



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Базовая кафедра современного банковского дела

Бархударова Шахлыг Майис кызы

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ БАНКОМ:
ОБОСНОВАНИЕ ПРИНЯТЫХ МОДЕЛЕЙ И СТРАТЕГИЙ**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по образовательной программе подготовки
бакалавров по направлению подготовки 38.03.01 Экономика
«Банковское дело»

г. Владивосток

2018 г.

Оглавление

Введение	3
1 Тенденции и предпосылки формирования организационных структур современной кредитной организации.	5
1.1 Классификационные признаки и типовые формы организационного строения управления банком.....	5
1.2 Эволюция организационных банковских структур под воздействием изменений в корпоративном бизнесе.....	19
1.3 Процесс оптимизации организационных структур управления коммерческим банком.....	25
2 Эмпирические оценки современных стратегий и моделей организационного строения банковского института.....	31
2.1 Модели организационной структуры управления в условиях конкуренции банковских стратегий.....	31
2.2 Сущностные факторы изменений в организационных структурах управления банком.....	38
2.3 Обоснование совершенствования организационных структур кредитной организации в свете глобальных экономических и финансовых изменений ..	51
Заключение	59
Список использованных источников	61

Введение

В российской экономике коммерческие банки призваны управлять движениями всех денежных потоков, в первую очередь кредитных, содействовать обеспечению наиболее удобного и разумного использования финансовыми средствами общества и перелива капитала в те области хозяйства страны, где плодотворность от вложений будет максимальной. Система денежно-кредитных отношений находится в процессе серьезных структурных усовершенствований, которые затронули и функционирование банков. Современный этап характеризуется стадией фундаментальных реформ в банковском деле, многочисленных нововведений в организации и системах управления. Одновременно с этим выросли риски, связанные с деятельностью кредитных учреждений и поэтому главным в надежном функционировании банка, становится качественное управление. Все это приводит к изменениям стратегий развития коммерческих банков, и в результате к формированию новых организационных структур.

Целью выпускной квалификационной работы является обобщение международной и отечественной практики организационного строения систем управления банком и обоснование на этой основе управленческих подходов в развитии моделей, учитывающих стратегии кредитного института.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть процесс оптимизации структуры управления банком выделив базовые элементы, принципы, институциональные аспекты и модели организационного строения банка;

- изучить современные модели и стратегии совершенствования корпоративного управления организационным строением банка и его бизнесом;

- разработать подходы к формированию модели ориентированной на организационную структуру, учитывающую стратегию развития банка.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе

выступают организационные структуры управления коммерческими банками, функционирующие в различных экономических системах.

Предметом исследования – предпосылки, эмпирические оценки, значимые свойства, особенности, условия, влияющие на изменения организационных структур коммерческих банков.

Структурно работа представлена введением, двумя главами, заключением и списком использованных источников.

Во введении представлена актуальность исследования, цели, задачи, объект и предмет исследования, структура работы.

В первой главе представлены теоретические аспекты формирования организационных структур кредитных учреждений. Изучены базовые элементы и принципиальные подходы к формированию организационной структуры современного кредитного института, рассмотрена эволюция институционализации банковских структур, определен процесс оптимизации организационных структур управления коммерческих банков.

Вторая глава представляет эмпирические оценки стратегий и моделей управления многофилиальным банковским институтом и его региональными структурами. Исследована организация управления банком, оценены факторы и главные принципы изменений в организационной структуре банка, рассмотрены проекты трансформаций моделей и корректировок стратегий оптимизации организационных структур управления банком, а также обоснованы совершенствования организационных структур в свете глобальных экономических и финансовых изменений.

Информационной основой исследования являются научные и учебные публикации по изучаемой тематике, материалы семинаров и научных конференций, а также сведения официальных сайтов органов банковского регулирования и надзора по вопросам развития систем корпоративного управления в области организационного строения банка.

1 Тенденции и предпосылки формирования организационных структур современной кредитной организации

1.1 Классификационные признаки и типовые формы организационного строения управления банком

Банковская организационная структура напрямую зависит от выбранной стратегии и выполняемых функций, поэтому, прежде чем выбрать модель организации деятельности банка, необходимо определить идеологию бизнеса в целом, а также выбрать направление потребительского рынка, на котором банк собирается работать. Эффективность организационной структуры, прежде всего, зависит от самого размера структуры, используемых технологий в банковской деятельности, внешних факторов и т. д. Существуют различные классификации организационных структур кредитных учреждений (рисунок 1).

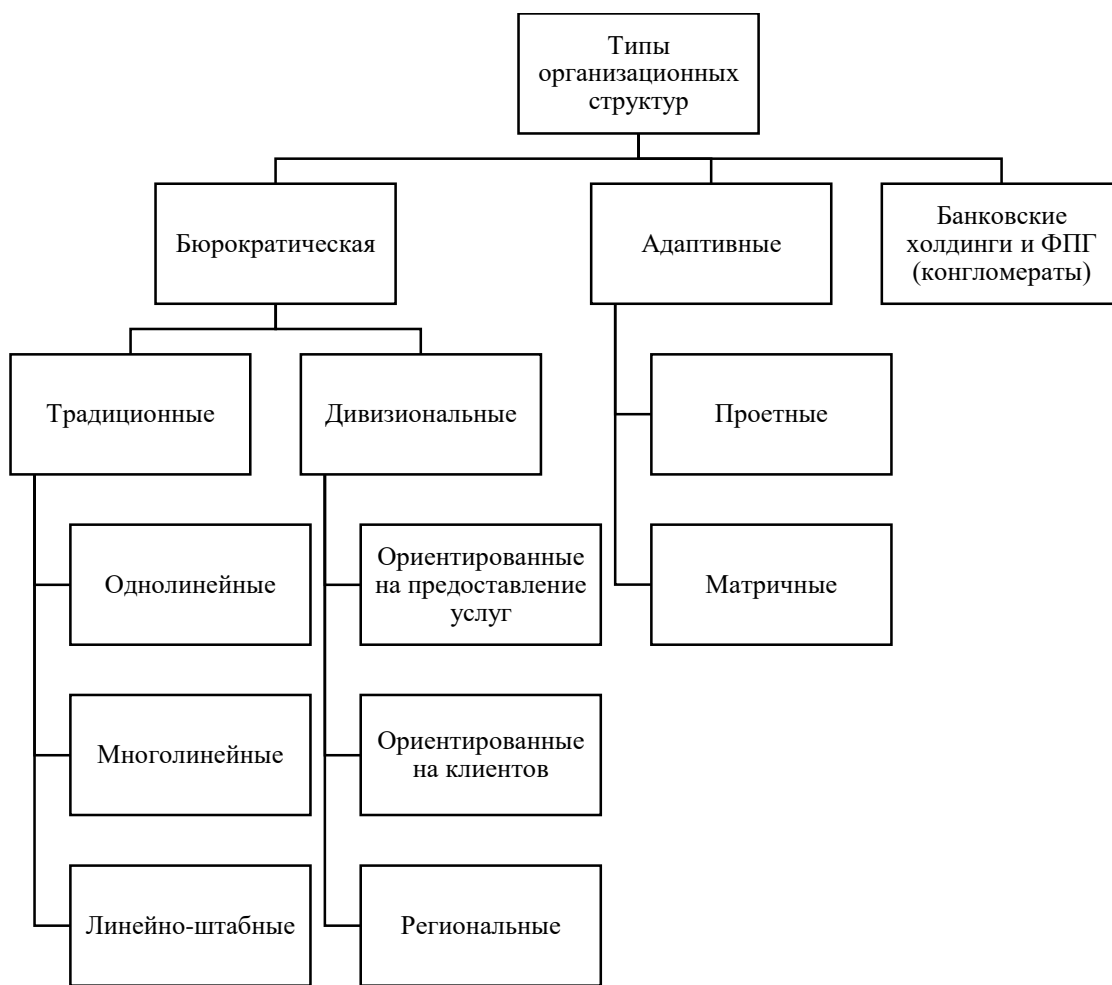
Исходя из данных основных групп, существует огромное количество разных видов организационных структур. Если рассматривать организацию как сложную технико-экономическую и социальную систему, то необходимо отметить, что ей присущи такие виды взаимодействий, как [1]:

-взаимодействие с внешней средой, которое осуществляется в основном на базе механистического или органического подходов к типологии организации);

-взаимодействие внутри организации на уровне подразделений (характерно для организационных структур таких как: линейная, функциональная, дивизиональная, матричная);

-взаимодействие с индивидом (характер данного взаимодействия зависит от организационной культуры кредитной организации).

Следует иметь в виду, что механистические и органические типы организационных моделей выбираются исходя из того, насколько данная структура адаптирована к изменениям во внешней среде. Механистический тип предполагает, что схема организационного построения банка сродни механизму машины для проведения производственных операций.

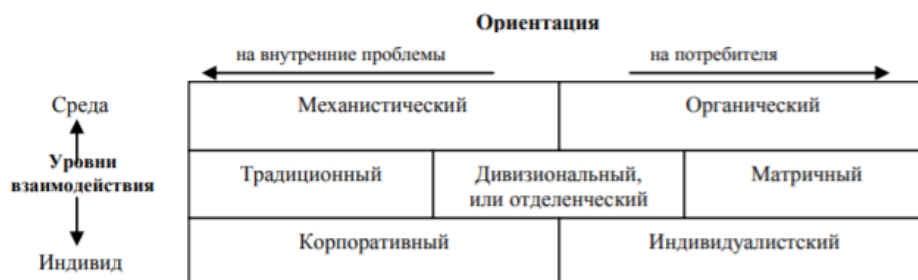


Источник: [80]

Рисунок 1 – Классификация организационных структур кредитных учреждений

Органический тип означает, что организация создана по подобию живого организма, свободного от недостатков механистической структуры. На практике, если сравнивать эти два типа, то можно констатировать, что органический тип позволяет лучше взаимодействовать с современной окружающей средой, более быстрыми темпами адаптироваться к изменениям, протекающим в современной банковской деятельности (рис. 2).

Преимущество органической модели построения банка во многом связано и с усилением конкуренции в банковском бизнесе, несовершенством правовой базы и др. Кроме того, постоянно меняются цели и задачи кредитных организаций, для выполнения которых требуется огромный опыт и профессионализм.



Источник: [2]

Рисунок 2 - Характеристики подходов к типологии организаций

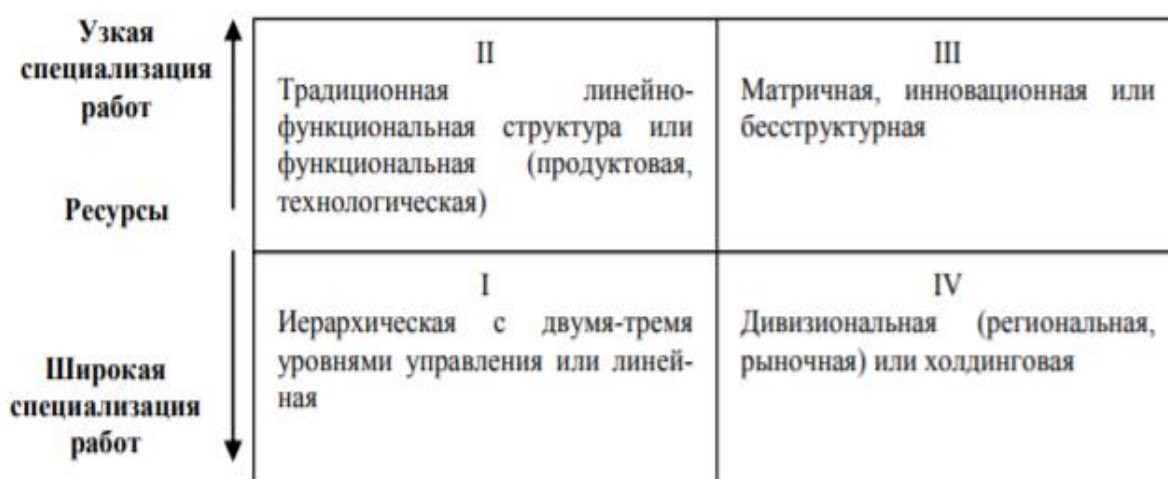
В такой ситуации типичным является ненормированный рабочий график, а мотивация менеджеров и других служащих в первую очередь связана со стремлением реализовать себя, завоевать авторитет в условиях высокой конкуренции среди рабочего персонала. Однако, при достижении стабилизации во всех направлениях деятельности банка, тип построения кредитной организации может меняться в сторону механистической модели построения. Взаимосвязи типа, условий и характеристики организации представлены в таблице 1 [3].

Таблица 1 - Применение механистического и органического подходов в проектировании организации

Показатель	Механистический подход	Органический подход
Характеристики	<ul style="list-style-type: none"> – Узкая специализация в работе. – Работа по инструкциям. – Четкие права и ответственность. – Ясность в уровнях иерархии. – Объективная система вознаграждения. – Объективные критерии отбора кадров. – Отношения формальные и носят официальный характер 	<ul style="list-style-type: none"> – Широкая специализация в работе. – Мало правил и процедур. – Амбициозная ответственность. – Уровни управления размыты. – Субъективная система вознаграждения. – Субъективные критерии отбора кадров. – Отношения неформальные и носят личностный характер
Условия	<ul style="list-style-type: none"> – Несложное, стабильное окружение. – Цели и задачи известны. – Задачи поддаются делению. – Задачи простые и ясные. – Работа измеряема. – Мотивирует оплата труда. – Признается данная власть, руководство 	<ul style="list-style-type: none"> – Сложное, нестабильное окружение. – Неопределенность целей. – Задачи не имеют четких границ. – Задачи сложные. – Работу измерить сложно. – Мотивирование потребностей в самореализации сотрудников. – Авторитет власти завоевывается

Источник: [3]

При взаимодействии «подразделение – подразделение» сочетаются различные схемы структуризации. В такой ситуации происходит процесс разделения организации на определенные структуры: отделения, отделы, филиалы или сектора. На практике выделяют два основных направления структуризации: по ресурсному принципу и результатам деятельности. В зависимости от выбора того или иного направления формируется соответствующий тип структуризации (рис. 3).



Источник: [4]

Рисунок 3 - Типы структуризации организаций

Для российской практики характерным является господство линейно-функциональной структуры управления и иерархической (I и II), которая получила большую популярность еще во времена индустриализации. В то время системы управления были заимствованы у наиболее успешных зарубежных предприятий вместе со станками и технологиями.

