Молотковой, Э.В. Попова, М.П. Силич, Ю.Ф. Тельнова.

Актуальные вопросы банковского менеджмента исследованы Г.Н. Белоглазовой, Е.Ф. Жуковым, Р.А. Исаевым, О.И. Лаврушиным, Ю.С. Масленченковым, П. Роузом, Дж. Ф. Синки и др. Особое внимание заслуживают научные работы С.М. Бондаренко, Г. Марковица, М. Миллера, Д.А. Трифонова, Д.А. Чичуленкова, У. Шарпа, в которых рассматриваются вопросы формирования и оценки портфеля активов. Основными этапами проведения реинжиниринга организации являются идентификация, анализ и моделирование бизнес-процессов, теоретические и практические основы которых изложены в трудах В.Г. Елиферова, А.Н. Калашяна, Г.Н. Калянова, А.Т. Керимова, С.М. Ковалева, В.В. Репина.

Современные исследования реинжиниринга бизнес-процессов, как правило, ограничиваются рамками фрагментарных эмпирических трудов, которые описывают отдельные аспекты развития концепции реинжиниринга (методы оптимизации процессов предприятия,

моделирование бизнес-процессов, процессный подход к управлению организацией и т.д.). Однако, несмотря на наличие достаточно большого количества научных работ, посвященных вопросам оптимизации бизнес-процессов организации, практически отсутствуют исследования, раскрывающие методические аспекты реинжиниринга банковских бизнес-процессов и практические рекомендации по его внедрению в деятельность кредитных организаций.

Цель и задачи исследования. *Цель* диссертационного исследования заключается в разработке методических рекомендаций по внедрению технологии реинжиниринга бизнес-процессов в деятельность коммерческого банка и практических предложений, направленных на оптимизацию процесса управления портфелем банковских активов.

Достижение поставленной цели обусловило необходимость решения следующих *задач*:

- 1) исследовать процесс формирования и управления портфелем банковских активов;
- 2) раскрыть сущность и экономическое содержание понятий «оптимальный портфель активов», «бизнес-процесс» и «реинжиниринг бизнес-процессов» в банковском деле, уточнить их базовые определения;
- 3) выявить особенности проведения реинжиниринга бизнес-процессов коммерческого банка в современных условиях и обосновать необходимость его применения как инструмента оптимизации портфеля банковских активов;
- 4) разработать методику оценки эффективности процесса управления портфелем банковских активов на основе технологии реинжиниринга;
- 5) построить эконометрическую модель оценки качества управления портфелем банковских активов;
- 6) определить направления оптимизации процесса управления портфелем банковских активов на основе процедуры реинжиниринга;
- 7) оценить ожидаемые результаты практической реализации предлагаемых мер по оптимизации портфеля активов банка на основе действенной технологии реинжиниринга.

Объект и предмет исследования. *Объект* исследования – реинжиниринг процесса управления портфелем активов коммерческих банков России. *Предметом* исследования выступает совокупность

инструментарно-методических средств реинжиниринга бизнес-процессов как технологии оптимизации портфеля активов коммерческого банка.

Область исследования. Диссертационное исследование соответствует специальности 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит, разделу 3 «Финансы хозяйствующих субъектов», п. 3.28 «Финансовый менеджмент», разделу 10 «Банки и иные кредитные организации», п. 10.14 «Разработка способов оценки портфеля активов российских банков и направлений оптимизации портфеля» Паспорта научных специальностей.

Теоретико-методологической основой исследования послужили фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых в области реинжиниринга бизнес-процессов, инновационного финансового менеджмента банка, анализа и моделирования существующих бизнес-процессов. Комплексность методологии в данном исследовании основывается на использовании инструментов процессного подхода к управлению банком. Базовыми являются методологические принципы процессно-ориентированной концепции управления. Основополагающее значение для реализации концепции реинжиниринга бизнес-процессов имеет имитационное моделирование, разработанное П. Братли, У. Уинстоном, Б. Фоксом. В данном исследовании в рамках методологии реинжиниринга бизнес-процессов широко использован системный анализ, с помощью которого проведены идентификация, оценка и представление бизнес-процесса как основы для совершенствования его организации.

Инструментарно-методический аппарат исследования базируется на общенаучных и частных методах познания: абстрактно-логическом, диалектическом, системно-функциональном, анализе и синтезе, индукции и дедукции, а также на методах сравнения, группировок и экспертных оценок. В работе использовались историко-логический, статистический и экономико-математический методы обработки информации.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили данные, размещенные на сайте Центрального банка Российской Федерации, специализированные статистические сборники Государственной службы статистики и ее региональных органов, отчеты экспертных агентств (например, Эксперт РА, Национальное рейтинговое агентство), годовые финансовые отчеты отдельных банков, публикации в периодических иностранных и российских изданиях, информация,

размещенная на официальных сайтах в сети Интернет, материалы всероссийских и международных конференций, монографических исследований ученых в области финансового менеджмента банка, а также результаты собственных наблюдений автора.

Нормативно-правовая база исследования представлена законами Российской Федерации, положениями, инструкциями, указаниями Банка России и другими отечественными нормативно-правовыми актами, регулирующими отношения в банковской сфере.

Рабочая гипотеза диссертационного исследования исходит из предположения о том, что оптимизация портфеля банковских активов с использованием методов реинжиниринга позволит повысить эффективность и устойчивость функционирования коммерческих банков, стимулировать развитие и повышение конкурентоспособности банковского бизнеса.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в развитии теоретических и прикладных положений по обеспечению процесса оптимизации портфеля банковских активов на основе технологии реинжиниринга в сфере финансового менеджмента банка, а также в разработке практических рекомендаций по повышению эффективности системы управления банковскими активами с использованием технологии реинжиниринга бизнес-процессов в коммерческих банках России, что выражается в следующих элементах инновационного знания:

1. В дополнение к существующим научным исследованиям (С.М. Бондаренко¹, А.Б. Дудка², С.В. Рыбин³, Д.А. Трифонов⁴, Д.А. Чичуленков⁵), уточнены теоретико-концептуальные представления понятия «оптимальный портфель банковских активов» как сбалансированной совокупности определенным образом структурированных активов банка, целенаправленно формируемой для достижения рационального сочетания доходности, риска, ликвидности, длительности и стоимости активов и управляемой как единое целое с

¹ Бондаренко С.М. Совершенствование системы формирования и оценки портфеля активов российских банков: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. Краснодар, 2009. 152 с.

² Дудка А.Б. Разработка оптимально-сбалансированной структуры активов и пассивов коммерческого банка: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. Омск, 2009. 295 с.

³ Рыбин С.В. Совершенствование методов и инструментов управления активами коммерческого банка: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. Ставрополь, 2007. 205 с.

⁴ Трифонов Д.А. Портфельное управление в коммерческом банке и его место в системе управления банковской деятельностью // Проблемы современной экономики. 2010. № 1–2. С. 142–147.

⁵ Чичуленков Д.А. Особенности управления портфелем банковских активов // Финансы и кредит. 2009. № 12. С. 41–46.

учетом ограничений рыночной среды, что позволило сформировать целевые ориентиры оптимизации системы управления портфелем банковских активов с позиции процессного подхода. Дополнены теоретические положения, раскрывающие содержание экономической категории «реинжиниринг бизнес-процессов» применительно к банковской сфере, что в отличие от ранее существующих определений в научной экономической литературе (работы И.Н. Рыковой⁶, Е.В. Белик⁷, А.И. Хаемджиева⁸), интегрирует основные характерные черты концепции реинжиниринга банковских бизнес-процессов и расширяет трактовки данной дефиниции с позиции инновационного управления финансовыми ресурсами банка. Обосновано авторское определение дефиниции «банковский бизнес-процесс» как устойчивой целенаправленной последовательности операций банка, ориентированной прежде всего на решение бизнес-задач кредитной организации, начинающейся с поступления заявки на обслуживание и заканчивающейся созданием банковского продукта, представляющего для клиента потребительскую ценность, и затрагивающей другие направления банковской деятельности. Предложенное определение позволило провести классификацию бизнес-процессов банка в зависимости от вида банковских операций.

2. Определены специфические черты проведения реинжиниринга бизнес-процессов коммерческого банка в условиях усиления глобальных и национальных рисков и внешних ограничений (ориентация на существенный рост показателей эффективности деятельности кредитной организации и финансовой устойчивости, применение IT-технологий, формирование и внедрение новой, более эффективной системы управления бизнес-процессами, ориентация на рост общей производительности бизнес-процесса, а не на улучшение отдельных процедур и функций в условиях высокого уровня риска, трудоемкости и стоимости проводимых процедур). Доказана необходимость применения технологии реинжиниринга бизнес-процессов в качестве инструмента оптимизации портфеля банковских активов по критериям, учитывающим ключевые показатели деятельности банковских учреждений (доходность, риск,

⁶Рыкова И.Н. Реинжиниринговые процессы и их роль в развитии банковского бизнеса // Финансы и кредит. 2003. № 19 (133). С. 49–52.

⁷Белик Е.В. Реинжиниринг в банковском бизнесе России: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2001. 191 с.

⁸Хаемджиев А.И. Реинжиниринг в конкурентной борьбе коммерческих банков: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. Ростовн/Д, 2008. 173 с.

ликвидность, длительность и стоимость банковских активов), что позволило определить основные направления дальнейшего развития реинжиниринга бизнес-процессов в коммерческих банках России, среди которых важнейшими являются реорганизация внутренних взаимоотношений, системы управления банком и его филиальной сетью, реинжиниринг организационной структуры банка, модернизация технологической и информационной базы.

3. Разработана авторская методика оценки эффективности процесса управления портфелем банковских активов на основе технологии реинжиниринга, базирующаяся на расчете общих индексов по группе финансовых индикаторов и интегрального показателя, позволившая определить тип проведенных кредитной организацией изменений и оценить эффективность выполненных процедур реинжиниринга банковских процессов.

