9. МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

9.1. ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Королев О.Г., к.э.н., доцент, докторант финансовой академии при Правительстве РФ

Статья посвящена вопросам структурирования банковского бизнеса и проблемам децентрализации управления деятельностью кредитной организации. В практике российских коммерческих банков традиционные линейно-функциональные организационные структуры с жесткими вертикалями принятия решений препятствуют развитию адаптивности и гибкости организаций и не позволяют оперативно реагировать на изменения внешней среды. В средних и крупных банках с широким набором диверсифицированных продуктов и услуг более эффективным представляется использование дивизиональных структур управления, а также внедрение в состав дивизиональных организационных структур, ориентированных на обслуживание клиентов, матричных и проектных структурных подразделений.

Однако децентрализация системы управления банком, предполагающая делегирование только прав принятия решений без определения ответственности за последствия принимаемых решений и механизмов взаимодействия и согласования деятельности отдельных подразделений, не обеспечивает итогового улучшения финансовых результатов и повышения эффективности деятельности. Делегирование как полномочий, так и ответственности за финансовые результаты деятельности отдельных подразделений может реализовываться в рамках финансовых структур банков.

Тем не менее, при построении организационной и финансовой структуры банка многое зависит от конкретных целей и задач, стоящих перед банком, вида и характера специализации, особенностей организации. Эффективное функционирование в значительной мере зависит от ориентированности банка на приспособление своей внутренней структуры к потребностям рынков и клиентов.

Структура современного коммерческого банка не может быть статичной, а наоборот – должна меняться, адаптируясь к внешним условиям и внутренним потребностям. Организационная структура предопределяет как механизмы взаимодействия частей внутри банка, так и механизмы взаимодействия самого предприятия с внешней средой. От того, как структурирован банк, зависят процессы распределения ответственности, принятия решений, степень экономичности технологических цепочек. Помимо этого, организационная структура предусматривает и обеспечивает обратную связь в системе, без которой невозможно эффективное управление. Именно поэтому менеджеры всех уровней уделяют огромное внимание принципам и методам формирования, выбору типа или комбинации видов структур, изучению тенденций в их построении и оценке их соответствия поставленным целям и решаемым задачам.

Структура организации представляет собой логические взаимоотношения уровней управления и подразделений (функциональных областей), построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Структура организации отражает ее архитектонику, наличие отдельных частей и соотношений между ними, степень жесткости (гибкости) организационной конфигурации, типы взаимодействий между внутренними элементами.

Под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Элементами структуры являются отдельные работники, службы, отделы и другие звенья аппарата управления. Отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые подразделяются на горизонтальные и вертикальные. Вертикальные связи носят характер подчинения и возникают при иерархичности управления. Горизонтальные связи имеют характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми.

Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи отражают движение информации и управленческих решений между линейными руководителями, полностью отвечающими за деятельность структурных подразделений или организации в целом. Функциональные связи образовываются по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

Канадский социолог *Генри Минцберг*[1] выделил шесть базисных частей (функциональных областей) организации (см. рис. 1).

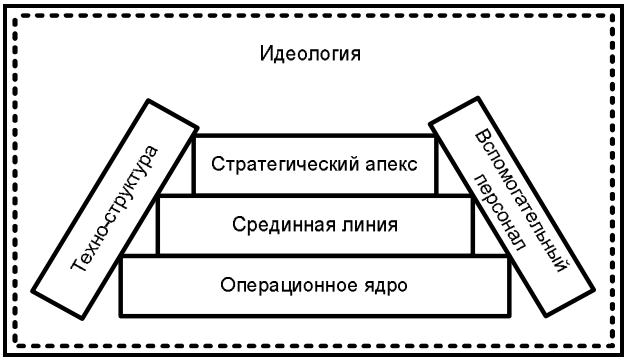

Рис. 1. Шесть базисных частей организации

Операционное ядро является основой любой организации и состоит из индивидов, непосредственно производящих продукт и предоставляющих услуги.

Стратегический апекс представляет собой менеджера или группу менеджеров, занимающих положение, которое позволяет им удерживать в поле зрения систему в целом.

Срединная линия включает в себя менеджеров, управляющих операционным ядром, и менеджеров, управляющих менеджерами.

Техноструктура представляет собой группы сотрудников, которые анализируют, контролируют работу других сотрудников.

Вспомогательный персонал оказывает услуги, направленные на удовлетворение внутренних потребностей организации.

Идеологическая часть задает направление формирования традиций и убеждений организации, которые отличают ее от всех остальных, отвечает за поддержание корпоративной культуры.

Г. Минцберг описал модель шести базисных частей организации следующим образом: «Мы имеем небольшой стратегический апекс, соединенный расширяю-

[1] Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2001.

щейся книзу срединной линией с плоскостью операционного ядра, образующего основу всей конструкции. Мы изобразили эти три части в виде непрерывного образования для того, чтобы показать, что обычно они объединены при посредстве единой цепочкой формальных властных полномочий. Техноструктура и вспомогательный персонал изображены по обе стороны от основного «ствола», что подчеркивает их косвенную связь с основной линией власти и опосредованное влияние на операционное ядро. Идеология изображена в виде ореола, гало, окружающего систему в целом».

Централизация предполагает концентрацию полномочий и ответственности по принятию решений в руках высших менеджеров организации. Процессы принятия решений и их внедрения разделяются: высшие руководители принимают решения, управляющие среднего звена передают и согласовывают их, работники – выполняют.

К основным достоинствам централизованных структур можно отнести:

- улучшение контроля и координации специализированных функций, уменьшение количества и масштаба ошибочных решений, принимаемых менее опытными менеджерами;
- сильная централизация управления способствует гармоничному развитию подразделений и организации в целом;
- возможность легко использовать опыт и знания персонала центрального органа управления;
- успешная концентрация сил и средств на решении ключевых проблем.

Однако централизованные организации медленно приспосабливаются к изменениям рыночных условий, слабо реагируют не меняющиеся потребности клиентов, ограничены в творчестве и инициативе, неэффективно действуют в условиях конкуренции.

Среди основных причин этого можно выделить следующие:

- длинные цепи команд, большое количество уровней управления и жесткий контроль сверху замедляют реакцию на изменения;
- неэффективный контроль подавляет инициативу и рост квалификации работников;
- большая численность многоуровневых структур определяет значительные затраты на их содержание.

Для того, чтобы принимать оперативные решения в связи с поведением конкурентов, изменениями потребностей клиентов, необходимо прибегнуть к определенной децентрализации.

Децентрализация полномочий имеет следующие преимущества:

- облегчение процесса принятия решений при значительных объемах обрабатываемой информации;
- улучшение коммуникаций и эффективности решений за счет увеличения самостоятельности менеджеров нижних уровней, ближе всего стоящих к возникающим проблемам и лучше всех их знающих;
- усиление мотивации, повышение ответственности, заинтересованности и вознаграждения подчиненных.

