

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

И.Г. Бабеня, А.Л. Гапоненко, О.В. Зайцева

МЕНЕДЖМЕНТ В БАНКАХ
И ФИНАНСОВЫХ СТРУКТУРАХ

Курс лекций

для студентов специальности 1-25 01 04 «Финансы и кредит»
и для слушателей переподготовки по специальности
1-26 02 82 «Финансовый менеджмент»

Витебск
2019

УДК 338.24
ББК 65.291.2
Б 12

Рецензенты:

кандидат технических наук, доцент,
заведующая кафедрой «Менеджмент» УО «ВГТУ» Савицкая Т.Б.;

кандидат сельскохозяйственных наук, доцент кафедры
«Логистика и менеджмент» Витебский филиал УО ФПБ
«Международный университет «МИТСО» Бекиш Е.И.

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским
советом УО «ВГТУ», протокол № 9 от 30.11.2018.

Бабеня, И. Г.

Б 12

Менеджмент в банках и финансовых структурах : курс лекций /
И. Г. Бабеня, А. Л. Гапоненко, О. В. Зайцева. – Витебск : УО «ВГТУ»,
2019. – 161 с.

ISBN 978-985-481-598-5

Курс лекций предназначен для слушателей ФПК и ПК, обучающихся по специальности 1-26 02 82 «Финансовый менеджмент». В издании рассмотрены вопросы управления деятельностью банков и небанковских финансово-кредитных организаций как на макроуровне, так и на уровне организации. В частности, рассмотрены особенности постановки и реализации функций стратегического управления, организации работ в финансовой организации, включая инжиниринг бизнес-процессов, управления персоналом, маркетингом, управление изменениями. Курс лекций может быть использован при изучении дисциплины «Менеджмент в банках и финансовых структурах» как слушателями ФПК и ПК, так и студентами, обучающимися по специальности «Финансы и кредит».

УДК 338.24
ББК 65.291.2

ISBN 978-985-481-598-5

© УО «ВГТУ», 2019

СОДЕРЖАНИЕ

1	Кредитно-банковская система: понятие, характеристики	4
2	Национальный банк Республики Беларусь. Денежно-кредитная политика Национального банка	19
3	Банковский менеджмент: сущность, цели, принципы, функции	34
4	Постановка и реализация функции планирования в банке	47
5	Организационные структуры управления банком	64
6	Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов банка	92
7	Управление изменениями в банке	110
8	Управление поведением работников и лидерство в управлении	124
9	Банковский маркетинг	142
	Список рекомендуемой литературы	160

1 КРЕДИТНО-БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА: ПОНЯТИЕ, ХАРАКТЕРИСТИКИ

1.1 Понятие и элементы кредитной системы государства

1.2 Виды банков и их характеристика

1.3 Характеристика банковского сектора Республики Беларусь

1.1 Понятие и элементы кредитной системы государства

Банковская система Республики Беларусь – составная часть кредитной системы страны.

Кредитная (кредитно-банковская) система – это совокупность кредитно-финансовых учреждений, выполняющих специфические функции по аккумуляции и распределению денежных средств. Кредитная система развитых стран состоит из центрального (национального) банка, коммерческих банков и специализированных кредитно-финансовых учреждений. На рисунке 1.1 представлена институциональная структура кредитной системы.



Рисунок 1.1 – Институциональная структура кредитной системы

Если в качестве основного параметра классификации кредитных учреждений принять характер предоставляемых услуг, то можно выделить три основных элемента современной кредитно-банковской системы:

1. Центральный эмиссионный банк (в Республике Беларусь – Национальный банк) является центром кредитного регулирования, «банком банков». Возникновение центральных банков исторически связано с централизацией банковской эмиссии в руках немногих, наиболее надежных коммерческих банков, пользовавшихся всеобщим доверием, чьи банкноты могли успешно выполнять функцию всеобщего кредитного средства обращения. Такие банки стали называть эмиссионными. На ранних стадиях развития банковского дела строгого размежевания между коммерческими и эмиссионными банками не было – законодательство не запрещало коммерческим банкам самостоятельно выпускать банкноты. С середины XIX в. произошло разграничение функций между коммерческими и эмиссионными банками. Для регулирования банкнотной эмиссии государство стало подвергать ее жесткой регламентации: коммерческим банкам было запрещено осуществлять эмиссию банкнот. В конце XIX – начале XX в. в большинстве стран эмиссия банкнот была сосредоточена в одном банке, который стал называться центральным эмиссионным банком, а на современном этапе – центральным банком.

2. Коммерческие банки.

3. Специализированные финансовые учреждения – страховые, ипотечные, сберегательные и так далее – оперируют в относительно узких сферах рынка капитала, где требуются специальные знания и особые технические приемы.

Банковская система является формой организации функционирования в стране специализированных кредитных учреждений, сложившейся исторически и закреплённой законодательно. Также как денежная и финансовая, банковская система имеет национальные черты.

В современных условиях выделяют одно-, двух-, трёхуровневую банковскую систему страны. Одно- и трёхуровневая банковская система встречается редко.

Одноуровневый вариант построения банковской системы предполагается в тех случаях, когда:

- центральный банк не создан;
- в стране функционирует только центральный банк;
- центральный банк выполняет все банковские операции, конкурируя с другими государственными банками.

Примерами стран с одноуровневой банковской системой могут служить такие страны, как Люксембург и Гонконг, где в настоящее время банковские системы функционируют без центрального банка.

Трёхуровневая банковская система представляет собой банков-

скую систему, где помимо двух базовых уровней – центрального банка и коммерческих банков выделяют специализированные государственные банки, которые находятся на третьем уровне. Трехуровневая система предполагает разделение банков в зависимости от осуществляемых операций на банки с универсальной лицензией и банки с базовой лицензией. К первым предъявляются требования в полном объеме, а на вторых распространяется упрощенное регулирование. Примером может служить опыт Германии и США в этой области. Банковская система в этих странах построена по принципу разделения банков на федеральные и локальные, или другими словами большие и маленькие. В этом случае, как правило, мелкие клиенты обслуживаются в мелких банках, а крупные – в крупных банках.

В Республике Беларусь действует двухуровневая банковская система, которая включает верхний уровень – Национальный банк и нижний уровень – коммерческие банки, работающие на принципах рыночной экономики. Взаимоотношения между банками строятся в двух плоскостях: по вертикали и горизонтали. По вертикали осуществляются отношения подчинения между Национальным банком, как руководящим органом, и низовыми звеньями – коммерческими банками, по горизонтали – отношения равноправного партнерства между самими банками.

Банковские системы, сложившиеся в мире на современном этапе, можно также условно разделить на две большие группы:

- сегментированная банковская система;
- универсальная банковская система.

Банковская система американского типа (сегментированная банковская система) имеет следующие отличительные признаки:

- основана на функционировании в экономике огромного числа мелких и средних банков, что позволяет направить денежные потоки на нужды малого и среднего бизнеса;
- осуществляется разделение между традиционными банковскими операциями (расчеты по поручению клиентов, привлечение депозитов, выдача кредитов) и фондовыми операциями, проведение которых разрешено специализированным инвестиционным банкам. Смешивание этих видов деятельности в одном кредитном институте запрещено (США, Япония, Канада).

Банковская система европейского типа (универсальная банковская система) имеет следующие особенности:

- крупные коммерческие банки, имеющие значительный капитал, большое число филиалов; широкий круг клиентуры;
- с точки зрения направления банковской деятельности банки являются преимущественно универсальными, то есть имеют право осуществлять широкий круг операций на финансовом рынке.

На общее *состояние банковской системы* оказывают воздействие следующие факторы:

- уровень капитализации банков, который характеризуется участием различных юридических лиц в их уставных капиталах, рыночной стоимостью активов банков;

- наличие внутренней ресурсной базы, которая определяется общим предложением денег и кредита в экономике и доступностью их для банков как на внутреннем, так и на внешнем рынках капитала. Внутренняя ресурсная база зависит от возможности привлечения средств на банковские счета, депозиты, на межбанковском кредитном рынке и у центрального банка;

- высокая зависимость банков от финансового состояния клиентов. Банки заинтересованы в росте доходов государства, предприятий, домашних хозяйств, а повышение реального уровня доходов, что обеспечивает прирост средств в банках на счетах и в депозитах;

- использование кредита в реальном секторе экономики. Эти кредиты носят производительный характер и обеспечивают создание новой стоимости. Направление кредита на инвестиционные цели способствует накоплению капитала и росту ВВП. Причем, чем выше ставка рефинансирования Центрального банка, тем ниже инвестиционная активность в стране;

- наличие системы обязательного страхования вкладов, которая повышает степень доверия вкладчиков к банкам, обеспечивает приток вкладов, стимулирует хранение денег на счетах и депозитах юридических и физических лиц;

- система банковского надзора со стороны государства, призванная контролировать банки и анализировать их деятельность с целью недопущения нарушений банковского законодательства, искажений банковской отчетности, осуществления незаконных банковских операций и спекулятивных сделок;

- состояние международных кредитных рынков, которое в условиях глобализации экономики оказывает существенное воздействие на состояние внутреннего кредитного рынка и банковской системы. Привлечение и размещение средств на международных кредитных рынках необходимо, так как банки обслуживают экспортеров и импортеров, осуществляя валютные операции.

К элементам банковской системы относят и банковскую инфраструктуру, в которую входят различного рода организации, агентства и службы, которые обеспечивают жизнедеятельность банков. Банковская инфраструктура включает информационное, методическое, кадровое обеспечение, а также средства связи, коммуникации и др.

Небанковская кредитно-финансовая организация – это юридическое лицо, имеющее право осуществлять отдельные банковские

операции и виды деятельности.

В ряде стран создана и успешно функционирует **почтово-сберегательная система**. Институционально она может быть оформлена различными способами, но основное ее звено – почтовые отделения.

Одним из вариантов развития этой системы является создание почтово-сберегательных банков. Почтово-сберегательный банк – это универсальный банк, осуществляющий прием сбережений населения, другие банковские операции через сеть почтовых отделений, организационно объединенных с почтовой системой страны и предоставляющих комплекс почтово-банковских услуг для физических лиц и субъектов хозяйствования различных форм собственности. Один из примеров успешного почтово-банковского бизнеса выступает немецкий Postbank, созданный немецкой почтовой службой Deutsche Bundespost для оказания финансовых услуг населению и использующий для обслуживания населения собственную почтовую сеть, сеть банкоматов и дистанционные каналы продаж.

Еще один вариант – создание самостоятельного финансового оператора органично связанного с почтовой системой страны, являющегося ее финансовой службой. Примером может служить французский финансовый оператор La Post.

Масштабы почтово-банковской деятельности в зарубежных экономиках свидетельствуют о том, что почтовые банки имеют высокую социальную значимость, активно формируют национальные рынки розничных финансовых услуг, аккумулируют крупные ресурсы, доминируя в области платежей населения.

Почтовый оператор в Республике Беларусь – РУП «Белпочта», оказывающий широкий спектр услуг для населения и субъектов хозяйствования: прием различных платежей через кассы отделений почтовой связи, платежно-справочные терминалы, интернет-сайт РУП «Белпочта». Это – оплата коммунальных услуг, услуг связи; платежи в счет погашения кредитов, выданных банками; платежи по уплате налогов, сборов, иных обязательных платежей в бюджет; выплата пенсий; электронные денежные переводы, подписка на печатные издания; заказ товаров через Интернет и др.

РУП «Белпочта» в рамках сотрудничества с коммерческими банками предоставляет клиентам следующие почтово-банковские услуги:

- обслуживание держателей платежных карточек международных систем Master Card, Visa International, национальной системы БелКарт;
- оформление депозитов и получение кредитов для клиентов в населенных пунктах, где отсутствуют отделения банков;
- прием платежей наличными денежными средствами для пополнения DELAY, приобретения электронных денег EasyPay, прием

платежей для пополнения электронного кошелька в рамках системы WebMoney.

Таким образом, в Беларуси имеются все необходимые предпосылки для интеграции банковских и почтовых услуг путем создания Почтового банка на базе РУП «Белпочта» и широкого развития почтово-банковских отделений.

1.2 Виды банков и их характеристика

Главным звеном банковского сектора страны выступает центральный банк (в Республике Беларусь – Национальный банк).

Центральный банк – это главный банк страны, наделенный особыми полномочиями. Центральный банк выполняет следующие основные функции:

- монопольно выпускает деньги в обращение (эмиссия);
- хранит временно свободные средства и обязательные резервы других банков, то есть выполняет роль «банка банков»;
- выполняет роль «кредитора последней инстанции», предоставляя кредит только в случае его недоступности на приемлемых условиях в другом месте, в основном на краткосрочные нужды;
- осуществляет безналичные расчеты в общенациональном масштабе;
- ведет кассовое исполнение бюджета и кредитует государство;
- регулирует курс национальной валюты и координирует зарубежную деятельность коммерческих банков своей страны;
- хранит централизованный золотой и валютный запасы;
- устанавливает экономически обоснованные лимиты и нормы деятельности банков;
- определяет правовые основы и принципы функционирования кредитно-финансовых институтов, рынков краткосрочных и долгосрочных кредитных операций, а также видов платежных документов, обращающихся в стране;
- формирует эффективный механизм денежно-кредитного регулирования экономики;
- решает вопросы государственной регистрации иных банков и небанковских кредитных организаций, выдачи им лицензий, регулирования их деятельности.

Классическая институциональная модель центрального банка предполагает, что он занимается только базовыми функциями, связанными с денежно-кредитной политикой. Функции регулирования и надзора могут выполнять государственные органы исполнительной вла-

сти – специализированные пруденциальные агентства. Центральный банк в силу своего особого правового статуса не входит в состав исполнительной власти. Тем не менее, значительное число центральных банков отвечает не только за денежно-кредитную политику, но также и за регулирование деятельности и надзор за финансовым сектором.

Конечная цель (цели) деятельности центрального банка указывается в законе о центральном банке или конституции (табл. 1.1).

Таблица 1.1 – Цели деятельности центральных банков

Страна	Цель деятельности
Республика Беларусь	поддержание ценовой стабильности, обеспечение стабильности банковской системы Республики Беларусь, обеспечение эффективного, надежного и безопасного функционирования платежной системы
Еврозона	поддержание ценовой стабильности, а также без ущерба для её достижения проведение экономической политики, ориентированной на достижение целей валютного союза: полная занятость и сбалансированный экономический рост, поддержание покупательной способности евро
Россия	защита и обеспечение устойчивости рубля посредством поддержания ценовой стабильности, в том числе для формирования условий сбалансированного и устойчивого экономического роста
США	максимизация занятости, поддержание стабильных и умеренных долгосрочных процентных ставок и стабильности цен

Ключевым вопросом в деятельности центрального банка является его независимость от исполнительной власти, от правительства. Под независимостью понимается самостоятельность центрального банка во взаимоотношениях с правительством при назначении руководства банка и при разработке и проведении денежно-кредитной политики.

Степень независимости центрального банка определяется по ряду критериев:

- участие государства в капитале центрального банка и распределении прибыли;
- процедура назначения (выбора) руководства банка;
- степень отражения в законодательстве целей, функций и задач центрального банка;
- право государства на вмешательство в денежно-кредитную политику;
- правила, регулирующие возможность прямого и косвенного финансирования государственных расходов центральным банком;
- взаимоотношения между центральным банком страны и правительством.

Институциональное оформление центральных банков в разных

странах может иметь свои особенности. Примером может выступать Федеральная резервная система (ФРС), выполняющая функции Центрального Банка США и имеющая децентрализованную структуру (создана в 1913 году). Форма собственности капитала является частной – акционерная с особым статусом акций. ФРС состоит из 12 региональных Федеральных резервных банков и их отделений, Совета управляющих, Комитета по операциям на открытом рынке. Резервные банки находятся в главных городах 12 Федеральных резервных округов, на которые разделена территория страны. Капитал ФРС образован за счет продажи акций частным коммерческим банкам, вступающим в его члены. Таким образом, они непосредственно аффилированы с резервными банками через участие в их уставном капитале. Статус члена ФРС дает право претендовать на ежегодные дивиденды в размере 6 % от доли банка-члена в уставном капитале резервного банка. При этом акции резервного банка являются неотчуждаемыми и не могут быть объектом торгов на бирже. Верхний уровень структуры ФРС занимает Совет управляющих ФРС. Он является независимым, не входящим в систему органов исполнительной власти (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Структура федеральной резервной системы и ее включенность в систему госуправления США

Семь членов Совета управляющих ФРС по действующему законодательству назначаются президентом США и утверждаются сенатом на 14-летний срок с правом переназначения, что обеспечивает незави-

симость членов Совета от политической власти. Одного из семи управляющих президент назначает председателем ФРС. Несмотря на то, что Совет управляющих раз в год отчитывается перед спикером палаты представителей конгресса, функционирует он фактически самостоятельно: ни одна инстанция не имеет права накладывать вето на решения Совета управляющих. Совет устанавливает размер ставки рефинансирования и объем обязательных резервов, которые коммерческие кредитные организации должны хранить в федеральных резервных банках.

Доллар имеет статус казначейского обязательства Федеральной резервной системы, право печати, которое делегировано ФРС конгрессом. Совет управляющих ФРС имеет исключительные полномочия по определению объемов эмиссии доллара. ФРС не эмитирует деньги произвольно, а выпускает их под залог соответствующего количества государственных ценных бумаг. Таким образом, ФРС кредитует американское правительство. Чтобы иметь возможность выплачивать проценты, правительство США выпускает дополнительные облигации и через рынок ценных бумаг продает их ФРС (рис. 1.3).

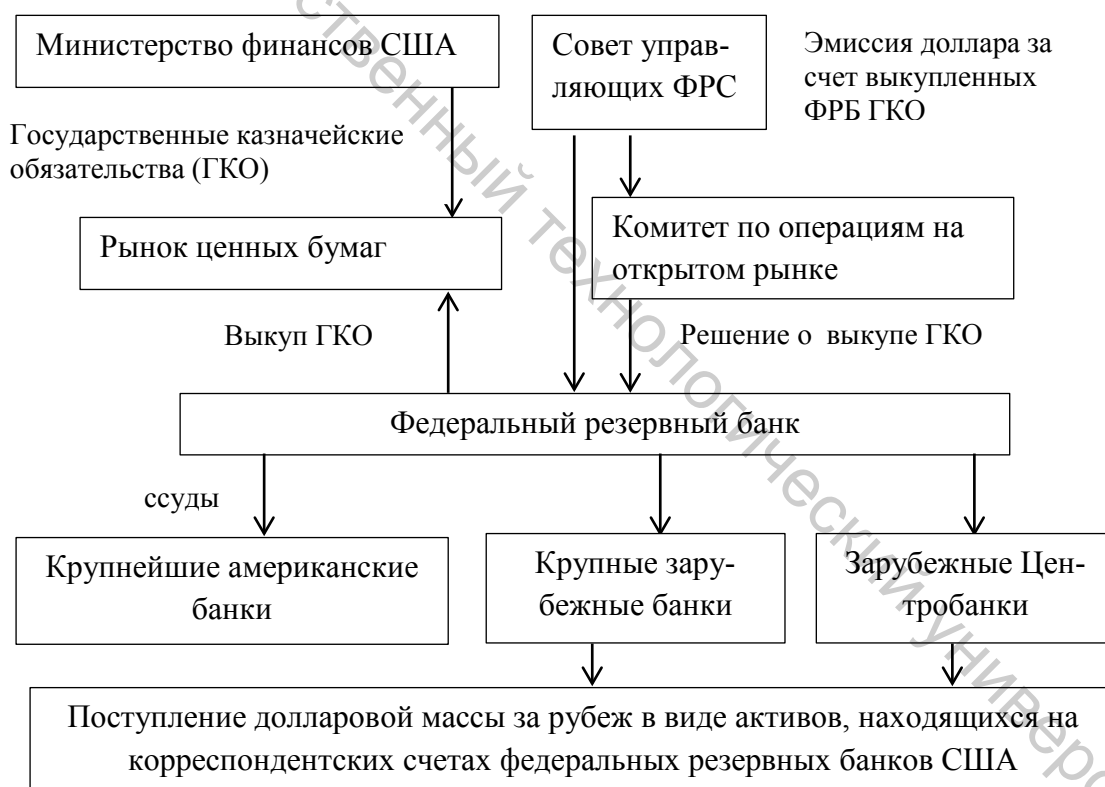


Рисунок 1.3 – Схема долларовой эмиссии

Решение о реализации на рынке ценных бумаг государственных казначейских обязательств США принимает Комитет по операциям на открытом рынке. Он же регулирует размер их оборота, выкупая их при необходимости за счет эмиссии долларов. Таким образом, наряду с 12 резервными банками, выдающими ссуды эмитированными долларами,

Комитет по операциям на открытом рынке является главным инструментом по насыщению экономики США денежной массой. Это тесно привязывает процедуру эмиссии доллара к рынку ценных бумаг и институтам, выпускающим облигации. Именно таким образом в эмиссии опосредованно принимает участие Министерство финансов США.

Прибыль, которую получает ФРС в качестве финансового и эмиссионного центра США, в полном объеме перечисляется казначейству (Министерству финансов США), за исключением суммы, идущей на процентные выплаты по ГКО банкам – членам ФРС.

Таким образом, ФРС является гибридной многоуровневой структурой с государственным и частным присутствием.

Второй уровень банковской системы представлен коммерческими банками.

Коммерческие банки могут различаться:

1) *по характеру выполняемых операций* банки бывают двух видов: универсальные и специализированные. Универсальные банки могут выполнять весь набор банковских услуг, обслуживать как физических, так и юридических лиц. В отличие от универсальных банков специализированные банки выполняют определенные виды операций (внешнеторговые операции, ипотечное кредитование и др.). Первый тип банков больше популярен на территории США, так как их основная задача – повышение уровня обслуживания клиентов, а также снижение затрат на проведение финансовых операций. Что касается универсальных банков, то они более распространены в европейских странах, где основной упор делается на снижение финансовых рисков.

Виды специализированных банков:

– *ипотечные банки* – учреждения, предоставляющие долгосрочный кредит под залог недвижимости (земли, зданий, сооружений, машин, оборудования). Пассивные операции этих банков состоят в выпуске ипотечных облигаций. Активные – в выдаче ссуд на жилищное и производственное строительство;

– *банки потребительского кредита* – банки, которые функционируют в основном, за счет кредитов, полученных в коммерческих банках, и выдачи краткосрочных и среднесрочных ссуд на приобретение дорогостоящих товаров длительного пользования;

– *инвестиционные банки* (в Великобритании – эмиссионные дома, во Франции – деловые банки) – специализируются на эмиссионно-учредительных операциях и осуществляют кредитование по определенным инвестиционным проектам. По поручению предприятий и государства, прибегающих к выпуску акций и облигаций, инвестиционные банки берут на себя определение размера, условий, срока эмиссии, выбор типа ценных бумаг, а также обязанности по их размещению и организации вторичного обращения. Учреждения этого типа гарантируют покупку

выпущенных ценных бумаг, приобретая и продавая их за свой счет или организуя для этого банковские синдикаты, предоставляют покупателям акций и облигаций ссуды;

– *депозитные* – банки, осуществляющие хранение ценных бумаг и иных финансовых активов клиентов, а также управление этими ценными бумагами и активами;

2) *по форме собственности* банки могут быть кооперативные, государственные, акционерные или смешанные. Банки могут также создаваться с участием иностранного капитала, на паевых началах;

3) *по организационно-правовой форме*:

– акционерные коммерческие банки закрытого типа;

– акционерные коммерческие банки открытого типа;

– иные организационно-правовые формы. Например, в Российской Федерации по организационно-правовым формам различают банки, созданные как общества с ограниченной ответственностью и акционерные банки. При этом банк может быть образован на основе любой формы собственности.

В соответствии с Банковским кодексом в Республике Беларусь банки могут организовываться только в форме акционерных обществ;

4) *по обслуживаемым отраслям*. Это могут быть многоотраслевые банки и обслуживающие преимущественно одну из отраслей или подотраслей (авиационную, автомобильную, нефтехимическую, сельское хозяйство, строительство и т. д.);

5) *по территории обслуживания*: региональные, межрегиональные, национальные и международные;

6) *по количеству филиалов* можно выделить бесфилиальные и многофилиальные банки;

7) *по масштабам деятельности* можно выделить малые, средние, крупные банки, банковские консорциумы, межбанковские объединения.

1.3 Характеристика банковского сектора Республики Беларусь

Банковская система республики Беларусь является двухуровневой:

I уровень – Национальный банк. Миссия Национального банка заключается в обеспечении ценовой и финансовой стабильности как основы для устойчивого и сбалансированного развития экономики Республики Беларусь. Под ценовой стабильностью понимается небольшой рост потребительских цен, а не их неизменность. Под финансовой стабильностью понимается состояние финансовой системы, при котором банки и небанковские кредитно-финансовые организации, иные финан-

совые посредники, финансовый рынок и платежная система надлежащим образом осуществляют присущую им деятельность и обладают способностью осуществлять такую деятельность в случае дестабилизирующего воздействия внутренних и внешних факторов.

II уровень – коммерческие банки.

Институциональные характеристики банковского сектора Республики Беларусь (система показателей, используемых Нацбанком):

1. Количество банков. На 1 января 2017 г. банковскую деятельность в Республике Беларусь осуществляло 24 банка. На 1 января 2012 года – 31 банк.

2. Степень монополизации банковского сектора. Для оценки степени монополизации банковского сектора используется индекс концентрации, рассчитанный по методике Херфиндаля – Хиршмана. Индекс Херфиндаля – Хиршмана рассчитывается как сумма квадратов долей продаж каждой фирмы в отрасли. Применительно к банковскому сектору используется следующая формула:

$$I = \sum X_i^2, \quad (1.1)$$

где X_i – доля i -го банка в банковском секторе по показателю X .

Индекс Херфиндаля – Хиршмана принимает значения от 0 до 1. Значение менее 0,10 соответствует низкому уровню концентрации, от 0,10 до 0,18 – среднему уровню концентрации, свыше 0,18 – высокому уровню концентрации. Национальный банк рассчитывает индекс отдельно по активам банков и по капиталу банков.

Динамика индекса Херфиндаля – Хиршмана для банковского сектора Республики Беларусь представлена на рисунках 1.4, 1.5.

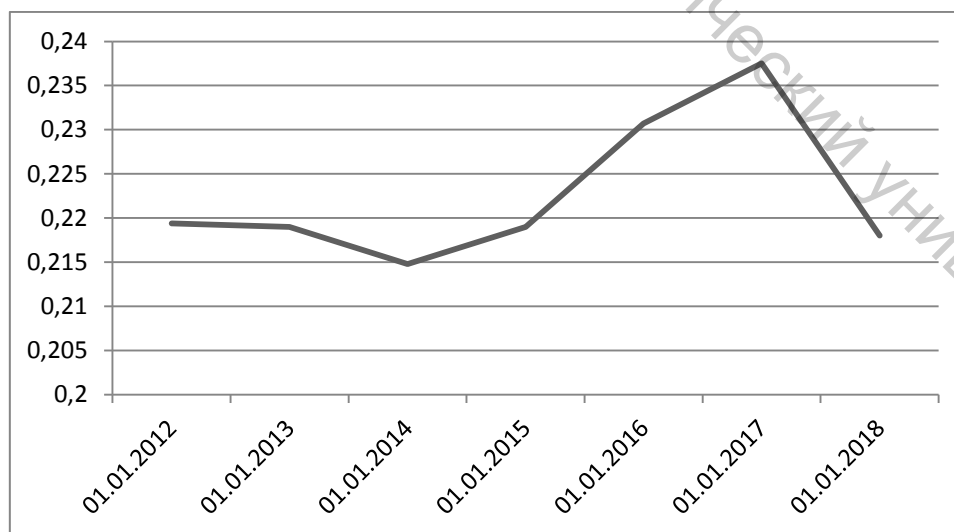


Рисунок 1.4 – Концентрация активов банков в оценке по индексу Херфиндаля – Хиршмана

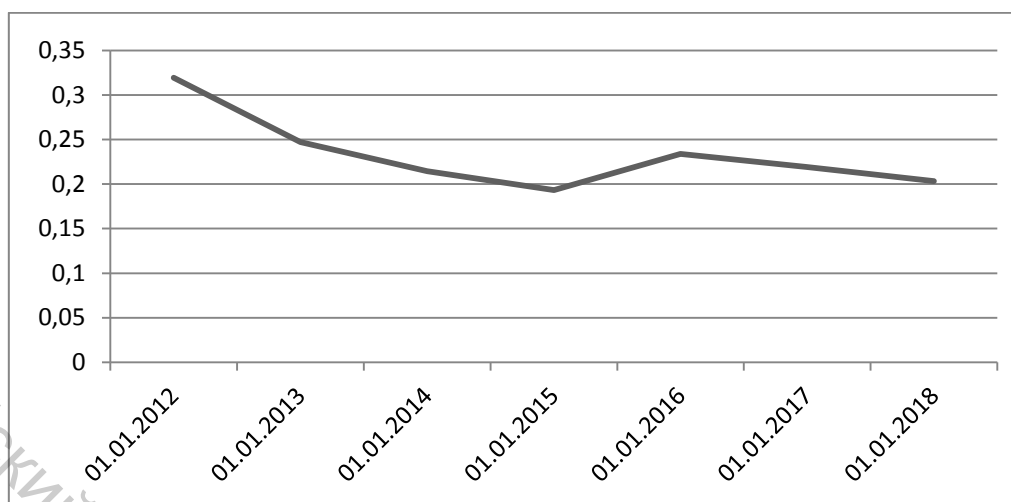


Рисунок 1.5 – Концентрация капитала банков в оценке по индексу Херфиндаля – Хиршмана

3. Совокупный зарегистрированный уставный фонд банков.

4. Структура уставного фонда в зависимости от владельца уставного капитала:

- банки с преобладающей долей в уставном фонде государственных органов и юридических лиц, основанных на государственной форме собственности;

- банки с преобладающей долей в уставном фонде иностранного капитала;

- прочие банки.

5. Размер активов банков. Все белорусские банки можно разделить на крупные, средние и мелкие.

Крупные банки – группа банков, доля активов которых превышает 5 % от совокупных активов всего банковского сектора. Они входят в первую группы значимости и считаются системообразующими. Перечень системообразующих банков в последние годы остается относительно стабильным. В 2018 году он включал ОАО «АСБ Беларусбанк», ОАО «Белагропромбанк», ОАО «БПС-Банк», ОАО «Белорусский банк развития и реконструкции «Белинвестбанк», ОАО «Приорбанк» ОАО «Белвнешэкономбанк»; Совместное белорусско-российское ОАО «Белгазпромбанк». Не по всем показателям данные банки занимают лидирующие позиции, тем не менее им принадлежит более 80 % всего банковского рынка страны.

К средним относят банки, доля активов которых больше 5 % от активов всех банков, которые не вошли в группу крупных банков. То есть, если взять активы по всей системе, вычесть активы крупных банков, то активы каждого из средних банков будут занимать двадцатую долю от оставшейся части. В 2018 году в эту группу вошли такие банки,

как ЗАО «Банк ВТБ (Беларусь)», ЗАО «Альфа-Банк», ОАО «Банк Москва – Минск» и др.

Небольшие (мелкие) банки – это все оставшиеся банки, которые не вошли в первые две группы.

Основными принципами банковской деятельности в республике Беларусь являются:

- обязательность получения банками и небанковскими кредитно-финансовыми организациями специального разрешения (лицензии) на осуществление банковской деятельности;
- независимость банков и небанковских кредитно-финансовых организаций в своей деятельности, невмешательство со стороны государственных органов в их работу, за исключением случаев, предусмотренных законодательными актами Республики Беларусь;
- разграничение ответственности между банками, небанковскими кредитно-финансовыми организациями и государством;
- обязательность соблюдения установленных Национальным банком нормативов безопасного функционирования для поддержания стабильности и устойчивости банковской системы Республики Беларусь;
- обеспечение физическим и юридическим лицам права выбора банка, небанковской кредитно-финансовой организации;
- обеспечение банковской тайны по операциям, счетам и вкладам (депозитам) клиентов;
- обеспечение возврата денежных средств вкладчикам банков.

Все банки действуют на основании лицензии на осуществление банковской деятельности, выданной Национальным банком Республики Беларусь. В соответствии с лицензией коммерческий банк может иметь право на осуществление следующих видов банковских операций:

- привлечение денежных средств физических и (или) юридических лиц на счета и (или) во вклады (депозиты);
- размещение привлеченных денежных средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности и срочности;
- открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
- открытие и ведение счетов в драгоценных металлах;
- осуществление расчетного и кассового обслуживания физических и (или) юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов;
- валютно-обменные операции;
- купля-продажа драгоценных металлов и драгоценных камней в случаях, предусмотренных Национальным банком;
- привлечение и размещение драгоценных металлов и драгоценных камней во вклады (депозиты) физических и юридических лиц;

- выдача банковских гарантий;
- доверительное управление фондом банковского управления на основании договора доверительного управления фондом банковского управления;
- доверительное управление денежными средствами по договору доверительного управления денежными средствами;
- инкассация наличных денежных средств, платежных инструкций, драгоценных металлов и драгоценных камней и иных ценностей;
- выпуск в обращение (эмиссия) банковских платежных карточек;
- выпуск в обращение (эмиссия) электронных денег;
- выдача ценных бумаг, подтверждающих привлечение денежных средств во вклады (депозиты) и размещение их на счета;
- финансирование под уступку денежного требования (факторинг);
- предоставление физическим и (или) юридическим лицам специальных помещений или находящихся в них сейфов для банковского хранения документов и ценностей (денежных средств, ценных бумаг, драгоценных металлов и драгоценных камней и др.);
- перевозка наличных денежных средств, платежных инструкций, драгоценных металлов и драгоценных камней и иных ценностей между банками и небанковскими кредитно-финансовыми организациями, их обособленными и структурными подразделениями, а также доставка таких ценностей клиентам банков и небанковских кредитно-финансовых организаций.

2 НАЦИОНАЛЬНЫЙ БАНК РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ. ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНАЯ ПОЛИТИКА НАЦИОНАЛЬНОГО БАНКА

- 2.1 Цели и функции Национального банка
- 2.2 Операции Национального банка Республики Беларусь
- 2.3 Инструменты денежно-кредитного регулирования
- 2.4 Денежно-кредитная политика Национального банка
- 2.5 Особенности организации банковского надзора в Республике Беларусь

2.1 Цели и функции Национального банка

Национальный банк является центральным банком Республики Беларусь, обладает исключительным правом эмиссии денег, осуществляет государственное регулирование банковской деятельности.

Организационная структура Национального банка включает центральный аппарат и структурные подразделения. Органом управления Национального банка является Правление Национального банка – коллегиальный орган, определяющий основные направления деятельности Национального банка и осуществляющий руководство и управление им.

Количество членов Правления Национального банка устанавливается Президентом Республики Беларусь. Члены Правления Национального банка не могут занимать другие государственные должности, а также состоять в политических партиях.

Центральный аппарат Национального банка представлен Председателем Правления, его первым заместителем, заместителями Председателя Правления, начальниками Главного управления платежного баланса и банковской статистики, Главного управления регулирования банковских операций, Главного управления банковского надзора.

Структурные подразделения Нацбанка:

1) главные управления Национального банка Республики Беларусь по Брестской, Витебской, Гомельской, Гродненской, Могилевской областям;

2) учебный центр Национального банка Республики Беларусь.
Главные задачи центра:

- организация внутрикорпоративного обучения;
- организация внутрикорпоративной социокультурной деятельности;
- подготовка и издание учебно-методических и информационно-справочных материалов;

– хозяйственная деятельность, направленная на обеспечение деятельности центра (осуществление розничной торговли и торгово-производственной деятельности; предоставление комплекса услуг для активного отдыха, прокат спортивного инвентаря и т. п.);

3) расчетный центр Национального банка. Основными задачами расчетного центра являются:

– эксплуатация автоматизированной системы межбанковских расчетов (АС МБР);

– оказание услуг по автоматизированной обработке информации для банков и небанковских кредитно-финансовых организаций, органов государственного управления;

– обеспечение функционирования республиканской и региональной систем централизованного обмена межбанковской корреспонденцией;

– осуществление технического нормирования и стандартизации в области банковской деятельности.

Основными целями деятельности Национального банка являются:

– защита и обеспечение устойчивости белорусского рубля, в том числе его покупательной способности и курса по отношению к иностранным валютам;

– обеспечение стабильности банковской системы Республики Беларусь;

– обеспечение эффективного, надежного и безопасного функционирования платежной системы.

Функции Национального банка Республики Беларусь представлены на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Классификация функций Национального банка Республики Беларусь

В качестве дополнительных Национальный банк реализует следующие функции:

- согласовывает выпуски ценных бумаг банков и небанковских кредитно-финансовых организаций (НКФО);
- регулирует деятельность банков и НКФО по выдаче и обращению векселей;
- устанавливает для банков и НКФО требования по осуществлению ими операций с форвардными и фьючерсными контрактами, опционами и иными финансовыми инструментами срочного рынка;
- осуществляет методологическое руководство бухгалтерским учетом и финансовой отчетностью в банковской системе;
- устанавливает для банков и НКФО порядок составления статистической отчетности;
- разрабатывает национальные стандарты финансовой отчетности

для Национального банка, банков и НКФО в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности;

- заключает соглашения с центральными (национальными) банками и кредитными организациями иностранных государств;

- проводит анализ и прогнозирование состояния денежно-кредитных отношений, отношений в области валютного регулирования и валютного контроля, платежного баланса Республики Беларусь и банковской системы.

В целях поддержания стабильности и устойчивости банковской системы Республики Беларусь Национальный банк устанавливает для банков нормативы безопасного функционирования и осуществляет постоянный контроль за их соблюдением. *Нормативы безопасного функционирования банков могут включать:*

1. Минимальный размер нормативного капитала. Нормативный капитал предназначен для покрытия потерь банка в обычной деятельности и стрессовых условиях. Нормативный капитал рассчитывается как сумма капитала I уровня и капитала II уровня. Капитал I уровня предназначен для поддержания нормального функционирования банка и покрытия потерь в момент их возникновения. Капитал I уровня рассчитывается как сумма основного капитала I уровня и дополнительного капитала I уровня.

В расчет основного капитала I уровня принимаются: зарегистрированный уставный фонд в части эмитированных простых (обыкновенных) акций; эмиссионный доход по простым (обыкновенным) акциям; фонды, сформированные за счет прибыли прошлых лет, кроме фонда дивидендов, подтвержденные аудиторской организацией; прибыль прошлых лет, подтвержденная аудиторской организацией.

В расчет дополнительного капитала I уровня принимаются: зарегистрированный уставный фонд в части эмитированных привилегированных акций; эмиссионный доход по привилегированным акциям.

Капитал II уровня предназначен для обеспечения покрытия убытков при прекращении деятельности банка.

2. Нормативы достаточности нормативного капитала.

3. Норматив леввериджа. Этот показатель применяется для оценки риска чрезмерного использования банком привлеченных средств.

4. Нормативы ликвидности. Показатели ликвидности:

- мгновенная ликвидность характеризует соотношение суммы активов до востребования и пассивов до востребования и с просроченными сроками;

- текущая ликвидность характеризуется соотношением суммы активов с оставшимся сроком погашения до 30 дней, в том числе до востребования (текущие активы), и пассивов с оставшимся сроком возврата до 30 дней, в том числе до востребования и с просроченными сро-

ками (текущие пассивы);

– краткосрочная ликвидность характеризуется соотношением активов со сроками погашения до 1 года (фактическая ликвидность) и обязательств со сроками исполнения до 1 года (требуемая ликвидность).

5. Нормативы ограничения концентрации риска.

6. Нормативы участия в уставных фондах других коммерческих организаций.

7. Нормативы ограничения валютного риска.

8. Норматив соотношения привлеченных средств физических лиц и активов банка с ограниченным риском.

2.2 Операции Национального банка Республики Беларусь

Национальный банк осуществляет активные, пассивные, посреднические операции.

