Лаврентьев, Михаил Владимирович. Повышение эффективности деятельности коммерческого банка в инновационной экономике : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Лаврентьев Михаил Владимирович; [Место защиты: Рос. гос. социал. ун-т].- Москва, 2013.- 154 с.: ил. РГБ ОД, 61 13-8/924

**Содержание к диссертации**

Введение

**Глава 1. Теоретические основы повышения эффективности деятельности коммерческого банка и роль инноваций 9**

1.1. Общая характеристика деятельности коммерческого банка 9

1.2. Риски, влияющие на деятельность коммерческого банка 15

1.3. Роль инноваций в повышении эффективности деятельности коммерческого банка 22

**Глава 2. Механизм повышения эффективности деятельности коммерческого банка в инновационной экономике 34**

2.1. Содержание и ключевые элементы банковского менеджмента 34

2.2. Концептуальный подход к синергетико-инновационно-инвестиционному банковскому менеджменту 46

2.3. Характеристика и основы организации внутреннего контроля как элемента обеспечения эффективности инновационной деятельности коммерческого банка 57

**Глава 3. Персонал - неотъемлемый элемент эффективности инновационной деятельности коммерческого банка 72**

3.1. Исследование понятия и роли персонала в инновационной деятельности коммерческого банка 72

3.2. Методические аспекты повышения эффективности деятельности персонала коммерческого банка 77

3.3. Развитие банковского персонала, определяющее инновационную деятельность коммерческого банка ПО

Заключение 119

Библиографический список

* [Риски, влияющие на деятельность коммерческого банка](http://www.dslib.net/finansy/povyshenie-jeffektivnosti-dejatelnosti-kommercheskogo-banka-v-innovacionnoj.html#5308541)
* [Роль инноваций в повышении эффективности деятельности коммерческого банка](http://www.dslib.net/finansy/povyshenie-jeffektivnosti-dejatelnosti-kommercheskogo-banka-v-innovacionnoj.html#5308542)
* [Характеристика и основы организации внутреннего контроля как элемента обеспечения эффективности инновационной деятельности коммерческого банка](http://www.dslib.net/finansy/povyshenie-jeffektivnosti-dejatelnosti-kommercheskogo-banka-v-innovacionnoj.html#5308543)
* [Методические аспекты повышения эффективности деятельности персонала коммерческого банка](http://www.dslib.net/finansy/povyshenie-jeffektivnosti-dejatelnosti-kommercheskogo-banka-v-innovacionnoj.html#5308544)

**Введение к работе**

**Актуальность темы исследования**. Банковский сектор в формировании экономики любой страны играет существенную роль. Современные условия характеризуются динамичностью, высокой конкуренцией, ростом научно-технического прогресса, что влечет необходимость постоянного расширения направлений деятельности банков, разработки новых востребованных банковских продуктов и услуг, так как от успешной и эффективной работы банковского сектора зависит и экономический рост в стране. С целью устойчивого функционирования российских банков и развития в перспективе возникает необходимость повышения эффективности деятельности коммерческого банка посредством инноваций, обеспечивающих его конкурентные преимущества.

Повышение эффективности деятельности коммерческого банка обеспечит рост конкурентоспособности, получение дополнительной прибыли. В быстроменяющихся условиях именно использование инноваций способствует не столько выживанию в деловой среде, сколько развитию коммерческого банка. Также залогом благополучия банка является формирование и эффективное использование персонала. Для этого необходимо инвестирование средств в его развитие и, следовательно, поиск новых методов управления для максимального использования знаний, креативных способностей и опыта работников.

В связи с вышеизложенным, актуальность темы исследования определяется необходимостью повышения эффективности деятельности коммерческого банка с целью успешного функционирования и диверсификации его бизнеса.

**Степень разработанности проблемы.** Совершенствование механизма повышения эффективности деятельности коммерческого банка является особенно актуальным в современных стремительно меняющихся условиях. Интеграция России в мировое экономическое пространство, вхождение страны в ВТО способствуют совершенствованию деятельности национального банковского сектора в свете тенденций развития мирового банковского сектора, с учетом исторического наследия и настоящего опыта российской банковской сферы.

