

## МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ

**А. В. Занько**, студентка 3 курса ГИУСТ БГУ  
Научный руководитель:  
кандидат экономических наук,  
доцент **М. Л. Зеленкевич** (ГИУСТ БГУ)

Изменения в коммерческих банках нуждаются в выборе путей, которыми они будут осуществляться. Рассмотрим некоторые из возможных изменений.

Реструктуризация – это один из вариантов изменений в коммерческих банках, который подразумевает под собой изменение банком или какой-либо фирмы структурного состава его капитала. Проще говоря, банк подсчитывает соотношение между собственным и заемным капиталом.

К реструктуризации относятся следующие события:

- прекращение или продажа определенного вида деятельности;
- закрытие филиалов (отделений) в стране (регионе) или перенос хозяйственной деятельности банка из одной страны в другую или из одного региона в другой;
- изменения в структуре управления (ликвидация уровня управления);
- фундаментальная реорганизация, которая оказывает существенное воздействие на характер и направленность деятельности банка [3].

Каждому банку приходится решать, что для них важнее – высокий доход, который предполагает риск, или стабильные позиции.

Реструктуризация коммерческих банков предполагает полную перестройку разных сфер бизнеса: это всевозможные проекты, стратегии, банковский процесс, организационные моменты, менеджмент финансов и т. д.

Рассматривая данный вид изменений в коммерческих банках, хотелось бы отметить, что наиболее оптимальной моделью для проведения организационных изменений является модель преобразования бизнеса Ф. Гуяра и Дж. Келли [2]. Она представляет собой биологическую модель преобразования, которая состоит из четырех элементов преобразования. Этими элементами являются *рефрейминг*, *реструктуризация*, *оживление*, *обновление*. Данная модель определяется как усовершенствование бизнеса, которое достигается в результате одновременной работы четырех элементов преобразования.

На этапе рефрейминга коммерческому банку необходимо осознать, то, чем он сейчас является и чего может достичь. Здесь осуществляется новое видение перспективы и решимость к переменам. Следующий этап – это реструктуризация. Данный этап является достаточно важным подготовительным этапом, который позволяет достичь такого уровня эффективности, при котором обеспечива-

ется конкурентоспособность коммерческих банков. Оживление – на этом этапе происходит установление связи с окружающей средой. Непосредственно с клиентами, инвесторами и многими другими. Последний этап данной модели обновление. Он связан с приобретением людьми новых навыков, а так постановкой целей, что позволяет банку регенерироваться.

Данная модель позволит наиболее успешно осуществить реструктуризацию коммерческих банков, сохранить конкурентоспособность, достичь положительных результатов.

Коммерческие банки могут претерпевать такое изменение, как банкротство. Под несостоятельностью (банкротством) кредитной организации понимается неплатежеспособность, имеющая или приобретающая устойчивый характер, признанная решением хозяйственного суда об экономической несостоятельности с санацией должника [1].

При рассмотрении дела об экономической несостоятельности (банкротстве) должника могут применяться следующие процедуры:

- защитный период – в случае необходимости завершения досудебного оздоровления, если оно не завершено до возбуждения производства по делу об экономической несостоятельности (банкротстве);
- конкурсное производство;
- мировое соглашение.

Конкурсное производство включает следующие процедуры:

- завершение подготовки дела к судебному разбирательству;
- санацию;
- ликвидационное производство [1].

Следует иметь в виду, что указанные выше процедуры не являются процедурами банкротства. В случае их проведения банк де-юре еще не считается несостоятельным, предполагается, что со временем в результате реализации определенных мероприятий его положение будет поправлено.

Для предотвращения несостоятельности коммерческим банкам целесообразно будет воспользоваться моделью «теория Е» и «теория О» организационных изменений. Использование «теории Е» характеризуется применением жестких методов, делается акцент на осуществление перемен сверху вниз. «Теория О» ориентирована на обучение и развитие сотрудников, осуществление перемен снизу вверх [2].

Наиболее оптимальным применением данной модели является использование «последовательного подхода». Он предполагает сначала реализацию «теории Е» как более жесткую форму, а затем «теорию О» для налаживания атмосферы сотрудничества и доверия.

Острая конкурентная борьба, негативные явления в экономике ведут к вытеснению мелких и средних кредитных учреждений. Происходят кон-

центрация и централизация банковского капитала и создание банковских объединений (монополий).