К активным операциям относят операции по размещению имеющихся в распоряжении Национального банка ресурсов для поддержания банковской ликвидности, проведения денежно-кредитной политики. К ним относятся следующие позиции: кредитование банков в порядке рефинансирования, кредиты республиканским органам управления, а также операции с иностранной валютой, драгоценными металлами и драгоценными камнями.

Механизм рефинансирования представляет собой совокупность каналов, посредством которых денежные средства поступают от Национального банка коммерческим банкам. В Республике Беларусь данный механизм применяется в основном для поддержания текущей ликвидности банковской системы.

Центральным банком используются следующие инструменты рефинансирования:

1) кредитование в рамках политики учета векселей коммерческих банков, то есть покупка Национальным банком у владельца (дисконтанта) векселя до наступления срока платежа по нему. Может производиться на условиях обратного их выкупа дисконтантом у Национального банка. Национальный банк принимают векселя к переучету только от кредитных организаций, отвечающих определенным требованиям. Инструментами регулирования выступают учетная ставка и лимит переучета. Учетная ставка – это процентная ставка, которая официально устанавливается Национальным банком при учете векселей. Под лимитом переучета понимается сумма номиналов векселей, принимаемых к переучету эмиссионным банком от владельца векселя;

2) краткосрочное кредитование (под ставку рефинансирования Нацбанка). Ставка рефинансирования – размер процентов в годовом ис-

числении, подлежащий уплате Национальному банку страны за кредиты, которые он предоставил кредитным организациям;

3) кредит овернайт (от английского overnight – «на ночь, до утра») – однодневный расчетный кредит;

4) ломбардный кредит – предоставление кредита под залог ценных бумаг, включенных в ломбардный список. Ценные бумаги, включенные в ломбардный список, принимаются Национальным банком Республики Беларусь в качестве обеспечения ломбардных и других кредитов при выполнении следующих условий:

- ценные бумаги допущены к обращению на торгах в открытом акционерном обществе «Белорусская валютно-фондовая биржа»;

- банк, предоставляющий ценные бумаги в залог, не является эмитентом таких ценных бумаг;0

5) операции РЕПО – продажа пакета ценных бумаг с обязательством выкупить его обратно через некоторое время. Фактически операция РЕПО – договор о заимствовании ценных бумаг под гарантию денежных средств или заимствовании средств под ценные бумаги (договор об обратном выкупе ценных бумаг). Этим договором предусматривается два противоположных обязательства для его участников – обязательство продажи и обязательство покупки. Первая часть сделки РЕПО предусматривает, что одна из сторон продает другой пакет ценных бумаг с обязательством купить его обратно по заранее оговоренной цене. Вторая часть сделки осуществляется по цене, превышающей первоначальную цену. Разница между ценами, отражающая доходность операции, как правило, выражается в процентах годовых и называется ставкой РЕПО. Одна из сторон сделки РЕПО размещает свободные денежные средства, вторая получает необходимые денежные ресурсы. Операции РЕПО проводятся, в основном, с государственными ценными бумагами (облигациями) и относятся к краткосрочным операциям – от нескольких дней до нескольких месяцев; в мировой практике наибольшее распространение получили 24-часовые договоры.

Национальный банк осуществляет деятельность на рынке государственных ценных бумаг, организует их первичное размещение и обращение. К операциям Национального банка с ценными бумагами можно отнести операции с ценными бумагами собственной эмиссии, а также с государственными ценными бумагами в рамках реализации функции финансового агента Правительства.

Второй вид операций Национального банка – *пассивные операции*, подразумевающие операции, посредством которых Национальный банк формирует ресурсы для проведения активных операций:

- формирование обязательных резервов коммерческих банков, находящихся на счетах в Национальном банке. Обязательные резервы – резервы, которые коммерческие банки держат в Национальном

банке по его требованию для создания страхового резерва, а также регулирования денежной массы. Для регулирования резервов Национальный банк использует норму обязательных резервов, устанавливающую долю обязательных резервов в общем объеме резервов коммерческих банков;

- формирование избыточных резервов: денежные средства банков, размещенные на депозитных и корреспондентских счетах в Национальном банке, а так же в его ценные бумаги;

- формирование депозитов прочих секторов экономики.

Говоря об операциях по образованию собственного капитала можно отметить, что данный источник носит вторичный характер.

К следующему виду операций относятся *посреднические* операции:

- расчетное и кассовое обслуживание Правительства и иных государственных органов;

- в ходе совершения кассовых операций Национальным банком осуществляются прием и выдача наличных денег, оформление кассовых документов, хранение денег, покупка-продажа валюты;

- инкассация и перевозка наличных денежных средств;

- открытие и ведение счетов в драгоценных металлах на территории Республики Беларусь и за ее пределами;

- продажу в Республике Беларусь и за ее пределами памятных и слитковых (инвестиционных) монет по цене не ниже номинальной, драгоценных металлов и драгоценных камней и иных ценностей;

- выдачу банковских гарантий и поручительств по инвестиционным проектам и др.

2.3 Инструменты денежно-кредитного регулирования

В совокупности инструментов денежно-кредитного регулирования выделяют следующие основные группы:

- рефинансирование банков;

- процентные ставки по операциям Национального банка;

- обязательное резервирование;

- валютные операции;

- операции на открытом рынке;

- прямые количественные ограничения;

- установление ориентиров роста денежной массы.

Среди множества инструментов денежно-кредитной политики выделяют три основные группы методов:

- процентную политику;

- политику открытого рынка;
- политику минимальных резервных требований.

Процентная политика Национального банка призвана формировать условия для обеспечения внутренней и внешней устойчивости национальной денежной единицы. В этих целях эмиссионным банком осуществляется регулирование базовой ставки рефинансирования. Различают жесткую, мягкую и нейтральную процентную политику (ставка значительно превышает уровень инфляции, меньше ее, умеренно позитивная). Заниженный уровень процентной ставки Национального банка по сравнению с уровнем инфляции представляет собой форму внеэкономического распределения денежных ресурсов, дополнительный источник дотирования субъектов рынка за счет ресурсов коммерческих банков. Применение этого инструмента основано на том, что коммерческие банки могут увеличивать свои кредитные ресурсы путем привлечения средств Национального банка. Повышение ставки рефинансирования, естественно, делает рефинансирование, осуществляемое Национальным банком, менее привлекательным и при прочих равных условиях приводит к снижению кредитной активности. Снижение ставки рефинансирования дает противоположный результат.

Исходя из уровня ставки рефинансирования, определяется также уровень процентной ставки, по которой Правительство Республики Беларусь заимствует деньги на первичном рынке государственных ценных бумаг, где работают коммерческие банки и профессиональные участники рынка ценных бумаг.

Во всех случаях понижение процентной ставки вызывает увеличение спроса коммерческих банков на кредиты, их повышение – снижает спрос на денежные ресурсы. Таким образом, изменение процентных ставок Национального банка непосредственно воздействует на цены денежного рынка и одновременно служит ограничителем верхнего предела их колебаний (устанавливает их границы). Как следствие, изменение процентных ставок влияет на основные параметры экономики: производство, потребление, сбережения, инвестиции, цены.

Снижение темпов инфляции и повышение устойчивости курса белорусского рубля способствуют снижению ставки рефинансирования. Результатом является уменьшение ставок по кредитам и депозитам.

Механизм регулирования процентных ставок с использованием операций предоставления и изъятия ликвидности позволяет Национальному банку рыночными методами воздействовать на ставку межбанковского кредитного рынка.

Операции на открытом рынке, проводимые Национальным банком, состоят из операций покупки-продажи ценных бумаг, операций на рынке кредитных ресурсов и валютном рынке. Наиболее широко используются операции на рынке ценных бумаг. Это самый гибкий метод

регулирования денежных ресурсов коммерческих банков.

При проведении операций на открытом рынке используются различные виды инструментов. Инструменты регулирования ликвидности банковской системы через операции на открытом рынке включают инструменты поддержания и инструменты изъятия ликвидности. В числе операций Национального банка по поддержанию ликвидности выделяют инструменты:

- постоянно доступные: однодневный расчетный кредит (овернайт); депозит овернайт, СВОП овернайт;
- доступные с согласия или по инициативе Национального банка: операции по встречному размещению депозитов; ломбардный кредит по фиксированной ставке; ломбардный аукцион; переучет векселей; покупка у банков ценных бумаг на условиях РЕПО и до погашения, иностранной валюты на условиях СВОП;
- дополнительной поддержки (с согласия либо по инициативе Национального банка). В этих целях используются отдельные из вышеперечисленных операций, но по более высокой процентной ставке.

В случае потребности в ограничении кредитной экспансии банков Национальным банком применяются инструменты изъятия ликвидности. Чаще всего изъятие избыточной ликвидности осуществляется эмиссионным банком посредством продажи ценных бумаг и иностранной валюты, а также через прием в депозиты средства банков. Методы ограничения предоставляемых банкам объемов ликвидности также включают: квотирование (прямые количественные ограничения на объемы путем установления индивидуальных лимитов); отказ в доступе. Эти методы обычно комбинируются в целях сдерживания спроса коммерческих банков на денежные ресурсы; лимиты вводятся в большинстве стран мира индивидуально для каждого банка.

Операции РЕПО и СВОП чаще применяются Национальными банками для воздействия на денежно-кредитный рынок. Прямые операции с государственными ценными бумагами могут влиять на изменение валютного курса, и поэтому используются Национальным банком для воздействия на денежно-кредитный рынок и на валютный курс.

Под сделкой СВОП понимается покупка Национальным банком у банка иностранной валюты за белорусские рубли (прямая сделка) с обязательством продажи иностранной валюты за белорусские рубли через определенный сторонами по сделке срок (обратная сделка). При этом сумма иностранной валюты не изменяется. Для совершения сделок СВОП используются доллар США, евро и российский рубль. Для целей совершения сделок СВОП Национальным банком устанавливаются процентные ставки по белорусским рублям и процентные ставки за пользование денежными средствами в иностранной валюте.

Национальный банк осуществляет следующие виды сделок

СВОП:

– постоянно доступные сделки СВОП. В качестве постоянно доступных сделок СВОП Национальный банк совершает сделки СВОП со сроком исполнения обратной сделки на следующий рабочий день после совершения прямой сделки (СВОП овернайт). Указанные сделки совершаются по инициативе банков, при этом Национальный банк не вправе отказать банкам в совершении постоянно доступных сделок СВОП при выполнении ими установленных требований;

– двусторонние сделки СВОП. К двусторонним сделкам СВОП относятся сделки СВОП, для совершения которых необходимо положительное волеизъявление Национального банка в каждом конкретном случае. Заявление банка на совершение двусторонней сделки СВОП может быть удовлетворено Национальным банком как полностью, так и частично;

– аукционные сделки СВОП. Они совершаются по процентной ставке за пользование денежными средствами в белорусских рублях и в сумме, определяемых условиями и итогами аукциона СВОП.

При совершении сделки СВОП курс прямой сделки равен официальному курсу белорусского рубля к соответствующей иностранной валюте, установленному Национальным банком и действующему на момент совершения сделки. Курс обратной сделки (КО) определяется по формуле

$$КО = КБ \times \frac{1 + \frac{ПС_{бел} \times Д}{100 \times ДГ_{бел}}}{1 + \frac{ПС_{ин} \times Д}{100 \times ДГ_{ин}}}, \quad (2.1)$$

где $КБ$ – курс прямой сделки; $ПС_{бел}$ – годовая процентная ставка по белорусским рублям; $ПС_{ин}$ – годовая процентная ставка по иностранной валюте; $Д$ – количество календарных дней между прямой и обратной сделками (при этом первый и последний дни сделки принимаются за один день); $ДГ_{бел}$ – количество дней в календарном году на день проведения прямой сделки (365 или 366); $ДГ_{ин}$ – временная база расчета ставки по соответствующей иностранной валюте (360 дней – по долларам США и евро, 365 (366) дней – по российским рублям).

Одним из инструментов денежно-кредитной политики является **политика минимальных резервных требований**: депонирование части привлеченных коммерческими банками средств клиентов в фонде обязательных резервов, размещаемом в Национальном банке Республики Беларусь, по нормативам, устанавливаемым Национальным банком. Нормативы дифференцированы в зависимости от сроков, на которые привлечены средства клиентов банков, и вида валюты (национальная,

иностранная). Платность данных ресурсов не носит обязательный характер. В составе привлеченных банками ресурсов, по которым формируются обязательные резервы, учитываются пассивные остатки на расчетных, текущих, депозитных и других счетах в национальной и иностранной валюте на 1 число каждого месяца.

Обязательное резервирование относится к числу инструментов изъятия ликвидности.

Система обязательного резервирования выполняет следующие функции:

- контрольную (контроль за расширением денежной массы путем изъятия избыточных резервов банковской системы);
- стабилизирующую (влияет на уровень и динамику процентных ставок);
- страхования ликвидности и платежеспособности банков.

При увеличении норматива обязательных отчислений ставки по депозитам, как правило, уменьшаются, сокращается объем избыточной ликвидности банков.

Таким образом, резервные требования выступают инструментом и краткосрочного и долгосрочного денежно-кредитного регулирования.

2.4 Денежно-кредитная политика Национального банка

Монетарная (денежно-кредитная) политика – это совокупность мероприятий, которые предпринимает центральный банк для поддержания ценовой стабильности в целях содействия устойчивому и сбалансированному развитию экономики. Выполняя эту функцию, центральные банки тесно сотрудничают с правительством, так как регулирование экономики путем воздействия на кредит и денежное обращение – составной элемент экономической политики, основными целями которой являются экономический рост, снижение инфляции и безработицы, выравнивание платежного баланса страны.

Стратегии (режимы) монетарной политики:

1. *Режим таргетирования обменного курса* означает, что центральный банк привязывает стоимость национальной валюты к курсу валюты (корзины валют) страны (стран) с низким уровнем инфляции. То есть промежуточным ориентиром монетарной политики является определенный уровень или изменение обменного курса. Опираясь на теорию относительного паритета покупательной способности, данный режим предполагает, что при фиксации обменного курса инфляция внутри страны должна приближаться к инфляции в стране валюты привязки.

Осуществление эмиссии (изъятия) национальной валюты осу-

ществляется в обмен на иностранную валюту.

Для того чтобы эффективно использовать данный режим, страна должна обладать существенными золотовалютными резервами для противодействия шокам на валютном рынке.

2. *Режим монетарного таргетирования* в качестве промежуточного ориентира использует один из показателей денежной массы.

Эмиссия (изъятие) национальной валюты, как правило, осуществляется через инструменты рефинансирования (изъятия ликвидности) банков.

Важным условием эффективного осуществления режима монетарного таргетирования является наличие гибкого курса национальной валюты к иностранным валютам. Это позволяет центральному банку сосредоточиться на решении задачи по управлению денежным предложением через инструменты рефинансирования (изъятия) и минимизировать влияние валютного канала на промежуточный ориентир.

3. *Режим таргетирования инфляции* предполагает, что центральный банк достигает своей конечной цели через управление инфляционными ожиданиями. В качестве промежуточного ориентира выступает прогноз инфляции. При возникновении риска отклонения инфляции от объявленного целевого ориентира центральный банк применяет инструменты монетарной политики, чтобы привести ее в соответствие с целевым значением.

Основное воздействие монетарной политики осуществляется, как правило, через канал процентной ставки. Соответственно объемы эмиссии (изъятия) определяются рынком исходя из задаваемой центральным банком цены денег.

Применение данного режима требует наличия в стране комплекса базовых организационно-правовых и макроэкономических условий:

- наличие в обществе консенсуса по тому, что поддержание ценовой стабильности должно являться главной целью денежно-кредитной политики центрального банка;
- наличие достаточно хорошо функционирующих финансовых институтов и рынков;
- достижение соглашения с правительством о количественном параметре цели по инфляции или независимое определение данной цели центральным банком;
- отсутствие фискального доминирования над монетарной политикой;
- независимость центрального банка в выборе инструментов монетарной политики;
- прозрачная система ценообразования;
- наличие тесной взаимосвязи между уровнем краткосрочной процентной ставки на денежном рынке и инфляцией.

В зависимости от ситуации в стране Национальный банк избирает один из возможных вариантов денежно-кредитной политики: политику дорогих или политику дешевых денег (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Инструменты «политики дорогих» и «политики дешевых денег»

Денежно-кредитная политика оказывает самое непосредственное влияние на такие важные макроэкономические показатели, как ВВП, занятость, уровень цен, инвестиционную активность в стране.

2.5 Особенности организации банковского надзора в Республике Беларусь

В Республике Беларусь сложилась система банковского надзора, в целом соответствующая мировым стандартам. Она включает регистрацию банков и лицензирование банковской деятельности, осуществление дистанционного надзора на основании отчетности, надзора на местах в виде инспекционных проверок, применение соответствующих мер надзорного реагирования к банкам в случае нарушения ими банковского законодательства, ухудшения их финансового состояния, реорганизации и ликвидации банков, а также системный анализ рисков банковского сектора.

Органом банковского надзора является Национальный банк Рес-

публики Беларусь. Главными целями банковского надзора являются поддержание стабильности банковской системы и защита интересов вкладчиков и иных кредиторов.

Стратегической задачей банковского надзора является недопущение системных банковских кризисов. К основным задачам также относятся:

- обеспечение должного контроля за допуском в банковскую систему добросовестных, финансово устойчивых и обладающих надежной репутацией инвесторов, а также за профессионализмом и репутацией высшего руководства банков;
- формирование банками эффективных систем корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля;
- установление пруденциальных (предопределенных) ограничений рисков банковской деятельности, требований по достаточности капитала и резервов, соответствующих международной практике и учитывающих экономическую ситуацию в стране;
- осуществление эффективного текущего надзора за деятельностью банков, как путем анализа представляемой отчетности, так и посредством инспекционных проверок банков;
- своевременное применение корректирующих мер, обеспечивающих поддержание (или восстановление) платежеспособности и ликвидности банков;
- своевременный вывод с рынка банков, положение которых не поддается исправлению, минимизация последствий банкротств банков для банковской системы и кредиторов.

Национальный банк осуществляет постоянный контроль за соблюдением банками банковского законодательства, устанавливает объем и порядок опубликования (представления) информации, используемой для оценки их степени надежности, а также устанавливает квалификационные требования и требования к деловой репутации, предъявляемые к кандидатам на руководящие должности в банках, в органах управления банками.

Национальный банк в целях выявления ситуаций, угрожающих интересам вкладчиков и кредиторов, осуществляет анализ деятельности банков. В случае выявления таких ситуаций Национальный банк вправе применить меры воздействия, предусмотренные Банковским кодексом.

Для повышения устойчивости банковского сектора сформирована *система* основанных на мировом опыте и рекомендованных Базельским комитетом по банковскому надзору *пруденциальных требований* к банкам, которая включает следующие основные требования:

- достаточности капитала для покрытия основных рисков банковской деятельности (кредитного, рыночного, операционного);
- управления ликвидностью банка и ограничения риска ликвид-

ности, включая согласование требований и обязательств банка по срокам размещения и привлечения, а также требования к структуре активов банка по уровню ликвидности;

- ограничения концентрации рисков, включая ограничения риска на одного клиента, группу взаимосвязанных клиентов, на одного связанного с банком клиента (инсайдера) и связанных с ним лиц, а также ограничения общей суммы рисков на всех инсайдеров и общей суммы крупных рисков;

- создания специальных резервов на покрытие возможных убытков по активам и операциям, не отраженным на балансе;

- наличия систем корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля;

- раскрытия банками информации для участников рынка.

Для повышения эффективности деятельности банков Национальным банком разработаны требования и рекомендации по организации корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля в банках, небанковских кредитно-финансовых организациях, банковских группах и банковских холдингах.

Центральным ориентиром совершенствования принципов и инструментов банковского надзора является приближение к международным стандартам, разрабатываемым Базельским комитетом по банковскому надзору и другими международными финансовыми институтами, последовательное внедрение и следование проверенным мировой практикой принципам и подходам к банковскому регулированию и риск-ориентированному надзору.

Помимо надзора за деятельностью банков на индивидуальной и консолидированной основе, Национальный банк в рамках системного анализа осуществляет мониторинг рисков банковского сектора в целом, проводит оценку влияния экономических и денежно-кредитных факторов на его стабильность в целях содействия надежному и безопасному функционированию банковского сектора, снижения вероятности возникновения системных банковских кризисов, содействия обеспечению макроэкономической стабильности.

В соответствии с рекомендациями Базельского комитета по банковскому надзору Национальный банк проводит активную работу по заключению двусторонних соглашений с органами банковского надзора других государств. Данные соглашения ориентированы на обмен информацией в таких сферах, как создание и лицензирование деятельности трансграничных учреждений, надзор за текущей деятельностью трансграничных учреждений, проведение проверок, принятие решения о выдаче разрешения на приобретение акций кредитной организации в целях эффективного выполнения функций органами банковского надзора и стабильного функционирования банковских систем.

3 БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ, ПРИНЦИПЫ, ФУНКЦИИ

3.1 Сущность банковского менеджмента

3.2 Цели и задачи банковского менеджмента. Управление по целям

3.3 Принципы банковского менеджмента

3.4 Функции банковского менеджмента

3.1 Сущность банковского менеджмента

Банковский менеджмент – это самостоятельный вид профессиональной деятельности и научная система управления банковским делом и персоналом, занятым в банковской сфере. Под понятием «банковское дело» подразумевается организация технологической цепочки банковского цикла (пассивные и активные операции, финансовые услуги и т. д.), обеспечение процесса работы банка всеми необходимыми ресурсами.

Банковская деятельность включает: разработку и совершенствование банковской технологии, обеспечение требуемого уровня качества банковских продуктов и услуг, выполнение банковских операций и всех видов расчетов, техническое обслуживание операций, материально-техническое снабжение банковской деятельности, поддержание требуемого уровня ликвидности и доходности при допустимом уровне риска.

Современный банковский менеджмент функционирует в условиях жесткой конкуренции со стороны других финансовых институтов, он вынужден быстро и эффективно реагировать на изменение рыночной конъюнктуры, постоянно бороться за своих клиентов, предлагать новые банковские продукты, которые обеспечивали бы необходимый уровень прибыльности, надежность и стабильность деятельности банка.

Надежность управления банком определяется следующими характеристиками:

- 1) компетентность руководства в стратегическом анализе и планировании;
- 2) наличие эффективной системы управления рисками;
- 3) управление ликвидностью банка и соблюдение нормативов безопасного функционирования;
- 4) эффективное управление человеческими ресурсами;
- 5) создание действенной системы контроля (внешний, внутренний аудит, мониторинг показателей деятельности);
- 6) наличие единой информационной технологии (комплексная автоматизация документооборота, бухгалтерского учета, текущего анали-

за и контроля).

Особенности банковского менеджмента:

1. Существует достаточно большое количество видов банков с точки зрения целевого предназначения и выполняемых ими функций: казначейских, расчетных, депозитарных, инвестиционных, универсальных и др. Банки могут выполнять одну, несколько (специализированные банки) или все разрешенные для банковской деятельности функции (универсальные банки). Поэтому протекающие в них бизнес-процессы, а значит, и процессы управления, строго говоря, различаются. Так как в Республике Беларусь все коммерческие банки универсальные, *бизнес-процессы в них сходны.*

2. *Банк «работает» с чужими деньгами.* В нем аккумулируются высвободившиеся из кругооборота денежные средства различных собственников: государственных предприятий и организаций, акционерных предприятий и обществ, кооперативов, частных лиц. В результате банк становится распорядителем и хранителем общественного капитала, что предполагает его ответственность перед владельцами за сохранность находящихся на счетах в банке денежных средств клиентов. Поэтому банк выступает выразителем не только своих, частных, интересов, но и общественных.

3. Особенностью банковского менеджмента является также то, что деятельность банка считается *наиболее регулируемой со стороны государства* в целях защиты интересов владельцев денежных вкладов и депозитов. В данном случае для коммерческих банков существует наличие определенных границ в самостоятельном принятии решений, обусловленных соблюдением обязательных нормативов и предписаний, а также необходимость поиска менеджерами путей обеспечения ликвидности банка (исходя из установленных нормативов).

4. Особенностью управления банковской деятельностью является широта сферы управления и *наличие значительного риска* при выполнении денежных операций. Поэтому в банке применяется принцип коллективного принятия наиболее ответственных решений, используются разнообразные способы защиты кредитора от возможных рисков, осуществляется распределение прав в области совершения кредитных операций между головным банком и его филиалами.

5. *Активное использование информационных технологий*, цифрового банкинга (цифровых банковских технологий), в частности автоматизированной системы межбанковских расчетов (АС МБР). Концепция развития и применения информационных технологий в банковской системе Республики Беларусь:

- развитие единого информационного пространства банковской системы Республики Беларусь;
- интеграция единого информационного пространства банков-

ской системы с информационными системами государственных органов, в том числе обеспечивающими обслуживание по принципу «одно окно»;

- использование банками централизованной архитектуры автоматизированных банковских систем;
- внедрение и развитие форм дистанционного обслуживания;
- внедрение клиентоориентированных технологий и решений, таких как контакт-центры и системы поддержки взаимоотношений с клиентами (Customer Relationship Management – CRM).

Информационные системы Национального банка Республики Беларусь:

- автоматизированная информационная система единого расчетного и информационного пространства (ЕРИП);
- автоматизированная система межбанковских расчетов (АС МБР);
- автоматизированная система кредитного бюро (АИС КБ);
- автоматизированная система мониторинга внешнеэкономической деятельности (Мониторинг ВЭД);
- подсистема автоматизированной обработки банковской отчетности;
- информационно-аналитическая система (ИАС);
- автоматизированная система мониторинга предприятий и др.

3.2 Цели и задачи банковского менеджмента. Управление по целям

Цель – желаемое, возможное конечное состояние или результат управляемой системы. По прогрессу в достижении поставленной цели оценивается эффективность менеджмента банка.

Чаще всего в качестве основной цели банка рассматривается достижение им заданного уровня прибыли. Однако размер прибыли не может однозначно характеризовать состояние и результаты работы банка, а значит, не может быть единственным целевым показателем. В качестве аргументов можно привести следующие:

- ни сама прибыль, ни производные от нее показатели рентабельности (капитала, активов и др.) не являются предметом специального контроля со стороны Национального банка (кроме прибыли как составной части собственного капитала банка). Кроме того, показатели прибыли или рентабельности не используются в официальной банковской практике ни для оценки эффективности работы кредитных организаций, ни для формирования их основных рейтинговых показателей.

– при выдвижении в качестве единственной цели банка максимизации прибыли следует иметь в виду, что другие важнейшие показатели деятельности банка – ликвидность и риск – при этом будут иметь, скорее всего, минимально и максимально возможные значения соответственно;

– упускаются при таком подходе и проблемы развития банка, решение которых, как правило, требует определенных и порой весьма значительных инвестиций и рассчитано на получение эффекта в будущем. При этом эффективность многих из подобных вложений не поддается прямой калькуляции, например: приобретение нового здания для банка и создание более эргономичных условий для работы персонала, расходы на обучение и повышение квалификации сотрудников, на внедрение новых технологий управления финансовыми ресурсами, на поддержание делового имиджа банка и др.

Таким образом, прибыль может рассматриваться в качестве побудительного мотива и необходимого условия для развития банка, а не в качестве его цели.

Банк может одновременно рассматриваться как самостоятельная сложная система или как элемент системы более высокого порядка (например, банковского холдинга или банковской системы страны). Поэтому определение цели банка имеет смысл только в привязке к конкретной системе, в рамках которой осуществляется управление банком. Следовательно, для каждого конкретного банка может быть построена своя иерархия целей.

Рассмотрим примеры формулирования основной цели (целей) банка.

1. Если банк рассматривается как элемент банковской системы страны, то целью банка как элемента этой системы является сосредоточение временно свободных денежных средств (вкладов), предоставление их во временное пользование в виде кредитов (займов, ссуд), посредничество во взаимных платежах и расчетах между предприятиями, учреждениями или отдельными лицами.

2. Если банк рассматривается как участник рынка банковских услуг, в качестве цели может выступать требование занятия необходимой доли рынка или долей его отдельных сегментов.

3. Если банк по своему предназначению является отраслевым и входит в состав некоторой финансово-промышленной группы, объединяющей несколько банков и предприятий, то целью такого банка может служить удовлетворение потребностей членов группы в современном банковском обслуживании. При этом финансовая и хозяйственная деятельность банка может быть направлена в первую очередь на обеспечение необходимого уровня эффективности функционирования финансово-промышленной группы в целом.

4. В том случае, если банк рассматривается как самостоятельная сложная система, его возможные цели могут относиться к двум категориям: стабилизации и развитию.

Цели стабилизации направлены на закрепление позиций на рынке за счет сохранения или поддержания достигнутых уровней основных показателей финансовой деятельности банка.

Цели развития направлены на приобретение банком качеств и свойств (в общем случае ресурсов), которыми банк пока не обладает, или на достижение состояний, к которым банк стремится. Это может выражаться в стремлении:

- развития региональной структуры банка (создания новых филиалов и представительств);
- расширения масштабов деятельности (например, увеличения объема кредитного портфеля);
- освоения новых сегментов рынка (увеличения номенклатуры используемых финансовых инструментов, предлагаемых банковских услуг, продуктов);
- кардинального улучшения системы управления (реинжиниринга бизнес-процессов и процессов управления);
- совершенствования операционной деятельности (совершенствования средств автоматизации банковской деятельности).

Классификацию целей банка, а, следовательно, и решаемых для достижения этих целей задач можно проводить и по другим признакам.

В зависимости от срока достижения поставленных целей они условно подразделяют на: долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные.

По значимости: стратегические, тактические, оперативные.

Кроме того, различают *общие цели* (глобальные), которые разрабатываются в целом для банка, и *специфические цели*. Общие цели отражают концепцию развития банка и ставятся на длительную перспективу. Они определяют основные направления программ развития банка, что требует точного формулирования целей и их увязки с ресурсами. Одновременно с формированием целей происходит оценка приоритетов и их ранжирование. В качестве общих целей банка могут выступать:

- обеспечение оптимальной прибыльности;
- обеспечение устойчивости положения банк;
- разработка новых направлений развития, новых видов деятельности банка и др.

Специфические цели разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности и могут выражаться количественными и качественными показателями.

Управление по целям – система управления организацией (или система методов управления), одновременно соединяющая как цели, так и

задачи, а также всю деятельность банка.

Поскольку в этом случае менеджер стремится ориентировать управление организацией на достижение всей совокупности стоящих перед ней целей и задач, то целеполагание в управленческой деятельности выходит на первое место.

В этом случае весь управленческий персонал (независимо от ранга) должен иметь четкие согласованные цели в рамках, возложенных на него обязанностей с определением видов работ, которые нужны для достижения этих целей.

Таблица 3.1 – Достоинства и недостатки концепции управления по целям (результатам)

Достоинства	Недостатки
Повышение эффективности работы за счет того, что каждый руководитель имеет четкое представление, как о целях своего подразделения, так и о целях организации в целом	Не применима к управлению организацией, где принято определять цели лишь высшим руководством, не привлекая к этому процессу руководителей всех уровней
Усиление мотиваций к работе, поскольку в этих условиях каждый чувствует личную заинтересованность в достижении целей	Трудно использовать при отсутствии личной мотивации
Наглядность достижения конечного результата, т. к. четко сформулированы временные рамки его достижения	Внимание руководителей концентрируется на достижении текущих и краткосрочных целей (результатов), в ущерб стратегическим долгосрочным целям
Улучшение взаимоотношений между руководителями и подчиненными в связи с прозрачностью и наличием механизма согласования целей	Трудоемкий, сложный и длительный процесс, дает результат только тогда и там, где руководитель сам выбирает модель действий (поведения)
Совершенствование системы контроля и оценки работы каждого члена организации (в соответствии с достигнутыми результатами)	При отсутствии правильно выстроенной системы мониторинга результатов деятельности каждого структурного подразделения и отдельного работника не позволяет выстроить эффективную систему контроля

Выделяют четыре этапа в процессе управления по целям.

1. Определяется круг полномочий и обязанностей руководителей всех уровней.

2. Осуществляется разработка и согласование целей и задач управления в рамках установленных обязанностей.

3. Составляются реальные планы достижения поставленных целей.

4. Проводится контроль, измерение, оценка работы и полученных каждым руководителем информации о достигнутом уровне показателей, и по каналам обратной связи осуществляется корректировка заданий, что может потребовать нового согласования целей.

Таким образом, менеджеры не только составляют планы, но и организуют их выполнение путем формирования структур, процессов и методов, с помощью которых измеряются и оцениваются результаты труда каждого отдельного работника, подразделения и банка в целом.

Исходя из поставленных целей, определяются **задачи банковского менеджмента**:

- 1) в области финансов:
 - повышение финансовой устойчивости;
 - повышение эффективности управления финансами;
 - рост прибыли;
 - обеспечение нормативов безопасного функционирования и т. д.;
- 2) в области банковского маркетинга и клиентского обслуживания:
 - увеличение доли рынка и количества клиентов;
 - повышение известности и репутации банка;
 - повышение комплексности обслуживания клиентов;
 - оптимизация линейки банковских продуктов и услуг;
 - разработка новых продуктов и услуг;
 - повышение удовлетворенности клиентов и качества сервиса;
 - привлечение и удержание стратегических клиентов;
- 3) в области управления бизнес-процессами и технологии:
 - автоматизация ключевых бизнес-процессов;
 - разработка бизнес-процессов для новых продуктов и услуг;
 - разработка и внедрение новых технологий обслуживания клиентов и др.;
- 4) в области управления персоналом:
 - создание эффективной системы мотивации и условий труда для персонала;
 - оптимизация организационной структуры банка;
 - обеспечение максимально эффективной деятельности персонала;
- 5) в области развития:
 - оптимизация филиальной сети банка;
 - развитие материально-технической базы;
 - развитие партнерских отношений банка;
- 6) в области управления рисками:
 - прогноз общих параметров развития как собственной, так и мировой экономики с позиции банковских рисков;
 - разработка политики по управлению банковскими рисками;
 - утверждение предельных значений и лимитов банковских операций;
 - разработка параметров оценки различных банковских рисков;

– страхование рисков и др.

3.3 Принципы банковского менеджмента

Принципы банковского менеджмента:

1. Общие принципы управления, которые применимы и к банку:

– *разделение труда*. Результатом его является специализация функций и разделение задач. Задачи – конкретные виды работ, выполняемые сотрудниками организации;

– *власть (полномочия) и ответственность*. Полномочия – ограниченное право отдавать приказы и распоряжаться ресурсами организации. Чем больше у руководителя полномочий, тем выше ответственность;

– *дисциплина*. Предполагает выполнение и уважение достигнутых соглашений между организацией и её работниками;

– *порядок*. Формула порядка – определенное место для всякого лица и вещи и всякое лицо и вещь на своем месте;

– *единоначалие*. Работнику может отдавать приказание относительно какого-либо действия только один руководитель;

– *единство руководства*. Каждая группа исполнителей, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя;

– *подчинение частных интересов общим*. Интересы одного работника или группы работников не должны преобладать над интересами организации большего масштаба вплоть до интересов государства в целом;

– *вознаграждение персонала*. Оно должна быть справедливым;

– сочетание принципов *централизации и децентрализации в управлении*;

– *иерархия управления* – это принцип, определяющий распределение элементов системы по уровням в зависимости от общности функций (свойств) этих элементов и силе оказываемого влияния на другие элементы. Стандартное иерархическое взаимодействие между элементами системы осуществляется в порядке от высшего к низшему, иными словами, в системе выделяются управляющие уровни и элементы и управляемые, которые от них зависят;

– *постоянство состава персонала*;

– *инициатива* – это свобода предложений;

– *единение персонала, или корпоративный дух*.

2. Учет макроэкономических факторов и конъюнктуры финансового рынка подразумевает корректировку целей, задач и программ бан-

ка исходя из состояния рынка (кредитного, депозитного, рынка ценных бумаг).

3. Ориентация банка на спрос и потребности рынка и запросы клиентов, создание банковских продуктов и услуг, которые пользуются спросом и могут принести банку планируемую норму прибыли.

4. Постоянное стремление к повышению эффективности банковской деятельности, уменьшению издержек и получению оптимальных финансовых результатов с учетом оптимизации доходности и рисков банковских операций.

5. Использование и развитие современных информационных технологий (компьютерных сетей, терминалов связи с валютной и фондовой биржами, другими кредитно-финансовыми институтами) с целью принятия оптимальных решений.

6. Активное внедрение инноваций. Инновации в сфере финансового обслуживания направлены на совершенствование системы платежей, обмена и обработки финансовой информации. Технологические инновации открывают банкам доступ к использованию новых источников доходов.

7. Принцип раскрытия информации. Раскрытие информации – обеспечение доступа к информации о деятельности банка, банковской группы или банковского холдинга, их годовой отчетности путем публикации, размещения в общедоступных местах, на официальном сайте в глобальной компьютерной сети Интернет (интернет-сайте банка, головной организации банковской группы или банковского холдинга, Национального банка), а также путем предоставления этой информации по запросам заинтересованных пользователей. Перечень информации, которая подлежит раскрытию:

- наименование, сведения о местонахождении, государственной регистрации банка, лицензионных полномочиях на осуществление банковской деятельности, полный текст устава банка, размер уставного фонда, режим работы и справочные телефоны;

- сведения об осуществляемых банковских операциях и иных услугах, в том числе об условиях заключения и осуществления сделок, размере вознаграждения за их осуществление, порядке осуществления расчетов и другие сведения;

- сведения об организационной структуре банка в разрезе регионов (области и город Минск);

- состав совета директоров (наблюдательного совета) банка, состав (члены) исполнительного органа банка;

- состав банковской группы или банковского холдинга, в который входит банк;

- значения показателей, характеризующих выполнение банком нормативов безопасного функционирования, установленных Нацио-

нальным банком;

- размер фактически созданных и требуемых специальных резервов на покрытие возможных убытков по активам и операциям, не отраженным на балансе, на 1-е число месяца;

- сведения о структуре собственности банка: акционеры и иные бенефициарные собственники банка, владеющие пятью и более процентами акций банка;

- в полном объеме годовая отчетность и отчетность о деятельности банка, составленные в соответствии с НСФО и в соответствии с МСФО, а также аудиторское заключение, составляемое по результатам аудита годовой отчетности;

- стратегический план развития банка и отчет о ходе его реализации на 1 января года, следующего за отчетным;

- описание системы управления рисками и системы внутреннего контроля, информация о должностных лицах, ответственных за управление рисками в банке и за внутренний контроль в банке, их назначении и освобождении от выполнения данных функций;

- описание политики по исключению конфликта интересов и условий его возникновения и политики по вознаграждениям руководителей и работников банка.

3.4 Функции банковского менеджмента

Функция менеджмента – это вид управленческой деятельности, основанный на разделении и кооперации управленческого труда и характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект и субъект менеджмента. Каждая функция менеджмента характеризуется однородностью содержания и целевой направленностью.

В сложных системах управляющий механизм локализован в органах, специально созданных для реализации функций управления. Простейшая управляемая система может быть схематически изображена в виде совокупности управляющей и управляемой частей системы (субъекта и объекта управления)

Субъект управления (управляющая система) – это ответственное лицо или группа лиц, уполномоченная принимать управленческие решения и нести ответственность за эффективное управление банком. В коммерческом банке субъектами управления являются члены Правления банка, члены Совета директоров банка, лица, которые занимают руководящие должности (руководство), команда менеджеров, которые непосредственно осуществляют процесс управления. Все субъекты

управления часто объединяют под одним названием – менеджмент (руководящий состав) банка.

Объектом управления является коммерческий банк вместе со всеми аспектами банковской деятельности во взаимосвязи с политико-правовой и социально-экономической средой. Основными объектами управления в банке выступают:

- финансы;
- клиенты и маркетинг;
- бизнес-процессы и технологии;
- персонал и оргструктура;
- развитие и инфраструктура;
- банковские риски.

В теории и практике менеджмента существуют различные подходы к классификации функций. В отечественной теории управления различают функции основные (общие) и конкретные (специфические).

