

НАПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА К ПРОЦЕССУ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

Глобализация, понимаемая как процесс трансформации человека и окружающего его мира в направлении, наиболее предпочтительном для осуществления экспансии капитала, изменяет среду функционирования коммерческого банка, делая ее все более динамичной, непредсказуемой, рискованной. Успешная адаптация коммерческого банка к процессу глобализации требует принятия адекватных мер по совершенствованию его деятельности в управленческом, экономическом и психологическом аспектах.

Управленческий аспект совершенствования работы коммерческого банка в условиях глобализации предполагает:

- разработку стратегии и тактики развития банка с учетом степени влияния и интенсивности протекания глобальных экономических процессов;
- оптимизацию его организационно-управленческой структуры;
- выстраивание систем управления развитием, рисками, активами и персоналом банка в соответствии с избранной тактикой, стратегией и внешними условиями его функционирования.

Глобализация мирового социо-экономического пространства характеризуется процессом перманентной экспансии капитала, в т.ч. и банковского. Ввиду этой причины, в качестве стратегической задачи, встающей перед коммерческим банком, выступает необходимость выживания в международной конкурентной среде. Решение этой задачи без организации предпосылок собственного роста, развития и экономической экспансии представляется проблематичным. Таким образом, стратегическая задача выживания коммерческого банка в условиях глобализации в значительной степени трансформируется в проблему его перманентного развития, роста и экспансии.

В свою очередь, тактическими концепциями, доказавшими свою валидность в русле обозначенной стратегической линии, являются универсализм, нишевый бэнкинг и нишевый универсализм.

Концепция универсализма в условиях глобализации предполагает проведение банками широкого спектра банковских операций с предложением разнообразных продуктов и услуг в рамках различных территорий и регионов. Пре-

имуществами данной концепции являются возможность компенсации потерь, вызванных неудачами в одних сферах достижениями в других, диверсификация активов, пассивов и продуктов, как средство минимизации рисков, наличие пространства для маневра и предпосылок для выбора оптимальных направлений дальнейшего развития банка. Недостатками рассматриваемой концепции являются потребность в значительных материальных и человеческих ресурсах, а также некоторая громоздкость, в ряде случаев приводящая к снижению эффективности управления.

Нишевый бэнкинг предполагает проведение банками узкого спектра банковских операций в рамках ограниченной территории, региона. Преимуществами данной тактической концепции являются узкая специализация, становящаяся фактором повышения профессионализма, а также возможность эффективного функционирования банка в условиях наличия ограниченных финансовых и человеческих ресурсов, что является важным моментом для малых и средних банков. Недостатки нишевого бэнкинга состоят в отсутствии либо ограниченности возможностей для управленческого маневра, часто – не достаточная диверсификация активов и продуктов, как следствие – повышение рисков, трудности в оперативном изменении направлений деятельности и в компенсации возможных потерь.

Нишевый универсализм является тактической концепцией, становящейся все более популярной в банковской среде на фоне процесса глобализации. Сущность концепции проявляется в попытке комбинирования преимуществ нишевого бэнкинга и принципа универсализма. Это приводит к формированию в рамках концепции нишевого универсализма трех тактических субконцепций. Во-первых – нишевый продуктовый бэнкинг на основе территориального универсализма, строящийся на основе высокопрофессионального осуществлении банками ограниченного круга операций на рынках банковских продуктов и услуг различных территорий и регионов. Во-вторых – нишевый территориальный бэнкинг на основе продуктового универсализма, – осуществление банками достаточно широкого спектра операций в рамках ограниченного территориального пространства. В третьих – нишевый клиентский бэнкинг на основе продуктового универсализма – предложение банками развитого портфеля продуктов и услуг ограниченной группе клиентов.

