

**ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМИ АКТИВАМИ
НА ОСНОВЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА****Наталья Викторовна СМОЛЯКОВА**

аспирантка кафедры экономического анализа, статистики и финансов,
Кубанский государственный университет, Краснодар, Российская Федерация
natalia.smolyakova@mail.ru
ORCID: отсутствует
SPIN-код: 4596-1455

История статьи:

Получена 25.10.2017
Получена в доработанном
виде 07.12.2017
Одобрена 12.12.2017
Доступна онлайн
29.05.2018

УДК 336.71

JEL: G21

Ключевые слова:

управление, банковские
активы, процессный
подход, реинжиниринг,
оптимизация

Аннотация

Тема. В условиях улучшения качества и ускорения банковского обслуживания, а также постоянного появления новых финансовых продуктов и технологических инноваций от банков требуется быстрая реакция на происходящие изменения. Возникает необходимость в инструментах и методах, которые могут помочь организациям стать более эффективными. В этой связи проблема обеспечения оптимальной структуры и высокого качества управления активами коммерческого банка на основе процессного подхода становится особенно актуальной.

Цели. Исследование подходов к управлению активами коммерческого банка и разработка рекомендаций по оптимизации управления банковскими активами на основе процессного подхода.

Методология. В ходе исследования использовались общенаучные методы познания, с помощью которых проанализированы основные направления оптимизации управления банковскими активами. Методологическую и теоретическую базу составляют научные работы отечественных и зарубежных ученых.

Результаты. Разработан комплекс мероприятий, направленных на повышение надежности и качества управления активами банка.

Выводы. В условиях постоянно меняющихся потребностей рынка, повышения уровня межбанковской конкуренции и ужесточения регулятивных требований применение методов процессного управления коммерческим банком, в частности реинжиниринга бизнес-процессов, является одним из направлений оптимизации управления банковскими активами и повышения качества менеджмента.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2017

Для цитирования: Смолякова Н.В. Оптимизация управления банковскими активами на основе процессного подхода // *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. – 2018. – Т. 11, № 2. – С. 191 – 204.
<https://doi.org/10.24891/fa.11.2.191>

Современные экономические условия характеризуются усилением конкуренции на мировом финансовом рынке банков и небанковских финансовых учреждений, а также регулирования деятельности кредитных организаций. В связи с этим проблема оптимизации управления активами банка становится особенно актуальной, поскольку ее решение не только позволит предотвратить возникновение негативных тенденций, но и будет способствовать повышению эффективности деятельности коммерческого учреждения.

В условиях тенденций реструктуризации бизнеса одним из современных подходов, способных повысить эффективность и конкурентоспособность банковских структур на рынке, выступает процессное управление.

Различные аспекты оптимизации и совершенствования бизнес-процессов исследуются многими учеными. Большинство отечественных работ носят обзорный характер, затрагивают теоретико-методологические основы, посвящены использованию информационных технологий в реализации проектов реинжиниринга.

Среди российских ученых можно выделить Э.В. Попова [1]¹, В.В. Репина [2], М.П. Силич [3], Ю.Ф. Тельнова [4, 5], в трудах которых изложены теоретические и методологические аспекты процессного подхода к управлению организацией, детально описана концепция реинжиниринга бизнес-процессов, рассмотрена методика их моделирования.

Основы процессно-ориентированного управления и реинжиниринга бизнес-процессов нашли отражение в трудах таких зарубежных авторов, как Т. Давенпорт [6], М. Клайн, Р. Манганелли [7], Дж. Пеппард, Ф. Роуланд [8], М. Робсон [9], М. Хаммер и Дж. Чампи [10].

Реинжинирингу банковских бизнес-процессов посвящены работы П. Аллена [11], Н.М. Абдикеева², Р.А. Исаева [12], Д.А. Назипова [13], И.Н. Рыковой [14], А.В. Тютюнника³, А.И. Хаемджиева [15] и др.

В то же время анализ публикаций показал, что остаются недостаточно разработанными такие аспекты управления бизнес-процессами, как определение наиболее эффективных методов их совершенствования, моделирования, а также особенности применения реинжиниринга в современных условиях.

