Титенский Роман Анатольевич. Внутриорганизационные механизмы управления деятельностью коммерческих банков : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05, 08.00.10 Екатеринбург, 2003 198 с. РГБ ОД, 61:03-8/2492-9

**Содержание к диссертации**

Введение

ГЛАВА 1. ЭТАПЫ СТАНОВЛЕНИЯ И ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ 10

1.1. Этапы формирования и тенденции развития банковской системы России и особенности ее становления на региональном уровне 10

1.2. Сущность процесса управления коммерческим банком 23

1.3. Роль и место виутриорганизационных механизмов в процессе управления

деятельностью коммерческих банков 35

ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ ВИУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКИМ БАНКОМ 44

2.1. Анализ виутриорганизационных механизмов управления коммерческим банком 44

2.2. Оценка влияния системы мониторинга на процесс управления коммерческим банком 68

2.3. Подходы к организации автоматизации и информационного обеспечения

процесса управления коммерческим банком 95

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВИУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ 104

3.1. Технология реинжиниринга управленческих процессов в коммерческом банке 104

3.2. Организация мониторинга коммерческого банка на основе системы управленческих отчетов 114

3.3. Опыт реализации подходов к совершенствованию виутриорганизационных

механизмов управления деятельностью коммерческого банка 137

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 156

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 168

ПРИЛОЖЕНИЯ 176

**Введение к работе**

Актуальность темы исследования. Качественное проведение денежно-кредитной политики государства, обслуживание финансовых потоков как в целом по стране, так и на уровне регионов, во многом зависит от развития банковского сектора.

Процессы, происходящие в банковском секторе, неизбежно влекут за собой последствия во всех сферах экономики. Наметившиеся в последнее время тенденции в развитии инвестиционного кредитования и возрастание требований к организации и скорости денежного оборота предопределяет ключевую роль коммерческих банков в процессе развития экономики региона. Соответственно наличие положительных тенденций в развитии региональной экономики предопределено институциональным ростом системы коммерческих банков [78].

Однако рост активов банков, составивший по сравнению с докризисным периодом 32,5%, не превышает темпов инфляции. Текущее состояние конъюнктуры финансового рынка характеризуется тем, что экстенсивный рост региональной банковской системы, построенный на переделе рынка, не может быть рассмотрен как основной инструмент развития. Все чаще во главу угла ставится процесс роста качества банковского бизнеса, эффективность проведения операций, расширение их перечня. Данное положение заставляет банки сосредоточить внимание на системе управления, ее совершенствовании. Однако процесс совершенствования системы управления затрудняется наличием целого комплекса внутриорганизационных проблем. Анализ специальной и научной литературы, практики деятельности коммерческих банков убеждает в том, что для определения концептуальных подходов в формировании эффективной системы управления в коммерческих банках с учетом специфики развития региональной банковской системы требуется проработка вопросов, лежащих в основе механизмов внутриорганизационного менеджмента [49].

Поскольку банк представляет из себя достаточно сложную систему, то как и любой системе ему присущи такие признаки как, множество закономерно связанных между собой элементов, представляющих целостное образование, единство, порядок, обусловленный планомерным , правильным расположением частей, определенной связи между ними. Этот факт обуславливает единый системный подход при решении вышеуказанных внутриорганизационных проблем. Нельзя повысить качество управления ресурсами без решения проблем оптимизации организационной структуры и разработки качественной системы мониторинга. Своевременно оценить эффективность введения нового банковского продукта невозможно при отсутствии подходов его реинжиниринга, инструментов моделирования, при отсутствии информации о издержках банка и т.д..

Таким образом, развитие коммерческих банков по сценарию интенсификации бизнеса предполагает совершенствование процесса управления, путем совершенствования внутриорганизационных механизмов управления банка с учетом специфики развития банковского сектора, выработке конкретных практических рекомендаций.