4. Построена и апробирована эконометрическая модель оценки качества управления портфелем банковских активов, учитывающая действие восьми факторов, представленных соответствующими финансовыми коэффициентами, с разработанной шкалой оценки эффективности финансового менеджмента активных операций банка, что позволяет своевременно выявить причины снижения эффективности управления активами банка и путем их устранения повысить устойчивость кредитной организации в целом.

5. Разработаны мероприятия по оптимизации процесса управления портфелем банковских активов, представленные комплексом практических рекомендаций, сформулированных по таким критериям оптимизации, как снижение длительности и стоимости активов, минимизация рисков, повышение уровня доходности и ликвидности активов банка. Содержательной компонентой указанных мероприятий являются: применение технологии реинжиниринга бизнес-процессов в банковской деятельности; развитие синдицированного кредитования как инструмента повышения качества портфеля банковских активов; моделирование оценки эффективности банковских процессов и алгоритмизация применения сетевых технологий в банковской сфере, способствующих снижению стоимости и сокращению длительности активных операций.

Теоретическая значимость работы заключается в разработке новых теоретико-методических положений, ориентированных на решение проблемы оптимизации портфеля банковских активов на основе актуализации процессов реинжиниринга в сфере финансового менеджмента банка, выявлении особенностей проведения реинжиниринга бизнес-процессов коммерческого банка в условиях усиления глобальных и национальных рисков и ограничений, а также в обобщении результатов комплексного анализа мировой практики применения реинжиниринга в банковской сфере.

Практическая значимость исследования определяется возможностью использования полученных результатов для решения задач оптимизации и оценки эффективности процесса управления портфелем активов в деятельности региональных и национальных коммерческих банков. Эконометрическая модель оценки качества управления портфелем банковских активов может быть применена как для обоснования необходимости проведения реинжиниринга и диагностики системы управления, так и для контроля за внутренними бизнес-процессами банка. Система финансовых индикаторов, характеризующая эффективность процесса управления портфелем активов банка, может быть применена в системе пруденциального надзора Банка России, в частности, в рамках управления портфельными рисками (кредитным, валютным, несбалансированной ликвидности, процентным и др.). Разработанные в результате исследования практические рекомендации по оптимизации процесса управления портфелем банковских активов на основе технологии реинжиниринга имеют универсальный характер и могут быть использованы кредитными организациями при разработке стратегий повышения эффективности финансового менеджмента в части управления активами.

Достоверность и апробация результатов исследования. Достоверность научных положений и результатов диссертационного исследования обусловлена глубоким анализом теоретических и практических работ по проблемам управления портфелем банковских активов и его оптимизации, а также подтверждена применением современных методов процессно-ориентированного управления, системного анализа. Разработанная в диссертационном исследовании модель оценки качества управления портфелем банковских активов

апробирована и внедрена в практику регионального филиала ПАО «Сбербанк России» и ПАО «БАНК УРАЛСИБ», что подтверждено соответствующими справками. Основные положения и результаты диссертационного исследования были представлены и обсуждались на всероссийских и международных научно-практических конференциях, проходивших в Москве, Новосибирске, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Казани, Омске, Липецке и других городах в 2013–2016 гг.

Публикации. По теме исследования опубликовано 16 научных работ общим объемом 6,0 п.л. (5,6 п.л. – авторский объем), из них 6 статей – в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК РФ, общим объемом 3,2 п.л., из них авторских 3,0 п.л.

Структура диссертационной работы обусловлена целью и задачами научного исследования. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, содержащих 10 параграфов, заключения, списка использованных источников, включающего 187 наименований, и 8 приложений. Объем диссертации составляет 191 страницу машинописного текста, включает 25 таблиц, 26 рисунков и 18 формул в основной части.

Диссертационная работа имеет следующую структуру:

ВВЕДЕНИЕ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ БАНКОВСКИХ АКТИВОВ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ РФ

1.1 Понятие, структура и принципы формирования портфеля банковских активов

1.2 Сущность процесса управления портфелем банковских активов

1.3 Содержание реинжиниринга как инструмента оптимизации портфеля активов коммерческого банка

2. ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ АКТИВОВ БАНКА НА ОСНОВЕ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

2.1 Характеристика текущей ситуации в российской банковской системе и оценка перспектив ее развития

2.2 Сравнительный анализ функциональных возможностей методов оптимизации банковских бизнес-процессов

2.3 Оценка эффективности существующей практики реинжиниринга бизнес-процессов банка: потенциал и ограничения

2.4 Разработка и апробация функционально-действенной методики оценки эффективности процесса управления портфелем банковских активов на основе технологии реинжиниринга

3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ ПОРТФЕЛЯ БАНКОВСКИХ АКТИВОВ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДОВ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

3.1 Моделирование эффективного бизнес-процесса управления портфелем банковских активов

3.2 Целевые ориентиры оптимизации процесса управления портфелем активов коммерческого банка на основе процедуры реинжиниринга

3.3 Оценка ожидаемых результатов реализации предлагаемых мер по оптимизации портфеля активов банка на основе действенной технологии реинжиниринга

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ПРИЛОЖЕНИЯ

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. *Анализ современных научных подходов к трактовке категорий «оптимальный портфель активов», «бизнес-процесс» и «реинжиниринг бизнес-процессов» указывает на отсутствие четких определений этих понятий применительно к сфере банковского бизнеса. Существующие интерпретации понятия «оптимальный портфель активов» не учитывают ряд ключевых показателей банковской деятельности, характеризующих эффективность активов кредитной организации (например, стоимость, трудоемкость, длительность активных операций). В имеющихся исследованиях ученые делают акцент на различных аспектах разработки и реализации проектов по реинжинирингу бизнес-процессов, при этом ограничиваясь общей концепцией процессного подхода к управлению, что существенно усложняет процесс идентификации роли и места реинжиниринга в финансовом менеджменте банка. Поэтому возникает необходимость систематизации и уточнения соответствующего понятийного аппарата.*

Анализ теоретико-концептуальных представлений понятия «оптимальный портфель банковских активов» позволил определить данную дефиницию как сбалансированную совокупность определенным образом структурированных активов банка, целенаправленно

формируемую для достижения рационального сочетания доходности, риска, ликвидности, длительности и стоимости активов и управляемую как единое целое с учетом ограничений рыночной среды. Предложенное определение уточняет существующие подходы в части выделения ряда дополнительных критериев оптимизации.

В работе обобщены и систематизированы основные подходы к трактовке категорий «бизнес-процесс» и «реинжиниринг бизнес-процессов», к идентификации их роли в финансовом менеджменте банка, в частности, проанализированы определения авторов: П. Аллена⁹, Е.В. Белик¹⁰, Т. Давенпорта¹¹, М. Робсона¹², А.И. Хаемджиева¹³, М. Хамера, Дж. Чампи¹⁴ и др. Проведенный анализ позволил определить реинжиниринг бизнес-процессов банка как функциональный компонент инновационного финансового менеджмента банка, характеризуемый крупномасштабными и рисковыми преобразованиями системы взаимосвязанных видов деятельности, основанными на принципах процессного управления, результатом которых выступает существенное улучшение отдельных качественных показателей банковской деятельности и повышение эффективности функционирования банка в целом. Авторское понимание банковского бизнес-процесса как устойчивой целенаправленной последовательности операций банка, ориентированной прежде всего на решение бизнес-задач кредитной организации, начинающейся с поступления заявки на обслуживание и заканчивающейся созданием банковского продукта, представляющего для клиента потребительскую ценность, и затрагивающей другие направления банковской деятельности, позволило разработать типологию бизнес-процессов банка в зависимости от вида банковских операций.

Авторская позиция состоит в возможности адаптации существующих видов бизнес-процессов организации к специфике деятельности коммерческих банков в части выделения subprocessов, обеспечивающих

⁹ Allen P. Reengineering the Bank. A Blueprint for Survival and Success. New York, 2005. 272 p.

¹⁰ Белик Е.В. Реинжиниринг в банковском бизнесе России: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2001. 191 с.

¹¹ Davenport T. Business Innovation, Reengineering works through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 337 p.

¹² Robson M., Ullah F. Practical guide to business process reengineering. UNITY, 1997. 224 p.

¹³ Хаемджиев А.И. Реинжиниринг в конкурентной борьбе коммерческих банков: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. Ростов н/Д, 2008. 173 с.

¹⁴ Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. New York: Harper Business, 1993. 223 p.

основные банковские операции. Предложенная классификация бизнес-процессов представлена на рисунке 1.

