Закрытое акционерное общество
«Минский Транзитный Банк»
Экономический факультет
Белорусского государственного университета

Развитие банковского бизнеса в Республике Беларусь

Материалы
II студенческой научно-практической конференции
по тематике закрытого акционерного общества
«Минский Транзитный Банк»
(Минск, 14–17 ноября 2016 года)

Минск
«Колорград»
2016

УДК
ББК
Р

Ред. коллегия:
доктор экономических наук, профессор *В. И. Тарасов*;
кандидат экономических наук, доцент *Н. А. Мельникова*;
кандидат экономических наук, доцент *Е. С. Куколко*;
кандидат физико-математических наук,
доцент *Е. И. Васенкова*

Р **Развитие банковского бизнеса в Республике Беларусь** : материалы II студенческой научно-практической конференции (Минск, 14–17 ноября 2016 года) / под общ. ред. Е. С. Куколко. — Минск : Колорград, 2016. — 99 с.

ISBN 978-985-7170-23-4.

В сборник включены доклады и выступления на II студенческой научно-практической конференции «Развитие банковского бизнеса в Республике Беларусь», состоявшейся в закрытом акционерном обществе «Минский Транзитный Банк» в г. Минске 14–17 ноября 2016 г.

Издание предназначено для аспирантов, преподавателей и студентов учреждений высшего образования.

УДК
ББК

ISBN 978-985-7170-23-4

© ЗАО «МТБанк», 2016
© БГУ, 2016
© Оформление. ЧПТУП «Колорград», 2016

Содержание

А. А. Давидовский. Blended learning: инструменты создания смешанного обучения 4

А. Л. Дубина. Инструменты извлечения прибыли для бизнесменов Беларуси 11

В. В. Железняк. HR-брендинг. Формирование имиджа привлекательного работодателя 18

А. А. Казак. Оценка эффективности продаж кредитных банковских продуктов корпоративным клиентам 29

И. В. Кульбицкий. Достаточность капитала по Базелю . 36

А. М. Алексанян. «Консьерж-сервис» и возможности его использования в банковской практике 47

О. С. Гичан. Портфельное управление кредитным риском портфеля розничных кредитов 53

А. А. Бурко. Мотивация персонала: материальная и нематериальная 58

Г. А. Цэдзік. Крэатыўныя метады адбору персанала . . . 66

Альварадо Романова Елена. Подбор персонала: креативные и результативные формы, методы 75

С. И. Шпильчук. Стратегия быстрого роста продаж в корпоративном сегменте для вновь открывшегося банка на рынке Республики Беларусь 81

А. А. Щука. Международные стандарты финансовой отчетности в банках 90

А. А. Давидовский
студент 4 курса

Blended learning: инструменты создания смешанного обучения

Смешанное обучение предполагает сочетание всевозможных форм и методов обучения, а также разнообразных подходов к организации учебного процесса. При этом программа смешанного обучения проектируется таким образом, чтобы максимально эффективно использовать основные плюсы каждого компонента, входящего в «смесь».

На западе blended-подход очень популярен, и практически любая программа дистанционного обучения, является «смешанной программой», включая в себя помимо электронного курса различные поддерживающие мероприятия (очные или онлайн).

К моделям смешанного обучения относятся следующие.

Модель «Face-to-face Driver». Значительная часть учебной программы изучается в аудитории при непосредственном взаимодействии с педагогом. Электронное обучение используется в качестве дополнения к основной программе, чаще всего работа с электронными ресурсами организуется за компьютерами в течение учебного занятия.

Модель «Rotation». Учебное время распределено между индивидуальным электронным обучением и обучением в аудитории вместе с педагогом. Педагог, работающий очно в аудитории, также осуществляет дистанционную поддержку при электронном обучении.

Модель «Flex». Большая часть учебной программы осваивается в условиях электронного обучения.

Педагог сопровождает каждого ученика дистанционно, для отработки тем, сложных в понимании, он организует очные консультации с малочисленными группами или индивидуально.

Модель «Online Lab». Учебная программа осваивается в условиях электронного обучения, которое организовано в стенах учебного заведения, как правило, в кабинетах оснащённых компьютерной техникой. Онлайн-обучение сопровождают педагоги. Учащиеся, помимо онлайн-курсов, могут проходить обучение и в традиционной форме.

Модель «Online Driver». Большая часть учебной программы осваивается с помощью электронных ресурсов информационно-образовательной среды. Очные встречи с педагогом носят периодический характер. Обязательными являются процедуры очных консультаций, собеседований, экзаменов.

Ключевым моментом в смешанном обучении является выбор правильной комбинации методов, которая даст максимальный эффект при минимальных вложениях.

Известны различные методики. Одна из них – создать электронный контент и «окружить» его очеловеченным, интерактивным контентом. Эта методика «окружения» позволяет создавать высоко интересные, ответственные и реально оцениваемые по результатам, электронные учебные программы.

Простейшая методика:

– введение, проводимое инструктором (или конференс-связь);
– электронный курс или онлайновая программа;

– проводимые инструктором упражнения или тестирование.

Эта методика применялась во многих компаниях, проводящих обучение по внедрению ERP-систем (*Enterprise Resource Planning – планирование ресурсов предприятия*). Первоначальная телефонная конференция и серия совещаний очень важны для «раскрытия» проекта и разъяснения важности новой системы – потом пользователи изучают онлайновый курс – затем следуют снова совещания и оценка менеджером, перед тем как система будет внедрена окончательно.

Одна из важнейших находок – то, что после того, как компания примет решение – «тип контента» или «смесь», она непосредственно переходит к «портфелю менеджмента». Людям нужна методология выбора, когда использовать вебинар, когда конференс-связь, а когда – комплексный симулятор или онлайновый курс. Когда вы создаете финансовый портфель, вы начинаете с задач, учитывая риски, время и бюджет. В смешанном обучении факторы сходны:

1. Определить, что это за бизнес-проблема или задача? (необходимость увеличить прибыль от новых продуктов);
2. Какая учебная проблема соответствует этой бизнес-задаче? Вы уверены, что это «учебная» проблема, а не проблема распространения информации? (необходимость обучения торговых представителей позиционированию и ценообразованию новых продуктов);
3. Каковы характеристики аудитории? (на сколько часто будет использоваться контент? Какая способность

к взаимодействию? Какой стиль и уровень обучения нужен? Какова мотивация?).

4. Каковы характеристики контента? (на сколько долго он остается актуальным? Каких экспертов вы предполагаете привлечь? Сколько времени они будут готовы выделить для вас?)
5. Какие виды измерений будут нужны? Как часто? Какой объем измерений обоснован бизнес-проблемой? (измерения – вещь затратная – ее надо использовать только для решения конкретной бизнес-задачи. Завершенность? Баллы? Сертификация? Совсем ничего?).

Каждый из этих вопросов может быть сложным. Но компания не сможет прийти к разумному ответу без понимания бизнес-затрат, преимуществ, и процессов, которые надо осуществить.

Традиционные подходы к оценке эффективности мероприятий по обучению персонала заключаются в том, что по окончании обучений (семинаров, тренингов, курсов, школ и т.п.) слушатели, как правило, дают свою оценку в виде интервью или заполнения анкет, отвечая на вопросы и выбирая один из предложенных вариантов оценки (баллы): соответствие содержания обучения ожиданиям (потребностям) слушателей; применение активных методов обучения; применение современных средств обучения; связь образовательных мероприятий с рабочим местом; качество раздаточных материалов (рабочих тетрадей и т.п.); оптимальность количества обучаемых в группе; организационные условия для проведения занятий; квалификация преподавательского состава

и т.п. Слушатели ставят организаторам и преподавателям балльную оценку в виде уровня удовлетворенности обучением. Но была ли инвестиция в обучение эффективной?

В современной практике европейских компаний используются различные системы показателей по персоналу. Рассмотрю одну из них, где показатели систематизированы по следующим группам:

– потребность и структура персонала;
– приобретение персонала;
– использование персонала;
– сохранение и стимулирование;
– развитие персонала;
– производственные рацпредложения;
– увольнение персонала;
– планирование и контроль затрат на персонал.

Как измерить эффективность вложения средств в обучение персонала? В перечисленных группах содержится всего свыше 60 показателей. Из них больший интерес, с точки зрения оценки эффективности инвестиций в персонал, представляют производительность труда и рентабельность обучения.

В современной европейской практике (Австрия, Германия, Швейцария, Финляндия и др.) эффективность инвестиций в обучение оценивается путем контроля практических навыков и умений в реальной трудовой жизни. Для рабочих профессий этот подход уже достаточно хорошо проработан в методическом, организационном и правовом отношении. Для профессий с относительно высокой долей интеллектуального труда оценка эффективности инвестиций в обучение производится

на основе тестирования знаний и в небольшом объеме практических навыков.

В настоящее время прослеживаются такие тренды в обучении, как:

1. Продолжение развития смешанного обучения (blended learning);
2. Сокращение очных форматов обучения и их продолжительности;
3. Распространение систем поддержки сотрудников: коучинга, менторинга, наставничества, а не только очного обучения;
4. Ориентация на бизнес-результат и оценка эффективности обучения;
5. Геймификация, распространение игровых форматов.

Выбирая между методами, нужно помнить, что главная цель всей системы обучения – обеспечение результатов банка. Банку нужны сотрудники, которые умеют приносить максимальный доход. Система обучения работников компаний строится именно ради этой задачи – преобразования от «как сейчас» к «как должно быть». Образовательная программа должна быть нацелена на решение профессиональных проблем обучающихся специалистов банковской отрасли. Таким образом, основным результатом обучения является приращение профессиональной компетентности обучающихся.

В настоящее время смешанное обучение в Беларуси развивается еще недостаточно быстро, и белорусский рынок смешанного образования отстает от западных стран, где активно проводятся научно-исследовательские работы в области дистанционных технологий, и многие

организации уже имеют собственные постоянно действующие университеты, институты, учебные центры внутреннего профессионального образования. Пока основными заказчиками и потребителями систем дистанционного обучения являются крупные организации и банки с регионально распределенной структурой. Они все больше стараются внедрить электронные системы обучения среди своих сотрудников различных должностей, начиная от операторов и заканчивая руководителями структурных подразделения, по всем возможным направлениям.

Опыт предшествующих лет показал, что для крупных банков создание систем смешанного обучения является насущной проблемой, а также необходимой адекватной реакцией на изменяющиеся внешние условия рынка. Поэтому в последние годы многие банки начали рассматривать расходы на обучение персонала как основные и необходимые, понимая, что именно высококвалифицированный персонал является ключевым звеном в конкурентной борьбе в современных рыночных условиях. Поэтому в настоящее время создание современных электронных обучающих курсов, а также адекватная оценка их эффективности стоит одной из первоочередных задач для стремительно развивающейся банковской системы.

А. Л. Дубина
студентка 3 курса

Инструменты извлечения прибыли для бизнесменов Беларуси

Прибыль можно назвать одной из причин ведения бизнеса. Еще прибыль – это показатель успешного бизнеса, производства, хозяйства. Уже в XVIII веке речь шла о прибыли. Это была та часть денежных средств, которая представляет собой разницу между ценой производства и ценой продажи. Прибыль, как показатель экономической активности, используют для анализа бизнеса, для прогнозирования результатов в будущем. Такой индикатор может показать, что стоит делать для процветания бизнеса.

Для извлечения и увеличения прибыли используется множество инструментов, методов, которые помогают выбрать лучший путь для успешного развития бизнеса. Эти методы должны способствовать сглаживанию влияния сезонных колебаний или других случайных факторов на спрос и предложение. Такие результаты использования инструментов извлечения прибыли актуальны для Беларуси, потому что частный бизнес зачастую подвергается воздействию непредвиденных внешних факторов, которые негативно сказываются на его работе, в том числе и на прибыли.

В работе рассмотрены 9 инструментов, которые способствуют увеличению прибыли или привлечению ее из новых источников: персонал, мобильные приложения, социальные сети, SEO-продвижение, недвижимость,

контакт-центр, инвестиции в другие сферы деятельности, реклама, тренинги и форумы. Поэтому целью работы является рассмотрение этих инструментов, механизмов их влияния на увеличение прибыли.

Одним из важных критериев наличия высокой прибыли являются грамотно подобранные кадры. Сотрудники фирмы должны обладать опытом и знаниями в требуемой сфере, быть ответственными, честными и креативными. Также бизнесмен должен не забывать о том, что важно вкладывать средства и время в персональное развитие сотрудников, стимулировать и мотивировать их. Например, можно отправлять сотрудников на тренинги, организовывать тематические праздники.

Следующим мощным инструментом извлечения прибыли является использование мобильных приложений. По оценкам экспертов к 2018 году смартфоны станут в 6 раз популярнее компьютеров. Это говорит о том, что мобильная среда – «золотая жила» для извлечения прибыли. Важным аспектом в разработке приложений является их полезность. Так как клиент постоянно пользуется смартфоном, то «мусор» на нем ему не нужен. Поэтому приложение должно быть таким, чтобы клиент им пользовался постоянно, а не удалял после первого посещения. Для достижения этой цели мобильное приложение необходимо обновлять, вносить корректировки в дизайн, функционал, всегда предоставлять в нем актуальную информацию, избегать ошибок и сбоев в его работе.

Еще одним популярным способом для привлечения прибыли является наличие аккаунтов в социальных сетях. Социальные сети позволяют привлекать новых клиентов

и поддерживать обратную связь с уже существующими. Для того, чтобы аккаунт в социальной сети пользовался популярностью, необходимо соблюдать несколько правил: поддерживать диалог с клиентами; предоставлять актуальную и интересную информацию о бизнесе и других событиях, связанных с ним; делиться с клиентами результатами работы сотрудников, их успехами и достижениями; защищать аккаунты во избежание мошенничества и взломов.

Реклама – один из мощных инструментов привлечения прибыли путем увеличения продаж товаров или услуг. Она представляет собой оплачиваемую презентацию продукта или идеи в какой-либо форме – реклама по телевидению, радио, в интернете, газетах, на билбордах. Реклама должна быть информативной, побудить потребителей купить товар или воспользоваться услугой. При выборе конкретного вида рекламы бизнесмен должен понимать, кто является его целевой аудиторией и что он хочет продать. Зачастую, дорогостоящие товары не первой необходимости нуждаются в более детальной рекламе, например, презентация товаров для небольшой аудитории с возможностью тестирования продукции.

Популярным инструментом привлечения прибыли для владельцев сайтов является SEO-продвижение. SEO-продвижение позволяет привлечь большую аудиторию к бизнесу, продукту и повысить их конкурентоспособность. Продвижение происходит за счет выдач сайта компании в первых строках запросов поисковых систем. По результатам исследований первые 10 ссылок в выдачи поисковых систем открывают порядка

95% интернет-пользователей, а до 20 ссылки доходят только 2% пользователей. Эти результаты необходимо учитывать и проводить своевременные оптимизационные работы.

Еще одним стабильным инструментом в извлечении прибыли являются инвестиции в недвижимость. Такой вид инвестиций является долгосрочным и требует единовременное большое денежное вложение. В случае инвестиций в недвижимость бизнесмен не принимает активного участия и может полностью фокусироваться на основной работе. Прибыли при работе с недвижимостью можно извлекать из сдачи ее в аренду, перепродажи ее при благоприятном климате на рынке недвижимости. Также у купленной недвижимости можно изменить хозяйственной назначение и продать по другой цене либо провести капитальный ремонт и продать по соответствующей цене, что разница между ценой покупки и продажи была положительной.

