E CONF SERIES

Scientific Conference on Multidisciplinary Studies
Hosted online from Bursa, Turkey
Website: econfseries.com 11th July, 2025

САНКТ-ГАЛЛЕНСКАЯ МОДЕЛЬ-САМАЯ ЭФФЕКТИВНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ БАНКОВ

Муталова М.А.
независимый исследователь ТГЭУ

Аннотация:
В тезисах рассмотрены вопросы трансформации в повышении эффективности банковской сферы и особенности применения Санкт-Галленской модели управления трансформации, как самой эффективной модели трансформации банковской сферы.

Ключевые слова: банки, трансформация, модель управления, цифровизация, научнщ-технический прогресс, внешняя среда.

В нынешних условиях глобализации экономики, частого изменения политических событий, быстро растущих количественно и особенно качественно потребностей клиентов, перехода на новую техническую и технологическую политику, ужесточения конкурентнпой борьбы в финансовых рынках и ряда других проблем, банковская система должна своевременно и эффективно трансформироваться путём поиска оптимальных вариантов успешного приспособления к вышеуказанным непрерывно меняющимся условиям, путём повышения качества и ускорения темпов обслуживания всего комплекса систематически растущих и расширяющихся потребностей клиентов с наименьшими затратами средств и в кратчайшие сроки. Это позволит банкам успешно развиваться в будущем, для чего банки должны быстро совершенствовать свою деятельность путём ускоренного внедрения новой высокопроизводительной техники и прогрессивной банковской, а также информационно-коммуникационных технологий, с обязательным осуществлением инновационного подхода к управлению, т.к. успех трансформации банков в конечном итоге зависит от правильного выбора модели управления ею.

Важнейшей задачей успешной трансформации банков является раскрытие механизма трансформации банка под влиянием факторов глобализации экономики, что и определяет подход к выбору модели управления. Поэтому в целях выбора наиболее эффективной модели трансформации банков Узбекистана, нами проведён сравнительный анализ качественных характеристик известных моделей банковского менеджмента, с выявлением преимуществ и недостатков использования той или иной модели управления трансформации банков.

Анализы показали, что для различных целей архитектура банка может быть представлена через разные бизнес-модели, такие как:

1. Комплексная бизнес-модель, разработанная Р. Исаевым, полностью поддерживает принципы осуществления преобразований. Однако, она ограничивается только повышением удобства лично для руководителя, которому предоставляется возможность наблюдать все процессы банка визуально и осуществлять постоянный контроль и тут - же оперативно устранять недостатки, путём выдачи указаний своим сотрудникам.

Недостатком этой модели является то, что руководитель не участвует в других направлениях деятельности банка - разработке и внедрении новых банковских продуктов и услуг;

2. Модель, разработанная П. Друкером, обращает внимание только на лидерство и на наличие личных навыков сотрудников, благодаря чему успешно осуществляются процессы в банке. Однако, эта модель также не затрагивает другие направления деятельности банка;

3. Модель “EFQM” (European Foundation for Quality Management) преследуется идея оценки банка путём сравнения её ежегодных достижений по развитию с передовым опытом преобразований в банковской сфере мира в целом за текущий период. Её недостаток - в ней преследуется идея оценки банка путём сравнения её ежегодных достижений по развитию с передовым опытом преобразований в банковской сфере мира в целом за текущий период:

4. Модель “VSM” (Viable System Model) в отличие от приведённых выше моделей, учитывает требования окружающей среды, что является очень

важным при трансформации банков. Однако, в этой модели внимание ограничивается решениями только управленческих задач, носящих временный характер и их субъектов.

Таким образом, все приведённые выше модели управления трансформации банков имеют принципиальные недостатки.

5. Санкт-Галленская модель управления трансформации банков выгодно выделяется на фоне вышеуказанных моделей. Она использует системный подход и свойства системы проявляются только под воздействием внешней среды и охватывает комплексно все факторы для эффективной трансформации банков.

Поэтому она рекомендуется нами для использования банками, при внедрении разработанных проектов цифровизации (рисунок - 1).