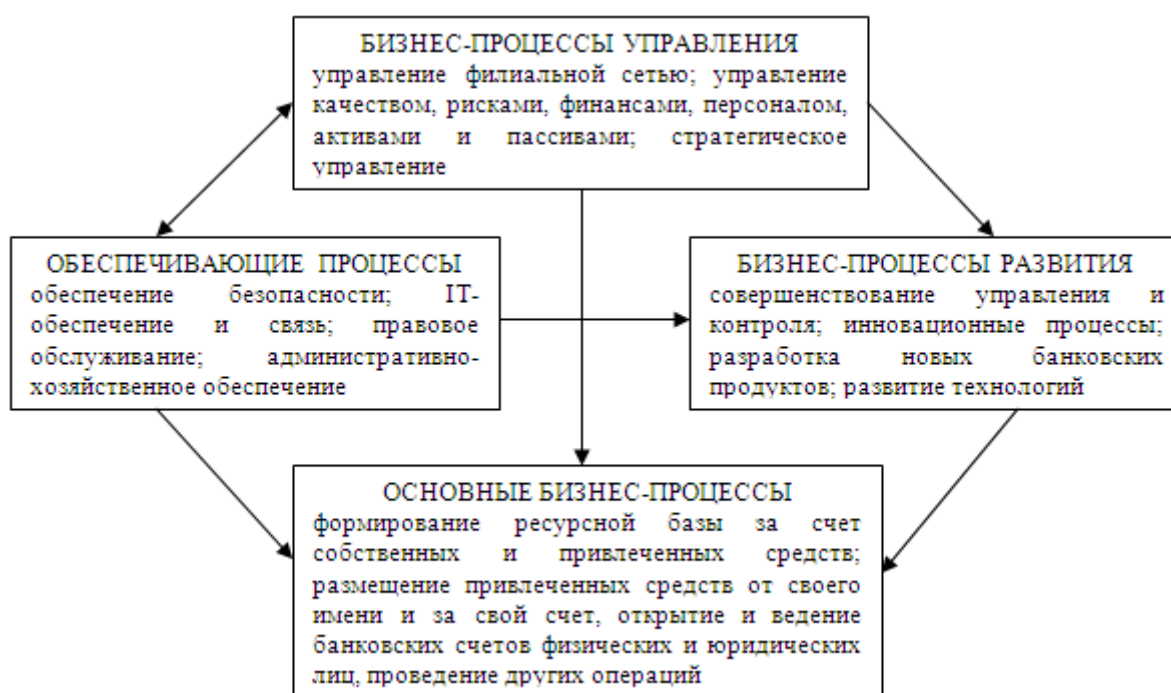


Рисунок 1 – Классификация бизнес-процессов коммерческого банка¹⁵

По мнению автора, данная типология отражает процессную структуру коммерческого банка, выделяет сегментированные группы процессов и позволяет упростить процедуру подготовки и координации проекта по реинжинирингу посредством более точной идентификации банковских бизнес-процессов.

На основе анализа методических подходов к содержанию этапов проведения реинжиниринга зарубежных (П. Аллен¹⁶, Т. Давенпорт¹⁷, М. Робсон, Ф. Уллах¹⁸, М. Хамер, Дж. Чампи¹⁹) и отечественных авторов (Е.В. Белик²⁰, А.И. Хаемджиив²¹) разработан алгоритм осуществления процедур реинжиниринга в банковской сфере, содержащий шесть ключевых этапов, представленных на рисунке 2.

¹⁵ Составлен автором в процессе исследования.

¹⁶ Allen P. Op. cit.

¹⁷ Davenport T.H. Op. cit.

¹⁸ Robson M., Ullah F. Op. cit.

¹⁹ Hammer M., Champy J. Op. cit.

²⁰ Белик Е.В. Реинжиниринг в банковском бизнесе России: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2001. 191 с.

²¹ Хаемджиив А.И. Реинжиниринг в конкурентной борьбе коммерческих банков: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. Ростов н/Д, 2008. 173 с.

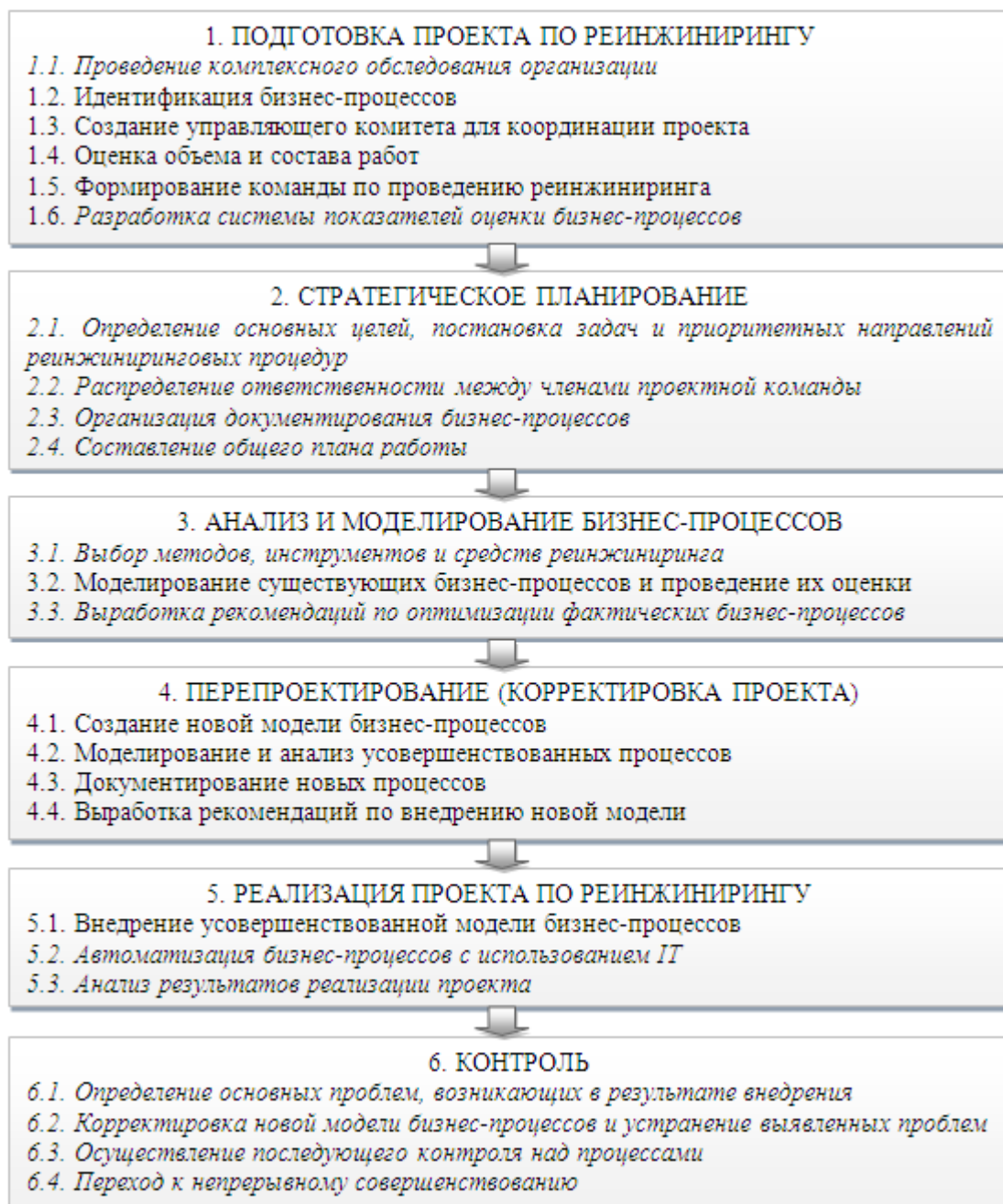


Рисунок 2 – Этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов²²

В результате исследования установлено, что реинжиниринг целесообразно проводить не только в условиях прогнозируемого ухудшения финансового состояния организации и роста рисков ведения бизнеса, но и для поддержания лидирующего положения в отрасли за счет оптимизации бизнес-процессов, построения новой, более совершенной модели управления.

2. Современный этап развития банковского сектора РФ характеризуется серьезным ужесточением регулятивных требований со

²² Составлен автором в процессе исследования.

стороны Банка России, обострением межбанковской конкуренции, усилением глобальных и макроэкономических рисков, что обуславливает необходимость повышения качества финансового менеджмента банка в части активных операций. В этой связи успешное освоение инновационных технологий, учитывающих современные тенденции развития и потребности экономики России на мировом финансовом рынке, становится приоритетной целью коммерческих банков. При этом особенности ведения банковского бизнеса обуславливают необходимость использования иных подходов к реинжинирингу банковских бизнес-процессов по сравнению с другими организациями.

Проведенное исследование роли и места реинжиниринга бизнес-процессов в финансовом менеджменте банка позволило выделить его специфические черты и сделать следующие выводы:

1) ориентация на существенный (более 50%) рост показателей эффективности деятельности и финансовой устойчивости кредитной организации адекватна такой форме финансового менеджмента банка, как стратегическое управление;

2) формирование и внедрение новой, более эффективной системы управления бизнес-процессами позволяет отнести реинжиниринг к инновационным инструментам финансового менеджмента банка;

3) рассмотрение реинжиниринга как одного из возможных способов стабилизации и улучшения финансового состояния организации позволяет определить его в качестве действенного приема антикризисного управления;

4) обязательное применение ИТ-технологий для проведения реинжиниринговых процедур дает возможность упростить радикальные преобразования в банке и повысить оперативность их внедрения;

5) ориентация на рост общей результативности бизнес-процесса, а не на улучшение отдельных процедур и функций доказывает, что в основе концепции реинжиниринга лежат принципы процессного подхода к управлению;

6) в целом процесс реинжиниринга сопровождается высоким уровнем риска, трудоемкости и стоимости проводимых процедур, что влечет за собой повышенную ответственность по координации и адаптации проекта реинжиниринга.

Основные результаты реинжиниринга бизнес-процессов коммерческого банка и их влияние на эффективность управления банковскими активами отражены на рисунке 3.

