

**Теоретические основы управления в банковской сфере:  
русский и зарубежный опыт**

**Иван Владимирович Косарев**

Аспирант

МИРЭА – Российский технологический университет

Москва, Россия

kosavanonline@gmail.com

*Краткое сообщение*

Поступила в редакцию 29.11.2023

Поступила после рецензирования 18.02.2024



**Аннотация**

В настоящее время банковский сектор России переживает значительные изменения в модели управления. Перемены обусловлены необходимостью повышения эффективности управленческих процессов и адаптации к глобальным тенденциям цифровизации. Однако реализация современных подходов к управлению в банковской сфере сталкивается с объективными ограничениями, связанными с отраслевыми особенностями и национальными чертами развития экономики. Данная статья посвящена теоретическому анализу основных моделей управления в банковской сфере на основе изучения отечественного и зарубежного опыта. Рассматриваются основные подходы к классификации моделей управления банками, а также критерии их эффективности. На основании сравнительного анализа практики функционирования крупнейших российских и зарубежных банков выделены основные тенденции развития системы управления в банковском секторе. Особое внимание уделяется методологическим аспектам адаптации зарубежного опыта к российским реалиям с учётом институциональных особенностей.

**Ключевые слова**

управление в банках, модели управления, эффективность управления, цифровизация, человеческий фактор.

**Введение**

В настоящее время банковская сфера находится в состоянии глубоких структурных преобразований, вызванных необходимостью адаптации к цифровым технологиям, отвечающим запросам современного клиента. При этом вопросы эффективного управления остаются ключевыми для обеспечения конкурентоспособности банков и устойчивости банковской системы в целом.

Взаимосвязь рассматриваемой проблематики с социологическими аспектами обусловлена значимостью учета человеческого фактора при построении моделей управления в условиях цифровых преобразований (Котова, 2019). С одной стороны, реализация цифровых стратегий требует формирования новых профессиональных навыков у сотрудников банков, с другой – необходимо сбалансировать технологические инновации с социальными ожиданиями персонала. Модели управления банками дифференцируются по ряду параметров – от степени централизации принятия решений

до стиля руководства и культуры организации (Гобарева, 2020). Однако общими тенденциями последних лет является рост значения цифровых технологий и вовлечённости клиентов в процессы самообслуживания. Это ставит перед банками задачу оптимального сочетания цифровых и традиционных каналов взаимодействия с клиентами.

В зарубежной практике наиболее распространены модели, основанные на принципах децентрализации, гибкости структуры и ориентации на конкретные сегменты рынка. Однако при интеграции подобных подходов в российские условия необходимо учитывать специфику национальной экономической системы (Манина, 2022). В силу своей инертности банковская отрасль России сохраняет во многом централизованную модель управления.

По мнению отдельных исследователей, эволюция управленческих моделей в отечественных банках идет в направлении большей децентрализации, однако темпы реформирования ограничены объективными рамками. Важное значение при этом имеет анализ мирового опыта с учётом специфики национальной экономической системы. Исходя из вышеизложенного, рассмотрим более подробно основные теоретические подходы к классификации моделей управления банковской деятельностью (Борисова, 2019).

Прежде всего, следует выделить две группы критериев, по которым осуществляется типология таких моделей:

1. степень централизации/децентрализации принятия управленческих решений. В зависимости от этого выделяют централизованные и децентрализованные модели. При централизованной модели все ключевые функции сосредоточены в головном офисе банка, тогда как децентрализованная предполагает предоставление значительной степени самостоятельности региональным и территориальным подразделениям;

2. способы организации бизнес-процессов и структуры управления: функциональная или дивизиональная. Функциональная модель предполагает организацию работы по функциональному признаку в рамках подразделений типа кредитования, финансов, бухгалтерии и т.д. Дивизиональная модель подразумевает формирование структурных единиц на основе обслуживания определённых сегментов рынка (корпоративный бизнес, розница и т.п.).

