

УДК 338.439.01

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ
МОДЕЛИ ДВУХКРИТЕРИАЛЬНОГО АНАЛИЗА ПРИ ОЦЕНКЕ
ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ НЕЗАВИСИМОСТИ**

© 2015

А. А. Смирнова, ассистент кафедры «Сервис»

Н. А. Смирнов, преподаватель кафедры «Техническое обслуживание,
организация перевозок и управление на транспорте»,

Нижегородский государственный инженерно-экономический институт, Княгинино (Россия)

Аннотация. Обеспечение продовольственной независимости является сложной проблемой глобального формата, имеющей адекватные формы проявления на национальном и региональном уровнях организации экономической системы, затрагивая интересы каждой социальной группы населения, каждого человека. Продовольственная независимость является важнейшим условием гарантированно-устойчивого существования, функционирования и развития социума и составной частью экономической безопасности государства. На обеспечение населения страны продуктами питания ориентировано решение практически всех проблем функционирования её продовольственного комплекса и изыскание возможностей повышения жизненного уровня населения. В этой связи продовольственная безопасность занимает особое место в жизнеобеспечении социума, поскольку наличие продовольствия служит базовым условием жизнедеятельности человека. В разнообразном ассортименте продукции высокого качества продовольствие необходимо ежедневно каждому жителю страны, а уровень и безопасность питания населения характеризуют степень социально-экономического развития страны и определяют здоровье и продолжительность жизни человека. Решение проблемы обеспечения продовольственной независимости является важным приоритетом государственной политики любого государства и объектом научных исследований. В сфере обеспечения продовольственной безопасности сопрягаются ключевые проблемы проведения агропродовольственной и социально-экономической политики, реальные тенденции развития производства продуктов питания, отечественного продовольственного рынка, выявления характера зависимости его конъюнктуры от мирового рынка продовольствия, платежеспособного спроса населения, социального положения людей, возможности потребления качественных, полноценных и безвредных для здоровья человека продуктов питания. В современных условиях проблема обеспечения продовольственной безопасности приобрела глобальный характер. Вместе с тем, локализация ре-сурсообеспечения, производства и сбыта агропродовольственной продукции на региональном уровне превращает механизм обеспечения продовольственной безопасности в сложноорганизованную систему. Региональный фактор начинает играть чрезвычайно существенную роль в обеспечении продовольственной безопасности страны. Природные, экономические, демографические, социальные, национальные и иные различия приводят к дифференциации регионов по признаку их участия в плане решения проблемы продовольственной безопасности, а последнее, соответственно, требует регионального подхода к управлению агропродовольственным производством и к разработке механизма обеспечения продовольственной независимости страны.

Ключевые слова: анализ, импорт, индекс, конкурентоспособность, методика, оценка, продовольственная независимость, продовольственный рынок, экспорт.

Современные тенденции развития мирового продовольственного рынка характеризуется возникновением глобальной формы аграрного протекционизма и интенсификацией усилий правительств по защите продовольственных рынков.

В этой связи особенно актуальным становится подробное рассмотрение и анализ состояния продовольственной независимости в продуктах питания. В статье рассмотрены особенности методики обоснования приоритетных мер защиты продовольственного рынка, основанной на модели двухкритериального анализа, отличающаяся возможностью универсальной оценки продовольственного рынка в целом и установлением предпочтительных групп защитных мер, которые так же рассматривал Таранов П. М. в одной из своих работ.

Двухкритериальный анализ предполагает разделение продовольственных товаров на кластеры, а именно выявление особых групп продукции, в отношении которых целесообразно применять одинаковые меры регулирования. Использование модели координатной плоскости, как средства графического анализа с целью отображения результатов анализа, которая позволит наиболее точно и наглядно представить результаты исследования [1, с. 74].

