

планирования, недостаток ресурсов, плохо определены цели проекта. Использование «PMBOK» помогает справиться с такими проблемами как отсутствие поддержки со стороны руководства и неадекватное риск-планирование. Внедрение программного обеспечения («Microsoft Project», «Projectscloud», «Bitrix24») также помогает решить проблему плохих коммуникаций и отсутствия управления изменениями.

Таким образом, в данной статье мы рассмотрели решение некоторых проблем, возникающих в ходе управления проектом. Появление их нельзя считать чем-то необычным или неестественным – без них не обходится ни один проект, однако умение вовремя определить проблему, выявить причины ее возникновения и устранить их и является основным достоинством проектного менеджера.

Литература

1. THE 2014 ERP REPORT: ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT // Интернет-адрес: http://eb.by/be9_
2. Insights and trends: Current Portfolio, Program, and Project Management Practices // Интернет-адрес: <http://eb.by/beC>.
3. *Whitty, S.J. and Schulz M.F.* THE PMBOK CODE // 20th IPMA World Congress on Project Management, 1, 466-472, 2006.
4. *Балашов А. И., Рогова Е. М., Тихонова М. В., Ткаченко Е. А.* Управление проектами: учебник для бакалавров / Под ред. Е. М. Роговой. М.: Издательство Юрай, 2013.
5. *Захарова А. А.* Стандарт PRINCE2® как сертифицированный метод управления проектами // Интернет-адрес: <http://eb.by/bnZ>
6. Agile Project Management // Интернет-адрес: <http://www.versionone.com/agile-project-management/>

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ ИНТЕРЕСОВ МЕЖДУ СЛУЖБАМИ БАНКА, ГЕНЕРИРУЮЩИМИ И ОЦЕНИВАЮЩИМИ БАНКОВСКИЕ РИСКИ

А. А. Шпадарук

1. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ БАНКА

Понятие корпоративного управления организацией недостаточно полно раскрыто в современном законодательстве Республики Беларусь. В то же время касательно банков соответствующее определение дано в статье 109-1 Банковского Кодекса. [1] Так, под корпоративным управлением банков понимается «система взаимодействия акционеров, органов управления, контрольных органов, должностных лиц банка и иных заинтересованных лиц, направленная на общее руководство деятельностью

банка». Схематично система корпоративного управления (с выделением органов корпоративного управления) представлена на рис.1

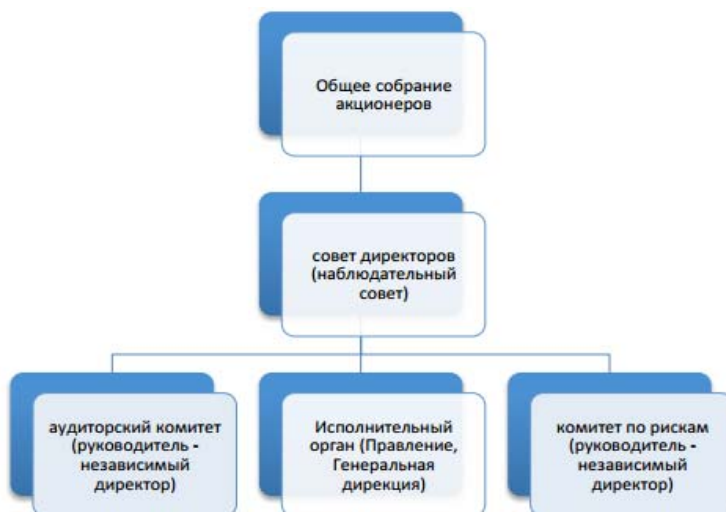


Рис. 2 Органы корпоративного управления в Банке

Более развернуто система корпоративного управления банком описана в Инструкции об организации корпоративного управления банком, небанковской кредитно-финансовой организацией от 30.10.2012 № 557 (далее – Инструкция № 557). [2]