Степень разработанности проблемы. Круг авторов, посвятивших свои исследования отдельным вопросам совершенствования внутриорганизационных механизмов управления деятельностью коммерческим банком, достаточно широк. Результаты исследования процесса организации банковского бизнеса представлены в работах М.З. Бора, В.В. Пятренко, О.И. Лаврушина, З.П. Румянцевой, Э.Л. Уткина, А.В. Молчанова, В.М. Усоскина, В.И. Колесникова. Такие авторы как В.В. Киселев, Т.Н. Лобанова, А.Л. Курочкин, М.В. Мельник достаточно подробно осветили вопросы формирования эффективной организационной структуры и менеджмента персонала банка. Приоритетным направлением работ Ю.С. Масленченкова, В.В. Зражевского является исследование вопросов финансового менеджмента. Отдельные подходы в части организации мониторинга и анализа деятельности банка представлены в работах Ю.И. Коробовой, ІО.Б. Рубина, Л.Г. Батраковой , К.К. Садвакасова, Д.А. Лаптырева. Исследованию вопросов эффективности проведения банковских операций, управления издержками коммерческого банка и вопросам поддержания ликвидности посвящены работы Б. Н. Горюхина, А.В. Зубарева, А.А. Арсланбекова, В.А. Шемпелева, М.А. Помориной, М.А. Ямпольского. Некоторым проблемам развития региональной банковской системы, в зависимости от совершенства внутриорганизационных механизмов управления коммерческим банком, посвящены работы В.А. Москвина, А.Г. Мовсесяна, А.И. Татаркина, М.М. Ситникова. Влияние факторов генезиса банковской системы на внутриоргапизационные механизмы представлено в работах Ф.Ф. Глисина, СВ. Серебрякова, B.C. Захарова. Важность совершенствования внутриорганизационных механизмов управления деятельностью коммерческих банков и системный подход подчеркивается в работах М.Ю. Матовникова, Е.С. Стояновой, В.Г. Лунина, Д.Л.Андрианова. На необходимости разработки и использования новых, высокотехнологичных инструментов воздействия на внутриорганизационные механизмы делается акцент в работах Г.К. Полушкиной, А.А. Орехова, С.А. Архипенкова, З.С. Айвазяна и других авторов.

Зарубежный опыт в данном направлении отражен в многочисленных трудах как отечественных, так и зарубежных авторов: С. Таймвилла, Д. Синки, Р. Брейли, П. С. Роуза, Т. Коха, Т. Барнса, Д. Чайлда, М.Хаммера, Д.Чампи.

Несмотря на большое значение исследований названных авторов и важности сформулированных ими выводов, анализ современной изученности внутриорганизанионных механизмов управления деятельностью коммерческого банка свидетельствует об отсутствии системного подхода при их рассмотрении, ограниченной адаптивности результатов исследования к условиям современной интенсификации банковских процессов, недостаточности результатов исследования для построения на их основе инструментов мониторинга региональной системы коммерческих банков.

Кроме того, генезис российской банковской системы предопределил актуальность исследования внутриоргапизационных механизмов управления коммерческих банков в контексте результатов процесса консолидации банковского капитала на региональном уровне. Основная доля опыта, полученного в данном направлении, приходится на период 1999-2001 годов. Комплексное влияние факторов, рассмотрение механизмов управления банков с позиции элементов системы управления именно с учетом фактора реорганизации и реформирования кредитных учреждений, их практическое решение в современных условиях, а также специфики развития региональной банковской системы, требуют дальнейшего изучения.

Объектом диссертационного исследования система коммерческих банков региона.

Предмет исследования - внутриорганизационные механизмы процесса управления коммерческим банком.

Цель исследования состоит в определении концептуальных подходов и выработке практических рекомендаций по совершенствованию внутриорганизационных механизмов управления коммерческим банком, способствующих повышению качества обслуживания региональных финансовых потоков.

Поставленная цель потребовала решения ряда взаимосвязанных задач, а именно:

- уточнить сущность управления коммерческим банком, определить роль и место внутриорганизационных механизмов в данном процессе с позиции генезиса банковской системы;

рассмотреть существующие управленческие инструменты, используемые на практике, их преимущества и недостатки, с позиции совершенствования внутриорганизационных механизмов управления деятельностью коммерческих банков и формирования региональной банковской системы.