Инвестирование в новые проекты помогает бизнесмену каждый день быть увлеченным чем-то новым и полезным и способствует расширению и развитию бизнеса. Можно взять за пример белорусского бизнесмена и телеведущего Дениса Курьяна. Он является не только телеведущим, но и исполнительным продюсером в своей фирме по производству фильмов и роликов для бизнесов, владельцем кофе-автоматов. А в 2015 году Курьян с женой открыли еще один совместный бизнес – сеть блинных, которая расширяется и насчитывает на сегодняшний день 3 точки.

Проведение тренингов, фестивалей, курсов, пикников также способствует привлечению новых сотрудников, партнеров и клиентов, что, в свою очередь, сказывается на росте прибыли. На таких мероприятиях можно знакомить потенциальных инвесторов, служащих, клиентов с деятельностью вашей компании, давать практические советы в различных областях. Например, это может быть форум, на котором бизнесмен и его гости поделятся идеями, как можно стать лучше в выбранной сфере, что нового можно привнести и как модернизировать бизнес. Также можно пригласить гостей, которые будут слушать бизнесмена, захотят узнать о его проектах глубже. Такой форум можно совместить с активным отдыхом на природе. Это поможет укрепить отношения с партнерами и конкурентами [1].

Контакт-центры – удобная форма для общения с клиентами, которая поможет установить их доверие и привлечь новых клиентов. Такая форма общения с клиентами важна в банках, торговых сетях, компаниях, которые непосредственно ведут свой бизнес, контактируя с людьми. Но для того, чтобы общение с клиентами через контакт-центр было быстрым и содержательным необходимо постоянно совершенствовать и оптимизировать работу: проводить анализ работы оператора с клиентом для выявления ошибок и успешных моментов, использовать современные технологии (голосовая биометрия, местоположение, распознавание голоса) для ускорения работы. Было проведено исследование и выявлено, что оптимизация работы оператора поможет экономить до 10 секунд времени при разговоре, учитывая, что он обычно длится

3–4 минуты. И в среднем высвободится до 10–20% ресурсов операторов при обработке сообщений [2].

Рассмотрев несколько инструментов, с помощью которых бизнесмен может извлекать большую либо дополнительную прибыль, нельзя однозначно ответить, что это окончательный список. Каждый день появляются и развиваются новые технологии, идеи, тенденции и способы использовать что-либо старое по-новому.

Все рассмотренные инструменты, за счет увеличения продаж и привлечения клиентов, в разной степени способствуют увеличению прибыли бизнесмена: некоторые делают это быстро, другие дешево, третьи – дают максимальный результат на выходе. Трудно отметить, какой из инструментов самый эффективный, потому что для каждого бизнеса, идеи необходимы свой подход, концепция [3].

Можно отметить, что на сегодняшний день в Беларуси актуальны все виды рассмотренных инструментов извлечения прибыли и они подбираются руководством, опираясь на анализ деятельности компании.

Для ЗАО «МТБанк» можно рассмотреть следующие рекомендации по использованию инструментов.

Во-первых, в приоритете использования можно отметить наличие оптимизированного контакт-центра с использованием современных технологий (голосовая биометрия, местоположение).

Во-вторых, наличие мобильного приложения будет только положительной характеристикой банка. Приложение ускорит работу клиентов при совершении платежей или оформлении заявок.

В-третьих, диалог МТБанка с клиентами в социальных сетях является качественным способом обратной связи.

Литература:

1. Инструменты увеличения прибыли минимум на 30% // Реклама Маркетинг PR – SOSTAV.RU [Электронный ресурс].– 2016. - Режим доступа: http://www.sostav.ru/blogs/49173/13456/. -Дата доступа: 21.09.2016.
2. Контакт-центр как инструмент привлечения прибыли // АСТЕРОС. ИТ-инфраструктура и Инженерные Системы [Электронный ресурс].– 2016. - Режим доступа: http://www.asteros.ru/press/press/4882/. - Дата доступа: 03.09.2016.
3. Семинар «Секреты увеличения прибыли 2.0» // Александр Левитас – бизнес-консультант и бизнес-тренер [Электронный ресурс].– 2016. - Режим доступа: http://www.levitas.ru/secret20.htm. - Дата доступа: 15.08.2016.

В. В. Железняк
студентка 4 курса

HR-брендинг. Формирование имиджа привлекательного работодателя

Сегодня в условиях экономического кризиса каждая компания делает все возможное, чтобы остаться «на плаву», внедряя инновационные технологии в сферы производства, финансов, исследования и разработки, маркетинга, а также управления человеческими ресурсами. Одним из способов выжить может стать рациональное использование трудовых ресурсов фирмы. Бренд фирмы и работодателя может так же сыграть весомую роль.

В ходе исследований маркетинга и управления человеческими ресурсами в середине 1990-х гг. появилось понятие «HR-брендинг». HR-брендинг формирует уникальный и привлекательный имидж организации и работодателя как для потенциальных работников, так и для нынешнего персонала. Он представляет собой хорошо разработанную концепцию, которая помогает завоевать лояльность клиентов, тем самым увеличить прибыль и успех организации на рынке. Поддержание данного бренда помогает компании выжить в условиях кризиса и победить в конкурентной борьбе рынка.

В условиях современного бизнеса наличие в компании высококвалифицированных и мотивированных сотрудников напрямую влияет на ее успех. Для того, чтобы идти в ногу с меняющимися реалиями на рынке труда, каждая организация пытается поставить себя в уникальное положение на карьерной лестнице. Существует

огромный спрос на квалифицированный персонал, который постоянно обостряется. На рынке труда же напротив, наблюдается спад предложения рабочей силы из-за продолжающихся демографических изменений во всем мире. Как следствие, это приводит к ожесточенной борьбе компаний за лучшие кадры. Все это говорит о том, что подход к набору персонала требует немедленных изменений: организациям необходимо дифференцировать себя среди конкурентов. В таких условиях создание бренда работодателя становится основным инструментом для привлечения квалифицированных соискателей [3, с. 230–231].

Компании с сильным HR-брендом получают 7 важных преимуществ:

1. Более высокая производительность труда и рентабельность.
2. Устойчивость во время экономических спадов.
3. Больше откликов от квалифицированных кандидатов.
4. Снижение текучести рабочего персонала.
5. Больше инициативы, творчества и инноваций со стороны сотрудников.
6. Повышение уровня удовлетворенности и лояльности клиентов.
7. Сокращение негативного воздействия стресса на сотрудников.

В зависимости от того, на каком этапе развития находится компания, необходимо выделить цели создания и развития данного бренда, так как из таблицы 1 видно, что цели для развития бренда работодателя значительно отличаются как для молодой, развивающейся компании, так и для компании, занимающей место на рынке долгое

время. Также при ухудшении финансового состояния необходимо рассмотреть создание или усовершенствование бренда работодателя, чтобы несмотря на кризисные явления остаться наплаву.

Таблица 1 – Цель создания бренда работодателя на разных этапах развития компании

Стадия развития компании	Цель создания бренда работодателя
Молодая, динамично развивающаяся компания	Привлечение персонала, определение профиля деятельности, формирование климата доверия и участия в деятельности компании
Достижение зрелости	Формирование корпоративной культуры, коммуникация ценностей, формирование и постоянная поддержка лояльность персонала
Слияния и поглощения	Создание чувства единства и общей цели, удержание персонала
Кризисные ситуации, ухудшение финансового состояния	Удержание персонала, повышение эффективности, вдохновение и чувство веры

Примечание – Источник: собственная разработка на основании [3, с. 232].

В HR-брендинге различают два основных направления: внутреннее и внешнее.

Целевой аудиторией внутреннего HR-бренда являются сотрудники компании. Начинать его формирование необходимо с исследования и удовлетворенности сотрудников компании, а также с выявления основных факторов удержания персонала. Проанализировав полученные данные, можно будет увидеть первоочередные задачи – а именно, что нужно скорректировать в системах обучения, мотивации, внутренней коммуникации, адаптации, а также в «окружающей среде» и атмосфере в компании. Если речь идет о формировании этих систем с нуля, то наиболее эффективное их построение будет завязано на ценностях и особенностях компании.

Эффективные внутренние коммуникации должны:

- содействовать созданию климата доверия и участия в компании;
- демонстрировать, что руководство компании учитывает интересы сотрудников абсолютно всех уровней при разработке стратегии и политики;
- обеспечивать постоянное информирование сотрудников об изменениях, ключевых решениях и достижениях в компании;
- мотивировать сотрудников через общественное признание отдельных успехов и достижений.

Внутренний HR-бренд во многих аспектах определяет внешний. Официальной информации компании рынок труда доверяет не всегда, а отзывам настоящих и бывших сотрудников – в значительно большей степени. То, как выглядит компания в глазах кандидатов, во

многом определяется тем, как она выглядит в глазах текущих сотрудников этой компании. Это влияние тоже не всегда может оставаться стихийным, есть и вполне распространенные инструменты взаимовлияния внутреннего и внешнего HR-брендов. Например, система премирования за рекомендации. Путем привлечения знакомых на работу в компанию, сотрудники укрепляют ее имидж как работодателя, и это поощряется. Нельзя недооценивать и роль работы с сотрудниками, покинувшими компанию – ведь именно их отзывы часто создают негативное мнение о компании. Правильно проведенное выходное интервью, решение всех спорных вопросов, а также помощь в дальнейшем трудоустройстве превращают бывших сотрудников в лояльных проводников HR-бренда компании [1, с.25–27].

Что касается развития HR-бренда в Республике Беларусь, то по результатам опроса, проведенного исследовательским центром сайта РАБОТА.TUT.BY среди работодателей, только у четверти из опрошенных компаний отсутствует стратегия по развитию HR-бренда. У большинства же основа есть, но на данный момент ведутся работы по ее усовершенствованию.

Белорусские компании уже оценили те выгоды, которые они получают от реализации проектов и программ, направленных на развитие HR-бренда. Работодатели признаются, что работа над HR-брендом позволяет легче привлекать талантливых и заинтересованных соискателей, отмечают рост вовлеченности персонала в рабочий процесс и повышение своего авторитета на рынке труда,

снижение текучести кадров. Также HR-профессионалы отмечают положительное влияние имиджа компании как работодателя на бизнес-результаты: большая устойчивость бизнеса в кризис, а также рост производительности труда персонала.

С целью подтверждения успешности своего HR-бренда организации принимают участие в «Премии HR-бренд» – независимой ежегодной премии за успешную работу с репутацией компании как работодателя. Которая демонстрирует признание успеха компании в бизнес-сообществе, среди экспертов и коллег, клиентов и соискателей. В Республике Беларусь церемония вручения «Премии HR-бренд» была проведена впервые в Минске 13 ноября 2014 г., где были представлены 34 проекта от 28 компаний, в то время как в России данная премия проводится уже 11 лет, в Украине – 6 лет, в Казахстане – 4. Экспертное жюри оценивает поданные проекты и вручает награду тем, кто, по их мнению, создал самые успешные и актуальные проекты для сотрудников или соискателей. Результаты данной премии показывают, что в нашей стране в развитии привлекательно имиджа работодателя заинтересованы многие столичные и региональные компании.

В связи с тем, что при современных экономических условиях высокие зарплаты могут предложить далеко не все компании, бренд работодателя позволяет, сэкономив на монетарной части, привлечь соискателей хорошим социальным пакетом и возможностью профессионального и карьерного роста. В современной экономической ситуации для Республики Беларусь развитие HR-брендинга является перспективным направлением для компаний

работодателей, так как его основное направление – формирование реальной рабочей среды, а не представления о ней.

Формирование HR-бренда – более трудоемкий и менее стихийный процесс, он нуждается в тщательно выверенных действиях, и прежде всего в подробном изучении целевой аудитории. При разработке концепции, в соответствии с поставленными целями и задачами, необходимо выбирать конкретные инструменты воздействия на аудиторию: способы, формы и каналы донесения информации.

Зарубежные компании сами занимаются построением онлайн-пространства, где рассказывают о том, каково у работать в их компании. Социальные медиа предполагают открытость и достоверность, подлинность. Вместо того чтобы читать официальную информацию об истории и успехах компании, кандидаты хотят услышать реальные истории, которые рассказаны реальными людьми об их реальной каждодневной работе, со всеми плюсами и минусами.

К сожалению, сегодня многие белорусские компании еще не готовы к такой открытости, и более того, часто уделяют недостаточное внимание даже очевидному инструменту формирования внешнего HR-бренда Им является наличие раздела «Карьера/вакансии на корпоративном сайте». Если пройтись по сайтам белорусских и даже некоторых международных компаний, то можно заметить, что информация в этом разделе зачастую отсутствует или подана кратко и сухо. В качестве положительного примера можно привести компанию Microsoft. Она создала отдельный раздел careers. microsoft.com, посвященный

карьере, в который легко перейти с главной страницы компании. Помимо вакансий здесь можно достаточно подробно ознакомиться со структурой и культурой компании, увидеть награды компании как работодателя, прослушать обращение президента компании, почитать HR-блог со ссылками на ролики сотрудников компании на YouTube и т.д.[2, 75–76]

Предложения по совершенствованию HR-брендинга в компаниях Республики Беларусь:

1. Обеспечить коммуникацию для эффективного взаимодействия между подразделениями компании, а также между компанией и внешними контактными аудиториями (потенциальные сотрудники в лице студентов, выпускников и молодых специалистов, представителей рынка, партнеров, а также клиентов компании).
2. Разработать интернет-портал для представления информации о компании и вакансиях компании в сети Интернет с целью повышения привлекательности компании для потенциальных соискателей:
   2.1. Сформировать правильные ожидания у потенциальных сотрудников – основная задача портала. При этом пользовательский интерфейс должен обеспечивать наглядное, подробное и интуитивно понятное представление структуры размещенной на нем информации, быстрый и логичный переход к разделам и страницам. Составляющие имиджа привлекательного работодателя это – удобство предлагаемого инструмента и качество подачи информации. Создать

раздел «клуб выпускников» и объединить в нем бывших сотрудников, которым интересна и дорога компания.

2.2. Предоставить выпускникам площадку для общения – корпоративную социальную сеть.

2.3. Ввести в неотъемлемую частью рекрутингового процесса онлайн-реалити-шоу. Веб-камеры дадут доступ к повседневной жизни и культуре компании: кандидаты будут вовлечены в рабочий процесс, им будет предложено участвовать в решении задач на потенциальном рабочем месте.

3. При формировании привлекательного бренда работодателя, особое внимание стоит уделить таким средствам коммуникации, как социальные медиа. Современные организации во всем мире все чаще используют их возможности для укрепления своего HR-бренда, ведь миллионы людей и компаний являются активными пользователями социальных сетей.

Рекомендованные меры для рационального использования социальных сетей:

3.1. Четкое понимать и формулировать цели компании. Большую ошибку совершают те компании, которые начинают активность в сетевом пространстве, не имея точного представления о том, чего они пытаются достичь. Если руководствоваться только соображением, что блоги и социальные сети – это модно, в итоге можно принести гораздо больше вреда, чем пользы.