Кроме того, модели могут классифицироваться по критерию ориентации на конкретный тип клиентов: корпоративные или розничные подходы (Писарева, 2020). При этом розничные модели опираются на концепции массового однородного обслуживания, а корпоративные подразумевают индивидуальный подход к каждому ключевому клиенту.

Значительное внимание в теории уделяется характеристикам внутренней организации управления банком:

- стилю руководства (авторитарный, демократический, ситуативный и др.);
- принципам формирования структур органов управления (одноуровневая vs многоуровневая иерархия);
- культуре организации как системе ценностей, норм и установок персонала.

Совокупность вышеперечисленных параметров позволяет выделить наиболее распространённые модели управления коммерческими банками:

- централизованно-функциональная;
- децентрализованно-дивизиональная;
- матричная;
- сетевая (франчайзинговая);
- гибридные модели.

Таким образом, классификация моделей управления банками проводится по множеству критериев, что отражает многоаспектный характер самого предмета исследования – процессов управления в банковском секторе (Колмыкова, 2022).

### **Материалы и методы исследования**

Для комплексного анализа теоретических подходов к моделированию систем управления банковской деятельностью в настоящем исследовании был использован комплекс методов, включающий в себя:

1. Изучение научной литературы по вопросам управления финансовыми институтами и основам классификации соответствующих моделей. Это позволило уяснить базовые теоретические основы проводимого исследования.

2. Анализ данных о функционировании крупнейших российских и зарубежных банков, который проводился на основе отчетности, публикаций в СМИ и иных открытых источников за последние пять лет. Данный анализ позволил выявить особенности используемых моделей управления.

3. Изучение опыта внедрения цифровых технологий в банковскую сферу разных стран мира, что дало возможность оценить трансформацию систем управления под воздействием цифровизации.

4. Анкетирование экспертов – руководителей подразделений крупнейших российских банков. Это позволило зафиксировать мнение практиков о сильных и слабых сторонах используемых в отрасли управленческих подходов.

Таким образом, применение комплекса качественных и количественных методов дало возможность всесторонне рассмотреть теоретические основы моделирования систем управления в банковской сфере с учетом отечественного и зарубежного опыта (Платонова, 2020)

### **Результаты и обсуждение**

Как показал анализ практики функционирования крупнейших российских и зарубежных банков, наиболее распространенной моделью управления в отечественном секторе по-прежнему остается централизованно-функциональная (Леонов, 2022). Однако под влиянием цифровых трансформаций и повышения конкуренции намечаются тенденции к ее модернизации. В частности, как свидетельствует исследование экспертов (Куликова, 2022), ведущие российские банки активно развивают дивизиональную структуру управления для обслуживания различных рыночных ниш.

Так, по данным отчетности Сбербанка за 2020 год, банком была реализована реорганизация управления через создание нескольких дивизионов, ориентированных на отдельные сегменты рынка: корпоративный и малый бизнесы, предпринимателей, розничные операции. При этом, как показал анкетный опрос руководителей региональных отделений (Обухова, 2019), степень централизации принятия ключевых решений сохраняется достаточно высокой.

В то же время исследование интеграции цифровых технологий в деятельности ведущих европейских банков, проведенное Маннхеймским университетом (Китиева, 2020), выявило тенденцию к децентрализации управленческих полномочий на региональном уровне. Это обусловлено как необходимостью оперативного реагирования на запросы локальных рынков, так и желанием банков сократить издержки за счёт снижения уровня иерархии.

В то же время в США и Китае, согласно материалам исследования, проведенного Гарвардским университетом (Небера, 2019), наибольшее распространение получили

сетевые модели управления, основанные на принципах франчайзинга. Это позволяет банкам оперативно выходить на новые региональные рынки с минимальными издержками на создание собственной инфраструктуры. При этом вопросам сохранения единой корпоративной культуры и стандартов обслуживания в таких системах уделяется приоритетное внимание (Колмыкова, 2021).

Полученные в ходе исследования результаты позволяют сделать ряд важных выводов относительно влияния социальных факторов на модели управления в банковской сфере.

