

УДК 338.242: 336.712

**ФОРМИРОВАНИЕ ОПТИМАЛЬНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ  
РЕГИОНАЛЬНЫМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ***Чепурко В.В., Огородник И.Л., Чепурко М.Д.**Обобщены и оценены по разработанной системе критериев альтернативные модели построения управления сетью региональных подразделений коммерческих банков.****Ключевые слова:** управление, коммерческие банки, региональные подразделения, модели.*

Современные банковские технологии с помощью телекоммуникаций и новых компьютерных программ позволяют сократить затраты в региональных подразделениях путём централизации учета, анализа и контроля. В принципе, можно оставить в подразделениях только работников, непосредственно обслуживающих клиентов, разработать исчерпывающие процедуры их деятельности, осуществлять планирование и контроль их деятельности. Это, действительно, важное направление совершенствования организации работы региональных подразделений. Однако, нужно еще привлечь этих клиентов, выявить портфель предложений, адекватный потребностям регионального рынка, своевременно реагировать на действия конкурентов и т.д. Ведь каждое региональное подразделение функционирует, не в унифицированном внешнем окружении, а в реальном, которое в условиях переходной экономики весьма динамично и неопределенно. Поэтому региональные подразделения нуждаются в полноценном менеджменте во всей полноте его функций и методов.

Современная теория управления рассматривает несколько подходов к формированию управления организациями [1 - 7]. В каждом отдельном случае необходим обоснованный выбор, базирующийся на результатах исследования совокупности внешних и внутренних факторов.

Цель статьи – на основе анализа внешней среды и внутренних факторов, опираясь на результаты применения экспертного метода, выбрать оптимальную модель управления региональными подразделениями коммерческих банков.

Формирование организационных принципов управления региональными подразделениями коммерческих банков Украины происходит под системным влиянием совокупности факторов, которые в отдельности требуют неоднозначных и даже противоположных решений (рис 1).

В зависимости от конкретных проявлений условий, специфики менеджмента и стратегии коммерческого банка синтезируется системный вектор совместного влияния всего комплекса факторов, который указывает на предпочтительный подход к управлению региональными подразделениями. Исходя из тенденций изменения факторов и причинно-следственного согласования последствий их влияния, можно обобщить три возможных типа моделей построения управления региональными подразделениями коммерческих банков Украины.

Механистическая модель предполагает функциональную регламентацию деятельности подразделений на основе календарного планирования и контроля затрат и комплекса количественных и качественных показателей, характеризующих реализацию установленных для подразделения функций.

Финансово-экономическая модель устанавливает для подразделений регламентированную хозрасчетную самостоятельность с централизацией инвестиций, определением лимитов затрат, планированием и контролем результативных финансовых показателей, отражающих вклад подразделения в финансовый результат и надёжность банка, при сохранении роли количественных и качественных показателей реализации функций подразделения, как критериев оценки его деятельности.



**Рис. 1. Влияние комплекса факторов на формирование управления региональными подразделениями коммерческих банков.**

В рамках предпринимательской модели региональные подразделения рассматриваются как субъекты внутри банковской предпринимательской деятельности, которые наделяются существенной финансово-хозяйственной самостоятельностью, вырабатывают собственную стратегию, согласующуюся со стратегией банка, формируют продуктовый портфель, регулируют затраты, проектируют и осуществляют инвестиции и инновационные мероприятия в пределах лимитов риска, устанавливаемых банком. Синергия банка в этой модели достигается за счет интегрированной информационно-аналитической сети, внутри банковского рынка ресурсов, инвестирования развития подразделений в масштабах, превышающих их возможности, обслуживания системных клиентов, привлекаемых банком, выработки единой финансовой политики на основе стратегического и текущего анализа, отслеживания рисков, внутривнутриполитических и внешнеэкономических контактов, осуществляемых центральным офисом. Обязательным элементом успешной реализации предпринимательской модели должны быть критерии и механизмы, регламентирующие меры воздействия вышестоящего банковского звена на подразделение при нарушениях пределов риска или отклонениях от стратегии или политики банка.