Общие функции управления являются составными частями любого процесса управления вне зависимости от особенностей (размера, назначения, формы собственности и т. д.) той или иной организации. В настоящее время большинство авторов в состав *общих функций (функций субъекта управления, управляющей системы банка)* включают:

1. Анализ деятельности банка позволяет выявить позитивные и негативные аспекты в деятельности банка, определить неиспользованные возможности, недостатки прошлого планирования и принятия решений.

2. Прогнозирование и планирование.

3. Организация работы: формирование и совершенствование действующей структуры управления, распределение полномочий, определение круга реализуемых исполнителями задач, расстановка исполнителей по местам и обеспечение их необходимыми ресурсами.

4. Стимулирование и мотивация персонала.

5. Координация и регулирование. Координирование – обеспечение согласованности действий органа управления и должностных лиц. Регулирование в системе менеджмента призвано выявлять отклонение от нормы и обеспечивать достижение такой деятельности системы, при которой все отклонения состояния системы от заданного значения, нормы, выравниваются.

6. Контроль. Внутрибанковский контроль проводится как самими управляющими (менеджерами) при наличии соответствующих полномочий, так и внутренними службами аудита. Главная цель контроля – обеспечить достижение целей банка. Внутрибанковский контроль обычно тесно увязывается с внешним контролем и заключается в проверке соблюдения различных нормативных актов Национального банка, внутрибанковских инструкций, а также правил других внешних контро-

леров.

7. Учет (бухгалтерский, налоговый, управленческий).

Конкретные функции управления – функции, связанные с видами управленческой деятельности, зависимыми от особенностей объектов управления: управление рисками, управление активными операциями, управление прибыльностью, ликвидностью и т. п. Функции банковского менеджмента по объектам управления (как управляемой системы):

1. Финансовый менеджмент, включающий управление:

- активами и пассивами;
- прибыльностью и ликвидностью;
- собственным капиталом;
- привлеченным капиталом;
- кредитным портфелем;
- портфелем ценных бумаг и др.

2. Риск-менеджмент. Главные задачи, которые решаются в процессе управления рисками состоят в том, чтобы распознать возможные случаи возникновения риска, оценить масштабы предполагаемого ущерба и найти способы предупреждения или источники возмещения предполагаемого ущерба.

3. Банковский маркетинг – деятельность банка, направленная на доведение банковского продукта до клиента с помощью определенного набора инструментов. Банковский маркетинг включает: выявление потребностей банковской клиентуры; установление потенциальных рынков банковских услуг; развитие существующих и создание новых видов банковских услуг, их продвижение на рынок, управление клиентскими отношениями и т. п.

4. Управление персоналом банка:

- создание условий для набора квалифицированных работников и полной реализации их потенциальных возможностей;
- создание систем подготовки, переподготовки и расстановки кадров;
- обеспечение благоприятного морального климата в коллективе;
- организация труда коллектива, которая должно базироваться на умении четко распределить обязанности между его членами, ставить конкретные задачи, определить время на выполнение задач, обеспечить их информацией и техническими средствами, определить очередность выполнения заданий.

5. Управление инновациями (технологическими и продуктовыми).

6. Управление безопасностью банка и другими видами обеспечения.

Все рассматриваемые функции (основные и конкретные) имеют две общие характеристики: они требуют принятия решений и обмена информацией. Эти характеристики связывают все управленческие

функции, и поэтому коммуникации и принятие решений называют связующими процессами в системе управления организацией.

Управление основывается на **информации**, которая служит для обоснования и выбора управляющих воздействий. Таким образом, в сложной системе информация – специфический ресурс, который имеет такую же ценность, как традиционные виды ресурсов: материальные ресурсы, трудовые ресурсы и т. п.

Требования, предъявляемые к информации:

- достоверность и ясность – информация должна быть актуальной, подлинной, сопоставимой, неискаженной, представлена в максимально удобной для восприятия форме, позволять оценить фактическое экономическое содержание процессов, явлений, фактов, условий, состояний, связанных с деятельностью банка и его финансовым состоянием;
- полнота информации – информация должна быть существенной и достаточной для принятия заинтересованными пользователями взвешенных решений, но не должна быть излишней;
- доступность – должен быть обеспечен свободный, простой и удобный доступ к информации с минимально необходимыми затратами сил, средств и времени заинтересованных пользователей на получение такой информации;
- своевременность и регулярность – информация должна поступать с периодичностью и в сроки, обеспечивающие своевременное принятие заинтересованными пользователями экономических решений;
- оперативность – существенная информация о фактах, обстоятельствах, событиях и действиях, связанных с деятельностью банка, должна поступать к пользователю в максимально сжатые сроки;
- отсутствие информационной асимметрии – информация, в том числе представляемая по однотипным запросам, должна раскрываться всем заинтересованным пользователям в равном объеме;
- сохранение банковской тайны и конфиденциальности информации – сведения, составляющие банковскую, коммерческую и иную охраняемую законом тайну банка, его клиентов и контрагентов, не подлежат раскрытию, за исключением случаев предоставления таких сведений в соответствии с законодательством.

4 ПОСТАВКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ФУНКЦИИ ПЛАНИРОВАНИЯ В БАНКЕ

4.1 Сущность и виды планирования

4.2 Типы стратегий банка

4.3 Функции и задачи, реализуемые в рамках стратегического управления в банке

4.4 Порядок разработки стратегии банка

4.5 Инструменты стратегического анализа внешней среды банка

4.1 Сущность и виды планирования

Планирование – это самостоятельная функция управления и исходный этап процесса управления. Планирование – это процесс определения целей и путей их достижения.

С точки зрения целевого подхода управление рассматривается как система, ориентированная на достижение определенных целей. Именно цели, стоящие перед системой управления, являются отправной точкой планирования и осуществления деятельности банка.

При постановке целей используют SMART – технологию, которая предполагает использование критериев, которым должны соответствовать цели. SMART – аббревиатура, образованная первыми буквами английских слов:

- конкретный (specific);
- измеримый (measurable);
- достижимый (attainable). Установление цели, **которая** превышает возможности организации или из-за недостаточности ресурсов, или из-за внешних факторов, может привести к катастрофическим последствиям;
- значимый (relevant);
- соотносимый с конкретным сроком (time-bounded), то есть должен быть установлен временной интервал, в рамках которого эта цель должна быть достигнута.

В зависимости от горизонта планирования различают **краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное планирование**. В рамках этих видов планирования банк фиксирует свое состояние в будущем в виде краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей. Краткосрочными считаются цели сроком реализации до одного года. К среднесрочным относятся цели, которые можно достичь в период от одного до трех лет. Цели, для достижения которых необходим период, превышающий три года, считаются долгосрочными.

Доведение целей до каждого уровня управления и их комплексная оценка требуют построения дерева целей. Дерево целей представляет собой структурное отображение распределения целей по уровням управления банка в их взаимосвязи. В менеджменте дерево целей играет ту же роль и выполняет те же функции, что и алгоритм программы в кибернетике. Планирование деятельности крупных банков, в особенности банков, имеющих развернутую сеть дочерних филиалов и представительств, составление дерева целей объективно необходимо.

В зависимости от значимости в деятельности банка выделяют **стратегическое, тактическое и оперативное планирование**. Результатом стратегического планирования является разработка стратегического плана. Тактические планы конкретизируют стратегический план. Если стратегическое планирование сосредоточено на том, чего хочет добиться банк, то тактическое – на том, как он должен достичь такого состояния. Оперативное планирование в банке осуществляется в форме бюджетирования.

По направлениям деятельности:

- планы развития по направлению розничный бизнес;
- планы развития по направлению корпоративный бизнес и т. п.

Одним из этапов стратегического планирования является определение миссии банка. **Миссию** часто определяют как предназначение организации, что выделяет ее среди других организаций. Миссия организации – четко выраженная причина ее существования. Миссия обычно декларирует статус Банка, принципы его работы, намерения руководства. Она устремлена в будущее и не должна зависеть от текущего состояния организации. Миссия формируется высшим руководством, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей банка. Таким образом, центральным моментом миссии является ответ на вопрос: каков главный смысл существования организации?

Примеры

1. Миссия ОАО «Белагропромбанк»: «Для клиентов предоставление возможности для удовлетворения всех потребностей в финансовых услугах на основе высокого уровня сервиса и полноценного набора банковских услуг. Для акционеров – содействие социально-экономическому развитию Республики Беларусь посредством финансирования реального сектора экономики. Для персонала – создание атмосферы, благоприятной для раскрытия и развития индивидуальных способностей каждого работника, предоставление возможности для профессионального роста, а также достойной оплаты труда и социальных гарантий».

2. Миссия ЗАО «МТБанк»: «Обеспечение возможности для каж-

дого белоруса пользоваться всеми благами современной финансовой цивилизации и воплощать свои мечты».

3. ОАО «Белгазпромбанк» формулирует свою миссию следующим образом: «Содействие формированию и развитию среднего класса в Республике Беларусь путем предоставления клиентоориентированных высокотехнологичных банковских продуктов и услуг, а также осуществления проектов в социально-культурной сфере».

Определение миссии вновь создаваемой организации является основным и наиболее сложным этапом процесса управления. От того, насколько корректно будет сформулирована миссия, во многом зависит эффективность функционирования и динамика развития любого банка.

Опытные менеджеры обычно обращают внимание на следующие основные элементы в разработке миссии (табл. 4.1):

Таблица 4.1 – Составляющие миссии

Составляющие миссии	Содержание (на примере миссии ОАО «Белгазпромбанк»)
Для кого? (основные клиенты)	Средний класс
Зачем? (с какой целью)	Содействие формированию и развитию среднего класса
Что? (основной продукт, услуга)	Предоставление банковских продуктов и услуг
Где? (основной рынок)	Республика Беларусь
Как? (с помощью каких технологий и инструментов)	Клиентоориентированность, высокотехнологичность, осуществление проектов в социально-культурной сфере

Миссия способствует созданию определенной корпоративной культуры организации.

Видение (отдаленная стратегическая цель) – это описание корпорации в перспективе (в качественно ином будущем) в лучшем состоянии, чем она находится в настоящее время.

Ориентиры, связывающие миссию и видение, определяются как корпоративная философия. **Философия организации** – кредо, которым руководствуются сотрудники Банка (меняется крайне редко).

Пример

Философия ОАО «Белагропромбанк»: «Работая на благо каждого отдельного клиента, быть полезным обществу в целом».

4.2 Типы стратегий банка

Стратегия банка – это концептуальная основа его деятельности, определяющая генеральное направление деятельности, приоритетные цели и задачи банка и пути их достижения.

Различают 3 типа стратегий банка в зависимости от уровня стратегических решений:

1. Корпоративная стратегия (бизнес-стратегия банка) – стратегия, описывающее общее направление развития Банка. Если Банковский холдинг занимается различными видами бизнеса, то корпоративная стратегия определяет, как управлять этими видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг.

Важным моментом при формировании портфельной стратегии является выделение стратегических единиц бизнеса (СЕБ). СЕБ – это подразделения, реализующие определенные продукты (услуги), или работающие на определенном сегменте рынка. Классический подход подразумевает выделение таких стратегических единиц бизнеса, как розничный бизнес и корпоративный бизнес банка.

Результатом разработки корпоративной стратегии является:

- решение вопроса о распределении ресурсов между СЕБ. При этом вопрос о самоокупаемости бизнес-единицы становится вторичным, так как на определенном этапе допускается ее убыточность, если стратегия оказывается оправданной с позиции долгосрочной цели (например, завоевания рынка);

- решение об изменении портфельной структуры (сокращение деятельности одних СЕБ и рост других);

- решение о диверсификации. Диверсификация – это метод стратегического управления, который предполагает многопродуктовый подход.

На корпоративном уровне возможны следующие стратегические альтернативы:

- а) рост, который выражается в значительном ежегодном повышении целей. Он может быть достигнут за счет расширения перечня банковских продуктов и услуг (внутренний рост) и за счет диверсификации (внешний рост);

- б) сокращение, когда уровень последующих целей устанавливается на уровне ниже уровня предыдущих целей. Может применяться в условиях переориентации деятельности, ликвидации, отсеечения лишнего;

- в) ограниченный рост – установление целей от достигнутого, скорректированного с учетом сдерживающих факторов роста. Применяется, когда фирма удовлетворена своим положением;

- г) сочетание – комбинация предыдущих вариантов, когда для одних СЕБ применяется, например, стратегия роста, а для других – ограниченного роста.

2. Конкурентная стратегия – это стратегия отдельного СЕБ, ее часто называют стратегией конкуренции. Эта стратегия определяет, как Банк будет конкурировать на конкретном сегменте рынка или по кон-

кретному направлению деятельности.

3. Функциональные (операционные) стратегии:

- финансовая стратегия;
- стратегия маркетинга;
- стратегия управления персоналом;
- стратегия управления рисками;
- информационно-технологическая стратегия (ИТ-стратегия) и

т. п.

Каждая из функциональных составляющих корпоративной стратегии представляет собой программу действий банка в соответствующем направлении с целью достижения определенных количественных показателей, характеризующих будущее состояние банка. Так, **финансовая** стратегия, как составляющая корпоративной стратегии может быть направлена на достижение определенного роста капитализации банка, показателей рентабельности собственного капитала, рентабельности активов при соблюдении определенных ограничений по рискам, нормативам Национального Банка Республики Беларусь, ликвидности. **Маркетинговая** стратегия может иметь целью рост доли на рынке данного банка по определенным услугам, операциям, рост числа постоянных клиентов и т. д. Целевым критерием ИТ-стратегии может быть доля клиентов, охваченных системой «банк-клиент», рост доли автоматизированных операций.

4.3 Функции и задачи, реализуемые в рамках стратегического управления в банке

Подразделением, координирующим весь процесс стратегического планирования в банке, является департамент (управление, отдел) по стратегическому планированию, который в современной банковской практике выполняет задачи не только стратегического планирования, но в целом стратегического управления. Стратегическое управление в банке включает:

1. Формирование миссии банка.
2. Стратегический анализ и прогноз (анализ стратегических позиций банка):
 - проведение анализа и прогноза изменения макроэкономической среды деятельности банка;
 - бенчмаркинг по банкам-конкурентам, в том числе их конкурентной позиции, стратегии развития, продуктов и услуг;
 - оценка текущей конкурентной позиции банка;
 - прогноз ресурсных возможностей банка, его финансового со-

стояния.

3. Стратегическое планирование:

- обоснование целей, задач и приоритетов стратегического развития;
- разработка, утверждение и согласование корпоративной стратегии развития банка;
- разработка функциональных стратегий;
- разработка ключевых показателей стратегического уровня;
- планирование ресурсного обеспечения стратегии;
- планирование реализации стратегии (формирование плана стратегических мероприятий);
- аудит документов и проектов банка на предмет их соответствия корпоративной стратегии развития; планирование отчетности.

4. Управление стратегическими инициативами:

- разработка, согласование и утверждение стратегических инициатив, направленных на реализацию стратегии развития банка;
- разработка планов и моделей по реализации стратегических инициатив, определение зон ответственности и контрольных показателей реализации;
- мониторинг реализации стратегических инициатив и оценка их влияния на стратегию развития банка и стратегический финансовый план.

5. Мониторинг и контроль реализации стратегии:

- контроль выполнения планов реализации стратегии;
- мониторинг выполнения ключевых показателей стратегии;
- оценка эффективности деятельности банка в рамках реализуемой стратегии;
- оценка и анализ причин отклонений от требований стратегии;
- при необходимости принятие решений о корректировке стратегии.

Реализация стратегического плана предполагает наличие следующих инструментов:

1. Тактика – набор конкретных краткосрочных целей, реализация которых обеспечит достижение стратегических целей. Эта детализация, уточнение, корректировка стратегии.

2. Политика – общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение цели (совокупность руководящих принципов для менеджеров).

В рамках финансовой стратегии могут разрабатываться:

- политика поддержания текущей ликвидности (стратегические подходы к координации сроков привлечения и размещения средств);
- процентная политика (стратегические подходы к управлению

диапазоном процентных ставок по привлекаемым и размещаемым финансовым ресурсам);

- эмиссионная политика (стратегические приоритеты в организации работы на рынке ценных бумаг по привлечению средств);

- депозитная политика (стратегические приоритеты в организации работы на рынке депозитов юридических и физических лиц);

- кредитная политика (стратегические приоритеты в управлении ссудным портфелем банка);

- фондовая политика (стратегические приоритеты в управлении портфелем ценных бумаг);

- дивидендная политика (стратегические подходы к определению общего порядка расчета и выплаты дивидендов).

В рамках кадровой стратегии:

- политика регулирования численности персонала;

- политика развития персонала;

- политика мотивации персонала;

- социальная политика и т. д.

3. Процедуры – описание действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации, (процедура увольнения).

4. Правила – они точно определяют, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации.

5. Бюджет – это метод распределения ресурсов.

Существуют следующие возможные исполнители разработки стратегии банка:

- подразделение стратегического планирования, являющееся координатором и основным разработчиком стратегии развития банка;

- высшее руководство – правление банка, члены совета директоров, проводящие стратегические сессии, на которых обсуждаются основные стратегические цели, задачи и проекты, направленные на реализацию видения акционеров банка в стратегическом периоде. Команда высшего руководства часто знает, что лучше для банка, однако они не всегда способны быть в курсе проблем, встающих перед региональными бизнес-единицами (уровня конкуренции, факторов успеха у клиентов, рыночных возможностей). Поэтому к разработке стратегии целесообразно привлекать руководителей региональных и бизнес-подразделений;

- консалтинговая компания, специализирующаяся на стратегическом анализе и планировании. При этом вопросы оценки жизнеспособности стратегии развития, эффективности ее внедрения и уровня стратегического риска остаются в сфере приоритетов подразделения стратегического планирования;

- рабочая группа, состоящая из специалистов банка и сторонних

консультантов. Подход подразумевает участие одного или двух внешних консультантов по стратегии, которые будут тесно взаимодействовать с руководителями подразделений банка. Этот подход сокращает издержки, развивает руководителей подразделений и поощряет их приверженность рекомендациям, которые им же придется исполнять.

4.4 Порядок разработки стратегии банка

Процесс разработки стратегии разделяют на несколько этапов.

На первом этапе формируют концептуальные основы деятельности банка на стратегический период, для чего:

- проводят анализ внешней и внутренней среды деятельности банка;
- прогнозируют развитие макросреды (экономика, банковский сектор, банки-конкуренты, клиентские кластеры) на стратегический период с учетом нескольких альтернативных сценариев;
- строят финансовую модель развития банка с учетом различных вариаций и по каждому из прогнозных сценариев развития макросреды.

Концепция развития формируется в отдельный документ, который включает в себя миссию, видение, возможные сценарии развития и стратегические цели деятельности банка на стратегический период, включая ключевые показатели. Концепция формируется исполнителем (например, подразделением стратегического планирования) совместно с высшим оперативным руководством. Все согласования концепции развития проходят через рабочую группу, а затем на последней стадии согласования – через комитет по стратегическому планированию при совете директоров. Затем концепцию обсуждают с советом директоров и утверждают.

Второй этап разработки стратегии – детализация концептуальных основ развития банка. На этом уровне решения принимаются советом директоров, председателем правления и высшим оперативным руководством. На этом этапе проводят:

1. Определение существующих и перспективных банковских продуктов и операций, рынков, регионов, а также тех областей деятельности, в которых банк уже достиг особых преимуществ над конкурентами, и тех, в которых банк рассчитывает добиться устойчивого конкурентного преимущества, а также определение последовательности реализации намеченных долгосрочных стратегических целей. Это необходимо для того, чтобы наилучшим образом использовать имеющиеся возможности, и для защиты банка от возможных опасностей. Результатом решения данных вопросов является система основных руководящих принципов и подходов, которые определяют выработку всех остальных страте-

гических действий на всех уровнях управления банком.

2. Сегментацию деятельности банка по ее отдельным направлениям и функциональным подразделениям в соответствии с характеристиками и потребностями отдельных сегментов рынка.

3. Определение ключевых сфер ответственности среди руководителей подразделений, реализующих важнейшие задачи банка, что должно способствовать эффективному использованию необходимых ресурсов исключительно для выполнения поставленных стратегических задач.

На третьем этапе стратегического планирования разрабатывают стержневые стратегии для каждого отдельного *организационного подразделения* банка. Все стратегические решения на этом уровне принимаются руководителями организационных подразделений (СБЕ): розничного бизнеса, корпоративного бизнеса, инвестиционно-банковский бизнес и т. д.

1. Миссия банка. Миссия является выражением основной цели деятельности банка, а также тех стандартов деятельности, которые необходимо достичь банку для занятия лидирующей конкурентной позиции. Важнейшая информация, которая должна содержаться в изложении миссии, касается четкого определения настоящей и перспективной сферы деятельности банка (продуктов и услуг, операций, сегментов рынка, регионов), методов конкурентной борьбы.

2. Формулируются стратегические цели деятельности и методы их достижения.

Стратегия деятельности представляет собой пакет согласованных между собой программ, нацеленных на обеспечение долгосрочного и устойчивого конкурентного преимущества. Эти программы должны соответствовать целям всего банка, необходимым изменениям его миссии, учитывать возможности и опасности, обнаруженные в процессе анализа конкурентной среды. Важным моментом является определение факторов, способствующих реализации сильных сторон, компенсирующих отрицательное влияние слабых сторон, выявленных в результате анализа деятельности самого банка.

Решения о согласовании стратегий СБЕ принимаются председателем правления или его заместителями.

На четвертом этапе разрабатываются стратегии по отдельным направлениям или процессам деятельности банка (функциональные и операционные стратегии). Все стратегические решения на этом уровне принимаются руководителями функциональных подразделений.

Операционные стратегии:

а) стратегия маркетинга или продуктово-рыночная стратегия предполагает первоочередную ориентацию банка не на свой продукт как таковой, а на реальные потребности клиентуры, то есть банковский

маркетинг – это тщательное изучение рынка, анализ меняющихся склонностей и предпочтений потребителей банковских услуг. Необходимо определить конкретные формы финансового обслуживания, в которых нуждается клиент, а так же как разъяснить клиенту необходимость и выгодность покупки конкретной формы финансового обслуживания. Инструменты:

- матрица И. Ансоффа;
- матрица Бостонской консалтинговой группы;
- б) стратегия инвестиций (приобретение акций других банков и кредитно-финансовых институтов, создание банковских холдингов);
- в) стратегия внешней экономической экспансии (связана с расширением деятельности за границей);
- г) стратегия нововведений (внедрение новых технологий и видов продуктов);
- д) стратегия риск-менеджмента;
- е) стратегия развития оргструктуры банка базируется на результатах ситуационного анализа, показывающих соответствие структуры банковской организации решаемым ею задачам;
- ж) финансовая стратегия – стратегия управления финансовыми потоками банка, направленная на снижение потерь от реализации различных видов банковских рисков и оптимизацию результатов его деятельности;
- з) имиджевая стратегия.

Разработка функционально-ориентированных стратегий основана на понимании сущности конкуренции, в плане выработки особой тактики действий и способности удерживать инициативу в отношениях с конкурентами. С точки зрения разработки стратегии недостаточно знать структуру затрат или уровень доходности банка. Необходимо анализировать их относительно главных конкурентов.

Пятый этап. Первоначальное одобрение и расстановка приоритетов. После согласования стратегий на уровне подразделений и функциональных служб они должны быть утверждены на уровне банка. В процессе их утверждения высшее руководство должно провести классификацию стратегических целей по степени важности для того, чтобы эффективно распределить ресурсы банка.

Шестой этап. Разработка и оценка целевых программ. Целевые программы направлены на изменение или совершенствование деятельности банка. Эти программы должны быть взаимосвязаны со стратегиями и целями подразделений.

Седьмой этап. После того, как подразделения банка разработали свои целевые программы развития, эти программы должны быть распространены среди соответствующих функциональных служб для оценки возможностей их осуществления и соответствия реалиям, а также

анализа структуры затрат, связанных с реализацией таких программ. Целью функциональных служб является не оценка сильных сторон этих программ, а лишь оценка возможности их практической реализации и объема затрат на их реализацию.

Восьмой этап. Принятие долгосрочных программ. Как только подразделения банка и его функциональные службы разработают необходимые программы и составят бюджеты с подробной спецификацией затрат и сроков их осуществления, проекты программ развития представляются высшему руководству банка для окончательного утверждения и распределения ресурсов. Эти программы охватывают широкий спектр вопросов, рассчитаны на много лет и содержат долгосрочные стратегические цели для подразделений банка.

Девятый этап. Определение плана осуществления мероприятий и разработка бюджета. Этот план мероприятий носит тактический характер и необходим для реализации конкретных целей, направленных на повышение эффективности деятельности банка. Планы мероприятий должны финансироваться из специальных бюджетов и находиться под пристальным контролем руководства.

Десятый этап. Определение функциональных обязанностей и издержек. Они должны быть утверждены соответствующими функциональными службами и в дальнейшем учтены в годовом бюджете.

Одиннадцатый этап. Утверждение плана и бюджета. Окончательный проект годового оперативного и функционального плана передается на рассмотрение высшему руководству для утверждения и санкционирования распределения ресурсов. Хорошо разработанный оперативный план включает три основных информационных блока: сжатое изложение основных элементов разработанных программ и планов мероприятий подразделений и функциональных служб; бюджет; показатели и нормативы оценки эффективности, необходимые для контроля со стороны руководства.

4.5 Инструменты стратегического анализа внешней среды банка

Основные инструменты анализа внешней среды, используемые банком:

1) PEST(L)-анализ – инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social), технологических (Technological) и законодательных (legal) факторов внешней среды, которые влияют на бизнес банка. PEST (L)-анализ проводится управлением стратегического планирования и бюджетирования. При этом выявляется влияние перечисленных факторов отдельно на розничный бизнес банка, на корпоративный бизнес, то есть в отно-

шении отдельных бизнес-направлений деятельности банка;

2) SWOT-анализ (в части возможностей и угроз): S (Strengths) – сильные стороны банка; W (Weaknesses) – слабые стороны; O (Opportunities) – возможности; T (Threats) – угрозы.

Поскольку PEST-анализ затрагивает внешние факторы, влияющие на работу банка, деление внешней среды производится по определенной схеме. В ней выделяется:

- макросреда (политическое окружение, экономическое, социально-культурное, технико-технологическое) – среда косвенного влияния;
- микросреда (речь идет о клиентах, акционерах, инвесторах, кредиторах, Нацбанке, конкурентах) – среда прямого влияния.

Главные факторы PEST-анализа:

P (Political) – *политическая ситуация*:

– в каких отношениях состоит страна с другими государствами и международными компаниями. Планируется ли изменение, упрощение или усложнение взаимоотношений;

– ключевые изменения в политической ситуации. Следует определить, могут ли в ближайшем будущем произойти такие изменения, способно ли то или иное изменение повлиять на работу банка.

E (Econometical) – *экономическая ситуация* анализируется по следующим направлениям: темпы роста экономики (прирост валового внутреннего продукта и национального дохода); внешняя торговля; государственный бюджет; денежный рынок; уровень и темпы инфляции; валютный рынок; резервные активы и госдолг. Анализ проводится с позиции влияния этих факторов на деятельность банка, какие возможности и угрозы для банка они несут.

S (Socio – cultural) – *социальная политика государства*: политика в области оплаты труда; трудовые отношения; рынок труда; уровень рождаемости; численность населения, его возрастная и социально-экономическая структура. Необходимо проанализировать и *культурные факторы*:

– тенденции в образе жизни (например, тенденция к повышению удельного веса граждан, проводящих отпуск на курортах страны и за рубежом);

– тенденции в образовательном уровне (например, тенденция к повышению удельного веса граждан, готовых оплачивать собственное образование и образование своих детей);

– тенденции в выборе профессиональной карьеры (отражающие текущий уровень престижности тех или иных отраслей и сфер деятельности);

– тенденции в выборе и получении образования (платное или бесплатное, техническое или гуманитарное и т. п.);

– общественное мнение в отношении целесообразности обраще-

ния к услугам банка (например, при решении «жилищной проблемы»);
– тенденции в обращении к банковским услугам.

T (Technological) – *банковские технологии и тренды*: мобильность и банковские платежи; банковские отделения; безопасность и гарантии; удаленное обслуживание; банковский маркетинг.

Этапы проведения PEST-анализа:

Шаг 1. Определяют факторы для анализа. Составляют перечень факторов, которые с большей вероятностью повлияют на объем активных операций и прибыль банка в ближайшие 2–3 года. Ряд выявленных факторов следует разбить по 5 группам, отнеся их к политическим, экономическим, технологическим и социально-культурным, законодательным.

Шаг 2. Определяется степень влияния факторов. Следует оценить, как каждый фактор воздействует на бизнес-процессы банка. Силу воздействия можно оценить в соответствии со шкалой от 1 до 3: цифрой 1 обозначают малый уровень влияния фактора; работа банка почти не меняется при воздействии фактора; 2 – показатель, который говорит о том, что на прибыль банка могут повлиять лишь значительные изменения в факторе; 3 – балл, свидетельствующий о том, что фактор способен оказать значительное воздействие на работу банка.

Шаг 3. Проводится оценка вероятности изменения фактора. Уровень вероятности колебаний оценивают в соответствии с пятибалльной шкалой. К примеру, 1 в данном случае – минимальная степень вероятности того, что фактор может претерпеть изменения, а 5 – соответственно, максимальный уровень вероятности.

Шаг 4. Оценивается реальная значимость факторов. PEST-анализ в этом вопросе значительно упрощает работу. Расчет значимости ведется как возможность изменений в факторе, взвешенная на степень воздействия данного фактора на работу банка.

От того, насколько высок уровень реальной значимости фактора, зависит, стоит ли уделять внимание и прикладывать усилия к тому, чтобы снижать негативное влияние фактора. Если значимость высока, следует прикладывать достаточно усилий для изменения ситуации и уделять фактору повышенное внимание.

Шаг 5. Составляется сводная таблица PEST-анализа. Следует сделать завершающий шаг в анализе – привести все расчеты в матричный формат. Матрица PEST-анализа должна содержать в себе все факторы по убыванию важности (фактор – значимость фактора – ответная реакция банка).

Шаг 6. Подведение итогов. PEST-анализ и таблица, составленные по ряду показателей, являются промежуточным вариантом. Для завершения анализа нужны выводы.

По аналогичной схеме проводится анализ факторов среды непо-

средственного окружения. Но вместо политических, экономических и иных факторов макросреды, рассматриваются факторы среды прямого воздействия (конкуренты, клиенты, акционеры, инвесторы, кредиторы, Национальный банк):

- отношения с конкурентами (степень агрессивности конкурентной политики самого банка и его основных конкурентов);
- отношения с клиентами (удельный вес постоянной клиентуры и степень доверительности отношений с ними);
- внутрикорпоративные отношения (прежде всего, степень благополучия психологического климата и общее состояние управленческой культуры по кадровому направлению деятельности);
- отношения с контактными аудиториями (например, отсутствие конфликтов с территориальной налоговой инспекцией, взаимоотношения с акционерами);
- отношения с посредниками (наличие отношений стратегического партнерства с большинством значимых для банка посредников);
- отношения с поставщиками (аналогично предыдущему пункту).

SWOT-анализ положения банка. SWOT-анализ является одним из наиболее распространенных в управленческой практике методов, который связывает внешние и внутренние факторы, определяющие развитие банка.

Возможный перечень матриц SWOT-анализа, формируемых по результатам стратегического анализа банка:

1. Сводная матрица SWOT-анализа, которая составляется после проведения анализа по отдельным блокам, перечисленным ниже. В сводной матрице перечисляются не все факторы, а 5–7 наиболее значимых с точки зрения экспертов. В качестве экспертов привлекаются члены правления, топ-менеджеры банка и т. п.

2. Блок «Управление и контроль». SWOT-анализ проводится по следующим направлениям:

- финансовый менеджмент;
- корпоративное управление;
- риск-менеджмент;
- внутренний контроль;
- внутренний аудит.

3. Блок «Бизнес-направления». SWOT-анализ может проводиться по следующим направлениям:

- корпоративный бизнес;
- розничный бизнес;
- малый и средний бизнес;
- инвестиционно-банковский бизнес.

4. Блок «Маркетинг». SWOT-анализ может проводиться по следу-

ющим направлениям:

- продуктовый маркетинг и реклама;
- продвижение бренда.

5. Блок «Управление персоналом»:

- кадровая политика и оргструктура;
- социальная политика банка.

6. Блок «Поддержка»:

- IT-технологии;
- инфраструктура (табл. 4.2).

Таблица 4.2 – Пример результатов SWOT-анализа инфраструктуры банка

Сильные стороны	Слабые стороны
Региональная сеть банка, охватывающая наиболее крупные города во всех областях Республики Беларусь	Недостаточно приспособленные помещения банка для качественного обслуживания клиентов в ряде ЦБУ региональной сети
	Разделение головного офиса банка по нескольким офисным площадкам
Угрозы	Возможности
Изменение законодательства (повышение арендных ставок, переход на принцип исчисления налога на недвижимость по рыночной стоимости и т. д.), что может повлечь повышение стоимости содержания точек на арендуемых площадях	Ввод в эксплуатацию нового офиса банка и консолидация ключевых подразделений головного офиса на единой площадке
	Постепенная переориентация бизнеса банка на безофисную online модель обслуживания клиентов в интернете

Последовательность проведения SWOT-анализа:

Шаг. 1. На первом этапе выявляются основные факторы: силы, слабости, возможности, угрозы (табл. 4.3).

Таблица 4.3 – Результаты SWOT-анализа деятельности Банка

Сильные стороны	Слабые стороны
1 Высокие финансовые показатели (прибыль на 1 сотрудника, рентабельность активов), качество активов и динамика развития по сравнению с банками конкурентной фокус-группы	1 Ограниченность и слабая географическая диверсификация источников внешнего финансирования
2 Приверженность банка инновационным продуктам и подходам в обслуживании клиентов	2 Недостаточно высокий уровень автоматизации отдельных банковских процессов и системы принятия управленческих решений
3 Высокая репутация и узнаваемость бренда	3 Недостаточно активное использование функционала маркетинга в разработке и развитии продуктов и услуг банка
4 Профессиональная команда нацеленная на результат	4 Незавершенность построения полноценной системы финансового контроллинга
5 Активная поддержка со стороны акционеров	5 Недостаточность ресурсоемких клиентов

Окончание таблицы 4.3

Угрозы	Возможности
1 Макроэкономическая и политическая нестабильность, стагнация экономики и снижение деловой активности	1 Повышение уровня капитализации банка
2 Активизация конкурентной борьбы в банковском секторе за ключевых клиентов корпоративного сектора и активный раздел сегмента малого и среднего бизнеса	2 Использование уникальных возможностей геополитической и экономической ситуации: выход на новые рынки, предложение новых продуктов, использование новых технологий и т. п.
3 Ужесточение требований регулятора – НБ РФ – в части резервирования, процентной политики и управления рисками	3 Трансформация бизнес-модели банка и переориентация на инновационные направления ведения бизнеса
4 Технологическое отставание от конкурентов	4 Расширение продуктовой линейки за счет предложения небанковских и инновационных продуктов
	5 Использование wiki-технологий, как новой парадигмы развития бизнеса банка

Шаг 2. На следующем этапе строится матрица SWOT-анализа и выделяются наиболее важные пересечения факторов (рис. 4.1).

		О			Т		
		1	2	3	1	2	3
S	1	x	x	x			
	2	x					
	3	x				x	
W	1	x		x			
	2	x					x
	3						

Рисунок 4.1 – Матрица SWOT-анализа

Шаг 3. Анализируются и сопоставляются все факторы, представленные в матрице, в следующих комбинациях:

1. Сильные стороны – возможности. Следует разработать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Например:

- развитие новых банковских продуктов и услуг для завоевания новых клиентов и укрепления положения на рынке;
- установление долгосрочных партнерских отношений с клиентами;

– применение новых информационных технологий для автоматизации процессов и эффективного использования информации.

2. Сильные стороны – угрозы. В данном случае необходимо выстроить стратегию таким образом, чтобы за счет сильных сторон устранить нависшие над организацией угрозы.

3. Слабые стороны – возможности. Здесь стратегия должна предполагать использование благоприятных возможностей внешней среды для усиления слабых сторон организации.

4. Слабые стороны – угрозы. Вырабатываемая стратегия должна как избавлять организацию от слабостей, так и предотвращать нависшие над ней угрозы.

В результате SWOT-анализа можно оценить, есть ли у банка внутренние силы и ресурсы для реализации имеющихся возможностей, насколько он готов противостоять внешним угрозам, и, что немаловажно, данный анализ поможет выявить внутренние недостатки, требующие устранения.

Результаты SWOT-анализа являются основой для определения возможных стратегических решений и стратегических направлений развития банка.

5 ОРГАНИЗАЦИЯ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОМ

5.1 Общее понятие организационной структуры управления (ОСУ) банка, необходимость ее совершенствования

5.2 Базовые элементы ОСУ банка

5.3 Формирование и оптимизация ОСУ: требования и подходы

5.4 Основные модели ОСУ коммерческих банков

5.5 Банковские холдинги

5.6 Финансовая структура управления банка

5.1 Общее понятие организационной структуры управления (ОСУ) банка, необходимость ее совершенствования

Сущность организационной деятельности в банке состоит в том, чтобы обеспечить эффективную деятельность денежно-кредитного института посредством создания организационных структур управления и организации работы персонала.

Задачи организации банковской деятельности:

1. Создание организационных структур (отделов, групп, управлений, комитетов и т. п.).

2. Распределение полномочий и постановка задач исполнителям.

3. Налаживание и координация работы персонал организационных структур в соответствии с поставленными целями.

4. Разработка правил и процедур осуществления различных видов банковской деятельности.

ОСУ банка – нормативно закреплённое во внутренних регламентах отражение его внутренней структуры с выделением базовых подразделений и отношений соподчиненности между ними. Под ней понимают упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности, по средствам которых банк осуществляет свою деятельность.

В настоящее время не существует универсального типа организационной структуры. Ее тип и конфигурация индивидуальны для каждого банка и зависят от внешних факторов и устремлений высшего руководства.

Каждая организация строится по целям и в тоже время служит своеобразным орудием для достижения целей.

Изменение обстановки (внешней среды) приводит к изменению целей организации, возникает рассогласование между структурой целей и структурой управления. Следовательно, новые цели либо не достигаются, либо достигаются с большим опозданием. Говорят, что организа-

ция стареет. Чтобы выжить организация периодически должна модифицировать свою ОСУ в соответствии с новыми целями. Именно цель определяет структуру.

О том, что стратегия банка и его организационная структура тесно связаны, свидетельствует история появления новых типов организационных структур (рис. 5.1):

1. В условиях локальных рынков и отсутствия конкуренции повсеместно преобладали линейно-функциональные структуры управления банком.

2. Усиление конкуренции на рынке банковских услуг и превращение его в клиентоориентированный привело к пересмотру банковских стратегий и потребовало не просто создания дополнительного подразделения (ответственного за маркетинг), но и проведения перестройки с учетом маркетинговой философии всей структуры банка. Так появились банки с функциональной структурой по группам услуг.