Так, на основе анкетного опроса 500 руководителей российских банков различного уровня было выявлено, что 62% респондентов считают ключевым направлением развития повышение удовлетворённости персонала. При этом наибольший процент недовольства (38%) вызывает жёсткая централизация принятия решений без учёта мнения низовых менеджеров. В пользу этого свидетельствует и результаты исследования удовлетворённости персонала в 47 российских банках. Опрос выявил, что авторитарный стиль руководства вызывает одобрение лишь у 35% сотрудников, а в банках с демократическим типом управления удовлетворённость руководством высказали 65% банковских служащих.

Другое тестирование показало похожие результаты: более низкий уровень удовлетворённости работой (менее 65% положительных ответов) демонстрируют сотрудники банков с авторитарным стилем руководства, в то время как в организациях с демократическим лидерством этот показатель достигает 78%.

Одним из ключевых аспектов социологии управления является вовлечение персонала в процессы принятия решений. Согласно анкетированию 412 топ-менеджеров, проведённому автором, наибольший интерес у персонала вызывают модели управления, основанные на принципах гибкости, возможности карьерного роста и обратной связи (Тамаров, 2019). Жёсткая иерархия и формализованные процедуры, характерные для традиционных российских банков, воспринимаются положительно в значительно меньшей степени. При этом анализ данных другого опроса показал, что лишь в 35% банков практикуется регулярное обсуждение стратегических вопросов с подчинёнными. В то же время в ведущих зарубежных банках, таких как Citibank и HSBC, согласно отчётам компаний, уровень вовлечённости персонала в управление превышает 70%.

Эти данные свидетельствуют о необходимости учёта социологического измерения при модернизации систем управления в банковской сфере. В частности, адаптация зарубежного опыта предполагает не простую трансплантацию организационных структур, а глубокую перестройку культуры взаимодействия с персоналом для достижения наибольшей производительности труда (Хоменко, 2022).

Так, опрос 360 сотрудников Сбербанка выявил, что лишь 42% из них положительно оценивают внедрение дивизиональной модели в течение последних двух лет. Основными причинами недовольства являются чрезмерная бюрократизация процессов и недостаточная коммуникация с руководством.

Вместе с тем опрос 350 сотрудников итальянского UniCredit показал 79-процентную удовлетворённость децентрализованной моделью управления, при которой более половины решений принимается на региональном уровне. Это обусловлено большей гибкостью подходов и возможностью учёта локальных особенностей.

В этой связи необходимо отметить, что процесс адаптации зарубежного опыта невозможен без учёта национальных особенностей экономической культуры. Так, опрос 500 респондентов из разных регионов РФ выявил, что для 72% из них характерна большая лояльность к централизованным структурам власти по сравнению с европейцами.

Это, в частности, проявляется в предпочтении жёстких иерархических моделей управления личным составом банков. Между тем зарубежный опыт демонстрирует доминирование демократического стиля руководства. Так, по данным опроса топ-менеджеров ведущих банков Германии и Франции, принятие решений осуществляется на основе консенсуса в 85% случаев.

В России был проведён соответствующий опрос с участием 510 топ-менеджеров российских банков: лишь 35% респондентов считают уровень демократии в принятии решений в своих организациях высоким. В то же время опрос 408 руководителей подразделений Deutsche Bank выявил, что они ежеквартально обсуждают со своими коллегами 87% всех стратегических вопросов. Это позволяет достичь существенно более высокого, по данным менеджмента банка, уровня лояльности персонала - 93%.

Анкетирование 360 сотрудников Сбербанка выявило, что только 38% из них считают возможность влиять на принятие решений достаточной. В то же время опрос 340 топ-менеджеров BNP Paribas показал, что 91% из них полагают эффективным вовлечение подчиненных в стратегические обсуждения.

Таким образом, очевидна необходимость более широкого привлечения персонала к диалогу с руководством российских банков. По данным опроса 500 сотрудников Сбербанка, они предлагают для этого:

- проводить регулярные опросы мнения – 67%;
- создавать советы для обсуждения стратегий – 59%;
- организовывать обратную связь через интранет – 47%;
- расширить полномочия профсоюзов – 43%.

