

Проблемы становления и тенденции развития банковского менеджмента в России

Н.Ю. Сопилко, О.Ю. Мясникова

Основой рыночной экономики является банковская система. Ее финансовая стабильность связана с успешной деятельностью коммерческих банков, которые играют важную роль в концентрировании материальных ресурсов и управлении ими. Возникающие издержки, вызванные дестабилизацией экономики государства, приводят к нарушению способности банковской системы выполнять свои основные функции по мобилизации финансовых ресурсов, что, в свою очередь, приводит к массовому снижению платежеспособности, потере возможности банков самостоятельно осуществлять рациональное распределение денежных средств.

Несмотря на существование теорий, прогнозирующих сроки изменения стабильности как мировых, так и финансовых рынков отдельных государств, страны мирового сообщества не проявляют должной активности в подготовке к принятию своевременных мер по преодолению такого рода проблем в банковской сфере.

Анализ научных трудов специалистов в области банковского менеджмента В.М. Усопкина¹, М.Н. Конягиной², Ю.Е. Ледок³, О.Г. Коваленко⁴ выявил, что основными факторами, влияющими на снижение эффективности банковской деятельности, признаются: нарастание недоверия к банковской системе, ухудшение условий торгового баланса, обесценивание национальной валюты, значительная зависимость активов и обязательств банковской системы от курса доллара США, существенное снижение ликвидности, расширенное кредитование.

¹ Усопкин В.М. Современный коммерческий банк: операции и управление. М.: ИПЦ «Вазар-Ферро», 1995. 320 с.

² Конягина М.Н. Корпоративное управление как фактор стратегического успеха в банковском менеджменте // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2010. № 6. С. 28–31.

³ Ледок Ю.Е. Банковский менеджмент — основа эффективного управления // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2007. № 3. С. 78–79.

⁴ Коваленко О.Г. Банковский финансовый менеджмент и проблемы эффективного управления // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2013. № 1 (12). С. 70–72.

По результатам изучения деятельности банковской системы Российской Федерации и влияния на нее состояния мировых финансовых рынков в условиях переходного периода было установлено, что имеют место такие негативные процессы, как:

- потеря доверия со стороны вкладчиков;
- снижение качества банковских активов;
- существенное падение уровня национальной валюты;
- ухудшение показателей капитализации банков;
- сокращение ресурсной базы банков;
- снижение ликвидности;
- рост процентных ставок;
- увеличение невозвращенных валютных кредитов.

Появление на рынке проблемных банков требует от банковской отрасли модернизации и реструктуризации ее отдельных структурных звеньев, а также вызывает необходимость разработки стратегических программ, направленных на совершенствование в них бизнес-процессов.

Ученые давно пытались дать теоретическое обоснование причинам возникновения критических ситуаций в банковской системе, связывая возникающие проблемы с нарушением состояния экономической системы. Так, в первой половине XIX в. путем эмпирического анализа статистических материалов ведущих капиталистических стран (США, Великобритания) исследователи смогли предположить вероятность и регулярность возникновения критических явлений, происходящих в экономике производства и оказывающих негативное влияние на финансовую сферу банков. Российский ученый-экономист Н.Д. Кондратьев предложил характеризовать отклонения в экономике в виде конъюнктурных циклов (длинные волны, К-волны), возникновение которых, по его мнению, вызвано необходимостью обновления основного капитала (внедрение инновационных решений в технической сфере)⁵.

Позднее ведущие российские ученые С.Ю. Глазьев, Г.И. Микерин, П.Н. Тесля на основе теории «длинных волн» выступили авторами новаторских идей в создании научно-практической методологии измерения интегрального социально-экономического эффекта для разработки мероприятий НТП⁶. По их мнению, новые технологии, которые необходимо внедрять на рубежах циклов, могут противоречить экономическому состоянию определенного периода и поэтому не способны обеспечить равновесной ситуации на рынках.

Анализируя и развивая теорию «длинных волн», другие авторы отмечают, что К-волны являются международным явлением и их проявление прослеживается более наглядно не по отдельным государствам, а по изменению структурных параметров мирового хозяйства⁷. Такие рецессивные процессы мирового масштаба резко отражаются на экономике отдельно взятых государств, что

⁵ Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. М.: Экономика, 2002. 767 с.

⁶ Длинные волны: НТП и социально-экономическое развитие / С.Ю. Глазьев, Г.И. Микерин, П.Н. Тесля и др. Новосибирск: Наука, 2001. 224 с.