Данные три модели альтернативны концептуально и применительно к определённому подразде-

лению в конкретных условиях. В масштабах банка либо на различных этапах его развития они могут комбинироваться, исходя из складывающихся условий и стратегии. Причем даже при концептуальном рассмотрении невозможно отдать предпочтение одной из моделей, так как одна и та же модель имеет преимущества относительно одних факторов и может отвергаться под влиянием других. Кроме этого для системного результата имеет значение не только направленность действия факторов, но и степень их относительного воздействия на процессы формирования организационных структур. Вследствие этого необходимы исследования для выявления стратегических предпочтений в выборе модели управления региональными подразделениями.

Для определения стратегических приоритетов в трансформации управления региональными подразделениями коммерческих банков в АР Крым был применен метод анализа иерархий (МАИ), являющийся современной результативной методикой аналитического планирования в условиях неопределенности.

Обоснование стратегии развития систем методом анализа иерархий должно выполняться экспертами, являющимися специалистами в предметной области прогноза или непосредственно участвующими в планируемых процессах. Поэтому для оценки предпочтений относительно моделей управления региональными подразделениями коммерческих банков в качестве экспертов были приглашены руководители и менеджеры высшего уровня.

Иерархия прямого процесса МАИ включает четыре уровня (рис.2).

На высшем уровне иерархии располагается интегрированная проблема: каким должно быть стратегическое направление в построении системы управления региональными подразделениями коммерческих банков, исходя из тенденций преобразований в системе обуславливающих факторов?

На втором уровне расположены три группы факторов, относительную степень влияния которых на формирование стратегии в управлении подразделениями, оценили эксперты. Наибольшее влияние оказывают внешние факторы, затем внутренние и факторы проекта (табл. 1).



**Рис. 2. Иерархия формирования стратегической модели управления региональными подразделениями коммерческих банков.**

**Матрица парных сравнений экспертной оценки и расчет относительных приоритетов групп факторов управления региональными подразделениями коммерческих банков в АР Крым**

Факторы	Внутренние	Внешние	Проекта	Производство	Корень 3 степени	Относительный приоритет	Согласованность
Внутренние	1	0,5	3	1,5	1,144	0,320	1,066
Внешние	2	1	4	8	2	0,558	0,977
Проекта	0,33	0,25	1	0,083	0,437	0,122	0,975
	3,33	1,75	8		3,581	1	3,018
Индекс согласованности							0,009
Отношение согласованности							0,016

С помощью аналогичных матриц и расчетов были определены относительные приоритеты первичных факторов каждой из групп, которые детализировались на третьем уровне иерархии.

Относительно внутренних факторов были получены следующие весовые коэффициенты:

размеры подразделений – 0,128;

технологии – 0,422;

внутренняя культура – 0,371;

взаимозависимость подразделений – 0,079.

По оценкам экспертов наибольшее влияние на преобразование управления региональными подразделениями оказывает изменение банковских технологий. Действительно, внедрение в банковских системах компьютерных сетей производит революцию в организации синергетических информационных процессов. Современные банковские компьютерные сети, в принципе, позволяют перейти к одноуровневой системе.

Вторая позиция внутренней культуры отражает противоречия, которые складываются между технологическим потенциалом и возможностями его реализации, вследствие недостаточного уровня интегрированности банковских кадров в аспекте совместных инициативных действий для достижения адекватного результата.

По множеству внешних факторов относительные приоритеты составили:

конкуренция – 0,540;

неопределённость – 0,297;

динамизм – 0,163.

Доминирующее значение конкуренции является следствием повышенного уровня ее интенсивности на региональном банковском рынке АР Крым, который был определен по объективным данным в подразделе 2.2. Можно предположить, что применительно к другим регионам Украины с меньшей интенсивностью конкуренции, важность этой позиции была бы ниже. Вместе с тем, очевидно, что тенденция возрастания интенсивности конкуренции будет присуща всем регионам Украины. Относительно невысокий вес динамизма внешней среды отражает экономическую стабилизацию в стране и ее регионах.

Среди факторов проекта доминирующее влияние оказывает стратегия развития банка в направлении минимизации упущенной выгоды – 0,667. При относительном весе факторов институционального влияния – 0,333.