Изучению инновационных процессов посвящено множество работ российских и зарубежных ученых: И.В. Афонина, Л.С. Барютина, М.А. Бендикова, Д.А. Ендовицкого, А.К. Казанцева, Г.Д. Ковалева, Й. Шумпетера, Е.Ю. Хрусталева и других.

Исследованию банковской деятельности, ее управлению и вопросам инновационных процессов в банке посвящены труды известных отечественных и зарубежных ученых: И.Т. Балабанова, Г.Н. Белоглазовой, Н.П. Белотеловой, Н.В. Бондарчук, Д.Д. Ван-Хуз, В.С. Викулова, В.А. Галанова, Дериг Ханс-Ульрих, Э.Дж. Долан, Е.Ф. Жукова, А.В. Калтырина, Г.Г. Коробовой, Ю.И. Коробова, О.Г. Королева, Л.В. Кох, Л.П. Кроливецкой, О.И. Лаврушина, Р.Л. Миллер, А.М. Тавасиева, И.П. Хоминич и других.

Значительный вклад в разработку теоретических и методологических положений синергетики и ее применения при решении проблем инновационного развития экономики и управления деятельностью хозяйствующих субъектов внесли авторы: И. Ансофф, В.И. Аршинов, П. Друкер, В.Б. Занг, С.П. Капица, С.П. Курдюмов, Г.Г. Малинецкий, Г. Хакен и другие.

Несмотря на изученность подходов к повышению эффективности деятельности банков, в настоящее время недостаточно раскрыты теоретические и методические основы совершенствования инновационной деятельности коммерческого банка, повышающей его эффективность и конкурентоспособность в деловой среде. В этой связи необходимо разработать методические положения, повышающие эффективность деятельности коммерческого банка посредством расширения инновационной деятельности, что обуславливает выбор темы и разработку основных направлений исследования.

**Объектом исследования** выступает деятельность коммерческих банков.

**Предметом исследования** является комплекс теоретико-методических проблем, возникающих при совершенствовании механизма инновационной деятельности коммерческого банка, повышающего эффективность деятельности коммерческого банка.

**Соответствие паспорту специальностей.** Исследование проведено в рамках пунктов Паспорта специальностей ВАК РФ: 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит – п. 10.7. – Повышение эффективности деятельности банков с государственным участием, банков с иностранным участием, а также региональных банков; п. 10.8. – Инвестиционная политика банка.

**Информационной основой исследования** выступают нормативные акты и инструктивные материалы Центрального банка Российской Федерации по регулированию деятельности коммерческих банков, законодательные документы Министерства Финансов Российской Федерации, а также Госналогслужбы Российской Федерации. В диссертационном исследовании использованы материалы научных конференций, глобальной сети Internet.

**Цель и задачи диссертационного исследования.** Цель работы заключается в обосновании теоретико-методических положений и разработке практических рекомендаций по повышению эффективности деятельности коммерческого банка в условиях инновационной экономики.

Для достижения вышеуказанной цели в диссертации определен следующий комплекс взаимосвязанных задач:

- изучить общую характеристику банковской деятельности, факторы и риски, влияющие на нее;

- определить значение инновационного механизма деятельности коммерческого банка в части повышения его эффективности;

- раскрыть ключевые элементы инновационного банковского менеджмента;

- отразить характеристику и основы организации внутреннего контроля как элемента контроля за инновационной стратегией коммерческого банка;

- предложить методику оценки развития банковского персонала, обеспечивающего инновационную деятельность коммерческого банка.

**Теоретическая и методологическая основа исследования.** Теоретической основой диссертации послужили труды отечественных и зарубежных авторов, в которых исследуются вопросы повышения эффективности банковской деятельности, направленной на инновационное развитие.