3.2. Поддерживать внутренних экспертов. Необходимо поощрять сотрудников, которые

регулярно используют социальные сети в своей работе и готовы обсудить и продемонстрировать, как это делается.

3.3. Повышать долю участия сотрудников в управлении компанией. В социальных медиа успешнее всегда будут компании, сотрудники которых участвуют в разработке и действительно применяют на практике руководящие принципы компании. Политика компании должна быть достаточно гибкой, иметь возможность меняться и развиваться, в том числе с учетом той обратной связи, которую дают социальные медиа. Выигрывают компании, которые сами строят онлайн-пространство, где рассказывают о том, каково у них работать.

4. Подготовка высококвалифицированных специалистов, которые способны обеспечивать перспективный рост компании, а также укреплять ее лидирующие позиции на рынке:

4.1. Разработка содержания специализированных магистерских программ подготовки под потребности компании.

4.2. Создание и поддержка на постоянной основе образовательных структур в вузах (создание отдельных факультетов по подготовке кадров, заинтересованных в попадании в штат сотрудников компании).

4.3. Подготовка квалифицированных специалистов, которые обладают необходимыми компетенциями и качествами для работы в компании.

Работа со студентами имеет смысл еще и потому что сегодня существуют прогнозы острого демографического кризиса, что повлечет резкое снижение числа экономически активных людей. Во многих организациях уже сегодня стоит эта проблема, а самый пик дефицита работоспособного населения прогнозируется аналитиками еще только через 5–7 лет. Вот тогда бренд работодателя будет играть особо важную роль в привлечении персонала.

Подводя итог вышесказанному, следует заметить, что, если компания заинтересована в привлечении и удержании лучших сотрудников, начинать ей, как и при любой серьезной трансформации, необходимо с себя. В связи со спецификой развития белорусской экономики и конкретно – рынка труда, далеко не все компании, особенно в государственном секторе, готовы инвестировать большие суммы на развитие кадрового бренда. Однако, те компании, которые сделают это, окажутся на несколько шагов впереди своих конкурентов. Ведь главная ценность компании – это ее человеческие ресурсы. Именно повышение эффективности труда сотрудников способствует увеличению прибыли компании.

А. А. Казак
студентка 3 курса

Оценка эффективности продаж кредитных банковских продуктов корпоративным клиентам

Что значит «корпоративный клиент банка»? Это юридическое лицо, заключившее договорные отношения с банком и получающее пакет банковских продуктов и услуг на персональных условиях. Таким клиентом может стать руководитель любой компании, предприятия, ИП, подписавший договор на банковское обслуживание и проведение всех финансовых операций [1].

Целью исследования является проведение оценки эффективности продаж кредитных банковских продуктов корпоративным клиентам.

Для подготовки исследования использовались литературные источники отечественных и зарубежных авторов.

В работе были рассмотрены некоторые из банков, которые предоставляют отчетность в соответствии с международными стандартами: Беларусбанк, Белагропромбанк, Белинвестбанк, БПС-банк, Приорбанк, БелВЭБ, ВТБ, БТА, Технобанк, МТБанк.

В нашей работе было освещено несколько пунктов, связанных с анализом деятельности этих банков в отношении кредитных банковских продуктов.

Первым стал анализ изменений объемов кредитования корпоративных клиентов между выбранными банками в сравнении с предыдущим периодом

Таким образом, были взяты данные по кредитам и иным активным операциям с юридическими лицами

и индивидуальными предпринимателями по каждому из выбранных банков и проведено сравнение показателя по 2015 году с показателем в 2014 году. Полученные результаты отражены в таблице 1.

Таблица 1 – Изменение объемов кредитования корпоративных клиентов между выбранными банками

Название банка	2014	2015
Беларусбанк	91018394	102931731
Белагропромбанк	53094527	62211177
Белинвестбанк	17062343	20929358
БПС-банк	25004743	29940793
Приорбанк	13213855	15914910
БелВЭБ	17256421	22632200
ВТБ	5167883	7140884
БТА	582140	496569
Технобанк	1092271	1505119
МТБанк	1390772	2326396

Очевидно, что наибольший объем кредитования приходится на Беларусбанк, а наименьший – на БТА. Также стоит отметить, что положительная динамика наблюдается у всех банков, кроме БТА. Это уже свидетельствует о том, что у данного банка не самая эффективная политика продаж кредитных банковских продуктов. Вместе с тем, Белагропромбанк, Белинвестбанк, БПС-банк, Приорбанк и БелВЭБ также отличаются значимыми объемами кредитования.

Далее был проведен анализ изменения доли кредитования корпоративных клиентов в общем объеме кредитования в выбранных банках в сравнении с предыдущим

периодом и анализ изменения прироста кредитования корпоративных клиентов. В данных пунктах работы нами были также произведены сравнения выбранных показателей в 2014–2015 годы, а также построены рейтинги банков по каждому показателю и сделаны выводы об эффективности продаж кредитных банковских продуктов корпоративным клиентам. В случае с анализом изменения доли кредитования, мы получили следующие результаты: если оценивать эффективность продаж кредитных банковских продуктов в соответствии с этим показателем, то можно сделать вывод, что все рассмотренные банки работают эффективно. Рассматривая изменение прироста кредитования, очевидно, что: практически все анализируемые банки имеют хороший прирост кредитования юридических лиц. По данному показателю МТБанк справляется наиболее эффективно.

Затем был проведен анализ кредитных рейтингов, составленных ведущими рейтинговыми агентствами (FitchRatings и Moody'sInvestorsService). Из тех банков, которые были нами рассмотрены, оценка была дана семи банкам агентством FitchRatings и пяти банкам агентством Moody'sInvestorsService.Мы имеем дело со значительно спекулятивным рейтингом. На данный момент выплаты выполняются, однако способность продолжать их зависит от устойчивости деловой и экономической конъюнктуры. Следует отметить и то, что прогноз является негативным по мнению рейтингового агентства FitchRatingsдля каждого банка.Наиболее высокие долгосрочные кредитные рейтинги в данном случае наблюдаются у БПС-банка, БелВЭБ и ВТБ[2].

Для того, чтобы увидеть связь между рассмотренными показателями, нами был подсчитан коэффициент корреляции между ними. В качестве примера мы проследили связь между долгосрочным рейтингом дефолта эмитента, составленным агентством FitchRatings, и приростом кредитования корпоративных клиентов в выбранных банках. Для анализа связи был использован ранговый коэффициент корреляции Спирмена, который составил 0,808693704, что свидетельствует о наличии сильной прямой связи между взятыми показателями, а, следовательно, и о целесообразности их выбора для анализа эффективности.

Эффективность любой деятельности принято выражать с помощью отношения результата к затратам. Таким образом, получаем следующие значения эффективности продаж кредитных банковских продуктов корпоративным клиентам за 2014 и 2015 годы, которые вы можете увидеть в таблице 2 [3].

Таблица 2 – Значения эффективности продаж кредитных продуктов корпоративным лицам

Название банка	2014	2015	Динамика
Беларусбанк	1,271	1,319	↑
Белагропромбанк	1,342	1,228	↓
Белинвестбанк	1,389	1,396	↑
БПС-банк	1,743	1,675	↓
Приорбанк	2,345	2,555	↑
БелВЭБ	2,144	1,814	↓
ВТБ	1,682	1,621	↓
БТА	1,808	1,592	↓
Технобанк	2,489	2,396	↓
МТБанк	1,635	1,611	↓

Проанализировав полученные данные, можно сделать вывод о том, что все рассмотренные банки работают эффективно в соответствии с выбранным критерием оптимальности. Однако, рассмотрев динамику изменения эффективности, получаем следующее: только три из десяти выбранных банков имеют положительную динамику изменения данного показателя. В остальных банках наблюдается отрицательная динамика по данному показателю. Таким образом, эффективность кредитных банковских продуктов снижается.

Дальнейшая оценка эффективности была проведена при помощи сравнения объемов краткосрочных и долгосрочных кредитов банков Республики Беларусь. Проанализировав данные за период с 2014 по 2016 год, можно сделать вывод, что долгосрочным кредитам принадлежит больший объем, по сравнению с краткосрочным кредитованием. Такая динамика наблюдается за весь рассмотренный период. Это свидетельствует о том, что хотя краткосрочные кредиты дешевле, они являются более рискованными, что в будущем может отрицательно сказаться на клиенте и самом банке.Таким образом, банки стараются обезопасить себя от потенциально неплатежеспособных клиентов, выдавая больше долгосрочных кредитов. Поэтому были рассмотрены проблемные кредиты банков. Объем проблемных кредитов банков значительно увеличился за период с 2011 по 2016 год (в 13.65 раза), причем объем краткосрочных проблемных кредитов увеличился в 19.65 раза, а долгосрочных – в 11.16 раз. Сам факт увеличения объема проблемных кредитов свидетельствует о снижении эффективности кредитования.

Не была упущена и возможность оценки эффективности при помощи анализа динамики изменения процентных ставок по кредитам в банках Республики Беларусь. Было выявлено снижение эффективности продаж кредитных банковских продуктов корпоративным клиентам, учитывая этот показатель.

Также мы попытались спрогнозировать, как изменится объем кредитования корпоративных лиц в ближайшие 5 лет на примере Беларусбанка. Воспользовавшись программой MSExcel, было получено следующее: в период с 2016 по 2020 года обхем кредитования корпоративных лиц Беларусбанком увеличится, согласно прогнозу. При этом увеличение будет наблюдаться из года в год, поступательно. Это свидетельствует о некоторой эффективности продаж кредитных банковских продуктов корпоративным лицам, а также и о положительной тенденции на будущее. Однако не стоит забывать и об инфляционных процессах, колебаниях валютного курса, а также о страновых и банковских рисках. Таким образом, при прочих равных условиях, ожидается увеличение объема кредитования корпоративных лиц банками Республики Беларусь, что означает как рост числа корпоративных лиц, так и увеличение сумм занимаемых денежных средств.

Можно сделать вывод относительно эффективности продаж кредитных банковских продуктов корпоративным лицам. Поскольку объем кредитования увеличивается с каждым годом, продажи можно считать эффективными.

После проведения анализа существующей ситуации в банках Республики Беларусь нами были разработаны

рекомендации по повышению эффективности продаж кредитных продуктов корпоративным лицам:

- установление банками обоюдно выгодной процентной ставки по кредитам корпоративным клиентам, что повлечет расширение клиентской базы, а также стимулирование развития малого и среднего бизнеса, а значит, и увеличение прибыли банков;
- повышение доступности получения кредитных банковских продуктов;
- сокращение временных лагов между запросом и получением кредитных банковских продуктов;
- инвестирование в рекламу, которое привлечет наибольшее внимание со стороны корпоративных клиентов;
- открытость и прозрачность предоставления кредитных банковских услуг;
- набор наиболее квалифицированного персонала на конкурсной основе, поддержание конкурентной среды, что повлечет за собой повышение качества обслуживания клиентов.

Литература:

1. Академик [Электронный ресурс].– Режим доступа dic.academic.ru – Дата доступа: 02.09.2016.
2. Международный банковский клуб [Электронный ресурс].– Режим доступа www.interbankclub.com – Дата доступа: 02.09.2016.
3. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс].– Режим доступа: belstat.gov.by– Дата доступа: 02.09.2016.

И. В. Кульбицкий
студент 4 курса

Достаточность капитала по Базелю

Собственный капитал коммерческого банка является важным источником ресурсов для ведения деятельности. Первоначально он формируется за счёт средств собственников или акционеров. Основным значением собственных средств банка является поддержание устойчивости и функционирования банка. Собственный капитал банка выполняет такие функции, как защитная, оперативная и регулирующая.

Величина собственного капитала банка определяет масштабы его деятельности. Существование различных методов оценки капитала приводит к тому, что при использовании той или иной методики и величина, и качество собственного капитала банка будут различными.

Необоснованное завышение капитала при расчете приводит к ложной информации о благополучном состоянии банка и тем самым вводит в заблуждение вкладчиков, акционеров, а также сам банк. Банки, исходя из завышенной величины собственного капитала, расширяют свои активные операции, подвергаясь повышенным рискам. И наоборот, если методика определения величины капитала приводит к его искусственному занижению, то будет наблюдаться сужение диапазона активных операций и, следовательно, снижение доходов.

Поддержание собственного капитала на достаточном уровне является одним из способов обеспечения доверия

населения к банкам, а также убеждения кредиторов в финансовой устойчивости этого банка.

Достаточность капитала – показатель деятельности банка, выражаемый в виде отношения собственных средств банка к суммарному объёму активов, взвешенных с учётом риска. Норматив достаточности капитала определяется как отношение собственного капитала к общему объёму активов, взвешенных с учётом риска. В банковской практике достаточность капитала определяют как способность банка компенсировать потери и предупреждать банкротства. С другой стороны, достаточность отражает надёжность и устойчивость банка, степень подверженности рискам.

Для того, чтобы узнать, является ли банк устойчивым или нет, необходимо создать, высчитать и установить определённые коэффициенты и их значения, которые будут являться базисом для необходимого и устойчивого функционирования банка. Всё это было разработано и закреплено Базельскими соглашениями.

Основной целью, предусматриваемой Базель 1, является ограничение кредитных рисков путём разработки определённого ряда принципов надзора за этими рисками. За основу было взято определение достаточности капитала, который также называют нормативным или регулятивным. Минимальный размер достаточности капитала банка согласно Базель 1 устанавливался в размере 8% от суммы активов, определённых с учётом риска. Активы по степени риска делятся на четыре группы, для каждой из которых приняты следующие значения весовых коэффициентов: 0, 20, 50 и 100. Соответственно чем

выше риск актива, тем больше его весовой коэффициент. Коэффициент 0 применяют для безрисковых активов: наличные деньги, золотые слитки и другие активы с нулевым риском. В свою же очередь коэффициент 100 означает, что вся сумма данного актива будет считаться рискованной. К таким активам относят различные обязательства коммерческих и других негосударственных организаций, обязательства стран, не относящихся к промышленно-развитым и т.д.

Соглашение Базель 1 оказало заметное положительное влияние на работу банков. Рекомендации соглашения стали учитывать не только крупные международные банки, но и некоторые другие кредитные организации вне зависимости от их размера, структуры, сложности кредитных операций и особенностей рисков. Однако банковские кризисы 1990-х годов показали, что Базель 1 нуждается в дальнейшей доработке и совершенствовании. Например, соглашение принимает во внимание только кредитный риск, в то время как остальные виды риска остаются без должного внимания. Кроме того, выполнение требования минимально допустимого размера капитала не может в должной мере обеспечить надёжность работы банка и всей банковской системы соответственно. Со времени заключения Базель 1 появились новые финансовые инструменты и банки научились обходить некоторые правила в старом своде требований и выгодно использовать разницу в требованиях органов надзора различных стран. Это привело к разработке в 2004 году уточненных подходов к капиталу, что отразилось во втором Базельском соглашении.

Второе Базельское соглашение (Базель 2) состоит из трёх компонентов: минимальные требования к структуре капитала, надзорный процесс и рыночная дисциплина.

Базель 2 сохранил минимальные требования к достаточности капитала банков на уровне 8%. При этом вместе с кредитным риском в подсчёте достаточности капитала стали учитываться рыночный и операционный риски. Базель 2 предусматривал расширенное описание кредитного риска и детализацию заёмщиков по их видам – государства, центральные банки, коммерческие банки, и т.д. В соглашении содержатся требования для банков по открытости информации, относящейся к различным видам операций банка, включая сведения о методах, применяемых банком при оценке их рисков. Это позволяет участникам рынка получать ключевую информацию о надёжности и рисковой уязвимости банка.

