

---

---

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ ЭКСПЕРТНОГО ОЦЕНИВАНИЯ В БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**А.Н. Муравецкий, А.М. Тараканов**

ФГАОУ ВПО «Белгородский государственный  
национальный исследовательский университет» (НИУ «БелГУ»)  
*ул. Победы, 85, Белгород, Россия, 308015*

В статье представлен обзор методов экспертного оценивания в банковской деятельности, его роль, области применения, используемые методики, формы представления результатов и их характер. Характерные сферы использования даны в виде перечисления с указанием конкретных особенностей, типичных методов и форм результатов для каждой из них. Также даны некоторые обобщения, позволяющие охарактеризовать особенности экспертного оценивания в пределах сферы банковской деятельности. Целью авторов является выявление сфер применения экспертного оценивания для формирования управленческих решений в кредитных организациях. Сбор и анализ информации осуществлен посредством изучения как фундаментальных источников, так и научных статей, содержащих сведения, которые относятся к предмету исследования, что позволило сделать выводы о характерных особенностях сфер применения с выделением обобщающих моментов.

**Ключевые слова:** экспертное оценивание, банковская деятельность, управленческие решения.

**Экспертная работа в ходе принятия управленческих решений.** Для высокообразованного общества и, в частности, для его экономики характерна такая форма участия выполняющих сложноорганизованную работу субъектов, как специализация. Специализация — это обособление, углубление в определенную сферу труда или знаний для совершения однотипных операций, которые будут выполнены с более высоким качеством, чем при отсутствии специализации, что дает более высокое качество конечного продукта. Высшей степенью специализации с элементом даже обособленности в рамках организации некоего производственного, творческого или исследовательского процесса можно назвать участие эксперта. При рассмотрении экономической деятельности предприятия или иного субъекта микроэкономики имеет смысл определить в нем место и роль работы экспертов и то, какое приложение находят их работа.

Прежде всего стоит отметить важную роль экспертной работы в ходе принятия управленческих решений и в инвестиционном проектировании, так как обособленная сущность, в виде одного отдельного цикла внутри более сложного процесса работы эксперта гармонично вписывается во всю проектную работу, представляющую собой также в результате окончанный цикл [1]. В частности, при управлении инвестиционными проектами, которые сами по себе являются достаточно сложным продуктом, обусловленным наличием значительной многопараметрической неопределенности, оцениваются возможности проекта, которые называются реальными опционами [2]. Реальные опционы отличаются от финансовых опционов тем, что применяются по отношению к материальным активам. Среди множества моделей оценки выделяются биномиальная модель, которая

определяется тем, что в каждом временном интервале рассматриваются два альтернативных варианта развития событий, каждый из которых обладает вероятностью меньше единицы, и в сумме дающих единицу, и модель Блэка-Шоулза, характеризующаяся описанием динамики стоимости актива в виде непрерывной случайной величины. Данные методы дополняются экспертным оцениванием по классическим методикам, таким как метод Монте-Карло, метод дерева решений, метод анализа безубыточности, метод реальных опционов. Результат оценки в управлении инвестиционными проектами представляет собой иерархическую структуру множества критериев, для каждого из которых определен свой вес. Наличие различных весовых коэффициентов критериев приводит к получению эффекта предположительной возможной замены одного критерия другим, что не всегда соответствует здравому смыслу, так как только обязательное наличие всех критериев дает цельную модель принятия решения, т.е. вес критериев как таковой может разрушить саму по себе многокритериальность. Для решения этой проблемы используется метод анализа иерархий (МАИ) Т. Саати [3]. Этот метод включает в себя комбинацию математических и психологических аспектов, что делает его своеобразным и вызывает множество споров относительно его состоятельности.

Одним из предметов экспертного оценивания в микроэкономике также служит экономическое прогнозирование развития объекта оценки [4]. Задача прогнозирования — поиск новых возможностей развития бизнеса в рамках задаваемого стратегического направления и определение связей, которые лежат в основе изменения в различной степени управляемых факторов, влияют на это развитие.