Изменение внешней среды, в том числе проявления мирового финансового кризиса, а также снижение потребительского спроса и кредитной активности оказали дестабилизирующее влияние на отечественную банковскую систему.

Как следствие, в течение 2016 г. количество кредитных организаций сократилось на 110.

¹ Попов Э.В., Кузьмицкий А.А. Реинжиниринг бизнес-процессов предприятий с использованием систем управления знаниями / Реинжиниринг бизнес-процессов на основе современных информационных технологий: м-лы науч.-практ. конф. М.: МЭСИ, 2001. С. 9–19.

² Абдикеев Н.М., Расулов Р.М. Процессно-функциональный подход в управлении банком // Предпринимательство. 2009. № 7. С. 134–139.

³ Тютюнник А.В. Реинжиниринг бизнес-процессов как условие эффективного управления банком / Новые задачи экономики и пути их решения: м-лы науч.-практ. конф. Уфа: Аэтерна, 2014. С. 287–292; Тютюнник А.В. Процессный подход к управлению кредитными операциями банка / Партнерство бизнеса и образования в инновационном развитии региона: м-лы науч.-практ. конф. Тверь: МЭСИ, 2014. С. 407–410.

Это сопровождалось значительным снижением основных показателей их деятельности. Темпы прироста совокупных активов, обязательств и капитала банков в 2016 г. значительно снизились, достигнув отрицательных значений по отдельным параметрам.

Отток средств клиентов из коммерческих банков, ухудшение платежеспособности заемщиков – это только два из множества факторов, оказавших негативное воздействие на качество банковских активов. В то же время относительные показатели эффективности кредитных организаций также демонстрируют отрицательную динамику (*табл. 1*).

Как следует из анализа приведенных данных, ухудшение качества кредитных портфелей коммерческих банков существенно повысило уровень риска в банковском бизнесе.

Рост доли крупных кредитных рисков в активах сектора, а также коэффициента просроченных платежей, нормативов Н7 и Н9.1 вызвал увеличение резервов на возможные потери по ссудам на 1,3%. При этом рост кредитных рисков сопровождался отрицательной динамикой уровня доходности кредитных вложений, снижение которого составило 1,5%.

Снижение объемов кредитования побудило коммерческие банки наращивать вложения в ценные бумаги. На фоне роста портфеля этих бумаг эффективность данных вложений стремительно снижается, что подтверждает отрицательная динамика показателей доходности.

Рентабельность активов банковского сектора России также продемонстрировала тенденцию к снижению, составив 0,3% 1 января 2016 г. Основой причиной этого стало значительное падение объема полученной прибыли – на 27,3%.

Таким образом, результаты анализа показали, что в течение последних лет в банковском секторе России преобладали негативные тенденции, к которым прежде всего можно отнести ухудшение качества активов, рост

доли просроченной задолженности по кредитам, увеличение стоимости ресурсной базы, снижение финансовых результатов подавляющего большинства кредитных организаций [16].

В ходе управления банковскими активами необходимо учитывать влияние макро- и микроэкономических факторов. Интенсивность их воздействия на кредитные организации определяет выбор и целесообразность применения того или иного метода управления.

Современные условия и тенденции развития банковского сектора РФ свидетельствуют об усилении влияния макроэкономических факторов, которые проявляются в обострении межбанковской конкуренции, введении ведущими мировыми державами экономических санкций, усилении глобальных и национальных рисков, внешних ограничений. Поэтому значимость проведения радикальных преобразований в системе банковского менеджмента, а именно реинжиниринга бизнес-процессов как инструмента процессно-ориентированного управления, очень высока.

Существующая практика указывает на два базовых подхода к управлению банковской деятельностью: функциональный и процессный. При первом деятельность банка представляется как «совокупность функционально однородных операций, которые сосредоточиваются в специализированных функциональных подразделениях, представляющих собой объединения специалистов одного профиля» [15].

