

гих отраслей каждый этап может быть более детализирован и тогда $n > 4$.

Данная модель может быть использована для оценки эффективности деятельности корпорации. Поскольку, корпорация объединяет различные предприятия, то и степень участия отдельного юридического лица будет индивидуальна. Для того, что бы учесть вклад каждого предприятия необходимо ввести коэффициент консолидации (k_i), который позволит отразить степень участия каждого юридического лица в корпорации в целом.

Учитывая степень консолидации каждого предприятия, входящего в корпоративную структуру, интегрально-аддитивная модель оценки эффективности предпринимательской деятельности корпорации примет вид:

$$\mu = \sum_{i=1}^m k_i \cdot \xi_i = \sum_{i=1}^m \prod_{j=1}^n k_{ij} \xi_{ji},$$

где μ - показатель эффективности предпринимательской деятельности корпорации;

m - количество юридических лиц, входящих в корпорацию;

k_i - коэффициент консолидации.

Значение данного показателя должно быть в границах $0 < k_i \leq 1$. Коэффициент консолидации отражает долю участия головной организации в уставном капитале i -го предприятия, а также долю прибыли отчисляемой

i -м предприятием в головную компанию. Таким образом, предложенная интегрально-аддитивная модель для оценки эффективности деятельности корпорации позволит учесть эффективность производственно-предпринимательской деятельности каждого юридического лица, входящего в корпоративную структуру, с учетом стадий предпринимательской деятельности, а также, применив коэффициент консолидации, позволит отразить степень участия каждого предприятия в оценке эффективности предпринимательской деятельности корпорации в целом.

Исходя из вышесказанного, можно сделать следующие выводы:

1. Модель оценки эффективности юридических лиц входящих в корпорацию учитывает различные этапы предпринимательской деятельности, позволяя совершенствовать процесс принятия решения на различных этапах.

2. Построенная интегрально-аддитивная модель может быть использована для мониторинга эффективности производственно-предпринимательской деятельности как корпорации в целом, так и отдельных юридических лиц ее образующих.

3. Предлагаемая модель оценки эффективности деятельности корпорации позволит, во-первых, проанализировать все варианты возможных ситуаций, во-вторых, выявить этапы предпринимательской деятельности, требующие дополнительного привлечения средств, в-третьих, оптимизировать процесс планирования всей предпринимательской деятельности корпорации.

Компетентностный подход в области маркетинга в период кризисных явлений

Г. Г. Шмидт

Институт экономики, управления и природопользования, Сибирский федеральный университет
г. Красноярск

В период кризисных явлений стали более очевидными проблемы в структуре работы персонала организаций сферы услуг. Эффективность работы организаций стало резко

снижаться после массовых увольнений контактного персонала финансовых организаций. В работе был применен компетентностный подход для правильного позиционирования

ния должности контактного персонала и его формирования в структуре банковских организаций.

Ключевые слова: кризисные явления, контактный персонал, коэффициент завершенности сделки, позиционирование должности, компетентностный подход.

В условиях финансового кризиса число безработных россиян может увеличиться с 7,1 до 10 млн. человек. По данным Росстата, в России на 74.8 млн. экономически активного населения приходится 7.1 млн. человек безработных (9,5%). Прежде всего, это касается работников финансового сектора, торговли недвижимостью и т. п. Это результат излишнего роста занятости и непропорционального роста доходов. Так, в финансовом секторе с 2001 года зарплаты выросли в семь раз. В банковском секторе в России производительность труда в четыре раза ниже, чем в европейских странах.

В связи с кризисом банки также начали активно сокращать расходы, используя различные способы. Наиболее распространенными оказались сокращение штата сотрудников и отказ от ежегодных премий. В результате с начала 2008 г. работы в банках по всему миру уже лишились более 180 тыс. человек, а те, кто пока еще остался на службе, будут получать почти на четверть меньшие зарплаты. С четвертого квартала 2008 года увольнения приобрели массовый характер.

Российские финансовые организации также решили снизить расходы при помощи увольнений. Российская инвестиционная группа «Уралсиб» уволила 20% своих сотрудников. Финансовый холдинг «Ренессанс Групп» объявил об увольнении 100 человек. МДМ-банк провел сокращения персонал на 40 процентов. Руководство инвестиционной группы "Капиталь" объявило о сокращении 80 процентов сотрудников.