Оптимизация организационно-управленческой структуры коммерческого банка в условиях глобализации предполагает, с одной стороны, формирование руководящих и рабочих органов банка, а также процедур управления его деятельностью в соответствии с избранной тактической концепцией развития, а с другой – поиск оптимального соотношения между тенденцией к централизации управления и внутрикорпоративной демократией. Наибольшее распространение получили такие виды организационно-управленческих структур как иерархическая, сетевая и комбинированная.

Иерархическая структура управления коммерческим банком предполагает выстраивание управленческого процесса по вертикали. При этом имеет место строгая подчиненность каждого низшего звена всем вышестоящим и обязательность решений вышестоящих органов и руководителей для нижестоящих. Это наиболее традиционная структура управления коммерческим банком, дающая возможность максимального контроля за его деятельностью и мобилизации значительных ресурсов на решение крупных управленческих и финансово-экономических задач. Недостатками иерархической модели являются громоздкость, отсутствие гибкости, ограничение управленческих и творческих возможностей развития банка личными характеристиками и психофизиологическими ресурсами ограниченного числа высших руководителей. Поскольку глобализация предполагает возможность быстрого изменения ситуации по различным направлениям деятельности коммерческого банка и необходимость оперативного принятия в этой связи адекватных управленческих решений, иерархическая организационная структура в чистом виде становится все в меньшей степени популярной, ограничивая свое существование рядом универсальных банков, часто не самых успешных.

Необходимость постоянного поиска направлений, пригодных для ведения бизнеса и оперативного реагирования на изменения рынка определяет все большую популярность сетевой структуры управления коммерческим банком, которая становится типичной как для структур нишевого банкинга, так и для универсальных банков. В основе сетевого построения организационной структуры лежит относительная независимость различных структурных звеньев друг от друга при координации их работы одним управляющим центром.

Комбинированная форма организационно-управленческой структуры предполагает существование в рамках коммерческого банка элементов как иерархической, так и сетевой организации. Типичной чертой адаптации коммерческих банков к процессу глобализации является все большее количество примеров перехода именно к комбинированной организационной структуре как в наибольшей степени позволяющей сочетать преимущества двух классических – иерархической и сетевой. Это представляется особенно удобным, т.к. позволяет собрать «под одной крышей» различные управленческие возможности и технологии в соответствии с потребностями конкуренции и развития на различных сегментах банковского рынка. В настоящее время комбинированная организационная структура управления коммерческим банком является наиболее типичной для банков, придерживающихся тактических концепций универсализма и нишевого универсализма.

Выстраивание систем управления активами, пассивами, персоналом и рисками банка в условиях глобализации предполагает перманентный системный учет возможного влияния факторов, обусловленных взаимодействием глобальной экономики и банка на функционирование последнего.

Глобализация мирового социо-экономического пространства проявляет себя в сфере управления активами коммерческого банка посредством постоянного возникновения новых инструментов проведения активных операций и направлений инвестирования средств. Это – прежде всего возможность работы на международных фондовых и валютных рынках, предоставление банковских гарантий и заемных средств нерезидентам, финансирование внешней торговли, прямые иностранные инвестиции. Создание системы мониторинга возникающих инвестиционных возможностей, их оперативного анализа и оценки является важнейшей задачей управления активами коммерческого банка в условиях глобализации.

В сфере управления пассивными операциями глобализация позволяет выйти за пределы национального рынка заимствований и использовать возможности международного рынка ссудных капиталов, а также работу со счетами и средствами нерезидентов в целях формирования пассивной части баланса банка. Важнейшей задачей управления коммерческим банком в данном вопросе является создание организационных, юридических, технических и экономических предпосылок проведения пассивных операций за счет средств и инструментов, не доступных в рамках национальных экономических систем. Общей задачей управления пассивными операциями и активами банка продолжает оставаться гармонизация требований и обязательств по срокам, суммам и стоимости.