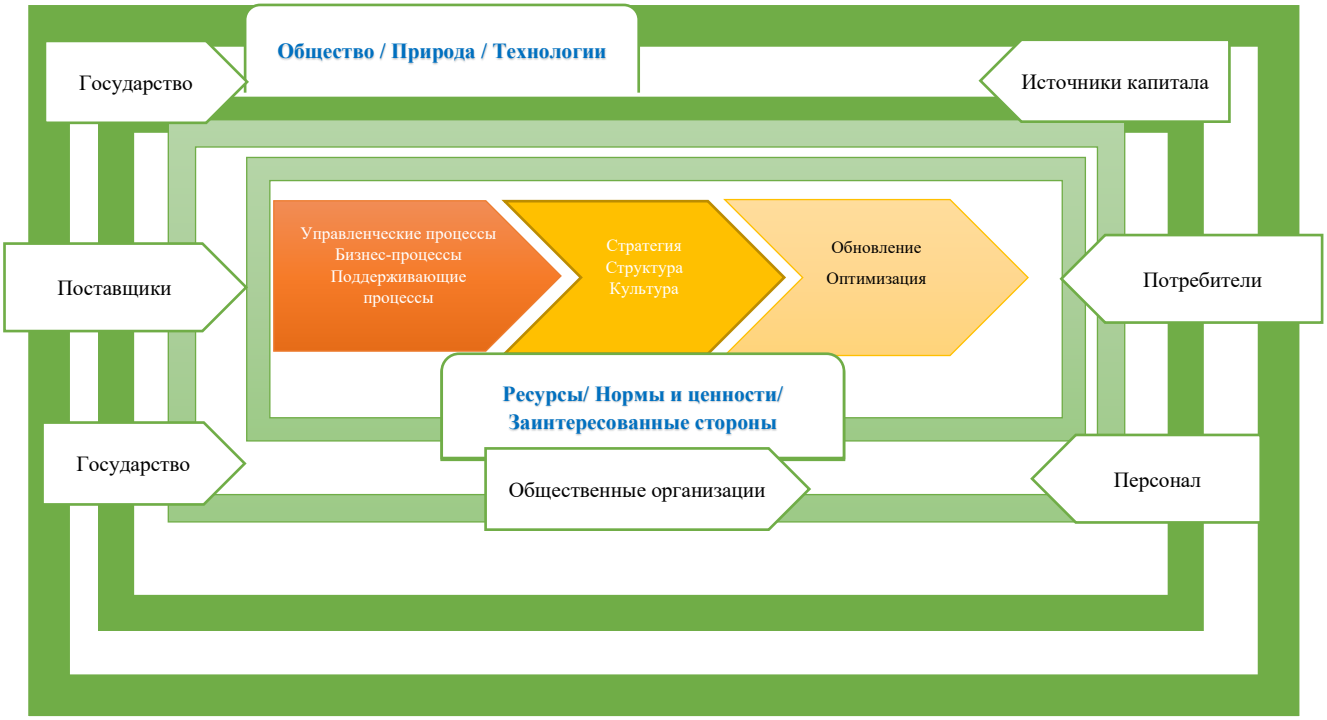


Рис. 1. Санкт-Галленская референтная модель управления

Как видно из рисунка, Санкт-Галленская модель охватывает не только весь комплекс деятельности банка, она охватывает также и внешние факторы, т.е.

глобальны-политику, экономику, технологии, международное окружение, социально-культурные факторы, а также локальную-конкуренцию, регулирование, надзор, законодательство, интересы и решения со стороны собственников, поставщиков и потребителей и т.д.

Санкт-Галленская модель, как система охватывает деятельность всех подразделений банка, реагирует на воздействия внешней среды, но при этом сохраняет относительную устойчивость и адаптивность функционирования.

Таким образом, основными преимуществами данной модели являются то, что она максимально учитывает любые изменения требований окружающей среды и адаптируется к её требованиям, но в то же время не теряет устойчивость по отношению к другим факторам и добивается оптимизации функционирования банка.

В целях оптимизации управления банком в условиях действия Санкт-Галленской модели сама природа банковской сферы требует комплексно настроить основные элементы микросреды банка, т.е. стратегию, структуру и культуру.

Только одновременное взаимосогласованное совершенствование этих трёх элементов микросреды в целом и их составляющих, позволит достигнуть желаемых результатов по оптимизации деятельности банка.

