

екта пожелает прекратить его в связи с низкой выгодой.

Существенное влияние на развитие инвестиционного кредитования может оказать политическая обстановка в стране. Заемщики стремятся к такой финансовой структуре, которая позволяет им сместить хотя бы часть политического риска иностранных проектов на коммерческие банки. Это перемещение риска является одним из факторов прогресса международного инвестиционного кредитования. В некоторых случаях заемщики, которые не обращаются к отечественному инвестиционному кредитованию, стремятся к международному инвестиционному кредитованию только для того, чтобы покрыть политический риск и готовы нести технический и коммерческий риски сами. Политический риск, от которого стремятся избавиться заемщики, может повлиять как на заемщика или заемные обязательства (экспроприация, национализация), так и на экономическую обстановку вокруг проекта и соответственно на его доходы (налоги, норма производства, вынужденная распродажа, навязанные цены, изменения в промышленных соглашениях).

Для минимизации рисков инвестиционного кредитования коммерческие банки должны следовать определенным базовым правилам, к числу которых относятся: тщательный анализ всевозможных аспектов инвестиционного проекта, в том числе с помощью независимых консультантов; в определенной степени пессимистичный подход к определению суммы капиталовложений, учитывающий потенциальные издержки; использование защитного коэффициента, определяющего сумму безоборотного займа, выплаты по которому обеспечиваются денежным потоком проекта; поиск общего интереса, связывающего заемщика и кредитора.

Таким образом, система рисков, связанных с деятельностью любого участника схемы инвестирования, как кредитора, так и заемщика, очень сложна и любой из ее элементов может стать причиной незавершения инвестиционных инициатив, невозврата кредитных ресурсов, не говоря уже о весьма возможном сочетании воздействия нескольких элементов (или факторов риска) одновременно. Отсюда, по мнению автора, вытекает объективная необходимость тщательной проработки механизмов и инструментов, реализованных в кредитной политике банка, а также таких ее аспектов, как система анализа и планирования рисковых результатов в деятельности заемщиков, модифицирующая модель оценки возможности кредитования.

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО КРЕДИТОВАНИЯ

Ковтун Р.С.

*Уральский государственный экономический
университет, Екатеринбург, Россия*

В настоящее время в национальной банковской системе существует ряд нерешенных проблем, которые являются предметом выступлений и научно-практических дискуссий на протяжении послед-

них лет. Данная группа проблем связана с необходимостью усовершенствования и повышения эффективности проводимых коммерческими банками операций.

Большинство специалистов предлагают искать пути выхода из сложившейся ситуации в действиях, которые должны осуществить Банк России, Правительство РФ, налоговые органы и т.п., а именно: оптимизировать систему банковского надзора, сократить налоговую нагрузку, гарантировать государственную поддержку в области кредитования реального сектора экономики и проч. Таким образом, получается, что, если кредитным организациям создать «тепличные условия», они смогут работать и получать прибыль. Сложился устойчивый стереотип, что именно в таких условиях работают сегодня банки в развитых иностранных государствах.

В действительности, как в России, так и за рубежом коммерческие банки, последние 10 лет функционируют в условиях рыночной неопределенности, высочайшей конкуренции и значительного контроля со стороны различных как государственных, так и общественных организаций.

Первопричина проблем российской банковской системы заключается не в неадекватных действиях Правительства РФ или Банка России, а во многом в самих кредитных организациях, в неумении, а иногда и в нежелании работать так, как требует этого сложившийся рынок.

Решение изложенных проблем российской банковской системы необходимо проводить, прежде всего изнутри, на уровне каждой отдельной кредитной организации. Осуществлять подобные действия коммерческие банки должны самостоятельно, используя при этом только на свои внутренние ресурсы. В противном случае помощь и содействие со стороны Банка России или какой-либо другой организации не будет иметь глубокий действенный характер.

В настоящее время необходимо осуществлять использование в российских условиях одного из признанных во всем мире и оправдавших себя на практике методов решения организационных проблем путем постоянного внесения кардинальных изменений. Данный метод базируется на целой теории менеджмента и активно используется зарубежными кредитными организациями на протяжении 5-10 лет. Речь идет о реинжиниринге бизнес-процессов (BPR - business process reengineering). Методологию реинжиниринга необходимо использовать как в комплексном виде применимо к коммерческому банку в целом, так и в усовершенствовании отдельных видов операций, например при необходимости наращивания объемов предоставленных потребительских кредитов.

Реинжиниринг предполагает фундаментальное переосмысление и радикальное перепланирование бизнес-процессов и имеет целью существенное (в отдельных случаях поэтапное) улучшение показателей деятельности: сокращение затрат, рост качества, сервиса и скорости обслуживания клиентов.