Однако на сегодняшний день классическая линейно-функциональная структура находит свое применение только лишь у мелких банков. Также у небольших региональных банков в условиях ограниченной клиентской базы, при неразвитой филиальной сети вполне может существовать иерархическая структура (рис. 4).



Источник: [4]

Рисунок 4 - Иерархическая структура банка

Для такой схемы построения свойственна простая вертикальная связь, непосредственное прямое подчинение всех отделов высшему руководству кредитной организации.

Общая структура банка обычно состоит из линейных, штабных и вспомогательных подразделений.



Источник: [4]

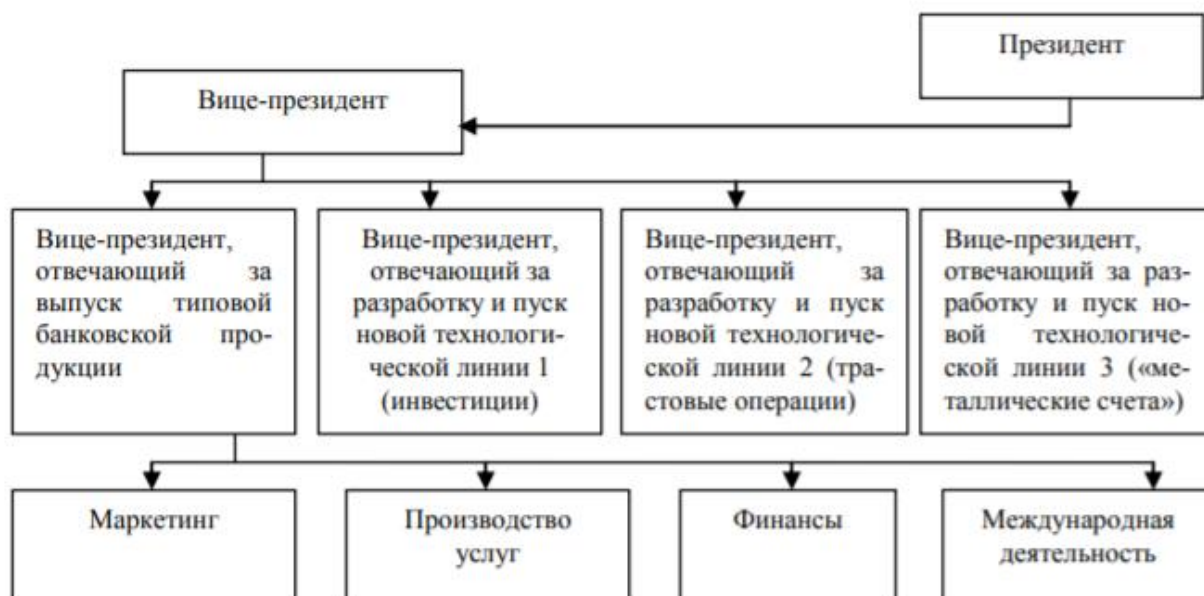
Рисунок 5 - Линейно-функциональная структура банка

Функциями линейных подразделений является операционная деятельность, связанная с оформлением вкладов клиентов, выдачей кредитов, с осуществлением операций на фондовом рынке и т. д. Деятельность штабных

подразделений связана с управлением банком, а вспомогательных – с оказанием помощи линейным.

Штабные подразделения могут состоять, например, из отдела стратегического развития банка, отдела финансового планирования и др., вспомогательные из юридического отдела, отдела управления рисками и т. д. Вспомогательные подразделения не обладают управленческими функциями, однако на практике часто происходит иное, преимущественно в организациях со сложной функциональной или линейно- функциональной структурой (рис. 5).

В условиях расширения продуктовой линейки банки внедряют все чаще организационную структуру, основанную на более узкой специализации отделов и способов использования ресурсов. Так, если структура делится по технологическому принципу, она имеет название технологическая структура (рис. 6).

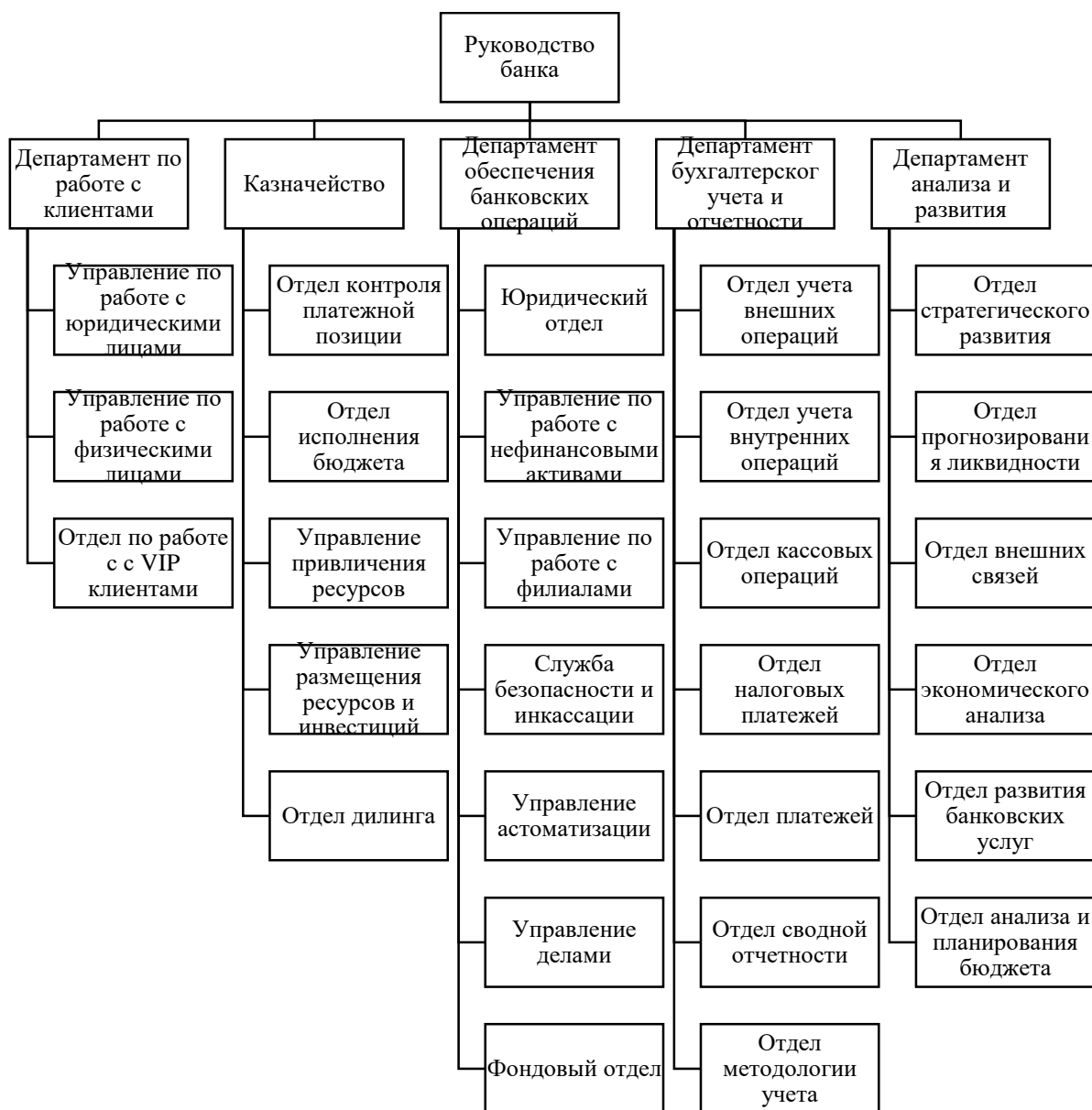


Источник: [4]

Рисунок 6 - Технологическая структура

В крупных компаниях с середины 1980-х гг. преобладающей стала дивизиональная структура. По некоторым оценкам, многие крупнейшие

компании США сменили линейно-функциональную структуру на дивизиональную (рисунок 7).



Источник: [80]

Рисунок 7 – Девизиональная организационная структура банка, ориентированная на клиента

Также рост удельного веса дивизиональных структур можно было наблюдать в Великобритании и Японии. Параллельно данной тенденции снижался и удельный вес линейных структур, так как недостатки линейно-функциональных структур стали все более очевидными, особенно в условиях

снижения доли на рынке однопродуктовых компаний, для которых данная структура была самой оптимальной [1].

Основной минус линейно-функциональной структуры – затруднение движения информации. Данное обстоятельство имеет место быть как в горизонтальных коммуникациях (например, когда руководители подразделений отдают противоречивые предписания своим подчиненным, так и в вертикальных (когда и руководители, и работники отделов осуществляют несогласованные друг с другом действия).

Недостаток линейно-функциональной структуры также выражается и в том, что все решения принимаются достаточно медленно, а степень их эффективности обусловлена уже не столько компетентностью самих сотрудников, сколько достаточностью и достоверностью информации, которая к ним поступает [4].

В банковской организации с централизованной схемой управления все решения по оперативным вопросам принимаются в головном офисе, в том числе по вопросам, связанным с наймом, увольнением работников банка или продвижением их на более высокие должности и т. п.

Таблица 2 - Сравнительная характеристика линейно-функциональных и дивизиональных структур

Линейно-функциональная	Дивизиональная
Стабильность (наиболее эффективны в стабильной среде)	Гибкость (наиболее эффективны в динамичной среде)
Экономия на управленческих расходах	Оперативность принятия решений
Специализация и компетентность	Междисциплинарный подход
Быстрое решение простых проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы	Быстрое решение сложных межфункциональных проблем
Ориентация на действующие технологии и сложившийся рынок	Ориентация на новые рынки и технологии
Ориентация на ценовую конкуренцию	Ориентация на неценовую конкуренцию

Источник: [Составлено автором]

В рамках таких организационных структур задачей руководителей также является максимальное уменьшение риска при принятии оперативных решений. Именно этот недостаток в первую очередь исправляет дивизиональная

структура (табл. 2).

Именно дивизиональная структура призвана сформировать благоприятное поле для принятия наиболее эффективных решений, особенно с учетом местных условий, освобождает высшее руководящее звено от необходимости непрерывного контроля за оперативной деятельностью подразделений. Однако наделение отделов и их руководителей широкими полномочиями спровоцировало появление другой проблемы, связанной с несовпадением интересов так называемых «низов» и «верхов».

В условиях высокой конкуренции как на региональном, так и общенациональном уровнях банковской деятельности, наблюдается тенденция в постоянном усложнении и повышении специализации отдельных подразделений. Для этого соответственно требуется высококвалифицированный персонал, внедрение новых банковских технологий.

В этой связи в целях повышения эффективности контроля часто создаются банковские холдинги, в состав которых могут входить как банки, так и небанковские кредитные институты (лизинговые компании, трастовые, инвестиционные фонды и пр.) [5]. В холдинге каждая дочерняя компания имеет статус юридического лица, а формы контроля обусловлены формами собственности этих дочерних фирм или филиалов (рис. 8).

Как отмечают специалисты, все типы организационных структур могут быть эффективными в любом банке. Для этого необходимо соответствующим специалистам систематически осуществлять мониторинг реализации самой структуры управления, а также наладить механизм постановки этой структуры до логического завершения.

При этом функции каждого подразделения должны быть расписаны, иерархия (если она должна быть) установлена, тип взаимоотношений задан. Если данные условия не будут соблюдены, любой тип структуры сработает плохо.

Наиболее простой в плане реализации является линейно-функциональная структура, сложной – дивизиональная, которая требует более высокого уровня культуры корпорации, а наиболее сложной является матричная (она же холдинговая) организационная структура. Фактически для матричной структуры характерным является смесь дивизиональной структуры и линейно-функциональной, т. е. в одной кредитной организации реализуются две системы параллельно.



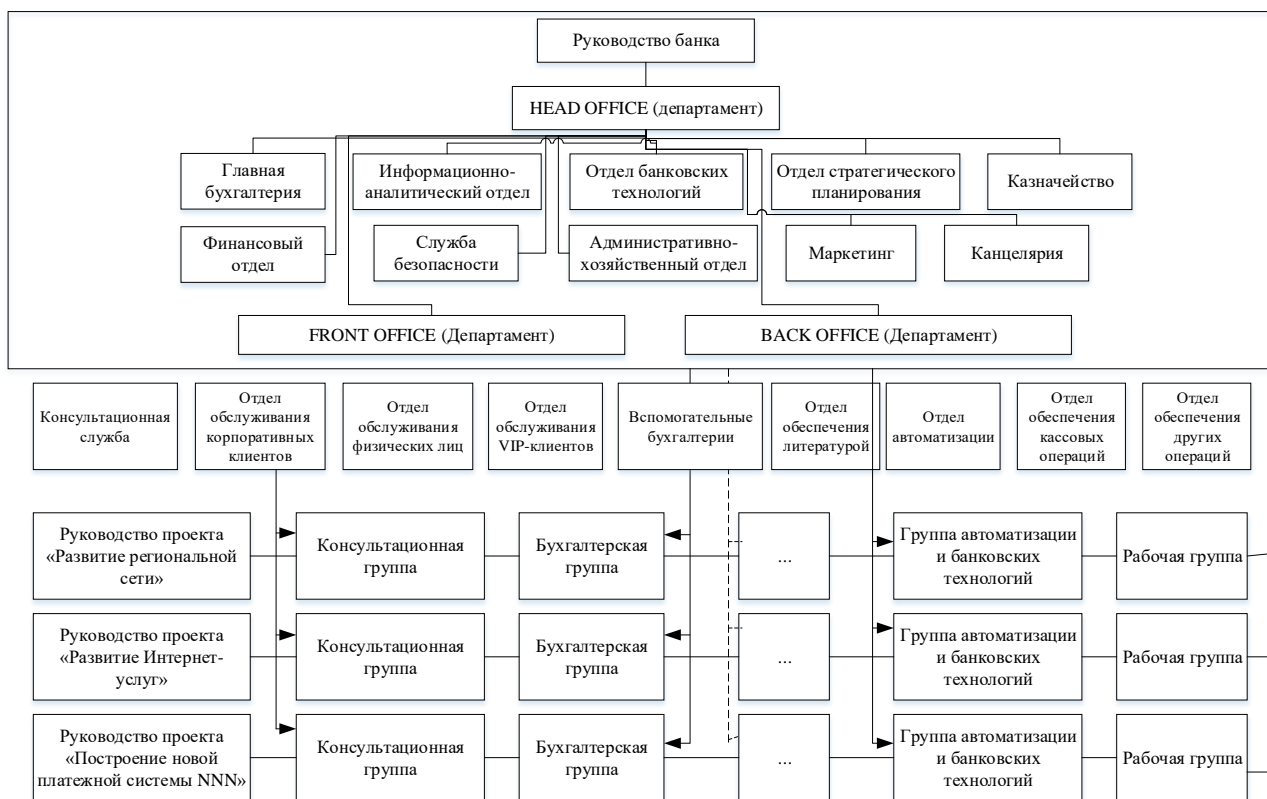
Источник: [5]

Рисунок 8 - Банковский холдинг

В банковской практике это может выглядеть так: банковская организация, например, может быть пронизана функциями управления в соответствии с иерархией – по вертикали, и одновременно по горизонтали, в частности, функциями управления на уровне дивизионов (рис. 9).