⁷ Румянцева С.Ю. Длинноволновая динамика экономики и инновационный климат: дис. ... канд. экон. наук / С.Ю. Румянцева. СПб., 1997. 261 с.

создает необходимость проведения превентивной политики, в первую очередь в банковском секторе.

Полагаясь на мировой опыт других стран, отечественные экономисты предлагают внедрять специальные меры, направленные на сохранение деловой репутации банковской системы РФ. Программа развития банковского сектора должна предусматривать: обеспечение стойкости бизнеса путем государственной поддержки ликвидности отдельных банков; своевременную диагностику состояния платежеспособности банков в условиях рынка; стабилизацию национальной денежной единицы с помощью инструментов процентной и валютной политики (золотовалютных резервов); снижение ажиотажного спроса на иностранную валюту со стороны населения путем внедрения валютных аукционов для заемщиков; устранение искусственного давления спекулянтов на валютный рынок с использованием инструментов административного влияния. В свою очередь, коммерческим банкам необходимо разрабатывать и использовать собственные актуальные стратегии преодоления сложных периодов, связанных с нестабильностью в экономике, с адекватными формами управления рисками, прибыльностью, ликвидностью и капиталом⁸.

В связи с этим целью данного исследования является изучение научно-теоретических подходов к повышению эффективности работы коммерческих банков, а также рассмотрение возможностей оптимизации бизнес-процессов на практике с целью получения дополнительной прибыли в банковской сфере путем внедрения технологических инноваций, расширения возможностей межбанковского кредитования, универсализации банковских продуктов, подбора оптимальных методов управления персоналом (на примере ЗАО МКБ «Москомприватбанк»).

Обоснованием выбора инструментария, направленного на минимизацию потерь за счет получения дополнительной прибыли, является то, что финансовые рынки, представляя собой очень сложную, нестабильную, высокотехнологичную среду, напрямую связаны с самыми разнообразными финансовыми рисками. Наиболее значимые виды риска (кредитные, инвестиционные, валютные) могут привести не только к серьезному ухудшению финансового состояния кредитной организации, но и к потере капитала, банкротству.

Успешный риск-менеджмент признается определяющим условием конкурентоспособности и надежности любой финансовой организации. Правильная оценка рисков и управление ими могут позволить значительно минимизировать потери. Показатель ежегодной стоимости риска (*COR, cost of risk*), рассчитываемый за несколько прошедших лет, является базовым и для изменяющихся условий может использоваться как индикатор расходов на управление риском. В то же время банк может ставить перед собой нефинансовые задачи, такие как разработка и применение специальных программ по управлению рисками и повышению контроля деятельности, а также периодического мониторинга с помощью аудиторских проверок как внутрибанковскими подразделениями, так и независимыми организациями с целью получения достоверной информации.

⁸ Петрова А.Н. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2005. 496 с.

Однако практика и методология контроля и управления банковскими рисками подвергается критике со стороны специалистов банков⁹ по причине зависимости уровней рисков от требований к величине собственного капитала банка (основной принцип достаточности — это соответствие размера собственного капитала размеру активов с учетом степени их риска). При этом в работе коммерческих банков учитывается, что чрезмерная «капитализация», выпуск излишнего количества акций по сравнению с оптимальной потребностью в собственных средствах не всегда обеспечивают нужные показатели. Мобилизация денежных ресурсов путем выпуска акций — дорогой и зачастую нежелательный для банка способ финансирования по сравнению с привлечением сторонних средств — отрицательно влияет на результаты деятельности. Достижение оптимального соотношения между величиной капитала и другими параметрами деятельности коммерческого банка возможно только для тех коммерческих банков, которым обеспечивается поддержка органов надзора за банками и других государственных финансовых учреждений¹⁰.

Межбанковский рынок (МБР) представляет собой часть рынка ссудных капиталов, на котором временно свободные денежные ресурсы кредитных учреждений привлекаются и размещаются банками между собой преимущественно в форме межбанковских депозитов на короткие сроки¹¹. В связи с этим одним из способов повышения эффективности деятельности коммерческих банков в современных условиях является обеспечение текущей ликвидности (платежеспособности) банка.

При этом рынок межбанковского кредитования (МБК) выступает как уникальный инструмент для быстрого привлечения ресурсов в крупных объемах, а также важнейший источник заимствования средств, позволяющий решать задачи обеспечения ликвидности банкам, которые испытывают временные трудности. Однако в случае недостаточной эффективности управления ресурсами на рынке МБК увеличиваются издержки по обслуживанию кредитных средств, теряется имидж банков, что при отсутствии своевременных мер реагирования приводит к их неплатежеспособности.