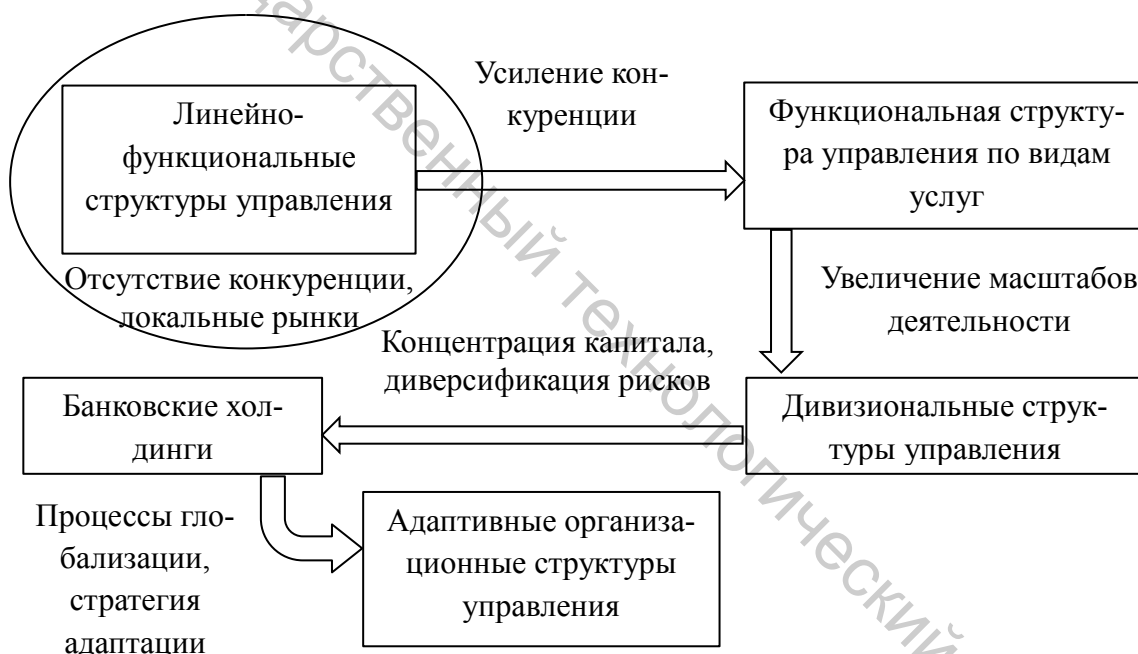


Рисунок 5.1 – Трансформация ОСУ банка под влиянием изменения факторов внешней среды

3. Впоследствии (при делегировании полномочий таким группам в силу значительного роста размеров и невозможности в дальнейшем эффективно осуществлять централизованный контроль) возникли дивизиональные структуры.

4. Усиление тенденции к концентрации финансового капитала привело к появлению стратегий слияний и поглощений (с целью расширения масштабов бизнеса, сокращения издержек, повышения рентабельности, диверсификации рисков), что выразилось в образовании

банковских групп (банковских холдингов).

5. Развернувшиеся в последнее время процессы глобализации мировой экономики (что в первую очередь отражается на финансовом секторе) значительно усложнили внешнюю среду банков. Появились стратегии адаптации и управления внешней средой банков, что привело к появлению так называемых адаптивных организационных структур.

Формирование ОСУ – это процедура разработки проекта организации вновь создаваемого или радикально реорганизуемого банка.

Оптимизация ОСУ – это процедура внесения изменений в организацию уже функционирующего банка из-за изменений внешних или внутренних условий деятельности.

Цель формирования или оптимизации ОСУ – выбрать наилучшую ОСУ. Наилучшая – это ОСУ, *которая* позволяет достигать целей с высокой эффективностью: эффективно взаимодействовать с внешней средой, рационально распределять ресурсы, направлять усилия своих работников в нужное русло, удовлетворять потребности клиентов.

При разработке организационной структуры банка нужно ориентироваться на следующие основные требования:

1. *Направленность на достижение целей.* Поскольку цели являются главной характеристикой каждого банка (любой организации), структура управления должна способствовать их достижению. Это обеспечивается с помощью установления прав и необходимой полноты ответственности каждого управленческого звена за достижение поставленных перед ним задач, сбалансированности задач, реализуемых звеньями одного уровня управления по отношению к целям вышестоящего уровня, рационального разделения и кооперации труда между звеньями и уровнями управления и их взаимодействия.

2. *Перспективность* выражается в том, что в управляющей системе не должны решаться только вопросы оперативного характера; необходима работа над определением стратегии, связанной с будущим развитием банка. С этой целью в организационной структуре необходимо предусмотреть блок перспективного, стратегического управления, отделив его от блока оперативного и текущего управления.

3. *Способность к развитию.* Необходимость развития оргструктуры объясняется изменением внешних условий, появляющимися диспропорциями в системе управления. В этих условиях организационная структура банка должна быть достаточно эластичной, способной к восприятию корректирующих воздействий. На практике это может достигаться с помощью создания временных целевых групп (подразделений), службы развития и т. п.

4. *Согласование интересов.* В силу глубокого разделения труда, приведшего к возникновению подразделений, появляется множественность и противоречивость интересов участников процесса управления.

В этой связи в организационной структуре должен присутствовать механизм, позволяющий примирить противоречия, установить разумные компромиссы. Этого можно достичь введением в структуру юридической и социологической служб или соответствующего специалиста, организацией советов трудового коллектива.

5. *Индивидуализация.* Разработка и осуществление мер по совершенствованию оргструктуры должны вытекать из ее особенностей. В связи с этим всякого рода типовые рекомендации могут быть использованы лишь как ориентиры.

6. *Экономичность.* Организационная структура должна способствовать наиболее рациональному осуществлению процессов управления, повышению производительности труда управленческих работников при выполнении ими необходимых функций и задач. Экономичность может достигаться с помощью различных мероприятий, в том числе созданием подразделений, в функции которого входило бы проведение анализа действующей оргструктуры, функционального и иерархического разделения труда, организации процессов управления и т. п.

5.2 Базовые элементы ОСУ банка

В качестве *обособленных и структурных подразделений банка* выступают:

1. *Директорат банка* – инстанция, включающая:

– высшие органы коллегиального управления (Совет директоров, представляющий основных собственников; Правление, включающее ведущих исполнительных руководителей; Кредитный комитет, Комитет по внешним и внутренним инвестициям и др.);

– рабочие места топ-менеджеров банка (президента и его заместителей, возглавляющих самостоятельные направления его уставной деятельности).

2. *Структурные подразделения, осуществляющие деятельность вне места нахождения банка* (филиалы, представительства, центры банковских услуг, расчетно-кассовые центры, обменные пункты и другие структурные подразделения, в том числе передвижные или удаленные рабочие места).

Технические возможности таких структурных подразделений и удаленных рабочих мест должны соответствовать установленным законодательством Республики Беларусь требованиям к техническим возможностям для осуществления соответствующих банковских операций, нормативным требованиям по обеспечению личной безопасности работников и клиентов и другим требованиям, обеспечивающим безопасность проведения банковских операций. Банк обязан уведомить Нацио-

нальный банк о создании, изменении места нахождения и закрытии таких структурных подразделений и удаленных рабочих мест в порядке и сроки, установленные Национальным банком.

Филиал (отделение) банка – это обособленное подразделение банка, расположенное вне места нахождения банка и осуществляющее от его имени все или часть банковских операций, предусмотренных лицензией на осуществление банковской деятельности. В случае расположения помещений филиала банка по нескольким адресам место нахождения филиала банка определяется по месту нахождения его руководителя.

Филиал (отделение) банка не является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на основании положения, утвержденного создавшим его банком. Положение о филиале (отделении) банка должно соответствовать требованиям законодательства Республики Беларусь и уставу банка. Перечень филиалов (отделений) банка прилагается к уставу банка.

Имущество филиала (отделения) банка формируется путем передачи ему банком части имущества. Руководитель филиала (отделения) банка действует на основании выданной доверенности.

Представительство банка – это обособленное подразделение банка, которое представляет интересы банка и осуществляет их защиту на территории другой страны. Обычно открытие представительства предшествует приходу иностранного банка на рынок страны. Так банк изучает экономическую ситуацию, проводит маркетинговые исследования, рекламирует свои услуги среди потенциальных клиентов.

Центры банковских услуг по статусу являются филиалами банка. Расчетно-кассовые центры (РКЦ) – структурное подразделение, которое производит банковские операции в составе территориального отделения банка (по статусу являются отделениями филиала).

3. *Бизнес-подразделения* банка – департаменты, управления и отделы банка, непосредственно осуществляющие производство и реализацию финансовых услуг (кредитный отдел, отдел расчетно-кассового обслуживания и т. п.).

4. *Штабные инстанции* – подразделения банка, непосредственно подчиненные одному из руководителей направлений или лично президенту и выполняющие установленные функции по направлению (служба безопасности, служба персонала, служба маркетинга и т. п.).

5. *Вспомогательные службы* – подразделения банка, выполняющие ограниченные функции по технической поддержке и обслуживанию прочих подразделений и инстанций (административно-хозяйственный отдел, ремонтная служба, издательский центр и т. п.).

В базовом коммерческом банке должны присутствовать следующие структурные организационные звенья:

- правление банка;
- подразделение автоматизации банковских работ;
- подразделение бухгалтерского учёта и отчётности;
- подразделение маркетинга и аналитических исследований;
- подразделение стратегического развития;
- подразделение по работе с вкладами населения;
- подразделение депозитов и ценных бумаг;
- подразделение долгосрочного и краткосрочного кредитования и инвестиций и др.

В структуре зарубежных банков традиционно выделяют:

- фронт-офис, отвечающий за работу с клиентами, проведение операций;
- бэк-офис, на который возложена работа по оформлению документации и другое обслуживание работы фронт-офиса;
- мидл-офис – обеспечивает процессы подготовки и принятия решений.

Фронт-офис – общее наименование группы подразделений или процессов в банке, отвечающих за непосредственную работу с клиентами и заключение договоров и сделок, приносящих доход. Служащие фронт-офисов ответственны за привлечение новых клиентов и развитие контактов и сферы обслуживания уже привлеченных клиентов.

Типичные фронт-офисные функции включают коммуникацию с клиентами, получение и ввод для последующей обработки документов от клиентов, предоставление клиенту информации, рассылка клиентам информационных сообщений, обработка входящих звонков и т. п.

– Примеры фронт-офисных подразделений: колл-центры, кассы клиентского обслуживания.

– Примеры фронт-офисных информационных систем: портал самообслуживания клиента («личный кабинет»), информационный киоск торгового зала, система дистанционного банковского обслуживания.

Бэк-офис – операционно-учётные подразделения, обеспечивающие работу подразделений, участвующих в управлении активами и пассивами, осуществляющих деятельность на финансовых рынках. Задачей бэк-офиса является документарное и электронное оформление и сопровождение рыночных сделок, заключаемых работниками фронт-офиса, а также аналитических (внутренних) сделок между подразделениями организации в рамках системы перераспределения финансовых ресурсов.

В зависимости от организационной структуры банка его бэк-офис может состоять из одного департамента или может включать несколько подразделений, связанных с оформлением документации, управлением рисками, учетом и расчетами. Некоторые банки объединили часть функций, которые выполняют бэк-офисы, в частности тех, что относят-

ся к управлению рисками, в так называемую функцию мидл-офиса – подразделения, которое обеспечивает подготовку и принятие решений.

Мидл-офис – подразделение банка, в котором сосредоточена совокупность бизнес-процессов, процедур, нормативных документов (регламентов), справочников, организационно-штатных документов, обеспечивающих процессы подготовки и принятия решений.

Подразделения мидл-офиса осуществляют проверку и непосредственную обработку клиентских операций. В отличие от фронт-офиса, мидл-офисные работники, как правило, непосредственно с клиентами не контактируют, но при этом осуществляют операции, непосредственно связанные с клиентурой.

Примером подразделений мидл-офиса могут быть: подразделение проверки заемщиков в службе безопасности, подразделение управления рисками, подразделение кредитного скоринга и тому подобное.

Примерами информационных систем мидл-офиса является система ведения позиционного учета, система проверки заемщика в бюро кредитных историй, система расчета скорингового балла по кредитной заявке и др.

По мнению экспертов, доля сотрудников бэк-офиса не должна быть больше доли сотрудников фронт-офиса. Деление на фронт- и бэк-офис имеет некоторую условность: ряд функций может мигрировать или выполняться как сотрудниками фронт-офиса, так и бэк-офиса.

На практике во многих отечественных банках мидл-офисы отсутствуют, а их функции распределены между фронт-офисом и бэк-офисом.

В организационных структурах управления банка существуют следующие формы подчиненности:

- функциональная, определяющая право оперативного руководства определенным направлением деятельности банка, в основе – функциональные полномочия;

- административная, объединяющая в себе все основные аспекты управленческой деятельности, опирающаяся на право единоличного безусловного командования, в ее основе – линейные полномочия.

5.3 Формирование и оптимизация ОСУ: требования и подходы

Организационная структура банка – важнейший управленческий ресурс менеджмента банка, так как в условиях одной и той же внешней среды (одинакового доступа к ресурсам, одинаковым возможностям использования достижений информационных технологий и т. д.) результат деятельности различных банков может быть прямо противоположным. Таким образом, эффективность организационного построения

имеет одно из решающих значений в достижении целей банковского менеджмента.

Традиционно организационная структура рассматривается в теории управления банком в рамках такой функции управления, как организация, и связана с решением следующих задач:

- определение степени централизации процесса управления;
- осуществление организационного обособления (департаментализация);
- разделение труда;
- нахождение оптимального диапазона контроля;
- правильное распределение прав и ответственности;
- рациональная организация коммуникаций и координация.

Организационная структура кредитных организаций не регулируется законодательно. Каждый банк вправе выбирать собственную систему.

Существуют три принципиально различных подхода к построению организационной структуры управления банка:

1. **Функциональный подход.** В основе подхода – выделение функций банка (функций управления, функций обеспечения), а также перечень продуктов и услуг банка.

В рамках функциональной структуры акцент сделан на зависимость организационной структуры от выполняемых банком функций

Традиционно линейно-функциональная структура создается следующей последовательностью действий:

- составляется подробный перечень функций, которые планирует осуществлять банк;
- далее эти функции группируются в отделы, отделы группируются в управления, управления – в департаменты и службы.

Верхние уровни подразделений распределяются для контроля и координации между заместителями председателя правления. Практика банковской деятельности показывает, что хорошо управляемой можно считать группу из 5–10 человек, то есть отдел банка – это 5–10 человек, 2–3 отдела образуют управление, 2–3 управления – департамент.

2. В последнее время часто в противопоставлении к функциональному подходу построения структуры банка рассматривается **процессный подход**. Если в рамках функциональной структуры акцент сделан на зависимость организационной структуры от выполняемых банком функций, то основной принцип процессного подхода – привязать деятельность банка к бизнес-процессам. В основе подхода – детализация бизнес-процессов до определенного уровня. При этом под бизнес-процессом понимается устойчивая целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательность работ), которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представля-

ющие ценность для клиента.

3. Построение организационной структуры управления банка на основе **финансового подхода** предполагает выделение центров финансовой ответственности (центров финансового учета) и построение финансовой структуры управления банком.

Общие методические требования к процессам формирования и оптимизации ОСУ:

- отражение в ОСУ предварительно определенной стратегии развития банка и вытекающих из нее требований к системе управления;
- учет специфики конкретного банка и его базовых подразделений;
- обеспечение необходимой степени «гибкости» новой модели ОСУ, позволяющей осуществлять ее дальнейшую оптимизацию без серьезных нарушений в деятельности банка и его системе управления;
- исключение возможности прямого дублирования управленческих функций;
- немедленное внесение необходимых изменений во все внутренние регламенты банка сразу после утверждения оптимизированной ОСУ;
- необходимость согласования проекта ОСУ с ведущими руководителями и специалистами банка до момента его утверждения.

При внедрении нового варианта организационной структуры банка комплектуется команда специалистов, которые, как правило, наделяются широкими полномочиями и должны внести определенные коррективы в круг задач, выполняемых структурным подразделением. Поставленные задачи должны быть при этом соотнесены с наличием в конкретном подразделении банка круга компетентных лиц и соответствующего оборудования. Определяется, как будут приниматься решения в банке – на индивидуальной или коллективной основе.

Перед окончательным внедрением та или иная организационная модель подлежит проверке на жизнеспособность: проверяется, как она сказывается на работе, что следует уточнить, исправить или устранить и вносятся необходимые корректировки. При новой структуре банка появляются новые или корректируются уже существующие уставы, приказы, распоряжения.

Последний этап внедрения – оценка эффективности организационных изменений: оцениваются результаты реструктуризации, анализируются последствия реорганизационных изменений на основе бухгалтерской отчетности банка, банковской статистики, операционных счетов.

Возможные разработчики (проектировщики) ОСУ:

- уровень банка в целом – собственная служба развития или привлеченная на договорной основе специализированная консалтинговая

фирма, действующие под непосредственным контролем со стороны директората (для вновь создаваемых структур – со стороны его учредителей);

– уровень структурных подразделений – служба развития банка (служба стратегического развития) совместно с руководителем конкретного подразделения.

5.4 Основные модели ОСУ коммерческих банков

В рамках критерия взаимодействия банка с внешним окружением выделено два типа организационных структур банка: **механистическая и органическая**. При этом считается, что в нынешних условиях органический тип, по сравнению с механистическим, является более эффективным, так как в силу присущих ему характеристик (широкая специализация в работе, ограниченное количество правил и процедур и т. д.) позволяет лучше адаптироваться к происходящим изменениям во внешнем окружении банков.

Виды механистических структур:

- 1) функциональная ОСУ;
- 2) линейно-функциональная;
- 3) дивизиональная: продуктовая, потребительская (по видам клиентов), региональная.

Виды органических структур:

- 1) адаптивные: проектная, матричная, бригадная, программно-целевая и др.
- 2) структуры банка будущего: сетевая, банк-модуль и т. д.

Факторы, определяющие выбор конкретной модели ОСУ:

– история банка: «старые» банки с традиционной моделью ОСУ всегда вынуждены использовать одну из переходных моделей;

– уровень корпоративной культуры управления банком, отсутствие которой, например, препятствует внедрению матричной модели ОСУ;

– удельный вес постоянной клиентуры банка, от которого зависит решение о возможности внедрения ОСУ по группам клиентов;

– размеры банка и наличие филиальной сети, что может, например, автоматически предопределять выбор дивизиональной модели ОСУ;

– специализация банка: при узкой специализации внедрение ОСУ по группам клиентов просто нецелесообразно;

– квалификация управленческого и производственного персонала прямо влияющая на темпы и результаты внедрения любых управленческих инноваций;

– величина свободных финансовых резервов, наличие которых позволит, в частности, несколько удлинить процесс реорганизации банка без серьезных негативных последствий;

– текущая конъюнктура рынка в целом и его соответствующих сегментов, на стадии ухудшения которой любые внутренние реформы являются нежелательными.

5.4.1 Линейно-функциональная (традиционная) модель организационной структуры управления банка

Линейно-функциональный тип организационной структуры управления банка исторически возник первым (рис. 5.2).

В основе линейно-функциональной модели лежит принцип построения, предполагающий дифференциацию штабных служб банка на две группы:

– уполномоченные выполнять определенные распорядительные функции в рамках своей функциональной специализации;

– реализующие лишь задачи по обеспечению управленческой деятельности (учет и анализ, консалтинг, автоматизация бизнес-процессов и т. п.).

Сегодня в чистом виде указанная структура деятельности характерна в основном для слабо- или недиверсифицированных банков мелких и средних размеров с исторически сформировавшейся постоянной клиентурой или с предоставлением ограниченного спектра услуг, когда условия внешней среды относительно стабильны.

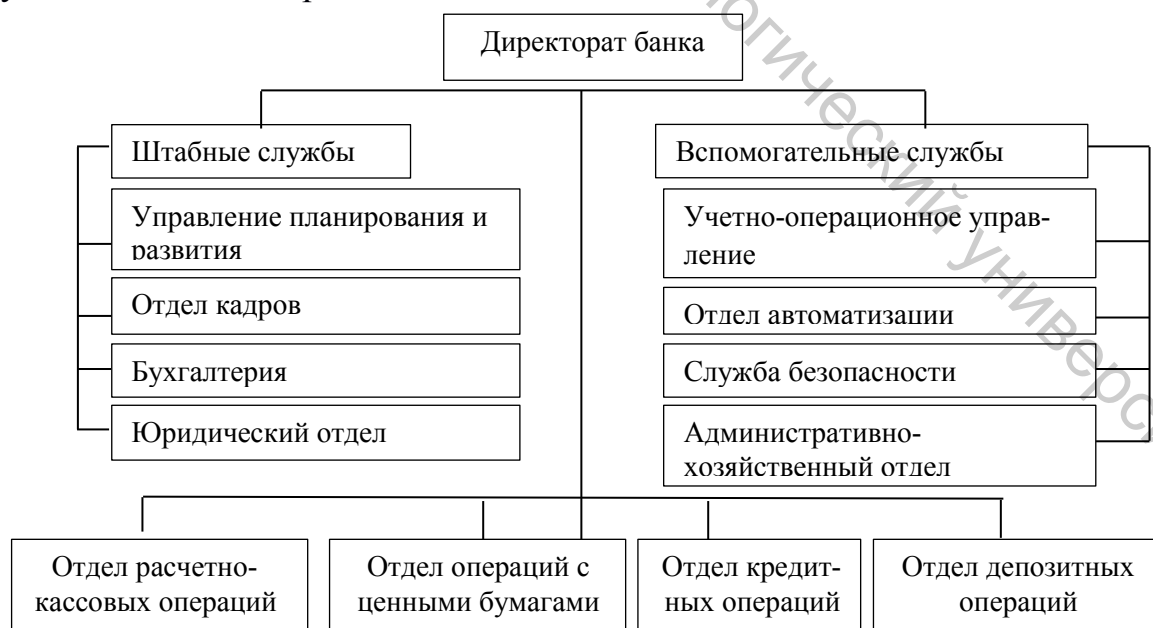


Рисунок 5.2 – Принципиальная схема линейно-функциональной ОСУ банка

Тем не менее специалисты отмечают, что данный тип структуры является наиболее распространенным для банков «молодых» банковских систем (например, российской и белорусской).

5.4.2 Дивизиональная организационная структура и ее виды

Считается, что, по сравнению с линейно-функциональной структурой, дивизиональная структура более гибкая, ориентирована на новые рынки и технологии, на неценовую конкуренцию, в ее рамках быстро решаются сложные межфункциональные проблемы, более оперативно принимаются решения.

Причины внедрения дивизиональной структуры:

- ужесточение конкуренции на рынке банковских услуг вследствие трансформации его из «рынка продавца» в «рынок покупателя» и связанная с этим необходимость перехода к качественно новому уровню обслуживания клиентов;
- как следствие изменение приоритетов внутрибанковского менеджмента с процесса производства услуг на процесс их реализации;
- принципиальные изменения в банковских технологиях и информационных коммуникациях, позволяющие реорганизовать систему управления на качественно новой основе.

Преимущества:

- получение конкурентных преимуществ за счет качественно новых методов обслуживания клиентов и предоставления услуг;
- обеспечение большей гибкости системы управления в целом.

Основным недостатком дивизиональной структуры управления (ДОС) является дублирование функций и задач в дивизионах, ориентированных на разных клиентов (рынки, банковские продукты).

Дивизиональная модель ОСУ по группам клиентов – потребительская ДОС. Потребительская ДОС предполагает предметную специализацию бизнес-подразделений по категориям клиентов. Каждое из таких подразделений включает специалистов, способных оказывать избранной клиентской группе весь комплекс необходимых ей финансовых услуг. Оно возглавляется не менеджером с базовым финансовым образованием и сложившейся за время трудовой деятельности специализацией на конкретной банковской услуге, а специалистом, ориентированным на соответствующую группу клиентов. Главным принципом организации работы по продвижению банковских продуктов на рынок является «пакетное обслуживание». Вместо традиционного ассортимента обособленных услуг комплексный бизнес-отдел предлагает «связанные пакеты», ориентированные на специфические потребности данной клиентской группы. Например, торговым фирмам предлагается расчет-

но-кассовое обслуживание, открытие срочного депозитного счета и кредитная линия в определенной доле от суммы данного депозита. Промышленным предприятиям предлагается инвестиционный кредит на модернизацию производства и весь комплекс услуг по сопровождению инвестиции (подбор проектной и строительной фирмы, поставщиков оборудования, организация дополнительного обучения персонала) и т. п.

Принципиальная схема потребительской ДОС представлена на рисунке 5.3.



Рисунок 5.3 – Принципиальная схема потребительской ДОС банка

ОСУ по группам клиентов в наибольшей степени соответствует современной ситуации на рынке, требующую обеспечить клиенту максимальные удобства. Кроме того, она позволяет перенести приоритеты системы управления с процесса производства банковских услуг на процесс их реализации.

Преимущества потребительской ДОС:

- повышение уровня конкурентоспособности услуг банка за счет принципиально нового качества обслуживания клиентов, учитывающего их специфические потребности;
- структура управления в бизнес-отделах имеет четко выраженную маркетинговую ориентацию;

– при управлении деятельностью бизнес-отделов становится возможным применение хозрасчетных методов, мотивирующих их сотрудников к увеличению объемов реализации и улучшению качества обслуживания клиентов. В банках с традиционной специализацией бизнес-отделов внедрение подобных методов практически невозможно, поскольку ни один из них не выходит на конечный финансовый результат (либо только привлекает, либо только размещает средства). Комплексные отделы выполняют обе указанные задачи, образуя при этом чистую маржу (разницу в процентах по привлекаемым и размещаемым ресурсам), как главный источник дохода кредитной организации.

Недостатки:

– необходимость постоянного контроля за соблюдением принципа приоритетности задач корпоративного характера. Обеспечивая полный «производственный цикл», комплексные бизнес-отделы приобретают технологическую автономность, которая может негативно отразиться на их понимании своего статуса как неотъемлемой части единой корпоративной структуры;

– усложнение руководства линейными подразделениями.

Рекомендации по применению: модель наиболее целесообразна для крупных и средних универсальных банков, не имеющих развитой филиальной сети.

Отечественная специфика внедрения ДОС по группам клиентов.

Для отечественного рынка создание нового банка на базе рассматриваемой модели ОСУ не всегда целесообразно из-за угрозы недостаточной загрузки всех комплексных бизнес-отделов.

Это определяется структурой отечественной клиентуры, для которой характерно:

– отсутствие крупных частных клиентов – физических лиц;
– ограниченное число крупных предприятий, которых банки могут рассматривать в качестве привлекательной клиентуры.

Поэтому для отечественных банков в ближайшей перспективе более целесообразно создание экспериментальных комплексных бизнес-подразделений для обслуживания уже имеющихся массовых клиентских групп. В отдельных случаях возможно формирование по тому же принципу дополнительных офисов банка, специально созданных для комплексного обслуживания одного элитарного клиента (крупного промышленного предприятия, торгового дома и т. п.). Размещение подобного офиса целесообразно непосредственно в штаб-квартире клиента.

Дивизиональная модель ОСУ по группам банковских продуктов (услуг) – продуктовая ДОС. Принципиальная схема продуктовой ДОС (рис. 5.4):

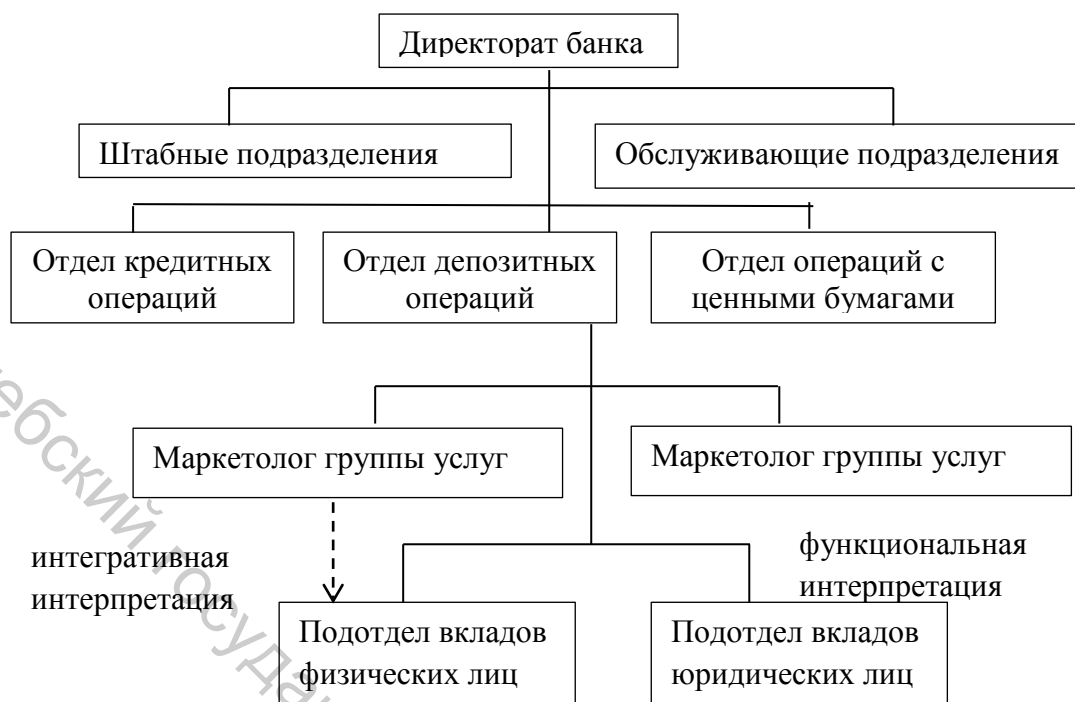


Рисунок 5.4 – Принципиальная схема продуктовой ДОС банка

Принцип реализации: сохранение специализированных по функциональному признаку бизнес-отделов (дивизионов) с созданием в каждом из них должности маркетолога группы услуг, отвечающего за организацию продвижения их на рынок. Основные функции маркетинга перемещаются с корпоративного уровня на уровень подразделений, непосредственно предоставляющих и реализующих соответствующие услуги и продукты. За штабной маркетинговой службой сохраняются функции стратегического руководства портфелем продуктов и услуг, а также методической помощи маркетологам бизнес-дивизионов.

Возможные модификации ОСУ:

- *функциональная интерпретация*, при использовании которой маркетолог бизнес-дивизиона наделяется исключительно совещательными полномочиями (рекомендуемый должностной статус – главный специалист или помощник руководителя подразделения);
- *интегративная интерпретация*, при использовании которой маркетолог бизнес-дивизиона наделяется и распорядительными полномочиями (рекомендуемый должностной статус – заместитель руководителя подразделения).

Преимущества продуктовой ДОС:

- у руководителей бизнес-дивизионов исчезает возможность оправдывать ухудшение результатов их деятельности неэффективной работой штабной маркетинговой службы банка;
- специализация маркетолога на относительно узком сегменте

рынка, способствующая большей эффективности его деятельности;

- включение маркетолога в штат бизнес-дивизиона способствует повышению его персональной ответственности за практические результаты работы по данному направлению;

- отсутствие необходимости радикальной реорганизации банка с неизбежными нарушениями нормального процесса реализации банковских продуктов (услуг);

- сохранение функциональной специализации бизнес-дивизиона, соответственно и качества предоставляемых услуг и реализуемых продуктов.

Недостатки продуктовой ДОС:

- отрицательный эффект сохранившейся функциональной специализации бизнес-дивизиона;

- увеличение общей численности маркетологов в штате банка.

Рекомендации по применению: модель целесообразна для большинства банков с исторически сложившейся традиционной ОСУ и недостаточно высокой организационно-управленческой культурой.

Дивизиональная модель по территориальному признаку – региональная ДОС.

Принцип реализации: каждый из региональных филиалов (дивизионов) получает максимально допустимый уровень оперативной самостоятельности в сочетании с полной ответственностью за результаты деятельности. При этом за штаб-квартирой Банка сохраняются функции стратегического управления, корпоративного контроля, а также консультационной поддержки.

Основным преимуществом региональной ДОС является высокая степень адаптируемости ОСУ к условиям нестабильной внешней среды за счет отказа от централизованной системы управления и учета специфики региональных рынков банковских услуг. Жесткая централизация управления в корпоративных структурах приводит к снижению оперативности и, в конечном счете, общей эффективности управления. Причиной являются неизбежные потери времени в процессе прохождения управленческой информации и решений по длинной цепи команд. К моменту реализации принятого в штаб-квартире решения ситуация в конкретном регионе может измениться с очевидными негативными последствиями.

Необходимым условием перехода к децентрализованной системе управления является изменение механизма финансовых отношений дивизионов и штаб-квартиры банковской корпорации. Здесь уже недостаточно установить зависимость между фондом оплаты труда и объемами реализации. Отношения должны быть построены на принципе отчисления в централизованные фонды Банка фиксированного процента от чистой прибыли дивизиона. Оставшуюся часть прибыли дивизион исполь-

зует на любые цели собственного развития – от приобретения новой оргтехники или проведения рекламной компании до расходов по кадровому направлению деятельности. Только в этом случае будут обеспечены предпосылки для отказа от традиционных функций централизованного управления;

Недостатки:

- усложнение системы внутрикорпоративного управления;
- угроза постоянных конфликтов между дивизионами и штаб-квартирой банка по вопросу распределения прибыли;
- увеличение общей численности управленческого и обслуживающего персонала по банку в целом (за счет необходимости создания соответствующих дополнительных рабочих мест в каждом из дивизионов).

Рекомендации по применению: модель ОСУ предназначена для крупных банков с развитой филиальной сетью.

Виды адаптивных организационных структур управления

Адаптивные организационные структуры управления стали активно применяться банками в 70–90-е годы XX века, когда резко возросла конкуренция со стороны небанковских институтов. В этих условиях особое значение стала приобретать своевременная и адекватная реакция на изменение рыночных ситуаций, которая была невозможна при использовании традиционных бюрократических структур.

Наиболее распространенными адаптивными структурами являются матричная, бригадная, модуль-банк.

Преимущества новых моделей ОСУ:

- получение конкурентных преимуществ за счет качественно новых методов обслуживания клиентов и сбыта услуг;
- обеспечение большей гибкости системы управления в целом.

Матричная модель ОСУ. Различают двухмерную и трехмерную матричную модель.

Двухмерная матричная модель чаще всего представляет собой объединение функциональной ОСУ с одним из видов дивизиональной структуры управления.

На рисунке 5.5 представлена матричная модель, комбинирующая функциональное деление и деление по группам клиентов, что требует, с одной стороны, формирование подразделений, осуществляющих функциональное руководство, и служб, обслуживающих отдельные группы клиентов. Это делает необходимым их кооперацию и координацию.

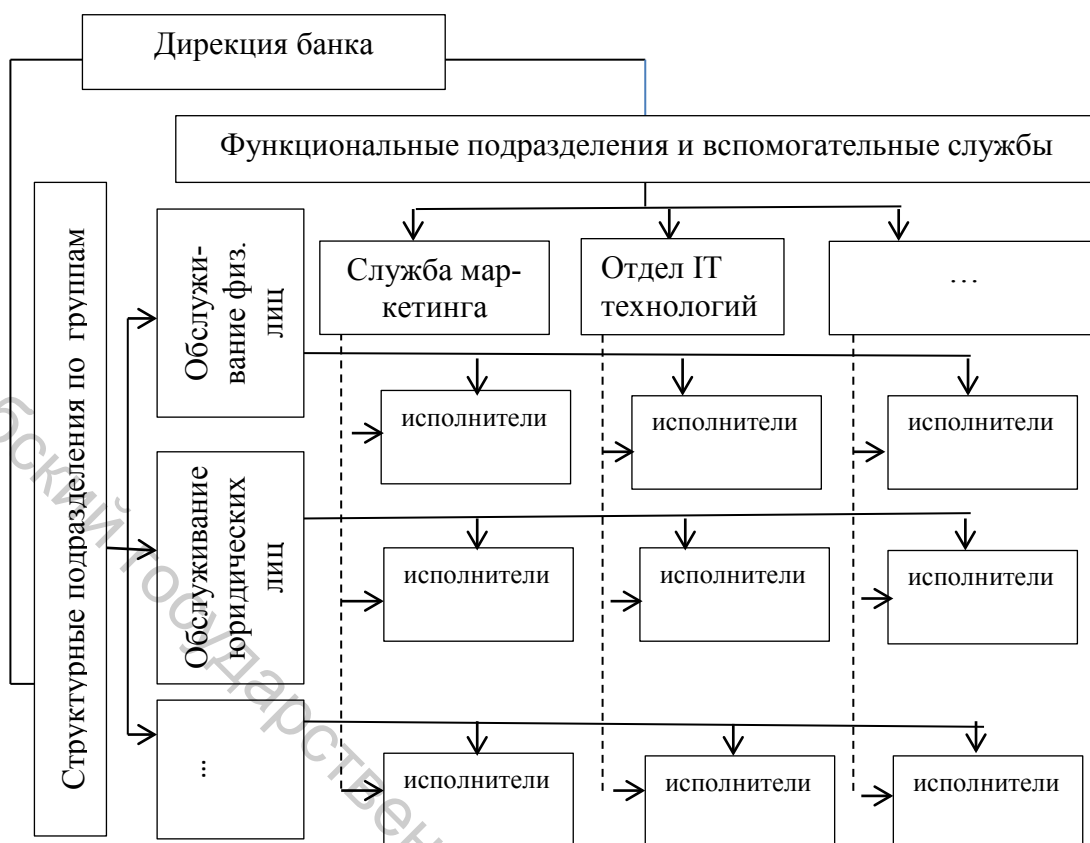


Рисунок 5.5 – Принципиальная схема двухмерной матричной модели управления банком

Трехмерная матричная модель ОСУ базируется на комбинации трех равнозначных критериев, например функционального и регионального принципов деления, а также принципа разделения по видам деятельности (рис. 5.6).

Направления деятельности \ Клиенты	Физические лица			Корпоративный бизнес			Малые и средние предприятия		
	Регионы			Регионы			Регионы		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Депозитная деятельность									
Инвестиционная деятельность									
Трастовая деятельность									
....									

Рисунок 5.6 – Трехмерная матричная модель ОСУ

Недостатки матричных моделей ОСУ:

- невозможность четкого, закрепленного во внутренних регламентах банка разграничения полномочий менеджеров штабных служб и бизнес-отделов;
- интенсивность текущей загрузки директората банка в части ко-

ординирующих функций;

- потенциальные затруднения в процессе текущей эксплуатации ОСУ при отсутствии у менеджеров всех уровней «командного мышления» (нарушение принципа единоначалия, возникновение конфликта интересов).

Матричная ОСУ требует высокой степени сработанности менеджеров всех уровней, то есть реализации «командного» принципа в их работе (взаимодействия как единой команды), а также высокоавторитетного первого руководителя банка. В силу этого не рекомендуется ее внедрение во вновь создаваемых и «молодых» кредитных организациях.

Рекомендации по применению: модель наиболее целесообразна для небольших и средних банков отраслевой специализации, давно работающих на рынке, следовательно, имеющих сработавшийся за достаточно продолжительный период управленческий персонал и высокоавторитетного первого руководителя.

Бригадная (командная, team management) ОСУ.

В основе кросс-функциональной (бригадной) формы адаптивной структуры лежит принцип организации работы в рамках рабочих групп, или «управляющих команд». Считается, что данный тип организации наиболее подходит для высокотехнологичных банков с высоким уровнем профессиональной подготовки персонала, которые занимаются реализацией комплексных проектов финансово-банковского обслуживания

Модуль-банк (виртуальный банк). На постсоветском пространстве первый модуль-банк открыт в Москве в 2014 году. Он специализируется на работе с представителями малого и среднего бизнеса, индивидуальными предпринимателями. Комплекс услуг включает юридическую поддержку, онлайн-бухгалтерию, предоставление личного бизнес-консультанта. Обслуживание клиентов происходит в дистанционном формате. В нем можно рассчитать индекс состояния бизнеса, получить советы по дальнейшему развитию. Все транзакции проводятся в мобильном приложении через личный онлайн-кабинет.

Модуль-банк имеет свои особенности, которые отличают его от остальных сервисов:

- обслуживание только онлайн;
- открытие счета моментально и бесплатно;
- поддержка специалистов в режиме 24 на 7;
- моментальное отчисление и отправка платежей;
- роль электронно-цифровой подписи играет двухфакторная модель аутентификации через СМС;
- вносить и снимать наличные можно через офисы Модуль-банка, банкоматы других банков, Юнистрим;
- есть несколько тарифов, которые можно использовать, исходя из объемов бизнеса;

- возможность получения банковских гарантий и овердрафта;
- получение консультаций юристов, проверка договоров на прозрачность;
- ведение бухгалтерского и кадастрового учета, консультации специалистов.

Недостатком Модуль-банка пока является то, что отделения банка нужно обязательно посещать для открытия счета. Далее посещение офиса банка уже не нужно – все обслуживание будет происходить удаленно. Решать вопросы и проблемы также придется по телефону, через электронную почту (или онлайн-чат).