В этой связи, если в банке не научились эффективно работать в рамках каждой из двух структур (дивизиональной и линейно-функциональной), то установить матричную структуру будет трудно. Матричная организационная структура требует более сложных умений и навыков, в том числе в системе контроля, наиболее сложного технического обеспечения, а также наиболее высокой культуры управления [6].

Образованию и внедрению матричных структур способствовало развитие проектного управления в дивизиональных структурах организаций. Матричная структура, как правило, состоит из следующих элементов: управление по проекту, временные целевые отделы, постоянные универсальные отделы или группы.



Источник: [8]

Рисунок 9 - Схема матричной структуры

Такие группы обычно создаются для решения определенных задач и пользуются при этом определенной свободой в процессе своей деятельности, в частности, могут самостоятельно определять все, что касается организации труда. Организация работы таких групп в банке упрощает иерархические связи и делает структуру кредитной организации наиболее динамичной. Очевидным является тот факт, что матричная структура не может существовать в рамках механистического типа организационных структур.

Таким образом, матричную структуру обычно используют в рамках

стратегии, связанной с реализацией большого количества сложных или высокотехнологических проектов кредитной организации. Недостатком такой структуры считается неустойчивое образование специализированных групп, поставленные цели достигаются в условиях ограниченных ресурсов времени или финансовых ресурсов [1].

В настоящее время широкое распространение в мировой банковской практике получают финансовые структуры, построенные по центрам финансового учета, с которыми связано ведение учета, получение прибыли. Они более эффективны по следующим причинам.

В первую очередь, для таких бизнес-структур, как банки, первостепенной целью является получение прибыли. В этой связи, главной задачей становится создание центров, которые будут приносить эту прибыль, т. е. центров прибыли (профит- центров), или центров финансового управления [7]. В этом случае организационная структура должна находиться в подчинении финансовой структуры, быть организационным фундаментом, на котором достигаются финансовые цели, стоящие перед банком. На сегодняшний день в российских банках финансовая структура пока еще не получила широкого распространения.

Подразделения бухгалтерского учета, являющиеся основными идеологами финансовой структуры в соответствии с положением о бухгалтерском учете или учетной политикой кредитной организации, исходят из задач своей финансовой и бухгалтерской деятельности. Хотя очевидно, что идеи и понимание о необходимости создания центров прибыли, должны зарождаться не в контексте выполнения функций подразделения и не для удобства службы бухгалтерского учета. Наиболее разумным критерием, который лежит в основе выделения центров прибыли, является стратегия бизнеса [8]. К центрам прибыли относят подразделения, деятельность которых связана с выполнением функций обеспечения потребностей клиентов в банковских продуктах и услугах, приносящих прибыль [9].

Финансирование и управление в этих центрах основано на разных

принципах. Но, в общем и целом, для финансовых центров является актуальным, чтобы учет доходов и расходов подразделения, а также мотивы работников исходили «от результатов».

Получение подразделениями банка статуса финансовых центров позволяет им осуществить переход от административных методов управления к финансовым. При финансовых методах управления эффективность работы подразделения определяется не столько качеством выполнения ими своих функций и задач, сколько полученной прибылью. Такой переход – это некая революция, вытесняющая административные методы управления полностью. На Западе эти коренные изменения в системе управления продолжаются около 50 лет [9]. Россия начала перенимать данный опыт совсем недавно. Именно ориентация финансовой структуры на получение максимальной прибыли позволяет управлять разнородными направлениями деятельности в рамках одного банка. Так, например, при необходимости децентрализации финансовый центр может быть выведен из структурных подразделений организации и получить статус дочерней фирмы, в результате чего произойдет переход от дивизиональной структуры к матричной.

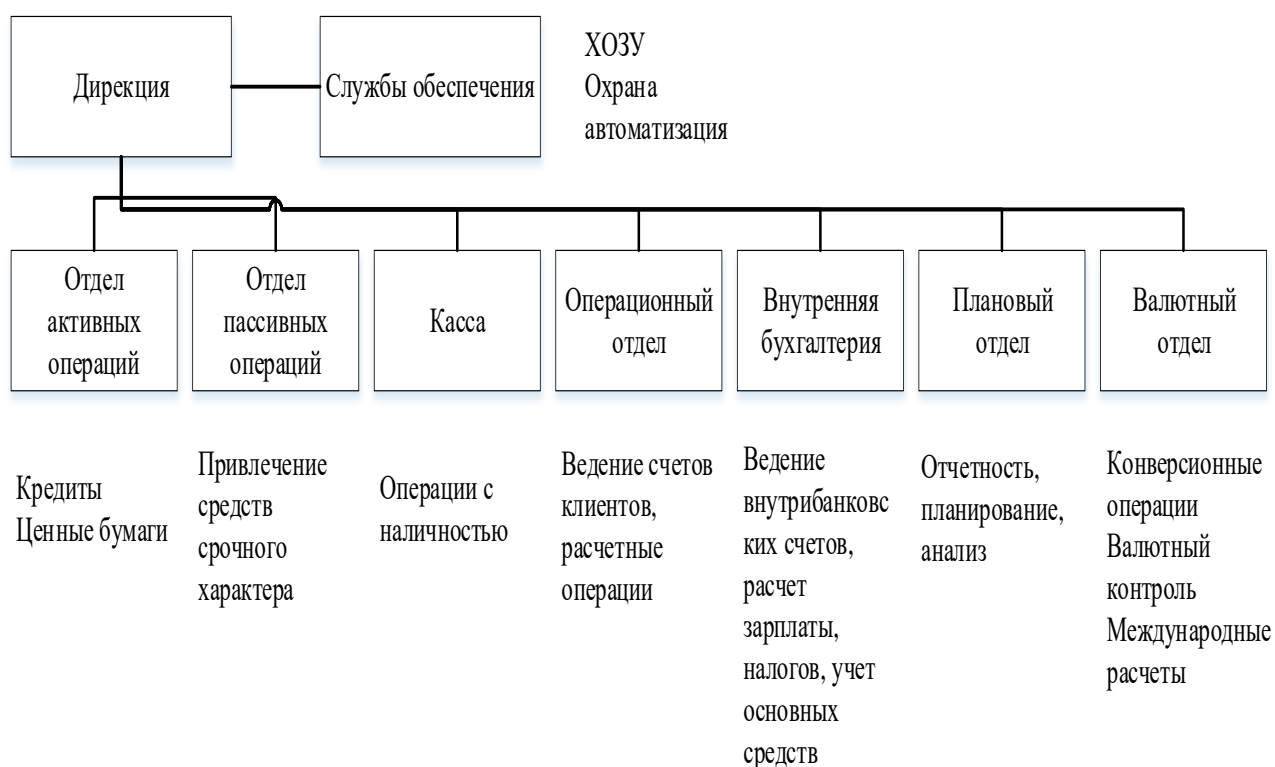
В данной форме матричная структура будет напоминать дивизиональную структуру управления. В ней многие центры создаются в форме отдельных юридических лиц, управление которыми осуществляется через участие в уставном капитале юридического лица со всеми вытекающими правами.

Если нельзя уменьшить степень децентрализации управления, то, например, крупный банк может изменить не столько количество контролируемых факторов, сколько число компонентов внутри каждого фактора – так называемая тонкая структуризация. А если возможность осуществить децентрализацию, или выделение подразделений банка в качестве подконтрольных юридических лиц ограничена, логично реализовать децентрализацию внутри, скажем, того же филиала.

Структуры, ориентированные на регион представлены в банковской сфере в виде филиалов и отделений (рисунок 10).

Банк, как правило имеет широкую региональную сеть. При этом существуют следующие виды взаимодействия головного банка и филиалов:

- 1 Филиал, действующий как независимый центр прибыли.
- 2 Филиал, проведение активных операций которого регулируется головным банком.
- 3 Филиал, работающий как центр привлечения ресурсов для банка (точка продаж).



Источник: [8]

Рисунок 10 – Организационная структура филиала

4 Филиал, выполняющий функции головного офиса для других рядом расположенных филиалов (куста филиалов).

Таким образом, возникает еще один тип взаимодействия. Необходимо отметить, что все типы взаимодействий зависят главным образом от ценностных приоритетов взаимодействующих сторон: принятых норм поведения, обычаев и, т. е. от всех тех компонентов, которые составляют понятие организационной культуры.

1.2 Эволюция организационных банковских структур под воздействием изменений в корпоративном бизнесе.

В общей постановке корпоративный бизнес - это предоставление банковских кредитов и услуг юридическим лицам. Развитие корпоративного бизнеса в последние годы столкнулось со значительным усилением конкуренции, а также неблагоприятными изменениями в регулировании обслуживания государственных счетов. В качестве ответной меры банками был предпринят целый ряд стратегических инициатив, в частности, это касается создания Блоков по развитию бизнеса, которые позволяют сконцентрировать ресурсы для работы по корпоративному направлению.

Дальнейшее совершенствование работы требует дифференцированного подхода к обслуживанию клиентов из различных сегментов - крупных и средних. Для этого необходимо оптимизировать основные бизнес-процессы и поддерживающую их организационную структуру для максимального удовлетворения потребностей клиентов из каждого сегмента, которые, как оказалось, расходятся значительно.

Несмотря на различия в маркетинговых подходах к крупным и средним клиентам, работа со средними и крупными клиентами требует строгой координации, что диктуют как соображения экономики бизнеса, так и необходимость последовательного стратегического развития корпоративного бизнеса.

Развитие корпоративного бизнеса является ключевым направлением, на котором банк должен сосредоточить свои основные ресурсы. В большинстве российских крупных банков принимаются активные меры по развитию корпоративного бизнеса, реализуемые в виде определенных инициатив, что видно из табл. 5

Крупные и средние клиенты обнаруживают различные потребности в банковском обслуживании, что определяет дифференцированный подход банка в работе с этими клиентами.

Чтобы повысить уровень удовлетворенности крупных и средних клиентов, а следовательно, и объем бизнеса с ними, банку требуется предпринять направленные действия для каждого клиентского сегмента.

Таблица 5 - Инициативы по повышению эффективности работы с корпоративными клиентами

Цели	Инициативы
• Разработка стратегии развития корпоративного бизнеса	• Создание Комитета по развитию бизнеса
• Сосредоточение ресурсов и "know-how" банка на выполнении приоритетных задач	• Создание Блока по развитию бизнеса
• Совершенствование ключевых процедур по предоставлению уникальных решений клиентам	■ Создание Комитета по развитию бизнеса
• Повышение качества обслуживания	• Развитие института персональных менеджеров • Создание проектных групп по реализации
• Привлечение новых клиентов	• Активный поиск новых клиентов в конкретных отраслях

Источник: [8]

Анализ практики показывает, что необходима реализация системы, основанной на новых принципах будущей работы корпоративного блока, связанной со следующим:

- повышение ответственности - необходимо четко определить, кто за что ответственен в организации продаж и постоянном обслуживании клиентов.
- гарантии качества и стабильности обслуживания - подобрать и подготовить высококвалифицированную команду менеджеров, определить четкие параметры качества обслуживания (например, скорость рассмотрения заявок по кредитам и т.д.) и следить за их исполнением.
- активный маркетинг банковских продуктов - организовать работу по продаже банковских продуктов путем специальной подготовки менеджеров и создания единой службы поддержки и обеспечения работы.
- обеспечение технологичности бизнес-процессов – создать высокопрофессиональные команды/бизнес-центры, ориентированные на и подготовленные для оказания сервиса VTP-уровня согласно требованиям клиентов.
- обеспечение вознаграждения по результатам - построить систему

измерения результатов работы менеджеров и проектных групп и систему вознаграждения.

Новым подходом в организации корпоративного бизнеса является необходимость учета специалистами крупных и средних клиентов банка. Анализ итогов работы ряда крупных банков страны позволяет выделить следующие основные направления этой работы и возможные результаты принятых мер. Так развитие бизнеса с крупными клиентами предполагает:

- формирование команды высокопрофессиональных персональных менеджеров;
- сосредоточение ответственности за обслуживание существующих крупных клиентов на персональных менеджерах;
- закрепление постоянных команд специалистов по продуктам за конкретными существующими и потенциальными клиентами (установление критериев оценки результатов их работы и выработка системы вознаграждения);
- наделение персональных менеджеров полномочиями для принятия решений в определенных рамках;
- создание информационной инфраструктуры по клиентам банка, позволяющей отслеживать историю отношений с клиентом и рассчитывать прибыльность клиентов.

Реализация этих мер позволит обеспечить: активный маркетинг банковских продуктов; комплексный, быстрый и активный подход к удовлетворению нужд клиентов; уникальные предложения по созданию структурированных продуктов; быстрое реагирование на изменения ситуации на рынке; более гибкую ценовую политику, основанную на общей доходности каждого клиента.

Можно выделить два основных варианта организации бизнеса по обслуживанию корпоративных клиентов:

- создание мощного подразделения по работе с корпоративными клиентами при полном контроле над службой продаж и подразделениями

продуктов, предлагаемых корпоративным клиентам, или создание матричной организации по направлениям бизнеса; для обеспечения прозрачного и стандартизированного подхода, в частности, к работе в сегментах средних клиентов, предпочтительной является организация подразделения по работе с корпоративными клиентами;

- для обслуживания крупных компаний целесообразно создание службы продаж, ориентированной на работу с наиболее перспективными (выгодными) клиентами. Данное подразделение может состоять из ряда команд (10-20), включающих старших менеджеров по работе с клиентами и специалистов по продуктам, причем команды могут иметь отраслевую специализацию.