Схожие по каким-либо признакам товары объединяются в один кластер. Возможно также выделение товаров в один кластер в случае, если временные ряды имеют сходную динамику. Данная методика представляет собой попытку дать комплексный сравнительный анализ групп продовольственных товаров. Методика предполагает сравнение свойств основных продовольственных товаров в системе координат.

В качестве показателя продовольственной независимости необходимо использовать индекс продоволь-

ственной независимости (FI):

$$FI = \ln \frac{p_j * 100\% / (m_j + p_j + s_j - x_j)}{n_j} \quad FI = \ln \frac{p_j * 100\% / (m_j + p_j + s_j - x_j)}{n_j} \quad (1)$$

$X_j X_j$ – экспорт товара j из страны,
– импорт товара j в страну,
 $m_j m_j$

$p_j p_j$ – внутреннее производство товара j в стране,

$s_j s_j$ – изменение запасов товара j в стране,

$n_j n_j$ – минимальный удельный вес товара j отечественного производства.

Дня наиболее эффективного анализа в качестве конкурентоспособности следует выбрать модифицированный индекс Баласса, т.е. один из вариантов индекса сравнительных преимуществ (RCA):

$$RCA = \ln \frac{(x_{ij} / m_{ij})}{\sum_j x_{ij} / \sum_j m_{ij}} * 100 \quad RCA = \ln \frac{(x_{ij} / m_{ij})}{\sum_j x_{ij} / \sum_j m_{ij}} * 100 \quad (2)$$

$X_{ij} X_{ij}$ - экспорт товара i из страны j ,
– импорт товара i в страну j ,
 $m_{ij} m_{ij}$

$\sum_j X_{ij} \sum_j X_{ij}$ - совокупный экспорт из страны j ,

$\sum_j m_{ij} \sum_j m_{ij}$ - совокупный экспорт в страну j .

Использование натурального логарифма в исчислении обоих индекс расширяет возможности кластерного

анализа, т.к. позволит распределить значения индексов продовольственной независимости (FI) и выявленных сравнительных преимуществ (RCA) в области положительных и отрицательных значений. Данный приём облегчает сопоставление значений индексов FI и RCA, что позволит четко разделить продовольственные товары на кластеры.

Результаты двухкритериального анализа состояния продовольственного рынка наносятся на плоскость с осью абсцисс (рисунок 1), соответствующей индексу продовольственной независимости, и осью ординат, соответствующей показателю выявленных сравнительных преимуществ.

Для осуществления анализа на координатную плоскость наносятся вертикальная и горизонтальная линии соответствующие пороговым значениям критерия. Благодаря использованию в формулах обоих индексах натурального логарифма, пороговые значения становятся очевидными [4, с. 130].

Отметим, что возможен и иной подход в определении пороговых значений критериев. Так, в качестве пороговых значений можно принять средние показатели по анализируемой выборке, что, возможно, позволит в итоге разделить координатное пространство на сегменты более пропорционально.

При интерпретации диаграмм, полученных в результате кластерного анализа, исследователи сталкиваются с проблемой отсутствия однозначных критериев выделения кластеров.

В случае анализа продовольственного рынка следует руководствоваться рядом принципиальных положений, которые, ликвидируют традиционные трудности в интерпретации диаграмм.

Важным методическим вопросом является определение максимально (минимально) допустимого уровня в случае каждого показателя.

В случае индекса продовольственной независимости, если удельный вес сельскохозяйственного сырья и продовольствия российского происхождения в общем объеме товарных ресурсов внутреннего рынка превышает установленный нормативный показатель, то $FI > 0$. В случае возникновения чрезмерной импортной зависимости и снижения отечественного производства до уровня ниже установленного правительством страны $FI < 0$ [3, с. 109].

В расчетах минимально допустимый уровень продовольственной независимости может интерпретироваться по-разному для различных продовольственных товаров в зависимости от того, на каком уровне может или должна быть достигнута продовольственное обеспечение рынка на основе собственного производства.