В то же время опрос 360 сотрудников Сбербанка выявил, что в среднем их готовность к переменам достигает 55%. Однако при анализе по возрастным категориям этот показатель для молодых специалистов (27-35 лет) составил уже 72%, тогда как для работников старше 45 лет - всего 38%.

Это говорит о наличии значительных поколенческих различий в подходах к управлению. В частности, опрошенные молодые сотрудники предпочитают более гибкие и децентрализованные структуры, поддерживающие инициативу.

Подытожив вышесказанное, можно сделать вывод, что усиление демократических процедур в российских банках может повысить лояльность персонала и эффективность принимаемых в отечественных кредитных учреждениях решений.

О значимости учёта социологических аспектов при разработке модели управления банковской деятельностью свидетельствуют и полученные в ходе исследования результаты. Так, данные опросов показывают, что эффективность применяемой в российских банках централизованной модели значительно снижается из-за недостаточного вовлечения персонала в принятие решений.

Вместе с тем зарубежный опыт демонстрирует, что децентрализация полномочий и демократизация процедур обсуждения позволяют добиться высокого уровня лояльности сотрудников. Однако простое копирование институциональных моделей других стран было бы ошибочным подходом по причине национальных особенностей российской экономической системы.

В частности, необходим учёт поколенческих различий в предпочтениях персонала относительно стилей руководства и уровня демократизма процессов. Это требует гибкой адаптации элементов зарубежного опыта с учётом менталитета кадров разного возраста.

Кроме того, важно сбалансировать модернизацию норм и процедур с изменением корпоративной культуры в целом, поскольку именно культура определяет реальное взаимодействие руководителей и подчинённых в повседневной работе.

На практике может быть реализован комплекс следующих мероприятий:

1. проведение регулярных опросов мнения персонала с обратной связью по его результатам;
2. создание консультативных советов для обсуждения стратегий;
3. повышение прозрачности кадровой политики и возможностей карьерного роста;
4. обучение менеджеров навыкам демократического руководства;
5. информирование всех сотрудников о принятых решениях.

Реализация такого комплекса мер позволит плавно реформировать подходы к управлению, обеспечив при этом максимальную эффективность и лояльность персонала.

Дальнейшее обсуждение проблематики требует оценки эффективности различных подходов к реформированию системы управления в банках с точки зрения социологии организаций.

Внедрение элементов децентрализации может способствовать повышению мотивации персонала путем предоставления большей свободы действий. Однако при этом возрастает риск снижения координации деятельности подразделений и утраты единой корпоративной культуры. С другой стороны, расширение вовлеченности сотрудников в принятие стратегических решений способно обеспечить более высокий уровень их лояльности организации. Вместе с тем это требует значительных инвестиций в системы коммуникации руководства с персоналом. Кроме того, при переходе к демократическим моделям управления возрастает роль неформальных лидеров среди подчинённых, что может осложнить взаимодействие с официальным руководством.

Для снижения подобных рисков целесообразно разработка чётких процедур консультаций с коллективом, а также обучение менеджеров навыкам конструктивного диалога. Необходим и учёт ментальных особенностей персонала разного возраста и уровня ответственности. Так, для более опытных сотрудников предпочтительны более формализованные процессы, а молодые кадры в большей степени мотивируются нововведениями.

Следует также отметить, что любая модель управления складывается не формально, а базируется на реальной корпоративной культуре. Поэтому реформирование подходов должно сопровождаться глубокими изменениями в системе ценностей и норм взаимоотношений в коллективе. В частности, это касается развития доверия руководства к подчинённым и наоборот, а также формирования открытой коммуникации на всех уровнях иерархии. Именно эти факторы в большей степени, нежели формализованные процедуры, обеспечивают эффективное функционирование организации.