5.5 Банковские холдинги

Банк для осуществления его уставных целей по согласованию с Национальным банком вправе выступать учредителем (участником) коммерческих организаций в порядке и на условиях, определяемых Банковским кодексом.

По своей организационно-правовой форме холдинговой компанией является акционерное общество (паевое товарищество), ставящее перед собой цель путем приобретения пакетов акций (паев) других компаний и фирм осуществлять по отношению к ним контрольные, управленческие и регулирующие функции, сохраняя при этом их юридическую и экономическую самостоятельность.

Появление и широкое распространение холдинговых компаний связаны с развитием акционерной формы собственности, позволяющей без слияния различных, с точки зрения сфер приложения капиталов компаний, достичь их функционального взаимодействия, централизации процесса управления. Задачи холдинга – направлять, контролировать деятельность всей системы и каждого звена в отдельности, оптимизировать прибыль. Подобная схема организации позволяет совершенствовать структуру одновременно или раздельно на всех уровнях. Холдинг-компания может продать часть акций какого-либо из своих обществ другой компании и т. д.

Основными направлениями деятельности холдинговых компаний являются:

- управление и контроль деятельности зависимых акционерных обществ;
- предоставление различных видов услуг, связанных с основной деятельностью зависимых обществ;
- выполнение функций доверенного лица, агентских услуг для зависимых обществ;
- консультирование, в том числе по юридическим, финансовым и

инвестиционным вопросам; методическое обслуживание;

- предоставление брокерских и страховых услуг, услуг по бухгалтеру;
- информационное обеспечение и обслуживание;
- рекламная деятельность;
- строительство и реконструкция.

Холдинговые компании управляются советами директоров, как правило, профессиональными менеджерами высокой квалификации. Совет директоров головного холдинга является «мозговым трестом» всего объединения. В правлении крупнейшего коммерческого банка эти функции, как правило, берет на себя лишь часть директоров (членов правления).

Среди банковских холдинговых компаний выделяются однобанковские и многобанковские холдинговые компании, которые могут контролировать как бесфилиальные банки, так и банки с обширной сетью отделений и филиалов.

Создание однобанковских холдинговых компаний по существу означает формирование финансового концерна (корпорации), в состав которого входят банк, выполняющий функции холдинга, а также определенное количество парабанковских структур: страховых, лизинговых, факторинговых и иных небанковских учреждений. Однобанковские холдинги получили широкое распространение в Республике Беларусь и РФ, причем во главе таких образований стоят коммерческие банки, выступающие не столько в роли холдинга, сколько в роли центрального функционального звена создаваемой финансовой группы.

Многобанковские холдинговые компании представляют собой общества, контролирующие два или более банка. Обычно, как и однобанковские финансовые группы, они создаются в целях координации деятельности, увеличения возможностей по концентрации ресурсов и наращиванию масштабов операций. Довольно часто в качестве головных холдинговых компаний выступают инвестиционные и финансовые корпорации, созданные на основе промышленных предприятий и банков, нередко имеющих лицензии Центрального (Национального) банка на осуществление отдельных видов банковских операций и, тем не менее, имеющих в составе корпорации один или несколько банков.

Банковские холдинг-компании играют важную роль в слиянии, поглощении и разделении фирм и корпораций, выступая инициаторами и проводниками крупных структурных преобразований в зависимости от своих стратегических целей и задач. Однако, как показывает опыт зарубежных банков, приобретение холдинговой компанией того или иного банка не оказывает существенного воздействия на характер и основные показатели его деятельности. Как правило, такие изменения касаются, например, модификации структуры портфеля ценных бумаг при-

обретенного банка, состава кредитных вложений.

5.6 Финансовая структура управления банка

Финансовая структура – это совокупность центров финансового учета банка, сгруппированных в бизнес-направления и центры инфраструктуры.

Центр финансового учета (ЦФУ) – структурное подразделение, осуществляющее определённый набор основных или вспомогательных видов деятельности и способное оказать прямое воздействие на доходы или расходы от данной деятельности, выступающее одновременно единицей учета и имеющее персонально ответственного менеджера. ЦФУ также называют центром ответственности (ЦО).

ЦФУ классифицируются с точки зрения их отношения к доходной и расходной части бюджета банка. Наиболее общей классификацией является деление ЦФУ на центры дохода, центры затрат и центры прибыли.

Центр прибыли (ЦП) – структурное подразделение банка (или совокупность частей подразделений, или группа подразделений), основной задачей которого является получение дохода от третьих лиц или привлечение ресурсов.

Центр затрат (ЦЗ) – структурное подразделение банка (или совокупность частей подразделений, или группа подразделений), которые, как правило, обеспечивают поддержку, управление и обслуживание функционирования центров прибыли и непосредственно не приносят дохода.

Бизнес-направление – группировка центров прибыли и центров затрат по принципу полной принадлежности к некоторому внутреннему хозрасчетному бизнесу. За каждым бизнес-направлением закрепляется куратор из числа менеджеров банка высшего звена.

Центр инфраструктуры – группировка центров затрат, выполняющих однотипные функции, например, обеспечивающие или управленческие. Центр инфраструктуры куратора не имеет. Ответственный менеджер ЦФУ отчитывается за все затраты своего центра, входящего в центр инфраструктуры.

Существует альтернативная методика классификации ЦО:

- *Линейное подразделение (ЛП)* – это фронт-офис, непосредственно работающий с внешними контрагентами и заключающий сделки на внешнем рынке.

- *Отдел оперативной поддержки (ООП)* – бэк-офис, оформляющий и ведущий учет по сделкам и операциям линейных подразделений.

- *Отделы административной поддержки (ОАП)* – прочие под-

разделения банка, выполняющие функции управления и обеспечения.

При таком подходе сотрудники отделов оперативной поддержки или отделов административной поддержки четко осознают свои функции, как обслуживающие или управляющие бизнесом, и чувствуют свою сопричастность к общему результату деятельности банка.

Для дальнейшей, в том числе и автоматизированной, работы с финансовой структурой банка центрам финансового учета могут быть присвоены внутренние коды. Кодировка может быть различной.

Пример описания финансовой структуры банка приведен в таблице 5.1. При этом использовалась фасетная кодировка, при которой каждая цифра кода несет конкретную смысловую нагрузку в зависимости от ее местоположения в самом коде. В приведенном примере: первая цифра – код бизнес-направления, вторая – код филиала или головной конторы, третья – код отделения; четвертая и пятая – код управления, шестая – код отдела. Возможен другой вариант цифровой кодировки, когда она отражает иерархию подразделений как по финансовой структуре, так и по организационной, что значительно упрощает консолидацию бюджетной информации.

Таблица 5.1 – Финансовая структура банка

Код ЦО	Название ЦО	Ответственный менеджер	Услуги для клиентов банка	Услуги для подразделений банка	Тип ЦО
1	2	3	4	5	6
120012	Кредитный отдел филиала № 1	ФИО 1	1) кредитование юридических и физических лиц; 2) открытие и ведение кредитных линий; 3) предоставление гарантий и поручительств	–	ЦП или ЛП
430011	Отдел ценных бумаг филиала № 2	ФИО 2	1) покупка/продажа ценных бумаг; 2) эмиссия собственных ценных бумаг банка; 3) управление портфелями ценных бумаг клиентов (юридических и физических лиц); 4) брокерское обслуживание		ЦП или ЛП

Окончание таблицы 5.1

1	2	3	4	5	6
910130	Служба инкассации	ФИО 3	1) сопровождение клиентов; 2) доставка денег клиентам; 3) инкассация	1) подкрепление и инкассация банкоматов; 2) подкрепление и инкассация операционных касс и пунктов обмена валюты; 3) содержание и ремонт инкассаторских машин и оборудования	ЦЗ или ООП
910171	Аналитический отдел	ФИО 4	—	1) анализ портфелей активов/пассивов и другие аналитические задачи; 2) финансовая отчетность; 3) бюджетирование; 4) поддержка ликвидности банка; 5) экономический анализ деятельности банка; 6) бизнес-планирование	ЦЗ или ООП
910140	Секретариат	ФИО 5	—	1) внутренний и внешний документооборот, 2) связь с клиентами банка, государственными организациями	ЦЗ или ОАП

Алгоритм проектирования финансовой структуры банка:

1. Анализируется организационно-штатная структура банка и выделяются центры финансового учета. Финансовая структура должна соответствовать организационной структуре банка. При изменении организационно-штатной структуры должна быть пересмотрена и финансовая структура.

2. Определяется тип ЦФУ (ЦД или ЦЗ).

3. Составляется перечень всех бизнес-направлений (хозрасчетных бизнесов) банка.

Таблица 5.2 – Бизнес-направления банка

Код бизнес-направления	Название бизнес-направления	Виды операций	Входящие ЦО	Ответственный менеджер
1	Кредитование	Кредитование юридических лиц, физических лиц и банков, открытие и ведение кредитных линий, предоставление гарантий и поручительств	Кредитный отдел филиала № 1 (код – 120012)	Ф.И.О. 1
			Кредитный отдел филиала № 2 (код – 130012)	
			Управление кредитованием (код – 110030)	
			Отдел методологии кредитования (код – 110033)	
			и другие ЦО	
...	...	...	...	...
4	Операции с ценными бумагами	Активные и пассивные операции с векселями и акциями, покупка/продажа государственных ценных бумаг, брокерские и трастовые операции	Отдел ценных бумаг филиала № 1 (код – 420011)	Ф.И.О. 4
			Отдел ценных бумаг филиала № 2 (код – 430011)	
			Управление ценных бумаг (код – 410060)	
			Отдел фондовой торговли (код – 410061)	
			и другие ЦО	
...	...	...	...	...
7	Пластиковые карты	Расчетное обслуживание карточных счетов юридических и физических лиц, корсчетов; контроль операций с корпоративными и международными банковскими картами; коммунальные платежи и переводы с карточных счетов; привлечение средств юридических лиц; прием вкладов от физических лиц; зарплатные и проекты и прочее	Отдел пластиковых карт филиала № 1 (код – 720013)	Ф.И.О. 7
			Отдел пластиковых карт филиала № 2 (код – 730013)	
			Менеджер по пластиковым картам отделения № 1 филиала № 2 (код – 731014)	
			Менеджер по пластиковым картам отделения № 2 филиала № 2 (код – 732014)	

4. Выделяются центры инфраструктуры банка: обслуживающие эти бизнесы и управляющие ими.

5. Выделенные бизнес-направления и центры инфраструктуры группируются в таблицу, в которой в рамках каждого бизнес-направления отражаются относящиеся к нему центры финансового учета банка (табл. 5.2).

Различают два методических подхода к выделению бизнес-направлений банка.

Первый подход, «продукто-ориентированный», предполагает выделение бизнес-направлений, исходя из банковских продуктов (услуг). Например, в универсальном банке могут быть выделены следующие бизнес-направления:

- кредитование;
- расчетное обслуживание;
- кассовые операции;
- депозиты частных лиц;
- дилинговые операции;
- ценные бумаги;
- пластиковые карты;
- консультационные услуги.

Региональные подразделения, филиалы и отделы могут быть также поделены между бизнес-направлениями. Например, кредитные отделы филиалов могут входить в бизнес-направление «кредитование».

Второй подход, «клиенто-ориентированный», предполагает выделение бизнес-направлений, исходя из обслуживания по видам клиентов. На основе этого принципа, в универсальном банке могут быть выделены следующие бизнес-направления:

- корпоративный бизнес;
- межбанковский бизнес;
- розничный бизнес;
- инвестиционный бизнес;
- региональный бизнес.

В таблице 5.2 приведен пример использования «продукто-ориентированного» подхода при выделении бизнес-направлений банка.

Критерии выделения отдельного бизнес-направления в банке:

1. Получение прямых доходов и (или) привлечение финансовых ресурсов через использование различных финансовых инструментов и в результате осуществления операций, предоставления услуг.
2. Выполнение комплекса взаимосвязанных и близких услуг и операций, составляющих единую технологическую цепочку.
3. Наличие собственного рынка деятельности и клиентской базы.
4. Наличие органа, управляющего и координирующего деятель-

ность.

Формирование центров инфраструктуры банка. Центры инфраструктуры в зависимости от выполняемых ими функций делятся, как минимум, на две группы – «Затраты на управление» и «Обслуживающие подразделения».

Центр инфраструктуры «Затраты на управление» объединяет высшее руководство банка, прямые затраты которого не могут быть полностью отнесены на конкретное бизнес-направление.

Центр инфраструктуры «Обслуживающие подразделения» объединяет обеспечивающие и обслуживающие центры затрат, которые также не могут быть полностью отнесены к тому или иному бизнес-направлению.

Пример выделения центров инфраструктуры и входящих в них ЦО приведен в таблице 5.3.

Таблица 5.3 – Центры инфраструктуры

Код	Центр инфраструктуры	Виды операций	Входящие центры ответственности
8	Затраты на управление	Анализ эффективности управления активами/пассивами банка, решение вопросов методологии экономического анализа	Управление экономического анализа (код – 910070)
		Контроль правильности бухучета, отчетности и налогообложения	Бухгалтерия (код – 910090)
		Управление хоз. делами (хоз. службами банка)	Управление делами (код – 910080)
		...	...
9	Обслуживающие подразделения	Подкрепление и инкассация банкоматов, операционных касс и пунктов обмена валюты; содержание и ремонт инкассаторских машин и оборудования	Служба инкассации (код – 910130)
		Анализ портфелей активов/пассивов и другие аналитические задачи; финансовая отчетность; бюджетирование; поддержка ликвидности банка	Аналитический отдел (код – 910171)
		Внутренний и внешний документооборот; связь с клиентами банка, государственными организациями	Секретариат (код – 910140)
		...	...

Каждое бизнес-направление отвечает только за свои прямые доходы и затраты. Общебанковские подразделения существуют как единые функциональные службы, объединенные в центры инфраструктуры. В финансовом учете затраты на содержание центров инфраструктуры либо распределяются между бизнес-направлениями в соответствии с выбранной базой распределения, либо учитываются отдельно. Во вто-

ром случае центры инфраструктуры рассматриваются как самостоятельные центры затрат.

Все работы по проектированию финансовой структуры банк может выполнить самостоятельно, либо воспользоваться услугами внешних консультантов, у которых есть опыт, отлаженные технологии и инструментарий для проведения таких работ. Спроектированная банком модель финансовой структуры фиксируется в «Положении о финансовой структуре». Положение о финансовой структуре – документ, содержащий описание ЦФУ (ЦО) головного подразделения банка, филиалов, отделений, а также информацию о видах оказываемых им услуг, перечень статей бюджетов ЦФУ.

Финансовая структура банка позволяет эффективно управлять внутренними хозрасчетными «бизнесами» по следующей технологии:

1. Через систему бюджетов центров ответственности для каждого бизнес-направления определяются плановые показатели их деятельности.
2. По истечении планового периода и учета фактического исполнения бюджетов, анализируются результаты работы каждого ЦО и его вклад в развитие «бизнеса».
3. Проводится сравнительная оценка рентабельности «бизнесов».
4. Принимается решение о развитии наиболее прибыльных бизнес-направлений.

6 ИНЖИНИРИНГ И РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ БАНКА

6.1 Процессно-ориентированный подход к управлению банком

6.2 Инжиниринг бизнес-процессов. Управление бизнес-процессом

6.3 Понятие реинжиниринга бизнес-процессов и его основные этапы

6.1 Процессно-ориентированный подход к управлению банком

Организацию, в том числе и банк, можно рассматривать не только как систему структурных подразделений, но и как систему взаимосвязанных бизнес-процессов. При этом любая деятельность, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс. Выстраивая процессно-ориентированную организацию как совокупность бизнес-процессов, менеджмент банка отказывается от таких привычных понятий, как работа, задача, и использует новые формулировки: процесс подбора персонала, процесс кредитования и т. п.

Бизнес-процесс – это набора взаимосвязанных деловых процедур, выполняемых в определенной последовательности с целью достижения определенного результата, а также материальные и информационные потоки имеющие место при выполнении процесса. В свою очередь деловая процедура трактуется как последовательность действий, приводящих в течение определенного времени к ожидаемому результату. С управленческой точки зрения бизнес-процесс – это определенная форма и порядок кооперирования части работников организации для достижения конкретного результата.

На рисунке 6.1 приведена схема процессно-ориентированной организации.

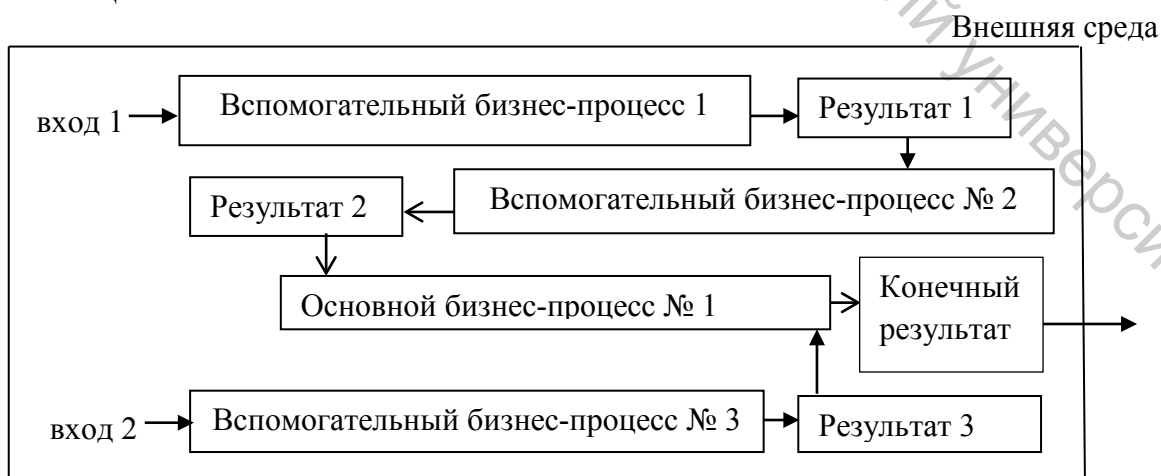


Рисунок 6.1 – Схема процессно-ориентированной организации

Результаты основных бизнес-процессов (конечных) выводятся во внешнюю среду, потребляются за пределами организации, увеличивают ценность услуги, продукта или технологии, повышают конкурентоспособность кредитной организации и служат основой для формирования ее имиджа. В банке к таким процессам можно отнести:

- обслуживание корпоративных клиентов;
- обслуживание розничных клиентов;
- работа с ценными бумагами;
- работа на межбанковских рынках.

Вспомогательные бизнес процессы (промежуточные) обеспечивают осуществление основных бизнес-процессов. Их результат предназначен для потребления внутри организации. Вспомогательные бизнес-процессы – процессы поддержки и не приносят прямой прибыли, а призваны обеспечить нормальное функционирование основных бизнес-процессов и увеличивают их стоимость. Вклад вспомогательных бизнес-процессов в общую прибыль банка косвенный, он реализуется через результаты основных бизнес-процессов. Вспомогательные бизнес-процессы в свою очередь можно подразделить на обеспечивающие, которые обеспечивают стабильную деятельность банка, и бизнес-процессы управления, с помощью которых осуществляется управление деятельностью банка и основными бизнес-процессами.

Обеспечивающие процессы:

- обеспечение безопасности;
- управление документацией;
- бухгалтерский учет, налогообложение и отчетность;
- IT-обеспечение и связь;
- юридическое обеспечение;
- административно-хозяйственное обеспечение;
- внутренний контроль и др.

Бизнес-процессы управления и развития обеспечивают организацию процесса управления кредитной организацией, ее подразделениями, благодаря которым происходит целенаправленное ее развитие:

- стратегическое управление;
- управление банковским продуктом и маркетингом;
- управление финансами;
- управление рисками;
- управление развитием филиальной сети;
- управление бизнес-процессами и качеством;
- управление персоналом и др.

При процессно-ориентированном подходе к управлению каждый сотрудник понимает, какие действия и в какой последовательности он должен совершить для получения результата, каков его вклад в дости-

жение поставленной цели. Один и тот же подчиненный может быть участником нескольких бизнес-процессов, что в этом случае нацеливает его на кооперирование, сотрудничество и взаимозаменяемость с другими участниками бизнес-процесса. При этом стираются границы между структурными подразделениями. Процесс, который проходит через несколько подразделений банка с разным подчинением и состоит из нескольких подпроцессов, называется сквозным. По отношению к сквозному процессу, как и ко всем бизнес-процессам, должен соблюдаться принцип наличия ответственного за весь процесс и его результат (владельца процесса).

К каждому процессу применим цикл Эдварда Деминга:

- Plan – разработайте цели и процессы, необходимые для достижения результатов в соответствии с требованиями потребителей и политикой организации;
- Do – внедрите процессы;
- Stady – контролируйте и измеряйте процессы;
- Akt – анализируйте и предпринимайте действия по постоянному улучшению.

Процессно-ориентированное управление в коммерческом банке представляет собой механизм управления его деятельностью и ресурсами, путем создания системы взаимосвязанных процессов, которые в свою очередь служат инструментом достижения конечной цели. Различия между традиционным и процессно-ориентированным подходом в управлении представлены в таблице 6.1.

Таблица 6.1 – Отличительные особенности функционального и процессно-ориентированного подходов в управлении банком

Характерный признак	Функциональный подход	Процессно-ориентированный подход
Субъект управления	Менеджеры высшего, среднего и низшего звена	Высшее руководство, владельцы процессов
Объект управления	Структурные подразделения банка	Бизнес-процесс, сеть бизнес-процессов, потоки
Функции структурной единицы	За каждой структурной единицей закреплён ряд функций, описана область ответственности, сформулированы критерии успешной и неуспешной деятельности	Каждая структурная единица обеспечивает выполнение конкретных бизнес-процессов, в которых она участвует. Обязанности, область ответственности, критерии успешной деятельности для каждой структурной единицы сформулированы и имеют смысл лишь в контексте конкретного бизнес-процесса
Горизонтальные связи	Слабые	Сильные
Вертикальные связи	Сильные	Слабые

Процессный и функциональные подходы в зависимости от стадии развития организации, вида рынка и других обстоятельств, могут применяться как последовательно, так и в совокупности.

Основными преимуществами использования процессно-ориентированного подхода в управлении коммерческим банком являются:

- возможность быстрого реагирования на изменение внешней среды путем оперативного внесения изменений на уровне конкретного бизнес-процесса;
- нацеленность каждого сотрудника на результат;
- достижение конечного результата путем наименьших затрат за счет сокращения времени обслуживания клиентов, экономии ресурсов;
- повышение эффективности работы персонала и руководителей, результативности (прибыльности) банковской деятельности и др.;
- повышение прозрачности, управляемости и контролируемости банка на всех уровнях.

Стратегическое процессно-ориентированное управление предполагает переход от стратегии банка к бизнес-процессам и такому качеству производимых банковских продуктов (услуг), а также качеству бизнес-процессов, которые обеспечат повышение удовлетворенности клиентов банка. Это предполагает реализацию комплекса мероприятий по стратегическому управлению:

1. Разработка миссии и стратегии банка.
2. Формулирование стратегических целей банка.
3. Проектирование бизнес-процессов, которые нужно реализовывать для того, чтобы производить продукты и услуги и обеспечить достижение сформулированных стратегических целей, с учетом того, что каждый бизнес-процесс в конечном итоге должен способствовать достижению одной из стратегических целей.
4. Структурирование системы управления в соответствии с выполняемыми бизнес-процессами, то есть внесение изменений в организационную структуру и штатное расписание с учетом вовлечения сотрудников конкретных подразделений в те или иные бизнес-процессы. Наличие формализованной оргструктуры банка необходимо для определения ответственных и исполнителей в процессах.
5. Обеспечение достижения желаемых результатов в соответствии с политикой банка в области качества путем внедрения или повышения результативности действующей системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе.

6.2 Инжиниринг бизнес-процессов. Управление бизнес-процессом

Инжиниринг – это моделирование (или проектирование) бизнес-процессов, то есть действий, совершаемых внутри организации, форм и методов взаимодействия подчиненных с целью достижения конкретного результата. Инжиниринг бизнес-процессов представляет собой деятельность, результатом которой выступает выявление процессов, описание их границ, внутренней структуры и взаимосвязей.

Проектирование оптимальных бизнес-процессов и организационной структуры коммерческого банка является одним из ключевых факторов его успеха и необходимым условием эффективности деятельности банка. Основные последствия, вызванные слабой формализованностью и регламентированностью бизнес-процессов:

- высокие издержки и затраты времени на выполнение бизнес-процессов;
- ошибки в работе сотрудников;
- некачественное оказание услуг, неудовлетворенность клиентов;
- неудовлетворенность сотрудников, конфликты;
- проблемы из-за увольнения ключевых сотрудников.

Элементы бизнес-процесса:

1. Источники «входов»: предыдущие процессы, клиенты, другие заинтересованные стороны.
2. «Входы»: материальные, информационные и иные ресурсы в виде документов, материалов, требований, стандартов, регламентов.
3. Последовательность действий, совершаемых в рамках бизнес-процесса, точки их начала и окончания.
4. «Выходы»: в форме продукта (услуги), документа, решения.
5. Получатели «выходов»: клиенты, последующие процессы, другие заинтересованные стороны.

Окружение бизнес-процесса – это совокупность объектов, субъектов и событий, связанных с бизнес-процессом:

- владелец бизнес-процесса, который осуществляет оперативное управление, определяет цели и задачи совершенствования бизнес-процесса, контролирует показатели бизнес-процесса, прогресс в достижении цели;
- аналитики: разрабатывают (совершенствуют) модель и регламенты бизнес процесса;
- другие заинтересованные стороны, например маркетологи, контролирующие показатели рынка, на которые оказывает влияние качество выполнения бизнес-процесса;
- возможные средства и методы управления, а также контрольные точки и средства для мониторинга и измерения показателей дея-

тельности.

На рисунке 6.2 представлена схема и окружение бизнес-процесса «Изготовление банковской карты».



Рисунок 6.2 – Схема и окружение бизнес-процесса «Изготовление банковской карты»

Для каждого бизнес-процесса устанавливается перечень показателей. Анализ данных показателей позволяет судить об оптимальности бизнес-процесса, а также его влиянии на эффективность деятельности и уровень конкурентоспособности банка.

Ключевые показатели бизнес-процесса:

1. Качество: степень удовлетворенности клиента, количество претензий к бизнес-процессу, ошибки, дефекты, сбои в бизнес-процессе (например, количество дооформлений документов) и др.
2. Время: длительность и своевременность выполнения бизнес-процесса.
3. Стоимость процесса (затраты).
4. Результативность и эффективность, например, срок рассмотре-

ния заявки на кредит, количество выданных кредитов, доля кредитов с различным уровнем риска в кредитном портфеле.

5. Показатели фрагментации бизнес-процесса. Фрагментация характеризует организационную сложность бизнес-процесса, определяемую количеством различных структурных подразделений и сотрудников компании, участвующих в нем. В настоящее время в большинстве случаев степень фрагментарности бизнес-процессов целесообразно уменьшать.

На рисунке 6.3 приведен возможный перечень показателей бизнес-процесса «Автокредитование».

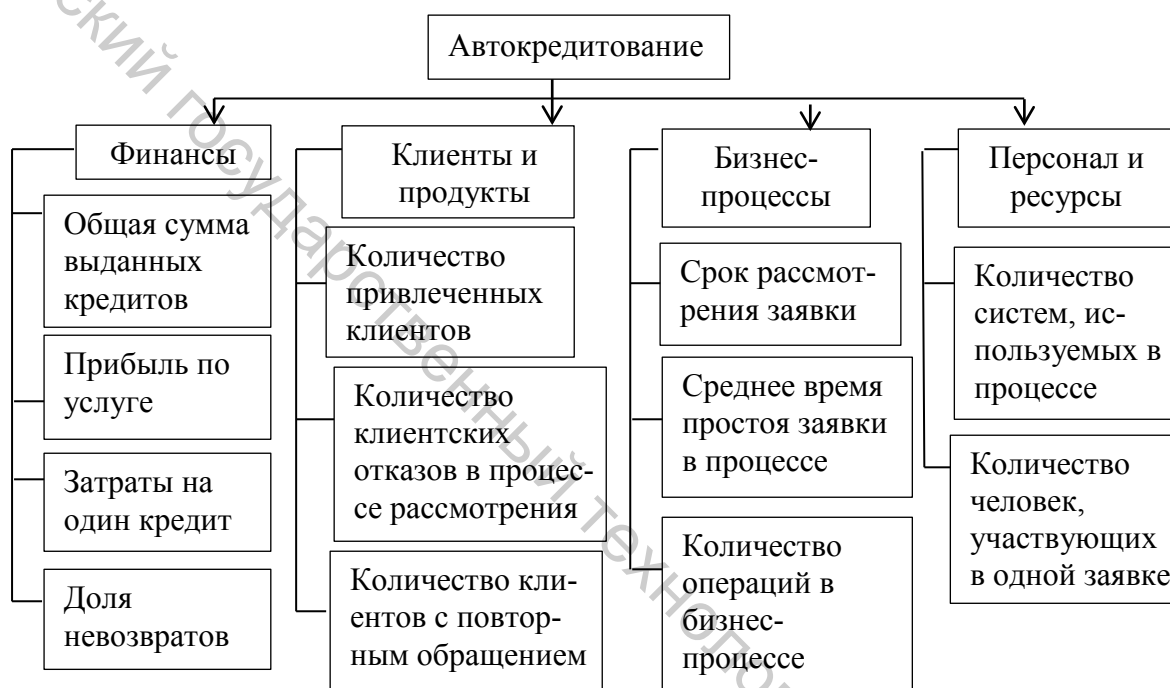


Рисунок 6.3 – Ключевые показатели бизнес-процесса «Автокредитование»

Принципы инжиниринга бизнес-процессов – основные, исходные положения, на основе которых строится инжиниринг бизнес-процесса:

1. Проектирование процесса начинается с «чистого листа» (по возможности не учитываются предыдущий опыт организации, стереотипы и т. п.).

2. Как можно меньше исполнителей должно быть вовлечено в бизнес-процесс (специалисты способны выполнять широкий круг задач).

3. Исключение внутренних, длинных процессов, их упрощение без ухудшения результата на основе фиксирования времени каждого этапа бизнес-процесса и определения фактически полезного времени. Сокращение длительности достигается за счет: параллельного выполне-

ния этапов процесса; объединения выполнения нескольких этапов в одном месте и т. д.

4. Создание множества версий сложных бизнес-процессов (версии упрощенных процессов для специалистов универсалов, версии сложных – для процессов требующих глубоких знаний и навыков уникальных специалистов).

5. Уменьшение количества входов в бизнес-процессы (например, устранение необходимости сверки информации перед запуском процесса).

6. Сохранение децентрализованных подразделений и централизации обмена информацией (например, децентрализованный виртуальный офис, централизованный информационный контроль).

Совокупность всех бизнес-процессов, реализуемых в банке, представляет собой бизнес-модель банка. *Базовые принципы разработки бизнес-моделей:*

- системный подход. Разрабатываемые бизнес-процессы должны представлять собой систему, то есть должны быть: согласованы, взаимосвязаны, актуальны, понятны;

- стандартизация и унификация. Бизнес-процессы одного типа должны быть разработаны по единым методикам и стандартам;

- безопасность. Должны быть разграничены права доступа к бизнес-процессам, установлены разные уровни конфиденциальности.

Количество реальных бизнес-процессов должно быть разумным для каждого уровня управления (бизнес-направления).

После того, как разработана схема бизнес-процесса и процесс запущен, необходимо им управлять, в том числе поддерживать его в актуальном состоянии и при необходимости вносить изменения.

Система управления бизнес-процессами (СУБП) – это совокупность взаимосвязанных технических, технологических, информационно-методических, организационных и других средств по управлению бизнес-процессами банка. Таким образом, в СУБП можно выделить как минимум 4 составляющих:

- техническая (аппаратное обеспечение, инфраструктура);
- технологическая (последовательность действий персонала в бизнес-процессе);
- информационно-методическая (нормативные документы, методики, формы документов);
- организационная (персонал).

На рисунке 6.4 приведена схема управления бизнес-процессом.

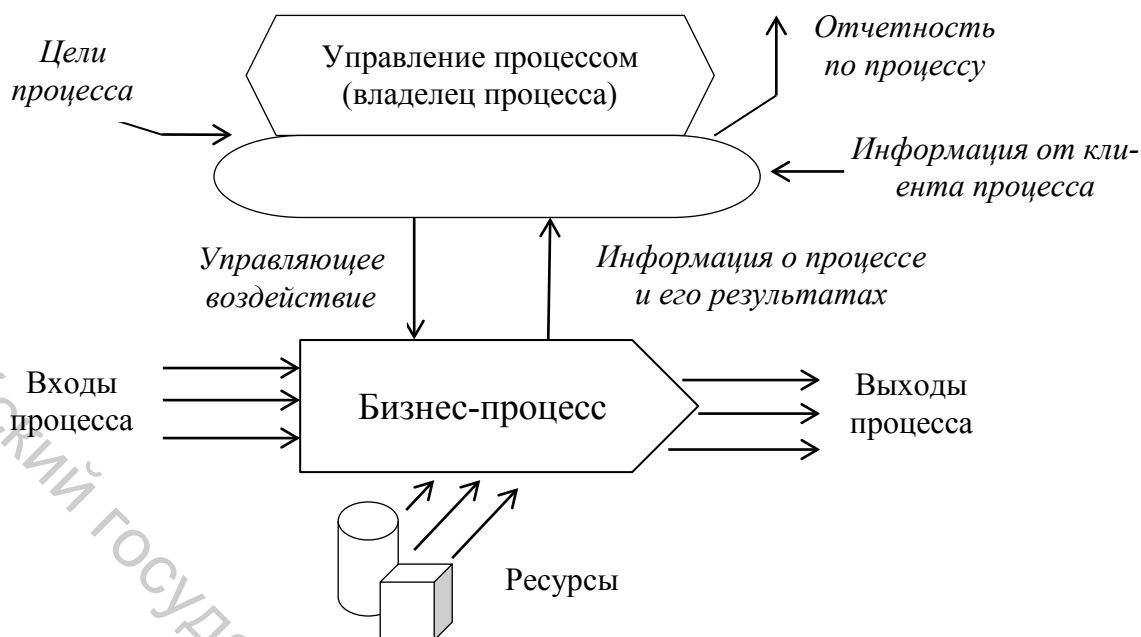


Рисунок 6.4 – Концептуальная схема управления бизнес-процессом

Принципы управления бизнес-процессами:

1. Наличие требований к входным параметрам процесса, наличие четких процедур выполнения процесса, наличие требований к результату процесса.
2. Наличие ответственного за весь процесс и его результат.
3. Структурирование системы управления в соответствии с выполняемыми бизнес-процессами.

6.3 Понятие реинжиниринга бизнес-процессов и его основные этапы

Реинжиниринг – процесс переустройства, повторного изобретательства, повторного инжиниринга.

Реинжиниринг бизнес-процессов – скачкообразное, одноактное изменение или создание совершенно новых, более эффективных процессов в организации без учета того, что было раньше. В большинстве случаев под реинжинирингом понимают фундаментальное переосмысление, радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания клиентов и оперативность.

Характеристики реинжиниринга приведены в таблице 6.2.

Таблица 6.2 – Ключевые характеристики реинжиниринга

Элемент реинжиниринга	Характеристика
Фундаментальный	Реинжиниринг призван определить, чем банк действительно должен заниматься, а затем – как он должен это делать. Реинжиниринг игнорирует то, что есть, он нацелен на то, что должно быть
Радикальный	Осуществить реинжиниринг бизнеса – значит создать его заново, а не усовершенствовать или модернизировать его
Существенный	Реинжиниринг призван обеспечить мощный рост результативности, осуществить серьезный прорыв
Бизнес-процессы	Проведение изменений при реинжиниринге направлено на бизнес-процессы. В этом состоит основное отличие реинжиниринга, например, от реструктуризации, в котором объектом изменения является организационная структура управления

Для проведения реинжиниринга, как правило, создается команда из 5–7 человек, сбалансированная по роли в групповой работе, которая будет осуществлять анализ бизнес-процессов и разрабатывать варианты решения выявленных проблемы.

Основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов в банке:

1. Анализ существующих и выбор приоритетных бизнес-процессов. На этом этапе может применяться принцип Парето 20/80, согласно которому из всех реализуемых бизнес-процессов нужно выбрать 20 % приоритетных, анализом и оптимизацией которых нужно заняться в первую очередь (они могут дать до 80 % результата). Бизнес-процессы, которые должны быть подвергнуты реинжинирингу, отбирают по следующим критериям:

- процесс должен быть стратегически важным;
- он оказывает сильное влияние на другие процессы;
- его можно реализовать, то есть результаты достижимы;
- его уже реализовали конкуренты и он доказал свою жизнеспособность;
- он соответствует ожиданиям потребителей;
- сегодня уровень его качества не соответствует требуемому.

2. Ранжирование бизнес-процессов, по степени важности, проблемности и возможности проведения их реинжиниринга. *Важность бизнес-процесса* характеризуется степенью его вклада в достижение стратегических целей компании. Улучшение таких бизнес-процессов принесет наибольший результат. Для оценки важности бизнес-процессов существует классический, согласно которому первым шагом определения важности является определение критических факторов успеха банка – КФУ.

Критические факторы успеха – это те стратегические задачи, кон-

курентные возможности, результаты деятельности, которые банк должен обеспечить, чтобы реализовать стратегию. Это те факторы, которым банк должен уделять особое внимание, так как именно они определяют успех в реализации стратегии.

При разработке критических факторов успеха, нужно соблюдать правило необходимости и достаточности, согласно которому каждый критический фактор успеха, включенный в список, необходим для достижения стратегических целей банка, а все вместе факторы должны быть достаточны для их достижения.

Вторым шагом определения степени важности бизнес-процессов, является, их сопоставление с критическими факторами успеха. Основная суть сопоставления сводится к тому, что по каждому бизнес-процессу нужно ответить на следующие вопросы:

– какие критические факторы успеха поддерживает данный бизнес-процесс?

– какие из бизнес-процессов должны быть выполнены особенно хорошо, чтобы был достигнут конкретный критический фактор успеха?

Для наглядного оформления результатов второго шага по оценке важности бизнес-процессов используют матрицу сопоставления, столбцы которой соответствуют сформулированным критическим факторам успеха, а строки выделенным бизнес-процессам (рис. 6.5).

		Критические факторы успеха							Важность (количество КФУ)
		КФУ 1	КФУ 2	КФУ 3	КФУ 4	КФУ 5	КФУ 6	КФУ 7	
Бизнес-процессы	БП 1		x	x		x	x	x	5
	БП 2	x		x	x		x		4
	БП 3	x	x	x	x		x	x	6
	БП 4		x		x	x			3
	БП 5	x		x		x	x		4
	БП 6	x	x	x	x	x	x	x	7
	БП 7	x		x	x	x			4
	БП 8	x	x				x	x	4
	БП 9	x		x	x	x	x	x	6
	БП 10		x	x	x	x	x	x	6
	БП 11	x	x				x		3
	БП 12			x	x	x	x	x	5

Рисунок 6.5 – Матрица важности бизнес-процессов

Степень проблемности бизнес-процесса определяется тем, насколько действительное состояние бизнес-процесса отличается от же-

лаемого, то есть насколько велик разрыв между ключевым показателями бизнес-процесса банка и его основных конкурентов на рынке банковских продуктов и услуг.

Для оценки степени проблемности бизнес-процессов рекомендуется использовать критерии, приведенные в таблице 6.3.