- выявить влияние уровня автоматизации банковских операций на эффективность внутриорганизационных механизмов управления деятельностью коммерческих банков, а также актуальности разработки и применения специализированных управленческих программных средств, позволяющих обслуживать региональные финансовые потоки более эффективно;

- определить оптимальные подходы и средства проведения реинжиниринга бизнес-процессов в коммерческом банке, степень влияния реинжиниринга бизнес-процессов на эффективность внутриорганизационных механизмов управления коммерческим банком;

разработать и обосновать методы агрегации балансовых данных, алгоритм определения финансового результата деятельности, эффективности использования и поддержания ликвидности ресурсной базы коммерческих банков.

Теоретической и методологической основой исследования являются научные публикации отечественных и зарубежных авторов, нормативная и законодательная база по вопросам регулирования банковской системы, внутренние методические материалы, используемые на практике работы коммерческих банков, материалы научно-практических конференций по теме исследования.

Методы исследования: методы системного, факторного, логического анализа, интервьюирования, балансовый и статистический анализ.

Информационную основу диссертации составляют статистические материалы, характеризующие различные аспекты функционирования кредитных организаций, как Пермской области, так и в целом по России с 1994 по 2001 гг. Источником информации являлась статистическая отчетность коммерческих банков, web-публикации, статистические сборники, материалы научно-исследовательских работ, методических рекомендаций, выполненных автором.

Защищаемые положения и их научная новизна. В итоге проведенного исследования получены следующие результаты, содержащие элементы научной новизны:

- обоснована методология агрегации балансовых данных коммерческих банков, заключающаяся в разделении источников и вложений по стратегическому принципу с выделением внутрихолдинговых операций, позволяющая оценить ресурсный потенциал системы региональных коммерческих банков, отражающая специфику управленческих запросов, эффективность проводимых операций;

разработан алгоритм определения финансового результата деятельности коммерческого банка на основе корректировок с позиции движения ресурсов, позволяющий производить текущую и перспективную его оценку с учетом стратегических решений и перспективных рисков;

- предложен инструмент для проведения мониторинга ликвидности и прогнозирования изменения величины балансовых агрегатов как коммерческих банков в отдельности, так и системы региональных банков, па основе метода разрыва ликвидности;

- обоснован оптимальный подход к выбору средств автоматизации управления и реинжинирингу бизнес-процессов в коммерческих банках в период их реорганизации и для удовлетворения потребности региональной экономики в новых банковских продуктах;

разработана система управленческих отчетов, позволяющая производить комплексную оценку уровня диверсификации ресурсной базы и эффективности мобилизации ресурсов в те или иные активы коммерческих банков в соответствии с изменением конъюнктуры регионального финансового рынка.

В целом научная новизна результатов исследования состоит в обосновании методов агрегации балансовых данных, предложений по формированию системы управления деятельностью коммерческого банка на основе системы управленческих отчетов, использования инструментов формализации бизнес - процессов, подходов позволяющих оценить уровень ликвидности как коммерческих банков по отдельности, так и региональной банковской системы в целом. Кроме того, в ходе исследования обоснована четкая взаимосвязь внешней и внутренней регламентации деятельности коммерческого банка, обоснована взаимосвязь между инструментарием, используемым в процессе принятия управленческих решений, их уровнем и результатами управленческой деятельности.

Практическая значимость заключается в том, что разработанная в ходе исследования система управленческих отчетов, обоснование выбора оптимальных средств реинжиниринга бизнес-процессов, методология агрегации балансовых данных, алгоритм определения финансового результата и инструментарий определения перспективной ликвидности нашли применение в практике работы коммерческих банков города Перми, в том числе и в период их реорганизации и имели положительный экономический эффект. Использование предложенных подходов позволяет укрепить региональную банковскую систему, сделать ее более адаптивной к условиям интенсификации банковских процессов, что в конечном итоге найдет отражение в интенсификации инвестиционного кредитования, увеличении регионального денежного оборота. Конкретные рекомендации и положения, а также практический материал могут представлять интерес, для менеджеров кредитных организаций, подразделений администраций области, в функции которых входит мониторинг банковской системы региона.

Апробация работы. Результаты диссертационного исследования обсуждались на международной научно-практической конференции «Социально-экономические проблемы региона в переходный период» (Тюмень, 1998 г.), на международной научно-практической конференции «Стратегия развития регионов: теория и практика» (Пермь, 1998 г.), докладывались на международной научно-практической конференции «Региональные и муниципальные аспекты развития экономики России» (Пермь, 1999 г.), региональной научно-практической конференции «Верхнекамский регион: экономические, социальные, историко-культурные проблемы»(Березники, 2002 г.).