Независимые компании (в сегменте крупных клиентов), как правило, выбирают банк, предлагающий лучшие условия на определенный перечень продуктов и активно пользуются услугами двух-трех банков, не проявляя при этом предпочтительности одному из них. Анализ показывает, что крупные компании зачастую бывают не удовлетворены стандартным пакетом ~ услуг (даже достаточно недорогим), выражая желание адаптировать этот пакет к своей специфике и нуждам. При этом одним из главных факторов для них является качество (оперативность) обслуживания и деловые отношения с руководством банка.

Как правило, конкуренция в сегменте крупных клиентов достаточно высока, что вынуждает банки в ряде случаев создавать у себя «отделы элитных услуг» с гибкими условиями по ключевым продуктам. В этих условиях конкурентные рыночные предложения банка должны включать совершенство в исполнении наряду с гарантированным эксклюзивным обслуживанием класса VIP, что может создать устойчивое преимущество перед конкурентами.

Ключевые факторы успеха в дифференцировании рыночного предложения по сегменту крупных клиентов оцениваются следующим образом:

- исключительное качество и скорость обслуживания (внедрение требует длительного времени и значительного переосмысления подхода к

обслуживанию клиентов; конкуренция заключается в том, как быстро этого можно достигнуть);

- ноу-хау в области сложных продуктов (обычно не является устойчивым преимуществом, продукты и услуги легко поддаются копированию; инновационная деятельность становится важным фактором);

- использование отраслевых ноу-хау (следует активно использовать в краткосрочной и среднесрочной перспективе).

К основным элементам конкурентного рыночного предложения (при ориентации на сложные транзакции) относятся:

- обслуживание «очень важных клиентов» (глубокие отраслевые знания, рабочие отношения с высшим руководством и властью; доступ к группам по обслуживанию клиентов, состоящим из специалистов по конкретным банковским продуктам; установление точных сроков исполнения запросов клиентов);

- структурированные банковские продукты (гибкие условия для операций по расчетному счету и операций с наличностью; нестандартное обеспечение для краткосрочных кредитов; проектное финансирование; консультации по оптимизации структуры налогообложения капитала).

К необходимым условиям, определяющим выбор респондентами банка, относятся, во-первых, стабильность банка, во-вторых, скорость прохождения платежей. К этому надо добавить точность и аккуратность в работе банка, возможность получения кредитов, процентные ставки по кредитам.

В качестве примера успешной реализации практически во всех российских коммерческих банках концепции структурирования корпоративного бизнеса, мы отметим распространенную в западной практике двухуровневую модель. В этой модели корпоративный бизнес строится следующим образом: первый уровень - уровень продаж (фронт-офис), за который отвечает персональный менеджер, второй уровень - уровень инициации сделок (бэк-офис), за который отвечает продуктовый менеджер.

Формирование новой модели, с общественных позиций требует, во-первых, осуществления разрывов межсистемных оболочек, что позволит обеспечить «диффузионные» соединения различных сфер в новые формационные комплексы, а во-вторых, обеспечения синтеза отдельных элементов системы, формирование различного рода интеграционных альянсов в организационно-структурной схеме финансовой системы страны.

Возможны следующие направления организации корпоративного бизнеса:

- создание бизнес-единиц;
- матричная схема организации.

Создание бизнес-единиц по работе с корпоративными клиентами практически означает возникновение самостоятельного направления бизнеса, контролирующего основные аспекты системы предоставления услуг - сеть дистрибуции и продуктов. В данном случае создаются единые подразделения, обслуживающие корпоративных клиентов и отвечающие за все операции с ними. При этом сотрудники бизнес-единицы, осуществляющие продажи, подотчетны менеджерам по региональным продажам.

К преимуществам данной схемы относятся:

- четкое распределение ответственности за результаты обслуживания корпоративных клиентов;
- возможность более стандартно воспроизводить стратегию работы со средними клиентами.

Недостатки данного варианта организации бизнеса связаны с тем, что, во-первых, в этом случае необходима крупная организационная перестройка; во-вторых, в результате создания бизнес-центров возможно дублирование некоторых функций центрального офиса.

Возможна реализация и матричного варианта, когда филиальная сеть управляется как единое подразделение, отвечающее за все операции в филиале, а центральный отдел по работе с корпоративными клиентами отвечает за обслуживание важнейших клиентов и общую стратегию, а также за политику

ценообразования и предложения продуктов для отделов по работе с крупными и средними клиентами, которые находятся во всех или нескольких филиалах.

1.3 Процесс оптимизации организационных структур управления коммерческим банком

В условиях постоянной конкуренции на рынке банковских услуг, вопрос оптимизации и повышения эффективности управления при одновременном снижении управленческих затрат встает перед руководством каждого конкретного банка. Проектирование оптимальной организационной структуры управления должно учитывать всю специфику деятельности коммерческого банка и основываться на стратегических целях и задачах, стоящих перед ним.

Управление структурой коммерческого банка крайне необходимо для успешного развития и дальнейшего функционирования как отдельного банка, так и банковской системы в целом. Организационная структура играет решающее значение в системе банковской деятельности, обеспечивая координацию всех функций управления, определяя права и обязанности каждого звена, формируя поведение системы в целом и предопределяя перспективы развития [50].

Банки выбирают организационную структуру исходя из требований законодательства, размера, формы собственности, специализации деятельности. Оптимально спроектированная структура коммерческого банка позволяет обеспечить эффективное функционирование всех составляющих системы.

Количество подразделений, их специализация и коммуникативные связи зависят от многих факторов как внешней, так и внутренней среды.

Как показало проведенное автором исследование, существует четкая зависимость между целями, задачами и организационной структурой коммерческого банка.

Система целей банка реализуется при помощи стратегии развития. Реализация стратегии, в свою очередь, требует осуществления бизнес-процессов, эффективность функционирования последних определяется

системой KPI. Набор KPI закрепляется за менеджером или группой менеджеров, таким образом, происходит формирование организационной структуры [51, С. 178].

Анализ экономической литературы позволил выделить следующие этапы проектирования организационной структуры банков:

1 Выбор типа организационной структуры в соответствии с целями и задачами, стоящими перед банком (общие подходы к структуре управления банком определяются банковским законодательством, но, вместе с тем, многие вопросы структуры управления коммерческий банк вправе решать самостоятельно).

2 Анализ и проектирование главных вертикальных и горизонтальных коммуникативных связей.

3 Расчет и построение необходимого количества структурных единиц банка (существуют нормативно установленный перечень подразделений и органов кредитно-финансовых учреждений), в соответствии с набором сформулированных функциональных обязанностей, определение целей и задач каждой из них.

4 Разработка регламентирующей документации, закрепляющей и регулирующей все операции, которые осуществляются в системе управления банком, устанавливающей параметры полномочий, предоставляемых структурным единицам.

В теории и практике управления существует несколько методов проектирования организационных структур. Проведем сравнительный анализ основных методов в контексте их применения для проектирования структуры коммерческого банка. Результат представлен в таблице 3.

В рамках проведенного исследования установлено, что сочетание нескольких методов при проектировании организационной структуры банка существенно повышает результат проектирования. Немаловажными факторами при выборе метода является предполагаемый результат исследования и те

ресурсы, которыми располагает банк для проведения всех необходимых мероприятий [52].

Таблица 3 – Сравнительный анализ методов проектирования организационной структуры управления коммерческого банка

Метод	Характеристика
Метод аналогий	Данный метод основан на построении организационных структур в соответствии с проведением аналогии между уже имеющимися структурами других банков, выявлении значений и тенденций изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления, оптимизации организационных форм и механизмов управления и определении границ и условий их применения с последующей корректировкой в соответствии с особенностями конкретного банка и рассматриваемой ситуации
Достоинства	простота использования; может быть использовано большое количество характеризующих переменных и показателей; проектируемая организационная структура может быть проанализирована и усовершенствована по аналогии с существующими организационными структурами других банков и выявлены их слабые и сильные стороны
Недостатки	проектируемая организационная структура, в соответствии с целями и стратегиями банка, может не иметь аналога среди существующих; с увеличением числа возможных аналогов растет нагрузка по выбору объектов, на основе которых производится сравнение; необходимость соблюдения многовариантности организационных решений, связанные с различием в условиях работы конкретного банка и в структуре, которая берется в качестве стандарта
Экспертно-аналитический метод	Данный метод основан на аналитическом изучении экспертной группой, состоящей из квалифицированных специалистов, деятельности банка, выявления проблем и свойственных только этой организации особенностей функционирования управленческого аппарата, а также для разработки рекомендаций по формированию или перестройке органов управления, исходя из количественных экспертных оценок эффективности организационной структуры, полученных статистическо-математическими методами
Достоинства	высокая квалификация экспертов, позволяющая спроектировать наиболее оптимальную организационную структуру банка
Недостатки	субъективизм; высокие затраты на проведение; трудоемкость перебора всех возможных вариантов решения проблем аппарата управления
Метод структуризации целей	Данный метод включает в себя разработку системы целей, которая является функциональной основой для взаимной увязки всех видов управленческой деятельности; поиск и анализ существующих типовых вариантов организационных структур, которые соответствуют разработанной системе целей, с учетом собственной функциональной специализации и системы вертикальных и горизонтальных связей; экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, основанном на соблюдении ранее установленных приоритетов достижения целей; составление и распределение прав и ответственности как между отдельными подразделениями, так и в аппарате управления, в соответствии с укрупненными видами деятельности банка и определенными ранее стратегическими целями
Достоинства	наглядность представления; группировка управленческих работ по определенным правилам дает возможность определить структурные подразделения и ориентировать их деятельность на достижение конкретной цели, стоящей перед банком
Недостатки	сложность построения организационной структуры по целям; большие затраты времени и усилий экспертов
Метод организационного моделирования	Данный метод представляет собой формирование базовой организационной структуры банка путем разработки формализованных математических, графических, схематических, табличных и других отображений распределения полномочий и ответственности в банке, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур с целью обоснованного формирования итогового варианта организационной структуры банка по совокупности выбранных критериев

Окончание таблицы 3

Достоинства	Позволяет решать задачи, основными параметрами которых являются непосредственные характеристики организационной структуры, может охватывать различные аспекты при формировании структуры управления, возможность комплексного рассмотрения вопросов, стоящих на пути решения проблемы, начиная с расчета количественных параметров и кончая организационным регламентированием подразделений, позволяет моделировать различные варианты организационной структуры, не прибегая к экспериментам, проведение которых в реальных условиях связано, как правило, с различными трудностями финансового и временного характера
Недостатки	высокие затраты на реализацию; рационально применять в случае построения организационной структуры крупного банка; эффективен в случае существования множества критериев выбора и оптимизации создаваемой организационной структуры, а полученные данные невозможно обработать аналитически без применения формализованных методов оптимизации многокритериальных задач, реализуемых при помощи средств автоматизации

Источник: [21]

Получившиеся оптимально спроектированная организационная структура, в соответствии с учетом динамично меняющихся факторов внешней и внутренней среды, является важным условием реализации стратегии и дальнейшей эффективной деятельности банка. Формирование эффективной организационной структуры не является гарантом успешного функционирования кредитной организации, но создает для этого ряд существенных предпосылок, способствующих адаптации и гибкой реакции банка на происходящие изменения и требования финансового рынка.

Отдельно стоит рассмотреть зарубежный опыт.

Одной из наиболее мощных банковских систем во всем мире является Банковская система Японии. На сегодняшний день японские банки входят в число десяти ведущих банковских учреждений мира. Они осуществляют промышленные инвестиции в страны Западной Европы, Азии и США и являются центром финансово-промышленных групп.

Формирование банковской системы Японии осуществлялось на принципах развития финансово-кредитных систем развитых стран и заимствования опыта становления (в основном США). В данной стране нет большого количества законодательных предписаний для банков, и поэтому они в своей деятельности руководствуются устными предписаниями министерства финансов [21].

Широкой сетью филиалов зарубежных банков дополняется разнообразие кредитных японских учреждений. Иностранные банки, которые действуют в Японии, отличаются друг от друга и по видам основных операций, и по положению, занимаемому ими в банковской системе страны, и по размерам активов. Однако господствующее положение постоянно занимают несколько давно созданных американских банков.

Кредитная система США состоит из следующих основных элементов: банковской системы и небанковских кредитных институтов; фондов социального страхования; почтовых сберегательных касс; финансовых компаний; обществ взаимного кредита; кредитных кооперативов; пенсионных фондов; страховых компаний; институтов страхования депозитов и прочих.

Банковская система Америки имеет ряд особенностей в организации и построении её работы. Федеральная резервная система выполняет функции центрального банка. Данная система в финансовом отношении независима и имеет собственный бюджет, а также финансирует свою деятельность за счет прибыли от эмиссии денег и доходов от операций. Право регулировать стоимость и «чеканки монеты» принадлежит Федеральному комитету по операциям на открытом рынке [43].

Широкий спектр услуг и операций выполняют коммерческие банки США. Они занимаются принятием средств в депозиты; предоставлением краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных ссуд среднему и малому бизнесу, а также крупным корпорациям и федеральным органам власти; выполнением финансовых и трастовых услуг.

Инвестиционные банки (в США, Великобритании и Японии) мобилизуют долгосрочный ссудный капитал, после чего предоставляют его заемщикам. Их задачами также являются: выяснение характера и размера финансовых потребностей заёмщиков; согласование условий займа; выбор вида ценных бумаг; определение сроков их выпуска; осуществление их эмиссии и последующее размещение среди инвесторов. Важное, среди небанковских специальных институтов, место занимают строительные кредитные

кооперативы. Они определяются, как строительные сообщества, выдающие своим членам ипотечный кредит на базе формирования сберегательных вкладов, которые, в свою очередь, формируют капитал.

Данные институты осуществляют свою работу вместе с кредитными товариществами и финансируют строительство домов для частных лиц. Существует и множество других видов кредитных учреждений (в том числе доверительных паевых фондов, пенсионных фондов, специализированных финансовых институтов и прочих), выполняющих другие банковские операции, но при всём этом не имеющих право называть себя банками.

