

УДК 336.71

DOI 10.51691/2500-3666_2021_12_5

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ БАНКОВСКИХ УСЛУГ

Сулейманкадиева А.Э.,

*доктор экономических наук, доцент кафедры прикладной экономики
Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет
(«ЛЭТИ»),*

профессор СК ПАО «Газпром»

*Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
Россия, Санкт-Петербург*

Малкин А.В.,

*магистрант программы «Стратегическое корпоративное управление»
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Россия, Санкт-Петербург*

Коваленко А.А.,

*магистрант программы «Стратегическое корпоративное управление»
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Россия, Санкт-Петербург*

Аннотация:

В данной статье приводится анализ модели корпоративного менеджмента АО «Россельхозбанк» по методу OSAI, обосновывается целесообразность ее совершенствования и развития. В связи с этим авторами проведен SWOT-анализ внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на процесс совершенствования модели менеджмента. По результатам анализа модели корпоративного менеджмента сделаны предложения в виде стратегических мероприятий по ее оптимизации.

Ключевые слова: Метод OSAI, модель корпоративного менеджмента, «гуманизм», «холизм», «рационализм», «прагматизм»

IMPROVEMENT OF THE CORPORATE MANAGEMENT MODEL IN THE SPHERE OF BANKING SERVICES

Suleimankadieva A.E.,

Doctor of Economics, Associate Professor of the Department of Applied Economics

St. Petersburg State Electrotechnical University ("LETI"),

Professor of the IC PJSC "Gazprom"

St. Petersburg State University of Economics

Russia, St.Petersburg

Malkin A.V.,

Master's student of the program "Strategic corporate governance"

St. Petersburg State University of Economics

Russia, St.Petersburg

Kovalenko A.A.,

Master's student of the program "Strategic corporate governance"

St. Petersburg State University of Economics

Russia, St.Petersburg

Abstract:

This article provides an analysis of the corporate management model of JSC "Rosselkhozbank" according to the OCAI method, substantiates the feasibility of its improvement and development. In this regard, the authors carried out a SWOT analysis of external and internal factors influencing the process of improving the management model. Based on the results of the analysis of the corporate management model, proposals were made in the form of strategic measures for its optimization.

Key words: OCAI method, corporate management model, "humanism", "holism", "rationalism", "pragmatism"

Глобальный процесс распространения эпидемической коронавирусной инфекции COVID-19, привнес негативное отражение во многие отрасли экономики. Введение ограничений, а также производственный спад, вызванный

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

временными остановками производственных и логистических процессов, повлекли снижение мировых цен на энергоресурсы, повысив волатильность на мировых финансовых рынках и как следствие существенно снизили индекс деловой активности в основных отраслях экономики страны. В этих условиях Правительством РФ и Банком России был разработан комплекс стабилизирующих мер, обеспечивающий масштабную поэтапную целевую поддержку экономики, финансового сектора и населения. Оперативное принятие указанных мер внесли положительную коррективу в общую картину стабилизации кризиса финансового сектора, тем не менее масштаб потерь из-за введенного локдауна производственной деятельности можно объективно оценивать поэтапно по мере восстановления предпринимательской активности. В качестве объекта исследования в данной статье выступает банковская система, точнее АО «Россельхозбанк» (далее – Банк), который в рамках государственной программы «Ипотека с господдержкой 2020», снизил процентные ставки до 5,9% годовых [2-4]. Таким образом, в условиях современной экономики в сфере банковских услуг актуальной стала проблема стабилизации финансового портфеля, привлечения долгосрочных инвестиций, устранения дефицита пассивов и высокой стоимости привлечения ресурсов на внутреннем рынке. Предусматривается интегрированная поддержка докапитализации Банка за счет средств синхронизации мер государственной поддержки и средств программы целевой поддержки АПК и диверсификации источников капитала и фондирования усилиями Банка. И эта ситуация обосновывает целесообразность совершенствования и развития эффективной модели корпоративного менеджмента в Банке.

В связи с этим целью настоящей статьи является анализ существующей модели корпоративного менеджмента Банка и ее совершенствование по методу оценки конкурирующих ценностей компании и выбору стратегии ее развития

(по методу OSAI), предложенному американскими учеными К.Камероном и Р.Куинном [1].