В целом по отрасли уровнем продовольственной независимости признается продовольственное самообеспечение в пределах 70–80 % от товарных ресурсов внутреннего продовольственного рынка [2, с. 105; 5, с. 34; 6, с. 28].

Национальная продовольственная самообеспеченность на уровне 70 % является промежуточным целевым ориентиром. Так, рекомендации ФАО, основанные на длительных научных исследованиях, содержат рекомендацию о необходимости самообеспечения на уровне 80 %.

Данный критерий экономической безопасности был также обозначен и в Доктрине продовольственной безопасности России: «Продовольственная независимость ... – состояние экономики ..., при котором ... производство жизненно важных пищевых продуктов за год составляет не менее чем 80% годовой потребности населения в этих пищевых продуктах в соответствии с физиологическими нормами питания».

Экономическое содержание порогового значения индекса выявленных сравнительных преимуществ отрасли основано на способности отрасли наполнять внутренний и внешний рынки собственной продукцией более

успешно, чем это делают зарубежные конкуренты.

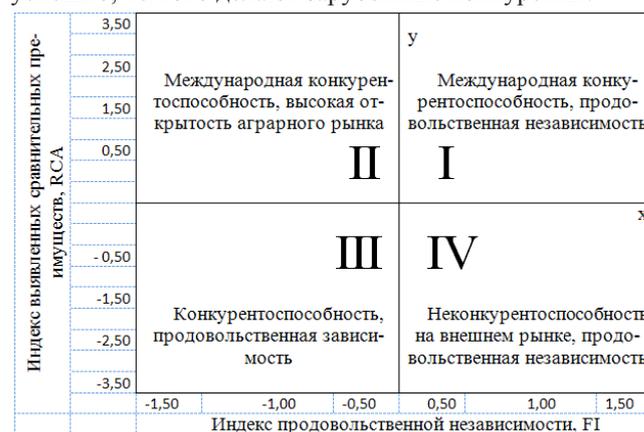


Рисунок 1 – Модель двухкритериального анализа продовольственного рынка «продовольственная независимость – конкурентоспособность»

На координатной плоскости модели двухкритериального анализа продовольственного рынка можно выделить следующие четыре квадранта:

I-й квадрант: продовольственные товары являются конкурентоспособными на внутреннем и внешнем рынке; продовольственное обеспечение национальных потребителей превышает уровень продовольственной независимости;

II-й квадрант: продовольственные товары являются конкурентоспособными и востребованными на внутреннем и внешнем рынках; продовольственное самообеспечение национальных потребителей ниже уровня продовольственной независимости;

III-й квадрант: продовольственные товары неконкурентоспособны на внешнем рынке и замещаются импортом на внутреннем рынке; продовольственное самообеспечение национальных потребителей ниже уровня продовольственной независимости;

IV-й квадрант: группы продовольственных товаров неконкурентоспособны на внешнем рынке; продовольственное самообеспечение национальных потребителей превышает уровень продовольственной независимости;

Каждому из квадрантов модели двухкритериального анализа продовольственного рынка должны соответствовать определенные меры агропродовольственной политики. Если группа продовольственных товаров в результате анализа оказалась в I-м квадранте (рисунок 2), то это означает, что агропродовольственная сфера страны полностью выполнила свою задачу – внутренней рынок насыщен, а отрасль, поставляя товар на внешний рынок, получает экспортные доходы.

Для более эффективной политики в области продовольственной безопасности страны следует применять следующие меры: экономическая дипломатия для поддержания аграрного экспорта; постепенное снижение внутренних и экспортных субсидий; снижение таможенно-тарифных и нетарифных барьеров для импортных товаров данной группы [7, с.43; 8, с.150; 9, с. 282; 10, с. 190; 11, с. 214; 12, с. 111].