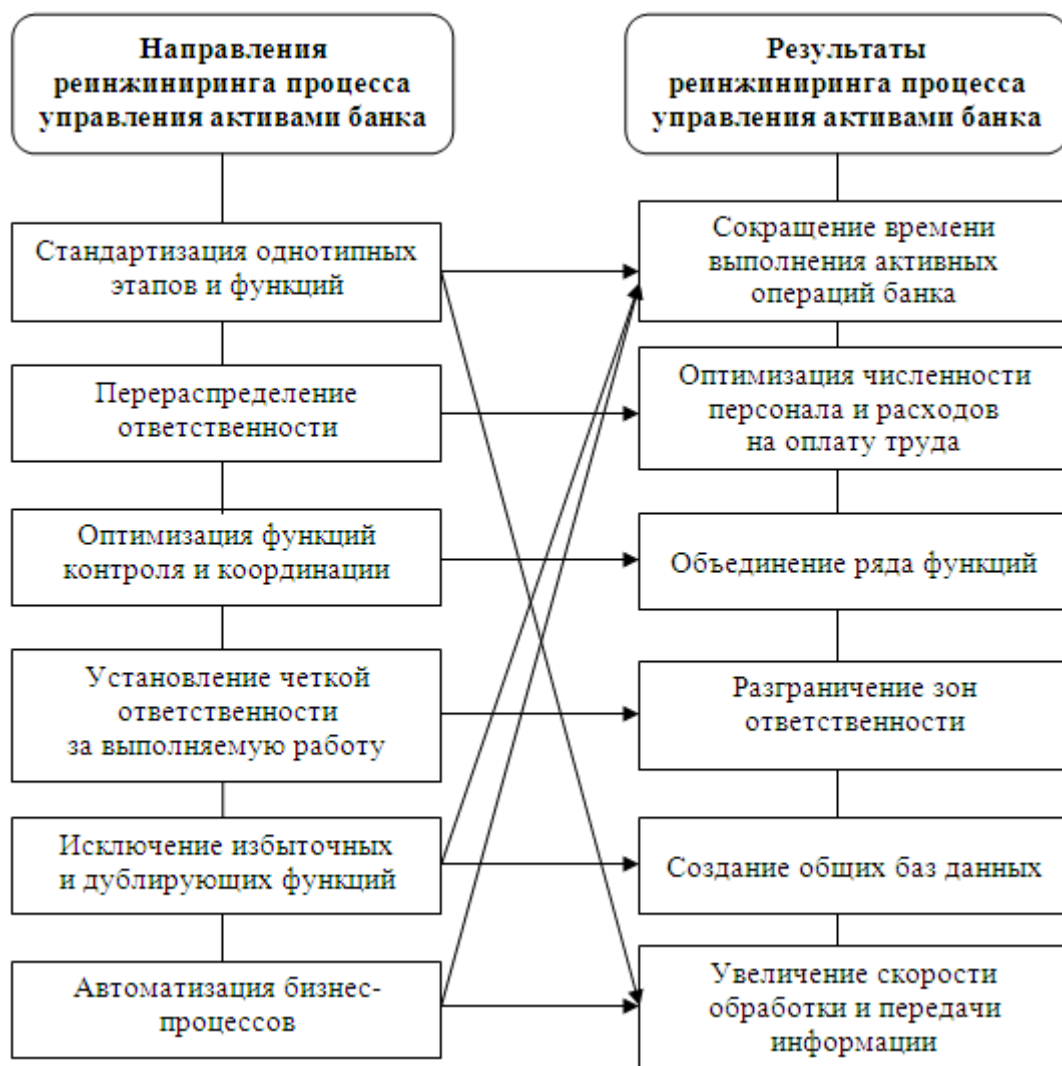


Рисунок 3 – Влияние реинжиниринговых процедур на эффективность управления активами банка²³

По мнению автора, главными причинами, побуждающими кредитные организации проводить реинжиниринг бизнес-процессов, выступают: низкая рыночная стоимость акций, ведущая к ослаблению мотивации привлечения дополнительных кредитных ресурсов с межбанковского рынка; снижение показателей эффективности бизнес-процессов; чрезмерная длительность банковских процессов; излишняя бюрократическая перегруженность системы организации бизнеса внутри банка.

Согласно авторской версии, процесс управления банковскими активами рассматривается с позиции трех подходов: функционального, процессного и портфельного (рисунок 4). При этом под управлением банковскими активами понимается скоординированный процесс

²³ Составлен автором в процессе исследования.

разработки и реализации управленческих решений, связанных с размещением финансовых ресурсов банка для достижения поставленных целей.

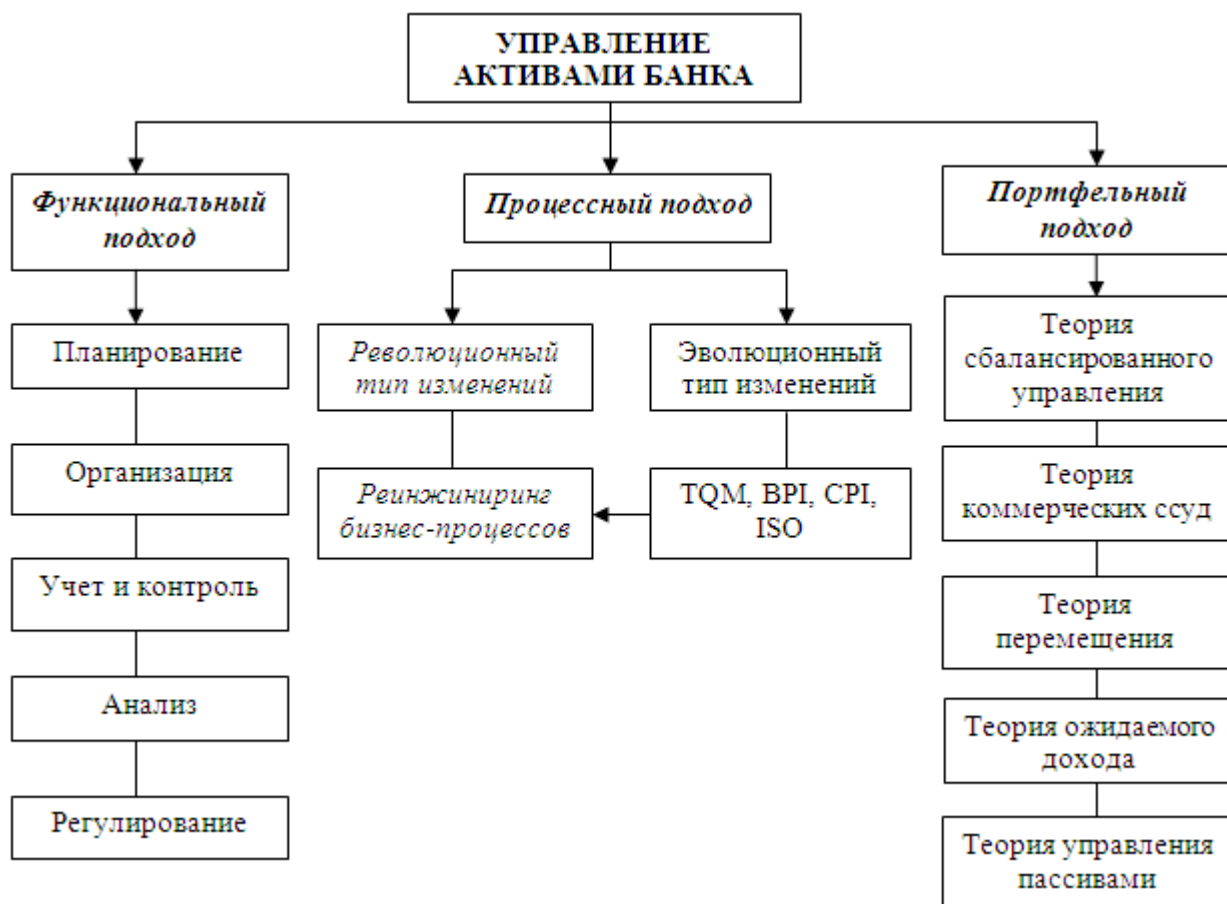


Рисунок 4 – Подходы к управлению банковскими активами²⁴

В работе установлено, что подход к оптимизации портфеля банковских активов на основе технологии реинжиниринга позволяет значительно повысить эффективность финансового менеджмента банка, достичь заданных стратегических и конкурентных преимуществ за счет внедрения перепроектированных процессов и устранения неэффективных функций.

3. *Отсутствие единой системы финансовых индикаторов в деятельности российских банков при анализе эффективности реинжиниринга процесса управления активами обуславливает необходимость формирования алгоритма оценки эффективности процесса управления портфелем банковских активов на основе технологии реинжиниринга, базирующегося на расчете интегрального показателя, что позволит сформировать репрезентативную информационно-*

²⁴ Составлен автором в процессе исследования.

аналитическую базу для принятия решений, обеспечивающих успешность реализации реинжиниринга бизнес-процессов банка, отслеживать риск, определять рентабельность каждого направления банковской деятельности и выработать предложения по ее дальнейшему улучшению.

Проведенный анализ методик оценки эффективности реинжиниринга бизнес-процессов позволил выделить шесть методических подходов к решению данной задачи. В первую группу вошли методы затратного подхода, применение которых ограничено такими существенными недостатками, как оценка в текущих ценах, игнорирование фактора времени и инфляции. Вторая группа представлена доходными методами, получившими широкое распространение среди коммерческих предприятий. В основе этой группы методов лежит использование дисконтированных оценок, что выгодно отличает их от затратных. Экспертные методы составляют третью группу методик, преимущество которых состоит в относительной простоте применения. К их недостаткам можно отнести возможные трудности обработки данных и в проведении опроса экспертов, а также отсутствие гарантий получения достоверных результатов. Четвертая группа включает методы теории игр, результаты оценок которых имеют качественный характер. Пятая группа представлена комбинированными методами оценки, отличающимися простотой конструкций и доступными правилами анализа финансового состояния банка. Игнорирование специфики функционирования исследуемой организации и непрезентативность эмпирических данных при их обосновании составляют основные недостатки данной группы. В шестую группу методик входят методы анализа и оптимизации бизнес-процессов, основанные на принципах процессного подхода.

В ходе исследования установлено, что для получения объективной оценки эффективности реинжиниринга бизнес-процессов необходимо применение комплексного подхода. Несмотря на выявленные преимущества и недостатки исследуемых методов, автор полагает, что решением проблемы получения комплексной и объективной оценки эффективности реинжиниринга является построение интегрального показателя. Исходя из этого, в диссертации разработан алгоритм оценки эффективности процесса управления портфелем банковских активов на основе технологии реинжиниринга, включающий восемь последовательных этапов (рисунок 5).