Глобальный финансово-экономический кризис 2008 года обнаружил множество проблем и крупных недостатков в деятельности банков и небанковских финансовых организаций. Определённый опыт, который получили в ходе этого кризиса, крупные банки и регулятивные органы, в том систем страны-участницы Базельского комитета, попытались учесть в дальнейших изменения Базельских соглашений, что привело к созданию Базель 3.

Соглашение Базель 3 сейчас является самым представительным международным базовым документом, регламентирующим права, ответственность и порядок деятельности международных банков, а также крупных банковских учреждений, ведущих международные финансовые операции.

Базель 3 предусматривает повышенные требования к качеству и достаточности капитала банков; введение показателя левериджа (отношение капитала к объему активов и забалансовых обязательств, не взвешенных по рискам), специальных «буферов» капитала, позволяющих поглощать убытки в периоды стресса, а также двух нормативов ликвидности (показателей краткосрочной ликвидности и чистого стабильного фондирования).

Особую важность приобретает введение более жестких требований к величине базового капитала (CET1), а также повышение минимальных нормативов достаточности капитала первого уровня с целью обеспечить наличие высококачественного капитала в объеме, необходимом для покрытия убытков. Кроме того, новые стандарты вводят более жесткое определение источников собственных средств, принимаемых в расчет основного капитала, а также резервов капитала (буфер консервации в размере 2,5% и контрциклический буфер в размере от 0% до 2,5%). Буфер консервации представляет собой резервный запас капитала, формируемый в благоприятные времена и призванный служить для покрытия убытков во время кризиса. Требование о формировании контрциклического буфера может вводиться национальным регулятором в период чрезмерного роста объемов кредитования. Основные изменения и дополнения Базель 3 отражены на рисунке 1.

В рамках Базель 3 была продолжена работа по детализации минимальных нормативов достаточности капитала и разработки более сложного порядка расчета активов, взвешенных по уровню риска. Основной целью

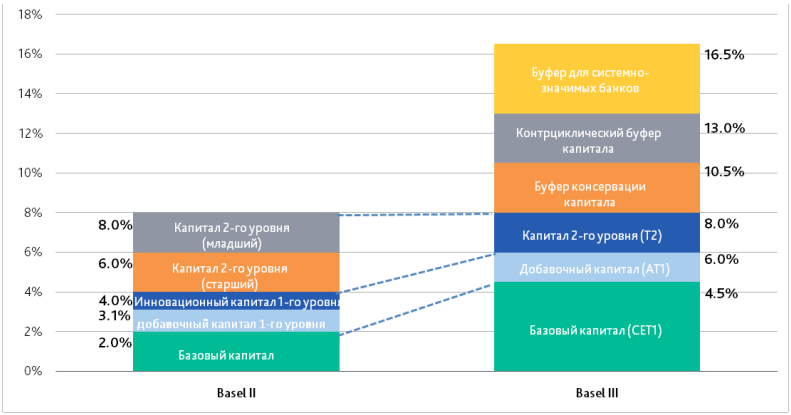

Рисунок 1– Сравнительная характеристика состава капитала по Базель 2 и Базель 3

Примечание - Источник: составлен по [4].

является устранение недочетов, выявленных в ходе применения Базель 2.

Согласно документу Базель 3 базовый капитал первого уровня (CET1) должен преобладать в структуре капитала. Он состоит из обыкновенных акций, соответствующих резервов и нераспределенной прибыли. Для включения в данный элемент инструменты должны соответствовать установленным для них критериям, позволяющим признать их эквивалентными обыкновенным акциям с точки зрения качества капитала и способности поглощать потери в процессе деятельности банка. Дополнительный капитал первого уровня – это различные инструменты, эмитированные банком и которые соответствуют установленным для банка критериям (качество и способность поглощать потери несколько хуже,

чем у простых акций и их эквивалентов). Буферный капитал предназначен для покрытия убытков, возникающих в периоды экономической турбулентности. Базель 3 устанавливает, что в случае несоблюдения норматива буферного капитала кредитные организации не имеют права выплачивать дивиденды акционерам, а также бонусы и другие премии своим управляющим. Ограничения по распределению прибыли в соответствии с размером буферного капитала отражены в таблице 1.

Таблица 1 – Ограничения на распределение прибыли кредитными организациями в соответствии с нормами размера буферного капитала

Размер буферного капитала,%	Ограничение на распределение прибыли,%
0–0,625	100
0,625–1,25	80
1,25–1,875	60
1,875–2,5	40
< 2,5	0

Примечание- Источник:- собственная разработка на основе [4].

Контрциклический капитал создаётся в целях дополнительной защиты банковского сектора. Контрциклический капитал устанавливается надзорным органом в случае возникновения системных рисков. Параметры введения контрциклического капитала отражены в таблице 2.

В отношении несоблюдения норматива контрциклического капитала действуют ограничения по распределению прибыли кредитной организации. Капитал второго уровня необходим для обеспечения поглощения убытков

при ликвидации банка. Показатель «финансовый леверидж» введен как дополнительный инструмент оценки капитала, позволяющий контролировать соотношение собственных и заемных средств в банковском секторе.

Таблица 2 – Параметры введения контрциклического капитала

GAP	Контрциклический капитал
≥ 0%	0%
2% – 10%	0% – 2,5%
≤ 10%	2,5%

Примечание - Источник: собственная разработка на основе [4].

С момента ввода в действия Базель 3 банки будут вынуждены привлекать дополнительный капитал, чтобы соответствовать требованиям соглашения. Это может привести к увеличению стоимости банковских продуктов и услуг, повышению процентных ставок для конечного потребителя и, как следствие, уменьшению объемов кредитования.

Банковская система Республики Беларусь функционирует в условиях нестабильной экономической ситуации в стране. Именно поэтому постоянно повышается внимание к устойчивости коммерческих банков, поскольку они являются проводниками денежно-кредитной политики Национального банка Республики Беларусь. Коммерческие банки обеспечивают финансовую стабильность, бесперебойность расчётов и направление инвестиций на развитие реального сектора экономики.

В настоящее время риски банковского сектора находятся на относительно невысоком уровне. Однако вместе

с этим существует тенденция снижения достаточности капитала банков. Это свидетельствует о некотором уменьшении запаса прочности банковского сектора в общем.

Начиная с 2013 года в Республике Беларусь начались проводиться мероприятия по постепенному внедрению соглашения Базель 3. Увеличился норматив достаточности капитала белорусских банков с 8 до 10%. Проводится политика надзора за деятельностью банков, с целью мониторинга проводится запрос расчёта показателей банками. Установлен новый норматив суммарной величины участия банка в уставных фондах коммерческих организаций, основной вид деятельности которых не является банковской или финансовой деятельностью, в размере не более 5% от нормативного капитала банка.

С 1 января 2016 года Национальным банком Республики Беларусь установлены новые пруденциальные требования безопасного функционирования для коммерческих банков Республики Беларусь:

– норматив достаточности основного капитала 1 уровня;
– норматив достаточности капитала 1 уровня;
– норматив достаточности нормативного капитала с учётом консервационного и контрциклического буфера;
– норматив левериджа;
– норматив покрытия ликвидности;
– норматив чистого стабильного фондирования.

Национальный банк Республики Беларусь оценивает показатели, характеризующие устойчивость банков страны, как удовлетворительные. Банки выполняют нормативы безопасного функционирования, работают рентабельно, в требуемом объёме формируют резервы.

Роль банковской системы в экономике Республики Беларусь очень велика. С её помощью осуществляется перераспределение и мобилизация капитала, регулируются денежные расчёты, опосредуются товарные потоки и т.д. Несмотря на динамичное развитие банковского сектора за последние десятилетия, необходимо совершенствовать процесс участия белорусских банков в международной банковской среде. Это может быть достигнуто путём внедрения пунктов Базельских соглашений. Необходимо и дальше проводить надзор за деятельностью банков в сфере составления их собственного капитала, проводить мониторинг основных показателей деятельности коммерческих банков. Реализация этих планов вместе с самой заинтересованностью банков в своей финансовой устойчивости будет способствовать дальнейшему устойчивому развитию и эффективному функционированию всей банковской системы Республики Беларусь. Это позволит противостоять дестабилизирующим факторам, воздействующим на экономику. Поэтому сегодня, когда развитие банковской деятельности стало необходимым условием реального создания рыночного механизма, а эффективность функционирования банковской системы превратилась в один из основных элементов устойчивого функционирования экономики государства в целом, необходимо регулировать банковскую деятельность и проводить надзор путём последовательного дальнейшего внедрения Базель 3.

Литература:

1. Внедрение международных стандартов Базель 3 [Электронный ресурс] // Национальный банк Республики Беларусь.– Минск, 2016.– Режим доступа: https://www.nbrb.by/system/Basel_III/ – Дата доступа: 29.09.2016.
2. Даниловских, Т. Е. Достаточность собственного капитала коммерческих банков / Т. Е. Даниловских, Т. В. Маковская //Фундаментальные исследования – 2014 – № 8 – С. 662–669.
3. Малыхина С. Новые стандарты Базель 3 – перспективы внедрения / С. Малыхина – // Банковский вестник сентябрь 2011 – С. 9–14.
4. Малыхина С. Мониторинг новых стандартов Базель 3 / С. Малыхина – // Банковский вестник – 2013 – № 20 – С. 19–23.
5. Машнина Е. Внедрение современных международных стандартов банковского надзора в Республике Беларусь / Е. Машнина, С. Малыхина – // Банковский вестник –август 2016 – С. 3–9.

А. М. Алексанян
студент 4 курса

«Консьерж-сервис» и возможности его использования в банковской практике

«Консьерж-сервис» – это услуга, предоставляемая как держателям премиальных карт (MasterCard Platinum, MasterCard World Elite, Visa Infinite, Visa Platinum и др.), так и иным клиентам за дополнительную плату. Сервис предназначен для экономии времени и сил клиента за счёт сокращения процедуры поиска, заказа, бронирования, анализа, переговоров с менеджерами до одного звонка «консьержу» и подтверждения оплаты оказанных услуг.

Банку требуется использовать свои ресурсы для удовлетворения своих целей, таких как удержание и привлечение новых клиентов, извлечение выгоды, продвижение своей продукции, расширение базы партнеров. Чтобы достичь максимального эффекта, требуется привлечение действующих партнеров к более тесному сотрудничеству и набор/подбор квалифицированных кадров с навыками, подходящими данному сервису.

«Консьерж» должен обладать следующими навыками:

– Коммуникабельность;
– Владение несколькими языками;
– Уверенные знания в сфере планирования/развлечения/туризма;
– Юридическое/экономическое образование;
– Сообразительность, нестандартное мышление.

Основные услуги, оказываемые «Консьерж-сервисом» в современном обществе, выполняются посредством телефонной связи и интернет ресурса.

– Базовые услуги, предоставляющие сервис:
– Бронирование (гостинец, билетов на самолет, столиков в кафе и т.д.);
– Поиск определенных вещей (редкие машины, эксклюзивные вещи);
– Организация и сопровождение в путешествии;
– Доставка транспорта в любое время в любое место;
– Вызов на дом врача (массажиста, парикмахера, ветеринара);
– Организация и сопровождение мероприятий (деловые встречи, дни рождения, корпоративны, свадьбы, банкеты);
– Помощь в оформлении документов (получение визы, нотариальная документация);
– Поиск и помощь при покупки (недвижимость, автомобиль, техника);
– Корпоративные и финансовые услуги (слияние компании, открытие расчетного счета офшорн/оншорн; налоговое планирование).

Способы внедрения «Консьерж-сервиса»:

Легкий способ внедрения «Консьерж-сервиса» – заключение договора с международной компанией, оказывающей такого рода услуги. Но этот способ сужает возможности извлечения прибыли.

В Беларуси функционирует 24 банка, из которых 11 оказывают услуги «Консьерж-сервиса» своим клиентам. На территории Беларуси слабо развита эта сфера услуг.

Это можно объяснить отсутствием спроса у нерезидентов на отдых и туризм в стране. Поскольку отсутствует конкурентные организации, занимающиеся оказанием услуг «Консьерж-сервиса», белорусские банки заключают договоры с иностранными компаниями. На данный момент три компании ведут 11 белорусских банков.

Компания INTERNATIONAL SOS является организацией, занимающейся предоставлением услуг «Консьерж-сервис» множеству стран, и Беларусь является одной из них.

Договор с этой компанией подписали следующие белорусские банки:

1. ОАО «Белинвестбанк»;
2. ОАО «Белгазпромбанк»;
3. ЗАО «РРБ-Банк»;
4. ОАО «Технобанк»;
5. ЗАО «БСБ Банк».

Компания ASPIRE lifestyles является крупной фирмой, осуществляющей предоставление услуг «Консьерж-сервиса». У данной фирмы заключены договоры с банками:

1. ОАО «БПС–Сберабанк»;
2. ОАО «Приорбанк»;
3. ОАО «БНБ-Банк»;
4. ЗАО «Альфа-Банк»;
5. ЗАО «БСБ Банк».

Компания Visa также предоставляет услуги «Консьерж-сервиса» по своим картам премиального ранга, Visa Platinum, Visa Gold, Visa Infinite.

Договор с компанией Visa на предоставления «Консьерж-сервиса» подписали два банка:

1. ОАО «АСБ Белорусбанк»;
2. ЗАО «Банк ВТБ».

Другой способ внедрения более сложный. Он предполагает достижение цели разными методами, такими как извлечение прибыли от клиентов и партнеров, расширение партнерской базы с помощью «Консьерж-сервиса», возможность продажи данной услуги другим банкам, продвижение собственной продукции.

Первый метод. Если банк возьмет на себя расходы по открытию подразделения для оказания услуг «Консерж-сервис», он сможет получать доход от держателей фирменных платежных карт, в случае если эти карты не являются премиальными. Данную опцию можно подключать за дополнительную плату.

Услуга оплачивается по принципу абонемента. Средняя стоимость услуги в месяц составляет 130$ на одного пользователя, в случае семейного доступа стоимость возрастает до 200$ за двух совершеннолетних и по 40$ за последующего совершеннолетнего пользователя. При условии оплаты услуги авансом предусмотрена система скидок.

Путем моделирования рабочей обстановки можно посчитать доходы и расходы мероприятия.

Затратная часть:

– Аренда помещения (15 кв.м. по 12$);
– Зарплата на одного работника (1час днем (15 часов) – 1.5$, ночь (9часов) – 2$);
– Услуги связи (100$);

Доходная часть:

– Ежемесячные платежи клиентов.

При условии 6 сотрудников, 4 работают днем, 2 – ночью, 30 дней в месяце, нагрузка до 10 клиентов на одного сотрудника (для примера возьмем 7 клиентов на одного сотрудника). Получаем следующие расчеты:

1,5$ * 15 часов * 4 сотрудника * 30 дней = 2700$ (месячная зарплата дневной смены);

3$ * 9 часов * 2 сотрудника * 30 дней = 1620$ (месячная зарплата ночной смены);

130$ * 7 клиентов * 6 сотрудников = 5460$ (ежемесячный доход от абонементов).