Децентрализация в виде разделения стратегических функций управляющих высшего уровня и текущих функций руководителей более низших звеньев приводит к повышению автономности в принятии решений в отдельных подразделениях, к сокращению среды централизованного контроля. Благодаря этому растет ответственность подразделений за их прибыльность. Эти подразделения представляют собой относительно автономные, самофинансируемые небольшие компании в структуре основной организации.

Однако делегирование полномочий не означает отмену контроля. Контроль должен строиться таким образом и быть настолько эффективен, чтобы децентрализованные действия можно было правильно оценить.

Организации с меньшим числом уровней управления и более широким охватом контролем оказываются более гибкими и динамичными, чем централизованные пирамидальные структуры. Широкий охват контролем облегчает передачу полномочий вниз, децентрализацию управления.

Следует отметить, что децентрализованные системы имеют ряд характеристик, ограничивающих их использование:

- предъявляются высокие требования к квалификации и профессионализму персонала;
- такие системы эффективны только в рыночных условиях;
- малоэффективны в условиях идеологического кризиса в организациях;
- им присуща высокая степень сопротивления изменениям.

Основной проблемой децентрализованных систем является то, что их успешное применение возможно лишь тогда, когда собственные цели подразделений действительно не противоречат целям всей организации.

Признавая делегирование важнейшим элементом формирования организационных структур управления и нахождения приемлемых соотношений централизации и децентрализации, следует доводить этот процесс до четкого распределения полномочий и ответственности по нижестоящим уровням управления. Это позволяет руководителям среднего и нижнего звеньев принимать решения, повышающие эффективность организаций в целом.

Следовательно, децентрализация не является средством избавления от всех сложностей управления организацией. И многоуровневые, иерархические, и децентрализованные структуры имеют как достоинства, так и недостатки.

В современном менеджменте различают два основных класса организационных структур: иерархические (механистические) и органические. Встречаются и иные наименования указанных классов. Например, бюрократические и адаптивные структуры.

Структуры иерархического типа основаны на принципах управления, сформулированных еще в начале XX века. Основное внимание уделялось разделению труда на отдельные функции и соответствию ответственности управляющих работников предоставляемым им полномочиям.

Концепция иерархической структуры была сформулирована немецким социологом Максом Вебером, разработавшим нормативную модель рациональной бюрократии. Она содержала следующие принципиальные положения:

- четкое разделение труда, следствием которого является необходимость использования квалифицированных специалистов по каждой должности;
- иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей, т.е. детальная регламентация;
- дух формальной обезличенности, с которым должностные лица выполняют свои обязанности;
- осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к определенной должности.

Формирование структур иерархического типа свойственно для организаций, оперирующих в стабильном окружении с низким уровнем неопределенности.

Иерархический тип структур имеет много разновидностей, отличающихся друг от друга способом реализации и преобладанием линейных или функциональных взаимосвязей.

В линейных структурах преобладает линейная форма связей (см. рис. 2).

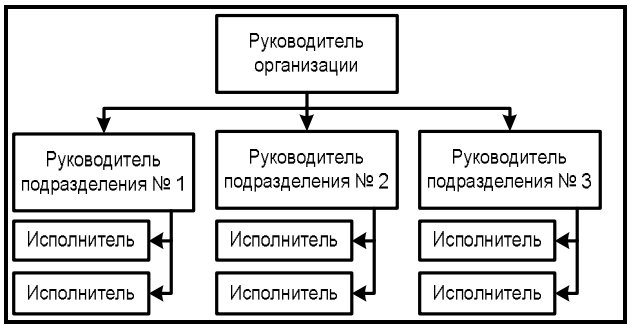

Рис.2. Линейный тип структуры управления

Сущность линейной формы связей в структуре управления состоит в том, что во главе каждого коллектива стоит один руководитель, который подотчетен вышестоящему руководителю. Подчиненные выполняют распоряжения только своего непосредственного руководителя. Вышестоящий руководитель не имеет права отдавать распоряжения работникам, минуя их непосредственного начальника.

К достоинствам линейного типа структур управления можно отнести следующие:

- установление четких и простых взаимосвязей между подразделениями организационной структуры;
- получение подчиненными непротиворечивых и увязанных между собой заданий и распоряжений;
- полная ответственность каждого руководителя за результаты работы;
- обеспечение единства распорядительства сверху донизу.

Однако основным недостатком линейной организационной структуры является то, что для руководства организацией руководитель должен быть компетентен во всех областях управления, что приводит в сложных организациях к перегрузке руководителей, некомпетентности и несвоевременности принятия решений, бюрократизму и негибкости. При этом конечный результат работы, ее эффективность и качество оцениваются по организации в целом, так как считается, что все подразделения в той или иной мере работают на получение результата.

Достоинства линейного типа структур можно использовать для управления подразделениями коммерческого банка (отделами, филиалами).

В функциональных структурах преобладает функциональная форма связей, которые характеризуются выделением специалистов и подразделений, хорошо знающих конкретные области деятельности и принимающих в этих областях обоснованные решения (см. рис. 3).

Функциональная структура предполагает специализацию каждого органа управления на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления. В свою очередь, подразделения (исполнители) обязаны выполнять все указания функциональных органов, иначе применение такой структуры теряет смысл. Общие вопросы обсуждаются коллективно, и решения по ним принимаются коллегиально. Функциональная специализация аппарата управления повышает его эффективность, так как вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться в выполнении всех функций, появляется штаб высококвалифицированных специалистов.

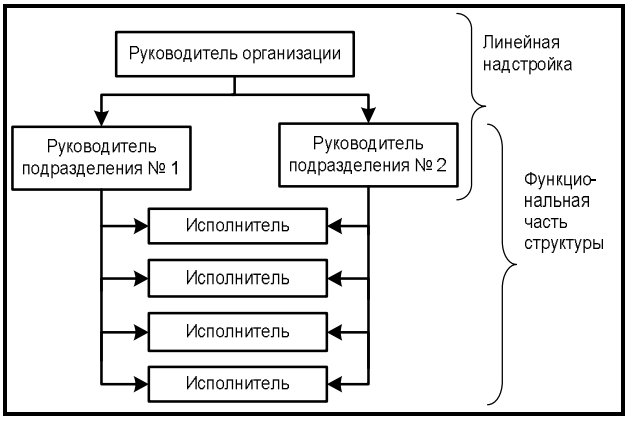

Рис. 3. Функциональный тип структуры управления

К достоинствам структур функционального типа можно отнести следующие:

- повышение уровня компетенции и качества принимаемых управленческих решений за счет функциональной специализации управления, высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций. В отдельных случаях за счет специализации по функциям возможно сокращение сроков разработки и принятия решений;
- освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению деятельностью, быстродействие;
- создается основа для использования в работе консультаций опытных специалистов, уменьшается потребность организации в специалистах широкого профиля;
- повышение гибкости структуры, которая реагирует на изменяющиеся потребности организации путем создания новых функциональных служб.