Совершенствование модели корпоративного менеджмента в Банке, на наш взгляд, является важнейшим фактором достижения высокого уровня эффективности управления финансовой политикой инвестиций в капитал Банка и включает два этапа.

На первом этапе проводилась диагностика текущей модели корпоративного менеджмента Банка и прогнозирование перспективной ее модели (будущей через 3-5 лет). Критериями оценки эффективности корпоративного менеджмента и деятельности Банка, являются: ориентированность модели корпоративного менеджмента; ведущие факторы, функции и принципы корпоративного менеджмента (управления); управление персоналом; связующая сущность Банка; стратегические цели в модели корпоративного менеджмента компании и критерии успеха системы менеджмента Банка.

Оценка проводится по 100-балльной системе оценивания шести (выше определенных) критериев, которые распределяются по четырем альтернативам. Каждая альтернатива соответствует определенной модели корпоративного менеджмента, полученной в результате сочетания таких критериев, как:

1. Альтернатива А, полученная в результате сочетания критериев: «Результативность, выгодность процесса принятия решения» и «Результативность, выгодность процесса принятия решения», получила название «Гуманизм».

2. Альтернатива В получилась в результате сочетания критериев: «Результативность, выгодность процесса принятия решения» и «Духовность, социальность принятия управленческого решения» и обозначена как «Холизм».

3. Альтернатива С была получена в результате сочетания критериев: «Духовность, социальность принятия управленческого решения» и

Операционализм (узкая специализация)», и она получила название «Рационализм».

4. Альтернатива D образовалась в результате сочетания таких критериев, как: «Результативность, выгодность процесса принятия решения» и «Операционализм (узкая специализация)» и она получила название «Прагматизм».

Таким образом, пересечение осей ОХ и ОУ позволили подучить четыре квадранта с соответствующими типами моделей корпоративного менеджмента. Кроме того эта оценка проводилась дважды, то есть по двум шкалам «Теперь» и «Предпочтительно». Шкала «Теперь предполагает оценку в настоящее время, а шкала «Предпочтительно» дает перспективную прогнозную на 3-5 лет) модель развития корпоративного менеджмента. Средние значения оценок модели корпоративного менеджмента анализируемого банка по каждой альтернативе по двум шкалам приведены в табл. 1.

Таблица 1. Средняя оценка модели корпоративного менеджмента Банка по четырем альтернативам¹