Таблица 6.3 – Критерии оценки степени проблемности бизнес-процессов

Степень проблемности процесса	Ранг	Критерии оценки
Отличные бизнес-процессы	1	Клиенты банка, аудиторы и владельцы считают, что бизнес-процесс лишен серьезных операционных недостатков
Хорошие	2	Было достигнуто значительное улучшение качества бизнес-процесса, серьезные недостатки отсутствуют
Удовлетворительные	3	Используемые в бизнес-процессе на данный момент процедуры являются эффективными, есть небольшие проблемы. Проводятся мероприятия по улучшению качества бизнес-процессов
Не очень хорошие	4	Бизнес-процесс обладает некоторыми операционными недостатками, которые требуют принятия мер для исправления. Недостатки можно исправить
Плохие бизнес-процессы	5	Бизнес-процесс неэффективен или почти не действует. Существуют серьезные недостатки, требующие принятия мер для исправления

После оценки степеней важности и проблемности бизнес-процессов строится матрица ранжирования, по вертикальной оси которой откладывается степень важности бизнес-процесса, а по горизонтальной оси – степень проблемности. Каждый бизнес-процесс согласно его степени важности и проблемности помещается в соответствующую ячейку матрицы (рис. 6.6).

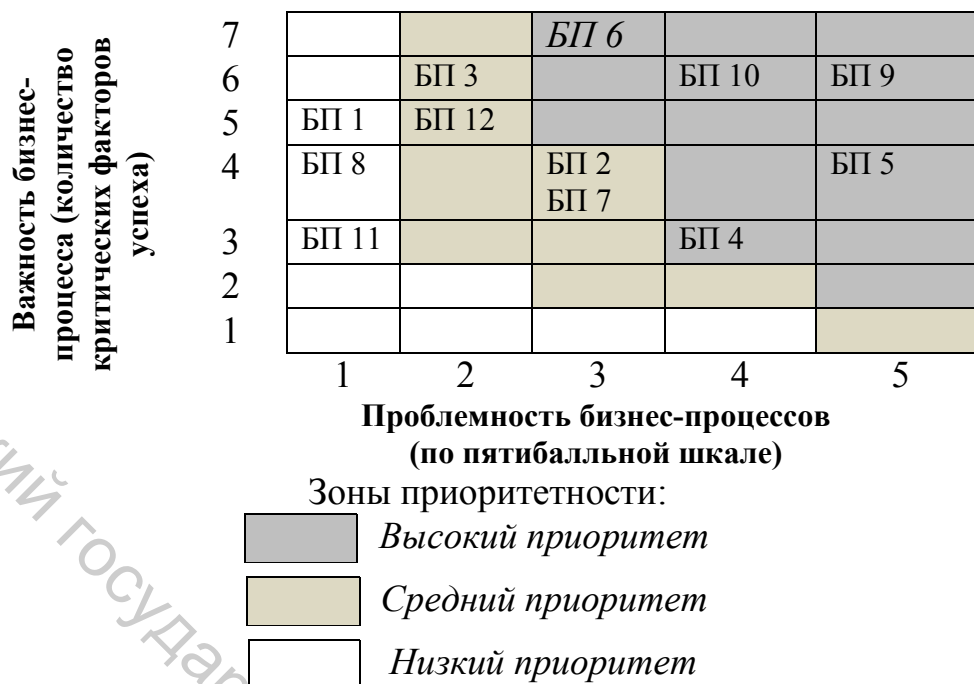


Рисунок 6.6 – Матрица ранжирования бизнес-процессов

По критерию возможности проведения изменений оценивают, насколько целесообразно проводить изменения в бизнес-процессе и сколько это будет стоить. Для оценки степени возможности проведения изменений рекомендуется сформулировать основные барьеры, которые могут встретиться на пути проведения изменений:

- группа барьеров «Финансы»: барьеры, вызывающие излишние финансовые затраты на проведение изменений бизнес-процессов. К данным затратам относятся расходы, которые банк понесет в текущем периоде, а также возможные инвестиции в новые технологии и средства;
- группа барьеров «Персонал»: барьеры, связанные с возникновением сил сопротивления изменениям, которые обычно наблюдаются со стороны сотрудников. В общем случае при их устранении могут возникнуть необратимые отрицательные последствия для банка – уход ценных сотрудников, снижение морально-психологического климата в коллективе и прочие;
- группа барьеров «Законодательство»: барьеры, мешающие проведению изменений, которые возникают со стороны законодательства.

Для реинжиниринга нужно выбрать бизнес-процессы, являющиеся самыми важными, самыми проблемными и обладающие высокой степенью возможности проведения изменений, для чего можно использовать таблицу 6.4.

Таблица 6.4 – Таблица ранжирования бизнес-процессов

Бизнес-процессы	Важность (по шкале 1–7) 1 – наименее важный, 7 – наиболее важный	Проблемность (по шкале 1–5) 1 – наименее проблемный, 5 – наиболее проблемный	Возможность проведения изменений (по шкале 1–5) 1 – наименее возможно, 5 – наиболее возможно	Приоритетность = Важность + Проблемность + Возможность (по шкале 3–17) 3 – наименее приоритетный, 17 – наиболее приоритетный
БП 1				
БП 2				
БП 3				
....				

3. Определение целей и критериев оптимизации бизнес-процессов. Перед проведением детального описания бизнес-процессов необходимо сформулировать основные цели и критерии их оптимизации. Это возможно сделать, используя результаты экспресс-диагностики деятельности банка, проведенной при определении степени проблемности бизнес-процессов.

Цели и критерии оптимизации бизнес-процессов основываются на *ключевых показателях процессов*, определяющих эффективность деятельности и конкурентоспособность банка:

- показатели *результативности* бизнес-процесса. Если бизнес-процесс приносит деньги, то есть имеет доходную составляющую, то в качестве одного из показателей используется доход. Для бизнес-процесса «Управление персоналом» в качестве показателя результативности используется показатель текучести кадров и т. д.;

- показатели *стоимости* бизнес-процесса характеризуют величину затрат (ресурсов) потребляемых процессом. Снижение издержек бизнес-процессов позволяет банку снизить свои операционные расходы и финансовые риски и приобрести большую маневренность в конкурентной борьбе;

- показатели *времени* бизнес-процесса. В современной динамичной среде, на рынке с большой конкуренцией и требовательными клиентами наиболее конкурентными оказываются те банки, бизнес-процессы которых имеют наиболее короткие сроки исполнения (например, срок рассмотрения заявки на кредит). Подобные требования предъявляются и к управленческим процессам, что способствует принятию своевременных решений;

- показатели *качества* бизнес-процесса. Показатели качества достаточно специфичны, и для каждого бизнес-процесса они индивидуальны. Например, качество процесса кредитования розничных клиентов

может измеряться такими показателями, как процент повторных клиентов, степень удовлетворенности клиентов и т. д.;

– показатели *фрагментации* бизнес-процесса. Фрагментация характеризует организационную сложность бизнес-процесса, определяемую количеством различных структурных подразделений и сотрудников компании, участвующих в нем. В настоящее время в большинстве случаев степень фрагментарности бизнес-процессов целесообразно уменьшать.

4. Оптимизация бизнес-процессов. Все методы оптимизации бизнес-процессов делятся на три группы:

а) бенчмаркинг, который основан на изучении, анализе и последующем копировании элементов процессов успешных банков, занимающихся схожими видами деятельности. Практика показала, что в последнее время многие банки эффективно внедрились у себя технологические ноу-хау, заимствовав их у других банков (карта «Халва» МТБанка);

б) методы групповой работы – различные технологии работы в команде: метод мозгового штурма, метод группового решения задач и т. д. Использование данной группы методов позволяет разработать новые эффективные решения, ранее никому не известные, что позволяет банку стать лидером по используемым технологиям;

в) формализованные универсально-принципиальные методы (ФУП-методы) основаны на применении универсальных принципов и обобщении успешного опыта при построении эффективных бизнес-процессов.

Основные ФУП-методы:

Метод пяти вопросов предлагает участникам рабочей группы по улучшению бизнес-процесса последовательно по каждой работе, реализуемой в рамках бизнес-процесса, задать пять групп вопросов (табл. 6.5).

Таблица 6.5 – Метод пяти вопросов

Группа вопросов	Вопросы	Пояснения
1	2	3
«Цель»	Зачем делается эта работа? Для достижения какой цели делается эта работа?	Здесь применяется методика соотнесения работы, выполняемой в рамках конкретного бизнес-процесса, со стратегическими целями организации. Часто оказывается, что некоторые работы и даже целые бизнес-процессы не поддерживают никаких целей организации. Следовательно, они являются лишними

Окончание таблицы 6.5

1	2	3
«Люди»	Кто делает эту работу? Почему именно он делает эту работу? Кто еще мог бы сделать эту работу? Кто мог бы сделать эту работу лучше?	В результате может обнаружиться много полезных идей по совершенствованию распределения ответственности в бизнес-процессе
«Место»	Где эта работа делается сейчас? Почему эта работа делается именно здесь? Где еще можно делать эту работу? Где эту работу делать лучше?	Решаются вопросы целесообразности кооперации, объединения отдельных работ и т. п.
«Время»	Когда делается эта работа? Почему эта работа делается именно в это время? Какие есть альтернативы? Какая альтернатива лучше?	Часть работ может быть передана на аутсорсинг
«Технология»	Как эта работа делается? Почему эта работа делается именно так? Какими еще способами эту работу можно выполнить? Какой способ выполнения работы лучше?	Задавая эти вопросы, рабочая группа по улучшению бизнес-процесса должна найти другие, более дешевые, быстрые и качественные способы выполнения каждой работы

Метод параллельного выполнения работ позволяет сократить общее время выполнения бизнес-процесса. При применении данного метода проводится анализ того, какие работы бизнес-процесса можно выполнять параллельно. Обнаружив такие работы, нужно организовать их параллельное выполнение.

Метод устранения временных разрывов. Основывается на том наблюдении, что в современных банках на реальное выполнение работы уходит только 20 % времени. 80 % времени – это простой бизнес-процессов из-за ожидания информации, согласования и т. п. При оптимизации бизнес-процесса имеет место эффект противоположного воздействия: оказывается, при улучшении одного параметра бизнес-процесса ухудшаются другие. Например, при уменьшении времени выполнения бизнес-процесса, увеличивается его стоимость и ухудшается его качество. Поэтому при оптимизации бизнес-процесса рабочая группа по улучшению должна определить оптимально сбалансированный набор данных показателей.

Разработка и внедрение нескольких вариантов исполнения одного и того же процесса в зависимости от ситуаций. Использование данного

метода в особенности актуально для бизнес-процессов по обслуживанию клиентов, например: обычный клиент, VIP-клиент, клиент, пользующийся как розничными, так и корпоративными услугами банка. Использование метода разработки и внедрения нескольких вариантов бизнес-процессов позволяет повысить гибкость организации, в том числе качество обслуживания и степень удовлетворенности клиентов.

Уменьшение количества входов и выходов бизнес-процесса, а также уменьшение его «ветвистости». Если схема описанного бизнес-процесса «как есть» получилась достаточно сложной, запутанной, содержащей много входов и выходов, то можно с большой долей вероятности утверждать, что данный бизнес-процесс не оптимален. Объясняется это тем, что управлять таким бизнес-процессом и реализовать его будет сложно, что в свою очередь будет приводить к ошибкам и нестыковкам. Данный метод предлагает заняться упрощением бизнес-процессов, которое приводит к улучшению всех показателей бизнес-процесса, а также повышению эффективности управления им.

Минимизация устной информации. Устная информация имеет свойство сильно искажаться при передаче ее от одного участника бизнес-процесса к другому. Поэтому нужно сделать так, чтобы в рамках бизнес-процессов все информационные потоки были по возможности документированы. Это в свою очередь приводит к увеличению бюрократии и замедляет ход течения бизнес-процессов. Тем не менее, как показывает практика, рациональная бюрократия оказывается полезной, так как позволяет повысить ответственность всех участников бизнес-процесса: они начинают осознавать, что их деятельность фиксируется, и в случае совершения ими ошибок имеется документальное тому подтверждение.

Стандартизация форм сбора и передачи информации. Одним из способов снижения издержек, уменьшения времени и повышения качества бизнес-процессов банка является стандартизация всех форм документов и обеспечение выполнения сотрудниками требований по использованию в стандартных ситуациях типовых форм документов.

Организация точек контроля в бизнес-процессе – это работа, целью которой является контроль соответствия результатов определенной работы в бизнес-процессе сформулированным к ним требованиям. В случае обнаружения несоответствия организуется обратная связь, в рамках которой результат должен быть скорректирован. Для того чтобы бизнес-процесс исполнялся качественно, без проблем, в нем нужно выделить места, которые необходимо контролировать, и организовать точки контроля, с помощью которых будет контролироваться качество выполнения операций бизнес-процесса. Примером внедренной точки контроля в бизнес-процесс подготовки договора является операция по проверке договора юридическим отделом. Если условия договора не соот-

ветствует утвержденным требованиям, то юридическая служба «блокирует» дальнейшее протекание процесса и организует обратную связь по информированию исполнителя договора об обнаруженных несоответствиях и необходимости его доработки.

Метод причинно-следственных связей, например метод Исикавы (подробно рассматривается в теме «Управление изменениями»).

Применение некоторых ФУП-методов приводит к улучшению нескольких или всех базовых показателей бизнес-процесса: результативности, стоимости, времени и качества.

Витебский государственный технологический университет

7 УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В БАНКЕ

7.1 Организационные изменения и их виды

7.2 Задачи, решаемые менеджерами на начальном этапе проведения изменений

7.3 Процесс изменения как трехэтапная модель

7.4 Управление изменениями: подходы и стратегии

7.5 Управление сопротивлением и вовлеченностью персонала

7.6 Оценка и закрепление изменения

7.1 Организационные изменения и их виды

Организационные изменения – это процесс, включающий в себя трансформацию или перемену состояния организации в целом или ее элементов, в определенном пространственно-временном формате, как реакция на нестабильность внешней и внутренней среды. Деятельность любого банка представляет собой постоянное реагирование на необходимость изменений, идущих как из внутренней, так и из внешней среды. Управление изменениями – часть банковского менеджмента. В менеджменте принято разграничивать понятия «изменение» и «развитие». Под изменением понимают любое действие по обновлению чего-либо. Развитие – это процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другое, более совершенное, то есть развитие в отличие от изменения может быть только прогрессивным.

Изменения могут касаться любого аспекта или фактора деятельности банка. Виды изменений:

- изменения в управленческих процессах и структурах. Меняются внутренняя структура банка, содержание бизнес-процессов, процессов принятия решения, информационных систем. Структурные изменения – одна из самых распространенных и видимых форм изменений в банке. Они являются реальной необходимостью, когда происходят значительные изменения в целях или стратегии;

- изменения в применяемой технологии. Меняются технологические и информационные процессы, процессы обеспечения безопасности и т. п.;

- изменения в организационной культуре. Меняются ценности, традиции, неформальные отношения, мотивы и процессы, стиль руководства.

Любая организация всегда стремится к равновесию. Когда есть равновесие, персоналу легче приспособиться. Изменения требуют новой регуляции и нового равновесия. В общем виде цели управления по отношению к изменениям:

- достичь принятия этого изменения;
- восстановить групповое равновесие и личностное приспособление, нарушенное изменением.

Оценить необходимость изменений можно, используя диаграмму Каору Исикавы – один из инструментов, позволяющих визуализировать проблему (рис. 7.1). Первоначально диаграмма была разработана, как один из инструментов управления качеством.

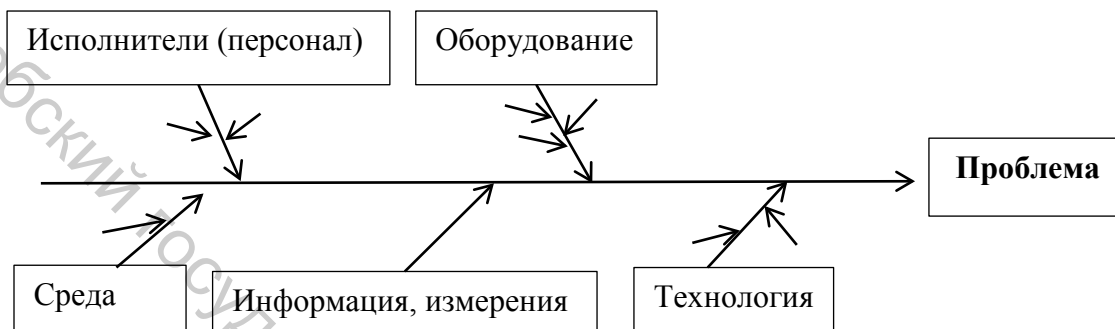


Рисунок 7.1 – Диаграмма Исикавы

Диаграмма представляет собой графическое упорядочение факторов, влияющих на объект анализа. Изучаемая проблема на диаграмме – это «голова рыбьей кости». «Хребет» условно изображается в виде прямой горизонтальной стрелки. Причины и факторы, прямо и косвенно влияющие на проблему, изображаются наклонными стрелками – это «кости». На диаграмму Исикавы по направлению влево наносят основные «кости» (категории), которые имеют отношение к рассматриваемой проблеме. Все возможные причины обычно распределяют по категориям:

- человек, исполнители, персонал;
- оборудование и инструменты;
- среда, в которой осуществляется процесс;
- методы, технологии;
- измерения и информация.

Основные категории распределяют в нисходящем порядке, начиная с той, которая имеет наибольшую вероятность того, что ее причины вызвали проблему. То есть та категория с причинами, которая является основной, будет располагаться ближе к «голове рыбы» (рис. 7.2).

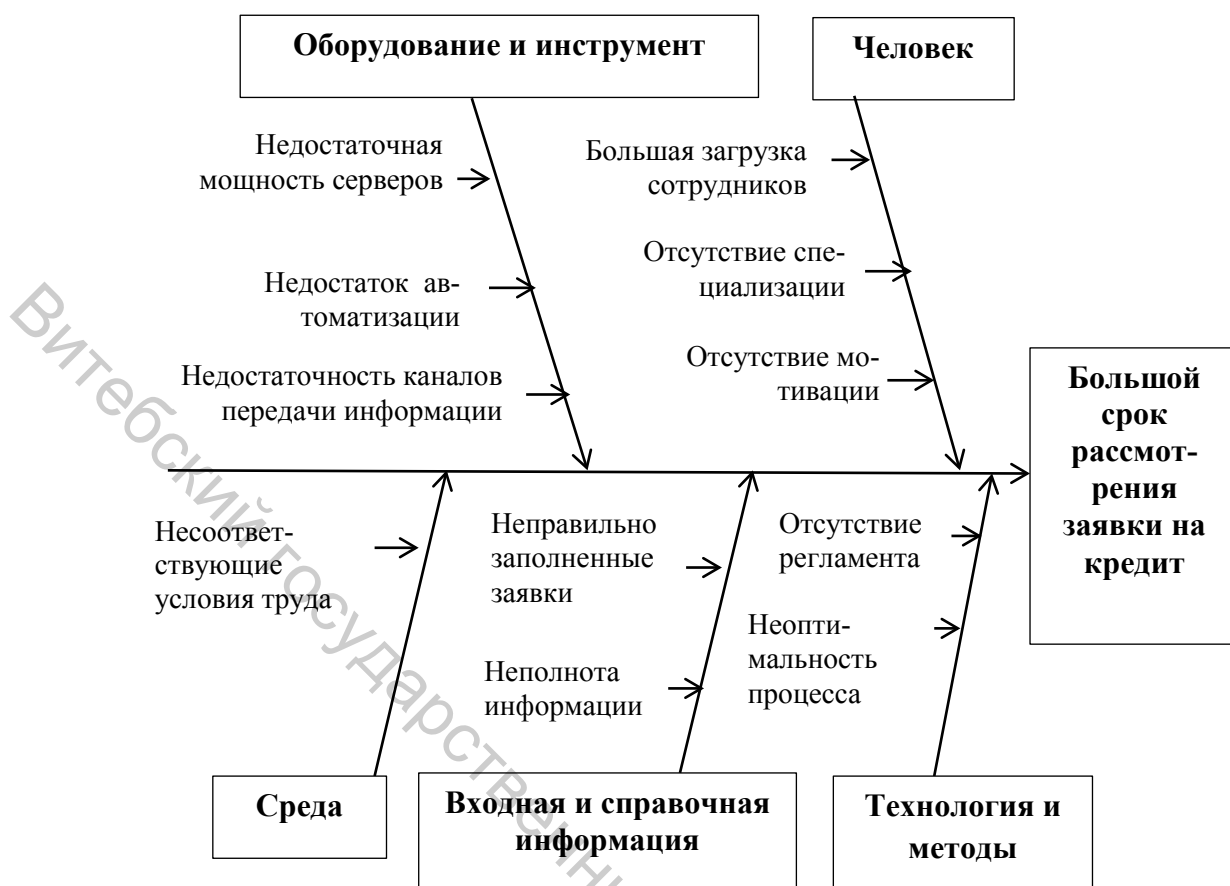


Рисунок 7.2 – Пример схемы причинно-следственного анализа проблемы «Большой срок рассмотрения заявки на кредит»

Для каждой категории строятся дополнительные «кости», представляющие отдельные причины, а у тех, в свою очередь, добавляются свои подпричины. Продолжая таким образом, получают разветвленное дерево, связывающее причины возникновения несоответствия, находящиеся на разном уровне детализации. Таким образом, можно добраться до первичных причин, устранение которых наиболее сильно повлияет на устранение всего несоответствия.

Устранить все выявленные причины невозможно, или нерентабельно. Требуется выявить две или три наиболее важные первичные причины и управлять ими (рис. 7.3).

Управление даже небольшим изменением может быть затруднительным и вызывать стресс у сотрудников.

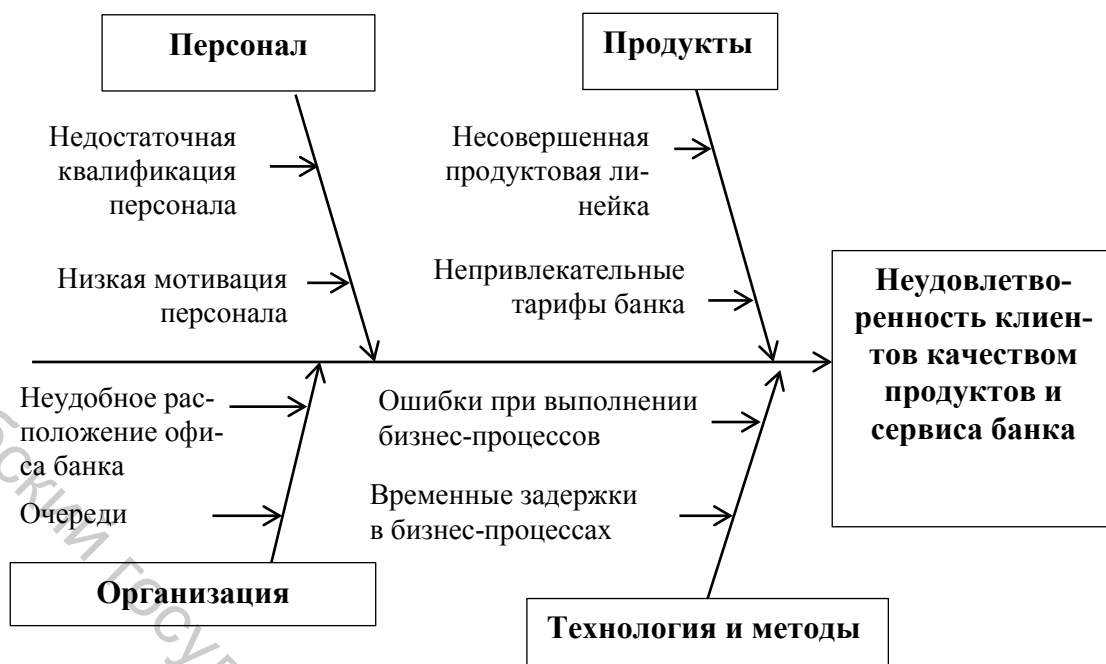


Рисунок 7.3 – Пример схемы причинно-следственного анализа проблемы «Неудовлетворенность клиентов качеством продуктов и сервиса»

Основные проблемы, связанные с изменением:

- люди могут не видеть потребности в изменении или думать, что желание его провести ошибочно;
- изменение может угрожать принципам и правилам, которые люди высоко ценят;
- изменение может иметь непреднамеренные последствия. Обычно изменения сопряжены с риском и неопределенностью. Результаты изменения могут не в полной мере соответствовать ожиданиям, поэтому персонал настороженно относится к изменениям. Некоторые люди скептически относятся к выгодам, которые сулит изменение, и плохо переносят неопределенность;
- изменение может угрожать интересам отдельных сотрудников.

Сложное или радикальное изменение может иметь большой потенциал для появления разногласий и деструктивных конфликтов.

Отношение сотрудников к изменению может формироваться под влиянием той роли, которую они играют в нем. Выделяют три различных типа ролей в процессе изменения:

- *инициатор изменения*, или *стратег* – инициирует процесс изменения, необходимого для поддержания способности организации к успешной деятельности, и устанавливает направление и цели изменения;
- *осуществляющий (проводящий) изменение* – отвечает за координацию и осуществление изменения;
- *подвергаемый изменению* – тот, на кого оказывается основное

влияние при подготовке и осуществлении изменения. Сотрудники, подвергаемые изменению, как правило, не имеют возможности контролировать процесс изменения, что может являться источником конфликтов и сопротивления персонала изменениям.

Эти роли не обязательно взаимоисключающие: менеджер среднего звена чаще всего будет находиться в роли подверженного изменению, которое задумано на более высоком управленческом уровне. Однако, как правило, на нем лежит ответственность за осуществление этого изменения. Если изменение содержит аспекты, с которыми менеджер не согласен, это может стать источником напряженных отношений.

7.2 Задачи, решаемые менеджерами на начальном этапе проведения изменений

Менеджер должен уметь:

1. Оценивать необходимость изменения. Обычно изменение рассматривается как необходимая реакция на плохое выполнение работы, экономическую угрозу или некоторый кризис. Иногда может быть не очевидно, что организация или ее подразделение делают что-то не так. Поэтому может быть трудно решить, какое изменение необходимо (и необходимо ли?), без обсуждения проблемы. С другой стороны, обсуждение проблемы может само по себе быть проблематичным и вызывать беспокойство среди персонала и клиентов организации. Желание не поднимать трудные проблемы, пока нет уверенности, что это необходимо, – одна из причин, почему важные изменения часто откладываются до тех пор, пока не наступит кризис.

2. Определить масштаб изменения: какие аспекты деятельности подлежат изменению, а какие – нет. Предполагается, что структуры, системы, задачи и люди взаимосвязаны, следовательно, если проводится изменение в одной области, то необходимо рассмотреть вероятные изменения в других областях и соблюдать баланс этих четырех компонентов. Инструментом является Ромб Левитта (рис. 7.4).

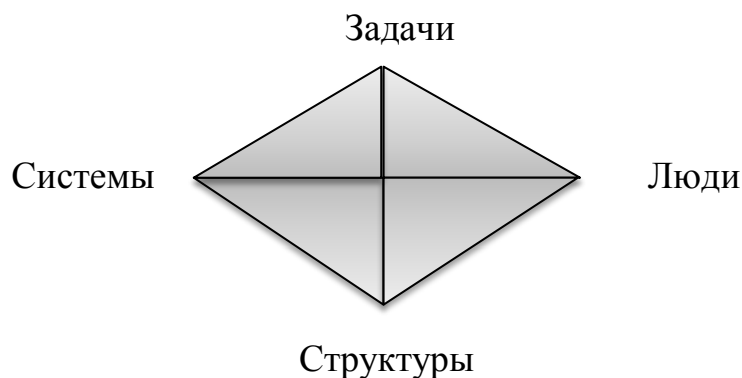


Рисунок 7.4 – Ромб Левитта: взаимосвязи в организации

3. Оценить возможность изменения (является ли изменение выполнимым) – будет ли возможно провести изменение в организации в заданное время.

Анализ поля сил – один из полезных инструментов для анализа ситуации изменения и оценки его перспектив. Социальный психолог Курт Левин разработал его, исследуя поведение групп. Он предположил, что любую организацию или группу можно рассматривать как систему, находящуюся в сбалансированном равновесии движущих и сдерживающих сил. Под силой понимается воздействие на ситуацию. Движущие силы способствуют изменению текущего состояния организации в желаемое ее состояние в будущем, а сдерживающие силы препятствуют этому изменению.

Классификация сдерживающих и движущих сил:

- *индивидуальные* – например, амбиции, опасение сокращения, потеря компетентности, стремление сотрудника внести свое видение задачи и т. п.;

- *межличностные* – например, содействие А коллеге В (А является союзником В, но никогда не будет вести переговоров с С);

- *межгрупповые* – например, недоверие сотрудников отдела розничного бизнеса служащим отдела маркетинга или стремление отдела IT-технологий поднять свой статус;

- *технологические* – например, воздействие работы новой компьютерной системы позволяет экономично использовать информационные и временные ресурсы, что не было возможно прежде;

- *финансовые* – например, неадекватность имеющихся ресурсов или доступность новых ресурсов, требуемых для определенного проекта;

- *организационные* – например, затруднения в реализации совместных проектов между двумя подразделениями, когда структура организации или географическое расположение ее подразделений затрудняют совместные проекты;

- *связанные с внешним окружением* – например, согласно предстоящей директиве Нацбанка, необходимы будут изменения в практике найма персонала, или возросшая конкуренция требует от Банка определенной реакции.

То, где организация находится в настоящее время (в равновесии) – отражает волнистая линия в середине. Если мощность воздействия сил, сдерживающих изменение (на рисунке стрелки с правой стороны) равна мощности воздействия сил, способствующих изменению (стрелки с левой стороны), то ситуация не изменится. Силы описывают в терминах воздействия. Мощность воздействия сил отражается толщиной стрелок (рис. 7.5).

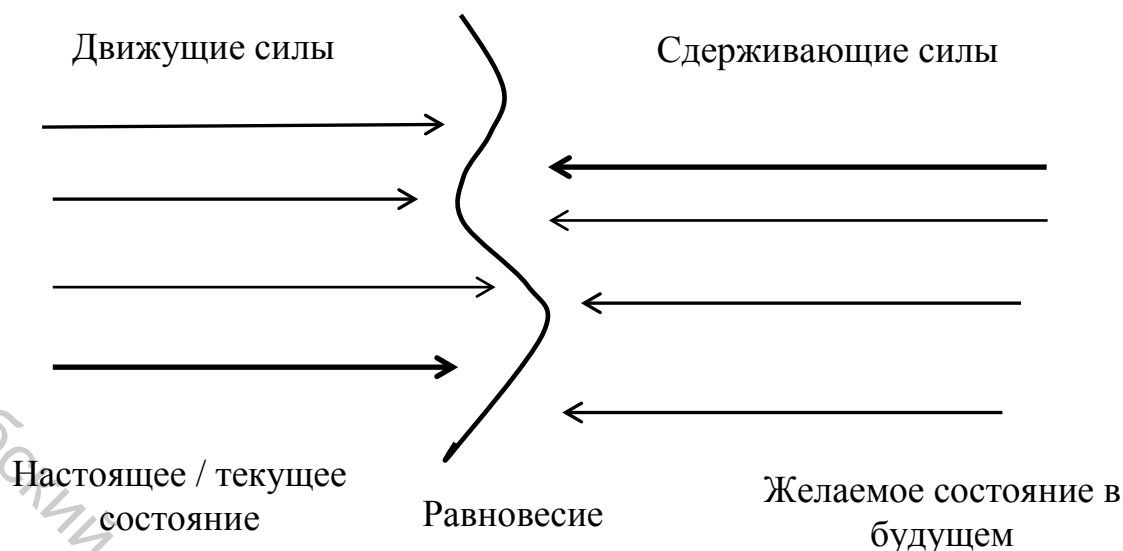


Рисунок 7.5 – Анализ поля сил Курта Левина

Анализ поля сил позволяет:

- оценить перспективы изменения. Для чего необходимо ответить на вопросы (получив ясное представление о силах, задействованных в изменении, станут ли движущие силы более мощными? реалистично ли ожидать, что сдерживающие силы уменьшатся, либо они могут возрасти?) можно оценить, выполнимо ли проведение изменения;
- определить способы продвижения изменения – способы, которые позволяют нарушить равновесие сил в пользу изменения. Так, уменьшение сдерживающих сил часто является более эффективным способом, чем усиление движущих сил.

7.3 Процесс изменения как трехэтапная модель

Внедрение любого изменения проходит ряд взаимозависимых *стадий* или *этапов*, по которым фиксируют успех изменений. Этапы проведения изменения:

1. Подготовка. На первом этапе важно, чтобы люди осознали необходимость проведения изменения, что позволит преодолеть начальное сопротивление. На этом этапе происходит подготовка «почвы» для проведения изменения, создание правильного климата для осуществления изменения. Важно, чтобы люди пришли к соглашению о том, что изменение необходимо (признали, что существующие способы выполнения работы не эффективны), и начали рассматривать возможности. Задача менеджера – сдерживать негативные реакции и чувства (отрицание, гнев, негодование, беспокойство).

Успех изменения наиболее вероятен в случае, когда выполняется

неравенство:

$$A + B + C > D, \quad (7.1)$$

где A – уровень неудовлетворенности менеджмента или персонала организации тем, как «идут дела»; B – понимание (разделяемое видение) лучшего по сравнению с существующим способа выполнения работы; C – приемлемый, безопасный первый шаг; D – затраты менеджмента и персонала организации.

На основе приведенной модели (формула 7.1) можно сделать следующие выводы:

- если персоналу комфортно работать так, как сейчас, он вряд ли поддержит изменение. Менеджеру следует потратить время и усилия на убеждение персонала в том, что изменение необходимо;

- люди должны четко понимать, в каком направлении им нужно двигаться. Если видение не существует или является нечетким, люди не будут стремиться достичь его. Если существует несколько различных видений, энергия людей будет непрерывно распыляться на аргументы одного суждения против другого;

- первые шаги являются приемлемыми, если они маленькие и, с большой вероятностью, успешные. Нужно, чтобы масштаб изменения и связанные с ним риски позволяли вернуться к прежнему состоянию. Можно запустить пилотную схему либо эксперимент с различными вариантами, прежде чем переходить к полномасштабному изменению;

- затраты могут включать в себя деньги, ресурсы, время и энергию, персональные и психологические усилия. Затраты будут всегда: для изменения характерно быть болезненным и несправедливым для некоторых сотрудников организации, вовлеченных в процесс изменения. Возможно смягчить некоторые затраты, предлагая людям больше помощи и поддержки, особенно тем, на кого изменение повлияет непосредственно.

2. Изменение. На втором этапе осуществляется проведение изменения. Наиболее часто встречающиеся на данном этапе проблемы:

- осуществление изменения заняло гораздо больше времени, чем ожидалось;

- в процессе осуществления изменения возникли проблемы, которые не были предусмотрены заранее;

- координация деятельности (например, между сотрудниками, работающими над решением этой задачи, подразделениями, руководителями) не всегда была достаточно эффективной;

- различные кризисы и другие виды деятельности отвлекали внимание от управления изменением;

- способности (навыки, знания и умения) некоторых сотрудников, привлеченных к работе над изменением, оказались недостаточны-

ми, чтобы компетентно отреагировать на нововведения;

- обучение и выданные инструкции оказались неадекватными деятельности организации;

- неконтролируемые факторы внешнего окружения организации (например, возросшая конкуренция, изменения в экономике или в законодательстве) оказали неблагоприятное воздействие на осуществление изменения.

Тщательная подготовка и планирование изменения могут минимизировать их воздействие. Следует заложить в план некоторый запас свободных ресурсов или небольшой запас времени, на случай непредвиденных обстоятельств. Следует координировать работу всех, кто вовлечен в процесс изменений.

3. Закрепление. Этот этап несет наибольшие риски. Эту стадию можно описать как этап подкрепления нововведений и придания законности изменению (новым правилам и процедурам, новому поведению). Необходимо, чтобы желательное новое поведение, новые способы выполнения работ и правила были включены в ежедневные действия организации. Существующие системы и процедуры должны поддерживать изменение, если этого не происходит, требуется их модифицировать. Необходимо вести мониторинг изменения, его оценку и предпринимать соответствующие управленческие действия, если возникает такая потребность.

7.4 Управление изменениями: подходы и стратегии

Пять стратегий изменения – пять различных общих подходов к управлению изменением. Они отличаются степенью воздействия изменения на персонал, подвергаемый этому изменению:

1. Директивная (основывается на *праве менеджеров управлять изменением*). При применении этого подхода менеджеры используют свои полномочия, чтобы навязать изменение при наименьшем вовлечении других людей.

Преимущество такого подхода в том, что он может быть осуществлен быстро. Основной недостаток: не принимаются во внимание взгляды или чувства тех людей, на которых сказывается изменение. В результате вероятность сопротивления изменению увеличивается.

2. Экспертная (*управление изменением как решение проблемы*). Этот подход часто применяется, когда изменение является результатом «технической» проблемы, для решения которой требуется привлечь экспертов, например введение новой информационной системы. Такое изменение, вероятнее всего, будет осуществляться специальной проектной командой – часто «сильной рукой» управления и обычно без вовле-

чения тех людей, на которых, вероятно, подействует это изменение. Экспертные стратегии имеют два основных преимущества:

- они позволяют использовать опыт экспертов;
- изменение может быть осуществлено быстро, так как проблемой занимается относительно небольшая группа экспертов.

Потенциальный недостаток: люди, на которых повлияет изменение, могут рассматривать проблему не только как техническую и могут иметь взгляды, отличающиеся от взглядов экспертов. Если это произойдёт – возможно сопротивление.

3. Переговорная (*стратегия ведения переговоров*): достижение соглашения относительно изменения. Менеджер не отстраняется от инициирования изменения и руководства им, однако основывается на том, что люди, подвергаемые изменению, имеют «право голоса» и могут сопротивляться изменению, если не согласны с ним. Классический пример: согласие на проведение изменения в обмен на увеличение заработной платы или получение дополнительных выгод.

Потенциальное преимущество подхода – те, на кого воздействует изменение, имеют возможность высказаться, что уменьшает вероятность сопротивления.

Недостатки: проведение изменения может занять больше времени; возможно, изменения придётся модифицировать.

4. Образовательная – управление изменением означает «завоевание умов и сердец» через разнообразные действия, такие, как убеждение, обучение. Этот подход предполагает изменение ценностей и убеждений людей таким образом, чтобы они поддерживали изменение.

Преимущество такого подхода: люди будут позитивно относиться к изменению. Возможный недостаток: стратегия может занять больше времени и потребуются большее количество ресурсов, чем при реализации трех предыдущих стратегий.

5. Стратегия участия. Этот подход предусматривает участие всех тех, на кого повлияет процесс изменения. Хотя изменение может быть инициировано менеджерами, однако в группу, несущую ответственность за его проведение, входят не только менеджеры: ответственность ложится либо на всех, либо на тех, на кого, вероятно, повлияет изменение.

Существует несколько потенциальных преимуществ стратегий участия:

- большая вероятность принятия изменений;
- активное вовлечение людей, вероятно, повысит их приверженность процессу изменения;
- больше возможностей для индивидуального и организационного обучения.

Основные недостатки стратегии участия:

- относительно медленно осуществляется;
- сложнее управлять изменением;
- вероятно, потребуется больше ресурсов.

Различные стратегии не являются взаимоисключающими, их можно использовать в сочетании: при изменении практики работы можно применять образовательные стратегии; стратегия участия может быть использована для рассмотрения деталей проведения изменения.

Выбор стратегии должен быть согласован с такими обстоятельствами, как:

- безотлагательность ситуации – чем сильнее и значительнее угроза работе организации, если не будет произведено изменение, тем быстрее его необходимо осуществить;
- степень ожидаемого сопротивления – чем значительнее ожидаемое сопротивление изменению (его будет трудно преодолеть), тем более приемлемы образовательные стратегии и стратегии участия;
- власть инициатора изменения – если власть, которой обладает инициатор изменения (например, менеджер), является большей по сравнению с властью, которую имеют люди, сопротивляющиеся изменению, изменение можно планировать в более быстром темпе;
- потребность в информации и поддержке других людей – чем больше информации и поддержки должны предоставлять другие люди, тем медленнее можно проводить изменение.

7.5 Управление сопротивлением и вовлеченностью персонала

Чаще всего изменения встречают сопротивление со стороны персонала. Причины такого поведения персонала рассмотрены в таблице 7.1.