Методологическую основу исследования составили общенаучные методы познания, такие как: анализ и синтез, наблюдение, сравнение, системный подход, экспертные оценки, группировки, обобщение, способствующие экономическому обоснованию основных выводов и рекомендаций, предложенных в диссертационной работе.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в систематизации, обосновании и решении теоретических и методических положений, связанных с практическим применением механизма инновационной деятельности коммерческого банка, повышающего эффективность его деятельности. К наиболее существенным, определяющим новизну положениям, полученным лично автором и являющимся предметом защиты относятся следующие:

1. Разработан системный подход к деятельности коммерческого банка, учитывающий воздействие факторов внешнего окружения и факторов внутренней среды, требующих постоянного совершенствования принципов и методов повышения эффективности деятельности банка; инновационный механизм деятельности коммерческого банка, а также уточнены принципы управления банковскими рисками.

2. Дана трактовка понятия «инновационный механизм повышения эффективности деятельности коммерческого банка» как комплекса мероприятий, основанного на принципах, способствующих формированию конкурентных преимуществ коммерческого банка, повышению эффективности принятия решений и выходу на новый уровень посредством развития персонала коммерческого банка.

3. Выделены приоритетные направления реализации инновационной деятельности коммерческого банка при создании банковских продуктов и услуг, учитывающие возможности разработки инноваций собственными силами или приобретение инноваций у сторонних контрагентов.

4. Предложен концептуальный подход к синергетико-инновационно-инвестиционному банковскому менеджменту при реализации коммерческим банком инновационной деятельности с возможностью проявления синергетического эффекта как результата взаимосвязи ключевых элементов банковского менеджмента.

5. Разработаны этапы внутреннего контроля за реализацией инновационной стратегии развития коммерческого банка, повышающие экономическую эффективность от внедрения инновационных продуктов, услуг, а также методов управления.

6. Предложена логическая модель инновационно-инвестиционного направления развития банка, предполагающая инвестирование средств в развитие персонала, разработана методика оценки персонала коммерческого банка, сочетающая показатели оценки его деятельности и обозначены ответственные за достижение результатов инновационной стратегии коммерческого банка.

**Теоретическая и практическая значимость результатов диссертационного исследования**заключается в развитии и уточнении отдельных методических аспектов инновационной деятельности коммерческого банка, повышающих эффективность его деятельности.

Полученные основные практические результаты исследования дают возможность сформировать эффективную систему инновационной банковской деятельности, направленную на долгосрочное успешное развитие коммерческого банка. Практическая значимость исследования также состоит в том, что разработанные в диссертации рекомендации могут быть использованы в деятельности коммерческих банков, а также в учебном процессе.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения и результаты проведенного диссертационного исследования получили положительную оценку на международных и научно-практических конференциях.

Практические положения диссертации по повышению эффективности коммерческого банка, посредством реализации им инновационной деятельности прошли апробацию и приняты к использованию в ЗАО КБ «Ситибанк» и ЗАО «ВТБ24», что подтверждено справками о внедрении.

Отдельные положения исследования используются в учебном процессе Государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования Московской области «Финансово-технологическая академия».

**Публикации по теме исследования.** Основное содержание диссертации отражено в 6 печатных работах общим объемом 2,35 п.л. (авт. 2,26 п.л.), из них 3 работы издано в журналах и изданиях, рекомендованных ВАК РФ.

**Объем и структура диссертационного исследования**. Работа состоит из введения, трёх глав, включающих девять параграфов, заключения, библиографического списка, приложений, и обусловлена установленными целью, задачами и логикой исследования. Основное ее содержание изложено на 145 страницах печатного текста и включает 7 таблиц, 18 схем, 6 графиков и 7 диаграмм.

**Во введении** обосновывается актуальность выбранной темы исследования, представляется степень научной разработанности проблемы, определяются основная цель и задачи, раскрываются предмет и объект исследования, уточняется теоретическая и методологическая основа исследования, излагается научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы.

**В первой главе** **«Теоретические основы повышения эффективности деятельности коммерческого банка и роль инноваций»** исследована общая характеристика деятельности коммерческого банка; установлена взаимосвязь внешнего окружения и внутренней среды коммерческого банка; изучены риски, влияющие на банковскую деятельность; выделены основные принципы управления банковскими рисками; определена роль инноваций в повышении эффективности деятельности коммерческого банка; дана трактовка понятия «инновационный механизм повышения эффективности деятельности коммерческого банка»; предложена модель реализации инновационной деятельности коммерческого банка.