II-й квадрант модели – квадрант продовольственной угрозы, включает в себя группы продовольственных товаров, которые конкурентоспособны и востребованы на внешнем и внутреннем рынках, однако значительный внешний спрос, например, в результате неурожаев в основных странах-производителях, может стимулировать избыточный экспорт и создать дефицит на внутреннем рынке. Такое положение может создать угрозу национальной продовольственной безопасности и обернется значительными финансовыми затратами на импорт, острым кризисом в смежных и перерабатывающих отраслях и даже голодом.

Индекс выявленных сравнительных преимуществ, RCA	3,50	Тарифные и нетарифные меры ограничения экспорта: экспортные квоты, экспортные пошлины, лицензирование	у	Меры стимулирования экспорта: экономическая дипломатия	Индекс продовольственной независимости, FI			
	2,50							
	1,50							
	0,50							
		II	I					
	-0,50	Тарифные и нетарифные меры ограничения импорта: импортные пошлины, квоты, админ. и тех. ограничения, лицензирование	х	Меры стимулирования экспорта: экономическая дипломатия, экспортные корпорации.				
	-1,50					III	IV	
	-2,50							
	-3,50							
	-1,50					-1,00	-0,50	0,50

Рисунок 2 – Методологические основы дифференциации мер защиты по направлениям на основе позиционирования отраслей

Также эффективными являются следующие меры агропродовольственной политики: запрет на экспорт; введение экспортных пошлин, в т. ч. плавающих; лицензирование экспорта; квотирование экспорта [13, с. 34; 14, с. 65; 15, с. 348; 16, с. 14].

Внутренний рынок агропродовольственных товаров, которые регулярно попадают в III-й квадрант модели, нуждается в наибольшей степени защиты. Товары данного квадранта не выдерживают конкуренции не только на внешнем, но и на внутреннем рынке, в результате чего производятся в недостаточном объеме и вытесняются импортными товаропотоками. В связи с тем, что продовольственная независимость страны находится под угрозой задачей правительства страны становится перевод данной категории товаров, как минимум, в IV-й квадрант.

Система мер защиты внутреннего агропродовольственного рынка для товаров III-го квадранта может включать: повышение импортных пошлин; введение обязательного лицензирования; количественное квотирование; добровольное ограничение экспорта стран-поставщиков; разработку и технических регламентов с учетом качественных особенностей национального производства; ужесточение ветеринарных и фитосанитарных мероприятий. Перечисленные меры защиты могут получить дополнительное обоснование в связи с введением подходов «справедливой торговли» и многофункциональности сельского хозяйства.

IV-й квадрант включает в себя менее проблемный сектор группы продовольственных товаров, которые являются неконкурентоспособными на внешнем рынке, но задача продовольственного независимости решена. В этом случае правительству необходимо не только следить за выполнением критериев продовольственного независимости, а также, возможно, корректировать приоритеты экспортной специализации агропродовольственной сферы.

В случае если товар не относится к числу приоритетов экспортной политики, то его нахождение в IV-ом квадранте уже является положением, близким к оптимальному. Возможно, правительству в долгосрочной перспективе будет целесообразно оптимизировать степень защищенности данных рынков путем исключения чрезмерных ограничений доступности внутреннего рынка и затрат на внутренние субсидии.

Модель двухкритериального анализа агропродовольственного рынка имеет своей целью разработку приоритетов защиты внутреннего агропродовольственного рынка путем решения следующих задач:

- разбиение продовольственных товаров на группы объектов, схожих с точки зрения критериев продоволь-

ственной независимости и конкурентоспособности, позволяет упростить дальнейшую разработку мер защиты внутреннего рынка и других мероприятий по регулированию агропродовольственной сферы;

- международное сопоставление состояния продовольственных рынков с опорой на сопоставимую международную статистику позволит систематизировать изучение зарубежного опыта в данной сфере и повысить эффективность его внедрения;

- осуществление двухкритериального анализа в динамике, т. е. оперативное отслеживание тенденций (векторов) развития рынка в рамках данной модели позволит оценить эффективность применяемых мер защиты внутреннего рынка и своевременно их корректировать.