Коммерческий банк должен иметь такую организационную структуру, которая позволит эффективно координировать использование финансовых, трудовых, материальных, информационных ресурсов в соответствии со стратегическими целями деятельности. Верно спроектированная структура управления и ее своевременное изменение в соответствии с меняющимися обстоятельствами – это обязательные условия эффективного функционирования банка сегодня и в будущем.

2 Эмпирические оценки современных стратегий и моделей организационного строения банковского института.

2.1 Модели организационной структуры управления в условиях конкуренции банковских стратегий

Практика показывает, что неудачи в определении стратегии и тактики конкретных банков во многом вызваны, во-первых, слабой реакцией на процессы, происходящие в экономике, и, во-вторых, нерешенностью многих проблем организации внутренней работы банка, включая управление, анализ, отсутствие современных технологий и информации.

Большинство коммерческих банков стоит перед проблемой поиска путей более эффективных форм работы, новых структур, подходов, решений, коренных изменений. Когда производятся значительные изменения, обязательно должен быть изучен опыт других банков, но не путем копирования. При этом необходимо: ускорить выбор возможных вариантов для проведения изменений; понять, почему другие произвели изменения; лучше понять рыночные силы и возможные варианты поведения клиента; адаптировать идеи к конкретной ситуации и целям.

Стратегия любого банка России может быть изложена в простейшем виде в следующей форме:

В категориальном плане «стратегия» является сложным, многопозиционным понятием, связанным как с выработкой концептуальной идеологии, миссии организаций, так и ее организационно-структурным преобразованием в рамках этой идеологии. Анализ практики позволяет выделить два возможных направления стратегического развития банка: во-первых, это стратегическая реструктуризация банка; во-вторых, стратегия эволюционного реинжиниринга банка.

Стратегическая реструктуризация банка связана с определением возможных стратегий подготовки банка к решению новых задач, выработкой системы мероприятий, которые должны быть поэтапно упорядочены, позволяя

обосновать новые цели развития банка, на достижение которых должно быть направлено развитие банка в прогнозируемом периоде. При этом должны быть решены задачи построения модели развития банка и определено целевое состояние банка в будущей среде его функционирования.



Источник: [Составлено автором]

Рисунок 11 - Стратегические цели банка

Стратегия эволюционного реинжининга банка ориентирована на новое, современное определение содержания деятельности банка путем отказа от примата кооперационной специализации и ряда других традиционных форм и методов организации работы. Использование термина «эволюционный» связано со значительной инерционностью российских банковских структур, что обуславливает практичность и реализуемость именно концепции эволюционного реинжининга, связанной с реинжинингом отдельных процессов и с устранением недостатков моделей управления банком.

В последнее время в литературе и на практике получает распространение концепция эволюционного реинжиниринга банка. Суть данной концепции связана с применением принципов реинжиниринга для устранения наиболее существенных недостатков иерархических моделей систем управления банком. Целесообразность реализации данной концепции основывается на наличии системы недостатков существующих структур управления российскими банками и выработке мер по устранению этих недостатков, реализация которых позволит достичь наличия в новой схеме работы банка большинства из признаков, присущих современным бизнес-процессам.

Для реализации данной концепции предлагается набор недостатков банковских структур России и намечаются пути их устранения. Так, выделяются следующие недостатки:

1. Излишняя иерархизация структуры управления при недостаточной автономности рядовых исполнителей. Путь устранения этого недостатка на основе идей реинжиниринга - дать полномочия каждому руководителю подразделения распоряжаться штатами при заданных ограничениях на фонд заработной платы.

2. Контакты клиентов со многими подразделениями банка. Путь устранения - сформировать фронт-офисные подразделения с наделением сотрудников должными полномочиями.

3. Отсутствует система накопления описаний, анализа и усовершенствования концептуальных схем бизнеса и функционально-технологических допусков. Путь устранения - сформировать Совет специалистов. Разработку документов поручить членам Совета специалистов или назначенным им профессионалам высокого уровня.

4. Сотрудники не заинтересованы в обмене знаниями с потенциальными конкурентами. Путь устранения - использовать технологию экспертных систем для "отчуждения" знаний.

Этот перечень может быть продолжен. Однако представляется, что предлагаемая концепция эволюционного реинжиниринга банка, реализуемая

путем устранения отдельных, частных недостатков в системе управления банком, не может являться ключевым инструментом в повышении эффективности работы российских банков, недостатки которых невозможно "вылечить" отдельными "примочками" и "таблетками", улучшающими отдельные функции работы банка.

Данный подход не позволит (если он будет использован в качестве основного) кардинально реорганизовать систему российских банков, а большинству банков выйти на уровень международных стандартов. Представляется, что концепция эволюционного реинжиниринга должна играть вспомогательную роль (она будет более целесообразна на следующем этапе развития банковской системы страны), а генеральная линия должна быть связана со стратегическими преобразованиями системы управления банками с использованием современных форм и методов регулирования, отвечающих мировым стандартам и адаптированных к российской действительности.

Негативное в целом отношение к концепции эволюционного реинжиниринга отнюдь не означает необходимости (может, невозможности или нежелательности) его активного использования при решении частных проблем реструктуризации систем управления банками. Так, представляет особый интерес реинжиниринг технологического уклада банка (банковского бизнеса), в рамках которого осуществляется внедрение бизнес-процессной структуры управления банком, которая предполагает описание основных бизнес-процессов (приносящих добавочную стоимость) банка, формирование автономных бизнес-групп для выполнения всего цикла работ по реализации бизнес-процесса и организацию взаимодействия между бизнес-группами. Речь идет о постоянном обогащении существующего технологического уклада новыми, параллельными технологиями, разрабатываемыми в банке в порядке инноваций.

Несмотря на различия этих вариантов стратегии, на практике реализуется, как правило, симбиозная модель стратегии, в рамках которой реализуются (в определенной степени) эти два основных подхода.

Большинство российских банков практически не имеет эффективной стратегии развития или же имеет ее "суррогат", который с большой натяжкой можно назвать реальной стратегией, так как такие меры и документы представляют собой эклектический набор перспективных мер, возможности реализации которых далеко не соответствуют реалиям развития как самого банка, так и среды, в которой он функционирует.

Кроме того, следует иметь в виду, что зачастую за стратегию принимают реализуемую политику банка, которая представляет собой набор возможных решений, в то время как стратегия - это правила принятия решений, которые принимаются в начале их реализации, и организация схемы их реализации. В практической деятельности мы встречаемся с конгломератом перспективных решений (их подготовкой) и действий, которые ранжируются в зависимости от потребностей банка.

В зарубежной практике принят подход, связанный с ранжированием типов перспективных решений в зависимости от уровня информированности (незнания): постоянные рабочие программы реализуются в условиях неопределенности или частичного риска, различные виды экономической политики банка - в условиях риска и неопределенности, стратегия - в условиях неполноты информации.

Стратегия - это не роскошь, а насущный жизнеобеспечивающий инструмент банка, особенно учитывая быстроту изменения ситуации на рынке.

В общем плане стратегия как категориальное понятие представляет собой направления поиска и новых возможностей, новые правила принятия решений, определяющих процесс развития организации. Структурно данная категория включает такие компоненты, как стратегический замысел, проектировки стратегических мер, долгосрочная политика банка, его структурно-функциональные преобразования.

Отличительная черта стратегии - ее отлаженность, она реализуется немедленно, определяя лишь будущие меры и правила развития банка. Перспективные возможности, которые лежат в основе любой стратегии,

должны реализовываться в рамках определенной исторической динамики развития, определяя средства для достижения определенных результатов в ее рамках,

С точки зрения этапности разработки стратегия включает концепцию и систему мер, реализующих концептуальный замысел. Глубина проработки концепции, уровень ее системности обеспечивают четкость стратегических мер, уровень организующей координации. Причем, даже в самом идеальном случае стратегия должна обладать гибкостью, способностью адаптироваться к изменяющимся условиям.

Необходимо учитывать, что стратегия в определенном смысле является опасным для организации инструментом, так как в ней, как правило, заключаются разрушительные элементы, модернизационные тенденции, ведущие к изменению положения в будущем как отдельных людей, так и подразделений банка. Практически речь идет о возникновении определенного конфликта между "привычным образом действий" и перспективными задачами, которые могут быть достигнуты в прежней схеме работы.

Лавинообразный поток финансовых нововведений в 1970-90-х годах привел к значительным изменениям в кредитно-расчетном обслуживании, появлению новых операций и инструментов денежного рынка, повышению накала конкурентной борьбы между кредитными учреждениями. Учитывая динамизм перемен и отход от традиционных путей в банковской практике, управлении банками, законодательстве и т.д., все происходящие сдвиги можно назвать банковской революцией.

Если суммировать наиболее заметные «линии сдвигов» в организационной структуре и операциях западных банков за последние десятилетия, то они сводятся к следующему:

- 1) дальнейшая концентрация и централизация банковского капитала; появление новых форм этого процесса, быстрый рост группы банков-гигантов, занимающих сильные позиции как внутри стран, так и на мировых финансовых рынках;

2) резкое обострение конкуренции между различными группами кредитных учреждений как по линии привлечения средств, так и в области активных операций;

3) превращение коммерческих банков из «оптовых», обслуживающих избранную клиентуру, в «розничные» учреждения, ориентирующиеся на массового потребителя;

4) рост универсализации банков, значительное расширение их функций и вторжение в новые, нетрадиционные сферы обслуживания;

5) существенное изменение технологической базы банковского дела, широкое внедрение электронно-вычислительной техники и дистанционных средств передачи информации, появление на этой основе новых видов финансовых операций;

б) перестройка кредитного портфеля банков, рост кредитов на длительные сроки, выдаваемые как предприятиям, так и населению;

7) изменение методов регулирования банковской ликвидности путем перемещения акцента с активных на пассивные операции.

Целью стратегического преобразования банка является создание эффективной структуры банка, способной максимально увеличить его потенциал путем создания и совершенствования конкретных элементов организации, изменения философии и подхода компании к бизнесу, приобретения и развития новых навыков.

Области преобразования банка включают: стратегию банка, реорганизационную структуру, корпоративный банкинг, розничный банкинг, управление кредитом и кредитными рисками, управление финансами банка, систему управленческой информации, управление филиалами и сетью дистрибуции услуг и продуктов, систему внутреннего аудита/контроля, систему управления информационными технологиями в банке, управление персоналом. Банк, исходя из собственных интересов, может выбрать приоритеты и определить конкретные результаты, которые должны быть обеспечены в ходе проекта.

Методологический подход и процедура реализации плана должны быть определены с учетом того, что необходимо:

- создать организационную структуру проекта, способную обеспечить эффективную передачу know-how и технического опыта;
- предоставить персоналу банка необходимое обучение (тренинг), стимулируя при этом его полную вовлеченность в процесс преобразования банка;
- разработать проект, основанный на последовательности основных фаз и логических шагов, которые предназначены для получения профессиональных знаний и соответствующего методологического обеспечения;
- оценивать прогресс различных шагов реализации плана, достигнутые результаты, их соответствие запланированным задачам, срокам проекта и расходам.

2.2 Сущностные факторы изменений в организационных структурах управления банком.

Современные тенденции развития мирового банковского сектора и финансовых рынков привели к стремительному росту конкуренции. Так, на отечественном рынке банковских услуг проблема недостаточной эффективности внедрения инновационных конкурентных стратегий на фоне слияний, упразднений ряда структур и валютных колебаний, которые приводят к турбулентности в системе стратегического и корпоративного управления в целом [47].

В зарубежной банковской практике отмечаются инновационные изменения в таких направлениях, как: изменение структуры и организационного дизайна банка путем реализации стратегий диверсификации и интеграции при использовании новых и традиционных технологий и методов; разработка новых продуктов, отвечающих уровню новейших технологий; широкие инвестиции в виртуальные банковские и финансовые технологии.

Кроме того, к инновационным изменениям следует отнести

рассредоточение и организационное разделение банка на три взаимосвязанных части: распространение услуг, производственная и портфельная части;

В современных условиях в банковской практике такие продукты, как инновационный лизинг, факторинг, франчайзинг, форфейтинг, предоставления услуги эквайринга, системы дистанционного управления счетом, пакетное предоставление страховых услуг перестают рассматриваться в качестве инновационных.

Кроме того, все технические новшества, как известно, копируются в первые полгода эксплуатации, именно поэтому каждый банк стремится разрабатывать стратегию по внедрению новых продуктов или услуг, чтобы не проиграть в конкурентной борьбе или реализовать конкурентную стратегию с помощью иных форм конкуренции (например, стратегические союзы, банковские холдинги).

В качестве примеров реализации конкурентоспособных корпоративных стратегий рассмотрим несколько зарубежных коммерческих банков [58]:

1. Аналитически-инновационная стратегия (Industrial and Commercial Bank of China (ICBC)), в основе которой лежит аналитическая оценка положительного международного опыта и прогноз в отношении их стратегического развития в области оптимизаций систем управления банком, определяющих борьбу за лидерство.

2. Корпоративная стратегия JPMorgan Chase, нацеленная на выявление и достижение оптимального уровня конкурентоспособности на основании согласования управленческих, технологических, экономических, социальных и правовых механизмов, создавая банковскую систему нового поколения в отношении оптимизации организационной архитектуры, совершенствования технологий, повышения адаптивности и доходности банковской структуры.

3. Стратегические инициативы и направления HSBC Holdings plc, характеризующиеся инвестициями в области автоматизации банковских процессов, новые компьютерные технологии самообслуживания, дистанционное обслуживание, виртуальные банковские и финансовые

технологии; технологии защиты данных. Комплексное использование новых информационных и коммуникационных технологий для электронного маркетинга.

4. Адаптивная конкурентная стратегия Citigroup, реализуемая в условиях модификаций структуры управления, проведения структурных и функциональных изменений с учетом оптимизации банковской сети, сегментации и изменений в работе филиалов. Для российских банков современная ситуация характеризуется высокими рисками, поскольку по ряду причин отсутствуют механизмы и стратегии по поддержанию конкурентной борьбы с передовыми иностранными контрагентами.