Значимая роль МБК в условиях установленной экономической стабильности определяется достаточным перераспределением денежной и товарной массы, предоставлением банкам дополнительных ресурсов для осуществления крупных проектов¹². В высокоразвитых странах рынок межбанковских кредитов относится к ведущим секторам финансового рынка, поскольку дает возможность обеспечивать непрерывность производственных процессов, а также способствует их ускорению. Кредитование позволяет снизить издержки об-

⁹ Банковское законодательство РФ: Сборник Федерального законодательства по банковскому праву / Автор-составитель С.И. Алескеров. М.: Экономика, 2012. 582 с.

¹⁰ Кошель Н.В. Адаптация международных стандартов формирования собственных средств (капитала) российскими коммерческими банками: дис. ... канд. экон. наук. Ростов н/Д, 2006. 212 с.

¹¹ Панова Г.С. Банковская система России. (Настольная книга банкира) / Г.С. Панова, А.Г. Грязнова, О.И. Лаврушин и др. М.: ДеКа, 1995. 688 с.

¹² Брюков В.Г. Межбанковское кредитование в условия рецессии // «Банковское кредитование». 2009. № 5.

ращения за счет сокращения расходов по изготовлению, учету и хранению денежных знаков, интенсификации обращения денежных средств, возможности многократного использования свободного капитала, сокращения резервных фондов и т. д.

В период экономического спада существенно возрастает роль МБК в поддержании устойчивости банковской системы и обеспечении наиболее оперативного привлечения кредитных ресурсов для поддержки ликвидности балансов коммерческих банков, пополнения корсчетов, а также проведения операций на других более доходных сегментах финансового рынка. Рынок МБК универсален в обслуживании потребностей коммерческих банков, он связывает многообразные межбанковские отношения и различные банковские операции. Функционально МБК характеризуется краткосрочным периодом финансирования, что позволяет соблюдать условия договоров с клиентами и получать дополнительную выгоду при выполнении крупных финансовых операций¹³.

Однако рыночная нестабильность может приводить к негативному влиянию на МБК. Так, для банков, которые в условиях инфляции для кредитования крупных организаций пользовались услугами МБК и не были подкреплены финансовой мощью, нежелательные последствия в обороте кредитных средств увеличивались в геометрической прогрессии. Ухудшение финансового состояния банков, понижение кредитных рейтингов и банкротство банков привело к кризису доверия к МБК, закрытию большого количества кредитных линий, прекращению взаимного кредитования банков, снижению циркуляции денежных средств между финансовыми институтами.

Рассматривая существующие технологии и инфраструктуру межбанковского рынка России, можно отметить их довольно низкий уровень, что не позволяет формировать единый развитый денежный рынок. Несмотря на небольшой объем российского финансового рынка все же наблюдается тенденция роста и расширения потребностей участников в банковских продуктах¹⁴.

В связи с этим для повышения эффективности банков целесообразно и дальше развивать межбанковский рынок, используя расширение межбанковского кредитования, внесение изменений в налоговое законодательство РФ, своевременное реагирование государственных (ЦБ РФ) и негосударственных (АРКО, АРБ и т. д.) структур на потребности участников финансового пространства государства¹⁵.

Консолидация усилий специализированных сегментов финансового бизнеса (банковского, страхового, инвестиционного, консультационного, брокерского и пр.) в условиях роста конкуренции и сокращения прибыльности отдельных услуг привели к созданию его участниками бизнес-модели взаимодействия «финансовый супермаркет». «Финансовый супермаркет» предполагает юридичес-

¹³ *Ширинская Е.Б.* Операции коммерческих банков: российский и зарубежный опыт. М.: Финансы и статистика, 1995. 160 с.

¹⁴ *Букато В.И., Головин Ю.В., Львов Ю.И.* Банки и банковские операции в России / 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. М.Х. Лapidуса, М.: Финансы и статистика, 2001. 368 с.

¹⁵ *Деньги, кредит, банки: учебник для вузов / под ред. О.И. Лаврушина.* М.: Финансы и статистика, 2005. 521 с.

кое, маркетинговое или просто территориальное объединение банка с другими профессиональными участниками финансового рынка (страховой, инвестиционной, брокерской, лизинговой, консалтинговой компаниями и пр.), в котором предлагается не отдельный продукт или услуга, а комплексное решение проблем, отвечающее специфике бизнеса и потребностям клиента либо сложным запросам частных лиц¹⁶.