Однако функциональным структурам присущ ряд серьезных недостатков, в частности:

- трудность поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- длительная процедура принятия решений;
- возможное отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами;
- снижение ответственности исполнителей за работу в результате того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей. Таким образом нарушается принцип единоначалия;
- дублирование и несогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками, поскольку каждый функциональный руководитель и специализированное подразделение ставят свои вопросы на первый план. Появляется дуализм управления, нарушается такой принцип управления как единство распорядительства;
- затрудняется осуществление контрольных функций, в т.ч. контроль эффективности.

В связи с отмеченными недостатками функциональная структура неприменима там, где необходима оперативность неожиданного, творческого принятия решения. Она больше ориентирована на выполнение повторяющихся рутинных задач. Необходимость диверсифицировать продуктовый ряд, изменчивость внутренних и внешний связей, динамизм внедрения инноваций, жесткая конкурентная борьба приводят к серьезным трудностям и во многих случаях совершенно исключают использование функциональных форм управления. Поэтому в современных условиях функциональная структура практически не применяется в чистом виде (за

исключением ряда научно-исследовательских и проектных организаций).

Она используется в органическом сочетании с линейной структурой, построенной на основе вертикальной иерархии и базирующейся на строгой подчиненности низшего звена управления высшему. Линейно-функциональная структура свободна от недостатков, присущих отдельно линейной и функциональной структурам.

Децентрализация управления в рамках линейно-функциональной структуры приводит к тому, что разделение прав и ответственности дробится между разными органами, руководящими формированием ресурсной базы, размещением средств, реализацией продуктов и т.д. В общем виде в линейно-функциональной структуре у линейного руководителя появляется штаб, состоящий из управленческих подразделений (отделов, служб, специалистов), которые отвечают за выполнение какого-то одного вида управленческой деятельности. Принципиальная схема линейно-функциональной структуры управления приведена на рис. 4.

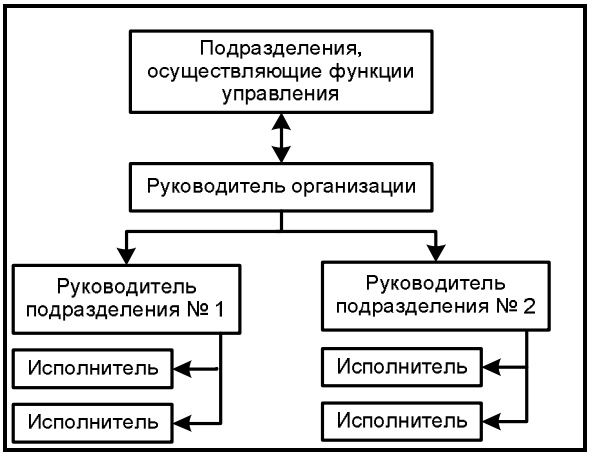

Рис. 4. Линейно-функциональный тип структуры управления

Используя линейно-функциональную структуру, организация обеспечивает разделение управленческого труда, поскольку линейные звенья управления непосредственно принимают решения, а функциональные – консультируют, разрабатывают конкретные вопросы, готовят решения, программы, планы, контролируют деятельность подразделений.

Руководители функциональных подразделений, отвечающих за бухгалтерский учет, экономический анализ, планирование, оценку рисков, контроль и аудит, маркетинг, персонал, не отдают распоряжений непосредственно подразделениям, хотя их влияние на осуществление основной деятельности несомненно.

Она заключается в технической подготовке процесса, разработке вариантов решений вопросов, связанных с руководством процессом. Роль функциональных служб зависит от масштабов деятельности и структуры управления организацией в целом.

К числу основных преимуществ линейно-функциональной структуры можно отнести следующие:

- повышение обоснованности команд линейного руководителя за счет привлечения советников и коллегиальности разработки решений;
- освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием, маркетингом и др.;
- соблюдение принципа единоначалия; построение связей «руководитель-подчиненный» с условием подчинения каждого работника только одному руководителю по иерархической лестнице;
- полная ответственность руководителя за принимаемые решения.

Линейно-функциональные структуры особенно эффективны при решении повторяющихся в течение длительного времени задач. Они обеспечивают максимальную стабильность организации, создают наиболее благоприятную основу для формальной регламентации полномочий и ответственности.

Однако традиционная линейно-функциональная структура не отвечает потребностям растущей организации и развивающегося бизнеса, так как удлиняются цепи команд от высшего управляющего до исполнителя, и организация становится практически неуправляемой. Ситуация может осложняться расширением деятельности организации в регионах и диверсификацией деятельности, поскольку линейно-функциональные структуры не всегда обладают необходимой гибкостью и приспособляемостью при возникновении новых задач, не обеспечивают координацию деятельности при внедрении новых программ.

В целом, линейно-функциональным структурам присущи следующие недостатки:

- узкая специализация каждого подразделения;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;
- плохое взаимодействие на горизонтальном уровне между подразделениями;
- аккумулирование на верхнем уровне полномочий по решению не только стратегических, но и множества оперативных задач;
- увеличение сроков разработки и принятия решений вследствие обращения к советникам;
- затруднение процессов принятия решений, так как в процессе обсуждения могут не совпадать точки зрения советников на способы решения проблем;
- осложнения в движении информации, обусловленные, во-первых, тем, что обсуждение проблем происходит по всей иерархической цепочке сверху вниз внутри каждого функционального подразделения, а во-вторых, тем, что качество решений на высшем уровне определяется не только и не столько компетентностью руководителей, сколько надежностью и достоверностью поступившей к ним информации от руководителей среднего звена. Последние получают возможность влиять на решения вышестоящих менеджеров в собственных интересах или в интересах своей функциональной службы.

На практике недостатки линейно-функциональной структуры усугубляются за счет таких условий ведения деятельности, при которых допускается несоответствие между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней и подразделений; превышаются нормы управляемости, формируются нерациональные информационные потоки, чрезмерно централизуется оперативное управление, не учитывается специфика работы различных подразделений, отсутствуют необходимые при этом типе структуры внутренние нормативные и регламентирующие документы.

Рост размеров организаций, диверсификация их деятельности, усложнение технологических процессов в условиях динамично меняющейся внешней среды диктуют необходимость использования дивизиональных структур управления (от англ. division – отделение).

Первые разработки дивизиональной структуры, являющейся разновидностью иерархического типа организации управления, относятся к 20-м годам, а пик практического использования – к 60-70-м годам прошлого столетия.

Первыми перестройку структуры по этой модели начали крупнейшие организации («Дженерал Моторс», «Дюпон», «Сирс»), которые в рамках своих предприятий стали создавать отделения, которым предоставлялась определенная самостоятельность в осуществлении оперативной деятельности. В то же время высшее звено управления оставляло за собой право жесткого контроля общекорпоративным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок и т.п. Поэтому этот тип структуры нередко характеризуют как сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением (децентрализация при сохранении координации и контроля).

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения. При этом сложная линейно-функциональная структура делится на достаточно автономные, относительно самостоятельные блоки.

Структура организации по отделениям и выделение блоков происходит, как правило, по трем критериям: по видам продуктов (продуктовая специализация), по обслуживаемым территориям (региональная специализация), по ориентации на потребителя (клиентская специализация).