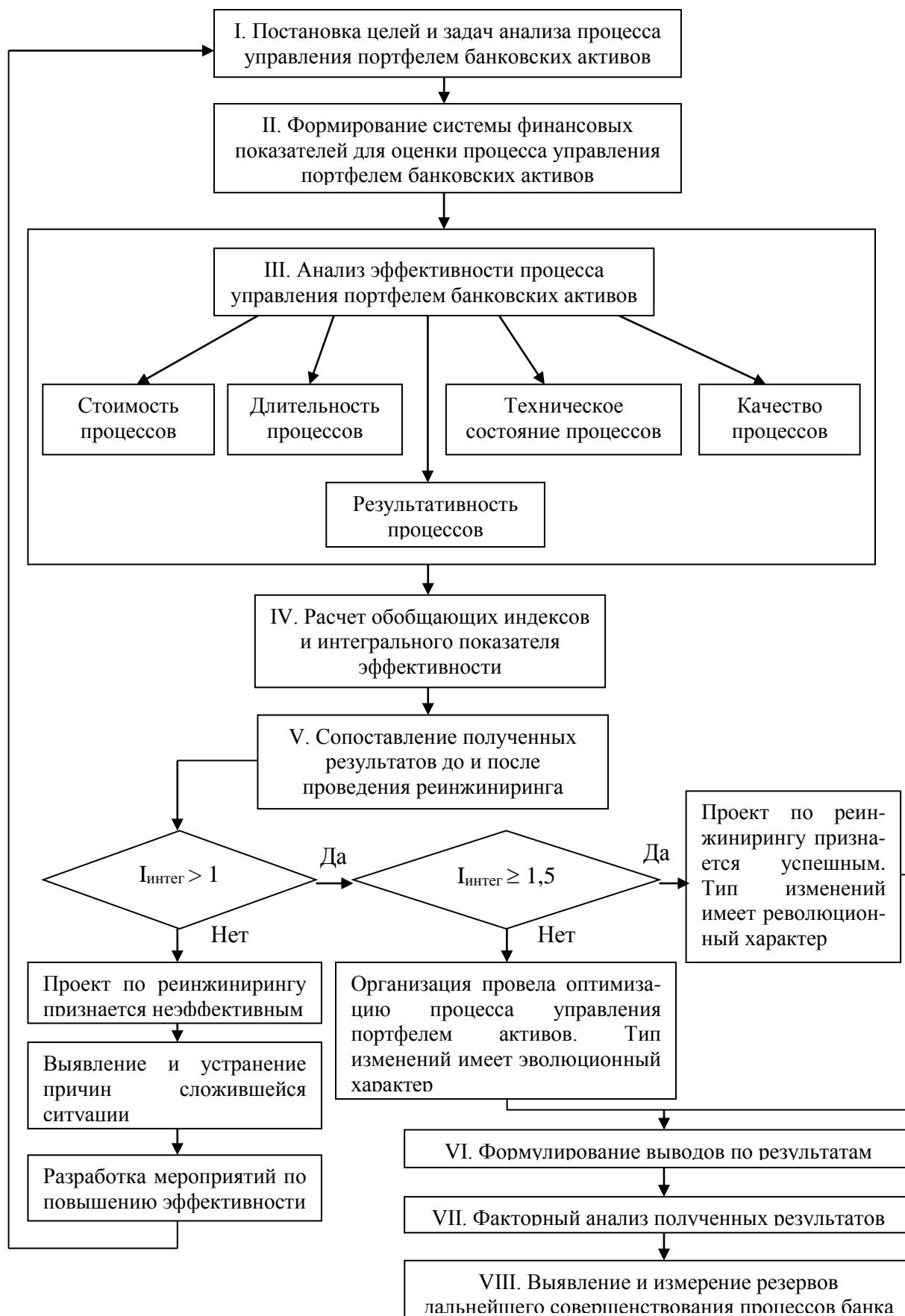


Рисунок 5 – Методика оценки эффективности процесса управления портфелем банковских активов на основе технологии реинжиниринга²⁵

²⁵ Составлен автором в процессе исследования.

В рамках разработанной методики анализ эффективности реинжиниринга процесса управления портфелем банковских активов проводится на основе системы финансовых индикаторов оценки банковских процессов, состоящей из относительных показателей, сгруппированных по следующим направлениям оценки: стоимость процессов, длительность процессов, их результативность, техническое состояние и качество процессов.

На основе сформированной системы финансовых показателей производится расчет обобщающих индексов по каждой группе коэффициентов и моделирование интегрального показателя эффективности как среднего геометрического значения обобщающих индексов. Перечень финансовых индикаторов, определяемых на втором этапе, и порядок их расчета показаны в таблице 1 и 2.

Анализ данных показателей позволяет своевременно выявить факторы, снижающие эффективность бизнес-процессов кредитной организации, и оптимизировать процесс управления портфелем активов банка в рамках существующих направлений деятельности, отслеживать риск, рентабельность каждого направления и банка в целом. Выделение системы финансовых индикаторов обусловлено следующими причинами: во-первых, полученные результаты аналитических расчетов в большей степени отражают сущность процессного подхода к управлению портфелем банковских активов; во-вторых, позволяют определить причину изменения результирующего показателя и выработать предложения по дальнейшему улучшению деятельности кредитной организации.

Предлагаемая методика основывается на формализованных методах анализа и представляет собой алгоритм действий коммерческого банка по оценке эффективности кардинальной перестройки процесса управления портфелем активов банка и созданию новой, более эффективной модели оценки на основе системы финансовых индикаторов. К ее достоинствам можно отнести относительную простоту аналитических расчетов, доступность информации, использование интегрального показателя и возможность применения существующих методик для интерпретации экономического смысла показателей.

Таблица 1 – Система финансовых показателей для внешнего анализа процесса управления портфелем активов банка²⁶

| Показатель | Формула расчета | Экономическое содержание |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>1. Показатели стоимости процессов</i> | | |
| 1. К-т стоимости процесса кредитования | Расходы на осуществление кредитных вложений / Объем кредитных вложений | Характеризует, сколько затрат несет организация на осуществление кредитных вложений |
| 2. К-т стоимости операций с приобретенными ценными бумагами | Расходы по операциям с приобретенными ценными бумагами / Объем приобретенных ценных бумаг | Показывает, сколько расходов банка приходится на формирование портфеля приобретенных ценных бумаг |
| 3. К-т стоимости доходных процессов | Расходы по выполнению доходных процессов / Объем работающих активов | Характеризует, какой объем затрат несет банк на выполнение доходных процессов |
| <i>2. Показатели результативности процессов</i> | | |
| 1. Рентабельность доходных процессов, % | Чистая прибыль / Объем работающих активов | Показывает эффективность осуществления доходных процессов банком |
| 2. К-т эффективности затрат на процессы | Доход от основных процессов / Стоимость основных процессов, приносящих доход | Характеризует степень покрытия расходов банка на выполнение доходных процессов операционными доходами |
| 3. Рентабельность процесса управления приобретенными ценными бумагами, % | Чистые доходы от операций с приобретенными ценными бумагами / Объем приобретенных ценных бумаг | Показывает эффективность процесса управления приобретенными ценными бумагами банка |
| 4. Рентабельность процесса кредитования, % | Процентная маржа / Объем кредитных вложений | Характеризует, какой объем процентной маржи приходится на 1 руб. кредитных вложений |
| 5. Фондоотдача | Доходы от операционной деятельности / Основные средства | Показывает эффективность использования основных средств банка |
| 6. Производительность труда, руб. / чел. | Объем работающих активов / Численность персонала | Показывает объем работающих активов на 1 сотрудника банка |
| <i>3. Показатели качества процессов: 3.1 Показатели доходности</i> | | |
| 1. Доходность процесса кредитования, % | Процентные доходы / Объем кредитных вложений | Показывает, сколько процентных доходов приходится на 1 руб. кредитных вложений |
| 2. Доходность операций с приобретенными ценными бумагами, % | Доходы от операций с приобретенными ценными бумагами / Объем приобретенных ценных бумаг | Характеризует, сколько доходов приносит каждый рубль, вложенный в ценные бумаги |
| 3. Доходность процесса управления активами, % | Операционные доходы / Объем активных операций | Показывает сумму операционных доходов на 1 руб. активов банка |
| <i>3.2 Показатели ликвидности</i> | | |
| 1. К-т мгновенной ликвидности, % | Ликвидные активы до востребования/ Обязательства до востребования | Характеризует, какой объем наиболее срочных обязательств банк может покрыть за счет активов мгновенной ликвидности |
| 2. К-т текущей ликвидности, % | Ликвидные активы срочностью до 30 дней/ Обязательства до востребования и на срок до 30 дней | Характеризует, какой объем краткосрочных обязательств банк может покрыть за счет активов той же срочностью |

²⁶ Составлена автором в процессе исследования.

