

Финансы, банки
и налогообложение

д-р экон.наук, профессор

С.М. Бухонова,

магистрант

Э.А. Меденцева

Белгородский государственный

технологический университет

им. В.Г.Шухова

**АДАПТАЦИЯ ЗАПАДНЫХ МЕТОДИК
БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА К РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКЕ**

Перед каждым коммерческим банком на первом месте стоит задача повышения качества и уровня банковского менеджмента и всех его составляющих, а именно: риск менеджмента, маркетинга, финансового менеджмента [3].

Банковский менеджмент представляет собой систему определенных управленческих воздействий, которые осуществляются соответствующими структурами. Они обеспечивают своевременность и непрерывность движения всех имеющихся в обороте кредитных ресурсов для достижения макро- и микроэкономических преимуществ.

Макроэкономические цели – это стабилизация денежной государственной единицы, максимальная активизация использования денежных и всех материальных ресурсов в экономике. Что касается микроэкономических целей, то к ним относятся сохранность и доходность всех имеющихся в наличии банковских и клиентских ресурсов, устойчивость самого банка. Качественно организованный, эффективный и постоянно развивающийся банковский менеджмент дает возможность банковскому учреждению не только противостоять каждому негативному микро- и макроэкономическому фактору, который ведет к банкротству, но адаптировать их к достижению собственных целей. Соответственно правильная организация банковского менеджмента – это основное условие и гарантия устойчивой и эффективной деятельности банка [2].

Банковское учреждение как коммерческая организация в обязательном порядке ставит перед собой цель – получить как можно больше прибыли, которая обеспечит надёжность и устойчивость его дальнейшего функционирования, а также позволит использовать ресурсы для расширения своей деятельности. Любая ориентация на получение прибыли, а, вернее, проводимые для этого операции, непременно связана с разными видами рисков. Если не будет работать система их минимизации, то мно-

гие риски попросту обернутся убытками для банка. Качественный анализ рисков в банковской деятельности способен даже привести к полному банкротству, а, соответственно, и к банкротству тех граждан и организаций, которые вложили свои деньги в этот банк. По этой причине каждый банк при формировании стратегии своей деятельности в обязательном порядке должен планировать систему мероприятий, направленную и на получение прибыли, максимально учитывающую риски.

Специфические черты современных финансовых рынков и текущее состояние банковской системы России требует повышения качества и функционирования российских банков на основе применения ими инновационных принципов стратегического менеджмента [4].

Процесс управления любой кредитной организацией включает:

- анализ осуществляемой в банке управленческой деятельности;
- постановку целей;
- планирование;
- прогнозирование;
- мотивацию персонала;
- организацию и регулирование деятельности всех подразделений банка;
- мониторинг, контроль и учет.

Менеджмент персонала – контроль за трудовыми ресурсами и управление ими, что осуществляется на основе кадровой политики банковского учреждения [1].

Финансовый менеджмент подразумевает управление финансово – экономической сферой деятельности банка. При этом финансовый менеджмент включает управление:

- пассивами/активами;
- капиталом;
- доходностью;
- ликвидностью;
- всеми возможными банковскими рисками.

Стратегический (или общий) менеджмент подразумевает определение общей концепции развития банка, постановку конкретных задач и целей, разработку мероприятий по дальнейшей реализации планов, формирование оптимальной внутренней организационной структуры и эффективной деятельности банковского учреждения (рис. 1).

Стратегический менеджмент в банковском секторе должен ставить своей целью поиск новых технологий и инструментов, которые отвечают потребностям клиентов на современном этапе, с учетом финансовой, маркетинговой, кадровой и информационной составляющих.