В общем виде схема дивизональной структуры показана на рис. 5.

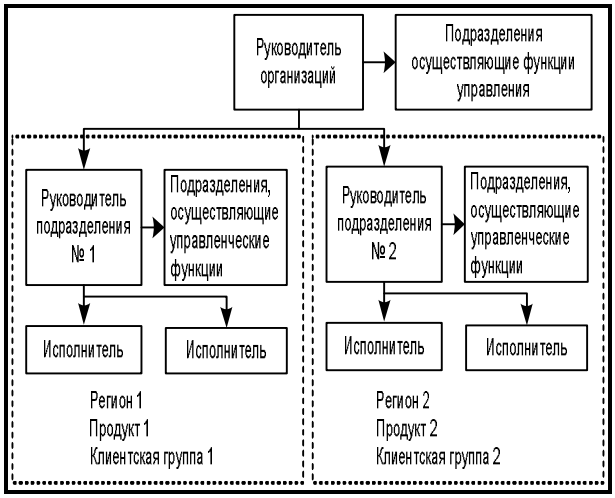

Рис. 5. Дивизиональный тип структуры управления

В дивизиональных структурах делегирование части управленческих функций (ценообразование, маркетинг, планирование) в более низшие структурные звенья позволяет подразделениям частично или полностью взять ответственность за реализацию проектов на себя.

В результате управленческие ресурсы верхнего эшелона организации высвобождаются для решения стратегических задач.

Дивизиональная система управления может являться саморегулируемым механизмом, способным автоматически приспосабливаться к меняющимся условиям внешней среды. Дивизиональная система фиксирует изменение финансовых результатов работы подразделений, ликвидирует нерентабельные и стимулирует эффективные. Обладая таким механизмом саморегуляции, руководство организации во многих ситуациях освобождается от решения оперативных проблем и может сосредоточиться на более глобальных задачах.

В целом, к преимуществам дивизиональных структур можно отнести следующие:

- ориентация на источник прибыли – прибыльный продукт, регион, прибыльного клиента;
- гибкость реагирования на условия местного рынка;
- ускоренный процесс принятия решений на местах;
- близость к клиенту, знание его потребностей, обеспечение более тесной связи с партнерами и контрагентами;
- децентрализация в условиях специализации подразделений, которая повышает самостоятельность и обоснованность принимаемых решений;
- улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;
- скоординированное управление, которое проявляется в проведении единой политики организации;
- меньший объем отчетности, представляемой высшим уровнем управления.

Вместе с тем, дивизиональные структуры, повышая гибкость управления, имеют ряд существенных недостатков. К основным из них можно отнести следующие:

- рост уровней иерархии управления;
- несогласованность подходов к деятельности у отдельных подразделений, противопоставление их целей общим целям организации;
- плохие горизонтальные связи между подразделениями и возможность конфликта между ними в процессе распределения ресурсов;
- налаженные горизонтальные связи могут приводить к перегрузке управленческого аппарата, плохой взаимосвязи при решении вопросов для всех подразделений;
- рост численности и увеличение затрат на управленческий персонал в связи с дублированием функций управления на разных уровнях и расширением функций контроля.

Тем не менее, в России дивизиональные структуры стали применяться сравнительно недавно, в том числе, в банковском секторе. Наиболее распространенными являются линейно-функциональные структуры управления.

Для определения возможности использования линейно–функциональной и дивизиональной форм организационного построения с учетом особенностей конкретных условий необходимо четко представлять их особенности, достоинства и недостатки, сравнительная оценка которых приведена в табл. 1.

Как уже отмечалось выше, в практике российских коммерческих банков наиболее часто встречается использование линейно–функциональных и дивизиональных структур, а также их сочетания – смешанных функционально-дивизиональных структур управления.

При этом в банках небольших размеров организация управления строится чаще по линейно-функциональной схеме, условный пример которой приводится на рис. 6.

Названия звеньев структуры (управления, отделы) были выбраны условно. На практике иерархия структуры может быть более многоступенчатой. Например, департаменты могут состоять из управлений, управления – из отделов, которые в свою очередь – из групп, секторов, служб и отдельных сотрудников.

Представленная на рисунке централизованная структура позволяет говорить о том, что в банке существует четко вырисованная вертикаль власти, сотрудники подразделений подчинены в полном соответствии с их функциональными обязанностями, т.е. если задача сотрудника состоит в получении процентных доходов от ссуд, то он подчинен руководителю кредитного управления, а если сотрудник занимается учетом, то он подчинен главному бухгалтеру. Помимо этого, отсутствует дублирование функций и работ.

Таблица 1

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ИЕРАРХИЧЕСКИХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

№	Параметр сравнения	Линейно–функциональные	Дивизиональные
1	Среда функционирования	Наиболее эффективны в стабильной среде	Наиболее эффективны в изменяющейся среде
2	Условия применения	Содействуют эффективному производству стандартных продуктов. Рассчитаны на использование действующих технологий и сложившегося рынка. Ориентированы на ценовую конкуренцию	Пригодны для взаимосвязанной диверсификации по продуктам, регионам или группам клиентов. Ориентированы на освоение новых рынков и новых технологий. Могут функционировать в условиях неценовой конкуренции
3	Решаемые проблемы	Обеспечивают быстрое решение проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы	Ориентированы на оперативное принятие решений, в том числе решение сложных межфункциональных проблем
4	Задачи и контроль их выполнения	Обеспечивают выполнение специализированных задач отдельными подразделениями, контролируемых с помощью планов и бюджетов	Предусматривают децентрализованное решение задач подразделениями с централизованной оценкой затрат и результатов каждого из них
5	Специализация функций и координация деятельности	Предусматривают специализацию функций и компетентность. Производственная специализация подразделений может превышать возможности централизованного планирования. Вертикальная интеграция может превышать возможности полной загрузки функциональных подразделений	Создают организационные условия для межфункционального подхода. Высшее звено руководства координирует деятельность подразделений, повышая эффективность их деятельности. Управленческие функции распределены внутри организации

