

МЕСТО СИТУАЦИОННОГО ПОДХОДА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ НАДЁЖНОСТЬЮ БАНКА

*г. Владивосток, Владивостокский государственный
университет экономики и сервиса*

Текущий период российской экономики отличается динамичностью происходящих в ней перемен, что находит свое отражение в различных сферах народного хозяйства, в том числе и в банковской системе страны. В таких условиях основная задача банков заключается не только в умении адаптироваться к происходящим событиям, но и в способности к дальнейшему развитию, при этом умело реагируя на все изменения и используя их в целях своего успешного функционирования.

В связи с этим одним из наиболее приемлемых подходов к управлению банком является ситуационный подход, позволяющий конструировать процесс управления банком и его количественными и качественными показателями с учётом влияния текущих ситуаций, как в макро-, так и микросреде банка, прогнозировать возможные ситуации и их последствия. Только грамотно организованный и эффективно осуществляемый процесс управления банком может обеспечить ему устойчивое положение, позволит быть надёжным с позиций всех участников банковских отношений.

Надёжность банка — важный многокритериальный качественный показатель, включающий в себя устойчивость, ликвидность, доходность и другие. Чаще всего встречаемое в экономической литературе определение «надёжности банка», как его возможности отвечать по своим обязательствам, справедливо лишь в части отношений банка с контрагентами. При этом оно не

раскрывает одной из основных характеристик рассматриваемого понятия, а именно его вероятностного характера. Вероятностный характер надежности банка выражается, прежде всего, в ее зависимости от складывающихся ситуаций как во внешней, так и внутренней среде банка. Но для успешного реагирования на данные ситуации необходимо управлять процессом реализации задач, чтобы в результате деятельности можно было бы рассчитывать на получение запланированных результатов.

Являясь генеральным, системообразующим показателем, представляющим собой совокупность качественных характеристик банка, надёжность банка сама выступает в качестве управляемой экономической категорией. В связи с этим весьма важным представляется выбор оптимальных подходов и методик управления надёжностью.

Теория управления содержит в себе целый ряд управленческих подходов.

Наиболее часто рассматриваемый в менеджменте «системный подход» связан с применением общей теории систем для решения управленческих задач. Система — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Надёжность банка, безусловно, является системой взаимосвязанных элементов. Прежде всего, это устойчивость банка, его стабильность, ликвидность, доходность, достаточность капитала, уровень качества менеджмента, которые, в свою очередь, сами являются системами (подсистемы по отношению к надёжности банка).

Надёжность банка относится к категории открытых систем. Сущность *системного подхода* к управлению заключается в методологии исследования объекта как системы, в которой выделены элементы, внутренние и

внешние связи, наиболее существенным образом влияющие на исследуемые результаты его функционирования, а цели каждого из элементов определены исходя из общего предназначения объекта. Следовательно, главная задача сводится к установлению заданного состояния функционирования системы, предусмотренного планированием. Главная идея системной теории состоит в том, что ни одно действие не предпринимается в изоляции от других. Каждое решение имеет последствия для всей системы.

Данный подход в управлении позволяет избежать ситуаций, когда решение в одной области превращается в проблему для другой. Кроме того, системный подход отражает способность открытой системы приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование.

Сложность управления при системном подходе зависит, прежде всего, от количества изменений в системе и её окружении.

Функции управления в их взаимосвязи между собой рассматривает *процессный подход*. Под процессом понимается система взаимосвязанных действий планирования, организации, мотивации и контроля. Применение процессного подхода в управлении надёжностью банка вполне обосновано. Чтобы обеспечить банку достаточно длительное существование, необходимо планировать надёжность банка (среднесрочную и долгосрочную в зависимости от сроков взятых обязательств) как гарантию выполнения обязательств банка. Кроме того, требуется постоянная оценка надёжности банка, прогнозные ожидания её уровня. При этом определяющим критерием является мотивация качественного управления надёжностью, в эффективности которого заинтересованы фактические и потенциальные

клиенты банка, акционеры, государство и сам банк. В процессе осуществления управленческих функций должна учитываться текущая ситуация, прогнозируемая ситуация и возможность непредвиденных ситуаций.