Следующим этапом является обобщение степени важности первичных факторов с относительными весами групп факторов. Это достигается путем умножения собственных векторов первичных факторов на приоритет их группы. Полученные обобщенные веса объединяются в один

вектор, элементы которого ранжируются по убыванию. В результате был определен следующий интегральный вектор приоритетов:

- конкуренция – 0,301;
- неопределённость внешней среды – 0,166;
- технологии – 0,135;
- внутренняя культура – 0,119;
- динамизм внешней среды – 0,091;
- стратегия – 0,081;
- размер подразделения – 0,041;
- институциональное влияние – 0,041;
- взаимозависимость подразделений – 0,025.

На следующем этапе МАИ проводилась экспертная оценка относительного влияния каждого из факторов третьего уровня иерархии на контрастные элементы четвёртого уровня. Эксперты заполняли матрицы парных предпочтений, отвечая на вопрос: «Какая из интегральных моделей управления региональными подразделениями коммерческих банков предпочтительнее для данного фактора?». В результате было построено девять матриц парных сравнений, по каждой из которых рассчитывался собственный вектор доминирования (табл. 2). Эти векторы объединены в матрицу из трех строк и девяти столбцов, синтезирующую влияние всех факторов на все модели.

Анализ столбцов этой матрицы (строк таблицы 2) показывает разнонаправленность и различие в степени влияния факторов на приоритетность моделей. Если факторы внешней среды и стратегия минимизации упущенной выгоды имеют наибольшие относительные веса по строке предпринимательской модели управления, то технология, внутренняя культура, размеры подразделений и институциональный изоморфизм в наибольшей степени способствуют формированию механистической модели. Таким образом, соотношение весовых коэффициентов предпринимательской и механистической модели по каждому из анализируемых факторов полярно противоположно. Значения относительных приоритетов финансово-экономической модели управления подразделениями по всем факторам имеют взвешенную срединную позицию.

Таблица 2.

**Векторы доминирования моделей управления региональными подразделениями коммерческих банков по предпочтительности для факторов формирования организационных структур.**

Факторы	Модели управления подразделениями		
	Механистическая	Финансово-экономическая	Предпринимательская
Конкуренция	0,122	0,320	0,558
Неопределённость	0,095	0,250	0,655
Технологии	0,570	0,333	0,097
Внутренняя культура	0,687	0,244	0,069
Динамизм	0,122	0,320	0,558
Стратегия	0,094	0,280	0,627
Размер подразделений	0,582	0,309	0,109
Институциональный изоморфизм	0,659	0,263	0,079
Взаимозависимость подразделений	0,260	0,327	0,413

Синтез иерархии в фокус достигается путем умножения матрицы приоритетов моделей управления региональными подразделениями коммерческих банков относительно факторов на вектор доминирования факторов. Таким образом, происходит интеграция на уровне моделей как влияния факторов на их приоритетность, так и относительной значимости факторов между собой. В результате получен вектор предпочтений из трех элементов:

- механистическая модель – 0,287;
- финансово-экономическая модель управления – 0,295;
- модель предпринимательства подразделений – 0,418.

### ВЫВОДЫ

Следовательно, выявлена определенная приоритетность предпринимательской модели управления при практической равнозначности финансово-экономической и механистической модели. Такой результат является равнодействующей многомерной оценки экспертами совокупности факторов формирования управления региональными подразделениями. Определяющими причинами предпочтительности предпринимательской модели явились высокие оценки важности группы факторов внешней среды, а в ее составе – интенсивности конкуренции.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Пер. с англ.- М.: Издательство «Финпресс», 2000.- 272 с.
2. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ.- М.: ИНФРА-М, 2000.- 662 с.
3. Лобанова Т.Н. Банки: организация и персонал.- М.: Городец, 2000.- 400 с.
4. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер.с англ. 7-го изд.– М.: ИНФРА-М, 1999.– 692 с.
5. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского . – СПб: Питер, 2001.– 512 с.
6. О’Шоннеси Дж. Принципы организации управления фирмой: Пер. с англ.- М.: МТ-Пресс, 2001.- 296 с.
7. Naylor J. Management.- London: Financial Times Pitman Publishing, 1999.- 866 p.