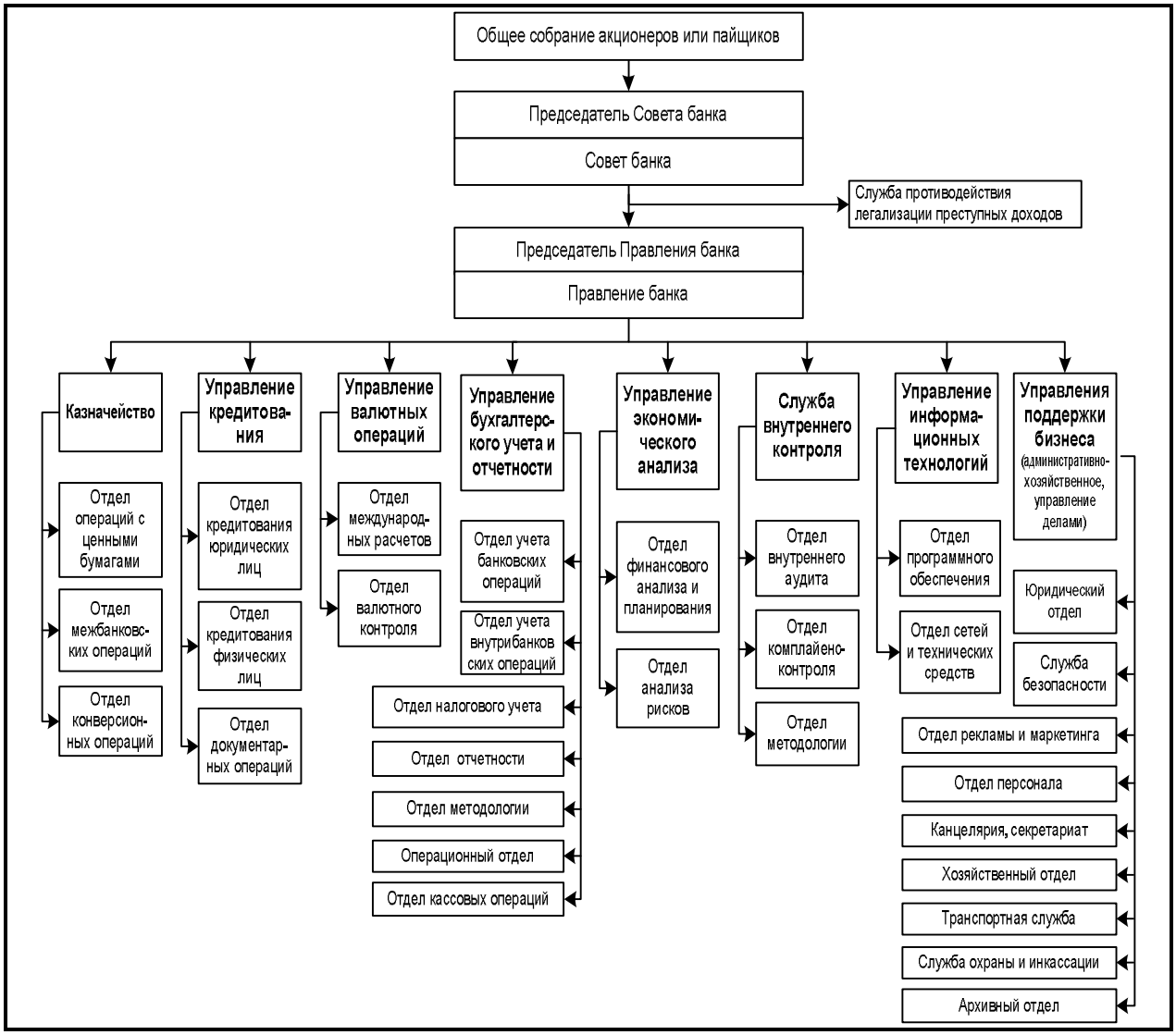

Рис. 6. Схема линейно-функциональной структуры коммерческого банка

Однако представляется, что даже такая простая и прозрачная структура требует видоизменения по ряду причин.

Во-первых, на практике многие решения текущего характера требуют коллегиального подхода к их принятию и пересмотра на регулярной основе. Следовательно, в структуру банка должны быть добавлены постоянно действующие комитеты, решающие определенный круг вопросов, таких как текущее управление активами и пассивами, принятие кредитных решений, отслеживание исполнения планов, выработка предложений по развитию банка. Это позволит частично избежать конфликтов между подразделениями, их заинтересованности в достижении и решении своих, а не общих задач.

Во-вторых, подчинение службы внутреннего контроля непосредственно исполнительному органу нецелесообразно, так как лишает ее независимости в действиях и оценках, что может повлечь за собой множество негативных последствий.

Видоизмененная линейно-функциональная структура, доработанная с учетом отмеченных недостатков, представлена на рис. 7.

Подобные линейно-фукнциональные структуры достаточно распространены в небольших отечественных банках с ограниченными наборами продуктов и услуг.

Тем не менее, эффективность их деятельности зачастую снижается из-за неравномерного распределения обязанностей и потерь на этапе взаимодействия между участками обслуживания. В подобных организациях могут возникать сложности с документооборотом, потери времени в результате многоэтапных согласований, затруднения оперативного анализа и контроля. Клиенты банка могут испытывать неудобства ввиду необходимости обращаться в несколько различных подразделений банка для решения одного комплексного вопроса.

В средних и крупных банках с широким набором диверсифицированных продуктов и услуг, осуществляющих свою деятельность в регионах России и за рубежом, более эффективным представляется использование дивизиональных структур управления. Условные модели таких структур для банков представлены на рис. 8, 9 и 10.

Приведенные модели подразумевают для банков один из типов структуризации: по регионам, по продуктам, по клиентам. Однако, в зависимости от стоящих перед банком целей, выделение дивизионов может производиться комплексно по всем трем признакам.