Стоит отметить, что российская банковская система проигрывает по масштабу структур западным конкурентам, где преобладают банковские группы, но тенденция прослеживается. Новые информационные и коммуникационные технологии совместно с глобальными стратегическими процессами преобразуют банковскую деятельность, изменяется роль и место современного банка, инструменты, способы достижения целей и сами цели.

Отечественный банковский сектор меняется и с приходом конкурентов из иных сфер (МТС-банк, Мегафон-банк) и чтобы выдержать локальную и международную конкуренцию и войти в международное финансовое сообщество, должен активно и эффективно внедрять банковские инновации. В этом случае, приоритетной задачей российских банков продолжает оставаться обеспечение стабильных условий функционирования и развития, повышения конкурентоспособности на внутреннем и внешнем финансовых рынках, усиление взаимодействия банка с реальным сектором экономики.

Необходимо учесть, что особенностью управления инновационными стратегиями банков является учет социальных аспектов нововведений, и изменения их социальной значимости с течением времени. Этот аспект может служить для дальнейших направлений исследования. Большая роль в этом принадлежит государству, посредством регулирования налоговых ставок и предоставление льгот может стимулировать или сдерживать финансирования, а

также и продвижения инноваций.

Попытка внедрения эффективных корпоративных стратегий для банков стала насущной необходимостью, для выживания в международной конкурентной борьбе [39].

В российской практике это характеризуется рядом особенностей и направлений влияния внешней среды: интеграцией российских банков в мировую финансовую систему; кризисом и реструктуризацией банковской сферы; государственным регулированием параметров коммерческих банков.

Но вместе с тем, глобальные изменения на финансовом рынке тесно связаны с созданием единого информационного поля и в качестве наиболее важных тенденций в этой области следует выделить распространение инновационных банковских технологий, конкуренцию на новом стратегическом техническом уровне и изменение структуры банковской сферы вследствие растущего количества сделок слияний и поглощений. Реализация стратегических целей интегрированной банковской структуры возможна только при условии построения эффективной и современной модели управления.

Главная задача – построить модель управления, отвечающую целям банка по оптимизации расходов и дающую возможность применения различных подходов к управлению для любых типов деятельности в рамках группы, оперативного принятия и реализации решений субъектами управления при повышении их полномочий и ответственности. Эффективная реализация стратегии интегрированной банковской структуры может осуществляться за счет интеграции предусмотренных мероприятий в управленческие процессы и системы: бизнес-планирование, проектное управление, системы мотивации, системы контроля и управления эффективностью деятельности.

Исследуя вопросы оценки эффективности корпоративного управления коммерческими банками, прежде всего, необходимо остановиться на базовых моделях управления, на основе которых формируются методы, способы и инструменты управления, а также показатели эффективности менеджмента.

Современные формы корпоративного управления основаны на четырех базовых моделях: американской (аутсайдерской); германской (инсайдерской); японской; семейной [36].

Американская модель предполагает большую раздробленность пакета акций корпорации: ведущие акционеры с крупным пакетом акций (мажоритарии) принимают необходимые им решения, а мелкие акционеры (миноритарии), как правило, не могут осуществлять эффективный контроль и мониторинг. Германская модель носит название инсайдерской, поскольку подразумевает включение в корпорацию следующих групп: акционеров, финансовых структур, менеджеров, других работников, государства и других. Основная часть капитала принадлежит субъектам, связанным с корпорацией.

При японской модели банки являются крупными акционерами и источниками финансирования. Ключевой банк, вокруг которого концентрируется система управления, неофициально контролирует корпорацию, при необходимости может вмешаться в решения менеджеров. Семейная модель подразумевает, что управление осуществляется группами лиц, связанными родственными узами и осуществляющими спекулятивные операции на рынке корпоративного контроля [31, 32].

Российская модель корпоративного управления имеет свою специфику, обусловленную историческими, географическими, природно-климатическими, социально-экономическими факторами, несмотря на ряд общих черт между российской и зарубежными моделями управления кредитными организациями.

Так, мы согласны с Морейской С.Б. [38, с. 39], что основы российского корпоративного законодательства в 1990-гг. скопированы с англосаксонской модели фондового рынка и корпоративного управления, которая характерна для США, Канады, Великобритании, Новой Зеландии и Австралии.

Для реализации этой модели в российских условиях была проведена массовая «ваучерная» приватизация с принудительным преобразованием бывших государственных предприятий в открытые акционерные общества (ОАО) и распределением их акций среди большого числа мелких акционеров. В

этот период активно развивался фондовый рынок и его инфраструктуры; формировался институт коллективных инвестиций. В результате преобразований возникли такие гиганты, как «Роснефть», «Сургутнефтегаз», «Газпром», «Лукойл», «ЮКОС».

Но разное видение топ-менеджментом сущности корпоративного управления обусловило и различные векторы их развития, что особенно ярко проявилось в банковской сфере. Базельским комитетом по банковскому надзору дается следующее определение корпоративного управления: «Система взаимоотношений между высшим руководством организации, ее наблюдательным советом, собственниками и другими заинтересованными лицами, служащая механизмом определения задач организации и контроля их достижения. Такая система позволяет организовать распределение полномочий и ответственности, а также построить процесс принятия корпоративных решений» [24, с. 1].

В рамках утвержденного в 2014 г. Банком России Кодекса корпоративного управления данное понятие трактуется не менее обобщенно: «Корпоративное управление – понятие, охватывающее систему взаимоотношений между исполнительными органами акционерного общества, его советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами. Корпоративное управление является инструментом для определения целей общества и средств достижения этих целей, а также обеспечения эффективного контроля за деятельностью общества со стороны акционеров и других заинтересованных сторон» [25, с. 7].

Представляется, что данные определения, создавая простор для формирования многообразных моделей корпоративного управления на практике, не отражают в полной мере идеологию и принципы взаимодействия банковского сектора с государством и обществом. Изучение проблематики корпоративного управления в банковском секторе позволило выявить следующие особенности менеджмента в кредитных организациях:

– значительно более высокая степень сложности взаимодействия собственников и менеджеров в рамках фундаментальной агентской модели в банковском бизнесе по сравнению с промышленностью или торговлей, что обусловлено информационной асимметрией (неравномерностью распределения информации между принципалом и агентом, когда данные, касающиеся существенных сторон сделки, доступны не всем участникам) вследствие непрозрачности банковских операций, активности регулирующих органов и государства, как инвестора, наличия института банковской тайны;

– выполнений функции финансового посредничества банкам требует относительно низкой по сравнению с реальным сектором экономики доли собственных средств (в валюте баланса – 10-20 %) [26, с. 211].

Учитывая выявленную специфику, при разработке методологических подходов к формированию системы корпоративного управления и оценки его эффективности, необходимо учитывать, что коммерческие банки представляют собой особый вид организаций, отличающихся от предприятий реального сектора экономики и иных финансовых организаций.

Назначением банковской системы является обеспечение процессов реализации приоритетных целей устойчивого развития государства на основе сбалансированного развития территорий и отрасли, т.е. межрегионального и межотраслевого перераспределения капитала, а также структурной перестройки экономики посредством кредитования экономически и социально значимых производств и конечных потребителей, а также субъектов, обеспечивающих диффузию новых продуктов и технологий, субъектов.

Возрастающая сложностью и уникальность возникающих проблем в жизнедеятельности организаций обусловили разработку различных подходов к формированию тех или иных подсистем корпоративного управления. Так, для банковской сферы адекватно отражает специфику задач управления концепция И.Н. Зубрилина и Е.Ю. Сидоровой [37], согласно которой выделяются следующие подсистемы:

– подсистему управления процессом формирования и реализации

корпоративной стратегии, целями которой является определение приоритетных направлений развития банка и ресурсов, необходимых для их реализации;

- подсистему управления организационным развитием, целями которой является формирование команды менеджмента, мобилизация интеллектуального потенциала;

- подсистему управления инновационным развитием;

- подсистему управления финансово-экономическим потенциалом, целями которой является разработка и реализация стратегии направленной на рост капитализации, снижение внутренних издержек, повышение результатов операционной деятельности;

- подсистему управления положительным образом компании.

Но следует отметить, что при таком подходе возможно дублирование некоторых функций, например, первой и третьей подсистем, т.к. в условиях цифровой экономики корпоративная и инновационная стратегия являются синонимами.

Поэтому особого внимания заслуживает подход, предложенный Шашковой М.В. [18, с. 59-60], которая, исследуя системы корпоративного управления в отраслях высокотехнологического сектора, а банковская сфера производит именно высокотехнологичные услуги, выделяет классические и интеллектуальные подсистемы корпоративного управления.

Последние обеспечивают формирование конкурентных преимуществ высокого порядка. Последний из перечисленных подходов к выделению подсистем корпоративного управления, с нашей точки зрения, шире рассмотренных ранее, однако, не охватывает всех областей корпоративного управления, например, социальную ответственность, информационную и экономическую безопасность и др. В связи с этим, необходимо уточнение совокупности подсистем корпоративного управления для коммерческих банков, обеспечивающих эффективность корпоративного управления.

Формирование конкурентных преимуществ представляет собой задачу поиска компромисса между потребностями рынка, возможностями банка

(уникальность услуг, технологий и компетенций), а также факторами и ограничениями макросреды (политическими, экономическими, социальными, технологическими и т.д.). В условиях высокой конкуренции банкам необходимо быстро модифицировать продукты и услуги (например, для обеспечения их безопасности), предлагать новые виды продуктов и услуг. На первый план наряду с финансовой надежностью и стабильностью выходят интеллектуальность, динамичность, социальная ответственность.

Обоснование состава и задач подсистем корпоративного управления банка, обеспечивающих формирование конкурентных преимуществ высокого порядка, представлено в таблице 5.

Таблица 5 - Подсистемы корпоративного управления банка, обеспечивающие формирование конкурентных преимуществ высокого порядка

Подсистемы управления	Задачи	Функции
Управление рисками и внутренний контроль	Создание и применения эффективных методов и механизмов управления риском	Разработка и введение в действие правил и процедур внутреннего контроля. Внедрение стандартов управления рисками, мониторинг уровня рисков и формирование отчетности по рискам, моделирование и формирование общего профиля рисков. Обеспечение надежности банка в долгосрочной перспективе, информационной и экономической безопасности
Управление внедрением и использованием инноваций	Повышение уровня технологического и инновационного развития	Разработка и оценка эффективности внедрения банковских инноваций
Подсистема управления развитием человеческого капитала	Формирование конкурентных преимуществ на основе человеческого капитала	Выявление, развитие и реализация потенциала ключевых компетенций. Управление знаниями: хранение, адресная передача и целевое распространение знаний
Управление взаимодействием с внешними заинтересованными сторонами	Формирование конкурентных преимуществ на основе рыночного, структурного (организационного) капитала, банковских технологий клиентоориентированности	Формирование положительного имиджа банка. Формирование уникальных услуг

Источник: [29]

На основе взаимосвязи целевых установок коммерческих банков,

выделенных подсистем корпоративного управления и формируемых ими конкурентных преимуществ разработана концептуальная модель функционирования системы корпоративного управления коммерческого банка, которая иллюстрируется на рисунке 18.

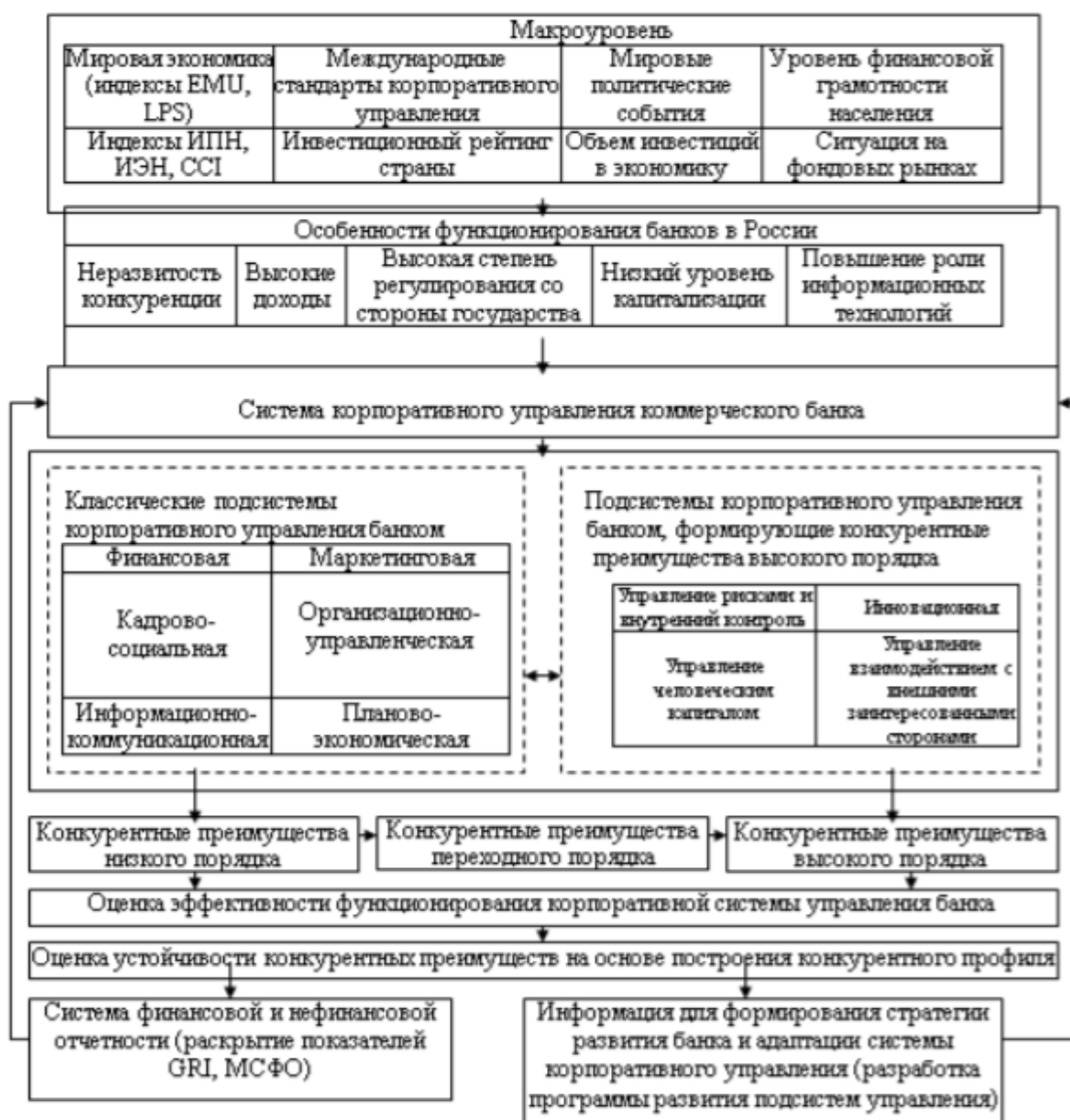
Согласно представленной модели, конкурентные преимущества высокого порядка формируются благодаря эффективному управлению рисками и внутреннему контролю, внедрению и использованию инноваций, развитию интеллектуального капитала. Данные подсистемы обеспечивают надежность банка в долгосрочной перспективе, информационную и экономическую безопасность, дифференциацию на основе уникальных услуг, технологическое развитие, формирование и развитие компетенций ключевых специалистов, экспертов, методологов, деловую репутацию банка.