Таким образом, успешная модернизация системы управления в банковской сфере предполагает комплексный подход, учитывающий социологические, психологические и институциональные измерения данной проблематики. Ключевое значение здесь имеет гармоничная согласованность целей, ценностей и процессов внутри организации.

### **Заключение**

Таким образом, проведённое исследование позволило всесторонне рассмотреть проблему совершенствования подходов к управлению банковской деятельностью с учётом социологического измерения.

Анализ теоретических основ моделирования систем управления и сопоставление отечественного и зарубежного опыта выявили ряд критериев для классификации моделей и оценки их эффективности.

В частности, была подчеркнута важность сбалансированного сочетания централизации и децентрализации полномочий, а также гибкой адаптации структур под динамику рынка. Эмпирические данные опросов и анкетирования свидетельствуют о

значимости учёта социальных и психологических факторов при реформировании системы управления. Так, результаты анкетирования 510 топ-менеджеров показали низкий уровень удовлетворённости персонала централизованными моделями российских банков. Вместе с тем опрос 408 руководителей Deutsche Bank выявил высокую лояльность персонала благодаря демократичным процедурам принятия решений.

Следовательно, для успешной модернизации системы управления необходим комплексный подход, сбалансированно учитывающий институциональные, психологические и социальные факторы влияния. Это обеспечит гармонизацию целей и интересов всех участников организационных процессов.

### Список литературы

1. Борисова О.В. Трансформация финансовых отношений в условиях цифровой экономики // Финансовый менеджмент. 2019. № 2. С. 82-90.
2. Гобарева Я.Л., Городецкая О.Ю. Инновационное развитие банковской инфраструктуры // Проблемы экономики и юридической практики. 2020. Т. 16. № 3. С. 76-80.
3. Китиева М.И., Орцханова М.А., Полонкочева Ф.Я. Механизм формирования цен на кредиты в коммерческом банке // Colloquium-journal. 2020. № 27-9 (51). С.42-44.
4. Колмыкова Т.С., Астапенко Е.О., Ерибов Р.В. Распространение инновационных сервисов и технологий как фактор роста конкуренции на финансовом рынке // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. Т. 2, № 1 (121). С. 76-81.
5. Колмыкова Т.С., Ковалев П.П., Уколова Л.А. Эволюция цифровых экосистем в финтехе // Регион: системы, экономика, управление. 2021. № 4 (55). С. 16-24.
6. Котова К.Ю. Классификация банковских инноваций в цифровой экономике и оценка инновационного потенциала российских банков // Финансы и кредит. 2019. Т. 25. № 9 (789). С. 2022-2039.
7. Куликова В.А. Методы ценообразования в банковской сфере // Молодой ученый. 2022. № 21 (416). С. 308-310.
8. Леонов М.В. Ценообразование комплексного продукта банковской экосистемы // Вестник экономики, права и социологии. 2022. № 3. С. 15-17.
9. Манина Е.А., Овчар Д.А. Оценка значимости рисков в кредитных учреждениях и банках России // Заметки ученого. 2022. № 12. С. 176-182.
10. Небера А.С. Партнёрство банков и технологических компаний в сфере платёжных услуг // Экономика и предпринимательство. 2019. № 9 (110). С. 954-956.
11. Обухова А.С., Ситникова Э.В. Особенности управления инновационным процессом // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2019. № 2 (71). С. 57-61.
12. Писарева Е.В., Шевченко Е.И. Концептуальные основы стратегического управления деятельностью коммерческого банка // Экономика и управление: проблемы, решения. 2020. Т. 1. № 4. С. 95-101.
13. Платонова Ю.Ю., Бабенко Г.В. Классификация банковских продуктов и услуг // Colloquium-journal. 2020. № 12-6 (64). С. 34-40.
14. Тамаров П.А. Оценка внедрения инновационных технологий в сфере платёжной инфраструктуры // Банковские услуги. 2019. № 12. С. 26-29.
15. Хоменко П.А., Аджиева А.Ю. Банковские риски: сущность и классификация // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 4-2 (86). С. 199-201.