Нормативное прогнозирование предполагает проведение предварительной ориентации посредством экспертной группы, которая определяет цели, задачи, время упреждения, рабочие гипотезы, организацию, структуру и методику исследования. Также осуществляется исследование прогностического фона, базовое и нормативное моделирование, т.е. формирование системы параметров, характеризующих объект и его структуру, оценка степени достоверности и уточнение предварительных моделей с использованием параллельных контрольных методов. Современные задачи прогнозирования связаны со следующими типичными проблемами:

- негативным влиянием на результаты прогнозирования эвристики и группового мышления;
- сложностью обработки мнений экспертов;
- трудность определения вероятности свершения события;
- выбором вида и метода формирования прогноза, связанных с особенностями объектов прогнозирования (возможные конфликтность, неопределенность, нерациональность).

Методы экспертных оценок характеризуются следующими критериями: возможностью каузального анализа, способом агрегирования мнений, степенью структуризации группового процесса, направленностью на творческую активность и возможностью прогнозирования в нестабильной окружающей среде. В качестве

наиболее подходящих к современным условиям методов можно назвать метод построения сценариев и комбинированный метод, включающий методы контролируемой генерации идей и сценарного прогнозирования.

В период растущей конкуренции, колебаний на мировых рынках вплоть до кризисных состояний, когда мы видим нелинейные изменения практически большинства макроэкономических показателей, получение наиболее точных прогнозов на основании экспертной работы становится все более важным для успешной работы предприятия и позволяет более успешно противостоять воздействию факторов экономической нестабильности. С другой стороны, в случае прогнозирования развития предприятия результат работы эксперта либо экспертной комиссии напрямую влияет на качество планирования производства и сбыта, выбор целей капиталовложений, а также является составляющей стратегического планирования.

**Методы экспертных оценок.** Характерной чертой методов экспертных оценок в этой области является то, что они позволяют сделать выбор в условиях некоторой неопределенности, обусловленной отсутствием достоверной информации за длительный период времени, невозможностью количественной характеристики существенно влияющих на принимаемое решение факторов, неустойчивостью развития и нарушения инерции в динамике процессов, возникновением с течением времени качественно новых факторов. Результатом работы эксперта либо экспертной группы можно назвать мотивированные суждения, математические кривые как результаты эконометрических методов исследования. Формы ответов экспертов в экономическом прогнозировании развития предприятия могут быть в виде количественной оценки объекта или фактора по шкале, взвешивания, ранжирования, вероятностной оценки, даты наступления события.

Во всех рассмотренных случаях авторы сходятся в определениях и характеристиках устоявшихся в учебной и научной литературе методов экспертного оценивания, таких как метод Дельфи, мозговой штурм, анализ иерархий и другие. При этом можно наблюдать особенности применения в различных приложениях, а также характерные для каждого случая проблемы, что является благодатной почвой для дальнейших исследований в области экспертного оценивания.

**Экспертная оценка в кредитно-финансовой сфере.** Экспертная оценка имеет широкое применение и в кредитно-финансовой области, например в сфере внедрения новых банковских продуктов [5]. Здесь необходимо отметить одно из определений категории эффективности как способности к сбережению определенного количества трудовых затрат, затрат времени и денежных затрат. В ходе экспертного оценивания рассматриваются изменения объемов предоставляемых услуг и продуктов, затраты, численность персонала, временные характеристики операционных циклов. Результатом оценки служат показатели эффективности затратного типа как отношения результата внедрения нового продукта к его цене: ресурсного, выражаемого как отношение результата к величине примененных ресурсов; обобщающая характеристика, выражаемая некоторой величиной в числовом выражении. Затратный и ресурсный показатели могут демонстрировать различную взаимную динамику: оба показателя могут одновременно повышаться

или снижаться, изменяться в противоположных направлениях. Обобщающий результат представляет собой в общем случае отношение прироста прибыли к объему инвестиции. Существенно также то, что размер эффекта от реализации банковских инноваций обнаруживается как продуктовое, технологическое, функциональное и социальное значения, а экономическая ценность определяется ростом прибыльности, возможностью расширения масштаба и последующего реинвестирования капитала.