Выводы и рекомендации, сформулированные в работе, реализованы в процессе формирования набора инструментов управления коммерческими банками Пермской области, в частности АКБ «Кредит ФД», Филиал «Пермский» КБ «Собинбанк», АКБ «Урал ФД». Полученные результаты от внедрения предложенных рекомендаций легли в основу данных, используемых банками в процессе планирования и мониторинга процесса управления, начиная с 1997 года. Отдельные элементы системы управленческих отчетов, являющейся предметом защиты и реализованные в виде программных пакетов «Баланс», «Финансовый результат», «Смета», используются другими кредитными организациями г. Перми.

Подходы, изложенные в работе, использовались на практике при осуществлении мониторинга регионального банковского сектора Главным управлением экономики Администрации Пермской области, позволили своевременно производить корректировки в части планирования наиболее важных инвестиционных программ, определить возможные источники их финансирования, выявив ресурсный потенциал региональной банковской системы.

Публикации. Результаты диссертационного исследования нашли отражение в 7 публикациях, общим объемом 11,5 п. л., объем личного вклада автора диссертации -10 п. л.

Структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Объем диссертации составляет 165 страницы основного текста. Работа содержит 12 приложений, 10 рисунков и 12 таблиц, библиографический список из 121 наименований.

Во введении отражены актуальность, состояние и изученность проблемы, определены цели и задачи, предмет и объект исследования, научная новизна и практическая значимость.

В первой главе «Этапы становления и проблемы совершенствования управления деятельностью коммерческих банков в современных условиях» уточнена сущность процесса управления коммерческим банком, выявлены особенности функционирования коммерческих банков, а также прослежены факторы, повлиявшие на процесс управления российскими кредитными организациями в результате генезиса банковской системы. Определены тенденции в развитии как российской банковской системы в целом, так и в масштабах рассматриваемого региона — Пермской области. Выявлены факторы, воздействующие на процесс управления коммерческими банками в ближайшей перспективе. Определена роль и место внутриорганизационных механизмов в процессе управления коммерческим банком. Результаты, полученные в ходе написания данной главы, легли в основу выбора акцента при анализе существующих внутриорганизационных механизмов, используемых на практике управления коммерческими банками как наиболее значимые с позиции развития региональной банковской системы.

Во второй главе «Особенности внутриорганизационных механизмов, используемых в практике управления коммерческим банком» изложены результаты анализа существующих инструментов, используемых на практике управления. Детально рассмотрены подходы в части управления ликвидностью, способов формирования системы трансфертного ценообразования, управления издержками, управления информационными потоками. Рассмотрены вопросы влияния на эффективность внедрения вышеуказанных систем процессов внешней и внутренней регламентации коммерческого банка, особенностей региональной банковской системы, его организационной структуры и уровня, на котором автоматизация банковской деятельности участвует в процессе принятия управленческих решений. Результаты исследования внутриорганизационных механизмов, изложенные во второй главе, легли в основу рекомендаций по совершенствованию системы управления коммерческим банком .

В третьей главе «Совершенствование внутриорганизационных механизмов управления коммерческим банком» обоснован механизм формирования системы управленческих отчетов, позволяющий более качественно осуществлять процесс управления коммерческим банком. Обоснован подход, используемый в технологии реинжиниринга бизнес-процессов. Реализация подходов, изложенных в работе, апробирована на примере конкретных коммерческих банков г. Перми, так же приведены результаты апробации подходов к мониторингу региональной системы коммерческих банков.

Опыт, полученный в результате исследования существующих внутриорганизационных механизмов, используемых на практике управления коммерческим банком, лег в основу разработок, позволяющих осуществлять процесс управления на более качественном уровне. Выработка последующих рекомендаций производилась с учетом факторов, влияющих на современный банковский бизнес и особенности формирования и развития региональной банковской системы, анализ которых нашел отражение в первой главе диссертационного исследования.

В заключении диссертации сформулированы основные выводы и результаты по проведенному исследованию.