Реализуя модель такого типа с помощью комплексного банковского сервиса (*one-stop-shop-services*) и применения перекрестных продаж (*cross-selling*) на взаимовыгодных условиях, коммерческие банки совместно с другими финансовыми организациями имеют возможность успешно расширять набор предоставляемых услуг, повышать эффективность практических результатов. По мнению ведущих банковских аналитиков, интеграция в инвестиционно-банковском бизнесе с другими крупными участниками финансового рынка способствует повышению привлекательности для потенциальных зарубежных инвесторов¹⁷. В то же время применение концепции комплексного обслуживания способствует поддержанию устойчивости в критические периоды и повышает уровень доверия со стороны клиентов. Качественно сформированная стратегия разнопланового обслуживания клиентов в интегрированном порядке позволяет увеличивать объемы продаж, обеспечивая дополнительные возможности по сокращению издержек и снижению тарифов для клиентов¹⁸.

Опыт зарубежных банков показывает, что до одной трети прибыли достигается за счет реализации продуктов страхования, аккумулирования финансовых ресурсов на банковских депозитных счетах страховых компаний, дополнительных комиссионных доходов, формирования валютных резервов и депозитов, минимизации рисков в условиях капитализации совместного бизнеса. Кроме того, во многих коммерческих банках, образующих объединения с другими организациями, наряду с финансовыми услугами предлагаются и нефинансовые продукты, перечень которых весьма разнообразен: туристические, риэлтерские, регистраторские, аудиторские, юридические услуги, лизинг, финансовый консалтинг, услуги по созданию интернет-представительств, магазинов, рекламные услуги и услуги по продвижению на рынок товаров и услуг, ломбарды, негосударственные накопительные пенсионные фонды, регистраторские фирмы и брокерские конторы.

Анализируя деятельность интегрированных объединений с комплексным подходом к обслуживанию каждого клиента, экономисты отмечают, что преимущества в первую очередь обеспечиваются при достаточном уровне финансовой грамотности банковских клиентов. В связи с недостаточной осведомленностью и информированностью о большинстве комплексных пакетов, предлагаемых интегрированными организациями, их продукты и услуги не пользуются по-

¹⁶ Духовный А. Финансовый супермаркет как эффективный способ увеличения продаж банками и страховыми компаниями // Финансы и инвестиции, 2002 г. // <http://forinsurer.com/public/03/02/23/304> (дата обращения 30.01.2014).

¹⁷ Сайт информационного агентства Банкиформсервис // www.bankinform.ru

¹⁸ Власенкова Ю.Б. Финансовый супермаркет // Журнал «Top-Manager». 2005. №10. С. 114–115.

пулярностью у населения, особенно в регионах. На российском рынке банкам в основном удастся реализовывать программы по перекрестным продажам (*cross-selling*) страховых, лизинговых, факторинговых услуг и паев ПИФов. Однако сотрудники банковского отделения не всегда готовы предоставить профессиональную консультацию по всем предлагаемым направлениям заинтересованному клиенту. Поэтому необходима компьютерная и технологическая интеграция с соблюдением основного принципа «супермаркета» — самообслуживание клиентов с возможностью самостоятельного выбора нужных товаров и услуг.

В ближайшей перспективе развитие идеи финсупермаркета как инструмента повышения эффективности коммерческих банков, возможно, станет достижимым как при наличии автоматизированных зон самообслуживания для продвинутых пользователей (снижение издержек), так и при усилении социального фактора (подготовка универсальных сотрудников, выполняющих консультативные функции по всем направлениям).

Несмотря на положительные стороны бизнес-модель «финансовый супермаркет» имеет определенные ограничения и требует значительных ресурсов для успешной реализации¹⁹. Комплексное обслуживание по ее принципам ограничивается набором стандартизированных услуг и не всегда отвечает требованиям клиентов. Обязательными условиями качественного функционирования такого проекта являются высокая технологичность, сервис и оперативность при оформлении банковских или других услуг. Наиболее остро в консолидированных организациях стоит проблема повышения кадрового потенциала (подготовка универсальных банковских клиент-менеджеров).