Данный подход основывается на комплексном изучении основных функций управленческой системы, согласованное использование которых способствует достижению тактических и стратегических целей организации. Цель функционального управления заключается в контроле над выполнением работниками их функций и четком исполнении работниками указаний эксперта. Определяющим параметром эффективности при этом выступает профессиональная квалификация руководителя, поскольку он сам распределяет сферы деятельности между подчиненными.

К преимуществам функциональной модели управления банковской деятельностью можно отнести высокий уровень внутрибанковской специализации, стандартизации, формализации и программирования. В то же время концентрация усилий функциональных подразделений только на выполнении своих операций, преобладание вертикальных связей подчинения над горизонтальными связями сотрудничества, а также сложность формирования критериев оценки эффективности управления выступают главными недостатками такого подхода.

Альтернативой ему выступает процессное управление (управление процессами). Главное его отличие от функционального в том, что «организация рассматривается как бизнес-система, состоящая из взаимодействующих между собой бизнес-процессов, конечной целью которой является выпуск продукции или оказание услуг» [15].

Ключевой категорией процессного подхода выступает понятие «бизнес-процесс» как последовательность действий, направленных на достижение конечного, измеряемого и конкретного результата [10].

В соответствии с принципами управления бизнес-процесс делится на элементы, каждый из которых имеет конкретные измеряемые входы (ресурсы) и выходы (результаты).

Процессный подход помогает формированию комплексного взгляда на проблему, позволяет правильно ориентироваться в рыночной среде и адаптироваться к ее изменениям, повышать рентабельность, управляемость, снижать издержки и влияние субъективных факторов при управлении. Поэтому такой подход следует использовать в условиях неопределенности, замедления темпов роста ключевых показателей деятельности и ухудшения рыночной конъюнктуры.

К недостаткам процессного управления следует отнести необходимость регламентации и описания бизнес-процессов, проведение которых требует значительных трудозатрат, а также трудности в определении оптимального количества и величины процессов. При

внедрении процессного подхода организации сталкиваются с рядом проблем, среди которых:

- отсутствие целостной системы определений и теоретической базы, которая в полной степени раскрывает сущность и реальные возможности процессного подхода к управлению кредитными организациями;
- отсутствие методических разработок перехода к процессному подходу, внутренних стандартов регламентации бизнес-процессов, методик применения инструментов их моделирования;
- неподготовленность структуры управления организации к внедрению процессного подхода, неэффективное применение инструментов моделирования бизнес-процессов, недостаточно высокий уровень компетентности в области процессного управления, некорректная постановка целей и задач проекта перехода к процессному управлению и т.п. [16].

Наряду с этим применение такого подхода обеспечивает организации ряд преимуществ:

- ориентация на удовлетворение потребностей клиентов;
- сокращение сроков передачи информации и вероятности ее искажения;
- стандартизация в управлении процессами;
- четкая регламентация содержания и последовательности выполнения работ;
- повышение адаптивности организации;
- оптимальное планирование ресурсов, расходов, уровня качества.

Необходимой предпосылкой успешного внедрения процессного подхода является моделирование работы организации и дальнейшее применение созданной модели, а также современных программных средств для анализа и оптимизации бизнес-процессов.

В рамках процессно-ориентированного управления в зависимости от типа проводимых изменений выделяют два

основных способа оптимизации бизнес-процессов организации: эволюционный и революционный.

Первый объединяет в себе методы концепций постепенного и постоянного развития бизнес-процессов, в частности TQM (Total Quality Management), BPI (Business Process Improvement), CPI (Continuous Process Improvement) и др.

В основе второго способа лежит концепция реинжиниринга, предусматривающая резкие и кардинальные изменения бизнес-процессов организации. Однако такой подход характеризуется высокой стоимостью, трудоемкостью и уровнем риска проводимых преобразований. Поэтому его практическое применение весьма ограничено – только для отдельных бизнес-процессов.

Авторы, исследующие особенности применения реинжиниринга бизнес-процессов в банковской сфере, подчеркивают радикальный характер изменений, происходящих в результате. Вместе с тем утверждается, что кардинальные преобразования бизнес-процессов кредитных организаций должны сопровождаться значительным повышением эффективности работы, достигаемым изменениями революционного типа с помощью информационных технологий.