Сальдо = 5460$ – 2700$ – 1620$ – 100$ – 180$ = 860$

Результаты грубых подсчетов показывают, что банк получает доход от предоставления такого рода дополнительных услуг.

Второй метод. Банк предоставляет держателям карт бесплатные услуги «Консьерж-сервиса» и платные услуги для коммерческих организаций (ресторанов, гостинец, отелей, игорных клубов, салонов красоты, таксопарков и т.п.).

Затратную часть сохраним из первого метода, доходная часть состоит из рекламы коммерческих организаций путем рекомендации и размещения рекламных блоков на сайте банка. Средняя стоимость такой рекламы составляет от 200$ до 800$ в месяц. Для нашего примера стоимость услуги составит 300$ в месяц.

Поскольку спрос на такую услугу сложно предсказать, найдем точку безубыточности. Точка

безубыточности – количество требуемых размещений рекламы на сайте для покрытия переменных и постоянных расходов.

Расходы = 2700$ + 1620$ + 100$ + 180$ = 4600$;

Точка безубыточности = 4600$ / 300$ = 15,3

По результатам расчетов можно утверждать следующее: при наличии 16 клиентов банк начнет получать прибыль.

При грамотном руководстве и соединении первого и второго методов получения дохода «Консьерж-сервис» может приносить стабильную прибыль для банка.

Также есть возможность погашения проблемных кредитов юридических лиц, работающих в сфере услуг, поскольку они могут предоставлять свои услуги в счет погашения задолженности перед банком. Это улучшит положение банковских активов и придаст уверенность на внешнем и внутреннем рынке.

О. С. Гичан
студент 3 курса

Портфельное управление кредитным риском портфеля розничных кредитов

В работе исследовалась методика портфельного управления кредитным риском портфелем розничных кредитов. Кредитные организации постоянно сталкиваются с такой проблемой, как кредитный риск (нарушение заемщиками принципов возвратности, срочности и платности). Ввиду того что выдача ссуд населению и субъектам малого предпринимательства составляет немалую часть активов банка возникает необходимость рационального и выгодного управления кредитным риском портфеля розничных кредитов.

Данной теме посвящено немало научных работ - и статей, исследований и рефератов, однако боль - шинство из них концентрируются на отдельных этапах управления кредитным риском. В связи с этим возникает дополнительная необходимость написания научной работы, в которой делается попытка интеграции существующих проработанных отдельных этапов управления кредитным риском в единую систему. Следовательно, целью исследования является разработка алгоритма, с помощью которого можно наиболее эффективно управлять кредитными рисками розничных кредитов.

В ходе достижения поставленной цели и задач применялись такие методы, как интеграция, группировка, статистический и эконометрический анализ, а также методы оптимизации и моделирования.

Необходимая теоретическая база для изучения данной проблематики детально изложена в первой части работы. Во второй ключевой главе делается попытка создания эффективной методики управления кредитным риском портфелем розничных кредитов.[1] Процесс управление кредитным риском разделяется на несколько общепринятых этапов:

1. Анализ рынка
2. Рассмотрение заявок, проведение собеседований с потенциальными заёмщиками и распределение их на группы
3. Оценка кредитного риска с помощью модели VaR и оптимизация портфеля розничных кредитов
4. Заключение договоров о выдаче розничных кредитов
5. Контроль за соблюдением договоров и мониторинг кредитоспособности заёмщиков

Основное внимание уделяется третьему этапу, как наиболее сложному и важному.

Для оценки кредитного риска используется модель VaR (Value at Risk), которая решает задачу оценки кредитного риска достаточно точно и не требует затрат больших усилий и времени. Value-at-Risk – это выраженная в определённой валюте оценка величины убытков, которую с заданной вероятностью (доверительной вероятностью) не превысят потери портфеля в течение заданного периода времени. VaR – максимальные убытки, которые состоят из ожидаемых (EL) и неожидаемых (UL), формула (1):

1 — Этот алгоритм после необходимой корректировки и дополнения может быть использован для оценки кредитного риска любого портфеля кредитов.

$$VaR^a = EL_P / UL_P \quad (1)$$

Ожидаемые потери (*EL*) оказывают прямое влияние на доходность банка от кредитного продукта, так как по каждому кредиту необходимо отчислять страховую сумму в размере не менее *EL* в специальный резервный фонд. Значение величины ожидаемых потерь *EL* показывает, в каких объемах банку следует формировать резервы на возможные потери по ссудам.

Размер неожиданных потерь (*UL*) определяет собственный уровень надежности кредитного портфеля и банка в целом. Собственный уровень надежности определяется соответствием капитала банка возможным неожидаемым потерям.

Расчёт ожидаемых потерь, как правило, осуществляется по общепринятым методикам и больших затруднений не вызывает. В свою очередь, вычисление неожиданных потерь представляется непростой задачей. Оценивая величину неожиданных потерь, необходимо вычислить *VaR*. В данной работе используется метод Монте-Карло для расчёта *VaR*, который позволяет моделировать любые виды распределений убытков по портфелю розничных кредитов без проведения реальных экспериментов.

VaR – максимальные убытки, включающие ожидаемые и неожидаемые потери. Поэтому, зная значение *VaR*, величину неожиданных потерь находим по известной уже формуле 1.

В большинстве схожих работ кредитный риск оценивается только с целью формирования резервов и проведения кредитной политики. Однако достижение этих целей недостаточно для поддержания эффективной

деятельности банков: существует также необходимость выбора оптимального варианта портфеля кредитов, сегментированных в соответствии с определённым риском. В данной работе представлена задача оптимизации, которая отвечает условию максимизации минимальной доходности при ограничении, что вероятность дефолта должна быть ниже среднего значения, сложившегося в системе, или установленного «аппетита к риску». Языки программирования Pascal или Delphi делают возможным оптимизировать портфель кредитов быстро и качественно.

Все модели для оценки риска и оптимизации кредитного портфеля должны проходить обязательную ежегодную валидацию в банке. В случае успешного прохождения валидации модель остается неизменной и вся утвержденная документация по модели остается также неизменной. В случае негативного результата валидации, модель или перерабатывается полностью, или дорабатывается частично в зависимости от рекомендаций отдела валидации.

Управление кредитным риском осуществляется непрерывно в циклическом режиме, а именно: по результатам мониторинга факторов, влияющих на размер кредитного риска, фиксируются изменения рейтингов кредитополучателей и контрагентов, изменения качества обеспечения кредитной задолженности, что влечет за собой переоценку активов банка и, как следствие, пересчет резервов, а также установление новых лимитов, вплоть до принятия решения о прекращении кредитования.

Разработанная в данной работе методология управления кредитным риском портфелем розничных кредитов предназначена для целей:

- сравнения и дифференцирования контрагентов по уровню кредитного риска;
- сопоставления различных сегментов контрагентов по уровню кредитного риска;
- формирования отчетности по рискам;
- определения размера резерва на возможные потери/потери по ссудам;
- ценообразования с учетом оценки потерь по кредитному риску;
- оценки уровня ожидаемых и непредвиденных потерь;
- расчета экономического капитала.

Используя данный алгоритм для управления кредитным риском портфеля розничных кредитов, банк, как наиболее известный представитель кредитных организаций, имеет больше возможностей к стабилизации, максимизации прибыли и повышению своей надёжности.

А. А. Бурко
студентка 3 курса

Мотивация персонала: материальная и нематериальная

Тема мотивации персонала актуальна в нынешнее время. Ведь на подбор персонала уходит немало времени. Мы хотим подробно рассказать о том, как удержать персонал и стимулировать к труду сотрудников в компании

Цель данной работы: анализ эффективности материальной и нематериальной мотивации.

Задачи данной работы:

– Описание способов материальной и нематериальной мотивации персонала.
– Предложение рекомендаций по удержанию и стимулированию персонала в компании.
– Сделать выводы и обобщить информацию.

Под материальной мотивацией понимаются исключительно денежные компенсации, которые выплачиваются наличным или безналичным расчетом.

Данный вид мотивации является наиболее эффективным, ведь сотрудники больше ценят денежные поощрения. Основным инструментом материальной мотивации является заработная плата.

Рассмотрим основные виды материальной мотивации:

1.Премии

Премия – это денежные выплаты стимулирующего характера за добросовестную работу персонала.

Самыми распространенными являются квартальные, ежемесячные и премии за выслугу лет.

2.Бонусы

Бонус – это дополнительное вознаграждение, поощрение, надбавка к заработной плате.

3.Процент

Процент – это процент от выручки, суть которого заключается в том, что заработок работника не имеет определенного предела, а зависит только от его профессионализма. Такой вид мотивации чаще всего применяется в сфере торговли и различных видов услуг.

4.Компенсации

Компенсации – это денежные выплаты за ущерб, который был понесён в процессе выполнения должностных обязательств, а также предоставление дополнительных привилегий для стимулирования каждого сотрудника и повышения его мотивации.

5.Доплаты за условия труда

Труд работающих в тяжелых условиях оплачивается в повышенных размерах. Размер доплаты не может быть менее 4% тарифной ставки (оклада), установленных за работу в нормальных условиях. Для того чтобы определить, относятся условия труда к тяжелым, необходимо провести специальную оценку условий труда.

6. Подарки

Подарок имеет сходное значение с даром и пожертвованием. Но, как правило, преподнесение подарка связано с каким-то поводом: определённым событием, обычаем или праздником.

7.Товары и услуги со скидкой для сотрудников

Скидки для сотрудников на ассортимент предприятия. Для кого-то будет важна возможность сэкономить,

а для кого-то – это признак особого отношения руководства к сотрудникам.

8. Внутрифирменные льготы

Под внутрифирменными льготами понимают преимущества, дополнительные права, предоставляемые отдельным работникам. Примеры данных льгот вы можете посмотреть на слайде.

9.Дополнительные выплаты

Дополнительные выплаты – косвенные, не денежные выплаты, производимые работодателями работникам по найму в дополнение к доходу, получаемому в виде регулярной заработной платы или оклада, такие как медицинская страховка, страхование жизни и т.д. Данные выплаты можно поделить на 2 группы: стимулирование инноваций и оплата за квалификацию. Стимулирование инноваций, либо стимулирование инновационной деятельности работника направленно преимущественно на активное функционирование работников компании в творчестве. Оплата за квалификацию – это денежные выплаты работникам с более высоким уровнем квалификации.

10.Оплата отпуска

Оплата отпуска рассчитывается исходя из количества дней отпуска и среднего дневного заработка. При этом отпуск может быть предоставлен в календарных, а в некоторых случаях и в рабочих днях.

Существует 5 принципов материальной мотивации.

1. Открытость и объективность – любая мотивационная система должна быть максимально понятна для персонала и справедлива.

2. Поощрение за результат – сотрудник должен видеть связь между результатом своей деятельности и поощрением.
3. Соблюдение правильного соотношения поощрений и наказаний – сотрудник должен также понимать, какое наказание последует, если он не выполнит свои задачи.
4. Персонализированный подход – связь вида мотивации с должностью, статусом, психологическим портретом сотрудника.
5. Признание своего вклада в результаты работы – подчеркивание связи результатов труда каждого сотрудника с общими достижениями предприятия.

Перейдем к нематериальной мотивации персонала. Нематериальная мотивация – это поощрения сотрудников за качественную работу, которая никаким образом не влияет на их заработную плату и прочие выплаты. Основная сложность данного вида мотивации в том, что нужно подстраиваться под интересы каждого человека в коллективе, чтобы мотивация была действительно эффективной. Следовательно, сколько людей в коллективе – столько и способов их мотивировать.

Есть множество способов мотивировать персонал с помощью без денежных затрат. Поэтому нематериальных видов мотивации намного больше чем материальных. Но мы рассмотрим основные:

1. Карьерный рост – это расширение полномочий и ответственности сотрудника, движение вверх, переход с одного уровня управления на другой

2. Гибкий график работы – это еще один способ мотивации работников. Его смысл заключается в том, что работник сам по своему усмотрению выбирает себе начало и окончание трудового дня. Многие компании относятся к данному виду мотивации скептически. Это обуславливается тем, что руководители компании считают, что более гибкий график работы снижает производительность труда. Но на самом деле это не так. Одна американская фирма после опроса своих работников сделала вывод, что в компании уменьшилась текучесть кадров, также отмечается повышение ответственности работников за результат труда.
3. Уютная рабочая обстановка. Сотрудники компании проводят в офисе большую часть своего времени. По этой причине очень важно сделать пребывание в офисе максимально комфортным для работников. А в следствии более довольные и трудолюбивые специалисты.
4. Корпоративные мероприятия формируют командный дух внутри компании. Например, праздничный банкет в честь юбилея компании, либо выезд на природу отлично подойдут для сплочения сотрудников. Также корпоративные мероприятия можно связать с полезными занятиями. Например, весенний «субботник», либо генеральная уборка офиса.
5. Конкурсы и соревнования. Как показывает практика отечественных и зарубежных компаний, данный вид нематериальной мотивации сотрудников может работать и без вашего участия. Стоит лишь только подать работникам идею. Например, после таких конкурсов как «Лучший сотрудник месяца», «самый

вежливый сотрудник», « Мисс Улыбка», сотрудники начинают сами придумывать новые идеи.

6. Возможность обратной связи. Основная мысль данного вида мотивации в том, что сотрудники понимают, что их могут выслушать. Сотрудникам нужно дать высказаться – пожелания, комментарии по организации работы также будут полезны для руководителя. Можно высказываться анонимно, например, ящики для «писем», либо доска со стикерами, а можно и открыто, например «планерки». Также, за самые оригинальные и интересные предложения можно награждать работников, так называемая практика премирования инициатив.
7. Помощь в решении личных и семейных вопросов. Сотрудники будут расположены к вам, если вы будите с пониманием относиться к ним. В жизни бывает много чрезвычайных и непредвиденных ситуаций. К данному виду мотивации можно отнести такие примеры как: отгул с сохранением оплаты, предоставление служебного автомобиля, помощь с поиском жилья, помощь при переезде, индивидуальный график работы.

На самом деле похвала является очень эффективным средством мотивации, не смотря на то, что многие так не считают. Публичная похвала перед коллегами, либо личная похвала пробуждает двигаться дальше, стремиться к большому, упорнее работать. Именно из-за этого во многих компаниях до сих пор есть доски почета.

Хвалить также нужно уметь:

– За дело

Сотрудник должен понимать, за что его хвалят.

– Прилюдно

Во-первых, эффект от прилюдной похвалы будет гораздо сильнее. Во-вторых, такое поведение вызывает профессиональную зависть других подчиненных. На месте осчастливленного сотрудника захочет побывать каждый из них.

– Над ошибками

Когда сотрудник навлек на себя ваш гнев, и вы раскритиковали его работу. Обратите внимание на его поведение. Если вы заметили, что подчиненный все прекрасно понял и уяснил, обязательно сделайте ему комплимент.

– Вовремя

Несвоевременная похвала вызовет недоумение.

Благодарственное письмо работнику – деловое письмо в котором выражается признательность сотруднику за его трудовые результаты в развитии организации.

Большинство сотрудников, когда их спрашивают о положительных сторонах рабочего места, отвечают о наличии чайника и печенья в офисе. Поэтому не стоит недооценивать могущество еды на рабочем месте. Для начала можно ограничиться местом, где можно попить чай либо кофе. Также можно создать праздничную атмосферу в офисе, например с помощью конфет в канун нового года, либо яйца в канун пасхи.