| Показатель | Формула расчета | Экономическое содержание |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. К-т долгосрочной ликвидности, % | Кредиты, размещенные средства с оставшимся сроком до погашения свыше года / Сумма собственных средств и обязательств со сроком погашения свыше года | Характеризует, какой объем собственных средств и обязательств со сроком погашения свыше года банк может покрыть за счет активов долгосрочной ликвидности |
| 4. Доля высоколиквидных активов в совокупных активах, % | Высоколиквидные активы / Активы | Показывает долю высоколиквидных активов в структуре совокупных банковских активов |
| 5. Доля ликвидных активов в совокупных активах, % | Ликвидные активы / Активы | Отражает удельный вес ликвидных активов в структуре совокупных банковских активов |
| <i>3.3 Показатели вероятности потерь</i> | | |
| 1. К-т защищенности работающих активов от вероятных угроз | Резервы на возможные потери / Объем работающих активов | Характеризует уровень покрытия вероятных потерь работающих активов созданными резервами |
| 2. К-т просроченных платежей | Просроченная задолженность / Кредитный портфель | Показывает удельный вес просроченных платежей по основному долгу в структуре кредитного портфеля. Положительная динамика показателя свидетельствует о неэффективном управлении кредитным портфелем банка |
| 3. К-т покрытия вероятных потерь по ссудам | Резерв на возможные потери по ссудам / Кредитный портфель | Показывает степень покрытия вероятных потерь кредитного портфеля сформированными резервами и позволяет оценить уровень риска кредитных вложений |
| 4. К-т обеспечения | Сумма обеспечения / Кредитный портфель | Характеризует, какую долю сумма обеспечения возвратности кредитов занимает в структуре кредитного портфеля |
| 5. Доля процентных доходов в общих доходах, % | Процентные доходы / Совокупные доходы | Показывает удельный вес процентных доходов в структуре совокупных доходов банка и позволяет оценить уровень вероятных потерь процентного дохода |
| 6. Доля ссуд IV и V категорий качества в общем объеме кредитных вложений, % | Сумма ссуд IV и V категорий качества / Объем кредитных вложений | Оценивает уровень надежности кредитных вложений |
| <i>4. Показатели структуры</i> | | |
| 1. Доля основных процессов, % | Количество основных процессов / Общее количество процессов | Характеризует, какой удельный вес занимают основные процессы в структуре всех бизнес-процессов банка |
| 2. Доля доходных процессов, % | Количество доходных процессов / Общее количество процессов | Характеризует удельный вес процессов, приносящих доход, в структуре всех бизнес-процессов банка |
| 3. Доля обеспечивающих процессов, % | Количество обеспечивающих процессов / Общее количество процессов | Показывает долю обеспечивающих процессов в структуре всех бизнес-процессов банка |
| 4. К-т рациональности процессов, % | Количество дублируемых процессов / Общее количество процессов | Показывает, какую долю занимают дублируемые процессы в структуре всех бизнес-процессов банка |
| 5. К-т соотношения основных и обеспечивающих процессов, % | Количество основных процессов, приносящих доход / Количество обеспечивающих процессов | Характеризует, сколько доходных процессов приходится на 1 ед. обеспечивающих процессов |

Для целей внутреннего анализа банковских бизнес-процессов построенная система финансовых индикаторов может быть дополнена показателями длительности и технического состояния бизнес-процессов.

Таблица 2 – Система финансовых показателей для внутреннего анализа процесса управления портфелем активов банка²⁷

| Показатель | Формула расчета | Экономическое содержание |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>1. Показатели длительности процессов</i> | | |
| 1. К-т трудоемкости процесса кредитования, ч. / чел. | Длительность процесса кредитования / Численность персонала, задействованного в процессе кредитования | Показывает, насколько оперативно осуществляется процесс кредитования |
| 2. К-т трудоемкости операций с ценными бумагами, ч. / чел. | Длительность операций с ценными бумагами / Численность персонала, задействованного в операциях с ценными бумагами | Характеризует, сколько времени требуется на осуществление операций с ценными бумагами |
| 3. К-т трудоемкости доходных процессов, ч. / чел. | Длительность процессов, приносящих доход / Численность персонала, задействованного в выполнении доходных процессов | Характеризует продолжительность выполнения доходных процессов сотрудниками банка |
| <i>2. Показатели технического состояния процессов</i> | | |
| 1. Индекс формализованности процессов, % | Количество четко регламентированных процессов / Общее количество процессов | Характеризует удельный вес формализованных процессов в структуре всех процессов банка |
| 2. К-т автоматизации, % | Количество автоматизированных процессов / Общее количество процессов | Характеризует долю процессов, выполняемых с помощью компьютера и специализированного программного обеспечения, в структуре всех процессов банка |
| 3. К-т фрагментарности процесса, % | Количество организационных разрывов / Количество функциональных переходов | Показывает, сколько организационных разрывов в причинно-следственной связи между бизнес-процессами приходится на число функциональных переходов |
| 4. К-т рациональности процессов, % | Количество дублируемых процессов / Общее количество процессов | Показывает, какую долю занимают дублируемые процессы в структуре всех процессов банка |
| 5. Степень оснащенности компьютерной техникой, руб. / чел. | Стоимость компьютерной техники / Численность персонала | Показывает, сколько компьютерной техники (в рублях) приходится на 1 сотрудника банка |

Конкурентным преимуществом данной методики выступает введение перечня финансовых показателей, характеризующих эффективность, стоимость, длительность, техническое состояние и качество банковских процессов, и установление четких границ с учетом актуальной рыночной конъюнктуры. Апробация методики оценки эффективности управления портфелем банковских активов на основе технологии реинжиниринга представлена в таблице 3.

²⁷ Составлена автором в процессе исследования.

Таблица 3 – Апробация методики оценки эффективности управления портфелем банковских активов на основе технологии реинжиниринга²⁸

| Показатели | Сбербанк России | | | Банк Уралсиб | | |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|
| | До реинжиниринга бизнес-процессов | После реинжиниринга бизнес-процессов | Индивидуальный индекс | До реинжиниринга бизнес-процессов | После реинжиниринга бизнес-процессов | Индивидуальный индекс |
| 1 | 2 | 3 | 4 = (3/2) | 5 | 6 | 7 = (6/5) |
| К-т стоимости процесса кредитования, руб./руб. | 0,0514 | 0,0671 | 1,3054 | 0,1715 | 0,1285 | 0,7495 |
| К-т стоимости операций с приобретенными ценными бумагами, руб./руб. | 0,0038 | 0,0030 | 0,7910 | 0,0580 | 0,0180 | 0,3109 |
| К-т стоимости доходных процессов, руб./руб. | 0,0593 | 0,0570 | 0,9612 | 1,6715 | 1,6628 | 0,9948 |
| Обобщающий индекс стоимости активов | 0,9975 | | | 0,6143 | | |
| Рентабельность доходных процессов | 0,0321 | 0,0109 | 0,3392 | 0,0023 | -0,0001 | -0,0318 |
| К-т эффективности затрат на процессы, руб./руб. | 1,0360 | 1,0030 | 0,9681 | 0,9058 | 0,9911 | 1,0942 |
| Рентабельность процесса управления приобретенными ценными бумагами | 0,0091 | -0,0011 | -0,1226 | 0,0041 | 0,0043 | 1,0570 |
| Рентабельность процесса кредитования | 0,0777 | 0,0514 | 0,6609 | 0,0587 | 0,0658 | 1,1208 |
| Фондоотдача, руб./руб. | 19,4268 | 191,2472 | 9,8445 | 23,4598 | 34,2279 | 1,4590 |
| Производительность труда, руб. / чел. | 31,2759 | 75,3301 | 2,4086 | 25,8822 | 32,9603 | 1,2735 |
| Обобщающий индекс результативности активов | 0,9261 | | | 0,6516 | | |
| Доходность процесса кредитования | 0,1182 | 0,1185 | 1,0029 | 0,1302 | 0,1943 | 1,4927 |
| Доходность операций с приобретенными ценными бумагами | 0,0029 | 0,0019 | 0,6427 | 0,0621 | 0,0224 | 0,3600 |
| Доходность процесса управления активами | 0,7234 | 4,0205 | 5,5578 | 0,7139 | 1,3477 | 1,8877 |
| Обобщающий индекс доходности активов | 1,5301 | | | 1,0048 | | |

²⁸ Рассчитано автором по данным Банка России и финансовой отчетности коммерческих банков.

Окончание таблицы 3

| 1 | 2 | 3 | 4 = (3/2) | 5 | 6 | 7 = (6/5) |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------|----------|-----------|---------------|----------|-----------|
| К-т мгновенной ликвидности, % | 80,6000 | 116,4000 | 1,4442 | 25,0000 | 65,1000 | 2,6040 |
| К-т текущей ликвидности, % | 103,0000 | 154,4000 | 1,4990 | 62,0000 | 209,8000 | 3,3839 |
| К-т долгосрочной ликвидности, % | 78,0000 | 65,5000 | 0,8397 | 64,3000 | 24,1000 | 0,3748 |
| Доля высоколиквидных активов в совокупных активах | 0,0544 | 0,0685 | 1,2594 | 0,0936 | 0,0668 | 0,7140 |
| Доля ликвидных активов в совокупных активах | 0,2689 | 0,2405 | 0,8943 | 0,2820 | 0,1682 | 0,5965 |
| Обобщающий индекс ликвидности активов | 1,1541 | | | 1,0706 | | |
| К-т защищенности работающих активов от вероятных угроз, руб./руб. | 0,0898 | 0,0436 | 0,4851 | 0,1042 | 0,1009 | 0,9690 |
| К-т просроченных платежей, руб./руб. | 0,0535 | 0,0245 | 0,4582 | 0,1859 | 0,1799 | 0,9675 |
| К-т покрытия вероятных потерь по ссудам, руб./руб. | 0,0548 | 0,0482 | 0,8789 | 0,1185 | 0,1358 | 1,1457 |
| К-т обеспечения, руб./руб. | 3,5290 | 2,8844 | 0,8173 | 6,0952 | 5,1940 | 0,8521 |
| Доля процентных доходов в общих доходах | 0,1194 | 0,0219 | 0,1832 | 0,1109 | 0,0738 | 0,6658 |
| Доля ссуд IV и V категорий качества в общем объеме кредитных вложений | 0,1082 | 0,0573 | 0,5293 | 0,2217 | 0,1990 | 0,8977 |
| Обобщающий индекс вероятности потерь | 0,8006 | | | 0,9478 | | |
| Доля основных процессов | 0,4571 | 0,4706 | 1,0294 | 0,4571 | 0,4571 | 1,0000 |
| Доля доходных процессов | 0,2857 | 0,3235 | 1,1324 | 0,2286 | 0,2571 | 1,1250 |
| Доля обеспечивающих процессов | 0,2571 | 0,2353 | 0,9150 | 0,2571 | 0,2571 | 1,0000 |
| К-т соотношения основных и обеспечивающих процессов | 1,7778 | 2,0000 | 1,1250 | 1,7778 | 1,7778 | 1,0000 |
| Обобщающий индекс структуры | 1,0941 | | | 1,0299 | | |
| Интегральный индекс эффективности процессов | 1,0622 | | | 1,0181 | | |

В результате практической оценки эффективности процесса управления портфелем банковских активов на основе технологии реинжиниринга двух анализируемых банков было установлено, что проведенные кредитными организациями преобразования бизнес-процессов имеют эволюционный характер, поскольку значения интегрального индекса эффективности не превысили пороговый уровень (1,5) преобразований революционного характера. При этом сдерживающими факторами увеличения интегрального показателя стало значительное снижение рентабельности процесса управления приобретенными ценными бумагами и ряда доходных процессов, что было обусловлено усилением финансовой волатильности на рынке ценных бумаг.