Следует отметить, что в отличие от концепций постепенного и постоянного развития бизнес-процессов перепроектирование, в частности реинжиниринг, может означать перестройку как отдельных процессов, так и организации в целом. Подобное реализуется после детального анализа бизнес-процессов и переосмысления новых способов их эффективного взаимодействия.

Как и любая экономическая категория, реинжиниринг бизнес-процессов обладает рядом недостатков. Практика показывает, что такой проект длится не менее шести месяцев, при этом продолжительность процедур и ожидаемые результаты зависят именно от величины банка.

Проведение реинжиниринга только при участии внешней команды специалистов

может привести к низкой эффективности в связи с несоответствием существующей квалификации персонала банка необходимым требованиям по применению новых моделей.

При реинжиниринге только внутренним персоналом существует риск неадекватной оценки собственных возможностей. Это обосновывает необходимость создания смешанных команд, сочетания внутренних и внешних консультантов.

Часто применение реинжиниринга является следствием экономической нестабильности в стране, которую желают преодолеть с помощью внедрения новых наукоемких технологий. Многие банки массово применяют реинжиниринг для ликвидации негативных показателей деятельности, вызванных распространением мирового финансового кризиса.

Потребность в таком инструменте управления появляется также вследствие необходимости стимулировать развитие банка, усилить его конкурентные позиции на рынке. Реинжиниринг направлен на совершенствование направлений, которые гарантированно обеспечивают банку получение стабильной прибыли и конкурентные преимущества, что позволит удержать лидерство по определенным показателям в сегменте рынка банковских услуг.

Основным этапом оптимизации управления банковскими активами на основе процессного подхода выступает анализ бизнес-процессов, основные методы которого представлены на *рис. 1*.

Своевременное проведение анализа бизнес-процессов позволяет выявить сильные и слабые стороны в работе коммерческого банка, найти пути повышения эффективности менеджмента и конкурентоспособности.

Одной из главных целей оптимизации управления банковскими активами является сокращение сроков обслуживания клиентов и повышение его качества за счет перестройки алгоритма исполнения процесса, исключения неэффективных и дублирующих функций.

Как правило, в результате применения процессного подхода к управлению активами банка значительно снижаются трудоемкость и длительность выполнения банковских операций.

Одним из основных критериев оптимизации управления банковскими активами является снижение стоимости активных операций. Результатом может быть оптимизация численности персонала при неизменных объемах кредитного портфеля, клиентской базы и других показателей банковской деятельности.

В стоимостном выражении экономия расходов на оплату труда за счет снижения трудозатрат или роста производительности труда может быть рассчитана на основе следующих формул:

$$\Delta \Phi OT_{CЗП} = (CЗП_1 - CЗП_0) ВБ_0 / ПТ_0;$$

$$\Delta \Phi OT_{ПТ} = (ВБ_1 / ПТ_1 - ВБ_1 / ПТ_0) CЗП_1,$$

где $\Delta \Phi OT_{CЗП}$ – изменение фонда оплаты труда за счет трудозатрат;

$\Delta \Phi OT_{ПТ}$ – изменение фонда оплаты труда за счет производительности труда;

$CЗП_1$ – средняя заработная плата в отчетном году;

$CЗП_0$ – средняя заработная плата в базовом году;

$ВБ_1$ – валюта баланса в отчетном году;

$ВБ_0$ – валюта баланса в базовом году;

$ПТ_1$ – производительность труда в отчетном году;

$ПТ_0$ – производительность труда в базовом году.

Как показывают многочисленные публикации, многие кредитные организации применяют методы процессного подхода к реорганизации банковских бизнес-процессов, в частности концепцию реинжиниринга. Одними из первых российских учреждений, активно

применяющих такие инструменты, стали ПАО «Сбербанк» и ПАО «Банк УРАЛСИБ». Их основные показатели, необходимые для оценки влияния трудозатрат и производительности труда на общее изменение фонда оплаты труда, представлены в табл. 2.