В трактовке М. Хаммера и Дж. Чампи термин «реинжиниринг бизнеса» означает «создание компании заново». Адекватное и объективное проведение предлагаемых изменений гарантирует получение

экономии времени и затрат, создание организации, быстрое реагирующей на изменения рыночной ситуации, т. е. достижение наиболее актуальных в современном банковском бизнесе конкурентных преимуществ.

Другими словами, согласно реинжинирингу условия функционирования всех коммерческих банков сегодня настолько изменились, что единственным залогом их нормальной жизнедеятельности и конкурентоспособности выступает необходимость полной перестройки их внутренних процессов и технологии осуществления операций.

В теории реинжиниринга фундаментальное значение имеет понятие «бизнес-процесс». По определению М.Хаммера, это «совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используются один или более ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя». Именно вокруг внутренних бизнес-процессов коммерческие банки должны концентрировать ресурсы и управление.

Различают основные бизнес-процессы и вспомогательные, или обеспечивающие. Основные непосредственно создают ценность для клиента путем использования какого-либо ресурса, например денежные средства или информации, и добавления к ним стоимости в течение всего бизнес-процесса, например, обеспечивая консультирование, поддержку, мониторинг и т.п. Все, что не добавляет стоимости, с точки зрения клиента, например дополнительные стадии контроля, не является частью бизнес-процесса. В настоящее время основными бизнес-процессами для российских коммерческих банков является кредитование, в частности одно из расширяющихся направлений - потребительское кредитование. Вспомогательные, или обеспечивающие, процессы, не создающие ценности для клиента непосредственно, но, как правило, являющиеся обязательными или необходимыми для обеспечения деятельности и осуществления основных бизнес-процессов, в то же время могут создавать ценность для клиента опосредованно.

Особенность реинжиниринга бизнес-процессов - акцент на повышение общей эффективности бизнес-процесса вместо повышения эффективности лишь отдельных его частей.

Реализация программы реинжиниринга потребительского кредитования - довольно сложная комплексная задача. Она предусматривает, в частности, возвращение к фундаментальным вопросам, определяющим работу механизма кредитования в целом, и взаимодействие с клиентами в частности. Поэтому в процессе реализации программы реинжиниринга необходимо опираться на основные руководящие принципы.

Программа реинжиниринга потребительского кредитования должна охватывать всю структуру организации кредитного процесса на каждом уровне. Несмотря на активные усилия вышестоящих звеньев, программа может встретить серьезные препятствия на уровне функциональных и специальных подразделений.

Программа должна быть ориентирована на клиента. Достаточно легко проводить реинжиниринг, направленный на сокращение затрат или уменьшение времени разработки. В этом случае достигается некоторый эффект, однако он будет определенно ниже, чем эффект от реинжиниринга, направленного на улучшение всего процесса взаимодействия коммерческого банка с клиентами в рамках операций потребительского кредитования.

Процессы следует разрабатывать исходя из внешних условий. Необходимо выделить потенциальные группы клиентов кредитной организации и определить их основные интересы. Клиентов, прежде всего, интересует снижение стоимости кредитного продукта и повышение качества обслуживания. Но для одних может быть более важна скорость, для других - расширение ассортимента услуг или продуктов, для третьих - стопроцентная надежность и т. д. В целях повышения результативности при разработке процессов следует учитывать интересы основных групп клиентов и исключать из рассмотрения группы, предварительно признанные незначительными.

Управление процессом реализации проекта реинжиниринга в целом должно осуществляться на высшем уровне. На практике зачастую ответственные лица начинают реализацию проекта, а затем теряют к нему интерес и передают его исполнению менеджеру среднего звена. Однако его возможностей далеко не всегда достаточно для преодоления неизбежно возникающего сопротивления. Поэтому программа преобразования должна составляться и реализовываться непосредственно под руководством высшего менеджмента коммерческого банка.

Необходимо быть готовым разрушить функциональные барьеры и ликвидировать «анклавы» в виде отдельных обособленных специализированных подразделений. В конечном счете, реализация BPR улучшает как работу внутри отдельных подразделений, так и взаимодействие между ними.

Необходимо изменить систему поощрений, премий и продвижения по службе в соответствии с требованиями программы реинжиниринга. Надо иметь в виду, что программа не будет иметь должного эффекта, если все поощрения персонала, или в более широком смысле система его мотивации, не соответствует целям преобразований. Помимо продуманной и гибкой системы мотивации целесообразно поощрять инициативность рядового персонала, направленную на изменение и самоуправление в рамках поставленных целей.

Следует обеспечить понимание и поддержку проекта рядовыми сотрудниками коммерческого банка. Если никакой информации не довести до сведения персонала нижнего звена, то сотрудники будут «по умолчанию» предположительно лагать отрицательные моменты и проект встретит неизбежное пассивное сопротивление. Особенно сильным оно будет, если в качестве одной из целей проекта определено сокращение штата кредитующего подразделения. Но, если в качестве главной цели поставить обеспечение планомерного развития коммерческого банка в целом и должным образом довести эту информацию до всех

сотрудников, реализация проекта значительно облегчится.