Многообразие кредитно-финансовых отношений требует разработки и применения специфических методов принятия управленческих решений и их оценки. В данной сфере совершенно оправданно обращение к математическому инструментарию, уже давно подтвердившему свою состоятельность [6].

Большинство перечисленных методов принятия управленческих решений и проведения их экспертизы применимы в коммерческом банке. В то же время стоит выделить некоторые особенности и проблемы оценки эффективности принимаемых решений в банковской сфере.

#### **Особенности и проблемы экспертной оценки в коммерческих банках.**

Существуют определенные обстоятельства, облегчающие формализацию экспертных оценок и методов их проведения в банке. К таковым относится прежде всего процент как единица измерения цены двух основных видов банковских сделок — кредитной и депозитной. Вместе с тем не стоит упускать из виду банковское учреждение как участника сложившейся системы расчетов, выполняющее наличные и безналичные расчетные операции. Многие банки показывают значительную долю доходов от расчетных операций в общей сумме доходов, а ряд банков даже специализируются именно в этом сегменте. В результате того, что в договорной деятельности банк в основном оперирует относительными показателями, процесс определения эффективности какого-либо контракта или даже отдельной операции облегчается. Коммерческий представитель торгового или производственного предприятия зачастую не задумывается о том, каким образом его контракт повлияет на общую прибыль или эффективность. Снабженец предприятия, как правило, тоже не может даже приблизительно оценить воздействие стоимости поставок на конечную эффективность деятельности предприятия. В отличие от них рядовой кредитный менеджер на основе первичной информацией из договора в состоянии ответить на вопрос, выгодный контракт он заключает или убыточный. Стоит обратить внимание и на взаимоотношение банка и инфраструктуры информационных технологий (IT-инфраструктуры), на которой базируется технологическая сторона банковского бизнеса. Затраты на ее содержание или использование становятся весьма существенными, если учесть, что за последние годы безбумажные технологии полностью дублируют бумажные, а в ряде случаев их полностью заменяют; организации переходят на ведение электронных архивов и применение электронной цифровой подписи в соответствии с действующим законодательством. В этом плане важно отметить, потребуется в ходе реализации проекта расширение имеющейся в использовании IT-инфраструктуры или ее достаточно в текущих объемах. Составные части IT-инфраструктуры, те-

лекоммуникации, аппаратная платформа и программное обеспечение порождают различную структуру издержек. Коммуникации, как правило, недороги во внедрении, так как осуществляется подключение к существующим сетям коммуникаций через провайдеров; дата-центры в большинстве банков являются их собственностью и относятся к амортизируемым средствам производства; права на использование программного обеспечения приобретаются у сторонних разработчиков, обременяя банк расходами будущих периодов, но сопровождение этого программного обеспечения, включающее регулярное обновление и поддержку пользователей, порождает постоянные издержки, зависящие не от сумм доходов от операций банка, осуществляемых при помощи этого программного обеспечения, а от номенклатуры либо объема документооборота без учета сумм документов. Здесь задача внедрения банковского продукта соприкасается с задачей оценки эффективности IT-инфраструктуры, ставшей неотъемлемым компонентом современного банковского бизнеса.

Вместе с тем решение проблемы выбора параметров и критериев экспертного заключения в коммерческом банке значительно упрощается за счет того, что существует целый набор нормативов, регламентируемых Банком России, выполнение которых имеет обязательный характер. Таким образом, часть целевых ориентиров принятия решений в коммерческом банке уже predetermined, остается лишь отслеживать и достоверно прогнозировать влияние каждого решения на заданный диапазон параметров.