Ключевую роль в системе корпоративного управления банком играет совет директоров (наблюдательный совет). Для повышения качества его работы и укрепления независимости Банка вводят в состав этого органа управления независимых директоров и создают при нем специализированные комитеты, возглавляемые такими директорами. Данная тенденция нашла отражение в новой редакции Основных принципов эффективного банковского надзора Базельского комитета по банковскому надзору (принципы 14, 15, 26). [3]

2. КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ. ПОНЯТИЕ, ВИДЫ

Под **конфликтом интересов** понимается противоречие между имущественными, иными интересами банка и его акционеров, органов управления и их членов, структурных подразделений, работников, клиентов, которое может повлечь за собой неблагоприятные последствия для банка и (или) его клиентов.

Учитывая многогранность и комплексность банковского бизнеса, к сферам возникновения (видам) конфликта интересов, относящиеся к данной теме, является ряд противоречий. [4]

На примере ОАО «Белинвестбанк» при управлении конфликтами интересов банк использует: журнал регистрации конфликтов интересов, классификацию примерных ситуаций конфликтов интересов с возможными мерами по предупреждению и урегулированию конфликта интересов, форму для назначения уполномоченного лица. Банком разработаны локальные нормативные правовые акты, которые описывают порядок предупреждения и регулирования конфликтов интересов и политику исключения конфликтов интересов, сфер и условий его возникновения и мер по их выявлению и урегулированию. [4]

Исследование показало, что схожие документы есть у всех белорусских банков, однако упор на непосредственно комплексное управление конфликтами интересов не делается, а лишь на предотвращение или регулирование отдельно.

3. КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ МЕЖДУ СЛУЖБАМИ, ГЕНЕРИРУЮЩИМИ РИСКИ, И СЛУЖБАМИ, ОЦЕНИВАЮЩИМИ РИСКИ

В организационной структуре любого современного банка существуют службы, генерирующие риски, и службы, оценивающие риски. [5]

К службам, генерирующим банковские риски, относят структурные подразделения внутри банка, которые чаще всего непосредственно работают с бизнес-линиями и бизнес-процессами. [6] Это, прежде всего, службы кредитования юридических и физических лиц, службы межбанковского кредитования, службы операций на рынке ценных бумаг, службы инвестиций и др. Работники этих служб осуществляют банковские операции, в процессе которых банк принимает на себя тот или иной вид риска: кредитный риск, рыночные риски (процентный, фондовый, валютный, товарный). [7]

Независимую оценку степени рисков, которым подвержены банковские операции, осуществляют службы, ни в какой мере не связанные с проведением данных операций. [8] Они осуществляют идентификацию (оценку) принимаемых банком рисков, их измерение, мониторинг, контроль, а также разрабатывают меры по снижению (минимизации) степени рисков. [9]

В этой связи видится совершенно логичным и соответствующим всем международным канонам банковского дела требование Национального банка обеспечить четкое распределение полномочий и ответственности.

4. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОСЛЕДНИМ КОНФЛИКТОМ

Одним из важнейших инструментов управления конфликтом интересов между службами, генерирующими риски, и службами, оценивающими риски, является назначение должностного лица, ответственного за управление рисками. Такое должностное лицо подчиняется непосредственно руководителю банка, подотчетно совету директоров (наблюдательному совету) и входит в состав комитета по рискам. [10] Этот инструмент закреплен Инструкцией Национального банка Республики Беларусь об организации системы управления рисками в банках, небанковских кредитно-финансовых организациях, банковских группах и банковских холдингах, утвержденной постановлением Правления Национального банка от 29.10.2012 № 550 (далее – Инструкция № 550). [11]

На мой взгляд, подход Национального банка по исключению конфликта интересов в данной сфере требует некоторого разумного ужесточения. Так, например, является сомнительным подчинение должностного лица, ответственного за управление рисками, руководителю банка, который в соответствии с законодательством и уставом любого банка отвечает за работу всех служб банка, в том числе служб, генерирующих риски. Было бы разумно вывести должностное лицо, ответственное за управление рисками, из подчинения руководителя банка, переподчинив его напрямую совету директоров (наблюдательному совету) или комитету по рискам.