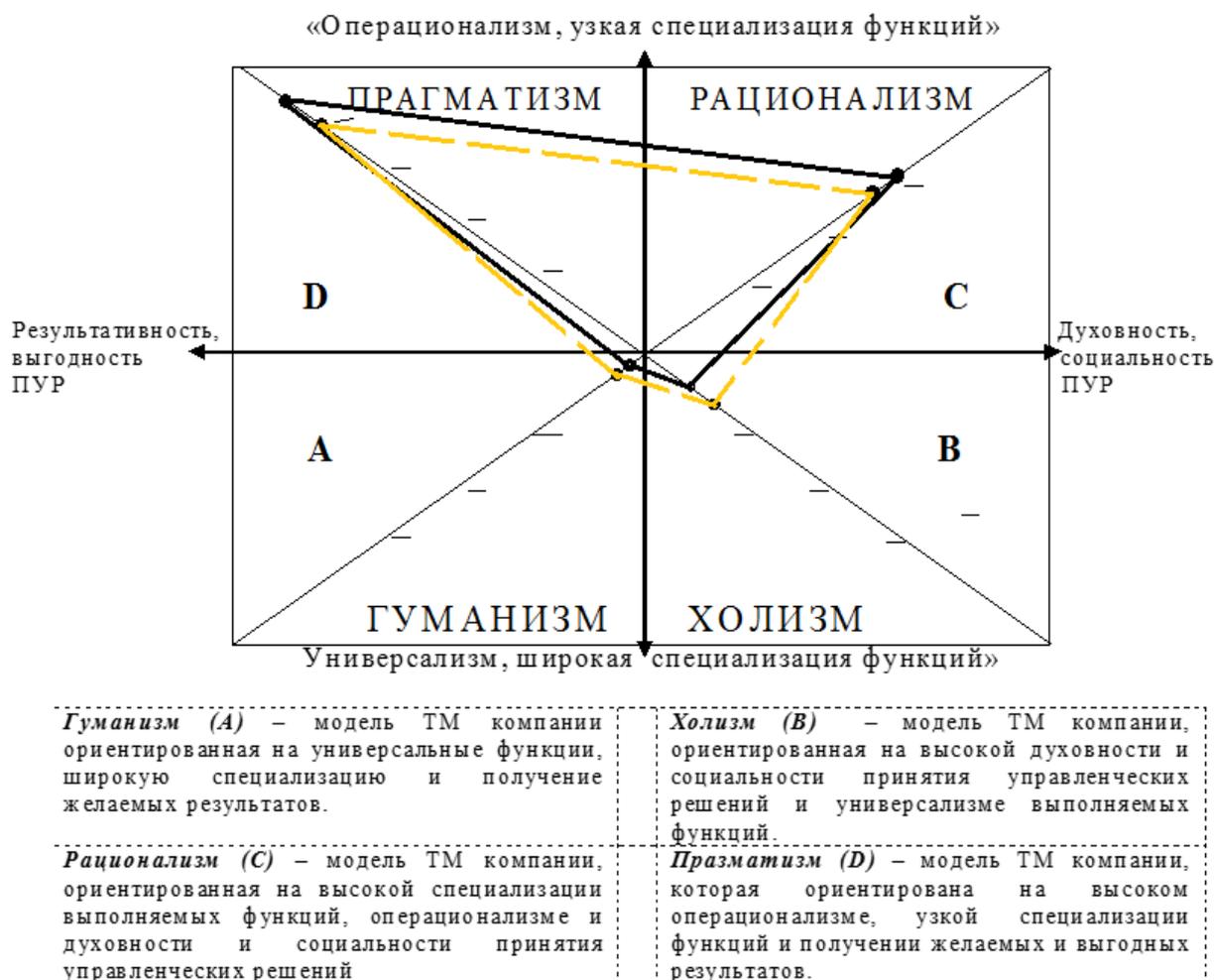
Альтернативы	Теперь	Предпочтительно
A	5,00	7,50
B	10,83	15,00
C	38,33	35,83
D	45,83	41,67
ВСЕГО:	100%	100%

По результатам оценки строились графически текущая и перспективная модели корпоративного менеджмента Банка. В каждом из квадрантов определяются усредненные значения каждого из критериев. Результаты анализа существующей и предпочтительной моделей корпоративного менеджмента, полученные экспертным путем показаны на рис. 1.

На втором этапе разрабатывалась соответствующая стратегия развития Банка, направленная на совершенствование модели корпоративного менеджмента на основе проведения SWOT-анализа эффективности текущей модели и формирования перечня мероприятий, ориентированных на ее совершенствование. Оценка внутренних факторов (сильных и слабых сторон), внешних факторов (возможностей и угроз), оказывающих влияние на модель корпоративного менеджмента Банка, а также мероприятий стратегического характера приведены в таблице 2.

¹ Оценка модели корпоративного менеджмента Банка по методу OSAI была предложена американскими учеными К.Камероном и Р.Куинном и подробно изложена в работе [1]

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»



Примечание:

Черная сплошная линия показывает оценку текущего состояния модели корпоративного менеджмента Банка, то есть представляет собой оценку по шкале «Теперь», а пунктирная оранжевая линия соответствует перспективной модели корпоративного менеджмента, выполненной по шкале «Предпочтительно»

Рис. 1. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей модели корпоративного менеджмента Банка (по методу OCAI) [1, с .61-100]

Из рисунка 1 очевидно, что текущая модель корпоративного менеджмента Банка остается в том же квадранте в будущем, то есть через 3-5 лет, но только предлагается ее укрепление. На данном этапе развития Банка и через 3-5 лет оптимальной по мнению экспертов является прагматическая модель корпоративного менеджмента, что подтверждается результатами

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

оценки, полученной в ходе анкетирования персонала Банка и экспертной ее оценки.