**Во второй главе** **«Механизм повышения эффективности деятельности коммерческого банка в инновационной экономике»** раскрыто содержание и ключевые элементы банковского менеджмента; выделены основные принципы, на которых строится банковский менеджмент; рекомендованы механизмы инновационной банковской деятельности; предложен концептуальный подход к синергетико-инновационно-инвестиционному банковскому менеджменту; исследованы основы организации внутреннего контроля как элемента обеспечения эффективности инновационной деятельности коммерческого банка; рекомендованы этапы внутреннего контроля реализации инновационной стратегии развития коммерческого банка.

**В третьей главе** **«Персонал – неотъемлемый элемент эффективности инновационной деятельности коммерческого банка»** исследовано понятие и роль персонала в инновационной деятельности коммерческого банка; выделены основные элементы кадровой политики коммерческого банка; предложена логическая модель инновационно-инвестиционного направления развития коммерческого банка; предложена методика оценки персонала коммерческого банка.

**В заключении** сформулированы основные теоретические положения и практические выводы по группе актуальных взаимосвязанных проблем, решение которых способствует уточнению теоретико-методических положений по повышению эффективности деятельности коммерческого банка, регулирующего инновационную политику.

## Риски, влияющие на деятельность коммерческого банка

В современных условиях все больше возрастает роль банков в экономике, изменяется их деятельность, расширяются функции, формируются новые финансово-кредитные институты. С течением времени совершенствуются и механизмы повышения эффективности деятельности банка.

Согласно Федеральному закону от 02.12.1990 № 395-1 (ред. от 29.06.2012 г.) «О банках и банковской деятельности» [8] «банк - кредитная организация, которая имеет исключительное право осуществлять в совокупности следующие банковские операции: привлечение во вклады денежных средств физических и юридических лиц, размещение указанных средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности, открытие и ведение. банковских счетов физических и юридических лиц».

В Федеральном законе от 02.12.1990 № 395-1 (ред. от 29.06.2012 г.) «О банках и банковской деятельности» [8] указано, что правовое регулирование банковской деятельности осуществляется Конституцией Российской Федерации, Федеральным законом «О банках и банковской деятельности», Федеральным законом «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)», другими федеральными законами, нормативными актами Банка России.

В экономической литературе даются различные определения банковской деятельности. Так, банковская деятельность — это особый вид предпринимательской деятельности, связанной с движением ссудных капиталов, их мобилизацией и распределением [43, с. 6]. Е.Ф. Жуков [74, с. 18] отмечает, что «под банковской деятельностью понимают организацию технологической цепочки банковского цикла (пассивные и активные операции, финансовые услуги и т.д.), обеспечение технологического процесса деятельности банка всеми необходимыми ресурсами». При этом к банковской деятельности автор относит [74, с. 18]: - разработку и совершенствование банковских технологий; - обеспечение высокого качества банковских продуктов и услуг; - проведение банковских операций и всех видов расчетов; - техническое обслуживание операций, материально-техническое снабжение банковской деятельности; - обеспечение высококвалифицированным персоналом; - поддержание стабильности и ликвидности банка. В современных условиях банки представляют собой не просто кредитно-финансовые институты, а банковскую систему, являясь ее составными элементами. Основными характеристиками современной банковской системы является наличие отношений и взаимосвязей, иерархичность построения, наличие процессов управления.

Согласно Федеральному закону от 02.12.1990 № 395-1 (ред. от 29.06.2012 г.) «О банках и банковской деятельности» [8] «банковская система Российской Федерации включает в себя Банк России, кредитные организации, а также филиалы и представительства иностранных банков».

Современная экономика характеризуется нестабильностью. При этом происходят принципиальные изменения в финансовой системе. Адаптация и приспособление коммерческих банков к быстроменяющимся условиям среды является неотъемлемой составляющей их деятельности. Для устойчивого функционирования банка необходимо разрабатывать и реализовывать банковскую стратегию, с целью определения перспектив и прогнозирования тенденций развития в будущем.