Литература

1. Политика Банка в области управления конфликтом интересов [Электронный ресурс] / Банк Развития. – Минск, 2015. – Режим доступа : <http://brrb.by/about/disclosure-of-information/politika-banka-v-oblasti-upravleniya-konfliktom-interesov/>. – Дата доступа : 25.04.2016.
2. Конфликт интересов в коммерческом банке [Электронный ресурс] / Бизнес и власть. – Минск, 2015. – Режим доступа : <https://www.lawmix.ru/bux/99520>. – Дата доступа : 25.04.2016.
3. Требования к организации корпоративного управления банком, управления рисками и внутреннего контроля [Электронный ресурс] / Кодексы РБ. – Минск, 2015. – Режим доступа : <http://kodeksy.by/bankovskiy-kodeks/statya-109-1>. – Дата доступа : 25.04.2016.
4. Конфликт интересов, возникающий в процессе осуществления внутреннего контроля в банке [Электронный ресурс] / Регистр. – Минск, 2015. – Режим доступа : <http://www.profmedia.by/pub/cur/art/83871/>. – Дата доступа : 25.04.2016.
5. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ ИНТЕРЕСОВ КАК ЭЛЕМЕНТ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ [Электронный ресурс] / Отдел кадров. – Минск, 2015. – Режим доступа : <http://otdelkadrov.by/number/2012/4/420127/>. – Дата доступа : 25.04.2016.
6. ПОСТАНОВЛЕНИЕ ПРАВЛЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОГО БАНКА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ 30 октября 2012 г. № 557 Об утверждении Инструкции об организа-

- ции корпоративного управления банком, небанковской кредитно-финансовой организацией
7. ПОСТАНОВЛЕНИЕ ПРАВЛЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОГО БАНКА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ 29 октября 2012 г. № 550 Об утверждении Инструкции об организации системы управления рисками в банках, небанковских кредитно-финансовых организациях, банковских группах и банковских холдингах
 8. Роль независимых директоров / Светлана Малихина // Банковский вестник. – 2014.
 9. Новые требования к членам органов управления банком / Светлана Малихина // Банковский вестник. – 2013.
 10. Банковский Кодекс Республики Беларусь : статья 109-1
 11. Конспект лекций преподавателя ИБМТ Дудкина А.Б.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ ПРОДАЖ

В. Д. Януть

Экономика как дисциплина ориентируется на человека рационального типа, который руководствуется здравым смыслом и пониманием собственной выгоды.

Экономическая психология возникла в результате того, что понимание поведения человека в сфере экономических отношений и выработка успешной экономической политики невозможны без понимания психологических особенностей субъекта этих отношений.

Для многих направлений экономической психологии, в частности в области продаж, общей задачей является выделение психологических типов экономического поведения личности в различных сферах ее жизнедеятельности. Еще одной, несомненно, важной и уникальной проблемой исследований в области экономической психологии была и остается проблема изучения динамики сознания и поведения личности и группы в изменяющихся социально-экономических условиях общества, что несомненно влияет на покупательскую способность клиента.

Когда речь заходит о необходимости конвертации большего числа клиентов, секрет увеличения продаж кроется в понимании механизма мышления покупателей, независимо от уровня взаимодействия, внутри или между компаниями.

Все люди разные, но во многих случаях мозг реагирует на определенные ситуации по одной и той же схеме. Понимание этих тонкостей человеческого мышления может помочь найти подход к покупателям и добиться от них желаемых действий, сэкономив средства рекламного бюджета.

При взаимодействии внутри компании, продавец ориентируется на обычного потребителя. При достаточной мотивации продавцов (к при-