Предложенная модель является основой для методики обоснования приоритетных мер защиты продовольственного рынка в отношении различных сегментов рынка (рисунок 3).



Рисунок 3 – Методика обоснования мер защиты продовольственного рынка

Метод формирования протекционистской политики представлен на рисунке 3 и состоит из следующих блоков:

Блок 1. Выбор сегмента продовольственного рынка и группировка видов продукции по кластерам модели двухкритериального анализа;

Блок 2. Соотнесение положения видов продукции в модели и приоритетных групп методов защиты рынка;

Блок 3. Определение действующих методов защиты, оценка их уровня;

Блок 4. Выбор мер защиты на основе возможности и степени доступности методов рекомендуемой группы согласно требованиям;

Блок 5. Динамический двухкритериальный анализ положения видов продукции (анализ векторов перемещения) в модели с целью определения требуемой степени воздействия выбранных защитных мер;

Блок 6. Принятие итогового решения по защитным мерам.

Группировка видов продукции по кластерам модели двухкритериального анализа осуществляется в первом блоке и требует актуальной и достоверной статистической информации по каждому виду продукции, что, к сожалению, не всегда возможно из-за неполного соответствия систем статистического учета ФТС и Росстата.

Второй блок предполагает статический анализ текущего продовольственного рынка, при этом модель позволяет систематизировано обосновать выбор не индивидуальных защитных мер, а их групп.

Проведение ревизии (четвертый блок) доступных

инструментов регулирования, т. к. каждое государство в рамках ВТО имеет общие принципиальные ограничения по защите внутренних рынков (напр., в области использования количественных квот и пр.), а также индивидуальные ограничения (напр., уровни связывания ставок ввозных таможенных пошлин и пр.), что необходимо учитывать при выборе подходящего метода или их комбинации.

Двухкритериальный анализ векторов перемещения видов продукции в рамках квадрантов (пятый блок) на основе анализа данных продуктовых балансов и сегмента продовольственного рынка позволит определить требуемую степень воздействия выбранных защитных мер на рынок.

Продовольственный рынок России в процессе интернационализации, приобрел ряд специфических свойств: сформировались устойчивая тенденция к росту отрицательного сальдо и сегменты экспортной специализации (злаки и др.) и импортной зависимости (мясо, фрукты и пр.); импорт диверсифицирован и представлен товарами с большей добавленной стоимостью [17, с. 12; 18, с. 188; 19, с. 63; 20, с. 311].

Система аграрного протекционизма в России как действенный механизм защиты продовольственного рынка продолжает формироваться в противоречивых институциональных условиях. Для бескризисной адаптации и стимулирования развития российского агропродовольственного комплекса в условиях повышения открытости продовольственного рынка рекомендуется определять предпочтительные методы защиты для каждого вида продовольствия на основе предложенной методики путем сопоставления значений индексов продовольственной независимости и выявленных сравнительных преимуществ.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Таранов П. М. Методика обоснования мер защиты продовольственного рынка в условиях членства России в ВТО // Управление экономическими системами. Серия : Отраслевая экономика. 2013. № 6. С. 74–78.
2. Таранов П. М., Панасюк А. С. Методические аспекты защиты продовольственного рынка России : установление приоритетов в условиях присоединения к ВТО. Ростов-на-Дону: Издательство СКНЦ ВШ ЮФУ АПСН, 2011. 135 с.
3. Дудник А. В. Методологические аспекты формирования протекционизма в аграрной сфере // Проблемы современной экономики. 2010. № 2. С. 106–109.
4. Агаркова Л. В., Гурнович Т. Г., Безлепко А. С. Проблемы обеспечения устойчивого развития аграрной сферы // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2010. № 3. С. 103–107.
5. Трухачев В. И., Банникова Н. В., Тельнова Н. Н. Стратегическое планирование в сельском хозяйстве (теория и практика): монография Ставрополь: Издательство «АГРУС», 2011. 128 с.
6. Герасимов А. Н., Громов Е. И. Регионально-отраслевые аспекты вступления России в ВТО // Экономика и предпринимательство. 2012. № 4. С. 26–31.
7. Глечикова Н. А. Государственное регулирование экономической политики агробизнеса (на примере Ростовской области) // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2010. № 6. С. 41–44.
8. Чеботарева М. С. Продовольственная безопасность в России и мире: сущность и проблемы // Молодой ученый. 2012. № 8. С. 149–151.
9. Косинский П. Д., Бондарева Г. С. Кластерный подход к формированию продовольственной обеспеченности населения региона // Вестник Кемеровского государственного университета. 2012. № 3(51). С. 280–284.
10. Косинский П. Д., Шабашев В. А. Продовольственная самообеспеченность региона как эн-