Современная банковская система должна располагать финансово устойчивыми банками, обеспечивающими ее эффективность и стабильность. Следует подчеркнуть, что от наличия эффективно развивающихся банков зависит и успех банковской системы, а, следовательно, экономический рост и уровень развития страны. Таким образом, значение банковской системы в рыночной экономике велико и изменения, происходящие в ней, так или иначе затрагивают экономику в целом.

Деятельность коммерческого банка достаточно сложная, связанная с денежно-кредитными отношениями. Именно через банки проходят денежные потоки, характеризующие производство, распределение, обмен и потребление общественного продукта. При этом банки на денежных и товарных рынках осуществляют множество операций и предоставляют различные банковские услуги. Следует отметить, что, как и любая иная деятельность, банковская нуждается в поиске путей повышения ее эффективности.

Основами функционирования современного банка являются: - постоянное стремление не только к поддержанию собственных позиций в деловой среде, но и к расширению масштабов деятельности в перспективе; - создание благоприятной внутренней среды; - регулярная оценка влияния окружающей среды и разработка направлений и мероприятий, позволяющих адаптироваться к ее изменениям, отвечать потребностям современного рынка, создавая новые востребованные банковские продукты и услуги. В процессе функционирования коммерческий банк сотрудничает и взаимодействует со множеством различных экономических субъектов: собственниками, акционерами, клиентами, конкурентами, Центральным банком Российской Федерации, контролирующими органами, валютными биржами, страховыми компаниями. При этом с каждым из них необходимо выстраивать отдельную политику взаимодействия. Таким образом, стабильное и эффективное функционирование коммерческого банка во многом зависит от внешней среды.

## Роль инноваций в повышении эффективности деятельности коммерческого банка

Особое значение в деятельности коммерческого банка имеет выявление факторов неправильного менеджмента. Оперативное выявление фактов неверного менеджмента является задачей органов государственного надзора, которые обладают правами воздействия на подобные коммерческие банки.

Результаты деятельности коммерческого банка представляют собой один из ключевых критериев оценки качества менеджмента. При этом, в процессе исследования результатов работы коммерческого банка учитываются такие качественные характеристики как: достаточность капитала и активов банка; достаточность сформированных резервов; финансовая устойчивость банка; ликвидность банка; прибыльность банка.

Безусловно, основой для формирования инновационной политики банка является полная информационная обеспеченность. Информационное обеспечение банковского менеджмента включает требуемую для процесса управления своевременную, достоверную, качественную информацию, а также эффективную работу внутрибанковской информационной системы. Основные цели и задачи внутрибанковской информации устанавливают требования к ее формированию, системе сбора, обработки, использования, хранения, а также потребности в техническом и программном обеспечении и т.д. Информационное обеспечение банковского менеджмента позволяет сформировать банковскую стратегию.

Повышение эффективности деятельности коммерческого банка посредством определения целей осуществляется с учетом оценки возможностей коммерческого банка и его обеспеченности необходимыми ресурсами. При этом выделяют общие и специфические цели. Общие цели рассматриваются как общая единая концепция развития коммерческого банка. Специфические - подразумевают решение задач по отдельным направлениям деятельности в рамках единых общих целей.

Цели банковского управления сводятся к основным пунктам [68, с. 188]: обеспечение прибыльности; удовлетворение общественных потребностей (развитие социальной этики банковского предпринимательства); решение социальных проблем коллектива. Цели банковского менеджмента обусловлены целями функционирования банка, которые подразделяют на экономические и социальные [135]. Считается, что важной экономической целью коммерческого банка является обеспечение максимальной прибыли, что исходит из природы банка как коммерческой организации. Так, собственники, формируя уставный капитал, нацелены на прибыльное размещение средств, позволяющее постоянно получать доход в качестве дивидендов. Клиентов коммерческого банка не менее интересует получение прибыли. Работники коммерческого банка также заинтересованы в эффективной и прибыльной его работе. Однако, постоянное стремление к повышению прибыли и сокращению издержек, не может ориентировать на успешное развитие коммерческого банка в долгосрочной перспективе. Именно долгосрочное развитие требует осуществления расходов на улучшение материально-технической базы, разработку новых банковских продуктов, увеличение резервов. Так, экономическая цель банковского менеджмента должна состоять не в ориентации на максимизацию текущей прибыли банка, полученной любой ценой, а на максимизацию стоимости банка, что включает получение долгосрочной прибыли, потенциальный рост объемов операций банка, приемлемый риск для кредиторов, повышение рыночной стоимости акций банка и стабильные дивиденды [137]. Кроме того, банковский менеджмент должен обеспечивать сохранность привлеченных средств и способствовать своевременному возврату их кредиторам и вкладчикам.