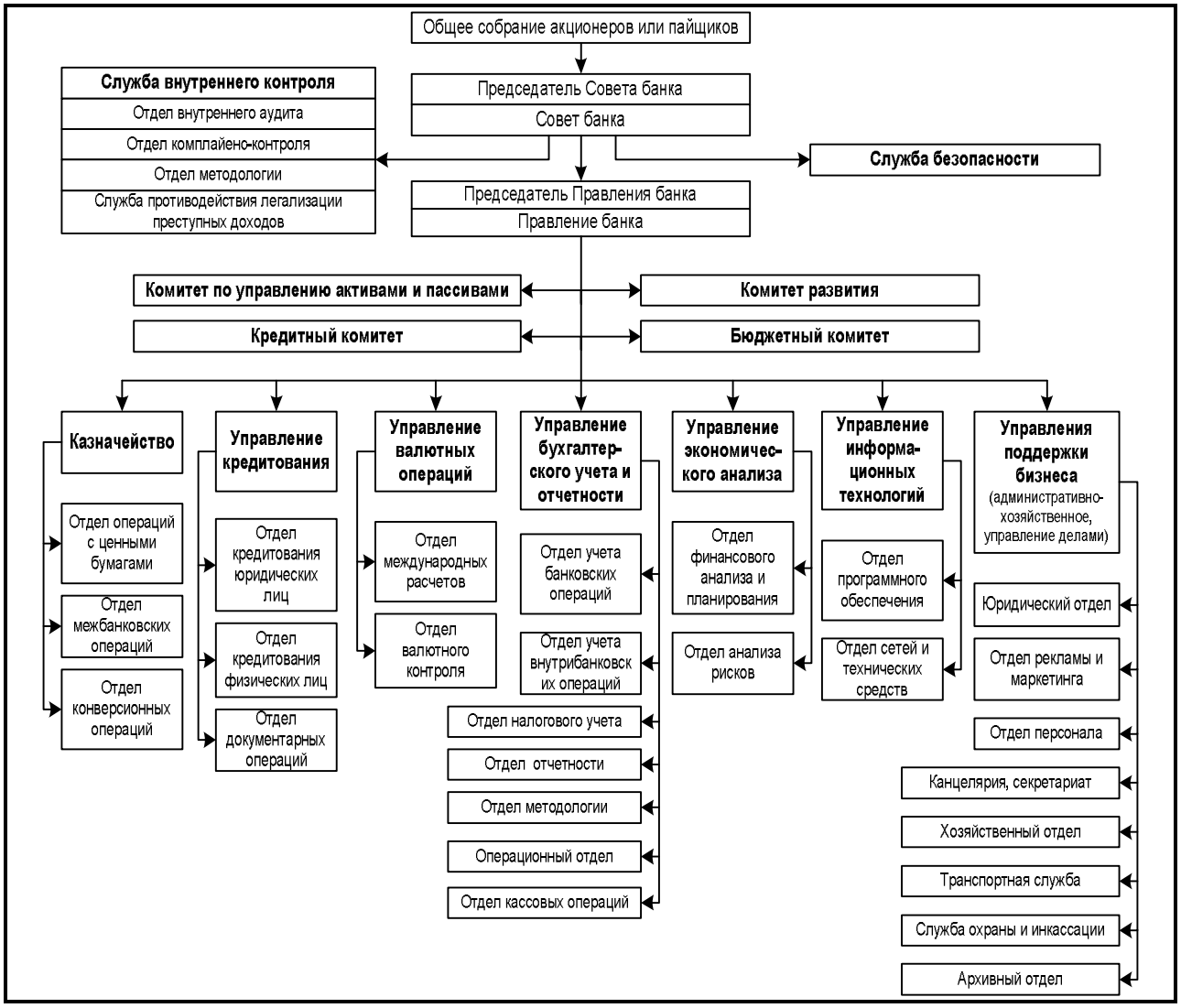

Рис. 7. Видоизмененная схема линейно-функциональной структуры коммерческого банка