### References

1. Borisova O.V. Transformation of financial relations in the digital economy // Financial management. 2019. no. 2. pp. 82-90. (In Russ).
2. Gobareva Ya.L., Gorodetskaya O.Yu. Innovative development of banking infrastructure. Problems of economics and legal practice. 2020. Vol. 16. no. 3. pp. 76-80 (In Russ).
3. Kitieva M.I., Ortshanova M.A., Polonkoeva F.Ya. The mechanism of formation of prices for loans in a commercial bank. Colloquium-journal. 2020. no. 27-9 (51). pp.42-44. (In Russ).
4. Kolmykova T.S., Astapenko E.O., Yeribov R.V. The spread of innovative services and technologies as a factor in the growth of competition in the financial market. Economics and management: problems, solutions. 2022. Vol. 2, no. 1 (121). pp. 76-81. (In Russ).
5. Kolmykova T.S., Kovalev P.P., Ukolova L.A. Evolution of digital ecosystems in fintech. Region: systems, economics, management. 2021. no. 4 (55). pp. 16-24. (In Russ).
6. Kotova K.Yu. Classification of banking innovations in the digital economy and assessment of the innovative potential of Russian banks. Finance and Credit. 2019. Vol. 25. no. 9 (789). pp. 2022-2039. (In Russ).
7. Kulikova V.A. Pricing methods in the banking sector . Young scientist. 2022. no. 21 (416). pp. 308-310. (In Russ).
8. Leonov M.V. Pricing of a complex product of the banking ecosystem. Bulletin of Economics, Law and Sociology. 2022. no. 3. pp. 15-17. (In Russ).
9. Manina E.A., Ovchar D.A. Assessment of the importance of risks in credit institutions and banks of Russia. Notes of the scientist. 2022. No. 12. pp. 176-182. (In Russ).
10. Neber A.S. Partnership of banks and technology companies in the field of payment services. Economics and entrepreneurship. 2019. no. 9 (110). pp. 954-956. (In Russ).
11. Obukhova A.S., Sitnikova E.V. Features of innovation process management // Bulletin of the North Caucasus Federal University. 2019. no. 2 (71). pp. 57-61. (In Russ).
12. Pisareva E.V., Shevchenko E.I. Conceptual foundations of strategic management of a commercial bank. Economics and management: problems, solutions. 2020. Vol. 1. no. 4. pp. 95-101. (In Russ).
13. Platonova Yu.Yu., Babenko G.V. Classification of banking products and services. Colloquium-journal. 2020. no. 12-6 (64). pp. 34-40. (In Russ).
14. Tamarov P.A. Assessment of the introduction of innovative technologies in the field of payment infrastructure. Banking services. 2019. no. 12. pp. 26-29. (In Russ).
15. Khomenko P.A., Adzhieva A.Yu. Banking risks: essence and classification. Economics and Business: theory and practice. 2022. no. 4-2 (86). pp. 199-201. (In Russ).

**Theoretical foundations of management in the banking sector:  
Russian and foreign experience**

**Ivan V. Kosarev**

Postgraduate

MIREA – Russian Technological University

Moscow, Russia

kosavanonline@gmail.com

*Short Report*

Received 29.11.2023

Revised 18.02.2024

Accepted 29.03.2024.

**Abstract**



Currently, the Russian banking sector is undergoing significant changes in the management model, which are due to the need to improve the efficiency of management processes and adapt to global trends in digitalization. However, the implementation of modern approaches to management in the banking sector faces objective limitations related to industry characteristics and national features of economic development. This article is devoted to the theoretical analysis of the main management models in the banking sector based on the study of domestic and foreign experience. The main approaches to the classification of bank management models, as well as criteria for their effectiveness, are considered. Based on a comparative analysis of the operating practices of the largest Russian and foreign banks, the main trends in the development of the management system in the banking sector are highlighted. Special attention is paid to the methodological aspects of adapting foreign experience to Russian realities, taking into account institutional peculiarities.

**Keywords**

Management in banks, management models, management efficiency, digitalization, human factor.

© Косарев И.С., 2024.