Московский банк «Ренессанс капитал» готовится сократить почти 30% своих сотрудников. Сбербанк тоже планирует сократить 20–30% сотрудников, правда, процесс будет более плавным: увольнения будут происходить в течение пяти лет. Внешторгбанк не планирует сокращений сотрудников, но намерен снизить издержки на 15–20%. «Номосбанк» решил сократить расходы за счет уменьшения продолжительности рабочего дня на два часа.

Сами банки официально почти не дают информации о количестве уволенных сотрудников. Эта информация поступает из инсай-

дерских источников и носит субъективный характер. По данным одной консалтинговой компании, в открытых источниках по количеству резюме сотрудников лидируют Альфа-Банк, «Русский Стандарт», «Союз» и «Уралсиб».

Среди групп, которых больше всего коснулась проблема сокращений, эксперты выделяют инвестиционных аналитиков, кредитных специалистов всех уровней и направлений, рекрутеров из HR-служб банков и работников фронт - офисов – консультантов (процент сокращения данной должности доходит до 50 %). Как следствие сокращения притока клиентов и продажи банковских продуктов сократятся и затраты на обслуживание этих продуктов: открытие/закрытие счетов, кредитное администрирование. Поэтому группой риска становится и часть сотрудников middle/back office.

В Красноярских банках политика оптимизации штата сотрудников также актуальна. В одном из Красноярских банков, по которому производилось данное исследование, прошло сокращение 20% сотрудников, при чем наиболее многочисленной группой уволенных стали консультанты. Все консультанты во всех дополнительных офисах банка были сокращены.

Консультант-это лицо, которое презентует продукцию банка всем потенциальным клиентам и заинтересованным лицам. Так же консультант помогает решить возникающие вопросы у посетителей дополнительных офисов банка. Исходя из его должностной инструкции, консультант обязан:

Знать корпоративные стандарты и цели компании, стремиться к их достижению.

Исходя из определяющих тарифных позиций и другой информации о приоритетах продаж, полученных от руководства компании, строить и вести свою работу по консультированию клиентов, обеспечивая максимальный объем продаж.

Осуществлять полный цикл взаимодействия с клиентом и потенциальным клиентом: принимать входящие звонки, ориентировать клиента по интересующим направлениям, отвечать на вопросы, принимать клиента в офисе и предоставлять полную информацию по ценам, предлагаемому продукту, специальным условиям.

Вести статистику звонков и консультаций по установленной форме с разбивкой по источникам рекламы, по видам запрашиваемой услуги на специальном бланке.

Разрешать спорные вопросы с клиентами, делать все возможное для урегулирования конфликтной ситуации мирным путем.

Повышать свой профессиональный и образовательный уровень, посещать регулярно семинары и аттестации по внутрибанковским документам и нормативной банковской базе.

Выполнять другие, находящиеся в его компетентности, поручения начальника дополнительного офиса и в обязательном порядке докладывать о результатах выполненной работы.

Консультанты ежемесячно проходили обучение и аттестацию по знанию материалов банка: продуктовая линейка, тарифы, внутрибанковские и нормативные документы.

В связи с полным сокращением данной должности в банке, все обязанности консультантов перекладываются на операционных работников, помимо их основных обязанностей.

Консультант изначально подготавливался как контактное лицо. Операционный работник позиционирован на другое направление работы - он является техническим персоналом, который производит обработку запрашиваемой услуги. Его контакт и личное влияние на клиента минимально и требует корректности и тактичности в общении.

Согласно проведенному анализу эффективности работы консультанта, коэффициент завершенности сделки в среднем за 2008 год равен 45% (Таблица 1). Необходимо учесть кризисные явления, в связи с которыми данный коэффициент упал в сентябре на 58%, и, соответственно, средняя величина коэффициента завершенности сделки с сентября по декабрь -29%. С 2009 года обязанности консультанты перешли к операционному персоналу дополнительного офиса банка. Виден резкий спад до 12% и ниже, что говорит о неэффективности работы операционного персонала в качестве консультантов.

Консультант должен работать как с новыми клиентами, так и решать вопросы и рассказывать о новых услугах текущим клиентам банка. В связи с этим необходимо определить уровень ориентированности банка на новых клиентов: за 2008 год в среднем -15%, за 2009 год - 7,5%. Коэффициент обращаемости текущих клиентов к консультантам достаточно низка -10 % по 2008 году. По результатам проведенного анализа видно, что не доработана схема работы клиента и консультанта, а так же компетенции консуль-

танта Банка, что составляет систему функционирования одного из факторов комплекса маркетинга.