Приведенные сведения показывают, что применение в коммерческих банках методов процессного подхода, а именно реинжиниринга бизнес-процессов, незамедлительно приводит к повышению производительности труда и сокращению длительности банковских операций. По результатам расчетов можно с уверенностью утверждать, что внедрение такого рода изменений является резервом снижения стоимости банковских операций, повышения прибыли и, соответственно, рентабельности работы.

Экономический эффект от сокращения времени и стоимости выполнения операций достигается за счет оптимизации процесса управления активами коммерческого банка (рис. 2).

Таким образом, основными результатами названной оптимизации в итоге применения рассмотренных инструментов являются:

1) снижение стоимости и времени выполнения банковских операций;

2) выявление причин снижения эффективности работы банка;

3) исключение неэффективных процедур, объединение параллельных операций;

4) распределение ответственности за выполнение бизнес-процессов и делегирование полномочий по принятию решений;

5) оптимизация организационной структуры коммерческого банка, численности персонала и расходов на оплату труда;

6) увеличение скорости обработки и передачи информации.

Подводя итог, необходимо отметить, что переход к инновационной экономике требует применения не только традиционных методик оценки эффективности банковской деятельности (в частности, механизма формирования портфеля банковских активов), но и новых подходов, способных создать основу для выработки научно обоснованных практических рекомендаций, способствовать повышению эффективности работы банков.

Одним из таких подходов выступает процессное управление, ориентированное на общий результат. Оно позволяет существенно снизить стоимость банковских операций за счет сокращения лишних и дублирующих работ и сформировать эффективную систему мотивации работников.

Таблица 1**Коэффициентный анализ эффективности коммерческих банков, %****Table 1****A ratio analysis of the commercial banks' efficiency, percent**

Показатель	01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016	Изменение		
				(3 – 2)	(4 – 3)	(4 – 2)
1	2	3	4			
Доля крупных кредитных рисков в активах банковского сектора	25,1	25,1	27,6	0	2,5	2,5
Доля проблемных и безнадежных ссуд в общем объеме ссуд	6	6,7	8,3	0,7	1,6	2,3
Сформированный резерв на возможные потери по ссудам, % от общего объема выданных ссуд	5,9	6,5	7,8	0,6	1,3	1,9
Отношение размера кредитов, банковских гарантий и поручительств, предоставленных банками своим участникам (акционерам), к капиталу (Н9.1)	1,1	2,6	2,8	1,5	0,2	1,7
Отношение совокупной суммы кредитных требований к инсайдерам к капиталу (Н10.1)	0,7	0,7	0,6	0	-0,1	-0,1
Отношение совокупной величины крупных кредитных рисков к капиталу (Н7)	204,3	245,5	254,4	41,2	8,9	50,1
Коэффициент просроченных платежей	3,53	3,95	5,5	0,42	1,55	1,97
Доходность кредитов, предоставленных юридическим лицам	10,6	9,96	11,99	-0,64	2,03	1,39
Доходность кредитов, предоставленных физическим лицам	15,83	16,18	16,77	0,35	0,59	0,94
Коэффициент доходности кредитных вложений	4,99	4,41	2,93	-0,58	-1,48	-2,06
Коэффициент отношения кредитных вложений к депозитам	1,42	1,41	1,31	-0,01	-0,1	-0,11
Доля портфеля ценных бумаг в совокупных активах	14,81	16,07	16,42	1,26	0,35	1,61
Доля портфеля ценных бумаг в работающих активах	17,04	19,28	19,13	2,24	-0,15	2,09
Доходность вложений в ценные бумаги	22,76	20,88	10,38	-1,88	-10,5	-12,38
Коэффициент покрытия портфеля ценных бумаг	0,69	0,9	1,37	0,21	0,47	0,68
Коэффициент отношения комиссионных доходов к процентным доходам	20,35	18,98	16,85	-1,37	-2,13	-3,5
Коэффициент отношения процентных доходов к процентным расходам	199,37	186,18	138,95	-13,19	-47,23	-60,42
Коэффициент эффективности затрат	103,31	100,54	100,1	-2,77	-0,44	-3,21
Коэффициент безрискового покрытия расходов	2,69	0,83	0,51	-1,86	-0,32	-2,18
Операционная эффективность	108,42	102,41	101,28	-6,01	-1,13	-7,14
Рентабельность активов	1,9	0,9	0,3	-1	-0,6	-1,6

Источник: рассчитано по данным обзора банковского сектора Российской Федерации.