Функциональный подход к разрабатываемой процедуре управления надёжностью банка применяется в сочетании с системным и процессным. Он заключается в том, что параметры потребностей рассматриваются как совокупность функций, которые должны быть выполнены. Если принять во внимание, что сущность надёжности банка определяется её функциями: защитной, стимулирующей, регулирующей, контрольной, то функциональный подход призван обеспечить выполнение обозначенных функций. После определения функций создаются несколько альтернативных способов для обеспечения этих функций и выбирается тот из них, для которого соотношение затрат и полезного эффекта будет оптимальным. При этом определяющим фактором будет влияние как внутренней, так внешней среды, тех ситуаций, в условиях которых осуществляется процесс управления надёжностью банка.

Комплексный подход, в свою очередь, предусматривает его распространение на все части, стороны и аспекты надёжности банка и связи как внутри банка, так и во внешней среде. Только на основе комплексного и всестороннего изучения уровень надёжности банка может быть оценён. С другой стороны, комплексный подход к разработке процедуры оценки надёжности может применяться для того, чтобы любой отдельный элемент надёжности банка был изучен и оценён с помощью комплекса подходов, методов и методик, то есть в многообразии конкретных явлений и отношений. Любая проблема или потребность на основе комплексного и системного подходов может быть представлена как комплекс отдельных аспектов

(экономических, организационных и др.), что и позволяет выработать комплексные меры разрешения проблем и удовлетворения потребностей.

Количественный и качественный подходы базируются на законе диалектики взаимного перехода количественных изменений в качественные. Оба перехода конкретизируются множеством методов качественного и количественного анализа при оценке любого элемента надёжности банка. Данные подходы позволяют увидеть за количественными изменениями качественные скачки, то есть выявить зарождающуюся или неосознанную проблему, грядущий кризис или улучшение, а также представить качественные оценки и суждения в виде количественных показателей, параметров и показателей. Одновременное использование в системе оценки количественного и качественного подходов также является «проявлением» комплексного подхода. Надёжность банка является именно тем показателем, к которому весьма сложно применить количественный подход по причине возникающих трудностей в оценке его качественных характеристик, например таких, как менеджмент банка, несмотря на множество разрабатываемых моделей и существование различных рейтинговых методик.

Суть *структурного подхода* заложена в определении приоритетов среди факторов, методов, принципов и других инструментов в их совокупности с целью рационального распределения ресурсов. Это значит, что при реализации данного вида управленческого подхода необходимо провести ранжирование факторов, а также предварительную структуризацию объекта исследования и управления. Именно структурный подход должен быть использован при анализе факторов и показателей, характеризующих надёжность банка, который неразрывно связан с анализом ситуаций, в условиях которых вынужден функционировать банк. Кроме того, на основе

структурного подхода формируется функциональная структура процедуры оценки надёжности банка.

Экономическая среда постоянно подвергается влиянию трудно прогнозируемых факторов. Возможность выбора правильного управленческого решения в условиях значительной изменчивости внешней и внутренней среды даёт использование *ситуационного подхода*, который основывается на том, что решение о применении различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку существует множество факторов как в самой системе, так и вне её, возникают сложности при прогнозировании и управлении системой. Следовательно, самым эффективным методом управления в данной конкретной ситуации является тот, который наиболее соответствует ситуации и определяется оперативно с максимальной степенью адаптации к сложившейся ситуации.

Ситуационный подход внёс большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Основопологающим моментом ситуационного подхода является *ситуация*, т.е. совокупность событий, обстоятельств, развивающихся во времени и пространстве, сильно влияющих на управляемый объект в данное конкретное время и имеющих определённые последствия. В связи с этим ситуационное управление – это процесс принятия управленческих решений по мере возникновения проблем в соответствии со складывающейся экономической ситуацией.