Исходя из вышеизложенного, оценка эффективности корпоративного управления осуществляется не только и не столько на основе финансовых показателей (как основных показателей эффективности объекта управления), которые являются запаздывающими и не позволяют своевременно скорректировать процессы принятия и реализации управленческих решений, а, прежде всего, нефинансовых, обеспечивающих «входной» контроль управленческих процессов. Ведущий специалист Национального Совета по корпоративному управлению Чумакова Е.В. указывает, что «показатель эффективности корпоративного управления – более важный критерий при оценке компании с точки зрения ее инвестиционной привлекательности, чем финансовые показатели.

Сложившаяся практика корпоративного управления в компаниях влияет не только на текущие доходы владельцев, но и на будущие инвестиции» [29, с. 26]. Понятна взаимосвязь эффективности менеджмента компании с эффективностью ее деятельности [12, с. 26], но измерители должны отражать узкие места в системе управления, в ее функциональных областях, что при

сложности и сетевой форме организации бизнес-процессов является проблематичным.

Именно поэтому в экономической литературе не существует единого взгляда на понятия эффективности и результативности корпоративного управления. Одни авторы разделяют данные понятия, другие полагают, что эффективность представляет собой синтез результативности и продуктивности (или экономичности)



Источник: [36]

Рисунок 18 - Концептуальная модель функционирования системы корпоративного управления коммерческого банка

В соответствии с концепцией, предложенной П. Друкером, эффективность, как комплексное понятие, включает как результативность (внешнюю эффективность), так и экономичность (внутренняя эффективность). Если второй компонент не вызывает сложности при оценке, то внешнюю эффективность мы предлагаем оценивать через уровень развития конкурентных преимуществ высокого порядка, вклада подсистем корпоративного управления и компонентов интеллектуального капитала в их устойчивость. Результаты такой оценки используются как внутренними, так и внешними заинтересованными сторонами: для разработки собственных стратегий развития, программ организационных изменений, обоснования внедрения инноваций и др.

Доступность информации для различных групп внешних заинтересованных сторон является инструментом формирования благоприятного имиджа банка, привлечения новых клиентов и увеличения объема оказываемых услуг.

Таблица 6 - Группы направлений оценки эффективности системы корпоративного управления в коммерческом банке

Подсистема корпоративного управления	Характеристика направлений оценки
Финансовая	Прибыльность (рентабельность), устойчивость и ликвидность. Прибыль банка должна иметь устойчивую тенденцию к росту. Устойчивость коммерческого банка – состояние банка в существующей рыночной среде, которое обеспечивает целенаправленность его развития в настоящем
	времени и прогнозной перспективе. Устойчивость есть макроэкономическая характеристика, которая качественно характеризует процесс финансовой стабилизации экономики под влиянием факторов внешней и внутренней среды. Качество активов и пассивов в деятельности коммерческого банка. Качество пассивов определяется диверсификацией, устойчивостью к колебаниям процентных ставок, уровнем зависимости от внешних источников, финансовой отдачей от размещения вкладов и депозитов и т.д.
Маркетинговая	Оценка доли рынка, имиджа банка
Социальная	Лояльность и вовлеченность персонала, степень отдачи расходов на персонал и т.п. Сумма (часть прибыли), направляемая на социальное развитие. Участие в социальных программах и проектах (федеральных, региональных и/или муниципальных)

Окончание таблицы 6

Организационно-управленческая	Оценка деятельности органов управления и контроля коммерческого банка
Информационно-коммуникационная	Показатели информационного обеспечения, прозрачности в деятельности финансовых институтов. Степень фальсификации данных отчетности, использования оптимизационные схемы и т.д. Достаточность информации о деятельности финансового института. Своевременность раскрытия информации и ее доступность
Планово-экономическая	Сбалансированность развития банковского сектора как результат стратегии регионального развития банковской инфраструктуры. Интенсификация прибыльности банковской деятельности в условиях реализации государственной программы модернизации экономики России и стимулирования развития реального сектора экономики страны
Подсистема корпоративного управления	Характеристика направлений оценки
Управление рисками и внутренний контроль	Оценка существующих стандартов управления рисками, принципов, лимитов и ограничений, мониторинг уровня рисков, оценка соответствия уровня принятых рисков установленным лимитам аппетита к риску
Инновационная	Оценка интенсивности и эффективности внедрения инноваций в банковской деятельности
Подсистема управления развитием человеческого капитала	Формирование высокоэффективной и ответственной команды управленцев, мобилизации их интеллектуального потенциала, формировании системы группового мышления и решении задач
Управление взаимодействием с внешними заинтересованными сторонами	Соответствие предлагаемых продуктов, скорости (производительности) и качества обслуживания возрастающим потребностям клиентов. Оценка удовлетворенности клиентов

Источник: [36]

Оценку эффективности функционирования системы корпоративного управления коммерческих банков предлагается осуществлять с использованием системы показателей (направлений оценки), отражающих эффективность основных подсистем корпоративного управления (таблица 6).

Конкурентные преимущества высокого порядка в настоящее время малоизучены в контексте корпоративного управления коммерческого банка, но именно они должны участвовать в процедурах оценки эффективности системы корпоративного управления и диагностики стратегических разрывов и слабых

мест коммерческого банка, выработке мер по их устранению, а как результат – рост рыночной капитализации кредитной организации.

2.3 Обоснование совершенствования организационных структур кредитной организации в свете глобальных экономических и финансовых изменений

Качественно новый уровень организации банка в современных условиях требует выдвижения на первый план эффективного структурного обеспечения управления банком. Здесь необходимо выделить следующие блоки:

- управление структурой банка, его филиальной сетью с целью оптимального распределения нагрузки между структурными элементами;
- управление коммуникациями с целью своевременного доведения нужной информации до конкретного уровня управления;
- управление финансовыми и торговыми потоками с целью отбора и координации направлений деятельности, приносящих доход банку;
- работа с клиентурой;
- работа с персоналом;
- получение дополнительных возможностей для расширения своего присутствия на фондовом рынке.

Российским банкам категорически противопоказано быть застывшим, инертным институтом. Они должны постоянно, динамично приспосабливаться к запросам рынка, включать в свою структуру подразделения, а лучше – специализированные фирмы по инвестированию, коммерческому и потребительскому кредитованию, экспортному финансированию, управлению имуществом, активами клиентов, обслуживанию налоговых платежей, торговле недвижимостью, страховым гарантиям, факторингу, форфейтингу, лизингу, всем видам валютных и фондовых операций.

Преимущество иностранных коммерческих банков перед российскими состоит в том, что они гораздо раньше отказались от концентрации на какой-то одной сфере деятельности. Современный стиль – равномерное балансирование,

рассредоточение капитала, рисков, усилий между чисто банковскими операциями, портфельными инвестициями, управлением фондами, страхованием, сделками с собственностью и т.д. И реализация этого стиля требует соответствующего организационно-структурного обеспечения работы банка, что может быть реализовано в рамках модуля «Организационная структура банка».

Правительство РФ и Банк России предпринимают меры по созданию равных условий для ведения бизнеса всеми банками вне зависимости от источников капитала и величины банка, формированию предпосылок для реализации принципов независимости и коммерческой целесообразности при принятии банками хозяйственных решений. Делается попытка создания равных условий для банков, привлекающих вклады населения в целях развития конкуренции в этом секторе банковских услуг,

В рамках реформирования банковской системы Правительство РФ внесло в Федеральное Собрание РФ проекты законов, обеспечивающих:

- создание необходимых правовых условий для проведения эффективных процедур ликвидации нежизнеспособных банков;
- развитие требований к руководителям и владельцам банков, повышение их ответственности за качество управления и финансовое состояние банков;
- условия для полноценной реализации международных принципов эффективного банковского надзора, включая вопросы надзора на консолидированной основе;
- формирование системы гарантированных вкладов;
- создание благоприятных условий для перевода кредитных организаций на международные стандарты бухгалтерского учета и отчетности, включая публикуемую отчетность.

Важную роль в этой связи отводится Межведомственному координационному комитету содействия развитию банковского дела в России, созданному при Банке России в целях концентрации усилий российских

органов государственной власти и международных организаций по преобразованию банковской системы страны.

В 2000-2001 гг. предпринимались меры по реализации основных задач реформирования банковской системы. В организационно-структурном плане они касаются:

- повышения качества банковского надзора (включая вопросы надзора на консолидированной основе и большей открытости банковского бизнеса);

- принятие мер по ликвидации нежизнеспособных кредитных организаций; упорядочение процедур банкротства кредитных учреждений и введение соответствующей специализации в действия судов, упрощение взыскания залогов и реализации залогового имущества;

- создание законодательной базы для предоставления синдицированных банковских кредитов;

- предоставление Банку России как надзорному органу, возможности в одностороннем порядке по итогам проверки финансового состояния банка уменьшать его капитал, используемый для расчета нормативов банковской деятельности, до реального;

- расширение условий для осуществления надзора за деятельностью групп и холдингов, имеющих в своем составе кредитные организации, на консолидированной основе;

- формирование стратегии деятельности банков с государственным участием, предусмотрев в том числе последовательное сокращение этого участия;

- создание защитных механизмов, обеспечивающих недопустимость пересмотра принятых Банком России обоснованных решений об отзыве у кредитных организаций лицензий на осуществление банковских операций.

Представляется, что в настоящих условиях при наличии значительного количества работ в области банковской деятельности проблеме организационных структур банков незаслуженно не уделяется достаточного

внимания, а от знания природы и тенденций структуры управления во многом зависит будущее банка. В этой связи важным является исследование внутренней природы структуры управления банком, ее «жизни», законов развития, в силу которых возникает новое структурное подразделение, устанавливаются новые схемы взаимодействия и отношений работников.

Организационная структура управления банком является комплексным образованием, характеризующимся определенным способом взаимосвязи подразделений, реализующейся посредством возникающих и формально установленных отношений в процессе управления банком.

Анализ генезиса организационной структуры управления показывает двойственность ее функционально-организационной природы. С одной стороны, она отражает процессы управления и те функциональные изменения, которые возникают вследствие развития самого банка, а с другой стороны, обуславливает такие организационные условия в банке, которые необходимы для его нормального функционирования.

Практически сущность организационной структуры управления состоит в обеспечении устойчивости и одновременно изменчивости (подвижности) всей системы взаимосвязей между структурными подразделениями, необходимых для достижения целей банка. Процесс развития структуры протекает при наличии, во-первых, способности ее элементов не просто к изменению, а к реакции в «лучшую сторону» на изменяющиеся условия; во-вторых, наличие источника развития, т.е. внутренних противоречий и, в-третьих, в возможности самой структуры к перестройкам. Эти внутренние условия обуславливают процесс саморазвития структуры. Практика показывает, что разрешение противоречий в структуре управления банком различно по степени значимости в изменении свойств структуры, всякий раз при ее совершенствовании происходит изменение определенных организационно-функциональных параметров банка.

Организационная структура банка является одним из ключевых элементов, способных как укрепить его позиции на рынке, так и быть фактором

поражения в конкурентной борьбе. Работа по повышению стратегической эффективности банка в рамках модуля «Организационная структура» включает следующие этапы:

- диагностика;
- выработка и обоснование предложений по совершенствованию организационной структуры;
- реализация плана стратегической реорганизации (реструктуризации) банка.

I этап -Диагностика,

1.1. В работе над стратегией банка в области организационной структуры осуществляется комплексный анализ текущей организационно-функциональной структуры банка. При этом уточняются:

- зоны активности подразделений банка;
- полномочия подразделений и их руководителей;
- организация процесса принятия решений;
- состав подразделений, занятых обслуживанием клиентов, их функции, задачи, роль и место в организационной структуре банка;
- филиальная сеть банка и другие каналы дистрибуции банковских продуктов. Политика банка в области развития каналов дистрибуции продуктов (product delivering channels);
- система оценки персонала и организация повышения квалификации сотрудников (personnel performance evaluation).

1.2.Важнейшим разделом данного этапа является решение проблемы логистики. Прежде всего выявляется наличие и качество формализованных (документированных) операционных процедур (руководств, подразделений, рекомендаций и т.п.). При этом уточняются, во-первых, задачи, функции, полномочия подразделений и служб; во-вторых, оцениваются рабочие процессы создания, продвижения и поддержки продуктов и услуг банка; в-третьих, анализируются процедуры управления банком и его подразделениями (постановка задач, планирование, финансовое планирование, контроль,

оперативное регулирование, отчетность, анализ деятельности). После этого оценивается актуальность имеющихся процедур и определяется необходимость продолжения реализации каждой из них, на основе чего реализуется процесс создания и обновления (ввод новых) процедур в банке.

1.3. Кадровое обеспечение и управление персоналом. В рамках этого раздела определяются параметры кадрового обеспечения и затрат на содержание персонала в сравнении с финансовыми показателями деятельности банка на основе анализа системы управления персоналом по направлениям: квалификационные требования; нормы, инструкции и правила; показатели качества, количества, эффективности работы сотрудников.

1.4. Важным разделом данного этапа является анализ системы внутреннего контроля, включая оценку работы специального подразделения внутреннего контроля банка, а также эффективность выполнения функций внутреннего контроля в других службах и подразделениях банка.

Важнейшим блоком внутреннего контроля является служба внутреннего аудита банка. Уточняются назначение и функции данной службы, в частности, организация финансового аудита и общего (нефинансового) аудита. После этого вырабатываются механизмы и процессы внутреннего контроля (включая риск-менеджмент).