Когда мы спрашиваем руководителей о том, можно ли успешно воздействовать на мотивацию работников, если полностью отказаться от наказаний, то обычно слышим отрицательный ответ. Руководитель с помощью наказаний ставит барьер таким моделям и образцам рабочего поведения, которые организация осуждает и хочет

полностью искоренить. Работника не нужно штрафовать, можно придумать различные шутливые титулы и звания, которые получат те, кто не справляется со своей работой. Например, титул «Черепаха месяца».

Можно заметить что, главной мотивацией является все-таки хорошая заработная плата. Но и нематериальная мотивация очень важна для сотрудников.

Основные методы нематериальной мотивации являются отличным вариантом для более качественной работы без больших денежных затрат. Ниже представлена диаграмма с данными опроса. Как мы уже заметили, на первом месте стоит денежное поощрение.

Мы считаем, что лучшей мотивацией будет смешанная мотивация. Например, выдавая премию, благодарить сотрудника за проделанную работу. Мелочь, а у сотрудника поднимется эффективность его работы. А от эффективности работы сотрудника напрямую зависит прибыль компании.

Источники:

1. http://www.zarplata.ru/a-id-33642.html/
2. http://www.nastol.ru/Go/ViewArticle?id=4397
3. http://memosales.ru/management/materialnoe-pooshhrenie-personala

Г. А. Цэдзік
студэнт 4 курса

Крэатыўныя метады адбору персанала

За апошняе стагоддзе агульнасусветная спецыфіка рынка працы кардынальна змянілася. Калі яшчэ ў пачатку XX стагоддзя вышэйшая адукацыя не была высокараспаўсюджанай з'явай і большасць працоўнай сілы складалі нізкакавліфікаваныя кадры, то ўжо напрыканцы XX стагоддзя агульны тэхналагічны прагрэс, пераход вышэйшай адукацыі ў масавую джаступнасць і рост канкурэнцыі на сусветных рынках прывёў да стварэння катэгорыі высокаваліфікаваных спецыялістаў. Такая сітуацыя дала магчымасць кампаніям ва ўсіх, у тым ліку і ў банкаўскай, сферах эканомікі вылучацца за кошт астатніх дзякуючы найму кандыдатаў з найбольшым даступным патэнцыцялам.

У гэтых умовах пачаў развівацца працэс адбору персанала, або рэкрутынг, які ўвасобіў дзейнасць па пошуку кампетэнтных спецыялістаў, што найлепш адпавядаюць патрабаванням і інтарэсам арганізацыі. Аснову рэкрутынгу складаюць тыя якасці, якім мусіць адпавядаць прэтэндэнт на пасаду арганізацыі паводле запытаў самой фірмы. Да такіх звычайна адносяць узровень адукацыі, агульны вопыт і стаўленне да працы, ініцыятыўнасць, дысцыплінаванасць, а таксама здольнасць ўнаходзіць рашэнні нестандартных праблем і здольнасць адаптавацца да новых умоў. Важным таксама лічыцца тое, што ў сучасным свеце, які пастаянна змяняецца, становіцца больш важным падбіраць супрацоўнікаў не толькі тых, якія

з'яўляюцца добрымі прафесіяналамі сёння, але і тых, якія змогуць гэты прафесіяналізм развіць у доўгатэрміновай перспектыве.

Шматгадовы вопыт спецыялістаў у сферы адбору персанала дазволіў сфармаваць безліч метадаў пошуку ды адбору патэнцыйных спецыялістаў. Яны падзяляюцца на традыцыйныя ды альтэрнатыўныя, некаторыя з якіх пачынаюць набываць папулярнасць у заходнім свеце.

У працэсе адбору персанала сярод знойдзеных спецыялістаў выкарыстоўваюцца пэўныя методыкі, сярод якіх вылучаюць сумоўе ды адмысловыя выпрабаванні.

Сумоўе з'яўляецца найбольш распаўсюджаным спосабам адбору кадраў як у беларускай, так і ў сусветнай практыцы рэкрутынгу. Найбольш адметнай пераемнасцю гэтага спосабу адбора персаналу лічыцца нізкая вартасць правядзення; выдаткі на інтэрв'ю з кандыдатам на пасаду збольшага ўкладаюцца ў аплату працы спецыяліста аддела кадраў арганізацыі, які праводзіць інтэрв'ю.

Адмысловыя выпрабаванні, у сваю чаргу, дазваляюць вызначыць узровень прафесіяналізму патэнцыйнага супрацоўніка праз правядзенне спецыяльных тэстаў. Такія тэсты падраздзяляюцца на тры катэгорыі: вырашэнне канкрэтных, звязаных з працай у арганізацыі, заданняў, прафесійныя тэсты індывідуальных ды разумных здольнасцяў і выпрабавальны тэрмін. Найбольшай папулярнасцю карыстаюцца апошнія два. Прафесійныя тэсты даюць патэнцыйнаму спецыялісту магчымасць не толькі прадэманстраваць свае здольнасці непасрэдна ў сферы дзейнасці фірмы, але і паказаць свае асабістыя якасці, псіхалагічныя якасці ды здольнасці да

альтэрнатыўнага мыслення, калі выпрабавальны тэрмін дазваляе ацаніць кандыдата непасрэдна на месцы працы ва ўмовах, максімальна набліжаных да дзейнасці нанятага супрацоўніка. Найбольш вядомымі тэстамі на інтэлект і рысы характару з'яўляюцца тэст IQ, тэст MGM (або тэст Піра), тэст Роршаха ды тэст Розэнцвейга. На практыцы таксама могуць выкарыстоўвацца больш складаныя прафесійныя тэсты, якія ставяць перад чалавекам задачу, непасрэдна звязаную з працай, або графалагічныя тэсты, якія заснаваныя на гіпотэзе інтэрпрэтацыі почырка чалавека як апісання рысаў ягонага характару.

У Рэспубліцы Беларусь, як і ў большасці постсавецкіх краін, рэкрутынгавыя агенцтвы пачалі развівацца толькі ў 1990-я гады, падчас станаўлення рынкавай сістэмы эканомікі. Тым не менш, нягледзячы на ўсе тэхнічныя пераемнасці рэкрутынгавых агенцтваў, вялікай распаўсюджанасці яны ў Беларусі не атрымалі. Значную частку іх функцый працягваюць выконваць аддзелы кадраў, якія звычайна ў працэсе адбору персанала аддаюць перавагу традыцыйным метадам адбору персанала. Але разам з тым нельга адмаўляць таго, што за апошні час практыка беларускага рэкрутынгу ўсё больш набліжаецца да міжнароднай, што дае патэнцыял далейшага развіцця ды выкарыстання апошніх напрацовах у кадравым адборы.

Агулам стратэгіі пошуку персанала, што выкарыстоўваюцца сёння ў Рэспубліцы Беларусь, адрозніваюцца адна ад адной па параметрах эфектыўнасці, аб'ектыўнасці ды колькасці выдаткаў па правядзенне. Найболш распаўсюджаныя чатыры наступныя стратэгіі:

пошук спецыялістаў у самой арганізацыі, пошук праз дзяржаўныя органы занятасці, пошук праз уласныя аддзелы кадраў ды пошук праз рэкрутынгавыя агенцтвы.

Пошук супрацоўнікаў унутры арганізацыі часта выкарыстоўваецца яшчэ да пачатку даследавання рынка працы на прадмет патэнцыйных кандыдатаў і, па-сутнасці, прадстаўляе своеасаблівы маніторынг эфектыўнасці дзейнасці працаўнікоў фірмы. Такі спосаб паказвае высокую аб'ектыўнасць не толькі з фінансавага (адсутнасць патрэбы праводзіць пошук новых спецыялістаў, што дае эканомію часу ды грашовых сродкаў), але і з псіхалагічнага пункту гледжання, бо кандыдат фактычна не мае патрэбы ў адаптацыі і амаль што адразу можа пераходзіць да працы. Часта ён выкарыстоўваецца для замяшчэння былых супрацоўнікаў і перасоўвання іншых па кар'ернай лесвіцы.

Дзяржаўныя службы занятасці маюць параўнальна шырокую базу патэнцыйных кандыдатаў. Асноўная іхняя пераемнасць – гэта ніізкі кошт арганізацыі адбору. Але такі спосаб пошуку спецыялістаў паступова губляе папулярнасць у Рэспубліцы Беларусь з той нагоды, што сярод зарэгістраваных вельмі невялікая колькасць маладых спецыялістаў.

З пункту гледжання мэтазгоднасці адбору рэкрутынг з дапамогай ўласных сілаў праз аддзелы кадраў таксама мае свае асаблівасці. Сумоўе у дадзеным выпадку з'яўляецца адным з найбольш складаных ды неадназначных метадаў. Нягледзячы на высокую выніковасць дзейнасці, ён патрабуе, акрамя дастаткова вялікіх фінансавых, таксама і часавых укладанняў. Кошт такога падбора персанала

апраўданы толькі ў выпадку здольнасці фірмы няняць прафесійных спецыялістаў у вобласці рэкрутынгу ды арганізаваць аператыўны маніторынг рынку працы. Кампаніі, што не валодаюць такімі рэсурсамі, вымушаныя выкарыстоўваць іншыя спосабы, які могуць прапанаваць больш гарантаваны вынік у выглядзе найму кваліфікаванага супрацоўніка. Найбольш аптымальнымі варыянтамі для іх становіцца пошук спецыялістаў у самой арганізацыі, праз дзяржаўныя службы занятасці, а таксама выкарыстанне альтэрнатыўных метадаў рэкрутынгу, накшталт пошуку спецыялістаў ва ўстановах вышэйшай адукацыі.

Для выяўлення правільнай методыкі становіцца абавязковым правядзенне даследаванняў сучаснага стану рынка працы. Вывучэнне сучасных тэндэнцый і агульнага стану на рынку працы дазваляе фірмам вылучыць найбольш перспектыўную сацыяльную групу кандыдатаў і сканцэнтраваць свае намаганні па пошуку персанала з дапамогай тых метадаў, якія дадуць падчас працы з гэтай групы максімальна эфектыўны вынік.

Так, сёння ў Рэспубліцы Беларусь назіраецца рост колькасці беспрацоўных, ў асаблівасці моладзі ва ўзросце ад 16 да 29 гадоў. З улікам гэтага факта даволі добры вынік можа прадэманстраваць такі спосаб пошуку персанала, як адбор з дапамогай Інтэрнэта, і асобна – сацыяльных сетак. Вялікай пераемнасцю сацыяльных сетак з'яўляецца той факт, што яны самі па сабе ўжо маюць вельмі шырокую аўдыторыю дзякуючы тым камунікацыйным і медыямагчымасцям, што прадстаўляюць сваім карыстальнікам. З гэтага выходзіць, што сацыяльныя сеткі ўжо

утрымліваюць вялікую базу дадзеных па патэнцыйных кандыдатах, прычым у пералік гэтай інармацыі таксама вельмі часта ўваходзяць такія дадзеныя, як асабістыя інтарэсы, жыццёвыя пазіцыі ды нават мінулыя месцы працы – та інфармацыя, якая звычайна атрымоўваецца толькі падчас афіцыйнага сумоўя або даследавання кандыдата ўжо пасля падачы ім дакументаў у аддзел кадраў аргнаізацыі або рэкрутынгавае агенцтва. Такім чынам, такі спосаб дазваляе дзякуючы такой магчымасці эканоміць час як арганізацыі, так і патэцыйнага кандыдата. Аналіз інфармацыі, якую выкладае кандыдат на сваёй старонцы ў сацыяльнай сетцы, можа даць вельмі шмат карыснай інфармацыі пра яго. Напрыклад, сярод запісаў у стужцы сацыльнай сеткі можна знайсці ягоныя выказванні пра былых калегаў або начальства. На аснове гэтых і іншых дадзеных з'яўляецца магчымасць скласці псіхалагічны партрэт.

Варта не забывацца і на той фактар, што для правільнай аранізацыі кантактаў паміж кампаніяй і патэнцыйнымі супрацоўнікамі неабходнае таксама існаванне правільна арганізаванага «прадстаўніцтва» фірмы ў сацыяльных сетках. Некаторыя беларускія буйныя кампаніі, у тым ліку і банкаўскія, ужо разумеюць перспектыўнасць такой стратэгіі і ўжо сёння вядуць актыўную працу ў сацыяльных сетках. Адным з піянераў у гэтай вобласці з'яўляецца «Прыёрбанк», які прымае праз сацыяльныя сеткі Вконтакте ды Facebook паведамленні ад кліентаў, у тым ліку і тыя, што датычацца магчымасцяў прыёму на працу. Такое прадстаўніцтва кампаніі ў сацыяьнай сетцы, не губляючы сваіх асноўных камунікатыўных функцый,

можа выконваць задачы працадаўчага ды маркетынгавага характару.

Акрамя таго, увагу варта надаць і кансерватыўнаму падыходу адбору персанала, які застаецца на сённяшні дзень найбольш распаўсюджаным – аддзелам кадраў пры арганізацыях. Сучасны міжнародны вопыт у сферы рэкрутынгу сцвярджае гіпотэзу пра тое, што да найму персаналу трэба прымяняць не аднабаковы, а комплексны падыход, які не толькі ўлічвае якасці кандыдатаў пры найме іх на працу, але таксама стварае ў рамках арганізацыі чалавечы капітал як паўнавартасны рэсурс, які ўплывае на функцыянаванне фірмы і падлягае абавязковаму рэгуляванню. У шматлікіх краінах Еўропы аддзелы кадраў эвалюцыянуюць у больш прасунутую форму структурнай адзінкі, што адказвае за кадравую палітыку фірмы – так званыя службы кіравання персаналам (HRM – Human Resource Management).

Стратэія HRM прадугледжвае, што забеспячэнне канкурэнтаздольнасці кампаній магчымае толькі пры ўмове наяўнасці так званага кадравага ядра – трох асноўных катэгорый персанала, якія фармуюцца арганізацыяй працяглы перыяд часу: топ-мэнэджэры, якія займаюцца распрацоўкай стратэгій развіцця ды складаюць ядро інтэлектуальнага рэсурсу кампаніі, мэнэджары ключавых падраздзяленняў, што кіруюць працэсамі вытворчасці, маркетынга, фінансаў і продажаў, і шматфункцыянальныя працоўныя – супрацоўнікі, якія здольныя адначасова працаваць з рознымі відамі абсталявання ды, як след, хутка засвойваць новыя функцыянальныя абавязкі. Разам гэтыя тры групы складаюць

аснову чалавечага капітала аргнаізацыі, здольную гнутка і аператыўна рэагаваць на змяненне патрэбаў на рынку ды, як след, лепш канкураваць з іншымі фірмамі за пашырэнне сваёй кліенцкай базы.

Такім чынам, рэарганізацыя аддзелаў кадраў пры буйных фірмах і стварэнне ўмоваў для развіцця рэкрутынгавых агенцтваў можа ўтварыць больш эфектыўную структуру пошуку новых супрацоўнікаў ды іхняй адаптацыі да карпаратыўнай сферы.

Такія падыходы да рэкрутынгу як да сучаснага працэсу найму супрацоўнікаў даюць шанец сучасным кампаніям сфармаваць больш якасны чалавечы капітал. Менавіта ад узроўню развіцця гэтага патэнцыялу зараз залежыць будучыня любой кампаніі ў любой вобласці эканомікі.