В основе проекта реинжиниринга бизнес-процессов потребительского кредитования должны лежать создание многофункциональных рабочих групп. Если используются специализированные рабочие группы, то в итоге получается неполное решение, не способное удовлетворить требований остальных подразделений кредитной организации. При разработке и осуществлении преобразований целесообразно опираться на многофункциональные группы, составленные из наиболее квалифицированных и творчески мыслящих сотрудников различных подразделений.

Руководствуясь этими принципами, можно провести изменения в бизнес-процессе потребительского кредитования оптимально и с более гарантированным практическим результатом.

УПРАВЛЕНИЕ КАК СВОЙСТВО СОЦИАЛЬНЫХ СИСТЕМ

Эрдынеева К.Г., Ядрищенский А.Н.

*Читинский государственный университет,
Чита, Россия*

Согласно теории систем и кибернетики управление представляет неотъемлемое свойство любой системы. По этому поводу М.Питтнер пишет, что управление нельзя считать свойством любой системы, поскольку это свойство только сложных социальных систем, что, в свою очередь, органически связано с деятельностью человека. Управление связано с регулированием, под которым он понимает способность системы направлять этот поток влияний таким образом, чтобы сохранить свое существование и обеспечить оптимальное функционирование. Однако управление связано не только с упорядочением и согласованием внутренних и внешних действий целостных систем, поэтому интерес представляет анализ смыслового значения понятия «координация». Координация (от лат. со-совместно и ordinatio – упорядочение) – взаимосвязь, приведение в соответствие, соподчинение; в логике — согласование, взаимное сопоставление равноценных предметов или понятий». Координация проявляется в виде корреляции, регуляции, саморегуляции, управления и самоуправления.

Управление является характерным социальным свойством, т.к. фиксирует специфический социальный способ упорядочения, согласования совместных действий субъектов при выполнении каких-либо видов деятельности. Управление определяет эффективность функционирования и развития структурных организаций и подразделений во всех сферах жизнедеятельности общества. В условиях глобализации содержание понятия «управление» трансформируется, поскольку человеческая деятельность приобретает угрожающий характер.

Исследуя проблемы управления в XXI веке, А.А. Сейтов пришел к мысли, что опыт решения крупных социально-экономических проблем опирается на две традиции, идущие еще от Ф. Тейлора и Э.

Мэйо в «классическом менеджменте»: программно-целевая, «механическая» и «органическая», рассчитанная на учет культурных особенностей объекта управления (концепция модернизации). Программно-целевая традиция предполагает постановку задачи, поиск решений, оценку альтернатив, выбор оптимального пути, формирование программ и обеспечение ее инфраструктуры (руководящих органов и институтов, системы сбора и анализа информации, обратных связей и контроля). Главный принцип основан на подчинении тех подсистем объекта управления, которые выбиваются из общего движения к цели. Органическая традиция опирается на принцип «пределы управления», то есть наличие границ силового воздействия на поведение подсистем управляемого объекта. Следовательно, изменение нежелательного, «неправильного» поведения элементов управляемой системы или объекта управления в целом должно происходить «мягко», не по внешнему принуждению, а по внутреннему позыву. Управление в социальных системах рассматривается как высшая ступень при восхождении от управления в технических системах. Отсюда следует, что «социальная система» представляет сложную техническую систему с учетом «человеческого фактора». Характерным для такого подхода является представление о структуре «субъект – объект – окружающая среда» Подобный подход к определению социальной системы является однобоким, поскольку для стабильного гармоничного существования целостного глобального общества необходим целостный подход к проблеме управления в социальных системах, учитывающий субъект-субъектные взаимоотношения. Новая парадигма управления состоит не в том, как контролировать систему или управлять ею, а сделать систему открытой к изменениям. Система управления – это множество взаимосвязанных элементов, составляющих единое целое и выполняющих функции управления. Деятельность по управлению отношениями людей в обществе, по мобилизации готовности людей к деятельности называется управленческой деятельностью.

Для достижения определенных целей необходима командная работа, успех которой заключается в единстве задач, видения и взаимоуважения. Эффективность команды определяется стилем управления.

Важным для определения сущности управленческой деятельности в условиях России является анализ «русской модели управления». В.А.Прохоров различает западную и русскую модели управления. Западное управление он определил как «администрирование конкурентов», поскольку государство и общество неконкурентными, преимущественно, административными методами регулируют отношения между конкурирующими друг с другом и внутри себя хозяйственными, политическими, социальными ячейками посредством религиозных концессий, научных и художественных течений, политических партий и общественных движений. Русская система управления, по В.А.Прохорову, пребывает в каждый момент в одном из двух состояний: или в состоянии стабильном, застойном или же переходит в нестабильный, аварийно-мобилизационный, кризисный режим работы. В стабильном состоянии управление