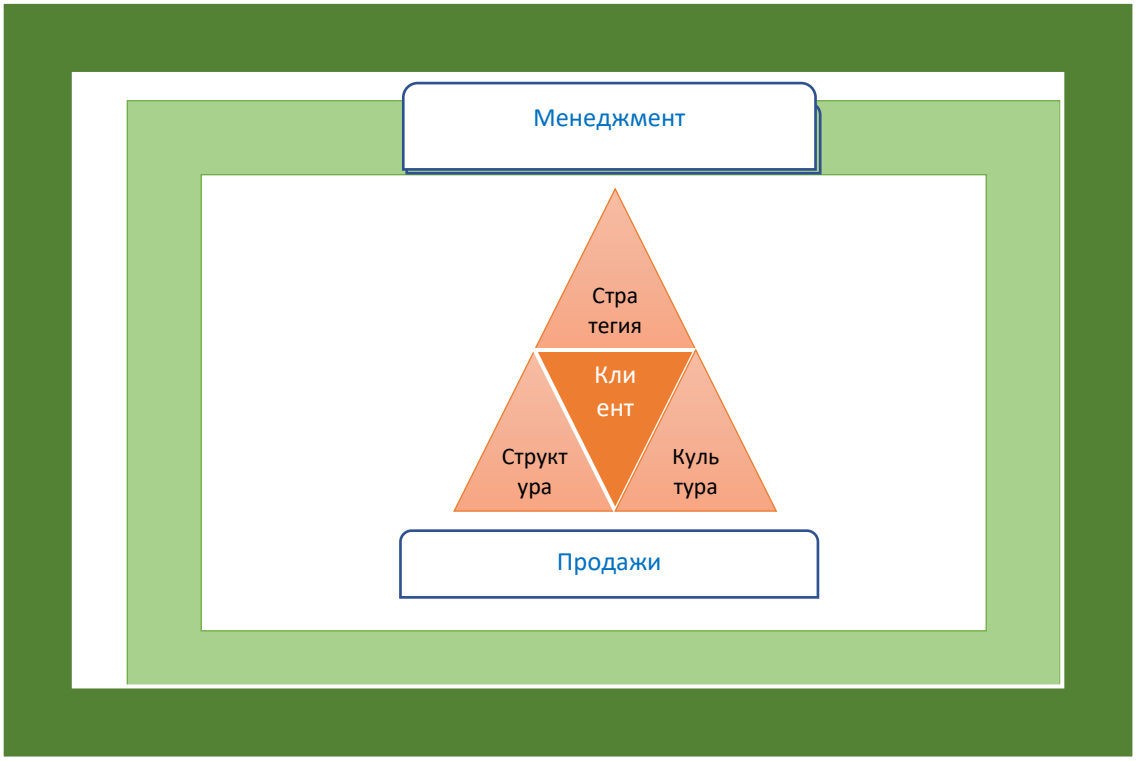
Из всех рассмотренных выше моделей управления трансформации банковской сферы, только Санкт-Галленская модель действует на основе одновременного строгого соблюдения требований всех трёх основных элементов микросреды банка. Поэтому, в ходе трансформации банка, необходимо уделить особое внимание совершенствованию каждого из трёх вышеуказанных элементов микросреды банка.

Резюмируя вышеуказанные соображения, можно прийти к заключению о том, что только “Санкт-Галленская” модель управления опирается на системный подход и предусматривает взаимные связи между факторами внешней и внутренней среды банка, предусматривает внедрение разработанных проектов цифровизации с обязательным учётом влияния внешней среды, т. к. избранный подход рассматривает деятельность банка как открытой системы, которая не может функционировать без

взаимодействия с внешней средой, т. е. банк осуществляет свою деятельность строго по требованиям клиента с адаптацией к изменениям внешней среды.

Таким образом, в настоящее время «Санкт-Галленская» модель управления стала важным, самым совершенным инструментом проведения трансформации банков. Она была разработана в 60-е годы прошлого века в Университете Санкт-Галлена (Швейцария) и поэтому название модели происходит от названия университета, где она была разработана и внедрена для использования. В ней банк характеризуется как единое целое и в ней предусматривается создание эффективной коммуникации на нормативном, стратегическом и операционном уровнях.

Учитывая высокие темпы научно-технического прогресса в сфере цифровизации, коммуникаций и новых банковских технологий, усиление глобализационных процессов, а также изменений глобальной и локальной внешней среды, модель систематически дорабатывается. «Санкт-Галленская» модель была доработана в 2004 году Рюгг - Штрюмом и ныне используемый вариант Санкт-Галленской модели был доработан Центром Компетенций в 2007 году и обрела свой современный вид (рис. 2).



Как видно из рисунка, Санкт-Галленская модель охватывает не только внутрибанковскую сферу, но являясь холистической охватывает и упорядочивает все жизненно важные аспекты менеджмента. Она является системно-ориентированной моделью, охватывает широкий круг управленческих проблем в чётких рамках и защищает от узких, односторонних взглядов.

Одним из важных преимуществ является и то, что Санкт-Галленская модель способна выявлять противоречия между различными точками зрения и позволяет приводить к консенсусу теорию и практику управления трансформации.

Изучая системную ориентированность Санкт-Галленской модели, необходимо отметить, что система - это единое целое, состоящее из частей и требует установления целесообразных взаимосвязей между частями, а также отношений между системой и её окружением.

Санкт-Галленской моделью можно осуществлять необходимый обзор эффективной концептуальной организации и оптимальных взаимосвязей между актуальными сегодня для всех организаций, вопросами управления.

Следует отметить, что, в центре Санкт-Галленской модели управления стоит менеджер - как агент в окружении сложных систем. Техническую и концептуальную основу модели составляют:

- план окружающей среды;
- бизнес-план;
- план управления.

Судя по опубликованным в печати информациям Санкт-Галленская модель управления показала свою высокую эффективность при использовании внешним консультантом - Цюрихским Институтом финансового образования (Швейцария), в процессе трансформации - таких крупных цифровых банков, как “UBS”, “Credit Suisse”, “Migros Bank” (2016г.) и других коммерческих банков Швейцарии.