Из-за того, что в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость «ситуационного мышления». Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приёмы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

«Ситуационный подход, разработанный в конце 60-х годов XX века, не считает, что концепции традиционной теории управления, бихевиористской школы и школы науки управления неверны. Системный подход, с которым ситуационный тесно связан, пытается *интегрировать* различные частичные подходы. Он также подчёркивает неразрывную взаимосвязь между управленческими функциями и не рассматривает их по отдельности» [2]. Данный факт подтверждается приведённой выше характеристикой управленческих подходов. Каждый из них опирается на реальные или прогнозируемые события, на те ситуации, с которыми сталкивается управляемый объект.

Рассмотрение ситуации как важного явления не является чем-либо новым в управленческой теории. Ещё Н. Макивелли, рассматривая вопросы государственного управления, обращал внимание на зависимость принимаемых решений от складывающихся ситуаций. Принцип относительности управления Макиавелли гласит: выбор средств соотносится с ситуацией, оценка результата — со средствами, наконец, всё вместе — цель, средства, ситуация — должны соотноситься между собой.

Следует отметить, что до сих пор ситуационный подход не нашел должного применения в банковской сфере в силу сложности процесса формализации ситуаций, их математического выражения.

Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это скорее способ мышления об организационных проблемах и их решениях. В нём также сохранена концепция процесса управления, применимая ко всем управляемым объектам. Но ситуационный подход признает, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно

варьировать.

Например, все организации заинтересованы в обеспечении собственной надёжности. Однако, подходы к надёжности для технических структур и банков различны по своему качественному содержанию. Действительно, надёжность авиационной промышленности и надёжность банков оцениваются потребителями результатов их деятельности с разных позиций. При этом применяются разные критерии оценок, учитываются разные факторы, оказывающие влияние на надёжность. В отличие от технических наук, где сравнительно несложно определить количественные показатели факторов (они, как правило, изначально заложены в нормативных требованиях к эксплуатации оборудования), в банковской сфере многие параметры обусловлены не только экономическими, но и политическими, социальными параметрами.

При управлении надёжностью банка *ситуационный подход* должен увязывать приёмы и концепции с конкретными ситуациями для того, чтобы достичь поставленных целей наиболее эффективно. При этом одной из задач является определение самых значимых переменных ситуаций и их влияния на эффективность управления надёжностью банка.

Руководитель банка должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность и способны поддерживать уровень надёжности в привычной для функционирования ситуации. Но при этом он должен уметь оценивать сильные и слабые стороны управленческих концепций и методик при конкретных ситуациях и предвидеть вероятностные последствия (как положительные, так и отрицательные) от применения той или иной методики. При управлении надёжностью банка необходимо уметь правильно интерпретировать ситуацию, то есть правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в

данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных. При этом важно увязывать конкретные приёмы с конкретными ситуациями так, чтобы в результате был получен наименьший отрицательный эффект или появилась возможность использовать сложившуюся ситуацию для укрепления надёжности банка.

Успех или неуспех ситуационного подхода в значительной степени опирается на определении переменных ситуаций и их влияния. Если это не будет сделано правильно, нельзя полностью оценить сравнительные характеристики или приспособить метод к ситуации. Когда можно проанализировать ситуацию, тогда не возникнет необходимости прибегать к догадкам или методу проб и ошибок для определения наиболее подходящего решения возникших проблем.

При ситуационном подходе не последнюю роль играет качество осуществляемого риск-менеджмента. Определение риска, как степени вероятности опасного события, влекущего наступление ущерба, отражает прямую взаимосвязь понятий «ситуация» и «риск». При этом риск является частным проявлением ситуации. Безопасность как самого банка, так и его партнёров определяется прямой зависимостью надёжности банка от влияния различных факторов и, в первую очередь, от рисков, неизбежно сопровождающих банковскую деятельность. Объединяющим признаком надёжности и риска выступает вероятностный характер данных категорий, определяемых тот или иной ситуацией. В связи с этим представляется вполне обоснованным применение ситуационного подхода к управлению надёжностью банка.