Социальная направленность целевых установок банковского менеджмента ориентирована на удовлетворение потребностей клиентов банка в наборе и качестве необходимых им услуг, быстроте оформления заявок и культуре обслуживания. Социальный аспект целей банковского менеджмента состоит в содействии банков развитию экономики посредством вложения ресурсов в производственную сферу, перспективные отрасли, в экономику различных регионов. При этом, банк выступает общественным институтом, призванным увязывать свою деятельность с общим хозяйственным развитием, тем самым укреплять и ресурсную основу дальнейшего расширения собственных операций. В соответствие с указанными целями определяются и задачи банковского менеджмента, в качестве основных выделяются задачи создания соответствующих механизмов управления: прибыльностью банка при обеспечении допустимого риска банковского бизнеса; ликвидностью при оптимизации объема прибыли; рисками; персоналом [136].

В.А. Галанов [58, с. 237] к главным целям банковского менеджмента, или управления банковской деятельностью относит: прибыльность, или увеличение собственного капитала банка и сохранность привлеченного банком капитала. При этом автор [58, с. 236-237] обосновывает выделение данных целей тем, что в отличие от коммерческой деятельности на рынках товаров, услуг или ценных бумаг, банковская (или кредитная) деятельность основывается в подавляющей степени на работе с денежными ресурсами (капиталами) других участников рынка, а не с собственными ресурсами (собственным капиталом), которые в общих ресурсах банка обычно занимают всего несколько процентов. В результате общерыночная, или единая для всех участников рынка, цель любой коммерческой деятельности -получение прибыли, для банков в обязательном порядке дополняется второй общерыночной целью - необходимостью сохранения привлеченных банком ресурсов (капиталов) в целости и сохранности.

Следует отметить, что цели управления отдельного коммерческого банка зависят от его стратегии и связаны с тактическими задачами функционирования. Выбор и реализация банковской политики предусматривает определение целей деятельности коммерческого банка, а также разработку краткосрочной и долгосрочной стратегии, с учетом возможностей и ресурсов.

Таким образом, основные цели коммерческого банка определяют концепцию его развития - стратегию коммерческого банка. Стратегия коммерческого банка представляет собой разработку мероприятий, направленных на достижение целей, учитывающих возможности коммерческого банка. В результате исследования целей, принципов и методов управления банковской деятельностью на рисунке 2.3 предложена основа инновационных механизмов повышения эффективности деятельности коммерческого банка.

## Характеристика и основы организации внутреннего контроля как элемента обеспечения эффективности инновационной деятельности коммерческого банка

Переход к рыночной экономике способствовал возникновению новых экономических отношений, что обусловило необходимость существенных преобразований в банковской сфере. Одним из наиболее значимых направлений явилось совершенствование системы привлечения и развития банковского персонала, поскольку именно от формирования персонала во многом зависит эффективность деятельности коммерческого банка в целом. В настоящее время необходимо особое внимание уделять формированию персонала, поскольку он представляет основную ценность каждой организации, в частности, и коммерческого банка. Способность обращаться с людьми, привлекать профессионалов, повышать квалификацию сотрудников, аттестовать их - это необходимые и важнейшие элементы грамотной кадровой политики. Следует отметить, что в экономической литературе при исследовании вопросов труда используются различные термины, такие как: кадры, персонал, трудовые ресурсы, трудовой потенциал, человеческие ресурсы, человеческий капитал и др.