Літаратура:

1. Карташов С. А., Олегов Ю. Г., Кокорев И. А. Рекрутинг: найм персонала. Учебное пособие / Под ред. Ю. Г. Олегова. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – 320 с.
2. Жув Д., Массони Д. Подбор персонала / Пер. с франц. под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Издательский дом «Нева», 2004. – 96 с.
3. Брасс А. А. Кадровый менеджмент: учеб. – метод. пособие / А. А. Брасс. – Минск: РИВШ, 2008. - 248 с.
4. Беляцкий Н. П. Креативные методы в инновационном бизнес-лидерстве / Н. П. Беляцкий, Е. В. Будова. – Минск: БГАТУ, 2014. – 188 с.

5. Переход от отделов кадров к службам управления персоналом / В. Глушаков // Генеральный директор.– 2015.– № 4.– С. 22–26.
6. Неестественный отбор: альтернативные методы рекрутинга / А. Павловская // Генеральный директор.– 2015.– № 4.– С. 27–30.
7. Поиск сотрудников в социальных сетях: Как? Где? Почему?/ Е. Маслова // Генеральный директор.– 2015.– № 4.– С. 31–34.
8. Рынок труда Беларуси: вакансии есть всегда / А. Корд // Генеральный директор.– 2015.– № 4.– С. 68–71.
9. Затраты на подбор персонала / А. Пархимович // Главный экономист.– 2013.– № 9.– С. 37–43.

Альварадо Романова Елена
студентка 3 курса

Подбор персонала: креативные и результативные формы, методы

Подбор персонала является одним из ключевых элементов работы любой организации, так как от качества отобранных кадров зависит эффективность работы организации и дальнейшее ее развитие. Особое внимание стоит уделять подбору персонала в банковской сфере, так как ошибки в подборе кадров несут за собой определенный риск и могут «дорого» обойтись для банка.

Актуальность выбранной темы работы заключается также в том, что в эффективности процесса отбора кадров и приема на работу заинтересованы как общество в целом, так и отдельные предприятия, конкретные индивиды.

Подбор персонала – процесс обеспечения предприятия работниками, соответствующими определенным требованиям, включающий в себя расчет потребности в персонале, построение модели рабочих мест, профессиональный отбор кадров и формирование резерва.

Активный метод подбора персонала подразумевает активный поиск персонала при его недостатке. Особенно это касается высоко квалифицированных рабочих. В данном случае большинство компаний используют метод «вербовки» персонала из других компаний, т.е. компания переманивает себе сотрудников из компании-конкурента, так как она одновременно повышает эффективность своей компании, и понижает эффективность компании-конкурента. Но данный метод связанный с большими

финансовыми затратами. Поэтому зачастую компании проводят менее дорогостоящие мероприятия по подбору персонала, и самым распространенным из них является ярмарка вакансий.

Пассивный метод подбора персонала используется в том случае, если сотрудников в компании достаточно, однако не помешает наличие дополнительных свободных рук.

Интернет – технологии, т.е. размещение вакансий на соответствующих электронных ресурсах.

Рекрутинг (рекрумент) – деятельность по созданию условий для заполнения вакансий (вакантных рабочих мест) у компании.

Самые популярные услуги, которые оказывают рекрутинговые агентства:

1. Exclusivesearch – прямой целенаправленный поиск и подбор персонала высшего управленческого звена и редких специалистов.
2. Headhunting – разновидность прямого поиска, при котором ведутся своего рода «охота» за конкретным специалистом и его «переманивание» в компанию.
3. Preliminaring – привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки перспективных молодых специалистов (студентов и выпускников вузов), которые станут залогом успеха компании в будущем.

Креативные методы отбора

Их основная цель – оценить логику, сообразительность, организованность, воображение, психологический потенциал кандидатов, а также уровень их адаптации

в новом рабочем коллективе. В настоящий момент к самым популярным на рынке труда нетрадиционным (креативным) методом подбора персонала относятся:

- Метод *стрессового интервью*. Цель – определение стрессоустойчивости кандидата.
- Метод «*Brainteaser-интервью*». Суть метода в том, что кандидаты должны решить логическую задачу или ответить на замысловатый вопрос. Цель данной нестандартной методики подбора персонала– проверить способность к творчеству и аналитическое мышление кандидата.
- *Графологический* метод подбора персонала основан на связи почерка людей с чертами их личности.

Вместе с тем среди рассмотренных креативных способов нет ни одного, который гарантировал бы стопроцентную точность в выборе кандидата. Но и традиционные технологии также не могут дать правильность подбора на 100%.

Подбор персонала за рубежом

Рынок труда в банковской сфере за рубежом является более стабильным в части действующих на нем отношений между отдельными категориями участников.

Во Франции средний стаж непрерывной работы сотрудника в одной кредитной организации составляет около 11,5 лет.

В России же текучесть кадров очень велика и этот показатель равен примерно 2–3 года.

Как правило, на руководящую работу в банки Японии людей без должного уровня знаний не

принимают. В Японии практикуется система пожизненного найма на работу.Поощряется «семейный» найм.

Для сбора информации о кандидате на предыдущие места работы выезжает представитель банка, который предполагает взять на работу данного соискателя. Опросив 20–25 человек, выбранных случайным образом, представитель заинтересованного банка готовит характеристику. Практика показала, что при такой системе процент ошибки не более 5%.

Большая часть работодателей США не удовлетворяется лишь письмами, используя проверку по телефону, рекомендательные письма и данные, полученные в беседе по найму. Наиболее часто проверяемыми пунктами являются последнее место работы и образование.

Оценка и подбор персонала в банках

Для МТБанка оценка персонала – процедура, которая позволяет измерить результаты работы сотрудников, уровень их профессиональной компетентности, деловые и личностные качества и потенциал в разрезе стратегических целей компании.

Обычно оценка персонала в банках включает использование анализа документов, письменное тестирование, интервью и проверку рекомендаций. Именно они позволяют оценить уровень образования, опыт работы, ориентацию на результаты, мышление и навыки к управлению человеческими ресурсами банка (см. таблица 1)

Таблица 1 – Оценка персонала в банковской сфере

Профессионально-квалификационные характеристики	Методы оценивания			
	Анализ документов	Письменные тесты	Интервью	Проверка рекомендаций
Образование	+			
Опыт работы	+			
Направленность на получение результатов			+	+
Стратегическое мышление				+
Правление человеческими ресурсами			+	+
Эффективная коммуникация		+	+	+

Таким образом, по результатам работы можно сделать следующие выводы:

– на сегодняшний день не существует одного оптимального метода набора персонала, поэтому организация должна владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи;
– в связи с тем, что собеседование на сегодняшний день является практически основным методом отбора, менеджерам по персоналу, свою квалификацию в его применении,
– при подборе персонала в современных условиях необходимо учитывать личностные психологические характеристики кандидатов с целью повышения

эффективности деятельности компании благодаря укреплению ее сплоченности, созданию команды;
- при организации системы подбора и отбора персонала, нужно усилить внимание к проведению программ адаптации нового сотрудника, т.к. вступление в должность представляет собой существенную часть процесса найма;
- предприятиям необходимо систематически проводить оценку эффективности отбора кадров, используя различные показатели, с целью своевременного реагирования на возникающие упущения и недостатки при организации работы по набору и отбору персонала.

Шпильчук С. И.
магистрант

Стратегия быстрого роста продаж в корпоративном сегменте для вновь открывшегося банка на рынке Республики Беларусь

Современная банковская система Республики Беларусь находится в состоянии развития и структурной трансформации: возникают новые виды операций, модифицируется система взаимоотношений банков, расширяются функции действующих и создаются новые кредитно-финансовые учреждения. В условиях банковской конкуренции, вновь открывшейся банк вынужден разработать собственную эффективную кредитную политику и механизм ее реализации.

Кредитная политика банка является основным документом, которым руководствуются банки при формировании кредитного портфеля. Фактическая структура кредитного портфеля должно соответствовать положениям кредитной политики банка, иначе не будет обеспечена ее эффективная реализация [5, с.38].

Первоочередной задачей при выборе кредитной политики является анализ банковского рынка, его состава и структуры.

По состоянию на 1 октября 2016 года в Республике Беларусь функционируют 25 коммерческих банков. Стоит отметить, что также существуют банки, находящиеся в стадии банкротства или ликвидации. К ним относятся: ЗАО «Дельта Банк», ЗАО «ИнтерПэйБанк», ЗАО «Евробанк», ЗАО «Банк Инвестиционных Технологий»,

а так же ЗАО «НародЕвропевнБанк», а за последние 24 года в Беларуси было ликвидировано 25 банков.

На финансовую устойчивость банков в первую очередь оказывает влияние сложившаяся в стране экономическая ситуация. С начала 2016 года объем проблемных активов вырос уже на 100,4%, достигнув 55,464 трлн. неденоминированных рублей на 1 июля. Это исторический максимум для белорусской банковской системы. Такое увеличение проблемных активов, в первую очередь, вызвано ростом убыточных организаций: в январе-июне 2016 года число убыточных организаций составило 1738, а за аналогичный период прошлого года – 1393.

Наибольший удельный вес проблемных активов приходится на юридические лица, который составляет более 90%. Относительные значения проблемных активов, представленных физическим лицам, демонстрируют тенденцию к уменьшению данного показателя.

Таким образом автор предлагает вновь открывшемуся банку проводить агрессивную политику, которая будет ориентирована на юридических лиц с пониженной кредитной ставкой. Такие условия кредитования позволит быстро нарастить клиентскую базу и, соответственно, уровень продаж. Однако необходимо учесть тот факт, что почти весь объем проблемных активов приходится именно на юридические лица. Поэтому главным условием для стратегии эффективного и быстрого роста продаж в корпоративном сегменте для вновь открывшегося банка будет усовершенствование имеющейся методики оценки кредитоспособности юридических лиц по средствам нейросетевого моделирования, которая позволит не только

более точно рассчитать кредитный рейтинг, но и спрогнозировать экономическое состояние клиента банка.

Для оценки кредитоспособности юридических лиц была взята внутренняя методика одного из крупнейших банков Республики Беларусь, по средствам которой была рассчитана вероятность дефолта для Предприятия А, которая составила 5,34%. В соответствии с кредитной шкалой банка, такой вероятности равняется рейтинг 17.

В последнее время в мире широко развивается новая прикладная область математики, которая специализируется на искусственных нейронных сетях. Искусственная нейронная сеть – математическая модель, а также её программное или аппаратное воплощение, построенная по принципу организации и функционирования биологических нейронных сетей – сетей нервных клеток живого организма, представляет собой систему соединенных и взаимодействующих между собой простых процессоров, каждый процесс из которых имеет дело только с сигналами, которыми этот процессор получает, и с сигналами, которыми он посылает другим процессорам [6].

В искусственных нейронных сетях можно выделить следующие положительные свойства: обучаемость, обобщение, абстрагирование, применимость. Такие свойства позволяют решать задачи, поставленные перед нейронной сетью, на очень высоком уровне. Так как субъективные веса показателей, используемых для оценки кредитоспособности, искажают результаты анализа, то по средствам такого моделирования и можно более точно оценить кредитоспособность потенциальных клиентов банка.

Из-за имеющихся недостатков во внутренней методике оценки кредитоспособности юридических лиц, а также субъективности удельных весов показателей было смоделировано 3 типа нейронных сетей:

1. На основании количественных и качественных показателей, используемых во внутренней методике банка;
2. На основании показателей, используемых во внутренней методике банка и показателей, характеризующую внешнюю экономическую среду;
3. На основании показателей с использованием генетического алгоритма отбора данных.

Суть генетических алгоритмов основывается на эволюционной теории естественного отбора, которая заключается в том, что наиболее приспособленные особи лучше выживают, чем менее приспособленные, причем свойства и признаки следующего поколения наследуются от предыдущего [4, с.57]. Иными словами, при большом количестве подстановок нейронная сеть способно определить наиболее оптимальный набор показателей при оценке кредитоспособности.

При построении нейронной сети для оценки кредитоспособности корпоративных клиентов входными данными являлись 20 количественных показателей (X1–X20) и 16 качественных показателей (X21–X36), используемые во внутренней методике банка. Для обучения нейронных сетей был построен массив из 15 предприятий одной отрасли, имеющие просроченную задолженность в банке.

Устанавливается тип системы, разделение в процентном соотношении обучающего множества на выборку

для обучения и самостоятельного тестирования сети, количество сетей, которые будут построены, и количество сохраняемых сетей. В нашем случаи создается 100 сетей и выведем 5 наилучший вариант, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Отобранные нейронные сети первого типа

№	Имя НС	Уровень обученности	Ошибка верификации	Тренировочный алгоритм	Активационная функция
1	MLP 36–12–1	0,992	0,374	BFGS63	Tanh
2	MLP 36–11–1	0,971	0,218	BFGS8	Identity
3	MLP 36–14–1	0,986	0,325	BFGS19	Logistic
4	MLP 36–16–1	0,981	0,107	BFGS13	Tanh
5	MLP 36–6–1	0,979	0,261	BFGS12	Logistic

По наименьшей ошибке верификации отбирается наиболее приемлемую нейронную сеть, которой является сеть под номером 4 (MLP 36–16–1 с тренировочным алгоритмом BFGS13).

На кредитоспособность хозяйствующих субъектов также влияет изменение внешней экономической среды. В качестве макроэкономических показателей были выбраны:

1. Уровень инфляции;
2. Уровень безработицы;
3. Ставка рефинансирования;

Значения макроэкономических показателей добавляются в нейронную сеть 4.MLP 36–16–1, которая, в свою очередь пересчитывает рейтинги для каждого

предприятия. Таким образом, моделируется нейронная сеть второго типа, однако из-за большого количества входных показателей (к тому же некоторые показатели могут быть взаимозаменяемыми или вообще оказывать весьма малое влияние на результативный признак) было решено использовать генетический алгоритм отбора данных.

В соответствии с генетическим алгоритмом все показатели были представлены в виде хромосомы $S(i)$, причем $i = 1$, если i принимает большое участие в расчете рейтинга; $i = 0$, если малое. Таким образом выявляется набор оптимальных показателей для расчета кредитных рейтингов.