1.5. В рамках раздела (субмодуля) «Информационно-технологическое обеспечение текущей организационной структуры» анализируется состояние: ИТ-поддержки основных бизнес-функций; ИТ-поддержки управленческих функций; использования информационных систем, степень их соответствия требованиям пользователей; наличия и качества инструкций для пользователей.

1.6. В рамках этого этапа важное значение имеет анализ имеющихся и реализуемых планов развития организационной структуры на предмет их соответствия общей стратегии. Особое внимание при этом отводится выявлению, во-первых, «выпадающих» функций; во-вторых, дублирующих функций; в третьих, взаимных противоречий в функциональной структуре. В

заключение проводится обобщающий SWOT-analysis текущей организационной структуры и планов ее развития с учетом стратегии банка:

- сильные стороны организационной структуры;
- слабые места (проблемы) организационной структуры;
- неиспользуемые возможности текущей структуры;
- потенциальные проблемы (угрозы).

II этап - Выработка предложений по совершенствованию организационной структуры банка.

При выработке предложений должны быть определены прежде всего меры, которые срочно необходимы, и/или меры, реализация которых принесет существенный эффект при сравнительно небольших затратах рабочего времени и финансовых средств.

2.1. Предложения по предварительной оптимизации текущей структуры предполагают прежде всего проведение этой работы сообразно с общей стратегической концепцией развития банка и связаны с организационной поддержкой реализуемых функций управления банком. Структура предложений включает: назначение, функции, подчиненность, полномочия, кадровое обеспечение, информационно-технологическая поддержка.

2.2. Следующим этапом является стратегическая оптимизация организационной структуры банка, в процессе которой должно осуществляться проектирование целевой организационной структуры, соответствующей бизнес- стратегии банка (совместно с персоналом банка), включая: клиентский функциональный блок; функции управления банком; функции поддержки; распределение функций и зон ответственности между подразделениями головного офиса и филиалами.

Одновременно готовятся и обосновываются предложения по созданию новых бизнес-подразделений банка (функции, подотчетность, полномочия, кадровое и техническое обеспечение).

2.3. Завершается второй этап разработкой плана стратегической реорганизации банка, который включает мероприятия, исполнителей,

необходимые ресурсы (материальные, финансовые, кадровые). Утверждается график реализации плана.

III этап - Реализация плана стратегической реализации.

Схема реализации плана достаточно традиционна: логистика (создание документации по новым подразделениям и процедурам), обучение и тренинг, создание новых подразделений, текущий контроль.

В процессе реализации плана постоянно осуществляется актуализация плана реорганизации.

Заключение

Учитывая постоянную необходимость избегания банковских рисков и обеспечения финансовой устойчивости банки должны разрабатывать и применять наиболее эффективные процедуры оценки деятельности и руководства своей деятельностью

На данный момент времени экономика выставляет требования банкам в создании комплексных программ развития, направленных на трансформацию организационных структур, управленческих методов, введение современных подходов к обслуживанию потребителей, соответствующих международным стандартам. Изменение деятельности банка по вышеперечисленным сферам должна характеризоваться последовательностью и идти в рамках общей стратегии развития всего банка.

Точность стратегических целей, последовательность в осуществлении стратегических решений, соответствие стратегии развития условиям внешней среды – все это условия успеха коммерческого банка в современной ситуации. Необходимо отметить, что на данный момент времени в российской практике менеджмент банка должен понимать сущность стратегии развития, ее виды, должен знать, как формировать и осуществлять стратегию.

Важное значение приобретает использование подходов оценки результатов стратегии, которые позволяют после анализа ситуации скорректировать деятельность банка для достижения поставленной цели и оценить действенность стратегии развития. Часто у современных коммерческих банков есть разработанные стратегии развития, но обычно они представлены только документом с одноименным названием, и все разработанные положения стратегии остаются либо не реализованы, либо реализованы без соответствующего контроля.

Стратегии, осуществляющиеся без контроля со стороны руководства банка и без оценки ее эффективности, могут привести организацию к не тем результатам, которые требовались.

В результате формирования стратегий развития коммерческого банка, претерпевают изменения и внутреннего характера, и в первую очередь структуры управления.

Исследования показали, что за рубежом банковская система более стабильна, что не требует регулярных изменения в организационной структуре и в первую очередь в Японии и США изменения вызваны расширением комплекса оказываемых услуг.

В России изменения организационных структур банков вызваны большим количеством факторов – от рисков на фоне нестабильности финансового и денежно-кредитного сектора экономики, до расширения ассортимента.

Список использованных источников

1. О банках и банковской деятельности: федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 (в ред. от 31.12.2017). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/
2. О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности: положение Банка России от 26.03.2004 №254-П (в ред. от 01.09.2015 №3765-У). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru/Publ/Vestnik/ves151012086.pdf>
3. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России): федеральный закон от 10.07.2002 №86-ФЗ (в ред. от 07.03.2018). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/
4. Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах: положение Банка России от 16.12.2003 №242-П (в ред. от 04.10.2017). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_46304/
5. Об уполномоченных федеральных органах исполнительной власти в области страхования вкладов физических лиц в банках Российской Федерации: постановление Правительства РФ от 14.10.2004 №548. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_49885
6. О внесении изменений в Инструкцию Банка России от 16 сентября 2010 года № 136-И «О порядке осуществления уполномоченными банками (филиалами) отдельных видов банковских операций с наличной иностранной валютой и операций с чеками (в том числе дорожными чеками), номинальная стоимость которых указана в иностранной валюте, с участием физических лиц: указание Банка России от 13.04.2016 №3994-У. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_105583/
7. Об обязательных резервных требованиях: указание Банка России от 13.11.2017 №4604-У. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

http://www.cbr.ru/analytics/standart_acts/others/4604-u.pdf

8. Об открытии и закрытии банковских счетов, счетов по вкладам (депозитам), депозитных счетов: инструкция Банка России от 30.05.2014 №153-И. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru/Publ/Vestnik/ves140626060.pdf>

9. Об обеспечении бесперебойного осуществления переводов денежных средств с использованием платежных карт: письмо Банка России от 02.06.2014 №104-Т. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru/Publ/Vestnik/ves140609054.pdf>

10. О Рекомендациях по проведению анализа деятельности кредитных организаций и развития банковских услуг в регионе: письмо Банка России от 07.08.2006 №106-Т. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_79242/

11. О Кодексе корпоративного управления: Письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru>.

12. Андреева, М. А. Формирование и развитие системы комплексного банковского обслуживания физических лиц в Российской Федерации // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия Экономика. 2011. № 3. С. 241-243.

13. Банковское дело. Словарь / под ред. Л. Е. Миронова. М.: ИНФРА-М, 2014.

14. Борисов, Э.Ю. Принципы проектирования организационной структуры управления финансово-кредитной организации // Вестник университета. 2013. №13. С. 130 – 134.

15. Белоглазова, Г. Н. Кроливецкая Л. П. Банковское дело. Организация деятельности коммерческого банка: М.: Издательство Юрайт, 2011.

16. Васильев, Е.С. Особенности корпоративного управления в банковском секторе России. Известия Тульского государственного университета. 2011. №3-2. С. 206-218.

17. Вейлл, П. Искусство менеджмента / пер. с англ. И. Б. Козыревой. М.: Новости, 1993.

18. Веснин, В.Р., орпоративное управление. М.: Инфра-М, 2014. 272 с
19. Дворникова, Ю.В. Оценка эффективности деятельности коммерческого банка как элемент системы управления / Ю.В. Дворникова, Д.Д. Абрамова // Актуальные вопросы современных научных исследований. – 2017. – С. 272-276.
20. Добролежа, Е.В. Динамика развития банковского сектора России по итогам реализации Стратегии-2015 // Вестник РГЭУ. – 2016. - №2.-.- с. 169-176.
21. Добролежа, Е.В. К вопросу о влиянии межбанковской конкуренции на экономический рост современной России // Финансовые исследования. – 2016. - №3. – 38- 43.
22. Егорова, Н.Е. Смулов А.М., Полетаева В.М. О банковских стратегиях управления проблемной ссудной задолженностью юридических лиц // Банковское дело. 2011. № 8. С. 44-47.
23. Зубрилин, И.Н. Содержание механизма реализации развития корпоративного управления в социально-экономической системе. Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2014. Т. 14. № 3. С. 552-559.
24. Зубрилин, И.Н. Содержание механизма реализации развития корпоративного управления в социально-экономической системе. Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2014. Т. 14. № 3. С. 552-559.
25. Иванова, Е.А. К вопросу организации розничных банковских услуг в РФ / Е.А. Иванова, Е.В. Жегалова // Вестник научных конференций. – 2017. - №6-2(22). - С. 52-55.
26. Иванова, С.П. Новые подходы стратегического планирования по проведению комплекса мер, направленных на стабилизацию банковской системы / С.П. Иванова // В сборнике: Расширенное воспроизводство инновационной экономики и интенсификация спроса на инновации в России. Сборник научных статей – Москва, ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2016. С. 44-48.

27. Иванов, А.Н. Банковские услуги: зарубежный и российский опыт / А.Н. Иванов // М. : Финансы и статистика, 2012. – С. 9.
28. Козлова, Г.Г. Влияние изменения законодательства о банкротстве физических лиц на рынок потребительского кредитования / Г.Г. Козлова, И.В. Моргунова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. - №1. – С.1-5.
29. Корнева, Д.Ю. Опыт организации банковских систем зарубежных стран / Д.Ю. Корнева // Академическая публицистика. – 2017. - №12. – С. 179-184.
30. Лаутс, Е. Б. Рынок банковских услуг: правовое обеспечение стабильности / Е.Б. Лаутс. М.: ВолтерсКлувер, 2017. 32 с.
31. Леонтьев, П. А. Методические подходы к оценке эффективности процессов предоставления банковских услуг // Банковские услуги. 2013. № 10. С. 15-24.
32. Морейская, С.Б. Формирование и перспективы развития российской модели корпоративного управления. Вестник Воронежского института экономики и социального управления. 2016. № 2. С. 68-74.
33. Минушкин, Г.А. Особенности банковских услуг и их распространение в России / Г.А. Минушкин // Роль Евразийского экономического союза в глобализации российской экономики. – 2017. – С. 142-145.
34. Натальина, Т. В. Установление причинно-следственных связей между стратегией и бизнес-процессами предприятия // Вестник СибАДИ. 2015. № 5(45). С. 178 – 184.
35. Одегов, Ю. Г., Никонова Т. В., Безделов Д. А. Банковский менеджмент. Управление персоналом. М.: Экзамен, 2016.
36. Принципы корпоративного управления для банков. Базельский комитет по банковскому надзору: руководство. Банк международных расчетов. 2015.
37. Ровенский, Ю.А., Наточеева Н.Н., Полетаева В.М. Социально-экономические проблемы, снижающие финансовую устойчивость российских

кредитных организаций // Деньги и кредит. 2017. № 2. С. 69-74.

38. Розмысло М.В. Проблемы и перспективы развития рынка розничных банковских услуг России / М.В. Розмысло // Экономический потенциал студенчества в региональной экономике. – 2017. - С.178-183.

39. Руковчук, А.В. Оптимизация организационной структуры управления банком // Управленческое консультирование. 2011. №2. С.149 – 165.

40. Садыкова К.В. Особенности создания и управления корпоративными преимуществами в интегрированных корпоративных структурах в период кризиса // В сборнике: Актуальные вопросы и проблемы общественных наук XXI века. Материалы Международной научно-практической конференции. Под редакцией И.Е. Бельских. Волгоград, 2015. С .50-52.

41. Садыкова К.В. Трансформация зарубежного опыта реализации инновационных конкурентных стратегий в российскую банковскую практику / К.В. Садыкова, С.П. Иванова // Современные социально-экономические процессы: проблемы занятости, закономерности, перспективы. – 2017. – С. 47-49.

42. Тарасова Н. В. Потребительский кредит: новое в правовом регулировании / Н.В. Тарасова, И.Г. Бабаева // Актуальные вопросы юридических наук: материалы II междунар. науч. конф. (г. Челябинск, февраль 2015 г.). - Челябинск: Два комсомольца, 2015. - С. 79-82.

43. Усошкин В. М. Современный коммерческий банк. Управление и операции. М.: АНТИДОР, 2010.

44. Чернышова О.Н. Анализ эффективности организационных структур банков / О.Н. Чернышова, А.Ю. Федорова, Р.Ю. Черкашев // Социально-экономические явления и процессы. – 2017. – Т.12. - №3. -С. 216-224.

45. Шаш А.А. Трансформационные стратегии российского банковского сектора / А.А. Шаш // Проблемы управления финансами в государственном и корпоративном секторах экономики. – 2017. – С. 228-24.



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Базовая кафедра современного банковского дела

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студентки

Бархударовой Шахлыг Майис кызы

Специальность (направление) 38.03.01 Экономика _____ группа
_Б214016дб

Руководитель ВКР_ профессор базовой кафедры современного банковского дела,
доктор экономических наук, профессор Л.И. Вотинцева

на тему **Организационные структуры управления банком: обоснование принятых
моделей и стратегий**

Дата защиты ВКР « 25 » июня 2018 г.

Выпускная квалификационная работа выполнена на актуальную тему в области менеджмента организационной структуры управления банком как имманентного свойства системы управления и развития бизнеса. Работа подготовлена в рамках научного направления кафедры, содержит современные аспекты научных подходов к развитию организационных типов строения систем управления кредитными организациями, обобщения зарубежного и отечественного опыта в этой области знаний, эмпирические оценки современных стратегий и моделей.

Бакалавр продемонстрировал удовлетворительные способности в обосновании экономических проблем, аргументированию и умению ясно строить письменную речь, обобщать и анализировать деловую банковскую информацию, решать поставленные в ВКР задачи. Степень самостоятельного выполнения работы, ответственности и работоспособности выпускника оценивается в границах минимального освоения компетенций, рекомендованных учебным регламентом образовательной программы.

Замечаний по содержанию ВКР нет.

Заключение: заслуживает оценки «хорошо» и присвоения квалификации **Бакалавр**

Руководитель ВКР
«21» июня 2018 г.

д.э.н., профессор Л.И. Вотинцева