догенный фактор повышения качества жизни населения. Новосибирск: Изд-во СО РАН, 2005. 230 с.

11. Косинский П. Д., Шабашев В. А. Продовольственная самообеспеченность региона и качество жизни населения Томск: Изд-во Томского гос. ун-та, 2009. 304 с.

12. Кузьменкова В. Д. Проблемы развития отечественного АПК // Системное управление. 2010. № 4(10). С. 110–113.

13. Роднина Н. В. Развитие системы продовольственной обеспеченности населения в условиях модернизации: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: / Н. В. Роднина. Якутск, 2011. 48 с.

14. Семенов А. А. Вступление России в ВТО и продовольственная безопасность // Агропромышленная политика и вступление России в ВТО. М.: Энциклопедия российских деревень. ВИАПИ. 2003. С. 64–66.

15. Трясцин М. М. Управление устойчивым развитием регионального рынка продовольствия: дис. ... д-ра экон. наук / М. М. Трясцин. Пермь, 2009. 368 с.

16. Ушачев И. Г. Основные положения доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации: доклад к Международной конференции «Проблемы обеспечения продовольственной безопасности: национальный и международный аспекты». М.: МПА. 2008. 16 с.

17. Шабашев В. А. Критерии и этапы достижения финансово-экономической самообеспеченности региона // Финансово-экономическая самодостаточность регионов: опыт, проблемы, механизм обеспечения: материалы Межрегиональной научно-практической конференции, посвященной 60-летию Кемеровской области. Кемерово: Кузбассвузиздат, 2003. С. 10–15.

18. Борхунов Н. А., Сагайдак Э. А., Маслова В. В. Государственная поддержка и механизмы ее реализации в АПК. М.: Восход-А, 2009. 224 с.

19. Крамлих О. Ю. Государственное регулирование продовольственной безопасности региона // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2008. № 1. С. 61–64.

20. Новоселов А. С. Теория региональных рынков: Учебник. Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. 448 с.

**THEORETICAL ASPECTS AND FEATURES OF THE MODEL OF TWO-CRITERIA
ANALYSIS IN THE ASSESSMENT OF FOOD SELF-SUFFICIENCY**

© 2015

A. A. Smirnova, assistant Professor, «Service», postgraduate student
N. A. Smirnov, lecturer of the chair «maintenance, organization of transportation
and transport management», postgraduate student
Nizhny Novgorod state engineering-economic institute, Knyaginino (Russia)