Создать эффективный механизм функционирования банка на основе концепции безрисковой деятельности невозможно. Риск составляет объективно неизбежный

элемент принятия любого решения в силу того, что неопределенность - неизбежная характеристика условий хозяйствования. В экономической литературе часто не делается различий между понятиями «риск» и «неопределенность». Но их следует разграничивать. В действительности первое характеризует такую ситуацию, когда наступление неизвестных событий весьма вероятно и может быть оценено количественно, а второе - когда вероятность наступления таких событий оценить заранее невозможно. В реальной ситуации любое принимаемое решение почти всегда сопряжено с риском, который обусловлен наличием ряда непредвиденных факторов неопределенности [2].

Не существует плохих или хороших методов управления рисками или надежностью банка, существует лишь соответствие или несоответствие метода конкретной ситуации, поэтому ни один метод не стоит абсолютизировать. В этом плане ситуационный подход является универсальным, так как может использовать методы, которые необходимо применить в какой-либо конкретной ситуации. Управление надежностью очень сложный процесс, конечно, если это не касается текущей надежности, так как её существенное повышение может быть достаточно легко произведено за счет проведения некоторых сверхприбыльных краткосрочных операций, которые в состоянии компенсировать убытки банка.

Однако существует еще и стратегическая надежность, которая не всегда зависит от надежности текущей, а управление ею гораздо сложнее. Но даже оценка стратегической надежности банков позволяет учесть эффект «лавины», когда даже очень незначительные изменения банковских показателей могут вызвать комплекс широкомасштабных проблем, имеющих общие катастрофические последствия для финансовой стабильности кредитных организаций. Как известно, банки

существуют в реалиях постоянно меняющейся экономики и предсказать будущее экономики во всех её нюансах невозможно. Поэтому заранее подготовленные алгоритмы поведения, разработанные решения для того или иного случая могут оказаться совершенно бесполезными, так как абсолютно одинаковых ситуаций не бывает. Ситуационный подход же призван применять их с определенными изменениями, необходимыми для данной ситуации или вовсе найти новые.

Элементами ситуационного подхода к управлению надёжностью банка являются: определение классификационного спектра ситуаций, влияющих на надёжность конкретного банка; осуществление диагноза ситуаций, их приоритета по возникающим проблемам, отрицательным последствиям неправильного и несвоевременного их разрешения и другим критериям; изучение характеристик ситуаций и определение тех факторов, которые влияют на принятие решений; разработка вариантов организационных решений; выбор оптимальных организационных решений, наилучшим образом соответствующих требованиям всего комплекса ситуаций.

Оценивая текущую ситуацию, которая возникнет или может возникнуть под воздействием тех или иных обстоятельств, банк имеет возможность разработать и применить меры для того, чтобы обернуть эти обстоятельства для себя положительным образом и получить максимум пользы.

М. Мескон указывает на невозможность определения всех возможных ситуаций в управлении организацией: буквально каждая грань человеческого характера и личности, каждое предыдущее управленческое решение и все, что происходит во внешнем окружении организации, определённым образом влияет на решения организации [1]. Ситуационный подход позволяет расширить теорию

систем за счёт разработки концепции, согласно которой наиболее подходящий в данной ситуации метод управления определяется конкретными внутренними и внешними факторами, характеризующими надёжность банка и влияющими на неё соответствующим образом.

При этом следует рассматривать среду прямого воздействия и среду воздействия косвенного. Первая включает в себя факторы, которые непосредственно влияют на надёжность банка и испытывают на себе её же прямое же влияние. К этим факторам следует отнести акционеров и инвесторов, кадровое обеспечение банков, законы, заёмщиков и конкурентов, качество ресурсной базы. Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на надёжность банка. Речь идёт о состоянии экономики и её регионов, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для банка события в других странах.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что основой ситуационного подхода к управлению надёжностью банка является именно конкретная ситуация, то есть конкретный набор обстоятельств, которые существенно влияют на него в данное время. Поскольку основу подхода составляет ситуация, то чрезвычайно важно наличие «ситуационного мышления» у менеджеров: хотя общий процесс управления одинаков, специфические приемы, которые должен использовать менеджер, могут и должны варьироваться.

Литература:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. : ДЕЛО, 1997.
2. Шевченко И.К. Организация предпринимательской деятельности. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004.