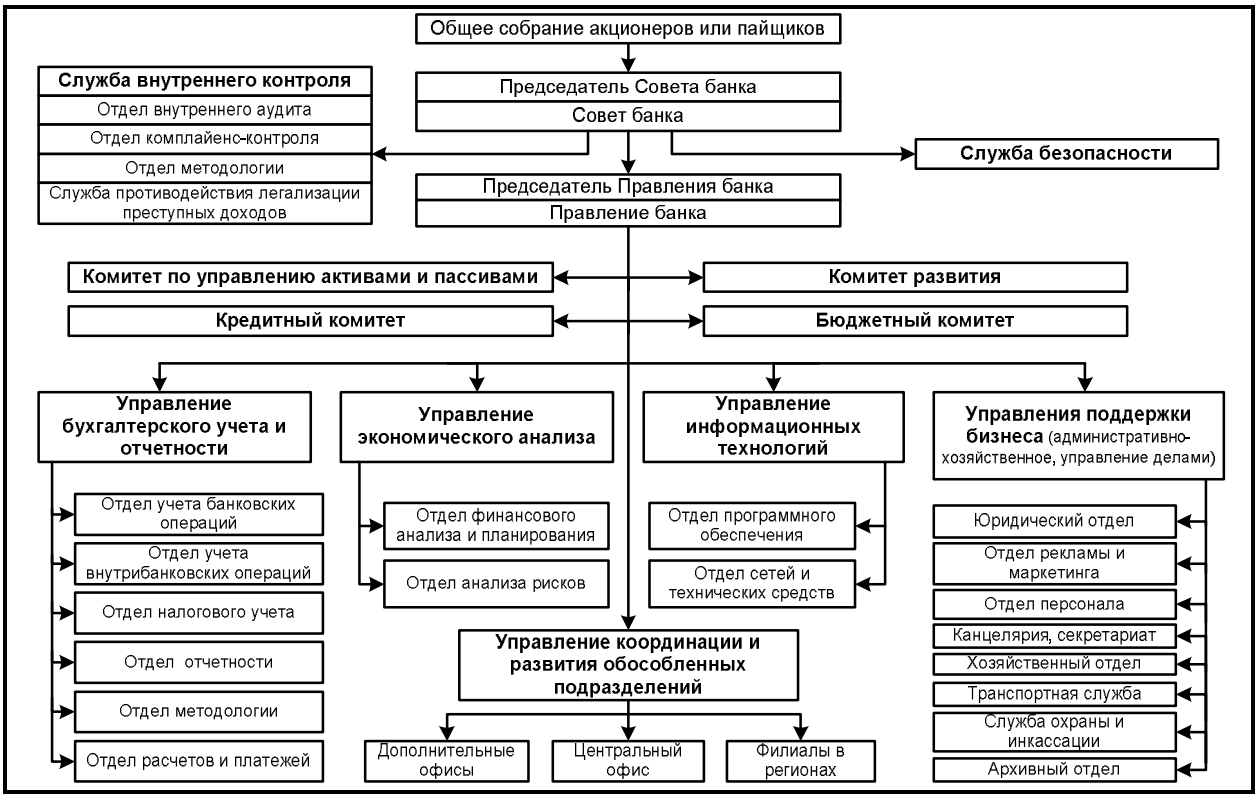

Рис. 8. Схема дивизиональной структуры банка с региональной специализацией

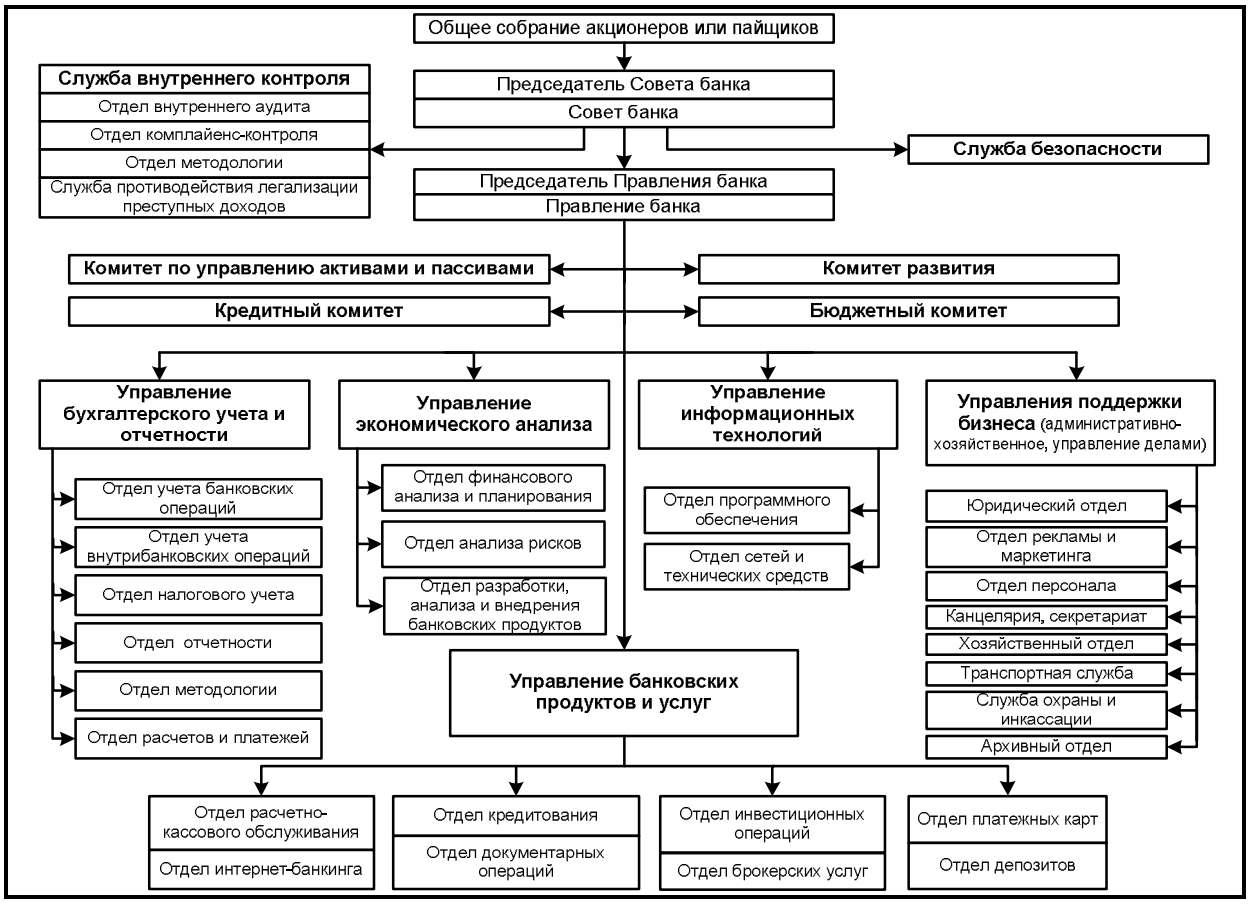

Рис. 9. Схема дивизиональной структуры банка с продуктовой специализацией

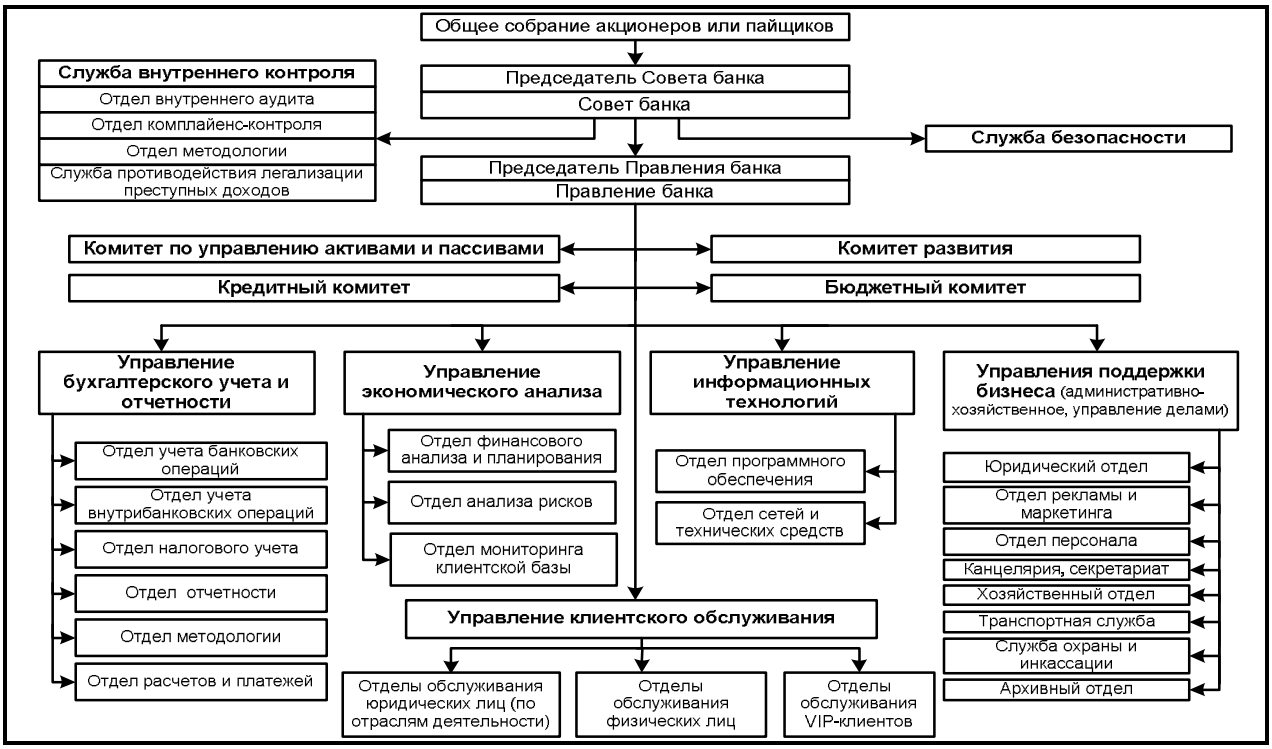

Рис. 10. Схема дивизиональной структуры банка с клиентской специализацией

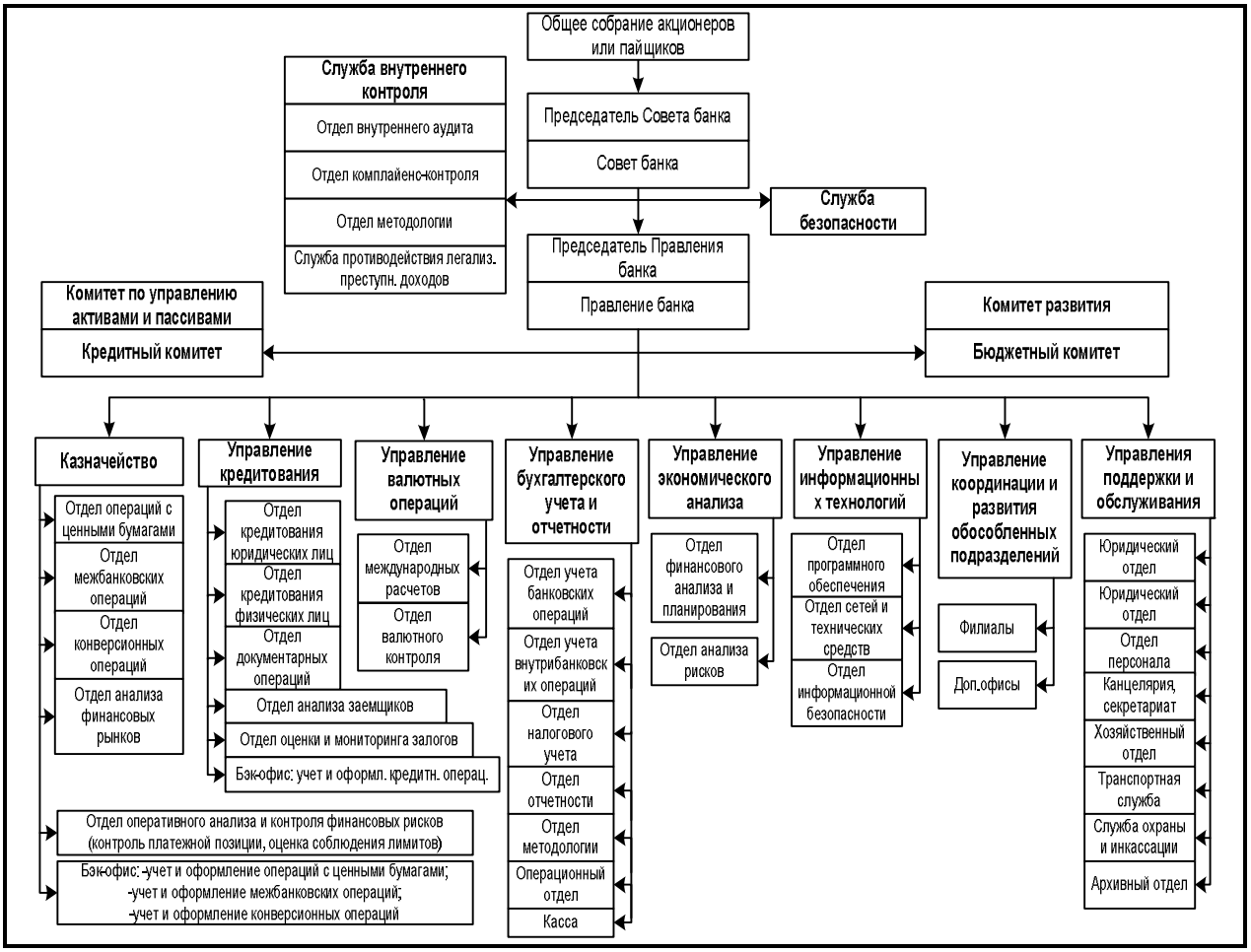

Рис. 11. Схема функционально-дивизиональной структуры управления универсального коммерческого банка

В приведенных моделях высший орган управления жестко контролирует общебанковские вопросы. Подразделения, расположенные в нижних частях схем, наделены определенной автономностью: получая доходы, они имеют право самостоятельно расходовать ресурсы. Таким образом, дивизионы могут рассматриваться как центры прибыли. В таких структурах централизованная координация сочетается с децентрализованным управлением.

На практике в российских универсальных коммерческих банках среднего и крупного размеров часто встречаются смешанные функционально-дивизиональные структуры, условная модель которых схематично изображена на рис. 11.

Можно выделить несколько основных причин, которые обуславливают децентрализацию полномочий и передачу части управленческих функций непосредственно в подразделения. Этими причинами объясняются различия в моделях структур, приведенных на рис. 7 и 11.

Во-первых, для оперативного фиксирования и мониторинга сделок и операций подразделений, приносящих банку доходы, целесообразно техническое оформление сделок и первичную обработку информации о них (группировку, обобщение) проводить непосредственно в этих подразделениях. С этой целью организуются бэк-офисы (back-office) – подразделения, оформляющие документы по сделкам и операциям.

Практически в банках используются два подхода к процессу совершения и фиксирования операций. Двухзвенный подход предполагает следующий порядок:

- подразделение «фронт-офис» (front-office) заключает сделки. При этом на фронт-офис возлагается минимум учетных и расчетных функций;
- подразделение «бэк-офис» оформляет сделки и вводит информацию о них в учетную систему. В таком случае бэк-офис выполняет часть функций бухгалтерии.

Трехзвенный подход можно представить следующим образом:

- фронт-офис заключает сделки;
- бэк-офис оформляет документы по сделкам и ведет их реестр (внесистемный учет);
- бухгалтерия производит бухгалтерский учет сделок.

Подобный трехуровневый подход целесообразно использовать в крупных кредитных организациях.

В силу особого характера деятельности брокеров и дилеров учет операций с ценными бумагами, с иностранной валютой в рамках бухгалтерии не в полной мере отвечает задачам оперативного управления по ряду причин, в числе которых можно назвать следующие:

- бухгалтерия ведет учет операций и сделок в рамках российского плана счетов, который не всегда учитывает, например, специфику операций отдельного банка на фондовом рынке;