Таблица 2. SWOT-анализ факторов, влияющих на модель корпоративного менеджмента Банка и стратегические мероприятия развития компании [4]

Факторы влияния на модель корпоративного менеджмента Банка	Цель 1. Развитие АПК ²	Цель 2. Диверсификация источников дохода	Цель 3. Укрепление позиций Банка на рынке кредитно-финансовых услуг как эффективного, надежного и высокотехнологичного финансового института
Сильные стороны	Лидирующие позиции по финансированию АПК Высокий кредитный рейтинг и репутация банка	Качество клиентской базы Обширная линейка продуктов на основе клиенто-ориентированного подхода Контроль динамики административно-управленческих расходов Регулярная отчетность Группа компаний с обширной линейкой предлагаемых продуктов	Банк со 100% господдержкой Крупная сеть филиалов Высокий кредитный рейтинг и репутация банка Льготное кредитование
Слабые стороны	Не все офисы обслуживают компании АПК, в особенности кредитование Сложная установка ДБО ³ для юридических лиц	Отсутствие возможности создания конкурентных преимуществ как источника стратегического соответствия. Консервативность клиентов (средний возраст физических	Отсутствие единой системы базы данных по клиентам (банк региональный) Слабый процессинг по сравнению с конкурентами

²Агропромышленный комплекс

³Дистанционное банковское обслуживание

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

		лиц 47-50 лет)	
Возможности	Содействие реализации конкурентоспособного импортозамещения Рост доли типовых продуктов и непрерывных технологий в осуществлении продаж, усовершенствование механизмов индивидуального структурирования сделок	Увеличение доли рынка Рост доходности от транзакционных и комиссионных операции в структуре доходов Банка	Сотрудничество со сторонними ИТ компаниями для улучшения системного обеспечения Наращивание доли операций, совершаемых по техническим каналам дистанционного банковского обслуживания
Угрозы	Ухудшение экономической и геополитической ситуации Санкции Повышение потребительских цен Девальвация рубля	Снижение доходов населения Лишение государственной поддержки Снижение спроса кредитования	Быстрое обновление ИТ сферы у конкурентов
Стратегические мероприятия (<i>m</i>)	Совершенствование инструментария повышения качества клиентского обслуживания и лояльности как средство повышения уровня доходности кредитного портфеля и снижения проблемной и просроченной задолженностью Диверсификация клиентского продукта с целью увеличения услуг на единицу клиента, а также увеличения активностей в клиентской сфере.	Рост устойчивых клиентских пассивов как результат политики разнонаправленного привлечения источников фондирования. Дифференциация линейки банковских и инвестиционных продуктов и услуг по всей горизонтали клиентской стратификации. Рост доли кредитного портфеля за счет привлечения привилегированных клиентов из приоритетных отраслей экономики, отраслей АПК, населения, в том	Оптимизация операционной модели и повышение эффективности бизнес-процессов Совершенствование технологической инфраструктуры Банка, в том числе за счет приобретения банковских и небанковских активов, включая технологические платформы Повысить эффективность работы региональной сети путем сбалансированного развития видов и форматов точек

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

		числе в рамках Программы АСВ и других государственных программ	доступа к продуктам и услугам Банка
--	--	--	-------------------------------------

Проведенный анализ показал, что в данный момент модель корпоративного менеджмента АО «Россельхозбанк» ориентирована на высокий операционализм, узкую специализацию функций и получение желаемых и выгодных результатов, то есть она основана на принципах прагматизма. При анализе и прогнозировании желаемой модели корпоративного менеджмента можно отметить, что для Банка целесообразно ее сохранение в качестве ведущей модели и дальнейшее ее укрепление и развитие. Банк представляет собой сферу с четко определенной структурой правил и функций. Модель корпоративного менеджмента Банка ориентирована на получение максимального результата, извлечение прибыли, прежде всего, экономических выгод. С другой стороны каждый работник Банковской структуры представляет собой специалиста с четко определенным кругом обязанностей и ответственности и рациональным типом мышления. Несомненно в такой компании должна быть развитая система управления, включающая в себя элементы, как рационализма, так и принципы узкой специализации.

Библиографический список

1. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры/ Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — 320 с.
2. Россельхозбанк// [Электронный ресурс]/. – Режим доступа – URL: <https://www.rshb.ru/>(дата обращения 14.12.2021).
3. Россельхозбанк. Материал из Википедии// [Электронный ресурс]/. – URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%85%D0%BE%D0%B7%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA> (дата обращения 14.12.2021).

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

4. Стратегия развития АО «Россельхозбанк» до 2020 г.// [Электронный ресурс]/.
– URL: <https://www.rshb.ru/download-file/155891/strategy2020.pdf> (дата обращения 13.12.2021).

Оригинальность 75%