Определенное влияние на процедуру экспертизы управленческих решений в банке оказывает и то, что ресурсами для осуществления его деятельности служит в основном либо собственный капитал, либо привлеченные на ограниченный временной период на договорной основе при помощи пассивных операций средства юридических и физических лиц. Следовательно, при проведении экспертизы управленческого решения следует учитывать, указывается ли разработчиками решения возможные источники финансирования проектируемого мероприятия; оценена ли стоимость источника финансирования мероприятия; насколько достоверной является представленная оценка стоимости источника финансирования мероприятия.

С другой стороны, существуют и определенные проблемы в экспертизе принимаемых в коммерческом банке управленческих решений. Так, по некоторым сделкам маржа банка настолько мала, что малейшая ошибка может привести к непоправимым последствиям. При этом необходимо сохранять высочайшую скорость принятия решений, что в еще большей степени усложняет ситуацию. Таким образом, большую значимость приобретает точность расчетов. Погрешности, простительные в обычной деятельности любого другого предприятия, для банка становятся недопустимы.

Кроме того, особенности банковской деятельности приводят к тому, что некоторые из традиционных способов экспертной оценки становятся просто неприменимыми. Сказанное относится, в частности, к оценке инвестиционных проектов. Обычно в подобных случаях используют показатели, которые в той или иной его форме характеризуют конечный результат, например, чистая приведенная

стоимость проекта, срок окупаемости, внутренняя норма доходности. Банк же наряду с конечным результатом проекта в неменьшей степени интересуют промежуточные итоги. Зачастую для банка-заемщика более привлекательным выглядит проект, сулящий не сверхприбыль на заключительном этапе своей реализации, а стабильный небольшой и, самое главное, регулярный доход в течение всего срока действия.

Еще одной проблемой принятия управленческого решения в региональном банке становится ограниченность финансовых и трудовых ресурсов. Если сетевой коммерческий банк, имеющий разветвленную филиальную структуру на всей территории России (или даже трансграничную), имеет возможность выделить достаточно средств на проведение экспертизы принимаемого решения, то небольшой местный банк не может себе позволить подобного. Более того, относительная эффективность принимаемого решения в крупном банке априори будет выше, чем в региональном. Одно управленческое решение, которое и в местном, и в крупном сетевом банке требует одинаковых усилий и временных затрат, приносит этим банкам совершенно различный в абсолютном измерении результат. Возможным решением данной проблемы может стать унификация процедур принятия и экспертной оценки управленческого решения. Шаблон последовательных операций принятия решения и его оценки, снабженный временным графиком, позволит сотрудникам регионального банка не тратить время на изобретение оригинальных методик, а отрабатывать навык поиска правильного варианта по уже проторенному пути.

**Выводы и рекомендации.** Большинство существующих методов принятия решений и последующей их экспертизы применимы и в коммерческом банке. В то же время существует ряд особенностей и проблем, которые, с одной стороны, ограничивают, а с другой — предопределяют состав методов и инструментов проведения подобных процедур.

К особенностям принятия управленческого решения в коммерческом банке, по мнению авторов, следует отнести:

- процент как единицу измерения цены двух основных видов банковских сделок — кредитной и депозитной;
- наличие нормативов — критериев экспертизы управленческих решений, регламентируемых на законодательном уровне;
- увеличивающаяся на современном этапе степень взаимосвязи возможности развития банковского бизнеса и необходимого уровня развития IT-инфраструктуры банка.

Проблемы экспертизы управленческих решений в коммерческом банке создают следующие обстоятельства:

- минимальная маржа по достаточно большой доле сделок, которая значительно повышает цену риска принятия управленческого решения;
- наибольшая значимость для банка стабильности получения положительного финансового результата, в то время как большинство методов проведения экономической экспертизы сводятся к оценке совокупного итога;

— недостаточность финансовых и трудовых ресурсов для проведения качественной оценки управленческих решений в небольших региональных коммерческих банках.