## Этапы формирования и тенденции развития банковской системы России и особенности ее становления на региональном уровне

В настоящий момент неотъемлемой частью российской экономики являются коммерческие банки. За незначительный период коммерческими банками был пройден путь от создания до выхода на международный уровень. Показательным будет выделить следующие периоды в деятельности российских кредитных организаций, которые отражают основные тенденции развития и являются эпохальными:

С момента создания первого российского коммерческого банка до конца 1994 года, можно выделить как период формирования банковского оборотного капитала, развития сетей корреспондентских отношений, преобладание межбанковского и целевого кредитования. Процесс сопровождался ростом курса иностранной валюты, нестабильностью зарождавшихся финансовых рынков. Однако в отсутствии жесткой конкуренции па рынке банковских услуг и высокой доходности по отдельным операциям, большинство внешних факторов губительных для российских банков в настоящий момент в то время являлись даже жизненно необходимыми. В основе данного этапа развития российской банковской системы лежало создание институциональных основ их функционирования. Кроме того, отрицательное значение реальных процентных ставок и галопирующий темп падения курса национальной валюты, создало мотивацию к формированию многочисленных банков-однодневок, извлекающий доход из краткосрочных спекуляций. В этот период отмечено относительно легкое лицензирование кредитных организаций[52].

1995-1996 г.г. наметилась тенденция снижения доходности по классическим банковским инструментам. Процесс формирования оборотного капитала для банков, стоящих у истоков был завершен. Кризис неплатежей клиентов заставил банки искать новые формы кредитования, повысилась роль векселя, активируется рынок государственных ценных бумаг. Поддержание необходимой процентной маржи при снижении ставки рефинансирования заставляет банки искать альтернативные источники привлечения ресурсов. Большинство крупных и средних коммерческих банков активно формируют системы корпоративных пластиковых карт.

1997-1998 г.г. Резкое снижение ставки рефинансирования к лету 1997 г. и продолжающееся снижение кредитоспособности основных заемщиков являлись предикатом к снижению интереса банка к классическому банковскому инструменту -кредитованию. Многие банки столкнулись с невозвратом кредитов прошлых лет. Несовершенство, а в ряде случаев и не акцентирование должного внимания, как к стратегическому, так и просто внутриорганизационному менеджменту дает о себе знать. Значительно возрос рынок корпоративных ценных бумаг. Государственные органы регулирования делают все больший акцент на проблему качественного внутриорганизационного управления. Данный период можно охарактеризовать развитием новых, более качественных технологий обслуживания банковского процесса поиска альтернативных банковских операций. Достаточно остро встают вопросы маркетинга [91,74].

Осень 1998 г. - начало 1999 г. Этот период необходимо выделить как наиболее тяжелый для коммерческих банков и наиболее интересный для осмысления роли и качества системы управления российских банков. Августовский кризис 1998 г. мгновенно отразился на положении российских коммерческих банков. Иммобилизация в государственные ценные бумаги и фактически полная остановка рынка межбанковского кредитования резко подорвали ликвидность банковской системы. Последовавший после этого отток средств клиентов, прежде всего физических лиц, с банковских счетов и нарушение работы платежной системы, происшедшие за короткий срок вслед за решениями от 17 августа, наглядно показали, что банковский кризис приобрел системный характер.