Abstract. Ensuring food security is a complex problem of global format, with adequate forms at the national and regional levels of the organization of the economic system, affecting the interests of all social groups, each person. Food sovereignty is the most important condition guaranteed-sustainable existence, functioning and development of society and an integral part of the economic security of the state. To ensure the country's population is food oriented solution to almost all problems in the operation of its food complex and finding ways of improving the living standards of the population. In this context, food security has a special place in the life of society because food is a basic condition of human life. In a diverse assortment of high quality food needed daily every citizen of the country, and the level of security and nutrition characterize the degree of socio-economic development of the country and determine the health and longevity of human-rights. The solution to the problem of food security is to be an important priority of the state policy of any state and the object of scientific research. In the field of food security mated key issues in conducting agricultural and socio-economic policy, real trends in food production, domestic food market, identify the nature of the dependence of its situation on the global food market, the purchasing power of the population, the social status of people, the possibilities of consumption of high-quality, wholesome and harmless to human health food. In modern conditions the problem of food security has become a global concern. However, localization re-coursespecies, production and marketing of agricultural and food commodity at the regional level makes the mechanism to ensure food security in complex system. Regional factor begins to play a very significant role in ensuring food security of the country. Natural, economic, demographic, social, national and other differences lead to the differentiation of the regions on the basis of their participation in solving the problems of food security, and the latter, respectively, requires a regional approach to the management of agri-food production and to the development of a mechanism to ensure food security of the country.

Keywords: analysis, import, index, competitiveness, methodology, assessment, food sovereignty, food market, export.

УДК 331.108.26

**МОДЕЛИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ
СОТРУДНИКОВ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА КАК ИНСТРУМЕНТ
УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

© 2015

A.В. Султанова, кандидат экономических наук, доцент кафедры
«Экономика и управление организацией»
Самарский государственный технический университет, Самара, (Россия)

Аннотация. Рассматривается моделирование корпоративных компетенций как инструмент управления человеческими ресурсами. Описаны ключевые компетенции руководителя низшего звена управления банка. Приведены результаты исследования выраженности компетенций у работников коммерческого банка, предложены мероприятия по развитию корпоративных компетенций.

Ключевые слова: модель, компетенции, развитие компетенций, коммерческий банк, человеческие ресурсы.

Моделирование компетенций приобретает все большее значение в сфере оценки и развития персонала коммерческих банков. Расширение спектра банковских услуг, удержание и укрепление конкурентных позиций банка, внедрение новых технологий двигают руководство к разработке корпоративных компетенций банковских работников, использование которых обеспечит максимально эффективную интеграцию персонала в банковскую среду, позволит добиваться более высоких абсолютных и относительных показателей по уровню эффективности банковского бизнеса. Достижение этого конечного результата возможно благодаря использованию адаптированных моделей профессиональных компетенций сотрудников банковского сектора [1].

На основе изучения передового опыта отечественных и зарубежных компаний автором был выделен набор наиболее важных профессиональных компетенций линейных руководителей банковских подразделений (начальников отделов и их заместителей, начальников проектов и их заместителей, начальников секторов в составе управления и их заместителей, заместителей начальников управлений, начальников дополнительных офисов и филиалов).

По мнению автора, модель компетенций банковского работника – линейного руководителя выглядит следующим образом:

- Саморазвитие – самообразование в целях личного роста, регулярное совершенствование своих лич-

ных качеств путем самостоятельной работы над собой, успешное применение полученных знаний и навыков в своей профессиональной деятельности, адекватное оценивание собственных сильных и слабых сторон.

- Корпоративное лидерство – владение разнообразными лидерскими стилями, мотивация находящихся в подчинении сотрудников (даже негативно и скептически настроенных), формирование эффективной бизнес-команды, умение применять ключевые инструменты лидерства для развития и увеличения эффективности работы Банка.

- Управление командой - формирование сильной команды, мотивация и вдохновение подчиненных, знание сильных и слабых сторон сотрудников, находящихся в подчинении, участие в личностном развитии подчиненных и других сотрудников Банка.

- Стремление к переменам – поиск новых возможностей, адаптация к изменяющимся условиям банковской среды, предложение идей по оптимизации рабочего процесса, предложение новаторских подходов к решению задач, стоящих перед Банком, использование инновационного опыта других, мотивация и поощрение подчиненных к переменам.

- Управление исполнением – оптимальное распределение задач между подчиненными, четкое понимание полномочий исполнителями благодаря правильной трансляции (объяснению) выполняемых целей и задач, осуществление эффективного контроля выполнения по-