

## **ВЛИЯНИЕ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ НА ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ БАНКА**

В современных условиях процесс управления рисками требует от руководства банков такой организации деятельности, чтобы возникающие конфликты интересов у сотрудников и структурных подразделений были разрешены в пользу оптимального сохранения эффективности бизнеса банка. Один из серьезных рисков операционной деятельности — это конфликт интересов создателей и технологов продуктов и интересов продавцов продуктов.

Технологии и методологии продуктов должны быть отделены организационно и функционально (административно) от продавцов. На сегодняшний день в организационной структуре многих банков страны, в первую очередь государственных, методология входит в компетенцию продавцов, что приводит к образованию в продуктах элементов, увеличивающих риски в целом. Преследуя цель увеличения объема продаж по конкретному направлению деятельности, клиентские службы (служба корпоративного бизнеса, служба розничного бизнеса) стремятся к достижению своих локальных задач, при этом общепанковские риски, а также отдельные аспекты законодательства могут быть проигнорированы.

Оптимальным вариантом решения указанной проблемы в банке представляется закрепление статуса главного генератора новых банковских продуктов за службой маркетинга, которая систематически проводит маркетинговые исследования всех сегментов банковского рынка и владеет объективной информацией о потребностях клиентов в тех или иных банковских продуктах. Таким образом, служба маркетинга может выступать не только как подразделение, ответственное за рекламу, PR, анализ рынка, но и как самостоятельный «цех по производству банковских продуктов», реализацией которых впоследствии занимается фронт-офис, т.е. клиентские службы.

Формирование эффективной системы управления банковскими рисками, исключающей конфликт интересов при распределении функций, предполагает выделение в организационной структуре банка специализированных риск-подразделений. Современный подход к риск-менеджменту предусматривает не частичную, а полную передачу функций по оценке и контролю риска в указанные подразделения и позиционирование фронт-офиса как совокупности клиентских служб, занятых исключительно продажами банковских продуктов.

Банкам следует конкретно определить и нормативно закрепить статус структурных подразделений как «рисковиков» (риск-менеджеров), «продуктовиков» (создателей и технологов продуктов), или продавцов продуктов, конкретизировать и формализовать задачи и ответственность так, чтобы их деятельность носила независимый характер, отражала реальный вклад каждой службы в общий результат работы

банка и не порождала дублирование функций, разрозненные и несистематизированные информационные потоки.

Надлежащее корпоративное управление банком основывается в первую очередь на особом контроле рисков, когда конфликт интересов может оказаться особенно значительным. Руководство должно обеспечить проведение политики, исключая или строго ограничивающей деятельность, и отношения, снижающие качество корпоративного управления, что предполагает недопустимость совмещения «в одних руках» не только обозначенных выше функций (разработка продуктов, продажи, оценка и контроль рисков), но и ряда других:

- совершение банковских операций, сделок и их регистрация, отражение в учете;
- санкционирование выплаты денежных средств и осуществление их фактической выплаты;
- проведение операций по счетам клиентов и операций по счетам, отражающим собственную финансово-хозяйственную деятельность;
- оценка достоверности и полноты документов, предоставляемых при выдаче кредита, и осуществление мониторинга финансового состояния заемщика и т.д.

Подобные ограничения являются причиной формирования в организационной структуре банка таких подразделений как отдел внутрибанковских операций, операционный отдел, отдел оценки кредитных рисков, отдел мониторинга кредитных рисков, отдел анализа кредитной сделки, отдел кредитной администрации и контроля.

Таким образом, фундамент организационной структуры современного банка представляет собой четкое разграничение функций, сводящее к минимуму вероятность возникновения конфликта интересов. Тем не менее нельзя не отметить, что организация банковского бизнеса в строгом соответствии с рассмотренными подходами ориентирована на расширение специализации, а значит, требует существенного увеличения штатной численности работников, а следовательно, и расходов на содержание персонала. Кроме того, прибыльность банковского бизнеса в условиях работы при новой организационной структуре может снизиться в связи с функционированием отдельных служб, основной задачей которых является ограничение менеджмента от проведения излишне рискованных операций.

*Т.П. Крымовская*  
ОАО «Приорбанк»

## **СИСТЕМА СТРОЙСБЕРЕЖЕНИЙ: ДИНАМИКА РОСТА, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

Жилищная политика в развитых странах занимает центральное место в системе государственного управления экономикой. Финансиро-