Таблица 7.1 – Возможные причины сопротивления изменению

Причина	Описание
Потеря контроля	Люди чувствуют, что изменение «делается над ними», а не «делается ими»
Потеря лица	Если в результате изменения люди теряют лицо или статус
Потеря индивидуальности	Уход от важных символов и традиций в ходе изменения может «причинять боль»
Потеря компетентности	Люди чувствуют, что их прежняя компетентность подвергается сомнению, и они не обладают достаточной компетентностью, чтобы работать в новой изменившейся ситуации
Чрезмерная личная неопределённость	Люди не знают, что изменение будет означать для них и их работы
Неожиданность изменения	Изменение, воспринимаемое людьми как неожиданное нападение, вероятно, сделает их скептически настроенными и готовыми занять оборонительную позицию
Больше работы	Обычно изменение означает дополнительную работу для тех, кто в него вовлечён

Окончание таблицы 7.1

Прошлые обиды	Люди будут сопротивляться изменению, если его инициирует человек, с которым у них были в прошлом конфликты
Непредвиденные последствия	Когда изменение в одной области ведёт к непредвиденным последствиям в другой
Реальные угрозы	Когда изменение действительно угрожает интересам отдельного человека, например, грозит увольнением

Существует широкий *диапазон методов или тактик*, которые менеджеры могут применять для *преодоления сопротивления*:

1. *Уклонение от ненужных изменений* – не следует изменять ничего только ради того, чтобы что-то изменить. Особенно осторожным следует быть при изменении того, что имеет символическое значение и что важно для ощущения индивидуальности людей.

2. *Общение и образование* – информирование людей об изменении до того, как оно произойдет, предоставление им возможности задать вопросы и высказать свои опасения по поводу предполагаемого изменения, а также создание условий для открытого общения (индивидуальные обсуждения, совещания в группах, презентации, письма, отчеты, информационные бюллетени и т. д.).

3. *Участие и вовлечение* – активное вовлечение и участие тех, кто может оказывать сопротивление изменению.

4. *Поддержка и развитие* – могут включать обучение новым навыкам, управление стрессом, совещания в группах для обсуждения общих проблем или создание необходимых условий для того, чтобы сотрудники были выслушаны, им была предоставлена моральная поддержка.

5. *Переговоры и соглашения* с теми, кто противостоит изменению. Например, если невозможно избежать сокращения штатов, можно предложить определенную компенсацию для сотрудников, увольняемых по сокращению штатов. При изменении процедур работы может быть предложена более высокая заработная плата и т. д. Однако, необходимо удостовериться, что уступки одной группе не ведут к появлению новых требований от других групп.

6. *Создание коалиций и альянсов* – менеджер должен быть готов использовать собственные сети связей, чтобы сформировать поддержку изменений.

7. *Манипулирование и кооптация* – включает в себя избирательное использование информации (например, информация подается односторонне, чтобы заранее устранить возможность выбора, ограничить потенциальное сопротивление), достижение тайных соглашений, привлечение новых сотрудников взамен оказывающих сопротивление или предоставление компенсации тем, кто особенно откровенен в своем противодействии изменению. Такая стратегия может нанести урон ре-

путации менеджера. Тем не менее, чтобы успешно выполнить особенно важное изменение, можно применить такой подход.

8. *Явное и неявное принуждение* – использование принуждения и положения руководителя. Используется как крайняя мера. Она по существу принуждает людей к изменениям, часто с угрозами, например сокращений. Чтобы такой подход сработал, те, кто его выбирают, должны обладать достаточной властью.

Методы повышения вовлеченности персонала в изменения:

- *использование вознаграждения желательного поведения;*
- *разрешение возникающих проблем тех работников, чья приверженность изменениям нужна;*
- *менеджер должен быть ролевой моделью (образцом для подражания);*
- *использование давления группы равных* – получение поддержки коллег, уважаемых и равных по положению, использование их влияния, чтобы способствовать изменению и рассеять сомнения у остальных;
- *обнародование позитивных изменений.*

Правила:

- лучшее, что может сделать менеджер, это быть, насколько возможно, честным с теми, кто вовлечен в изменение, относительно того, что уже решено, и относительно того, где выбор еще возможен или на него можно повлиять;
- не обязательно достигать полного согласия перед осуществлением изменения;
- создание культуры и среды, в которой каждый человек в организации может инициировать и предлагать изменения и инновации, в перспективе уменьшает противодействие возможным изменениям;
- организации, в которых развиваются горизонтальные коммуникации, сокращается число иерархических уровней, проводится децентрализация, активно делегируются полномочия на более низкие уровни управления, как правило, имеют более высокий потенциал к инновациям и изменениям.

7.6 Оценка и закрепление изменения

В процессе изменения могут возникнуть трудности:

- люди могут понимать цели изменения по-разному;
- может возникнуть новое и непредвиденное сопротивление изменению;
- могут оказаться неадекватными ресурсы для осуществления изменения;

- могут измениться обстоятельства, ставя под сомнение целесообразность изменения;

- изменение может привести к непредвиденным последствиям.

Поэтому важно установить регулярные процедуры для мониторинга изменения. *Осуществление мониторинга* изменения включает выявление неожиданных препятствий, проблем, разработку и внедрение системы раннего оповещения, разработку и осуществление корректирующих действий, если это потребуется. В ходе этого этапа устанавливается обратная связь с сотрудниками, проводится анализ достигнутых результатов, определяется расхождение между целевыми показателями и реально достигнутыми изменениями, вносятся коррективы в порядок реализации изменений. При проектировании корректирующих действий можно использовать диаграмму Исикавы.

Закрепление изменения включает:

- определение факторов, которые должны измениться, чтобы *усилить и закрепить* изменение. В ходе этапа закрепления необходимо выявить, существуют ли другие аспекты организации, которые необходимо изменить. Для этого используют ромб Левитта. Например, при перепроектировании работы может потребоваться развитие новых навыков и компетенций персонала, что повлияет на систему обучения и развития. Если необходимое обучение и поддержка недоступны, изменение не может быть закреплено. Вместе с тем внесение изменений в процесс выполнения работ может потребовать внесения изменений в систему оплаты труда, организационную структуру управления и т. д.

- официальное утверждение изменений (издание приказов, внесение изменений в должностные инструкции, утверждение новых процедур и т. п.)

Важным элементом закрепления изменений является фиксация изменений корпоративной культуры компании. Предпосылками успешного изменения культуры являются:

- передача видения – ясное понимание направления или видение того, чего обновленная компания хочет достичь; сообщение данной информации всем сотрудникам;

- личный пример (поведение высших менеджеров) – очевидная приверженность переменам и участие в них со стороны высшего руководства;

- непрерывная социализация через способность управлять ожиданиями людей. Не все можно изменить за один день, поэтому руководители и сотрудники должны быть готовы к задержкам и временным отступлениям;

- эффективная разъяснительная работа, акцентирующая менеджеров среднего звена и рядовых работников на их роль в процессе перемен и обеспечивающая их заинтересованность и участие в переменам.

8 УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ РАБОТНИКОВ И ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНИИ

8.1 Факторы, оказывающие влияние на поведение сотрудников в организации

8.2 Управление поведением работников на основе психологического контракта

8.3 Сущность лидерства

8.4 Личностная теория лидерства

8.5 Поведенческие модели лидерства

8.6 Ситуационные теории лидерства

8.7 Современный подход к лидерству

8.1 Факторы, оказывающие влияние на поведение сотрудников в организации

Одним из ключевых вопросов при управлении персоналом является вопрос о том, что заставляет работников организации выбирать ту или иную линию поведения, вести себя определенным образом.

Существуют два отличающихся подхода:

1) поведением людей управляют их мотивы и намерения, то есть люди имеют разные устремления, ценности и поэтому по-разному реагируют и ведут себя в одной и той же ситуации;

2) на поведение персонала оказывает влияние организация: установившиеся социальные нормы, условности и ограничения.

Факторы, влияющие на поведение сотрудников в организации:

1. **Система ценностей.** Можно выделить индивидуальные, профессиональные (должностные) и групповые ценности.

Личная система ценностей формируется под влиянием жизненного опыта и обстоятельств. У каждого человека есть свое представление о том, что является допустимым, а что неприемлемым. Обстоятельства могут вынудить человека переосмыслить и изменить индивидуальную систему ценностей.

Профессиональные ценности могут выражаться в виде кодексов профессиональной этики, ценностных установок отдельных профессиональных или должностных групп.

Групповые (командные) ценности – это ценности, разделяемые членами группы, работающими вместе. Они формируют представление о том, что значит «быть членом группы» и на каких условиях в нее можно войти.

2. **Целевые установки и мотивы поведения.** Цели являются первопричиной поведения. Они могут быть разными, например, деньги, успех, власть. Цели также определяют то, как люди воспринимают по-

ведение других людей. Содержательные теории мотивации утверждают, что основная задача или цель человека – удовлетворение своих потребностей. Следовательно, поведением работника движут потребности. Менеджеры должны чутко реагировать на потребности своей команды и потребности сотрудников, с которыми им приходится работать. Чтобы мотивировать людей, следует им предлагать вознаграждения или стимулы, которые соответствуют их преобладающим потребностям, то есть гармонизировать цели сотрудников и цели организации.

3. **Ментальные способности работников.** Человек получает информацию, осмысливает ее, а затем соответствующим образом действует. В силу того, что люди по-разному обрабатывают информацию, они по-разному конструируют события и поведение, то есть выстраивают разные ментальные модели поведения.

4. **Ситуация**, в которой человек находится. Это связано с тем, что поведение является результатом того, что находясь в конкретной ситуации, человек исполняет определенную роль. Работая с клиентами, разговаривая с руководителем или общаясь с коллегами, люди выполняют разные роли и ведут себя по-разному. Официальные роли накладывают на человека определенные ограничения и определенные ожидания в отношении его поведения. Работники модифицируют свое поведение, чтобы соответствовать определенным социальным условиям, которые считаются необходимыми и приемлемыми при выполнении тех или иных ролей.

5. **Нормы и культура поведения**, свойственные обществу.

6. **Организационная культура.** Организация, обладая коллективным своеобразием или культурой, также влияет на поведение сотрудника.

7. **Формальные структуры и правила.** Организационная структура определяет должностные обязанности, которые выполняет сотрудник. Должностные обязанности в свою очередь зависят от применяемой в организации практики проектирования работ. Хорошо спроектированная работа может дать сотруднику ощущение выполненного задания, ощущение, что его работа значима. Проектирование работы – это ключевой фактор взаимодействия интересов сотрудника и организации, с помощью которого можно определить, будут ли эти интересы конфликтовать или объединятся. Теория проектирования работы изучает, каким образом отдельные задания соотносятся между собой, формируя то, что называется «работой человека», как можно организовать или реорганизовать работу, с тем, чтобы она соответствовала социальным потребностям человека и операционным потребностям организации.

Необходимо регулярно проверять, как спроектирована работа, периодически делать обзор должностных обязанностей, выполняемых сотрудниками, чтобы увидеть, как меняется их работа. Хорошей возмож-

ностью для этого является внедрение системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе к построению организации, а также проведение ежегодных аттестаций, на которых сотрудники могут сделать обзор своей работы вместе со своим менеджером или коллегами. Проводя обзор работы во время ежегодных аттестаций, организация может влиять на благосостояние и психологическое здоровье своих сотрудников.

Параметры работы, которую выполняет сотрудник, влияют на его психологическое состояние, а, следовательно, и на его поведение (рис. 8.1).

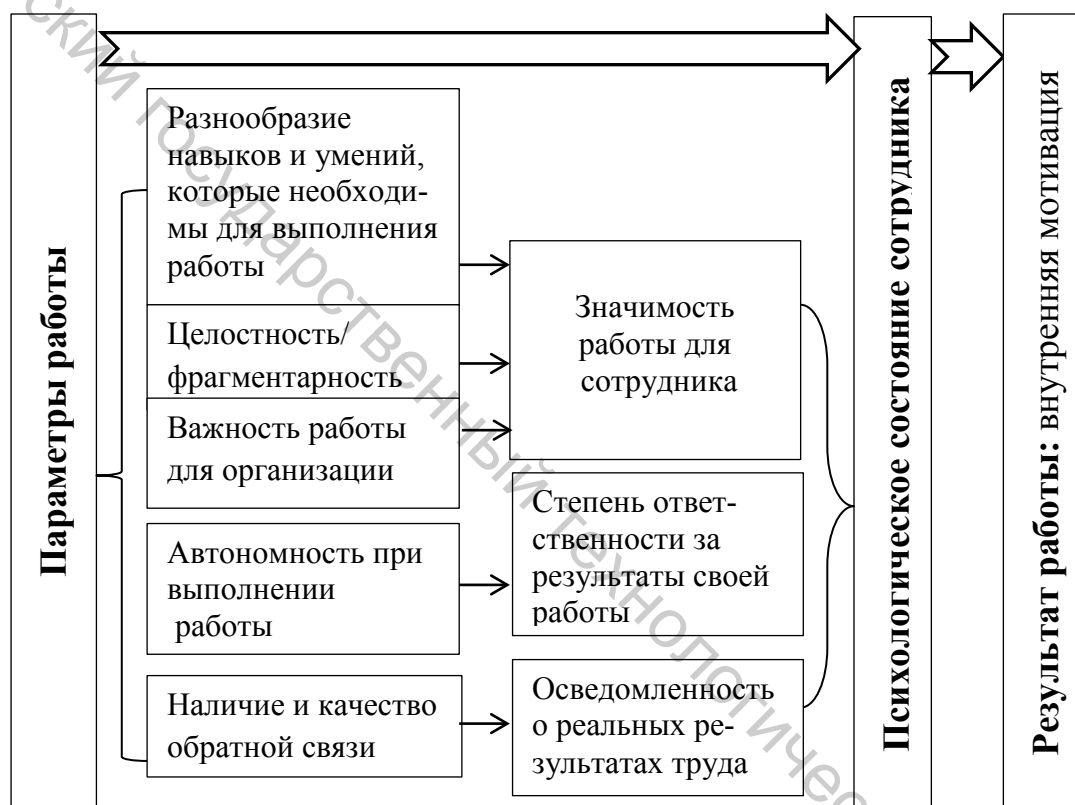


Рисунок 8.1 – Характеристики работы, выполняемой сотрудником

Из данных, приведенных на рисунке 8.1, можно сделать следующие выводы:

- если для выполнения работы сотруднику необходимы особые навыки и умения, это позволяет ему ощущать свою важность и важность выполняемой работы. Недостаточное разнообразие навыков делает работу рутинной. При отсутствии необходимых навыков и умений или таком изменении содержания работы, которое требует формирования новых, организация может дать сотруднику возможность развиваться через обучение;

– целостность работы определяется тем, выполняет сотрудник работу полностью, от начала до конца, или только один из этапов работы. В первом случае это дает ощущение причастности к конечным результатам труда, во втором – дистанцирует от них, что снижает важность работы в глазах исполнителя. Здесь важно соблюдать баланс. С одной стороны, требования безопасности и минимизации рисков требуют от Банка соблюдения принципа, который можно сформулировать следующим образом: «работа не должна находиться в руках одного исполнителя». С другой стороны, фрагментация работ снижает ответственность исполнителя за конечные результаты работы;

– если сотрудник понимает, насколько выполняемая им работа важна для организации, как она влияет на конечные результаты деятельности, это повышает ее ценность в глазах работника и дает ему ощущение собственной значимости;

– автономность определяет, насколько работник свободен и независим в выборе методов работы и очередности выполнения заданий. Наличие большого количества инструкций и процедур делает работу менее автономной, снижает ощущение личной ответственности за результаты работы. С другой стороны, внедрение современных систем менеджмента качества приводит к высокой степени регламентации работ;

– обратная связь – наполненность каналов информации сведениями о том, насколько качественно и успешно сотрудником выполнена работа. Важным аспектом установления качественной обратной связи является адресность, полнота и своевременность поступления такой информации работнику.

Одним из методов проектирования работы является формирование полуавтономных рабочих групп: саморегулируемых и обеспечивающих участие своих членов в делах организации. Создание таких групп является частью процесса «гуманизации труда».

Расширение полномочий, вовлечение персонала и кружки качества можно рассматривать как методы обогащения содержания работы.

8.2 Управление поведением работников на основе психологического контракта

Термин «психологический контракт» широко применяется в зарубежной науке для изучения особенностей поведения работников в их отношениях с организацией, а на практике – для формирования эффективных кадровых стратегий и политик.

Сегодня многие исследователи говорят о том, что управление трудовой мотивацией, по сути, означает управление ожиданиями чело-

века в таких аспектах его трудовой деятельности, как справедливая оплата труда, комфорт на рабочем месте, хорошие отношения с коллегами, непредвзятость руководства, карьера и обучение. Работодатели тоже имеют определенные представления о сотрудниках, касающиеся профессионализма, ответственности, трудолюбия, добросовестности и лояльности.

Ожидания работника формируются задолго до прихода в организацию и определяются тем, как работник воспринял сведения о новом рабочем месте. Очевидно, что качество информации о вакансиях имеет большое значение для успешного найма персонала. Вместе с тем важно понимать, что именно восприятие работником обещаний организации на начальном этапе отношений занятости определяет их ключевые аспекты и то, к каким последствиям может привести расхождение этих обещаний и ожиданий в его повседневной работе. Поэтому «правильный» психологический контракт должен быть основан на предельно конкретном определении того, что ожидается от сотрудников и что они получают взамен от работодателя. Часто истинная причина увольнения сотрудников – несостоявшиеся надежды, воспринимаемые как невыполненные обещания со стороны организации.

Многие из требований, составляющих основу трудовых отношений, никогда не находят отражения в официальном трудовом договоре, поскольку представляют собой набор предположений о том, какими эти отношения должны быть в понимании работодателя и работника. В этой области и формируется то, что обозначают термином «**психологический контракт**», под которым чаще всего понимается восприятие работником и работодателем того, в чем состоят их взаимные обязательства по отношению друг к другу.

Другие исследователи считают, что психологический контракт – это невысказанные убеждения сотрудников, их ожидания, обещания и обязательства в отношении того, что составляет справедливый обмен в пределах трудовых отношений, или подразумеваемая эмоциональная связь между работодателем и работником, неофициально включающая в себя взаимные обязательства и ожидания. Практика менеджмента доказывает тесную связь между мотивацией, продуктивностью труда, лояльностью работника, текучестью и выполнением психологического контракта.

Выделяют два основных типа психологического контракта – транзакционный и отношенческий.

Транзакционные контракты (transactional contracts) содержат условия обмена, которые могут быть заданы в денежном выражении, носят конкретный характер, оказывают влияние на поведение сотрудника в краткосрочной перспективе и в значительной степени влияют на формирование лояльности персонала. Речь идет об отношениях обмена

усилий работника на блага, получение которых связано с работой в конкретной организации.

Отношенческие контракты (relational contracts) касаются условий, которые затрагивают отношения между сотрудником и организацией. Характеристиками этого типа психологического контракта являются:

а) стабильность: сотрудник обязуется оставаться в организации с твердым намерением делать то, что требуется, чтобы сохранить работу; работодатель стремится предлагать стабильную заработную плату и долгосрочную занятость;

б) лояльность: сотрудник обязуется поддерживать фирму, проявлять лояльность и приверженность к ее потребностям и интересам, быть хорошим «гражданином» организации; работодатель стремится поддерживать благосостояние и интересы работников и членов их семей.

На практике психологические контракты не могут быть строго разделены на транзакционные и отношенческие, поскольку в них присутствуют и те и другие аспекты (табл. 8.1).

Таблица 8.1 – Явные и неявные аспекты психологического контракта

Явные аспекты		Неявные аспекты	
обязательства	ожидания	ожидания	обещания
Результаты работы	Справедливое вознаграждение	Надежность гарантий занятости	Высокая продуктивность труда
Рабочее время	Достаточно времени и сил на личную жизнь	Личное благополучие	Стабильность отношений с организацией
Условия труда	Сохранение здоровья	Личный успех	Приверженность
Хорошие отношения в коллективе	Участие, сотрудничество, помощь коллег	Справедливое руководство	Инициатива, активность, высокий индивидуальный вклад

Сбалансированность психологического контракта обеспечивает оптимальное соотношение явных и неявных обязательств и ожиданий, которое, в свою очередь, приводит к выполнению обещаний обеих сторон трудовых отношений. Другими словами, в такой ситуации работники и работодатель удовлетворены друг другом и стремятся поддерживать свои отношения на действующих в настоящее время условиях.

Другое важное положение теории психологического контракта касается факторов, связанных с нарушением его неявных условий (предположений), приводящих к ощущению несправедливости, разочарованию, снижению активности работника, продуктивности его труда, возникновению циничного отношения к тому, что происходит в организации. Нарушение психологического контракта – это разрушение доверия, приводящее к отказу от обязательств. Если одна из сторон не выполняет свои обещания, психологический контракт признается недействительным, что неизбежно приводит к уменьшению или полному отказу от обязательств, когда работники и работодатели больше не считают продолжение отношений выгодным или перспективным.

Существуют три главных фактора, приводящих к нарушению психологического контракта:

- справедливость в распределении, возникающая вследствие выполнения обязательств обмена, которые, как правило, отражены в конкретных монетизированных результатах;
- процессуальная справедливость, воспринимаемая как справедливость процедур, с помощью которых определяются результаты;
- справедливость во взаимодействиях – следствие оценки межличностных отношений в ходе выполнения контракта.

Выделяют еще один тип контракта – **переходный** (transitional), который сам по себе не является формой психологического контракта, но становится отображением последствий организационных изменений и преобразований, которые находятся в противоречии с ранее установленными трудовыми отношениями. Отличительными признаками переходного контракта являются:

а) недоверие: сотрудник считает, что фирма подает непоследовательные и противоречивые сигналы о своих намерениях, и не доверяет фирме; работодатель не дает важную информацию сотрудникам и не доверяет своим работникам;

б) неопределенность: ожидания сотрудника в отношении характера его собственных обязательств перед фирмой являются неопределенными; работодатель считает, что позиция работника является неопределенной в отношении будущих обязательств работодателя по отношению к нему;

в) эрозия: сотрудник ожидает получить меньше будущих доходов от его вклада в организацию по сравнению с прошлым и опасается сокращения в будущем; работодатель проводит изменения, которые снижают заработную плату и пособия сотрудника, подрывая качество трудовой жизни по сравнению с предыдущими годами. Поэтому первоочередной мерой кадровой политики в этом случае должно стать восстановление социальных гарантий до прежнего (докризисного) уровня. При этом условии все последующие этапы изменений будут сопровож-

даться значительно меньшим сопротивлением со стороны персонала. Организация может использовать кредит доверия своих работников, подкрепленный совместно пережитыми испытаниями в течение кризисного периода, только в том случае, если сможет восстановить все вынужденно сокращенные гарантии занятости. При этом при разработке кадровой политики необходимо стремиться к сбалансированности трансакционных и отношенческих аспектов психологического контракта между работниками и предприятием.

Таким образом, функции психологического контракта состоят в том, чтобы обеспечивать предсказуемость и надежность трудовых отношений, основанных на доверии и взаимных обязательствах, которые в комплексе усиливают действие друг друга.

8.3 Сущность лидерства

Лидерство – важнейший компонент эффективного руководства. Можно выделить следующие основные подходы к его трактовке.

1. Лидерство – это разновидность власти, спецификой которой является направленность сверху вниз, а также то, что ее носителем выступает не большинство, а один человек или группа лиц.

2. Лидерство – это управленческий статус, социальная позиция, связанная с принятием решений.

3. Лидерство – это неформальное влияние. Оно отличается от руководства, которое предполагает достаточно жесткую и формализованную систему отношений господства – подчинение. *Лидер – это символ общности и образец поведения группы.* Он выдвигается снизу, преимущественно стихийно и принимается последователями.

4. Лидерство – это влияние на других людей, однако не любое, а такое, которое отвечает следующим условиям:

- влияние должно быть *постоянным*. К лидерам нельзя причислять людей, оказывающих, хотя и большое, но разовое, кратковременное воздействие на членов группы;

- особенностью лидера является широта влияния. Воздействие лидера должно осуществляться *на всю группу* (организацию);

- лидер должен иметь явный *приоритет во влиянии*. Отношения лидера и ведомых отличаются асимметричностью, неравенством во взаимодействии, однозначной направленностью воздействия от лидера к членам группы;

- влияние лидера должно опираться не на прямое применение силы, а на авторитет или хотя бы *признание правомерности руководства*. Диктатор, силой удерживающий группу в подчинении, – это не лидер.

Формальное руководство опирается на должность, объем делегированных полномочий, влияние происходит только с этой позиции.

Неформальное лидерство выходит за рамки занимаемой должности, что определяется личностными и ситуационными факторами влияния.

Управляющий становится во главе организации в результате намеренных действий формальной организации, то есть делегирования полномочий. Лидером становятся не по воле организации, хотя возможность вести за собой может увеличить широту делегируемых полномочий.

Руководитель, который выбрал определенный стиль руководства и строго его придерживается, поскольку этот стиль хорошо зарекомендовал себя в прошлом, может оказаться неспособным осуществлять эффективное руководство в другой ситуации, на более высоком посту, где все его непосредственные подчиненные ориентированы на другие достижения.

Аналогичная ситуация может возникнуть, если руководитель переведен из подразделения с высокоструктурированными задачами в подразделение с неструктурированными, творческими задачами.

Современный подход к лидерству основывается на том, что эффективные руководители реагируют на ситуации гибко, меняя стиль руководства. Руководитель должен научиться пользоваться всеми методами и стилями влияния и выбирать наиболее подходящий для конкретной ситуации. Лучший стиль – это **адаптивный стиль**, стиль, «ориентированный на реальность».

Эффективные руководители – это те, кто может вести себя по-разному в зависимости от ситуации.

Теории лидерства пытаются выявить и предсказать, какие характеристики лидерства оказываются наиболее эффективными и почему. Все существующие теории лидерства можно объединить в несколько групп:

1. Личностная теория лидерства.
2. Поведенческие теории.
3. Ситуационные теории лидерства.

8.4 Личностная теория лидерства

Исследователи ставили своей целью выявить личностные характеристики эффективных руководителей. В соответствии с личностной теорией лидерства, лучшие руководители обладают определенным набором личных качеств, общих для всех. Этот подход базировался на убеждении, что лидерами рождаются, а не становятся.

В таблице 8.2 приведена система качеств, которыми должен обладать лидер.

Таблица 8.2 – Качества, которыми должен обладать лидер

Группа качеств	Характеристика качеств
1	2
Физиологические качества	Приятные внешность (лицо, рост, фигура), голос, хорошее здоровье, энергичность, высокая работоспособность
Психологические качества	Властность, амбициозность, уравновешенность, независимость, смелость, творчество, самоутверждение, упорство, мужество
Интеллектуальные качества	Высокий уровень интеллекта: ум, логика, память, интуи- тивность, энциклопедические знания, широта кругозора, проницательность, оригинальность и быстрота мышления, образованность, чувство юмора
Личностные качества	Деловые качества: организованность, дипломатичность, надежность, гибкость, обязательность

Теория лидерских качеств имеет ряд недостатков. Так, исследователям не удалось создать единственно правильный образ лидера и не удалось установить убедительную связь между его качествами и лидерством. Более того, в разных ситуациях руководители демонстрируют различные личные качества.

Если придерживаться мнения об абсолютной необходимости перечисленных качеств потенциального лидера, то было бы просто невозможно найти такое количество достойных людей на руководящие должности.

8.5 Поведенческие модели лидерства

Поведенческий подход к лидерству сосредоточил внимание на поведении руководителя. Согласно ему эффективность определяется не личными качествами руководителя, а манерой поведения по отношению к подчиненным (стилем управления). Каждый менеджер обладает своим индивидуальным стилем.

Стиль руководства – привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, совокупность характерных методов, приемов и действий, используемых им в процессе управления.

Стиль руководства определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения данной личностью, поэтому стиль строго индивидуален.

Поведенческая модель лидерства Курта Левина основана на выделении авторитарного, либерального и демократического стилей управления:

1. Авторитарный стиль. Лидер такого типа, обладая достаточной властью, навязывает свою волю подчиненным, приказывает, распоряжается. Такой стиль руководства не стимулирует инициативу подчиненных. Дуглас МакГрегор, известный ученый в области лидерства, относил такого руководителя к работникам *теории X*, то есть работникам со следующими представлениями:

- люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Этот стиль может быть оправдан в группе с неразвитыми высшими потребностями, а также в экстремальных ситуациях. Такой стиль может быть полезен при необходимости решительных действий.

2. Демократический стиль. Менеджер, использующий преимущественно демократический стиль стремится, решать вопросы коллегиально, информирует подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику. Находится в постоянном контакте с подчиненными, часть управленческих функций делегирует другим специалистам. Требователен, но справедлив. В основе этого стиля – *теория «У»* Дугласа МакГрегора:

- труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней;
- если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоприобщение.

Демократический стиль обеспечивает высокую вероятность принятия правильных решений, инициативу и активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой, благоприятный психологический климат в коллективе. Реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, коммуникативных способностях руководителя.

3. Либеральный стиль руководства. Руководитель с либеральным (невмешательским) стилем руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, работникам предоставлена максимальная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель обычно вежлив с подчиненными, готов отменить ранее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности. Из имеющегося арсенала средств воздействия на коллектив

основное место у либералов занимают уговоры и просьбы. В выполнении управленческих функций такой руководитель часто пассивен. Мягкость в обращении с людьми мешает ему приобрести реальный авторитет, поскольку отдельные сотрудники требуют от него поблажек, которые он и делает, боясь испортить с ними отношения. Последствия: руководитель не проявляет организаторских способностей, слабо контролирует и регулирует действия подчиненных.

Каждый из указанных стилей «в чистом виде» встречается очень редко. Гибкость руководителя заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации.

Наибольшую популярность среди поведенческих концепций лидерства получила **модель управленческой решетки ГРИД**. Эта концепция представляет собой модификацию теории МакГрегора и принадлежит Роберту Блейку и Джейн Мутон.

Они построили решетку, включающую пять основных стилей руководства (рис. 8.2).



Рисунок 8.2 – Управленческая решетка Блейка и Мутона

На вертикальной оси – забота о людях по шкале от 1 до 9 (стремление руководителя к достижению конечных результатов на основе доверия и уважения работников, симпатии друг к другу, понимания и под-

держки, создания благоприятных условий труда, повышения зарплаты, премирования). На горизонтальной оси – забота о работе, также по шкале от 1 до 9 (стремление к получению положительных результатов труда). Стиль руководства определяется обоими этими критериями. Всего в таблице представлен 81 вариант стиля управления.

Характеристика типов поведения руководителя:

1.1 – примитивное руководство. Минимальная забота о бизнес-процессах и нуждах работников. Результаты, как правило, невысоки, моральный дух коллектива низок, руководитель прилагает усилия для выполнения лишь самой необходимой работы. Как правило, такого управляющего нельзя назвать лидером.

1.9 – социальное руководство. Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий. Текучесть кадров в организациях с таким стилем управления, как правило – низка, уровень удовлетворения трудом высок. Однако излишняя доверчивость к подчиненным часто ведет к принятию половинчатых непродуманных решений.

9.1 – авторитарное руководство. Максимальная забота об эффективности выполнения работ сочетается с минимальной заботой о подчиненных. Результаты работы могут быть достаточно высоки, но удовлетворенность персонала низкая.

5.5 – организационное управление. Руководитель достигает необходимого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности выполнения работ и хорошего морального настроения подчиненных.

9.9 – команда. Руководитель нацеливает всех работников на достижение целей организации на основе доверия и уважения к ним. Развивается самостоятельность, ответственность, создается дух единой команды (прогрессивный стиль).

8.6 Ситуационные теории лидерства

Главная идея ситуационного подхода заключается в том, что поведение лидера в разных ситуациях должно быть разным. Практическое значение ситуационного подхода заключается в том, что он определяет эффективного лидера как человека, обеспечивающего соответствие стиля лидерства ситуации, в которой он находится. Следовательно, усилия должны быть сконцентрированы на изменении ситуации, для того чтобы достичь соответствия между лидером и ситуацией.

Согласно **ситуационной модели руководства Фидлера**, подходящий стиль лидерства зависит от того, в какой мере ситуация является

благоприятной или неблагоприятной, а это в свою очередь зависит от комбинации трех элементов:

- отношений между лидером и членами группы (подчиненными) – нравится ли им лидер и доверяют ли ему;
- структуры задачи – степень того, насколько четко определена задача и насколько хорошо она структурирована;
- объем законной власти лидера – степень, в которой лидер может вознаграждать и наказывать подчиненных (через оплату, увольнение и т. д.).

Чем больше степень, в которой каждый из этих элементов присутствует, тем более благоприятной является ситуация для лидера. Проведя исследования, Фидлер определил, что:

- лидеры, ориентированные на задачу, лучше работают в ситуациях, которые являются или очень благоприятными, или очень неблагоприятными;
- лидеры, ориентированные на отношения, лучше работают в «умеренных» ситуациях;
- эффективность лидера зависит как от ситуации, так и от стиля лидера.

Фидлер считал, что стиль того или иного руководителя остается, в целом, постоянным. Следовательно, надо так подбирать руководителей на должность, чтобы их стиль управления соответствовал ситуации, в которой они будут работать. Это обеспечит надлежащий баланс между требованиями, выдвигаемыми ситуацией, и личными качествами руководителя.

Согласно подходу «**путь – цель**» **Т. Митчелла и Р. Хауса**, руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на них на пути к достижению этих целей. В рамках данной теории выделены следующие стили:

а) стиль поддержки, который аналогичен стилю, ориентированному на человека. Если у подчиненных имеется потребность в самоуважении и принадлежности, то такой стиль окажется наилучшим;

б) инструментальный (директивный) стиль аналогичен стилю, ориентированному на работу. Кроме того, руководитель составляет графики работы, поддерживает определенные стандарты исполнения. Этот стиль предпочтителен в ситуациях, когда задачи плохо структурированы и их выполнение имеет неоднозначный характер. Он также подходит подчиненным, у которых есть потребность в автономии и самовыражении;

в) стиль, поощряющий участие подчиненных в принятии решений. Он характеризуется тем, что руководитель делится имеющейся у него информацией со своими подчиненными и использует их идеи и предложения для принятия решений;

г) *стиль, ориентированный на достижения*, характерен постановкой перед исполнителями напряженных целей и ожиданием того, что они будут работать в полную силу. При этом в исполнителей вселяется уверенность, что они могут так работать и добьются поставленных целей.

Теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара постулирует, что самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. Зрелость при этом следует соотносить со способностью подчиненных нести ответственность за свое поведение, желанием достигать поставленных целей, а также опытом работы. На основании субъективной оценки руководитель должен определить сравнительную зрелость конкретного лица или группы, а затем выбрать соответствующий стиль руководства:

1. *«Давать указания»*. Он годится для подчиненных с низким уровнем зрелости.

2. *«Продавать»* – стиль руководителя в равной степени ориентирован и на задачу, и на отношения. Он подходит для подчиненных со средним уровнем зрелости. Руководитель дает конкретные инструкции подчиненным относительно того, что и как надо делать. В то же время он поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность.

3. *«Участвовать»* – стиль, основанный на участии подчиненных в принятии решений, потому что подчиненные знают, что и как надо выполнять, и им не требуется конкретных указаний. Он применяется в отношении подчиненных с достаточно высокой степенью зрелости.

4. *«Делегировать»*. Применяется по отношению к подчиненным с очень высокой степенью зрелости. Руководитель позволяет подчиненным действовать самостоятельно в рамках делегированных полномочий.

Модель принятия решений руководителем (Врума – Йеттона). Согласно этой модели, имеется пять стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений (табл. 8.3).

Таблица 8.3 – Стили принятия решений по Вруму – Йеттону

Стили	Характеристика стилей
Автократический	A1. Руководитель принимает решение сам, используя имеющуюся у него на данный момент информацию
	A2. Руководитель получает необходимую информацию от своих подчиненных, затем сам принимает решение. Роль подчиненных в принятии решений – предоставление необходимой информации

Окончание таблицы 8.3

Консультативный	К1. Руководитель излагает проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, и выслушивает их идеи и предложения, но не собирает их в одну группу. Затем руководитель сам принимает решение, которое учитывает или нет мнение подчиненных
	К2. Руководитель излагает проблему группе подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем руководитель принимает решение, которое отражает или не отражает мнение большинства
Участия	У1. Руководитель излагает проблему группе подчиненных и вместе с ними находит и оценивает альтернативы, пытаясь достичь консенсуса касательно выбора альтернативы. Руководитель принимает решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым

Стиль руководства зависит от 7 ситуативных факторов, которые можно выразить в форме вопросов, которые стоят перед руководителем в процессе формирования решения (табл. 8.4).

Таблица 8.4 – Ситуативные факторы процесса принятия решений

Ситуативные факторы	Критерии оценки ситуативных факторов
Качество решения	1 Сформулировано ли требование достижения определенного качества решения так, чтобы можно было отдать предпочтение одному из множества вариантов? 2 Достаточно ли у руководителя информации для принятия решения? 3 Структурирована ли проблема?
Согласие подчиненных	1 Имеет ли принципиальное значение согласие подчиненных с принимаемым решением? 2 Получит ли поддержку автократическое решение? 3 Высока ли мотивация подчиненных на выполнение задачи? 4 Высока ли вероятность конфликта между подчиненными при выборе решения?

Последовательно отвечая на каждый из этих вопросов (да или нет) руководитель получает рекомендацию о том, какой стиль лидерского поведения будет наилучшим. Для этого можно использовать дерево решений (рис. 8.3).

Номера вопросов (критериев)						
1	2	3	4	5	6	7

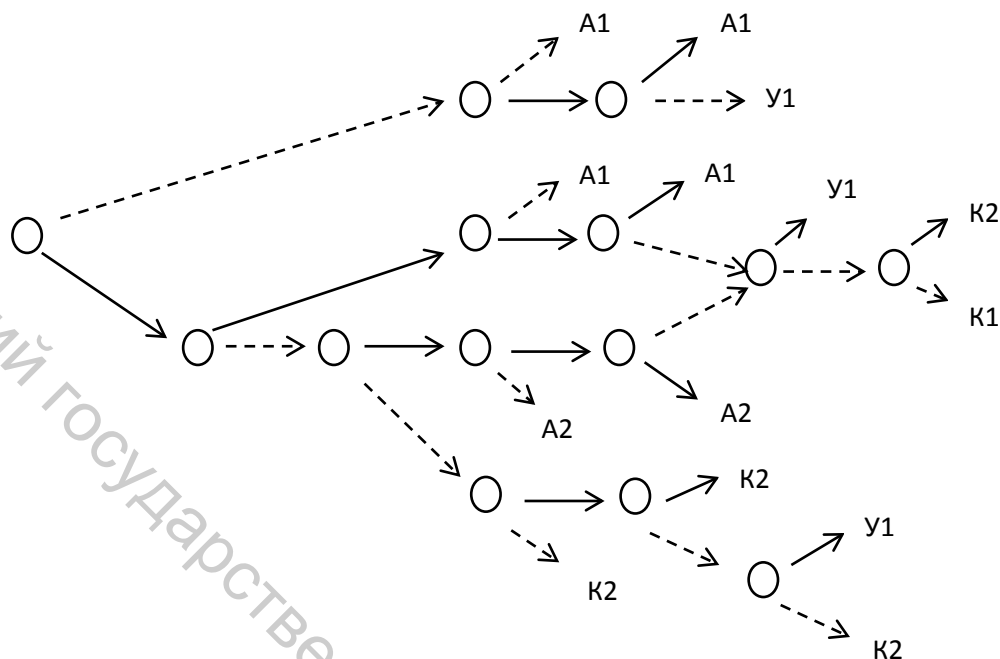


Рисунок 8.3 – Модель выбора стиля руководства Врума – Йеттона:
сплошная линия – положительный ответ; пунктирная – отрицательный ответ

Модель Врума – Йеттона направлена на процесс принятия и исполнения решения, а не на то, как достичь эффективности работы и удовлетворенности подчиненных.