4. Существующие ограничения в использовании имеющегося на сегодняшний день методического инструментария оптимизации системы финансового менеджмента банка в части активных операций обуславливают необходимость построения модели оценки качества управления портфелем банковских активов, что позволит осуществлять диагностику системы управления, проводить контроль бизнес-процессов банка и своевременно выявлять факторы, ухудшающие качество управления активами кредитной организации.

Анализ различных методик оценки эффективности управления активами банков позволил выявить ряд существенных ограничений в использовании имеющегося методического обеспечения процесса оптимизации системы финансового менеджмента банка. В частности, установлено, что не существует общепринятого способа анализа банковских бизнес-процессов, в связи с чем была разработана авторская эконометрическая модель оценки качества управления портфелем банковских активов.

Для моделирования процесса управления портфелем банковских активов с помощью метода корреляционно-регрессионного анализа отобрано 30 кредитных организаций, сгруппированных по масштабам деятельности: системно значимые банки; универсальные банки; малые банки. В качестве факторных признаков использовалась система финансовых показателей, представленная в таблице 4. С помощью метода суммы баллов проведена сравнительная комплексная оценка исследуемых коммерческих банков, что позволило ранжировать кредитные организации по уровню качества управления портфелем банковских активов.

Таблица 4 – Финансовые показатели оценки качества управления портфелем банковских активов, 2017 г.²⁹

| Банк / показатель | Доходность активов | К-т работоспособности активов | К-т затрат на формирование работающих активов | К-т мгновенной ликвидности | К-т отношения % доходов и % расходов | К-т просроченных платежей | К-т кредитной активности | К-т отношения резервов и просроченной задолженности | Рейтинговая оценка | Место в рейтинге |
|--------------------------------|--------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|---------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------|------------------|
| <i>Системно значимые банки</i> | | | | | | | | | | |
| Сбербанк России | 2,55 | 0,76 | 1,70 | 1,61 | 2,68 | 0,02 | 0,61 | 3,30 | 48,62 | 1 |
| ВТБ | 0,98 | 0,86 | 1,03 | 1,38 | 1,46 | 0,02 | 0,60 | 2,61 | 43,44 | 12 |
| Россельхозбанк | 0,39 | 0,86 | 0,34 | 1,26 | 1,34 | 0,09 | 0,63 | 0,89 | 40,26 | 18 |
| Газпромбанк | 0,69 | 0,86 | 0,65 | 1,06 | 1,57 | 0,02 | 0,72 | 3,98 | 48,18 | 2 |
| ФК «Открытие» | 1,83 | 0,92 | 1,26 | 2,26 | 1,34 | 0,18 | 0,36 | 3,07 | 45,41 | 6 |
| ЮниКредит Банк | 0,94 | 0,92 | 0,88 | 1,17 | 1,77 | 0,04 | 0,60 | 1,63 | 44,19 | 9 |
| Райффайзенбанк | 1,76 | 0,88 | 1,76 | 0,68 | 3,25 | 0,03 | 0,67 | 1,80 | 46,68 | 4 |
| Промсвязьбанк | 0,19 | 0,78 | 0,03 | 1,15 | 1,11 | 0,24 | 0,56 | 0,97 | 36,02 | 25 |
| Альфа-Банк | 1,05 | 0,86 | 1,01 | 1,05 | 2,00 | 0,07 | 0,66 | 1,77 | 43,96 | 10 |
| Росбанк | 0,72 | 0,88 | 0,73 | 0,86 | 1,75 | 0,05 | 0,43 | 1,19 | 38,91 | 21 |
| <i>Универсальные банки</i> | | | | | | | | | | |
| БМ-банк | 0,39 | 0,86 | 0,25 | 0,94 | 2,58 | 1,84 | 0,25 | 1,32 | 31,55 | 29 |
| Банк «Россия» | 0,23 | 0,90 | 0,15 | 0,76 | 1,42 | 0,02 | 0,38 | 2,67 | 43,45 | 11 |
| Бинбанк | 0,02 | 0,91 | 0,06 | 2,93 | 3,44 | 0,37 | 0,05 | 0,47 | 43,37 | 13 |
| Банк «Возрождение» | 0,41 | 0,83 | 0,31 | 2,68 | 1,93 | 0,20 | 0,72 | 0,72 | 44,86 | 7 |
| Почта банк | 0,35 | 0,81 | 0,21 | 0,94 | 2,83 | 0,09 | 0,81 | 1,51 | 47,50 | 3 |
| Кубань Кредит | 0,40 | 0,83 | 0,19 | 0,93 | 1,91 | 0,03 | 0,64 | 2,00 | 44,29 | 8 |
| Дальневосточный банк | 1,00 | 0,74 | 1,03 | 2,08 | 1,64 | 0,06 | 0,80 | 2,00 | 42,22 | 14 |
| Балтийский банк | 1,01 | 0,75 | 1,34 | 5,04 | 0,73 | 0,25 | 0,20 | 0,49 | 32,26 | 27 |
| Банк «Заречье» | 0,70 | 0,65 | 0,95 | 0,77 | 2,37 | 0,01 | 0,57 | 4,51 | 41,17 | 17 |
| Банк «Ассоциация» | 0,75 | 0,63 | 0,90 | 1,80 | 1,46 | 0,02 | 0,49 | 4,79 | 39,54 | 20 |
| <i>Малые банки</i> | | | | | | | | | | |
| Банк «Первомайский» | 0,41 | 0,81 | 0,30 | 0,33 | 2,13 | 0,21 | 0,68 | 0,88 | 39,78 | 19 |
| Банк «Веста» | 0,92 | 0,71 | 1,26 | 0,82 | 2,24 | 0,15 | 0,26 | 1,24 | 30,52 | 30 |
| Банк Зенит Сочи | 0,50 | 0,80 | 0,32 | 1,52 | 3,44 | 0,20 | 0,64 | 0,54 | 45,92 | 5 |
| Тендер-Банк | 0,51 | 0,83 | 0,55 | 2,92 | 2,22 | 0,20 | 0,25 | 0,04 | 38,41 | 22 |
| Русский национальный банк | 0,96 | 0,74 | 0,94 | 1,30 | 1,94 | 0,08 | 0,87 | 1,62 | 42,02 | 15 |
| Банк «Синергия» | 0,42 | 0,74 | 0,20 | 0,50 | 2,17 | 0,66 | 0,46 | 0,82 | 33,46 | 26 |
| Аксонбанк | 0,48 | 0,69 | 0,31 | 0,67 | 2,64 | 0,33 | 0,69 | 0,64 | 37,69 | 23 |
| Сельмашбанк | 0,28 | 0,64 | 0,29 | 1,47 | 2,09 | 0,03 | 0,11 | 1,62 | 31,83 | 28 |
| Южный региональный банк | 0,75 | 0,88 | 0,60 | 1,85 | 0,98 | 0,13 | 0,70 | 0,76 | 41,17 | 16 |
| Национальный Банк Сбережений | 0,14 | 0,62 | 0,13 | 0,48 | 2,46 | 0,04 | 0,37 | 2,97 | 36,51 | 24 |

²⁹ Рассчитано автором по данным Банка России.

В результате проведенного корреляционно-регрессионного анализа качества управления портфелем банковских активов было получено следующее уравнение регрессии:

$$Y = 11,14 + 2,76K_1 + 18,12K_2 - 2,53K_3 + 1,82K_4 + 0,83K_5 - 5,92K_6 + \\ + 11,47K_7 + 1,89K_8,$$

где Y – качество управления портфелем банковских активов; K_1 – доходность активов; K_2 – коэффициент работоспособности активов; K_3 – коэффициент затрат на формирование работающих активов; K_4 – коэффициент мгновенной ликвидности; K_5 – коэффициент отношения процентных доходов и процентных расходов; K_6 – коэффициент просроченных платежей; K_7 – коэффициент кредитной активности; K_8 – коэффициент отношения резервов на возможные потери по ссудам и просроченной задолженности.

Построенное регрессионное уравнение зависимости качества управления портфелем банковских активов от ряда относительных факторных показателей позволяет выявить степень их влияния на эффективность активных операций банка, отслеживать структурные изменения параметров регрессионной модели в динамике, своевременно диагностировать и прогнозировать изменения качества портфеля активов банка. В таблице 5 наглядно представлены результаты оценки качества управления портфелем банковских активов.

Таблица 5 – Шкала оценки качества управления портфелем активов банка³⁰

| Значение Y | Количество банков, ед. | Количество банков, % | Качество управления портфелем активов |
|------------------|------------------------|----------------------|---------------------------------------|
| $Y \geq 64$ | 0 | 0,00 | Очень высокое |
| $48 \leq Y < 64$ | 2 | 4,00 | Высокое |
| $32 \leq Y < 48$ | 41 | 82,00 | Среднее |
| $16 \leq Y < 32$ | 7 | 14,00 | Низкое |
| $Y < 16$ | 0 | 0,00 | Очень низкое |
| Итого: | 50 | 100,00 | - |

Основным достоинством предложенной в работе модели выступает доступный для понимания алгоритм оценки качества финансового менеджмента банка в части процесса управления активами, который

³⁰ Составлена автором в процессе исследования.