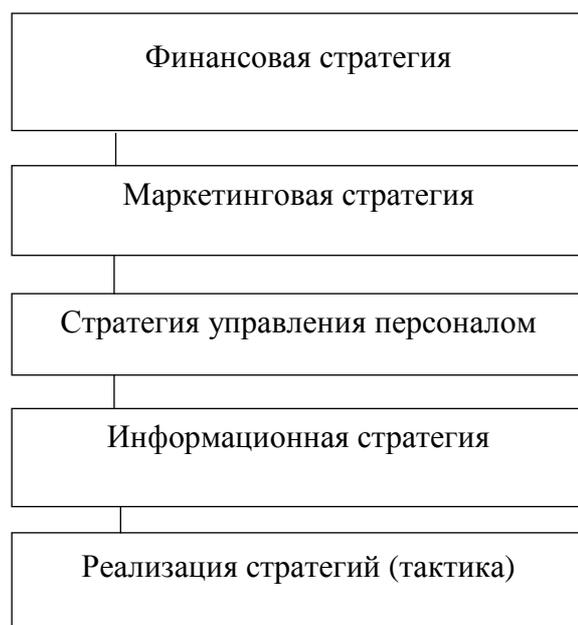


Рис. 1. Составляющие банковской стратегии

Богатый опыт западных финансовых учреждений, успешно функционирующих на зарубежных рынках, может быть применен к экономическим реальностям РФ и стать важной составной частью стратегического менеджмента российских банков [5].

Для того чтобы понять актуальные тенденции банковского менеджмента в зарубежной практике, которые могут быть применены к российской действительности, выделим имеющиеся проблемы в российском банковском менеджменте (табл. 1).

Таблица 1

Основные проблемы банковского менеджмента в России

Проблема	Описание проблемы	Мероприятия по решению проблемы	Перспективы
1	2	3	4
Некомпетентный маркетинг	Недостаточно методических разработок, компетентных специалистов и качественной информационной среды	Применением методик западного менеджмента	Удовлетворение возникающих потребностей

1	2	3	4
Неактуальные и устаревшие компьютерные технологии	Низкая скорость обслуживания клиентов, очереди в отделениях банков	Применением методик западного менеджмента	Появление возможности создания новых услуг
Неосведомлённость и как следствие финансовая неграмотность населения	Отсутствие доверия и большинства населения к банковским институтам, предпочтение деньги хранить дома	Реклама и разъяснительная работа с людьми	Привлечение новых клиентов и увеличение прибыли

Для решения вышеуказанных и многих других проблем в арсенале крупных банков есть инструменты западных методик, позволяющие эффективно управлять банковской организацией. Остановимся более подробно на некоторых из них.

1. Управление эффективностью на основе системы KPI (key performance indicator).

Это практика широко используется уже и во многих российских банках. В некоторых банках KPIs имеют только менеджеры и ключевые сотрудники [6].

Цели должны быть амбициозными и выходить за рамки должностной инструкции (не повторять ее). Это должен быть вызов, а не обычная рутинная работа по выполнению должностных обязанностей.

2. Управление карьерой (career management) и развитие талантов (talent development). Это планомерная работа по формированию кадрового резерва (talent pool), включающая выявление высокопотенциальных сотрудников (High Potential), списка критических должностей, создание плана преемников (succession planning), формирование планов индивидуального развития (Individual development plan), мотивационных схем для удержания талантливых сотрудников. В компании регулярно проходят карьерные комитеты (career committee) на разных управленческих уровнях, где обсуждаются возможности профессионального развития и карьерный путь (career path) сотрудников [6].

3. Engagement survey – опрос приверженности сотрудников. Практически все крупные международные банки используют данный инструмент для проведения независимой оценки лояльности/приверженности сотрудников. Он представляет собой анонимный опрос (в электронном

виде или на бумажных носителях) и проводится 1 раз в год (в некоторых компаниях 1 раз в 2-3 года). Вопросы нацелены на понимание сотрудниками стратегии банка, определение степени удовлетворенности руководством, системой мотивации, сотрудничеством, обучением и заботой о развитии персонала.

Результаты опроса (Engagement rate) являются важным индикатором эффективности управления и всегда находятся на контроле у руководства компании.

4. Инновации. Без них крупным развивающимся банкам не обойтись. Во многих иностранных банках руководство формирует культуру генерирования инновационных идей. Не удивительно, что самые интересные, креативные и эффективные предложения поступают не от внешних провайдеров и агентств, а от самих сотрудников. Они знают бизнес-процессы изнутри, видят слабые стороны и риски, заинтересованы в улучшениях.

5. Командная работа. Данный подход все чаще используется в западных банках и имеет много преимуществ: командные задачи, взаимная поддержка, помощь, взаимное обучение, позитивное влияние на корпоративную культуру, развитие кросс-функциональных отношений, управление изменениями. Командная работа имеет и экономическую эффективность: сокращение расходов на обучение, экономия на командообразующих мероприятиях [6].

6. Мотивационные встречи с руководством. Многие иностранные компании практикуют такой инструмент внутренней коммуникации, как встречи рядовых сотрудников с руководителем компании (СЕО) или представителями совета директоров. Встречи проводятся с мотивационной и поощрительной целью и проходят в формате завтраков/ужинов с генеральным директором.