Среди современных способов повышения эффективности банковской деятельности в западных странах признаются программы по сокращению затрат, рассчитанные на повышение доходности операций на банковском рынке²⁰. Основными факторами и причинами проведения мероприятий по снижению издержек являются: повышение уровня конкуренции на рынке финансовых услуг, развитие электронной коммерции с разветвленными каналами продаж банковских продуктов через Интернет, имеющих практически «нулевую» себестоимость, стандартизированный набор предложений в отделениях различных коммерческих банков с минимальными отклонениями по качеству и цене. Вышеназванные условия, приводящие к сокращению маржи банков, в свою очередь, требуют наращивания акционерной стоимости банка путем повышения его операционной эффективности.

По мнению ведущих американских специалистов, наиболее очевидной и действенной для западных банков является стратегия минимизации издержек за счет любых статей затрат²¹. В рамках такой программы банки ориентируются

¹⁹ *Базелюк И.А.* Построение финансовых супермаркетов // Организация продаж банковских продуктов. 2007. № 2. С. 17–22.

²⁰ *Пятков А.* In-store banking – новая модель банковского бизнеса // Банковское обозрение. 2009. № 11. С. 8.

²¹ *Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных решений, финансовое прогнозирование: учеб. пособие / Баканов М.И., Шеремет А.Д., Заварихин Н.М. и др. / под ред. М.И. Баканова, А.Д. Шеремета. М.: Финансы и статистика, 2006. 654 с.*

на решение задач по налаживанию предоставления услуг с пониженной себестоимостью. Высвобожденные денежные ресурсы дают возможность коммерческому банку расширять филиальную сеть, а сниженная стоимость услуг позволяет конкурировать на региональных рынках.

Положительные факторы в области снижения издержек, связанные с повышением эффективности, могут быть весьма разнообразны и варьировать в зависимости от стратегических целей банка, приводить к повышению эффективности за счет: обслуживания клиентов в расширенных филиальных сетях, собственных усовершенствованных технологий и программных комплексов, особых прав доступа к клиентским базам, уменьшения расходов на персонал и многих других источников (рис. 1).



Рис. 1. Схема взаимосвязей и влияния совокупности факторов, способствующих повышению эффективности коммерческого банка за счет экономии расходов

Обычным явлением для коммерческих банков в решении проблем по уменьшению различных видов затрат является повышение доходности операций на стабильном, но слаборастущем рынке. Однако на практике такие программы носят в основном краткосрочный характер. Поэтому коммерческие банки заинтересованы в поиске новых долгосрочных подходов к управлению затратами, благодаря которым возможно их реальное сокращение. Сложности управления издержками, по мнению многих авторов, возникают по причине того, что расходы зачастую растут быстрее, чем доходы²².

Кардинальное изменение подхода к управлению затратами (финансовыми, юридическими, кадровыми, информационно-технологическими и др.) не должно ограничиваться поверхностными мерами. Его желательно подкреплять жесткой

²² Нимокс С., Райт О., Росиелло Р. Управление накладными расходами // «Вестник McKinsey». 2007. № 17. С. 76–90.

системой финансового контроля, соизмеряющей расходы со стратегическими задачами, способствующими достижению стратегических целей. Непродуманное урезание расходов лишает возможности полноценного выполнения функций отделений банков, которые впоследствии придется восстанавливать. Такие ошибочные подходы, как правило, негативно сказываются на развитии бизнеса, подрывают доверие сотрудников и клиентов к банку. В переходный экономический период необходимо заручиться поддержкой со стороны персонала, пользуясь информационным ресурсом, наглядно показать каждому сотруднику, прогнозируемую ситуацию, т. е., как результаты выполнения программы по сокращению издержек смогут отразиться на общей корпоративной стратегии, создать дополнительные конкурентные преимущества на рынке²³.

Для разработки проекта по возможному сокращению затрат используются два подхода. В первом варианте предусматривается применение бизнес-модели, которая ранее прошла апробацию и привела к положительным результатам в другом банке. Второй подход базируется на внутреннем анализе банка и поиске путей сокращения расходных статей на основе собственного понимания ситуации, а не опыта конкурентов.

Так, в работе А. Пяткова²⁴ структурное соотношение операционных расходов банка (расходы на персонал, связь и информационные технологии, на аренду, рекламу и маркетинг и др.) представлено как усредненная количественная характеристика их основных статей издержек (в процентах). Наглядно эту зависимость можно проследить с помощью диаграммы (рис. 2).