Авторы считают возможным решать названные проблемы по следующим направлениям:

— повышение точности прогнозных расчетов и введения процедуры оценки самих методов расчетов с целью определения их максимальной погрешности;

— разработка специальных методов экономической экспертизы принимаемых управленческих решений, содержащих критерии оценки текущих, периодических результатов;

— внедрение унифицированных процедур принятия и экспертной оценки принимаемых управленческих решений.

Полагаем, что методы экспертного оценивания управленческих решений, разработанные на основе предложенных направлений, положительно повлияют на результаты деятельности российских коммерческих банков.

#### ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Орлов А.И.* Экспертные оценки: Учебник. — М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2002.
- [2] *Баев Л.А.* Применение метода анализа иерархий в управлении опциональными инвестиционными проектами / Л.А. Баев, О.В. Егорова // Вестник ЮУрГУ. — 2011. — № 21. — С. 59—67.
- [3] *Саати Т.* Принятие решений. Метод анализа иерархий / Пер. с англ. Р.Г. Вачнадзе. — М.: Радио и связь, 1993.
- [4] *Корнилова А.Ю., Палей Т.Ф.* Проблемы применения методов экспертных оценок в процессе экономического прогнозирования развития предприятия // Проблемы современной экономики. — 2010. — № 3. — URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3225>
- [5] *Аюпов А.А.* Оценка эффективности внедрения новых банковских продуктов / А.А. Аюпов, Д.Н. Терновский // Вектор науки ТГУ. — 2011. — № 3. — С. 145—147.
- [5] *Котляров И.Д.* Математическая модель принятия решения о приобретении франшизы // Проблемы управления. — 2007. — № 5. — С. 84—87.

#### LITERATURA

- [1] *Orlov A.I.* Ekspertnye otsenki: Uchebnik. — M.: Izd-vo MGTU im. N.E. Baumana, 2002.
- [2] *Baev L.A.* Primenenie metoda analiza ierarkhiy v upravlenii optsionalnymi investitsionnymi proektami / L.A. Baev, O.V. Egorova // Vestnik YuUrGU. — 2011. — № 21. — S. 59—67.
- [3] *Saati T.* Prinyatie resheniy. Metod analiza ierarkhiy / Per. s angl. R.G. Vachnadze. — M.: Radio i svyaz, 1993.
- [4] *Kornilova A.Y., Paley T.F.* Problemy primeneniya metodov ekspertnykh otsenok v protsesse ekonomicheskogo prognozirovaniya razvitiya predpriyatiya // Problemy sovremennoy ekonomiki. — 2010. — № 3. — URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3225>
- [5] *Ayupov A.A.* Otsenka effektivnosti vnedreniya novykh bankovskikh produktov / A.A. Ayupov, D.N. Ternovskiy // Vektor nauki TGU. — 2011. — № 3. — S. 145—147.
- [6] *Kotlyarov I.D.* Matematicheskaya model prinyatiya resheniya o priobrenenii franshizy // Problemy upravleniya. — 2007. — № 5. — S. 84—87.

## **USING THE METHODS OF EXPERT ASSESSMENT IN BANKING ACTIVITIES**

**A.N. Muravetskiy, A.M. Tarakanov**

Federal State Autonomous Educational Institution  
of Higher Professional Education "Belgorod State National Research University"  
(The National Research University "Belgorod State University"/"BelSU")  
*Pobedy str., 85, Belgorod, Russia, 308015*

The article presents an overview of methods of expert assessment in banking activities, its role, applications, methods used, forms of representation of the results and their character. The typical areas of use are presented as listing with specific peculiarities, typical methods and forms of the results for each of them. Additionally some generalizations which allow describing features within the scope of expert assessment in banking activities are also given here. We aimed to identify the scope of the expert assessment for generating of management solutions in credit institutions. Data gathering and analysis was done through the study of both fundamental sources and scholarly articles containing information that is relevant to the subject of research that led to the conclusion about the features of applications with allocation of summarizing points.

**Key words:** expert assessment, banking activities, management solutions.