Необходимо четко помнить, что не всякий западный опыт хорошо приживается на нашей управленческой почве.

Зачастую слепое копирование западного управленческого опыта приводит к искажениям и потерям, которые снижают качество и эффективность осуществляемых организационных изменений.

Важным аспектом является то, что западный управленческий опыт крайне неоднороден.

Идеи качества и коллективизма, составляющие основу западного менеджмента, нам близки и понятны. Однако прямой перенос систем Kanban и кружков качества, получивших широкое распространение на западе, в российской действительности ничего хорошего не приносит, так как эти системы ориентированы на западный менталитет, основа которого это преданность одной компании и трудоголизм [5].

Это не означает, что российские рабочие или служащие плохо работают, отнюдь, они способны работать на равных, а то и эффективнее, но идея организации-семьи для них вряд ли применима.

Важным аспектом современного западного менеджмента является формирование так называемых горизонтальных структур управления, когда все работники вроде бы на равных и каждый имеет возможность взаимодействовать с каждым. Однако в российских реалиях данная модель плохо приживается, потому что не всегда ясно, а кто же, в конце концов, принимает решение и кто за что отвечает.

Такая модель управления ориентирована на самоответственность и инициативность сотрудников, что, безусловно, свойственно российским работникам, но нуждается в значительном материальном поощрении и длительной разъяснительной работе менеджеров и владельцев с персоналом, которыми часто пренебрегают в угоду сиюминутной необходимости внедрения модной управленческой инновации. В таких условиях всегда есть опасность формирования коллективной безответственности, что отрицательно сказывается на эффективности применения такой модели управления [3].

Очевидно, что внедрение горизонтальных и мягких систем управления в российской банковской системе требует глубокой проработки как с научной, так и с практической точек зрения и слепой перенос хорошо зарекомендовавшей себя на Западе управленческой инновации может стать губительным для российских банков.

В заключение хотелось бы отметить, что перенос любых западных управленческих инноваций на российскую почву нуждается в глубоком анализе, осмыслении и обосновании, как со стороны предпринимательского, так и со стороны научного сообщества. Несмотря на соблазны пойти по легкому и модному пути, нужно помнить о специфических особенностях российского менталитета, который в значительной степени отличается от западного и тем более восточного.

Внедрение управленческих инноваций должно носить точечный характер, и каждый такой перенос нуждается в глубокой адаптации к реалиям российского бизнеса и экономики. Без учета особенностей формирования и развития российской экономической модели внедрение западных инноваций обречено на провал, что убедительно доказывает провал экономических реформ начала 1990-х годов, которые, с одной стороны, создали условия для наполнения полок в магазинах, но с другой – привели к значительному расслоению общества и экономики.

Библиографический список

1. Амосова Н.А. Банковское дело России: адаптация к новым условиям или смена парадигмы развития? // Банковские услуги. 2015. №3. С. 2–6.
2. Коваленко О.Г. Банковский финансовый менеджмент и проблемы эффективного управления // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2016. № 1 (12). С. 70–72.
3. Корнева О.А. Современные тенденции банковского стратегического менеджмента в зарубежной практике // Молодой ученый. 2017. №46. С. 135–140.
4. Ледок Ю.Е. Банковский менеджмент – основа эффективного управления // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2017. № 3. С. 78–79.
5. Медведко К.А. Система управленческого учета и анализа: российская и западная практика, перспективы трансформации зарубежного опыта // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. № 5. С. 103–109.
6. Редникина М.С. Проблема адаптации зарубежных управленческих методик в современных российских компаниях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 1

Рекомендовано кафедрой
финансового менеджмента
БГТУ

д-р экон.наук, профессор
С.М. Бухонова,
магистрант
А.А. Меденцева
Белгородский государственный
технологический университет
им. В.Г.Шухова

АНАЛИЗ ИПОТЕЧНОГО КРЕДИТОВАНИЯ РОЗНИЧНОГО КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»

В настоящее время одной из наиболее актуальных экономических и социально-политических проблем в Российской Федерации является нехватка доступного жилья, в том числе, для малообеспеченных и молодых семей. Решением данной проблемы служит система ипотечного кредитования. В настоящее время наблюдается стабильный рост спроса на ипотечное жилищное кредитование.