

лов, так как доля инвестиций в основной капитал данных отраслей осталась на прежнем уровне.

Инвестиционное сотрудничество в машиностроении, а также легкой промышленности в 2000—2004 гг. явилось недостаточно эффективным. О снижении эффективности сотрудничества в машиностроении и легкой промышленности свидетельствует уменьшение доли инвестиций в основной капитал в данные отрасли. Это является отрицательной тенденцией, так как машиностроение и химическая промышленность являются одними из высокотехнологичных отраслей промышленности, а эффективность инвестиционного сотрудничества в них должна повышаться.

Для определения приоритетных направлений сотрудничества по экспортно-импортным операциям предлагается применять коэффициент внешнеэкономической активности, который рассчитывается как произведение соотношения долей экспорта и импорта в среднем за год в течение анализируемого периода и изменения удельных весов экспорта и импорта. Предлагаемый коэффициент инвестиционной активности позволяет оценивать деятельность отраслей промышленности на основе соотношения долей инвестиций в основной капитал и темпов изменения объемов инвестиций по данному направлению.

О.А. Морозевич, канд. экон. наук

БГЭУ (Минск)

УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ БАНКА: ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

В Концепции развития банковской системы Республики Беларусь на 2001—2010 гг. среди наиболее существенных недостатков и упущений банков, усугубивших проблемы развития банковской системы, выделены: относительно низкое качество управления во многих банках, ориентированное на решение текущих задач в ущерб перспективным направлениям развития; неэффективность внутреннего контроля, отсутствие системной работы по упреждению проблемных ситуаций в развитии банков; невысокий уровень банковских технологий. Важность устранения указанных недостатков подчеркнута и в Концепции развития розничных банковских услуг в Республике Беларусь до 2010 г.

По мнению законодателя, для повышения эффективности функционирования белорусской банковской системы необходимы совершенствование корпоративного управления и внутреннего кон-

троля в банках, развитие информационных технологий в банковской деятельности, стандартизация и автоматизация процесса оказания розничных услуг, повышение качества обслуживания населения. Причем особо отмечено, что для обеспечения требуемого уровня качества банковских услуг банкам следует иметь детальные описания услуг и процесса их предоставления, а также документ, определяющий основные этапы работы и ресурсы, гарантирующие предоставление услуги в соответствии со стандартами.

Инструментом, который предполагает системное решение указанных задач, является процессный подход к организации и управлению банковской деятельностью.

С позиции процессного подхода банк рассматривается как совокупность банковских бизнес-процессов, которая поддерживается определенной организационной структурой. При этом управление банком преобразуется в управление банковскими бизнес-процессами и строится на том, что каждый процесс имеет свою цель, которая фактически (в формулировке: насколько оптимально данный процесс ведет к ее достижению) становится критерием его эффективности.

Результаты, полученные при исследовании проблем структурного анализа и реинжиниринга организаций, свидетельствуют о том, что процессное представление является весьма продуктивным инструментом управления и преобразования субъектов хозяйствования, а также повышения качества производимой ими продукции или оказываемых услуг. Такой подход к управлению является весьма результативным и для банков.

Так, представление банка совокупностью бизнес-процессов, каждый из которых детально описывает этапы предоставления банковских услуг, позволяет выявить “узкие места”, максимально упростить процедуру получения услуги клиентом, реализуя принцип “одного окна”. Процессное представление деятельности, осуществляемой в банке, выявляет многоаспектность влияния клиента (инициатор, потребитель, ограничитель, ресурс) на банковские бизнес-процессы, что актуализирует концепцию, ориентированную на клиента, к организации деятельности банков.

Наличие детального описания каждого банковского бизнес-процесса облегчает задачи развития и модификации продуктового ряда, а также определения места принципиально новых видов банковских услуг с учетом ресурсного потенциала банка.

Кроме того, процессный подход дает возможность учитывать ограничения, наложенные внешней и внутренней средой на процесс оказания банковской услуги, и ресурсы, необходимые для реализации указанного процесса, а также осуществлять оперативный

контроль над эффективностью каждого банковского бизнес-процесса и (в случае необходимости) своевременно принимать меры по его оптимизации. Глубокий анализ и последующая оптимизация процессов, протекающих в банках, позволяют обеспечить рост качества банковских услуг.

Использование процессного подхода к организации деятельности банка — это попытка внедрения конвейера в банковскую сферу. Причем в деятельности банка (в отличие от промышленности) функции регламентации порядка и времени выполнения операций выполняет либо “бумажный” регламент (что малоэффективно), либо компьютерная система.

Н.А. Морозова, преподаватель

БФ БГЭУ (Бобруйск)

ПРОБЛЕМЫ УСТАНОВЛЕНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ В ГРУППЕ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ПЕРЕМЕН

В процессе изменений в организациях немаловажную роль играет установление эффективной обратной связи между менеджером группы и его командой. Рассмотрим основные составляющие установления позитивной обратной связи:

– изначально менеджеры должны определить те области, в которых обратная связь имела бы большую ценность. Последняя определена важностью дополнительной информации в случаях неопределенности поведения факторов окружающей среды. Если ситуация знакомая, то маловероятно, что обратная связь будет стоить времени и усилий. Ценность обратной связи больше в условиях перемен;

– менеджеры должны правильно соотносить наблюдаемое поведение подчиненных и требуемое. Наблюдаемое поведение (повседневное) минимизирует потенциальную потерю доверия, оно не заставляет подчиненного думать, что менеджер усомнился в его некомпетентности. Требуемое (запрашиваемое) поведение “организует” менеджер путем прямого контроля ситуации. Хотя менеджеры могут увеличивать личный контроль, следует помнить, что они могут нести затраты на поиск подчиненных, обнаружение свободного времени по обсуждению определенных проблем и т.д.;

– необходимо сообщить подчиненным, в каких областях менеджеры желали бы видеть обратную связь. При этом нужно стараться быть определенными и обеспечивать подчиненных максимальным количеством информации. Менеджеры должны также за-