Так, В.В. Кафидов [86, с. 17- 19] отмечает, что «кадры - люди, состоящие в штате организации и принимающие участие в ее деятельности на основе трудовых отношений». По мнению автора «в отличие от кадров персонал - это часть кадров и внештатные работники, находящиеся в оперативном управлении, составляющие объект управления». Таким образом, В.В. Кафидов [86, с. 19] считает, что «персонал - часть кадров и внештатные работники, находящиеся в оперативном управлении, составляющие объект управления для руководителей организации». По мнению Ю.Г. Одегова, Г.Г. Руденко, Л.С. Бабыниной [114, с. 350, 353] «персонал организации - люди, совместно осуществляющие трудовую деятельность в данной организации - это не только ее работники, но и те, кто придет в будущем, и те, кто уходит». Кроме этого, авторы отмечают, что «персонал - совокупность юридически оформленных в организации физических лиц, участвующих в осуществлении хозяйственной деятельности, т.е. это совокупность работников, состоящих с организацией -юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором и обладающих определенными качественными характеристиками, позволяющими обеспечивать достижение целей организации».

Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, Л.С. Бабынина [114, с. 351] подчеркивают, что в настоящее время выделяют три основные концепции понимания роли персонала в организации: 1) персонал - издержки организации, которые необходимо минимизировать. Руководство не способствует развитию персонала, а кадровая служба выполняет исключительно учетно-регистрационные функции. При необходимости развиваться и совершенствоваться руководитель такой организации называет массу причин, препятствующих развитию. Это несовершенство законодательной базы, укоренившаяся психология работы «как-нибудь» вместо «как надо» и множество других не менее важных и актуальных причин «не делать». Неудивительно в этом плане, откуда берутся организации, которые постоянно борются за собственное выживание; 2) персонал - достояние организации и его необходимо наращивать, предпринимая различные меры для его развития, как минимум, периодически обучать. Такая организация уже имеет опыт совершенствования себя самой и для нее на первый план выходит вопрос не выживания, а роста и развития. Именно здесь можно встретить всевозможные программы и проекты совершенствования различных аспектов ее деятельности. При таком подходе существенно изменяется роль кадровой службы, которая наделяется новыми функциями: подбор кадров, разработка систем мотивации, организация обучения; 3) персонал - единственный и, безусловно, ценный ресурс (капитал), и его необходимо наращивать, в него надо инвестировать и делать все возможное для его максимального развития - как профессионального и карьерного, так и социального. Работники предприятия не просто представляют «один из видов ресурсов», а становятся непосредственно участниками бизнеса. Работники организации рассматриваются менеджером не просто как наемный персонал, а как социальные партнеры по бизнесу, способные самостоятельно определять способы достижения стоящих задач и совместно отвечать за результаты компании. Появляется чувство ответственности, гордости, которое способствует увеличению трудовой отдачи и ведет к еще большему процветанию предприятия. Для развития работника используют не просто его систематическое, формальное обучение, но сознательно планируют действия по формированию условий, способствующих максимальному раскрытию в работе и жизни потенциала каждого работника.

Жесткая конкуренция все больше требует совершенствования деятельности коммерческих банков, в процессе которого возникают сложные банковские инструменты, требующие высокой квалификации и профессионализма банковского персонала. Кроме этого, быстроменяющиеся условия внешней среды способствуют возникновению различных видов рисков, что также требует высокой подготовленности персонала, повышенной ответственности и понимания того факта, что каждый работник банка собственным трудом напрямую оказывает влияние на совокупные результаты работы коммерческого банка, на его имидж и, следовательно, на рейтинг.

## Методические аспекты повышения эффективности деятельности персонала коммерческого банка

Мероприятия по развитию управленческого персонала должны также занимать ведущее место в кадровой политики коммерческого банка. При этом важное значение имеет установление критериев, которым должен отвечать руководитель с целью эффективного выполнения своих функций, к основным из которых относят: профессионализм, владение иностранными языками, наличие управленческих способностей, коммуникабельность и т.д.