8.7 Современный подход к лидерству

Современный взгляд на лидерство предполагает подход к нему не с позиции личностных характеристик руководителя или с позиции стиля поведения, а как к процессу.

В основе подхода к лидерству как процессу лежат следующие утверждения:

- 1) лидерство означает влияние на других людей:
 - приемлемым для них способом, то есть выбранные лидером формы влияния должны оцениваться работниками, как приемлемые в сложившейся ситуации;
 - влияние осуществляется с целью решения ключевых проблем, с которыми сталкивается группа или организация;
- 2) лидер воспринимается как человек, который должен и/или может влиять на важные вопросы и проблемы. Выделяют три основные

категории проблем, с которыми сталкивается группа или организация:

- стратегические проблемы в части постановки стратегических целей и выбора стратегических направлений развития;
- тактические задачи: проблема выбора средства для достижения желаемых результатов;
- проблемы поддержания прочных взаимоотношений в группе, сплоченности и приверженности членов группы групповым и организационным интересам.

Лидер – это человек, оказывающий влияние на то, как группа понимает и решает стоящие перед ней проблемы. Он не обязательно наделен формальной властью, которая лишь предоставляет руководителю потенциальную возможность проявлять влияние. Группа может иметь несколько лидеров.

Чтобы успешно решать стратегические и тактические проблемы человек должен быть в курсе происходящих вне группы событий, иметь способности представлять интересы группы вне ее, эффективно участвовать во внутриорганизационных и межорганизационных коммуникациях.

9 БАНКОВСКИЙ МАРКЕТИНГ

- 9.1 Особенности банковского маркетинга
- 9.2 Основные концепции маркетинга в банковской сфере
- 9.3 Концепция управления маркетингом «7-С»
- 9.4 Организация маркетинговой деятельности банка
- 9.5 Сегментация и отбор целевых рынков как функция маркетинга

9.1 Особенности банковского маркетинга

Банковский маркетинг – это философия бизнеса, утверждающая, что любое важное решение должно приниматься банком исходя из имеющегося знания о воздействии этого решения на клиентов банка.

Маркетинг – процесс управления, предполагающий реализацию ряда управленческих функций. Основными функциями банковского маркетинга являются:

- сбор информации;
- маркетинговые исследования рынка;
- разработка маркетинговой стратегии;
- планирование деятельности по созданию и реализации банковских продуктов;
- организация маркетинговой работы;
- собственно реализация банковских продуктов;
- контроль реализации планов маркетинга, в том числе контроль за реализацией программ внедрения новых и развития существующих банковских продуктов.

Одним из основных принципов банковского маркетинга является **принцип комплексности**. Элементы комплекса банковского маркетинга:

- маркетинговая информационная система;
- банковская услуга, банковский продукт (товарная политика);
- цена услуги (ценовая политика);
- методы, формы, каналы распределения (политика распределения);
- методы стимулирования сбыта (сбытовая политика);
- коммуникации (коммуникационная политика).

Объединяя эти элементы, можно охарактеризовать маркетинг как деятельность по овладению целевыми рынками посредством реализации нескольких видов политики:

– товарной, в рамках которой банковская услуга выступает как товар особого рода, товарная политика заключается в определении и изменении перечня, качества и объема предлагаемых банковских продуктов и услуг;

– ценовой. Ценовая политика коммерческого банка предполагает установление цен на различные банковские продукты и их изменение в соответствии с трансформацией рыночной ситуации;

– дистрибуционной (политика распределения) – направлена на доведение банковской услуги до потребителя;

– сбытовой, которая направлена на стимулирование спроса на банковские продукты и услуги;

– коммуникационной. Коммуникационная политика – это система средств взаимодействия банка, как с реальными клиентами, так и с потенциальными потребителями, направленная на то, чтобы побудить их приобретать конкретные виды банковских услуг.

Реализация принципов комплексного маркетинга осуществляется посредством маркетингового планирования, позволяющего обеспечить сбалансированность потребностей клиентов и ресурсных возможностей банка. Важнейшим элементом плана маркетинга является выбор оптимальных стратегических решений по всем направлениям деятельности, обеспечивающим достижение единых целей маркетинга банковского учреждения и соответствующим его стратегии поведения на рынке.

В современных условиях развития банковской сферы Республики Беларусь наиболее перспективным является взгляд на маркетинг как систему, призванную обеспечить равновесие между интересами клиентов, банка и общества в целом.

Цель банковского маркетинга в современных условиях – повышение конкурентоспособности и прибыльности банка.

Роль маркетинга заключается в том, что он является связующим звеном между банком и рынком, с помощью которого получают разнообразную информацию о рынке, его специфике, потребностях, состоянии конкуренции и осуществляют воздействие на рынок различными методами.

9.2 Основные концепции маркетинга в банковской сфере

Концепция маркетинга – представление о том, на что следует ориентироваться банку при осуществлении маркетинговой деятельности. Рассмотрим основные концепции маркетинга, которые могут использоваться в банковском предпринимательстве.

Концепция совершенствования деятельности банка. Она предполагает, что клиенты при выборе банка ориентируются на доступные

услуги, имеющие невысокую цену. При следовании данной концепции стоящая перед руководством банка задача состоит в повышении эффективности его деятельности, снижении издержек, что позволяет выделять средства для увеличения рыночной доли отдельных банковских продуктов и услуг. Данную концепцию банки выбирают, если:

- основная часть реальных и потенциальных клиентов банка имеет невысокие доходы;
- спрос на банковские услуги равен предложению или превышает его.

Поскольку клиенты при выборе банка ориентируются на услуги, имеющие невысокую цену, банки предлагают преимущественно традиционные услуги. Усилия руководства банков в этом случае направлены, прежде всего, на исследование мотивации клиентов при выборе банка и на подготовку предложений по росту клиентской базы на основе совершенствования банковских технологий.

Такая концепция оправдана в условиях низкой платежеспособности населения, когда низкий уровень доходов не позволяет потребителям оплачивать дорогостоящие услуги или вообще претендовать на них (например, на крупный инвестиционный кредит).

Концепция совершенствования банковских услуг: предложение качественных банковских продуктов и услуг. Она исходит из того, что потребитель отдает предпочтение услугам высокого качества. Суть концепции – в привлечении клиентов к тем услугам банка, которые по своим качественным характеристикам превосходят аналоги конкурентов или отличаются нетрадиционностью, индивидуальностью, иногда уникальностью и высокой ценой.

Данная концепция маркетинга базируется:

- на качественных характеристиках уровня предоставляемых банковских услуг, поэтому банки направляют немалые усилия на повышение их качества;
- на снижении риска при предоставлении банковских услуг.

Она наиболее целесообразна в условиях индивидуализированного спроса на нетрадиционные и уникальные услуги. С ее помощью обычно реализуются посреднические, инжиниринговые, аудиторские и инновационные услуги банка, характеризующиеся высокими издержками, связанными с привлечением высококвалифицированных банковских аналитиков, и имеющие, как правило, уникальный характер.

Концепция интенсификации коммерческих усилий. Она базируется на утверждении, что услуги банка не будут востребованы в достаточном количестве, если не побуждать к этому потребителя с помощью средств активного стимулирования. Поэтому необходимо использовать все возможности рекламы и PR, все инструменты маркетингового воздействия, чтобы обеспечить необходимый уровень реализации

услуг. Суть концепции – активная информационная поддержка и реклама банковских услуг на основе маркетинговых исследований с целью обеспечения необходимого уровня привлечения клиентов и роста объема реализации услуг.

Типичным приемом этой концепции является активное создание банками лизинговых компаний, страховых компаний с целью привлечения клиентов комплексным обслуживанием, включая нетрадиционные услуги (например, оценку залога, написание бизнес-плана), консультации в различных областях бизнеса и т. д.

Для реализации этой концепции банки создают многофункциональную службу маркетинга. Ее цели преимущественно являются среднесрочными: завоевать внимание потребителей банковских услуг, в частности за счет проведения более агрессивной по сравнению с конкурентами рекламной кампании и активных личных продаж.

Традиционная маркетинговая концепция, согласно которой цели маркетинга и всей предпринимательской деятельности банка могут быть достигнуты только на основе анализа потребностей клиентов, активной мотивации спроса целевых потребителей на конкретные услуги. Маркетинговая деятельность в этом случае начинается с анализа спроса на услугу, определения целевого рынка и формирования маркетинговой программы на основе воздействия на контактную аудиторию.

Данная концепция применима, если рынок банковских услуг характеризуется:

- ограниченностью денежных ресурсов банка;
- насыщением спроса на первоочередные и традиционные банковские услуги;
- развитием государственных и международных финансовых рынков;
- наличием у банков развитой внешней и внутренней инфраструктуры.

Банки, придерживающиеся традиционной маркетинговой концепции, чаще, чем другие, имеют отличительную особенность и предоставляют полный комплекс банковских услуг.

Концепция маркетинга взаимодействия: предлагаю то, что нужно клиентам и партнерам по бизнесу (например, активное развитие БПС-Сбербанком доверительного управления; кредитование среднего и мелкого бизнеса за счет кредитных ресурсов китайских банков; партнерские программы банков с предприятиями торговли).

Концепция социально-этического маркетинга: предлагаю то, что нужно клиенту с учетом интересов общества (краудфандинг, поддержка женского предпринимательства и бизнеса в малых городах, стартап-проектов и т. п.).

Особенностью названной концепции является триединство целей банка: максимизация прибыли; наибольшее удовлетворение спроса потребителей на банковские услуги; решение социально значимых проблем.

В сфере банковского предпринимательства концепция социально-этического маркетинга получает наибольшее развитие как клиентоориентированная модель поведения банка на рынке. Это обусловлено комплексом объективных предпосылок, складывающихся на рынке банковских услуг:

- социальная направленность банковских услуг. Близость услуги к потребителю, ее направленность на непосредственное удовлетворение конкретной потребности создают условия для решения широкого круга социально значимых общественных задач. Любая деятельность в этой сфере выступает как фактор, формирующий качество жизни населения, то есть несет в себе социальные начала;

- социальная ответственность и этика предпринимателя являются ключевыми факторами становления имиджа банка, вне которого эффективная деятельность на рынке банковских услуг невозможна. Потребитель услуги до ее получения не располагает возможностью для оценки ее качеств и способности к удовлетворению своей потребности. В этих условиях его предпочтения и желание приобрести банковскую услугу формируются под воздействием косвенной информации о банковском учреждении, его общественном признании на рынке банковских услуг.

Современный банковский маркетинг базируется на **концепции ориентации на потребителей**, создании ценности для них. Эта концепция предусматривает системное детальное изучение запросов потребителей, дифференциацию их потребностей с целью более глубокого проникновения на рынок. Для этой цели проводится анализ территориальных социальных и экономических условий, прогнозируются их возможные изменения. Объектом анализа служат: половозрастная структура населения, его социальный состав, уровень доходов, сложившиеся традиции в потреблении, запросы в отношении банковских услуг и т. п. Результаты анализа необходимы не только для сегментации реальных и потенциальных потребителей и выбора целевого рынка, но и для формирования индивидуального подхода к клиентам банка – традиционно для сервисного банковского обслуживания.

Детальное изучение потребителей банковских услуг позволяет определить характер отношений банка к клиентам, доступность услуг, предоставляемых его подразделениями, и предложить различные виды услуг, соответствующие этим отношениям. Выделяют четыре вида услуг в зависимости от целей, которые хочет достичь потребитель, пользующийся услугами банка (табл. 9.1).

Таблица 9.1 – Классификация услуг, предлагаемых клиентам банков

Характер услуг	Предоставляются Национальным банком	Предоставляются коммерческим банком
Стратегический – позволяет клиенту банка достичь существенных стратегических преобразований в характере, направлениях и масштабах деятельности	Обеспечение ресурсами для финансирования научных исследований и развития стратегически важных отраслей; подпитка денежного рынка; выдача новых банковских лицензий	Рисковый капитал; размещение займов; кредитные карточки; синдицированные займы; слияние и поглощение; закладные операции, депозиты
Оперативный – позволяет клиенту банка оптимальным образом добиться целей, поставленных в годовом плане	Банковский надзор; политика минимальных резервов; стабилизация экономики; учет векселей; регулирование денежного обращения; создание валютных резервов	Потребительский кредит; необеспеченный кредит; операции на денежном рынке; депозитные счета; бюджетные счета; чековый клиринг; валютные операции
Вероятностно-оперативный – позволяет клиенту банка быстро решить возникшие проблемы	Переговоры с МВФ о предоставлении кредитов, действия по обеспечению надзора	Депонирование ценностей; разные виды кредитов; кредитные карточки; страхование кредитов; факторинг; лизинг
Ситуационный – позволяет клиенту получить профессиональную помощь в непредвиденных кризисных ситуациях	Гарантии сбережений; поддержка банка; подбор руководящих кадров	Рефинансирование; вторичные закладные; объем страховой ответственности; продажа компаний

Видовая структура банковских услуг находится в постоянном развитии. Она изменяется, расширяется, дополняется под влиянием активных процессов в банковской сфере. Она также подвержена законодательным ограничениям, с помощью которых осуществляется государственное регулирование банковской сферы.

Ориентация на концепцию доминирования потребностей клиентов привела к необходимости изменения идеологии и организации банковского управления, возникло маркетинговое управление.

9.3 Концепция управления маркетингом «7-С»

Концепция «7-С» широко применяется при управлении банков-

ским маркетингом. Все элементы системы «7-С» имеют конкретное содержание, они являются переменными, зависимыми от различных внешних и внутренних факторов. Для банков ее реализация в полном объеме требует значительных материальных затрат (рис. 9.1)

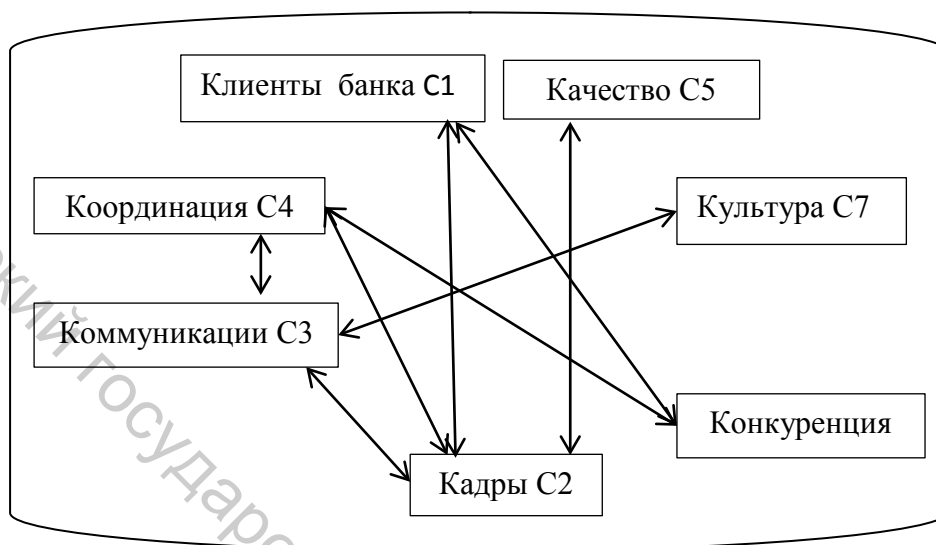


Рисунок 9.1 – Элементы системы «7-С»

С1 – клиент банка или потребитель банковской услуги. Усиление конкуренции между банками требует особого внимания к проблеме организации отношений с каждым клиентом, установлению партнерских отношений между банком и клиентами, которые во многом определяют выигрыш в конкурентной борьбе. Банки проводят глубокий анализ клиентской базы, в частности по объемным, финансовым показателям, по платежеспособности; изучается «кредитная история» клиента или потенциального потребителя банковской услуги.

С2 – кадры: от квалификации кадров и их отношения к работе зависит уровень эффективности деятельности банка.

С3 – коммуникация, то есть методы и формы доведения основных идей банка и конкретных предложений по той или иной услуге до потребителя. Состоит из пяти составляющих:

С3₁ – техническое обеспечение коммуникации (телевидение, радио, газеты, журналы, интернет, прямая почтовая рассылка и т. д.);

С3₂ – полнота информации для партнера (потребителя, контрагента, клиента) о предмете договора, об услуге банка и ее характеристике, о порядке предоставления банковской услуги. Существует основное правило, помогающее привлечь в банк потенциального клиента: вначале необходимо определить нижний предел допустимых уступок и создать запас переменных величин, с которыми можно работать во время переговоров. Чем больше в запасе переменных, тем больше разных вариантов можно предложить клиенту и тем больше шансов заключить сделку.

Если переговоры ведутся с важным клиентом, то, прежде всего, банковский работник должен избежать тупиковых ситуаций: вести переговоры до тех пор, пока не удастся заключить приемлемую сделку. Данную работу должны проводить сотрудники маркетинговой службы и коммерческих подразделений, занимающихся личной продажей услуг банка;

С3₃ – конкретность и ясность выражения целей, что позволяет экономить свое время и время партнеров, повышать эффективность своей деятельности;

С3₄ – деликатность в отношениях. Этот элемент не только повышает эффективность деятельности, но и отражается на деловой репутации;

С3₅ – корректность и пунктуальность в процессе общения на всех уровнях: своевременные ответы на деловые письма и предложения, вежливость, компетентное решение вопроса независимо от конкретной ситуации;

С4 – координация, то есть установление прямой и (или) обратной связи между объектами и субъектами деятельности банковского учреждения; это необходимый элемент для оптимального (эффективного) осуществления стратегии и тактики его деятельности.

С5 – качество продуктов и услуг: поддержание их на требуемом уровне и выше.

С6 – конкуренция: учет действий конкурентов и корректное поведение банка по отношению к ним (например, рефинансирование только просроченной задолженности клиентов других банков).

С7 – культура, в том числе внутрикорпоративная.

9.4 Организация маркетинговой деятельности банка

При организации маркетинговой деятельности в банке необходимо учитывать, что деятельность банка активно регулируется со стороны государства и Нацбанка.

Организацию маркетинговой деятельности в банке можно представить в виде процесса, состоящего из следующих видов работ:

- установление целей и задач банка;
- определение имеющихся ресурсов банка;
- определение внутренних возможностей банка: широта и структура ресурсной базы, уровень технической оснащенности, квалификация персонала, информационная обеспеченность и качество маркетинговой информации;
- определение рыночных возможностей банка с учетом действий конкурентов, параметров и факторов среды косвенного воздействия (экономические, политические, демографические, социально-

культурные, научно-технические факторы) и прямого воздействия (клиенты; конкуренты; посредники (например, брокеры), контактные аудитории, такие, как госучреждения, СМИ, общественность, другие финансовые организации, работники банка);

- отбор и исследование целевых рынков;
- стратегическое планирование (ценовая стратегия, стратегия системы доставки, коммуникационная стратегия);
- тактическое и оперативное планирование комплекса маркетинга;
- организация работы маркетингового подразделения;
- реализация планов маркетинга по достижению целей банка;
- маркетинговый контроль и оперативная корректировка планов маркетинга и деятельности банка.

Отдел маркетинга банка решает следующие задачи:

- исследование существующих и выявление потенциальных рынков для предоставления банковских услуг (маркетинговые исследования);
- выявление существующего и потенциального рыночного спроса и требований клиентов к банковским продуктам и услугам посредством комплексного исследования состояния финансового рынка и перспектив его развития;
- введение новых видов услуг в практику деятельности банка;
- охват уже обслуживаемых клиентов новыми банковскими продуктами и услугами;
- максимальное удовлетворение требований клиентов по объему, структуре и качеству банковских продуктов и услуг, создающее оптимальные условия для устойчивости деловых отношений;
- установление уровня цен на банковский продукт с учетом условий конкуренции;
- увеличение доли рынка, контролируемого данным банком;
- формирование спроса на виды услуг и его поддержание;
- предложение услуг таким образом, чтобы привлечь внимание клиентов к их получению, при условии постоянного контроля со стороны банка за качеством выполнения услуг и получения прибыли от их реализации;
- повышение имиджа банка как надежной, ориентированной на потребности клиента организации.

В таблице 9.2 представлены внутренние структуры банка, нацеленные на обслуживание соответствующих групп клиентов. Приведенные группы клиентов, являющиеся целевыми для соответствующих подразделений банка.

Таблица 9.2 – Целесообразность использования функций внутренних структурных подразделений банка для обслуживания различных категорий клиентов

Подразделения банка	Молодежь (16–20 лет)	Молодые люди, недавно образовавшие семью (23–30 лет)	Семьи «со стажем» (25–45 лет)	Лица «зрелого возраста» (40–55 лет)	Лица, готовые к уходу на пенсию (55–60 лет)	Пенсионеры (более 55–60 лет)
Дополнительные офисы	перевод на обслуживание в офисы самообслуживания	целесообразно использовать	необходимо использовать	необходимо использовать	перевод на обслуживание в офисы самообслуживания	перевод на обслуживание в офисы самообслуживания
Кредитно-кассовые офисы	не применимо	необходимо использовать	необходимо использовать	необходимо использовать	ограниченно применимо	ограниченно применимо
Операционные кассы вне кассового узла	не применимо	может быть использовано	может быть использовано	может быть использовано	перевод на обслуживание в офисы самообслуживания	перевод на обслуживание в офисы самообслуживания
Обменные пункты	ограниченно применимо	может быть использовано	может быть использовано	целесообразно использовать	перевод на обслуживание в офисы самообслуживания	перевод на обслуживание в офисы самообслуживания
Офисы самообслуживания	необходимо использовать	может быть использовано	может быть использовано	может быть использовано	необходимо активно использовать	необходимо активно использовать
Интернет-порталы	необходимо использовать	необходимо использовать	может быть использовано	может быть использовано	целесообразно расширять использование	целесообразно расширять использование

9.5 Сегментация и отбор целевых рынков как функция маркетинга

Сегментация и определение целевых рынков позволяет банку не распылять свои усилия, обслуживая весь рынок, а сосредоточиться на наиболее привлекательных сегментах.

В процессе сегментирования банковского рынка по клиентам традиционно выделяют 4 группы клиентов:

- 1) корпоративный рынок (предприятия и организации);
- 2) розничный рынок (физические лица и представители малого бизнеса);
- 3) кредитно-финансовые институты;
- 4) правительственный рынок, который представлен рынком государственных ценных бумаг и ценных бумаг местных органов власти, депозитами казначейства или Министерства финансов, депозитами местных органов власти.

По каждому из избранных сегментов рынка осуществляется **оценка привлекательности рынка** по следующим факторам:

1. **Анализ состояния рынка.** Прикладная задача – сбор исходной информации, необходимой для формирования стратегии рыночного развития банка.

Этап 1: определение обслуживаемого рынка как места пересечения избранного класса клиентов с банковскими продуктами:

- выявление привлекательных клиентских групп (первый «шаг»);
- выявление нужд избранных категорий клиентов, то есть их потребностей в банковских услугах;
- определение конкретных банковских услуг, удовлетворяющих потребности избранных категорий клиентов;
- оценка возможностей и экономической целесообразности для банка удовлетворять соответствующие нужды клиентов;
- определение ресурсов, необходимых для удовлетворения клиентов, и изыскание источников средств.

Этап 2: оценка характеристик изучаемых рынков:

Группа «А» – рыночные характеристики, посредством которых оценивается общее состояние рынка, основных тенденций его развития и базовые характеристики потенциальных клиентов:

- размер рынка;
- сложившиеся темпы роста;
- предполагаемые темпы роста;
- общее количество клиентов;
- степень концентрации обслуживаемых клиентов;
- относительная мощность клиентов;
- тенденции в концентрации клиентов.

Группа «Б» – характеристики услуг, с помощью которых оцениваются банковские продукты в сопоставлении с требованиями, предъявляемыми к ним потребителями:

- важность конкретной услуги для клиента;
- процесс принятия решений клиентами;
- частота (регулярность) приобретения услуг клиентами;
- процесс доведения услуг до потребителей;

- финансовые характеристики клиентов;
- степень дифференциации услуг на рынке;
- степень капиталоемкости услуг;
- относительная доходность услуг;
- тенденции доходности услуг;
- возможности по принятию и прогнозируемая реакция рынка на введение новых услуг.

Группа «В» – характеристики конкуренции, с помощью которых оценивается потенциальная конкурентоспособность банка на рынке:

- число конкурентов;
- тенденции в разделении сфер влияния;
- степень концентрации конкурентов;
- барьеры вхождения на рынок;
- барьеры выхода с рынка;
- показатели сравнительного анализа банка и его конкурентов.

Анализ проводится с использованием следующей технологии оценки:

- каждый из определенных выше факторов оценивается по 5-балльной шкале (5 – как высшая степень привлекательности сегмента);
- определяется суммарный балл по каждому из проанализированных сегментов рынка;
- путем сопоставления суммарных баллов оценивается сравнительная привлекательность проанализированных сегментов рынка банковских услуг (определяется приоритетность их для банка).

После завершения ранжирования рынков необходимо:

- выделить первые несколько позиций перечня как «стратегически значимые рынки», на которых банк должен работать вне зависимости от колебаний их текущей конъюнктуры;
- отсеять несколько последних позиций перечня либо как недоступные, либо как полностью непривлекательные рынки;
- определить, что активность банка на остальных рынках будет зависеть от текущей их конъюнктуры.

Корпоративный рынок банковских продуктов и услуг отличается большим разнообразием. При его сегментации используются следующие основные переменные:

1. Размеры предприятия. За основу разделения берется валовая выручка.
2. Численность работников: малый, средний, крупный бизнес.
3. Вид экономической деятельности. Так организации торговли нуждаются в краткосрочных кредитах, строительные организации – в долгосрочных кредитах на значительную сумму.

Таблица 9.3 – Размеры компании и финансовые операции для каждой сегментированной группы клиентов

Вид предприятия	Характеристика банковских услуг
Мелкий бизнес	Персональное финансовое обслуживание и планирование управления недвижимостью. Специальные «стартовые» ссуды. Покупка потребительских товаров в кредит с погашением в рассрочку. Страхование жизни. Услуги по переводу денег и бухгалтерскому оформлению документации
Средний бизнес	Платежные операции, компьютерные услуги, связанные с финансовой деятельностью. Пластиковые карточки для работников фирмы. Лизинговые и факторинговые операции. Среднесрочные и долгосрочные ссуды для пополнения основного капитала, включая займы с участием страховых компаний
Крупный бизнес	Операции по выплате заработной платы. Консультации по вопросам бизнеса. Услуги по экспорту и импорту. Регистрация ценных бумаг. Долгосрочное кредитование с участием страховых компаний

В деятельности промышленных фирм имеются переломные моменты (точки), изменяющие характер их работы и создающие благоприятные возможности для продажи новых банковских продуктов.

Таблица 9.4 – Переломные точки деятельности фирм и банковские продукты

События	Потенциальные виды услуг
Организация новой компании	Стартовый кредит. Расширение сбытовой сети. Карточные продукты. Аренда помещений или транспортных средств
Расширение производства	Финансирование инвестиций в здания и оборудование
Начало экспортных операций	Консультирование по вопросам внешнеэкономической деятельности, кредиты по экспорту, помощь по переговорам с инопартнерами, инкассирование денежных документов, аккредитивы
Расширение штата работников предприятия	Открытие новых депозитных счетов, денежные расчеты, страхование, пенсионное обеспечение
Покупка другой фирмы	Консультирование, финансирование операций по покупке акций, операции с ценными бумагами
Банкротство, закрытие	Оформление, связанное с закрытием предприятий. Обслуживание долгов, счетов

Таблица 9.5 – Сегментация организаций по величине оборота и сферам деятельности

Группы	Характерные особенности
Мелкие фирмы	Семейные предприятия с ограниченными финансовыми возможностями. Отсутствие административного аппарата. Сфера деятельности ограничена территорией. Коммерческий успех связан с политикой одной-двух ключевых фигур. Финансовая экспертиза ограничена советами банка или дипломированных бухгалтеров
Средние фирмы	
Сфера услуг	Большое число работников. Потребность в долгосрочных источниках финансирования для расширения операций
Сфера розничной торговли	Большое число работников. Большой объем бухгалтерской и счетной работы, а также операций с наличными деньгами
Сфера обрабатывающей и добывающей промышленности	Проблемы финансирования. Потребность в помещениях
Крупные фирмы (корпорации)	
Розничная торговля	Ориентация на экспансию и захват рынков. Наличие сети филиалов с обширным персоналом по реализации и административному контролю
Обрабатывающая и добывающая промышленность	Большая потребность в капиталовложениях в здания и оборудование. Стремление вводить новые товары, НИОКР, стремление к завоеванию новых рынков, особенно за границей
Сельское хозяйство	Высокий уровень специализации производства. Сезонные проблемы с наличностью. Относительно низкая отдача капитала

Сегментация розничного банковского рынка

Основными критериями сегментирования розничного банковского рынка выступают:

1. Уровень доходов клиентов.
2. Характеристика требований, предъявляемых к банковским продуктам.

Дополнительные критерии:

1. Поведенческие критерии:
 - статус пользователя: новичок, постоянный клиент;
 - интенсивность потребления услуг банка;
 - искомые выгоды (качество, сервис, экономия).
2. Психографический критерий учитывает образ жизни, тип личности, социальное положение. Каждому клиенту характерно строго индивидуальное отношение к вводимым услугам, рекламе и т. д.
3. Демографический критерий выступает более конкретным критерием и направлен на учет возраста, пола, состава и размера семьи, рода занятий, уровня образования, религиозных и национальных убежде-

ний.

Возрастное деление клиентуры определяется понятием «жизненный цикл: человек от рождения до глубокой старости проходит ряд последовательных стадий, на которых у него возникают определенные потребности. Это дает возможность при сегментации объединить клиентов, находящихся на определенных этапах жизненного цикла, и обосновать на этой базе стратегию маркетинга. Демографические сегменты выделяют на основе анализа персональных данных клиентов.

Возрастная дифференциация позволяет банку выявить целевые рынки в общем массиве клиентов.

Таблица 9.6 – Возрастная дифференциация клиентов банка

Группы клиентов	Характеристика сегмента	Банковские услуги
1	2	3
Молодежь (16–25 лет)	Студенты, лица, впервые нанимающиеся на работу; более взрослые люди, готовые вступить в брак. Характеризуется повышенной мобильностью, частыми переездами, жизнью вне дома	Перевод денег, краткосрочные ссуды, относительно простые формы сбережений, банковские услуги, связанные с туризмом
Молодые люди, недавно образовавшие семью (25–30 лет)	Люди, впервые покупающие дом и потребительские товары длительного пользования	Совместный банковский счет для мужа и жены, кредитные карточки, целевые формы сбережений и услуги по финансовой защите семьи (страхование)
Семьи «со стажем» (25–45 лет)	Люди со сложившейся карьерой, но с ограниченной свободой финансовых действий. Первоочередные цели – улучшение жилищных условий, обеспечение финансовой защиты семьи, предоставление образования детям	Широко пользуются потребительским кредитом для покупки товаров в рассрочку и ипотечный кредит для улучшения жилищных условий. Практикуют сберегательные схемы для родителей и детей. Нуждаются в консультировании по вопросам финансирования образования, инвестирования сбережений, налогообложения, страхования, завещательных распоряжений
Лица «зрелого возраста» (40–55 лет)	У людей этой категории наблюдается рост дохода по мере снижения финансовых обязательств. Важная цель – планирование пенсионного обеспечения	Хранят крупные остатки на банковских счетах. Требуют высокого уровня персонального обслуживания, включая финансовое консультирование, помощь в распоряжении капиталом, завещательные распоряжения и т. д.
Лица «зрелого возраста» и готовящиеся к	Наиболее устойчивая группа банковских клиентов. Обладают достаточным	

Окончание таблицы 9.6

1	2	3
уходу на пенсию (55 и более лет)	количеством финансов, обеспечены материальными благами, консервативны в отношении расходования денег. Главная цель – сохранение и грамотное распоряжение финансами	

Переход от одной стадии жизненного цикла к другой, равно как и некоторые другие важные события в жизни клиента, создают возможности для предложения ему новых видов банковских продуктов. Эти события обозначаются как переломные точки. К ним относятся: окончание школы, окончание высшего учебного заведения, женитьба, развод, покупка квартиры или дома, рождение детей, продвижение по службе, смена места жительства, получение капитала (наследство), уход на пенсию.

В зарубежной практике розничный банковский рынок подразделяют на следующие сегменты:

1. Очень состоятельные клиенты. Для их обслуживания банки открывают подразделения, оказывающие услуги частным лицам. Эти подразделения строят свою деятельность на принципах соблюдения тайны вкладов и оказывают персональные услуги. Привлекательность очень богатых клиентов определяется следующими факторами:

- большой остаток средств на счетах;
- эти клиенты совершенно не притязательны к уровню процентных ставок по депозиту;
- возможности расширения различных высокооплачиваемых услуг для этой категории клиентов (по налоговому консультированию, по управлению инвестициями);
- такие клиенты совершают незначительные объемы операций на единицу вклада, что обеспечивает низкие издержки их обслуживания.

2. Клиенты с высоким уровнем достатка. За этих клиентов в банковской сфере идет довольно жесткая конкуренция. Им предоставляют возможность автоматического получения кредитов в пределах сумм, лежащих на их счетах, в целях обеспечения гарантий возврата займа; предлагают высокотехнологичный уровень сервиса; скидки в сервисных пунктах, аэропортах и т. п.

Привлекательность этой группы клиентов определяется:

- значительными возможностями расширения имеющейся депозитной базы;
- возможности развития и предоставления различных кредитных продуктов и операций по страхованию капитала и инвестиций.

Многие банки вторую клиентскую группу разбивают на более мелкие сегменты.

3. Офисные работники, специалисты. Категории работников, имеющих довольно крупные заработки, – бухгалтеры, юристы, менеджеры, так называемые «белые воротнички», представители высших слоев общества. Их доходы почти не зависят от конъюнктуры рынка. Привлекательность этой группы клиентов определяется:

- стабильностью дохода;
- низким уровнем риска при оказании услуг этим клиентам;
- устойчивым спросом на такие банковские услуги, как небольшие целевые кредиты, услуги по пенсионному планированию, услуги по прибыльному, с минимальным риском размещению депозитов.

4. Рабочие и обслуживающий персонал. Эта группа составляет довольно большой удельный вес в общем числе клиентов банка. Эта категория не отличается особой привлекательностью с точки зрения возможности предоставления ей дополнительных банковских услуг, она предъявляет спрос только на некоторые виды традиционных банковских услуг. Внимание банка к этим клиентам обусловлено тем, что рабочие и служащие выступают значительным поставщиком депозитных ресурсов, особенно в форме выплаты заработной платы на счета до востребования.

5. Предприниматели. В силу специфики предпринимательской деятельности эта группа клиентов характеризуется достаточно высоким уровнем нестабильности, поэтому к ним нужен строго избирательный подход.

6. Студенты. Они важны для банка, прежде всего своей перспективной направленностью, хотя в настоящий момент они выступают мало доходным и даже убыточным классом клиентов. В силу специфики психологии человека, который не приемлет частых перемен, студенты, как правило, после окончания учебы сохраняют привязанность к банку на долгие годы. В последнее время банки проводят работу по переманиванию счетов клиентов выпускных курсов, предлагая им при этом самые выгодные условия по обслуживанию и кредитованию.

7. Клиенты, представленные детьми и молодежью. Счета детского и юношеского возраста относительно легко завоевываются, но у этой категории почти невозможно выработать преданность и удержать их впоследствии. Основными инструментами стимулирования таких клиентов выступают:

- предоставление более выгодных процентов по детским вкладам;
- предоставление юным клиентам подарков в связи с праздниками.

8. Пожилые люди или пенсионеры. Счета этих клиентов привлекательны своей стабильностью и стремлением размещать средства

на срочные депозиты. Многие банки разрабатывают специальные мероприятия для привлечения этой категории клиентов с целью создания благоприятного имиджа банка. Как правило, на этой категории апробируются какие-то социальные программы.

Таким образом, привлекательность отмеченных клиентских групп может определяться по следующим основным критериям:

1. Средний остаток средств на счетах клиентов.
2. Уровень риска и размер прибыли от обслуживания клиента.
3. Перспективная направленность клиентов.
4. Количество операций на единицу остатка средств по счетам.

Сегментация кредитно-финансовых институтов.

Наиболее часто сегментирование этих учреждений осуществляется при выборе банка-корреспондента для установления прочных корреспондентских соглашений.

Механизм сегментирования банков-корреспондентов сводится к следующему:

1. Банк должен оценить, являются ли клиенты в силу их географической разобщенности настолько привлекательными, чтобы открывать сеть корреспондентских отношений с другими банками.
2. Необходимо определить географию предстоящих действий и требуемые виды банковских услуг.
3. Необходимо выявить те банки, которые удовлетворяют критерию географической концентрации и полноты предоставления банковских услуг.

При установлении корреспондентских отношений банки придерживаются следующего правила: число банков-корреспондентов должно быть минимальным, а в небольших государствах это должен быть один банк.

Наиболее важными сегментационными переменными при отборе банка-корреспондента выступают следующие переменные:

1. Способность обслужить клиентов в большом географическом масштабе.
2. Надежность банка с точки зрения показателей его финансового положения
3. Уровень освоения современных банковских технологий, профессионализм банковских служащих.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Банки и банковское дело / под ред. И. Т. Балабанова. – С-Пб. : Питер, 2003. – 256 с.
2. Лаврушин, О. И. Банковский менеджмент : учебник / кол. авторов, под ред. д-ра экон. наук, проф. О. И. Лаврушина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2009. – 560 с.
3. Банковские системы развитых стран : учебник / Г. Н. Щербакова. – М. : Экзамен, 2002. – 223 с.
4. Банковское дело / под ред. Г. Н. Белоглазовой и Л. П. Кроливецкой. – С-Пб. : 2008. – 240 с.
5. Бочаров, В. В. Современный финансовый менеджмент / В. В. Бочаров. – С-Пб. : Питер, 2006. – 464 с.
6. Бруно Бухвальд. Техника банковского дела. Справочная книга и руководство к изучению банковских и биржевых операций. – М. : 2001.
7. Войтешенко, Б. С. Справочник банковского служащего : краткий словарь терминов на русском, английском и немецком языках / Б. С. Войтешенко, В. В. Козловский ; под общ. ред. Т. Д. Брежнева. – Минск : «ТЕСЕЙ», 2000. – 142 с.
8. Лаврушин, О. И. Управление деятельностью коммерческого банка (банковский менеджмент) : учебник для вузов / О. И. Лаврушин [и др.] ; под ред. О. И. Лаврушина. – М. : Юристъ, 2005. – 687 с.
9. Банковский менеджмент : учебное пособие / Т. В. Никитина [и др.]. – С-Пб. : Питер, 2001. – 159 с.
10. Банковский менеджмент: управление персоналом : учебное пособие / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова, Д. А. Безделов. – М. : Издательство «Экзамен», 2004. – 448 с.
11. Питер С. Роуз. Банковский менеджмент / пер. с англ. 2-го изд. – М. : Дело. Лтд, 1995.
12. Сборник задач по банковскому делу / под ред. Н. И. Валенцевой. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 183 с.
13. Управление ликвидностью банка (банковский менеджмент) / под ред. О. И. Лаврушина. – М. : Юристъ, 2005. – 688 с.

Учебное издание

Бабеня Инна Геннадьевна
Гапоненко Анна Леонидовна
Зайцева Ольга Вячеславовна

МЕНЕДЖМЕН В БАНКАХ И ФИНАНСОВЫХ СТРУКТУРАХ

Курс лекций

Редактор *Т.А. Осипова*
Корректор *А.В. Пухальская*
Компьютерная верстка *Н.В. Красева*

Подписано к печати 24.01.2019. Формат 60х90^{1/16}. Усл. печ. листов 10,0.
Уч.-изд. листов 11,2. Тираж 48 экз. Заказ № 43.

Учреждение образования «Витебский государственный технологический университет»
210038, г. Витебск, Московский пр., 72.

Отпечатано на ризографе учреждения образования

«Витебский государственный технологический университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/172 от 12 февраля 2014 г.

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 3/1497 от 30 мая 2017 г.