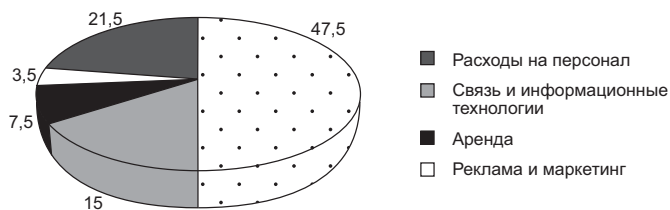


Рис. 2. Структурное соотношение расходов коммерческих банков

На данной диаграмме проиллюстрировано, что наибольшая доля затрат приходится на содержание кадрового ресурса — 47,5%. Это можно объяснить тем, что рассматриваемые затраты включают в себя не только фонд заработной платы и отчисления, но также социальный пакет и льготы для сотрудников; расходы на обучение и повышение профессионального уровня кадров; на подбор кандидатов на работу; на обеспечение техники безопасности; содержание рабочих мест, включая стоимость спецодежды, освещения, отопления,

²³ Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.

²⁴ Пятков А. Повышение эффективности бизнеса банка: основные принципы и направления // Банковское обозрение. 2011. № 2. С. 9–10.

уборки и пр.²⁵ Несмотря на то, что эксплуатация помещений (ремонт, аренда, охрана, коммунальные платежи), связь и информационные технологии также составляют более 30% затрат, очевидно, что большинство банков в первую очередь реализуют программы сокращения за счет статьи расходов на персонал.

Важным аспектом эффективности нововведений является адекватная оценка последствий внедрения программ по сокращению затрат на персонал. Однако этот подход можно признать рациональным только после тщательного предварительного анализа количественного и качественного состава, их соответствия оптимальным параметрам. Количественные показатели определяются исходя из потребностей структурных подразделений с учетом параметров нагрузки на каждого специалиста. Качественные показатели отражают уровень профессиональной подготовки, опыт работы и потенциал сотрудников²⁶.

Существует целый ряд подходов к оптимизации кадрового состава, которые предполагают снижение расходов как за счет сокращения работников, так и без изменения численности персонала²⁷.

Сокращение сотрудников часто приводит к дополнительным издержкам. Согласно законодательству Российской Федерации²⁸, работодатель обязуется выплачивать определенные суммы увольняемому работнику. Увольнение является стрессовым фактором как для уходящих, так и для тех, кто остался, что, в свою очередь, наносит ущерб имиджу банка и подрывает его авторитет.

В связи с этим повышение эффективности за счет снижения затрат по различным статьям расходов, в том числе и на персонал, должно основываться на предварительной оценке влияния на продуктивность деятельности коммерческого банка, а также на величине соотношения предполагаемой экономии и вероятных потерь.

Таким образом, увеличение конкуренции в банковском секторе и одновременное снижение прибыльности многих коммерческих банков и других сегментов финансового бизнеса привели участников рынка к необходимости поиска решений, основанных на консолидации усилий.

На практике, в целях повышения эффективности своей деятельности, в 2008 г. в ЗАО МКБ «Москомприватбанк», который является дочерним банком украинского ОАО КБ Приватбанк (крупнейший банк и лидер банковского рынка Украины) была определена стратегия развития перекрестных продаж небанковских продуктов (услуги страхования, продажа авиа- и железнодорожных билетов и др.) и заключены договора с рядом страховых, инвестиционных, брокерских, лизинговых, консалтинговых и других организаций. Кроме того, являясь активным участником МБР (уполномоченным банком по обслуживанию кредитных линий Международного банка реконструкции и развития (МБРР), Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР) и

²⁵ Капустина Ю.А. Оптимизация затрат на персонал // Управление персоналом. 2008. № 9. С. 73–76.

²⁶ Дойл Дэвид П. Управление затратами: стратегическое руководство. М.: Волтерм Клувер, 2006. 264 с.

²⁷ Стаут Л. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. М.: Хорошая книга, 2009. 536 с.

²⁸ Трудовой Кодекс Российской Федерации.

Украинско-Немецкого Фонда), в ЗАО МКБ «Москомприватбанк» были предложены услуги кредитования и финансирования международной торговли своих клиентов, что позволило ему завоевывать дополнительные сегменты рынка среди владельцев малого и среднего бизнеса. Такой подход способствовал не только удержанию постоянных клиентов среди юридических лиц, но и обеспечению постоянного расширения клиентской базы. Благодаря постоянному поиску инновационных решений в сфере кадрового менеджмента и мониторингу существующих эффективных технологий, а также активной политике материального и нематериального мотивационного стимулирования, ЗАО МКБ «Москомприватбанк» активно включен в борьбу за квалифицированные кадры на российском рынке труда.