URL: http://cbr.ru/analytics/bank_system/obs_1701.pdf

Source: Authoring, based on the review of the banking sector of the Russian Federation.

URL: http://cbr.ru/analytics/bank_system/obs_1701.pdf

Таблица 2**Оценка влияния факторов на изменение фонда оплаты труда, тыс. руб.****Table 2****The impact assessment of the payroll fund change factors, thousand RUB**

Показатель	Базисный год	Отчетный год	Изменение
ПАО «Сбербанк»			
1. Фонд оплаты труда	200 447 757	207 736 038	7 288 281
2. Численность персонала, чел.	257 488	265 878	8 390
3. Средняя заработная плата (строка 1 / строка 2)	778,47	781,32	2,85
4. Валюта баланса	21 746 760 144	22 706 916 093	960 155 949
5. Производительность труда (строка 4 / строка 2)	84 457,37	85 403,52	946,14
Влияние на изменение фонда оплаты труда:			
а) трудозатраты	732 998,66		
б) производительность труда	-2 327 185,58		
ПАО «Банк УРАЛСИБ»			
1. Фонд оплаты труда	8 635 567	5 588 195	-3 047 372
2. Численность персонала, чел.	11 613	9 164	-2 449
3. Средняя заработная плата (строка 1 / строка 2)	743,61	609,8	-133,81
4. Валюта баланса	385 473 171	369 370 941	-16 102 230
5. Производительность труда (строка 4 / строка 2)	33 193,25	40 306,74	7 113,49
Влияние на изменение фонда оплаты труда:			
а) трудозатраты	-1 553 975,06		
б) производительность труда	-1 197 580,19		

Источник: рассчитано по данным Банка России. URL: <http://cbr.ru/credit/transparent.asp>*Source:* Authoring, based on the Bank of Russia data. URL: <http://cbr.ru/credit/transparent.asp>

Рисунок 1
Основные методы анализа бизнес-процессов

Figure 1
The basic methods of business process analysis



Источник: Исаев Р.А. Методика оптимизации бизнес-процессов банка / финансовой организации.
URL: http://www.cfin.ru/itm/bpr/continual_improvement.shtml

Source: Isaev R.A. Metodika optimizatsii biznes-protsessov banka / finansovoi organizatsii [A method of bank business processes optimization / financial institution]. URL: http://www.cfin.ru/itm/bpr/continual_improvement.shtml

Рисунок 2

Направления, критерии и инструменты оптимизации управления банковскими активами на основе процессного подхода

Figure 2

Optimization directions, criteria, and tools of bank asset management based on the process approach