Очевидные потери российских банков в тот период прослеживаются по всем основным параметрам их деятельности. По данным коммерческих банков, убытки банковской системы по состоянию на 1.03.99 г. составили 35,3 млрд. не деноминированных рублей по сравнению с 2,9 млрд. рублей прибыли на 1.08.98 г., а удельный вес убыточных банков в общем количестве действующих вырос с 32% на 1.08.98 г. до 37,4% на 1.03.99 г. Совокупный капитал банковской системы (рассчитанный по методике Банка России без учета Сбербанка России) сократился за год с 102,1 до 41,2 млрд. рублей, или на 59,6%. Наибольший удар кризис нанес крупнейшим многофилиальным банкам в силу специфики структуры их операций, включающих значительные вложения на рынках ГКО и ОФЗ, большой объем срочных сделок на валютном рынке, активную работу с вкладами населения. Потери, понесенные крупными многофилиальными банками, предопределили также возникновение сложностей с обслуживанием бюджетных средств банковской системой и стали одной из основных причин замораживания операций на рынке межбанковских кредитов. Доля активов проблемных банков в совокупных активах банковской системы увеличилась с 1.08.98 г. по 1.03.99 г. соответственно с 12,1% до 43,3%. Доля «проблемных банков» в общей величине привлеченных банковской системой средств населения во вклады (без учета Сбербанка России) увеличилась за тот же период с 12,9% до 58,5%. За период с августа 1998 г. по март 1999 г. доля проблемных банков в общем объеме размещенных в банковской системе бюджетных средств выросла с 12,9% до 40,9%, а в общем объеме привлеченных межбанковских кредитов - соответственно с 15,7% до 78,3%. Ситуация в банковской системе усугубилась оттоком средств населения в условиях девальвации рубля и роста недоверия к банкам. В результате доля депозитов физических лиц в совокупных пассивах банковской системы за период с 1.08.98 г. по 1.03.99г. уменьшилась с 25,4 до 17,7%). Сужение ресурсной базы коммерческих банков и увеличение всего спектра рисков привели к замораживанию программ кредитования реального сектора экономики. Кредиты предоставленные банками реальному сектору экономики, за период с августа 1998 г. по март 1999 г. в рублях сократились на 0,9 млрд. рублей в номинальном выражении, или на 0,8%, в иностранной валюте - на 5,5 млрд. долл., или на 33,5%. Доля кредитов небанковскому сектору экономики (без учета просроченной задолженности) в совокупных активах банковской системы сократилась за тот же период с 32,6% до 31%.Одновременно ухудшилось качество активов банков. Общий объем просроченной задолженности банкам по предоставленным кредитам (в реальном выражении) вырос в период с 1.08.98 г. по 1.03.99 г. с 17,5 до 26,4 млрд. рублей, или на 50,6%, что составило соответственно 6,0% и 10,6% от общего объема кредитных вложений. За тот же период с 82,9 до 78,8% сократилась доля стандартных ссуд в кредитных портфелях банков, а доля т.н. безнадежных ссуд, наоборот, возросла с 6,8% до 10,1%[55].

## Анализ виутриорганизационных механизмов управления коммерческим банком

Особенностью современной банковской деятельности является снижение уровня процентной маржи по операциям банка. Этот факт в совокупности с небольшим размером кредитных ресурсов, накладывает определенные ограничения в части иммобилизации ресурсов в высоколиквидные активы. Ограниченность системы межбанковских отношений, используемого набора активных инструментов способных обеспечить уровень необходимой процентной маржи, вынуждает банки прибегать к достаточно рискованным операциям. Эта тенденция особенно присуща средним и малым (величина капитала до 50 млрд. руб.) региональным банкам. Данный процесс отчасти связан и с политикой работы крупных московских банков с региональными в части суммового порога, ниже которого издержки крупного банка на проведение операции считаются выше потенциального дохода по размещению средств. Остатки средств до востребования у мелких и средних банков подвержены большим колебанием, чем у крупных. К примеру, в основе ресурсной базы большинства пермских банков находятся остатки средств двух или трех крупных корпоративных клиентов. Отсутствие доминирования на рынке банковских услуг и неспособность заинтересовать клиента, в какой либо специфической услуге приводит к тому, что ресурс клиента может обходиться ему по ставке, превышающей рыночную. Как следствие, даже кратковременная иммобилизация этого ресурса может приводить к финансовым потерям банка.

Вышесказанное является предикатом к развитию более совершенных методов управления ликвидностью, что повышает их роль в процессе управления коммерческим банком.

Можно выделить следующие задачи управления банковской ликвидностью[86]:

1. Удовлетворение клиентского спроса на кредитные ресурсы банка.

2. Удовлетворение кредиторов в части изъятия срочных депозитов. Особенно остро эта задача проявляется при досрочном изъятии средств. Способность оценки ликвидности при проведении досрочного погашения обязательств «при клиенте» во многом укрепляет имидж банка, позволяет более качественно осуществлять процентную политику, использовать нестандартные приемы в привлечении ресурсов.

3. Сохранение средств за счет безубыточной продажи активов.