Основными направлениями совершенствования управления персоналом коммерческого банка в условиях глобализации являются его подготовка и повышение квалификации до уровня мировых стандартов, действенная моральная и материальная мотивация к творческому, высокопроизводительному труду, формирование корпоративной лояльности и командного духа. Решение вышеуказанных задач предполагает создание гибкой, саморазвивающейся системы управления трудовыми ресурсами, что, не в последнюю очередь, предполагает выделение адекватного финансирования.

Специфическими видами риска, приносимыми глобализацией в банковское дело являются валютный и политический. Валютный риск связан с возможностью изменения стоимости требований и обязательств коммерческого банка в связи с колебаниями валютного курса. В качестве основного инструмента управления валютными рисками выступает установление и соблюдение лимитов открытой валютной позиции. Политический риск заключается в возможности потери части или всей стоимости актива, ввиду изменения общественно-политической ситуации, законодательства или особенностей его применения в стране размещения актива. Ему подвержены, главным образом, активные операции коммерческого банка. Управление политическими рисками в условиях глобализации предполагает системный мониторинг их состояния в разрезе стран и регионов и установление на этой основе лимитов банка по активным операциям для каждой из стран.

Экономический аспект успешной адаптации коммерческого банка к процессу глобализации подразумевает создание материальных условий его функционирования, достаточных для буферизации текущих рисков и потерь, а также достижения целей перспективного развития в рамках выбранной тактической концепции. В качестве наиболее ощутимого проявления экономических предпосылок успешной работы банка в условиях глобализации выступает размер собственного капитала банка. Этим обуславливается ключевое значение задачи постоянного наращивания собственного банковского капитала для выживания в условиях глобальной конкуренции.

Психологическая сторона работы по адаптации коммерческого банка к противостоянию вызовам глобализации и использованию предоставляемых ей возможностей должна быть направлена на формирование соответствующих психологических качеств и установок, как среди инсайдеров банка, так и в кругу его реальных и потенциальных клиентов.

Для собственников это – понимание доминирующего, определяющего характера глобальных экономических процессов по отношению к экономике микро и макро уровней, готовность оказания всестороннего содействия деятельности банка и выработка на этой основе стратегии его перманентного развития и экспансии.

По отношению к персоналу – это создание психологического микроклимата, позволяющего, с одной стороны максимально эффективно задействовать личностный творческий и интеллектуальный потенциал наибольшего количества сотрудников для решения задач развития банка и его выживания в конкурентной борьбе, а с другой -

формирование в рамках банка механизмов коллективной адаптации к информационным и психо-эмоциональным нагрузкам и стрессам, которые имеют тенденцию к постоянному нарастанию в условиях глобализации.

Психологическая сторона адаптации коммерческого банка к процессу глобализации также включает в себя формирование благоприятных для работы и развития банка психологических установок в массовом сознании обслуживаемой и потенциальной клиентуры, а также органов государственного надзора и контроля, внешнего аудита и средств массовой информации. Это – идентификация клиентами обслуживающего банка по принципу «свой – чужой», их убеждение в его надежности, престижности прогрессивности и высокой технологичности, экономической обоснованности и целесообразности предлагаемых им условий сотрудничества, создание положительного имиджа законопослушной, «прозрачной», предсказуемой бизнес-организации среди надзорных, контролирующих органов и масс-медиа.

Важнейшими направлениями работы коммерческого банка по формированию положительных психологических установок во внешней среде являются

бренддинг, системный менеджмент в сфере public relations, соответствие декларируемого положения вещей реальному состоянию дел.

В целом, как показывает мировой опыт, (Россия, Китай, Казахстан, Словения) система мер по адаптации национальной банковской сферы к процессу глобализации должна носить комплексный, многоуровневый характер. Она включает в себя три уровня приложения соответствующих усилий: уровень государства, уровень центрального банка и уровень коммерческих банков. Наличие целенаправленной, системной, построенной на понимании объективных закономерностей проявления глобализации в банковской сфере, государственной политики на уровне государства и центрального банка является, наряду с собственными усилиями коммерческих банков, одним из важнейших факторов их успеха во взаимодействии с глобальной экономической средой.