Исходя из проанализированных данных можно сделать вывод о том, что эффективность работы при присутствии консультантов достаточно выше, чем при их отсутствии. Но следует учитывать, что данная деятельность не достаточно мотивированна:

- низкий уровень з./п.
- первоочередность в сокращении
- низшая ступень карьерного роста
- подчиненность операционному персоналу дополнительного офиса банка.

Поэтому следует переориентировать данную должность из вторичного вспомогательного персонала в главное звено, являющееся контактным между клиентом и Банком.

Правильно позиционировать должность консультанта необходимо с точки зрения применения компетентностного подхода. Данный подход рассматривается. Как одно из направлений менеджмента, основанного на знаниях.

Компетенции сотрудника разделяются на 2 категории:

- Общие компетенции. К ним относятся:
- Инструментальные компетенции, которые включают когнитивные способности, способность понимать и использовать идеи и соображения; методологические способности, способность понимать и управлять окружающей средой, организовывать время, выстраивать стратегии обучения, принятия решений и разрешения проблем; технологические умения, умения, связанные с использованием техники, компьютерные навыки и способности информационного управления; лингвистические умения, коммуникативные компетенции. Конкретизированный список инструментальных компетенций:
 - способность к анализу и синтезу;
 - способность к организации и планированию;
 - базовые знания в различных областях;
 - тщательная подготовка по основам профессиональных знаний;
 - коммуникативные навыки в родном языке;
 - знание второго языка;
 - элементарные навыки работы с компьютером;
 - навыки управления информацией (умение находить и анализировать информацию из различных источников);

Таблица 1 -Оценка эффективности работы персонала

| Исходные данные | май | июнь | июль | август | сентябрь | октябрь |
|--|-----|------|------|--------|----------|---------|
| Р - Рекламный бюджет | 189 | 376 | 881 | 597 | 19 | 551 |
| К -Консультации | 87 | 94 | 149 | 208 | 209 | 283 |
| Ск -кол-во сделок через консультации | 78 | 74 | 125 | 137 | 58 | 83 |
| С -кол-во сделок (открытые вклады) | 337 | 388 | 432 | 577 | 344 | 366 |
| Сн -кол-во сделок (новыми клиентами) | 58 | 69 | 102 | 104 | 47 | 46 |
| Ст -кол-во сделок тек клиентами через консультацию | 20 | 5 | 23 | 33 | 11 | 37 |
| Стб -кол-во сделок тек клиентами без консультации | 259 | 314 | 307 | 440 | 286 | 283 |
| Чп -человекопоток = С+К-Ск | 346 | 408 | 456 | 648 | 495 | 566 |
| <i>Показатели эффективности</i> | | | | | | |
| Козэффициент завершенности сделки=Ск/К | 90% | 79% | 84% | 66% | 28% | 29% |
| Ориентированность на новых клиентов=Сн/С | 17% | 18% | 24% | 18% | 14% | 13% |
| Обращаемость тек клиентов к консультантам=Ст/(Стб+Ст) | 7% | 2% | 7% | 7% | 4% | 12% |

| Исходные данные | ноябрь | декабрь | 2008 г | январь | февраль |
|--|--------|---------|--------|--------|---------|
| Р - Рекламный бюджет | 565 | 667 | 3845 | 471 | 433 |
| К -Консультации | 243 | 414 | 1687 | 164 | 228 |
| Ск -кол-во сделок через консультации | 53 | 152 | 760 | - | - |
| С -кол-во сделок (открытые вклады) | 258 | 557 | 3259 | 223 | 321 |
| Сн -кол-во сделок (новыми клиентами) | 19 | 52 | 497 | 19 | 19 |
| Ст -кол-во сделок тек клиентами через консультацию | 34 | 100 | 263 | | |
| Стб -кол-во сделок тек клиентами без консультации | 205 | 405 | 2499 | | |
| Чп -человекопоток = С+К-Ск | 448 | 819 | 4186 | - | - |
| <i>Показатели эффективности</i> | | | | | |
| Козэффициент завершенности сделки=Ск/К | 22% | 37% | 45% | 12% | 8% |
| Ориентированность на новых клиентов=Сн/С | 7% | 9% | 15% | 9% | 6% |
| Обращаемость тек клиентов к консультантам=Ст/(Стб+Ст) | 14% | 20% | 10% | | |

- способность решать проблемы;
- способность принимать решения.