Таким образом в результате применения генетического алгоритма была получена хромосома вида S (0, 1, 1, 1, 0, 1, 1, 0, 1, 0, 0, 1, 1, 1, 0, 0, 0, 0, 1, 1, 0, 1, 1, 0, 0, 1, 0, 0, 0, 1, 0, 0, 1, 0, 0, 0, 1, 0, 1), где для обучения нейронной сети будут использоваться 11 количественных (X_2, X_3, X_4, X_6, X_7, X_{19}, X_{12}, X_{13}, X_{14}, X_{19}, X_{20}) и 6 качественных показателей (X_{22}, X_{23}, X_{26}, X_{30}, X_{31}, X_{33}, X_{37}, X_{39}). На основании этого моделируется нейронная сеть третьего типа. Результаты обучения нейронных сетей представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты обучения нейронных сетей трех типов

№	Входное значение	Выходное значение НС 1 типа	Выходное значение НС 2 типа	Выходное значение НС 3 типа
1	17,0	17,13	17,57	17,54
2	16,0	16,07	16,11	16,13
3	18,0	17,97	18,31	18,29
4	18,0	18,11	18,27	18,31

№	Входное значение	Выходное значение НС 1 типа	Выходное значение НС 2 типа	Выходное значение НС 3 типа
5	19,0	18,87	19,69	19,68
6	17,0	16,98	17,14	17,14
7	20,0	19,91	21,07	21,04
8	17,0	16,95	17,19	17,24
9	21,0	21,05	21,93	21,91
10	17,0	16,83	16,97	16,98
11	21,0	20,78	21,98	21,99
12	19,0	19,24	20,25	20,25
13	18,0	18,13	18,39	18,43
14	18,0	18,09	18,21	18,17
15	17,0	17,14	17,27	17,29

Теперь можно рассчитать кредитный рейтинг Предприятия А с помощью нейронных сетей каждого типа. Следует отметить, что показатель рейтинга (Y) не заполняется. Перед сетью стоит задача целочисленно рассчитать кредитный рейтинг для этих предприятий с наименьшими ошибками. Таким образом полученные значения для каждого типа нейронной сети представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Оценка кредитоспособности Предприятия А с использованием нейронных сетей

Оценка внутренней методикой банка	Оценка НС 1 типа	Оценка НС 2 типа	Оценка НС 3 типа
17	17	18	18

Таким образом, кредитный рейтинг для Предприятия А, рассчитанный при помощи нейронной сети первого типа, составил 17, как и во внутренней методике. С учетом влияние внешней экономической среди данный показатель ухудшился и составил 18, а использование генетического алгоритма позволило сократить временные затраты.

Таком образом, на современном банковском рынке Республики Беларусь вновь открывшемуся банку следует проводить агрессивную политику с приемлемыми условиями кредитования для клиента, что, в свою очередь, позволит нарастить клиентскую базу. Для получения должного уровня прибыли вновь открывшемуся банку необходимо ориентироваться на корпоративного клиента, однако большой объем проблемных активов свидетельствует о неэффективности существующих методик оценки кредитоспособности. Решить данную проблему способны самые перспективные и наукоемкие информационные технологии, одной из которых является нейросетевое моделирование. Искусственная нейронная сеть позволяет точнее оценить кредитоспособность предприятия и, соответственно, вероятность ее дефолта, при этом сокращаются временные затраты на ее расчет.

Литература:

1. Банковский сектор Республики Беларусь: краткая характеристика устойчивости функционирования // Национальный банк Республики Беларусь [Электронный ресурс].– 01.07.2016 – Режим доступа: http://www.nbrb.by/publications/banksector/bs_20160401.pdf – Дата доступа: 03.10.2016.

2. Банковский сектор Республики Беларусь: краткая характеристика устойчивости функционирования // Национальный банк Республики Беларусь [Электронный ресурс].– 01.01.2016 – Режим доступа: http://www.nbrb.by/publications/banksector/bs_20160401.pdf – Дата доступа: 03.10.2016.
3. Банковский сектор Республики Беларусь: краткая характеристика устойчивости функционирования // Национальный банк Республики Беларусь [Электронный ресурс].– 01.04.2016 – Режим доступа: http://www.nbrb.by/publications/banksector/bs_20160401.pdf – Дата доступа: 03.10.2016.
4. Барский А. Б. Нейронные сети: распознавание, управление, принятие решений. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 186 с.
5. Филип Котлер. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 144 с.
6. Финансовый анализ предприятий [электронный ресурс] / Режим доступа http://eviko.by – Дата доступа: 27.09.2016.

А. А. Щука
магистрант

Международные стандарты финансовой отчетности в банках

Социально-экономические преобразования, происходящие в Республике Беларусь, предъявляют повышенные требования к ведению бухгалтерского учета и отчетности. Так, представляемая информация должна быть доступной, понятной и достоверной, а также сопоставимой с отчетностью других стран. Задачу унификации отчетности разных государств выполняют Международные стандарты финансовой отчетности. Составление отчетности в соответствии с МСФО базируется на единых для всех экономических субъектов принципах – международных стандартах финансовой отчетности. В международной практике финансовая отчетность, подготовленная в соответствии с МСФО, используется в различных целях: для оценки деятельности банка, для анализа генерирования и использования денежных потоков, что, в свою очередь, может быть использовано для оценки стоимости банка как бизнеса. Оценка стоимости банка в настоящее время является перспективным инструментом для менеджмента, поскольку позволяет дать оценку эффективности управления, показывает направления и возможности для привлечения дополнительных ресурсов и выступает в качестве критерия финансовой устойчивости.

Стоимость объектов оценки в Республике Беларусь может определяться: индексным методом путем применения коэффициентов к первоначальной или остаточной стоимости имущества, методом балансового накопления

активов на основании данных бухгалтерского учета, а также рыночным методом на основе: расчета доходов, которые принесет объект оценки (доходный метод), определения затрат, необходимых для воспроизводства либо замещения объекта оценки с учетом износа (затратный метод) либо путем сравнения объекта оценки с аналогичными объектами, сходными с подлежащим оценке объектом по основным экономическим, техническим, технологическим и иным характеристикам с учетом его индивидуальных особенностей (сравнительный метод) [7, с.5].

Каждый из методов может быть использован в практике оценки, однако индексный метод и метод балансового накопления активов используются преимущественно для оценки предприятий, в то время как наиболее точным для оценки объектов банковской сферы является рыночный метод. В связи с этим с использованием подходов рыночного метода произведем оценку стоимости ОАО «Белагропромбанк», ЗАО «МТБанк» и ОАО «Паритетбанк», поскольку они представляют различные типы банков Республики Беларусь (крупные, средние, малые).

В рамках доходного подхода будем использовать метод дисконтированных денежных потоков, поскольку оценка в рамках данного метода происходит на основе будущих доходов. При определении рыночной стоимости банка с использованием данного подхода используется только та часть его капитала, которая впоследствии может приносить доходы в той или иной форме, при этом учитываются этапы развития бизнеса и величина сопряженных рисков. Процесс оценки стоимости банков осуществлялся в несколько основных этапов:

1) определение длительности прогнозного периода (n);
2) ретроспективный анализ доходов и расходов, прогноз прибыли;
3) расчет величины денежного потока для каждого года прогнозного периода (FCFEi);
4) определение ставки дисконтирования (r);
5) расчет постпрогнозной (терминальной) стоимости (TV);
6) расчет текущей стоимости будущих денежных потоков и стоимости в постпрогнозный период (P) [2, с.2].

В итоге проведенных расчетов были получены стоимости ОАО «Белагропромбанк», ЗАО «МТБанк» и ОАО «Паритетбанк» в 2013–2015 гг. Однако использование одного метода не может показать реальную стоимость анализируемых банков. Поэтому возникла необходимость в ее расчете с использованием других методов.

В мировой практике также широко используется затратный метод, в рамках которого оценка производится на основе анализа затрат банка, которые необходимы для воспроизводства или восстановления активов. Для расчета стоимости банков был использован метод скорректированных чистых активов, при использовании которого расчет производился на основе реальной стоимости его активов и пассивов. В нашем случае в качестве реальной стоимости была использована справедливая стоимость финансовых инструментов, скорректированная на величину некорректируемых нефинансовых инструментов, которая представлена в консолидированной отчетности банка по МСФО. Итоговая стоимость ОАО «Белагропромбанк», ЗАО «МТБанк»

и ОАО «Паритетбанк» с использованием данного метода определялась как разность между общей суммой активов и обязательств банка. Однако следует отметить, что рассчитанная с помощью метода скорректированных чистых активов стоимость отображает лишь минимально допустимое значение, поскольку она не учитывает стоимость деловой репутации банка. В то же время оценка стоимости в рамках сравнительного подхода данный показатель учитывает.

Сравнительный подход отличается от доходного и затратного подходов, прежде всего, тем, что оценка стоимости банка проводится не на основе его данных, а в результате его сравнения с банками-аналогами, представленными на рынке. Помимо этого при использовании данного подхода учитывается деятельность банков-конкурентов, что позволяет учитывать не только рыночную стоимость капитала, но и стоимость банков исходя из стоимости акций. Наиболее часто употребляемым методом сравнительного подхода является метод сделок, представляющий собой оценку на основе стоимости контрольного пакета акций и определенного мультипликатора. В качестве данного мультипликатора чаще используется P/E (Price to Earning ratio) – отношение контрольного пакета акций банка-аналога к размеру собственного капитала. В качестве банков-аналогов будут рассмотрены банки Республики Беларусь той же категории: ОАО «АСБ Беларусбанк», ОАО «БПС-Сбербанк», ОАО «Банк Москва-Минск», ЗАО «ТК Банк», ЗАО «Идея Банк» и ЗАО «БСБ Банк», поскольку отсутствует информация о сделках купли-продажи кредитных портфелей банков. Впоследствии, поскольку при помощи метода

сделок в рамках сравнительного подхода стоимость определяется как произведение мультипликатора и собственного капитала банка, то исходя из полученных показателей мультипликатора P/E была произведена оценка стоимости контрольного пакета акций ОАО «Белагропромбанк», ЗАО «МТБанк» и ОАО «Паритетбанк».

Таким образом, в результате расчетов стоимости ОАО «Белагропромбанк», ЗАО «МТБанк» и ОАО «Паритетбанк» с использованием метода чистых дисконтированных потоков в рамках доходного подхода, метода чистых активов в рамках затратного подхода и метода сделок в рамках сравнительного подхода в 2013–2015 гг. было выявлено, что стоимость значительно варьируется в зависимости от выбранного метода, что представлено в таблице 1.

В то же время, актуальным является определение результирующей стоимости исследуемых банков. При использовании в оценке стоимости банка нескольких методов традиционно для этого применяют весовые коэффициенты, расчет которых был произведен с использованием метода анализа иерархий на основе результатов парных сравнений альтернатив, поскольку данный метод является наиболее точным и применяемым в практике оценочной деятельности. В результате расчета стоимость ОАО «Белагропромбанк» по состоянию на 01.01.2016 г. равна 7 941,3 млрд. руб., по состоянию на 01.01.2015 г.– 7 008,0 млрд. руб., а по состоянию на 01.01.2014 г.– 5 859,6 млрд. руб., стоимость ЗАО «МТБанк» – 858,3 млрд. руб., 777,3 млрд. руб. и 572,5 млрд. руб., а стоимость ОАО Паритетбанк» – 906,2 млрд. руб., 642,7 млрд. руб. и 473,8 млрд. руб. соответственно.

Таблица 1 – Стоимость ОАО «Белагропромбанк», ЗАО «МТБанк» и ОАО «Паритетбанк» в 2013–2015 гг., млрд. руб.

Метод	ОАО «Белагропромбанк»			ЗАО «МТБанк»			ОАО «Паритетбанк»		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Метод дисконтирования денежных потоков	4274,4	5693,2	6239, 4	640,5	866,7	998,6	505,1	729,5	976,5
Метод чистых активов	10428,1	11236,1	12888,0	447,8	697,1	652,2	500,5	530,5	908,0
Метод сделок (стоимость всего пакета акций)	7819,0	7755,9	9961,0	345,4	312,1	287,9	200,9	259,3	410,1

Примечание – Источник: собственная разработка на основании [1, 4, 6].

Рисунок 1 – Преимущества и недостатки ОАО «Белагропромбанк», ЗАО «МТБанк» и ОАО «Паритетбанк», выявленные в ходе оценки стоимости

Примечание – Источник: собственная разработка

Анализ полученных стоимостей свидетельствует об увеличении стоимости банков и повышению их привлекательности для потенциальных инвесторов. Также повышение стоимости банков в совокупности с увеличением основных показателей деятельности говорит о наращивании их деятельности на рынке банковских услуг. Вместе с тем, применение в совокупности методов в рамках доходного, затратного и сравнительного подходов позволило определить положительные и отрицательные стороны банковской деятельности и причины их обуславливающие, которые в разрезе используемых методом представлены на рисунке 1.

Таким образом, ОАО «Белагропромбанк», ЗАО «МТБанк» и ОАО «Паритетбанк» обладают целым рядом преимуществ перед другими банками страны. В первую очередь, следует отметить, что стоимость анализируемых банков в 2013–2015 гг. значительно увеличилась, что свидетельствует о повышении стабильности их функционирования. ОАО «Белагропромбанк» является крупным банковским холдингом, который по стоимости может конкурировать со многими иностранными банками. ЗАО «МТБанк» и ОАО «Паритетбанк», в свою очередь являются значимыми представителями своего сегмента рынка. Вместе с тем, каждый банк обладает резервами повышения стоимости. Так, увеличение стоимости банка может обеспечиваться деятельностью менеджмента и структурных подразделений по созданию конкурентных преимуществ, поддержанию стоимости активов и обязательств, оптимизации затрат по управлению рисками и повышению эффективности деятельности в целом. Любое

из представленных улучшений должно базироваться на четко сформулированной стратегии повышения стоимости банка, предполагающей внутреннюю и внешнюю оптимизацию.

Список использованных источников

1. Белагропромбанк – ведущий банк Беларуси, кредиты банка и вклады [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.belapb.by. – Дата доступа: 01.09.2016 г.
2. Головина, Г. П. Оценка стоимости коммерческого банка на основе доходного подхода // Вестник Самарского гө сударственного университета. – 2010 г. – № 7(69). – 45 с.
3. Головина, Г. П. Оценка стоимости коммерческого банка на основе метода чистых активов // Вестник Самарского государственного университета. – 2010 г. – № 9(71). – 6 с.
4. МТБанк – банк свежих решений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.mtbank.by. – Дата доступа: 20.08.2016 г.
5. Никонова, И. А. Стратегия и стоимость коммерческого банка / И. А. Никонова, Р. Н. Шамгунов 2-е изд. – Москва: Альпина Бизнес Брукс 2008. – 73 с.
6. ОАО Паритетбанк – ведущий банк Беларуси и Минска [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https:// www.paritetbank.by/. – Дата доступа: 20.08.2016 г.
7. Об оценке стоимости объектов гражданских прав в Республике Беларусь / Положение к Указу от 13.10.2006 г. (с изм. и доп.): текст по состоянию на 01.09.2016 г. – Минск, 2012 г. – 8 с.

8. Филиппова, А. А. Сравнительный подход в оценке стоимости коммерческого банка // Аудит и финансовый анализ.– 2008.– № 2.– С. 1–9.
9. Щука, А.А., Горщарук, Р. И. Рыночный подход в оценке стоимости банка / Материалы IX международной научно-практической конференции «Научный потенциал молодежи – будущему Беларуси».– Пинск.– 2015 г.– С. 89–90.

Научное издание

Развитие банковского бизнеса
в Республике Беларусь

Материалы
II студенческой научно-практической конференции
по тематике закрытого акционерного
общества «Минский Транзитный Банк»
(Минск, 14–17 ноября 2016 года)

Публикуется в авторской редакции

Ответственный за выпуск *Е.С. Патей*

Подписано в печать 02.11.16. Формат 60x84 1/16.
Бумага офсетная. Печать цифровая. Усл. печ. л. 5,81.
Уч.-изд. л. 3,08. Тираж 100 экз. Заказ 9265.

Издатель и полиграфическое исполнение:
частное производственно-торговое
унитарное предприятие «Колорград».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/471 от 23.12.2015.

Пер. Велосипедный, 5-904, 220033, г. Минск,
www.сегмент.бел