Концентрация банковского капитала выражается в увеличении общей суммы банковских ресурсов и ресурсов, приходящихся на отдельный банк.

Амальгация банков – одна из форм концентрации и централизации банковского капитала, слияние двух или нескольких ранее самостоятельных банков в процессе конкурентной борьбы.

При объединении банков использование модели изменений К. Левина. Данная модель представлена тремя этапами процессов изменений: размораживание, движение, замораживание [2].

Использование данной модели поможет банку осуществить изменение достаточно оперативно с минимальными потерями и достижением поставленных целей.

### Литература

1. Об экономической несостоятельности : Закон Респ. Беларусь от 13 июля 2012 г. № 415-3 .

2. Астахова, Т. А. Организационные изменения в компании: персонал, руководители, процессы и управление / Т. А. Астахова, Н. К. Смирнова, О. Г. Самарина. – Бератор, 2008.

3. Об утверждении Национального стандарта финансовой отчетности 37 «Резервы, условные обязательства и условные активы» (НСФО 37) для банковской системы : постановление Совета директоров Национального банка Респ. Беларусь от 30.06.2004, № 209.

## МЕСТО ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ

**В. В. Каплярчук**, студентка 3 курса ГИУСТ БГУ  
*Научный руководитель:*  
кандидат экономических наук,  
доцент **Г. М. Корженевская** (ГИУСТ БГУ)

Необходимость решения большого количества проблем, поставленных сегодня перед мировым сообществом, привело к созданию больших комплексных систем. Сложно сказать, был ли менеджмент проектов разработан в результате необходимости менеджеров в технике управления такими проблемами. Однако бесспорно то, что сегодняшние комплексные проблемы требуют объединенных усилий многих отраслей. Управление проектами обеспечивает именно такой подход к решению сложных проблем [1, с. 26].

Управление проектом представляет собой корректное и умелое применение опыта, инструментов, знаний и техник, необходимых для достижения поставленной перед проектом цели.

При определении необходимости в управлении проектами можно увидеть некоторые основ-

ные предпосылки. Каждая организация производит продукт или предоставляет услуги или же делает и то и другое. Все организации хотят работать так, чтобы их товары или услуги были предоставлены в нужное время с минимальными затратами и привели бы к максимально возможному удовлетворению потребителя (заказчика). Неудачи в достижении этих целей ведут к негативным последствиям для организации [2, с. 15].

В последние несколько десятилетий коренные изменения в технологии и глобальной конкуренции стали особенно очевидными и ощутимыми. Бизнес стал более эффективным и динамичным. Способность успешно и с минимально возможными затратами осуществлять проекты (особенно в области разработки новых продуктов) дает возможность компании существенно повысить свою конкурентоспособность [3, с. 86].

Управление проектами – это управление изменениями. Для успешного проектного менеджмента разработаны особые инструменты, показавшие себя наиболее пригодными на практике. Они включают:

1. Описание проекта. В соответствующую форму к началу работы над проектом вносятся важнейшие данные и постановка цели. Они охватывают длительность проекта, бюджет проекта и положенные в основу проекта мысли.

2. Структурный план проекта создает для всех сотрудников проекта большую обзорность и ясную постановку цели, делает для менеджера проекта возможным его координацию.

3. Техника творчества сотрудников является важной основой для инноваций. Определенные виды техники творчества поддерживают процесс работы над проектом, особенно на фазе сбора информации и проверки спроса на рынке. При этом следует использовать общие психологические механизмы для рождения идей (метод мозгового штурма и морфологическое табло).

4. Проектный контроллинг. Команды проекта могут превысить бюджет проекта. Поэтому проектный менеджмент включает в себя жесткий контроллинг. Руководство компании должно производить оценку проекта и уточнять дальнейшие шаги (от расширения бюджета проекта до прерывания работы над проектом).

Не существует универсального средства, с помощью которого можно разом разрешить все жизненные ситуации и преодолеть все препятствия, но можно построить определенную структуру, следуя которой есть возможность осуществления усовершенствованного проектного менеджмента в деятельности фирмы [4, с. 73].

Рекомендуемая структура заключается в следующем:

– идентификация симптомов неэффективного управления проектами;