служит доказательно-аналитической базой для обоснования необходимости проведения реинжиниринга и диагностики системы управления, а также для контроля за внутренними бизнес-процессами банка.

5. *Финансовая устойчивость любой кредитной организации в значительной мере зависит от качества банковских активов, в том числе от выбранных инструментов управления, целесообразность применения которых во многом определяется интенсивностью воздействия макро- и микроэкономических факторов. Поэтому в условиях усиления влияния макроэкономических факторов на деятельность российских банков необходимы радикальные преобразования в системе финансового менеджмента банка, а именно реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент антикризисного управления.*

В процессе исследования зарубежной и отечественной практики успешного проведения реинжиниринга бизнес-процессов выявлены основные его результаты: рост продаж по основным бизнес-процессам на 20% и более; снижение себестоимости и длительности бизнес-процессов на 15 и 25% соответственно; повышение качества и эффективности процессов за счет снижения количества операционных рисков на 30% и более; оптимизация численности персонала.

Исходя из определения оптимизации портфеля банковских активов как процесса формирования такой структуры активов кредитной организации, при которой достигается наиболее приемлемое соотношение доходности, риска, ликвидности и других ключевых показателей банковской деятельности с учетом заданных ограничений, автор предлагает следующие целевые ориентиры оптимизации управления портфелем банковских активов с позиции процессного подхода (таблице 6).

Таблица 6 – Целевые ориентиры оптимизации процесса управления портфелем банковских активов на основе технологии реинжиниринга³¹

| Критерии оптимизации | Инструменты оптимизации | Контрольные показатели |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Сокращение длительности активных операций | Стандартизация однотипных процессов и функций; исключение избыточных и дублирующих функций; автоматизация бизнес-процессов; объединение параллельных работ | К-т трудоемкости доходных процессов; к-т трудоемкости операций с ценными бумагами; к-т трудоемкости процесса кредитования |

³¹ Составлена автором в процессе исследования.

Продолжение таблицы 6

| Критерии оптимизации | Инструменты оптимизации | Контрольные показатели |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Минимизация стоимости активов | Организация электронного документооборота бизнес-процессов; оптимизация организационной структуры и численности персонала; анализ бизнес-логики процессов; перераспределение ответственности между исполнителями; применение технологии Lean-management | К-т стоимости доходных процессов; к-т стоимости процесса кредитования; к-т стоимости операций с приобретенными ценными бумагами |
| 3. Снижение вероятности потерь | Формализация бизнес-процессов и создание эффективного механизма мониторинга и оценки банковских рисков; хеджирование и страхование; диверсификация основных бизнес-процессов; развитие механизма синдицированного кредитования; применение методов имитационного моделирования бизнес-процесса | К-т защищенности работающих активов от риска; доля процентных доходов в общих доходах; к-т просроченных платежей; к-т покрытия; к-т обеспечения; доля ссуд IV и V категорий качества в общем объеме кредитных вложений |
| 4. Рост доходности и эффективности активов | Оптимизация хода выполнения бизнес-процессов путем перестройки алгоритма исполнения процесса, исключения неэффективных функций; бенчмаркинг; снижение фрагментарности бизнес-процессов; внедрение системы менеджмента качества; реорганизация внутренних взаимоотношений, построение системы мотивации | Рентабельность доходных процессов; доходность процесса управления ценными бумагами; доходность процесса кредитования; к-т эффективности затрат на процессы; производительность труда сотрудников; к-т фрагментарности процессов |
| 5. Повышение уровня ликвидности активов | Секьюритизация активов банка; применение методов денежного потока, адаптированных к кредитным организациям; GAP-менеджмент; построение матрицы ликвидности | К-т мгновенной ликвидности; к-т текущей ликвидности; к-т долгосрочной ликвидности; доля ликвидных активов в совокупных активах |

Результаты проведенного исследования позволяют сделать вывод о том, что переход к новой модели управления активами банка, основанной на принципах процессного подхода, требует применения не только традиционных методик оценки эффективности банковской деятельности, но и новых инструментов оптимизации портфеля активов коммерческих банков посредством актуализации процессов реинжиниринга в сфере финансового менеджмента банка. Реализация предложенных инструментов оптимизации процесса управления портфелем банковских активов на основе реинжиниринга бизнес-процессов позволит оперативно и своевременно реагировать на рыночные изменения, разрабатывать конкретные мероприятия по повышению финансовой устойчивости и конкурентоспособности коммерческих банков на рынке финансовых услуг.

Основные результаты диссертационного исследования опубликованы в следующих научных работах:

Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки РФ

1. Смолякова, Н.В. Оптимизация управления банковскими активами на основе процессного подхода [Текст] / Н.В. Смолякова // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2018. Т. 11. № 2. С. 191–204. - 0,85 п.л.

2. Смолякова, Н.В. Оценка качества управления банковскими активами: разработка методики [Текст] / Н.В. Смолякова // Банковские услуги. 2018. № 1. С. 27–34. - 0,55 п.л.

3. Смолякова, Н.В. Методические аспекты управления рисками активных операций банка [Текст] / Н.В. Смолякова // Экономика и управление: проблемы, решения. 2017. Т. 4 (71). № 11. С. 48–53. - 0,43 п.л.

4. Смолякова, Н.В. Сущность и генезис реинжиниринга бизнес-процессов в коммерческом банке [Текст] / Н.В. Смолякова // Сибирская финансовая школа. 2016. № 2. С. 47–51. - 0,48 п.л.

5. Смолякова, Н.В. Особенности реинжиниринга бизнес-процессов в коммерческом банке [Текст] / С.Н. Яковенко, Н.В. Смолякова // Экономика и предпринимательство. 2015. № 3 (56). С. 425–428. - 0,52 / 0,26 п.л.

6. Смолякова, Н.В. Место реинжиниринга бизнес-процессов в инновационном менеджменте банка [Текст] / Н.В. Смолякова // Креативная экономика. 2015. № 1 (97). С. 137–148. - 0,41 п.л.

Публикации в других изданиях

7. Смолякова, Н.В. Реинжиниринг как инструмент повышения эффективности управления бизнес-процессами банка [Текст] / Н.В. Смолякова // Аспирант. 2017. № 10. С. 87–90. - 0,30 п.л.

8. Смолякова, Н.В. Проблема оптимизации бизнес-процессов банка и методы ее решения [Текст] / С.Н. Яковенко, Н.В. Смолякова // Перспективы науки – 2015: сборник докладов I международного заочного конкурса научно-исследовательских работ. – Казань: Рокета Союз, 2015. Т. 2. С. 476-482. - 0,32 / 0,16 п.л.

9. Смолякова, Н.В. Управление бизнес-процессами коммерческого банка на основе Lean-концепции [Текст] / Н.В. Смолякова // Universum: экономика и юриспруденция: электронный научный журнал.

2015. № 1 (12). Режим доступа: <http://7universum.com/ru/economy/archive/item/1846>. - 0,25 п.л.

10. Смолякова, Н.В. Особенности реинжиниринга бизнес-процессов в коммерческом банке [Текст] / Н.В. Смолякова // Интеграция мировых научных процессов как основа общественного прогресса: материалы Междунар. науч.-практ. конф. Казань: ОНТ, 2014. С. 295–302. - 0,30 п.л.

11. Смолякова, Н.В. Оценка эффективности реинжиниринга бизнес-процессов в коммерческом банке [Текст] / Н.В. Смолякова // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире: материалы Междунар. науч.-практ. конф. СПб.: Стратегия будущего, 2014. С. 106–110. - 0,25 п.л.

12. Смолякова, Н.В. Теоретические основы реинжиниринга бизнес-процессов в коммерческом банке [Текст] / Н.В. Смолякова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по материалам Междунар. науч.-практ. конф. Новосибирск: СибАК, 2014. С. 25–31. - 0,27 п.л.

13. Смолякова, Н.В. Реинжиниринг бизнес-процессов как способ повышения эффективности банковского менеджмента [Текст] / Н.В. Смолякова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2014. № 10 (69). С. 212–215. - 0,25 п.л.

14. Смолякова, Н.В. Оптимизация портфеля активов коммерческого банка (на примере ОАО «Сбербанк России») [Текст] / Н.В. Смолякова // Современная наука: тенденции развития: материалы Междунар. науч.-практ. конф. Краснодар: Априори, 2014. Т. 1. С. 172–178. - 0,30 п.л.

15. Смолякова, Н.В. Оптимизация портфеля активов коммерческого банка на основе реинжиниринга бизнес-процессов [Текст] / Н.В. Смолякова // Политика и право в социально-экономической системе общества: материалы Междунар. науч.-практ. конф. М.: Спецкнига, 2014. С. 17–24. - 0,30 п.л.

16. Смолякова, Н.В. Реинжиниринг как инструмент оптимизации бизнес-процессов коммерческого банка [Текст] / Н.В. Смолякова // Международный научно-исследовательский журнал. 2013. № 10. С. 84–85. - 0,25 п.л.

Смолякова Наталья Викторовна

**ОПТИМИЗАЦИЯ ПОРТФЕЛЯ БАНКОВСКИХ АКТИВОВ НА
ОСНОВЕ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Печать цифровая. Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс».

Формат 60x84/16 . Объем 1,5 уч.-изд. л.

Тираж 110 экз. Заказ № _____.

Издательско-полиграфический центр

Кубанского государственного университета

350040, г. Краснодар, ул. Ставропольская, 149.