

ности работы предприятия) выполнялся с позиций возможностей производства экономическими, финансовыми и бухгалтерскими подразделениями.

В настоящее время, уже при рыночных ориентирах предприятия, такая “традиционность” также сохраняется. А это в свою очередь вносит дисбаланс в сочетании рыночных целей предприятия, задаваемых службой маркетинга и производственных возможностей, оцениваемых с точки зрения производства.

В целях дальнейшего развития аналитической функции в системе маркетинговых функций предприятия нам представляется целесообразным создание в структуре маркетинговых служб предприятий аналитических подразделений (центров, отдел, групп, лабораторий). Этим подразделениям следует подчинить (в плане координации) все экономические, финансовые, бухгалтерские структуры предприятия.

Как вариант можно рассмотреть и возможность создания матричных структур в рамках выполнения целевых программ развития маркетинга на предприятии. Такие изменения в организации, на наш взгляд, позволили.

1. Усилить исследовательскую составляющую аналитической функции, привлекая к проведению рыночных исследований специалистов, владеющих современными методами информационно-прогнозного анализа.

2. Организовать своевременное аналитическое сопровождение результативности принимаемых решений по рынкам сбыта в сочетании с программами производства.

3. Повысить результативность “традиционного” экономического анализа, проводимого “классическими” структурами предприятия, но под “крышей” службы маркетинга.

*И.К. Козлова,*  
БГЭУ (Минск)

## **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Эффективность менеджмента определяется как соотношение результатов деятельности банка и использованных для их получения ресурсов с учетом временных и пространственных параметров. К общим критериям эффективности управленческой деятельности банка относят: максимизацию результатов, степень достижения конечных целей, минимизацию расходов и операционного времени, максимизацию использования потенциала банка. Важнейшим критерием является ежегодное сокращение себестоимости банковских услуг.

Качество банковского менеджмента измеряется системой показателей, из совокупности которых выделяют несколько групп. В первую очередь используются показатели, характеризующие качество персонала банка и его организационную структуру. В процессе анализа оцениваются состав правления, кадровая политика (включая систему стимулирования работы), качество персонала банка, состояние системы обучения и

переподготовки персонала и др. Оценка организационной структуры банка базируется на показателях наличия подразделений, осуществляющих основные функции банка. Вторая группа показателей объединяет оценки отклонения от норм пруденциального надзора, законодательных и инструктивных актов, регулирующих банковскую деятельность, состояние контроля за работой филиалов и подразделений, нарушения прав, обязанностей, регламентов внутри банковской деятельности. Третья группа включает укрупненные характеристики политики банка: ссудной, депозитной, процентной, инвестиционной, управления доходностью – ликвидностью – надежностью, активами – пассивами. Оценки степени детализации и реализации банковской политики, ее адекватности состоянию внешней экономической среды являются важными критериями уровня менеджмента. Четвертую группу представляют количественные оценки деятельности банка по удовлетворению общественных потребностей.

Качество банковского менеджмента во многом определяется степенью его саморегулирования, т.е. оперативностью и надежностью фиксации внештатных ситуаций (отклонений от стандартов качества, норм стоимости и сроков) и адекватностью (эффективностью) вырабатываемых контрмер. Общепринятым показателем состояния менеджмента в банке является среднеарифметическая величина рейтинговой оценки достаточности капитала качества активов, прибыльности и ликвидности.

Слагаемыми эффективности управленческого труда выступают результаты деятельности отдельных структурных подразделений и работников аппарата управления. Для каждого сотрудника банка в процессе определения его функциональных обязанностей определяются конкретные показатели эффективности (результативности) его деятельности. Например, эффективность труда кассира пункта по обмену валют можно оценить количеством проведенных кассовых операций.

Эффективность функционирования пункта по обмену валют в целом – отношением суммарного дохода, полученного от его работы, к совокупным затратам на его содержание, охрану, оплату труда работающего в нем персонала, аренду помещения и т.п. за отчетный период. Эффективность такой функции банковского менеджмента, как планирование, определяется в результате анализа отклонений фактически достигнутых в рассматриваемом периоде результатов от планируемых, в том числе используются показатели: доход на единицу активов, чистый спрэд, объем прямых затрат, качество портфеля активов, пассивов и др.

*С.Н. Захаренков,*  
БГЭУ (Минск)

## **АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ**

Важной особенностью системы национальных счетов (в отличие от системы баланса народного хозяйства) является расширение сферы производства за счет включения в нее основных видов деятельности по оказанию нематериальных услуг.