4. Ограничение стоимости привлекаемых на рынке ресурсов.

5. Оптимизации совокупной прибыли банка.

Третью, четвертую и пятую функции можно сформулировать по другому, а именно: «Более качественное управление прибылью банка за счет оптимального соотношения привлеченных средств и величины их иммобилизации в высоколиквидные активы».

Существующие инструменты управления ликвидностью, так или иначе, базируются на четырех основных подходах, а именно:

Теории коммерческих ссуд, основанной на предположении сохранения ликвидитета кредитной организации путем диверсификации активов в краткосрочные кредиты. Однако основной особенностью современного российского рынка является потребность со стороны заемщиков именно в долгосрочных кредитах. Было установлено, что большинство кредитных менеджеров на бессознательном уровне реализую данный подход в вопросах управления ликвидности, что на практике выражается в стремлении кредитования клиентов на сроки, меньше необходимых. При этом делается оговорка: «Дадим на короткий срок, посмотрим, если вернут, дадим еще». Реально это приводит:

к увеличению вероятности не возврата ссуды, поскольку заемщик вынужден применять более рискованные «финансовые пробросы» для обеспечения полного цикла финансирования своих потребностей;

увеличения размеров резервов под обеспечение потерь по ссудам, поскольку пруденциальные инструменты воздействия на банк предполагают их досоздание в случае неоднократного пролонгирования ссудной задолженности.

## Технология реинжиниринга управленческих процессов в коммерческом банке

Новыми и весьма перспективными направлением являются процедуры по моделированию бизнес-процессов и их реинжинирингу. Впервые термин "реинжиниринг бизнес-процессов" (от англ. business process reengineering, BPR) был введен М. Хаммером и Д.Чампи [36], которые определяют этот вид деятельности как "фундаментальное перепроектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений в основных показателях их деятельности: стоимость, качество, услуги и темпы". BPR является направлением, возникшим на стыке двух различных сфер деятельности -управления (менеджмента) и информатизации. Именно поэтому реинжиниринг бизнес-процессов требует новых специфических средств представления и обработки проблемной информации, понятных как менеджерам, так и разработчикам информационных систем. Подобные средства требуют интеграции ключевых достижений информационных технологий и создания соответствующих инструментальных средств их поддержки. Практика свидетельствует, что основной проблемой при осуществлении реинжиниринга управленческих процессов в большинстве рассмотренных коммерческих банкахявляется несоответствие времени процедуры формализации бизнес-процесса для последующего реинжиниринга со «сроком жизни» бизнес-процесса. Другими словами к моменту, когда группа специалистов может представить результаты своей работы в виде законченной модели того или иного бизнес-процесса, может поменяться технология его осуществления, ресурсная составляющая и т.д. Был выявлен следующий перечень причин данного явления:

бессистемный подход;

неправильный выбор инструментов реинжиниринга;

неадекватная оценка внутренней и внешней среды организации;

отрыв от пользователя технологии.

Чтобы избежать подобного, при организации процедуры реинжиниринга бизнес-процессов в АКБ «Урал ФД» был применен следующий подход.

Во-первых, формализуемые бизнес-процессы были разделены на две категории.

Стандартные бизнес-процессы, как правило, описанные внутренними технологиями - постоянные.

Нестандартные бизнес-процессы, разовые, связанные с проведением единичных сделок.

В соответствии с данной группировкой были определены инструменты реинжиниринга, определены организационно-технические ресурсы.

Для реинжиниринга бизнес-процессов первой категории использовался пакет ARIS (ARIS Toolset, ARIS Easy Design) компании IDS Sheer AG. В данном пакете воплощен практический опыт множества аналитиков, работающих в сфере реинжиниринга бизнес-процессов. Пакет ARIS обеспечивает четыре различных взгляда на моделирование и последующий анализ. Для каждого взгляда поддерживаются три уровня анализа (требования, спецификации, внедрение). Каждый из уровней анализа состоит из своего комплекта моделей различных типов. Каждый объект моделей ARIS имеет множество атрибутов, которые позволяют контролировать процесс разработки моделей, определять условия для выполнения функционально-стоимостного анализа, имитационного моделирования, взаимодействия с другими системами и т. д.