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Попов Э.В., Фоминых И.Б. и др. Управление знаниями // Вестник Российского фонда фундаментальных исследований. 2004. № 4. С. 5–29.
2. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация: монография. М.: Стандарты и качество, 2007. 239 с.
3. Силич М.П. Системная технология: объектно-ориентированный подход: монография. Томск: ТУСУР, 2002. 224 с.
4. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология: монография. М.: Финансы и статистика, 2005. 306 с.
5. Тельнов Ю.Ф., Федоров И.Г. Функциональные и процессные модели бизнес-процессов // Статистика и экономика. 2012. № 2. С. 193–199.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/funktsionalnye-i-protsessnye-modeli-biznes-protsessov>
6. Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston, Harvard Business School Press, 1992, 337 p.
7. Manganelli R.L., Klein M.M. The Reengineering Handbook: A Step-by-Step Guide to Business Transformation. New York, Amacom, 1994, 318 p.
8. Peppard J., Rowland P. The Essence of Business Process Re-engineering. New York, Prentice Hall, 1995, 356 p.
9. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. 224 с.
URL: <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/books/robson.pdf>
10. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. 288 с.
URL: <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/books/hammer.pdf>
11. Аллен Пол Х. Реинжиниринг банка. Программа выживания и успеха / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2002. 263 с.
12. Исаев Р.А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг: монография. М.: ИНФРА-М, 2011. 398 с.
13. Назипов Д.А. От реинжиниринга бизнес-процессов к управлению знаниями в кредитной организации: анализ продуктивности информационных систем для бизнеса // Аудит и финансовый анализ. 2008. № 2. С. 1–11.
URL: <http://www.auditfin.com/fin/2008/2/Nazipov/Nazipov%20.pdf>
14. Рыкова И.Н. Реинжиниринговые процессы и их роль в развитии банковского бизнеса // Финансы и кредит. 2003. № 19. С. 49–52.
15. Хаемджиев А.И. Банковский реинжиниринг и перспективы его развития в России // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2007. Т. 5. № 3-2. С. 330–332. URL: http://te.sfedu.ru/evjur/data/2007/journal5_3_2.pdf
16. Шевченко И.В., Яковенко С.Н., Смолякова Н.В. Оценка качества управления банковскими активами: методический аспект // Экономика устойчивого развития. 2017. № 2. С. 229–234.

17. Пономарев К.А., Новоселова Е.Г. Эволюция подходов к управлению банковской деятельностью // Вестник Томского государственного университета. 2009. № 324. С. 306–308. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-podhodov-k-upravleniyu-bankovskoy-deyatelnostyu>
18. Собакарева А.В. Процессный подход и мероприятия по устранению проблем его внедрения на российских предприятиях // Вестник Московского государственного технического университета им. Н.Э. Баумана. Серия: естественные науки. 2008. Т. 11. № 2. С. 279–283.

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

**OPTIMIZATION OF BANK ASSET MANAGEMENT
BASED ON THE PROCESS APPROACH**

Natal'ya V. SMOLYAKOVA

Kuban State University, Krasnodar, Russian Federation
natalia.smolyakova@mail.ru
ORCID: not available**Article history:**Received 25 October 2017
Received in revised form
7 December 2017
Accepted 12 December 2017
Available online
29 May 2018**Abstract****Importance** This paper deals with the problems of ensuring optimal structure and high quality of a commercial bank's asset management on the basis of the process approach.**Objectives** The paper aims to research the approaches to bank asset management and develop recommendations for its optimization.**Methods** For the study, I used the general scientific methods of cognition. The scientific works by Russian and foreign scientists and economists are the methodological and theoretical basis of this research.**Results** The paper presents a set of measures aimed at improving the reliability and quality of the bank's assets management.**Conclusions** Under constantly changing demands of the market, increase of the level of interbank competition and tightening of regulatory requirements, the methods of process management of the commercial bank, in particular reengineering of business processes, are among the directions of optimization of bank asset management and improvement of the management quality.**JEL classification:** G21**Keywords:** management, bank assets, process approach, re-engineering, optimization

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2017

Please cite this article as: Smolyakova N.V. Optimization of Bank Assets Management Based on the Process Approach. *Financial Analytics: Science and Experience*, 2018, vol. 11, iss. 2, pp. 191–204. <https://doi.org/10.24891/fa.11.2.191>**References**