Межличностные компетенции, то есть индивидуальные способности, связанные с умением выражать чувства и отношения, критическим осмыслением и способностью к самокритике, а также социальные навыки, связанные с процессами социального взаимодействия и сотрудничества, умением работать в группах, принимать социальные и этические обязательства:

- способность к критике и самокритике;
- способность работать в команде;
- навыки межличностных отношений;
- способность работать в междисциплинарной команде;
- способность взаимодействовать с экспертами в других предметных областях;
- способность воспринимать разнообразие и межкультурные различия;
- способность работать в международной среде;
- приверженность этическим ценностям

Системные компетенции, то есть сочетание понимания, отношения и знания, позволяющее воспринимать, каким образом части целого соотносятся друг с другом и оценивать место каждого из компонентов в

системе, способность планировать изменения с целью совершенствования системы и конструировать новые системы. К ним относятся:

- способность применять знания на практике;
- исследовательские навыки;
- способность к обучению;
- способность адаптироваться к новым ситуациям;
- способность к генерации новых идей (креативность);
- понимание культур и обычаев других стран;
- способность работать самостоятельно;
- способность к разработке проектов и их управлению;
- инициативность и предпринимательский дух;
- стремление к успеху. [Байденко В.И. Компетенции: к проблемам освоения компетентного подхода. М, 2002]
- ответственность за качество;

II. Специальные (профессиональные) компетенции.

Специальные компетенции напрямую зависят от характеристики выполняемой работы, поэтому разработка данных компетен-

ций должна производиться корректно и качественно.

Нами был разработан ряд компетенций для должности – консультант, в соответствии с которыми данная должность будет позиционироваться, как важное связующее звено между клиентом и банком.

1. обладать высоким уровнем знаний в области банковского законодательства, а так же внутренней банковской документации, тарифных сборников;

2. демонстрировать заинтересованность и расположение к каждому потенциальному клиенту банка (каждому лицу, пришедшему в банк);

3. демонстрировать эрудированность (обобщенный уровень знаний) при ответе на вопросы потенциальных клиентов;

4. демонстрировать общие знания в области текущей экономической и политической ситуации, движения валютного рынка и рынка ценных бумаг;

5. уметь тактично провести беседу, определить качественные характеристики потенциального клиента, чтобы выбрать подходящий продукт для него;

6. быть осведомленным о тарифной политике банков-конкурентов;

7. способность анализировать положение банка на банковском рынке, выделяя положительные стороны сотрудничества;

8. способность решить проблему/ответить на вопрос клиента, либо направить к ответственному лицу по данному вопросу.

Данные компетенции делятся на:

- психологические;
- поведенческие;

- экономические (банковская специализация);

- общая подготовка.

Исходя из разработанного набора компетенций, следует формировать команду консультантов, которые будут выполнять соответствующие функции, являясь при этом главным связующим элементом между Банком и клиентом. Данный подход поможет сформировать правильно ориентированного сотрудника, способного соответствовать данной должности в новом позиционировании. При этом уровень должности, как и по требованиям, так и по статусу становится выше, поэтому на данном этапе вопрос материального поощрения становится значимой проблемой для менеджмента организации.

Список литературы

1. Байденко В.И. Компетенции: к проблемам освоения компетентностного подхода. М, 2002.

2. Гришанова Н.А. Компетентностный подход в обучении взрослых: Материалы к третьему заседанию методологического семинара 28 сентября 2004 г. - М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004.

3. Зимняя И.А. Ключевые компетенции - новая парадигма результата образования // Высшее образование сегодня, 2003. № 5.

4. Байденко В.И., Ван Зантворт Дж. Модернизация профессионального образования: современный этап. Изд. 2-е допол. и перераб. - М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2003.

5. Аналитические материалы компании «Анкор» отдела «Банки и финансовые услуги».

6. www.trademan.ru.

Управление компаниями в условиях кризисных ситуаций

В.И. Эмануэль

Институт проблем региональной экономики РАН
г. Санкт-Петербург

В настоящее время российская финансово-банковская система и фондовый рынок проходят испытание на прочность. В условиях мирового финансового кризиса, обострения кризиса ликвидности и снижения уровня доверия к контрагентам происходит накопление кредитных рисков. Воздействие внешних шоков оказало крайне негативное влияние на ситуацию на российском рынке ценных бумаг

ПОЛУНОВСКИЙ АЛЬМАНАХ №1 2009

и характер поведения банков и их клиентов, ударило по темпам роста рынка страхования и таким образом отразилось на динамике деятельности финансовых организаций.

В течение нескольких месяцев уровень капитализации российских компаний упал почти на 80%. По итогам 2008 темпы роста практически всех показателей банковского сектора снизились. Временные затруднения с