

- Можно выделить основные этапы процесса прогнозирования кризисов. Это:
- определение цели прогноза;
  - установление временных границ;
  - выбор методики прогнозирования;
  - сбор и анализ соответствующих данных;
  - подготовка прогноза;
  - контроль прогноза.

*Морозевич О. А., БГЭУ (Минск)*

## **РАЗВИТИЕ БАНКОВСКИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

С развитием банковской системы неотделимо связано развитие банковских бизнес-процессов (ББП). Оно является комплексным, поскольку затрагивает взаимодействие банковской системы с внешней средой, внутреннее состояние ее элементов и схему взаимодействия этих элементов между собой. В условиях усиливающейся глобализации границы взаимодействия клиентов с банковской системой стираются. Это обусловлено появившейся возможностью передвижения как клиентов, так и банковских услуг. Исходя из особенностей взаимодействия банков с субъектами внешней и внутренней сред, ББП можно достаточно условно разделить на следующие три группы: ББП межбанковского взаимодействия, ББП внутрибанковского взаимодействия и ББП взаимодействия с клиентами.

ББП внутригосударственного межбанковского взаимодействия отражают структуру национальных банковских систем. Исторически банковские системы формируются по восходящей либо нисходящей схеме. Большинство национальных банковских систем было создано по восходящей схеме, когда в начале формировались нижестоящие уровни системы, а затем – их организующие звенья.

ББП внешнего межбанковского взаимодействия получили широкое развитие в период глобализации банковской деятельности, когда сферы деятельности крупных банков расширились за пределы национальных границ, создавая сети зарубежных филиалов и повышая долю иностранных операций в банковском бизнесе. Финансовая глобализация тесно связана со сдвигами, происходящими в мировой экономике: ростом международного обмена и активизацией потоков капитала между странами, отменой барьеров в области валютных операций, прогрессом в электронной обработке данных, телекоммуникациях и т.д.

Говоря о современных коммерческих банках, необходимо подчеркнуть, что, как и другие звенья кредитной системы, эти учреждения постоянно эволюционируют. Меняются формы операций, методы конкуренции, системы контроля и управления. Модификации ББП внутрибанковского взаимодействия определяются принятой системой управления (децентрализованное, централизованное, иерархическое, комбинированное) и организационной структурой банка. ББП этой группы во многом пересекаются с ББП взаимодействия с клиентами, поскольку одной из основных функций банка является посредническая функция, предполагающая непосредственное взаимодействие банка с клиентами.

Изменения, происходившие в банковской системе, обусловлены и влиянием внутреннего потребителя, на которого ориентированы изменения, связанные в первую очередь с перераспределением функций управления (как внутри отдельного банка, так и внутри банковской системы в целом), вплоть до изменения базовых принципов управления (децентрализованное, централизованное, иерархическое, комбинированное). Од-

нако и эта группа изменений рано или поздно активно воздействует на внешнего потребителя (клиента). Вместе с тем появление новых ББП качественно изменило задачи управления банком, существенно повысило требования к банковскому персоналу и его руководящему звену.

*Морозова Н. А., БГЭУ (Бобруйск)*

## **УСЛОВИЯ И ТЕНДЕНЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Быстрота, с которой происходят социальные изменения, растущая сложность условий внешней среды определяют необходимость в частых организационных изменениях. При этом основные сложности при проведении изменений связаны с поведением людей в организациях.

Отношение человека к изменениям определяется следующими факторами: позиция в отношении перемен вообще; чувство неуверенности и незащищенности; взаимоотношения с организацией и/или руководителем; аналоги прошлых событий; существенное перераспределение ролей в организации.

Можно выделить условия, при которых изменения встречают серьезное сопротивление:

- высокие затраты, связанные с изменением старого;
- чем большие изменения происходят в организационной структуре, тем больше оказываемое им сопротивление;
- высоко интегрированная система может с большой эффективностью обеспечивать условия текущей деятельности, но она, по-видимому, будет оказывать серьезное сопротивление изменениям, направленным на ее уничтожение;
- чем большие изменения требуются в поведении каждого человека, тем большее сопротивление они встречают.

Наряду с движущими силами изменений и силами сопротивления в организации и за ее пределами есть силы, которые еще не в полной мере определили свое отношение к происходящим изменениям или не осознали мотивы, которые могли бы побудить их к более активным действиям по воплощению стратегии реформирования. Также в любой организации накоплены резервы ресурсов (не только человеческих, но и технических, материальных и духовных), которые управленческое лидерство могло бы использовать для повышения эффективности управления изменениями. Все эти нереализованные ресурсы концентрируют в себе латентную энергию управления изменениями.

Действия управленческого лидерства по оптимальному использованию потенциальных источников полезной силы закономерно приводят к развитию движущей силы изменений. Эти действия предполагают:

- пробуждение латентной энергии посредством заявлений управленческого лидерства и демонстрации потребности в проведении изменений;
- увеличение латентной энергии за счет соединения имеющихся ресурсов, навыков и способностей;
- передачу энергии на реализацию задачи реформирования;
- пробуждение латентной энергии через стимулирование творческой активности и мотивации к достижениям;
- использование энергии в правильном направлении посредством фокусирования плана действий.