1. Popov E.V., Fominykh I.B. et al. [Knowledge management]. *Vestnik Rossiiskogo fonda fundamental'nykh issledovaniy*, 2004, no. 4, pp. 5–29. URL: http://www.rfbr.ru/rffi/ru/bulletin/o_13272#1 (In Russ.)
2. Repin V.V. *Biznes-protsessy kompanii: postroenie, analiz, reglamentatsiya: monografiya* [Business processes of a company: development, analysis, regulation: a monograph]. Moscow, Standarty i kachestvo Publ., 2007, 239 p.
3. Silich M.P. *Sistemnaya tekhnologiya: ob"ektno-orientirovannyi podkhod: monografiya* [Systems technology: the object-orientated approach: a monograph]. Tomsk, TUSUR Publ., 2002, 224 p.
4. Tel'nov Yu.F. *Reinzhiniring biznes-protsessov. Komponentnaya metodologiya: monografiya* [Business processes re-engineering. Component methodology: a monograph]. Moscow, Finansy i statistika Publ., 2005, 306 p.
5. Tel'nov Yu.F., Fedorov I.G. [Function and process models of business process]. *Statistika i ekonomika = Statistics and Economics*, 2012, no. 2, pp. 193–199. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/funktsionalnye-i-protsessnye-modeli-biznes-protsessov> (In Russ.)
6. Davenport T. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston, Harvard Business School Press, 1992, 337 p.

7. Manganelli R.L., Klein M.M. *The Reengineering Handbook: A Step-by-Step Guide to Business Transformation*. New York, Amacom, 1994, 318 p.
8. Peppard J., Rowland P. *The Essence of Business Process Re-engineering*. New York, Prentice Hall, 1995, 356 p.
9. Robson M., Ullah Ph. *Prakticheskoe rukovodstvo po reinzhiniringu biznes-protssessov* [A Practical Guide to Business Process Re-engineering]. Moscow, Audit, YUNITI Publ., 1997, 224 p.
URL: <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/books/robson.pdf>
10. Hammer M., Champy J. *Reinzhiniring korporatsii: Manifest revolyutsii v biznese* [Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution]. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber Publ., 2007, 288 p. URL: <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/books/hammer.pdf>
11. Allen Paul H. *Reinzhiniring banka. Programma vyzhivaniya i uspekha* [Reengineering the Bank: A Blueprint for Survival and Success]. Moscow, Al'pina Pabliher Publ., 2002, 263 p.
12. Isaev R.A. *Bankovskii menedzhment i biznes-inzhiniring: monografiya* [Bank management and business engineering: a monograph]. Moscow, INFRA-M Publ., 2011, 398 p.
13. Nazipov D.A. [From business processes reengineering to knowledge management: the analysis of it productivity for banking business]. *Audit i finansovyi analiz = Audit and Financial Analysis*, 2008, no. 2, pp. 1–11. URL: <http://www.auditfin.com/fin/2008/2/Nazipov/Nazipov%20.pdf> (In Russ.)
14. Rykova I.N. [Reengineering processes and their role in banking business development]. *Finansy i kredit = Finance and Credit*, 2003, no. 19, pp. 49–52.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/reinzhiniringovye-protsessy-i-ih-rol-v-razvitiibankovskogo-biznesa> (In Russ.)
15. Khaemdzhev A.I. [Banking reengineering and its development prospects in Russia]. *Ekonomicheskii vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo universiteta = Economic Herald of Rostov State University*, 2007, vol. 5, iss. 3-2, pp. 330–332.
URL: http://te.sfedu.ru/evjur/data/2007/journal5_3_2.pdf (In Russ.)
16. Shevchenko I.V., Yakovenko S.N., Smolyakova N.V. [Assessment of the quality of bank assets management: methodological aspect]. *Ekonomika ustoychivogo razvitiya = Economics of Stable Development*, 2017, no. 2, pp. 229–234.
URL: <http://www.economdevelopment.ru/wp-content/uploads/2017/10/2017-2-30.pdf> (In Russ.)
17. Ponomarev K.A., Novoselova E.G. [Development of approaches to management in banking]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta = Tomsk State University Journal*, 2009, no. 324, pp. 306–308. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-podhodov-k-upravleniyubankovskoy-deyatelnostyu> (In Russ.)
18. Sobakareva A.V. [A process approach and measures to eliminate the problems of its implementation at Russian enterprises]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta im. N.E. Baumana. Seriya: Estestvennye nauki = Herald of Bauman Moscow State Technical University. Series: Natural Sciences*, 2008, vol. 11, no. 2, pp. 279–283.
URL: http://vestnik.mstu.edu.ru/v11_2_n31/articles/12_sobaka.pdf (In Russ.)

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.