В настоящее время, при динамично развивающимся рынке банковских продуктов и услуг, научно-техническом прогрессе, появлении инновационных технологий обслуживания клиентов коммерческого банка, развитием новых направлений деятельности и расширением ее масштабов является недопустимым сохранение неизменного уровня квалификации работника на протяжении его трудовой деятельности. Необходимость роста квалификации, повышения профессиональных знаний и обучения персонала обоснована потребностями самого коммерческого банка, функционирующим в быстроменяющихся условиях среды.

В современных условиях главными формами обучения персонала коммерческого банка служат внутрибанковское обучение и обучение в специализированных учебных заведениях. Внутрибанковское обучение производится в рамках отдельного коммерческого банка посредством обучения на рабочих местах или в краткосрочных семинарах. Данная форма позволяет оперативно удовлетворить основные потребности в обучении работников, однако, не лишена определенных ограничений. Обучение в специализированных учебных заведениях (например, в вузах) и центрах подготовки позволяет получить высокие результаты. Большое значение имеет сотрудничество коммерческого банка с высшим учебным заведением на основе заключения договоров, что решает основные задачи: во-первых, подбор потенциального персонала среди наилучших и способных студентов, во-вторых, повышение квалификации и обучение собственных работников. Эффект от развития персонала возможен в том случае, если повышение квалификации будет проводиться регулярно.

Практика показывает, что в процессе деятельности отечественные коммерческие банки не всегда придерживаются направления развития персонала. Возможно, это связано с необходимостью выделения дополнительных финансовых ресурсов или с неполным осознанием значения и необходимости в обучении персонала. Именно развитие персонала посредством использования усовершенствованных механизмов представляет важнейший резерв развития инновационной деятельности коммерческих банков.

Особая проблема в деятельности практически каждого коммерческого банка состоит в плохой взаимозаменяемости работников. Это связано в первую очередь, с особенностями банковской деятельности, а также ее масштабами. Как правило, сотрудник, ответственный за свой участок работы, не всегда знает специфику работы смежных участков, что, в свою очередь, является не только проблемой при необходимости его замещения, но и может способствовать допущению ошибок в процессе выполнения своих функций, а, следовательно, и возникновению банковских рисков. На наш взгляд важную роль в развитии персонала коммерческого банка имеет расширение спектра его знаний не только в направлении его функциональных обязанностей, но и по взаимосвязанным участкам. Это позволит устранить проблему взаимозаменяемости сотрудников по смежным участкам, а также позволит минимизировать возможность возникновения рисков допущения различного рода ошибок.

В процессе реализации инновационной деятельности коммерческим банком большое значение имеет оперативное принятие и реализация экономически обоснованного решения, грамотное управление банковскими рисками, требующее наличия определенных профессиональных знаний и владения современными эффективными методами управления рисками.

Деятельность коммерческого банка, в силу своей специфики, может являться объектом потенциальной угрозы при осуществлении различных банковских операций. Одними из основных источников опасности являются действия лиц, способных нанести ущерб работе коммерческого банка. Эта ситуация может возникать в случаях наличия непрофессиональных работников, выполняющих некачественно свою работу, из-за принятия неграмотного, экономически необоснованного управленческого решения менеджерами, из за неспособности персонала своевременно реагировать на изменения окружающей среды, запросам рынка, отвечать требованиям современного научно-технического прогресса. Многие банковские риски тесно взаимосвязаны с деятельностью персонала коммерческого банка, его профессионализмом и выявлено, что большая часть операционных рисков относится к некачественному выполнению своих обязанностей персоналом, нарушению корпоративных правил, несоблюдению технологий, несвоевременному контролю деятельности персонала со стороны менеджмента коммерческого банка.

Персонал коммерческого банка представляет конкурентные преимущества и возможности повышения качества работы коммерческого банка, роста прибыли и, следовательно, эффективности его деятельности в целом, инновационной эффективности в частности. В этой связи, развитие персонала как способ повышения эффективности функционирования коммерческого банка является неотъемлемым элементом в деятельности каждого коммерческого банка. В табл. 3.5 предложена методика оценки персонала коммерческого банка, сочетающая показатели оценки деятельности персонала, и обозначены лица, ответственные за достижения результатов инновационной стратегии коммерческого банка.