- жесткая регламентация правил ведения бухгалтерского учета не позволяет коммерческим банкам адаптировать бухгалтерский учет к потребностям управленческого учета;
- деятельность бухгалтерии, в первую очередь, направлена на составление отчетности для регулирующих и налоговых органов, которая недостаточна для обеспечения руководства банка своевременной и полной информацией о текущем положении дел;
- для целей эффективного управления и обеспечения оперативного контроля за исполнением сделок и операций необходимо отражать их в учете в момент заключения и совершения, что на практике возможно только в рамках системы внутреннего управленческого учета.

Разделение функций между бэк-офисом и бухгалтерией строится на принципах, приведенных в табл. 2.

Таблица 2

РАЗЛИЧИЯ ФУНКЦИЙ БЭК-ОФИСА И БУХГАЛТЕРИИ

№	Показатель	Бэк-офис	Бухгалтерия
1	Цели	Бэк-офис ведет управленческий учет для внутренних целей банка	Бухгалтерия ведет бухгалтерский и налоговый учет для целей составления внешней бухгалтерской и налоговой отчетности
2	Порядок и форма ведения учета	Все учетные документы и регистры бэк-офиса являются внутренними и ведутся в удобной для сотрудников и банка форме. Количество, виды и формы документов и регистров учета определяются банком самостоятельно	Бухгалтерия ведет все свои учетные документы в соответствии с правилами ведения бухгалтерского учета в кредитных организациях РФ
3	Момент совершения учетных записей	Бэк-офис учитывает все сделки и операции на момент их совершения	Бухгалтерия отражает операции в соответствии с порядком, предусмотренным правилами ведения бухгалтерского учета и учетной политикой

Структура бэк-офиса определяется размерами банка, содержанием и объемом операций. Средние и малые банки могут иметь бэк-офис, не полностью формально обособленный от бухгалтерии (как в случае двухзвенного подхода). Тем не менее, безотносительно размера банка, функции фронт-офиса и бэк-офиса целесообразно четко разделять.

Достаточно крупные кредитные организации могут разделять сам бэк-офис на функциональные группы, отвечающие за определенные направления работы или за конкретные регистры внутреннего учета.

На схеме, приведенной на рис. 11, подразделения бэк-офиса входят в состав казначейства, кредитного и валютного управлений. При этом бэк-офис казначейства подразделяется на группы, осуществляющие учет операций с ценными бумагами, межбанковских и конверсионных операций.

Во-вторых, целесообразным представляется часть оперативной аналитической работы передать из управления экономического анализа непосредственно в подразделения. Так, на рисунке 11 показано, что для более быстрого реагирования на динамику рынка ценных бумаг, валютного и межбанковского рынков в состав казначейства входит служба или отдельные сотрудники, занимающиеся анализом финансовых рынков. В то же время, в составе управления кредитования находятся два отдела, занимающихся аналитической работой:

- отдел анализа кредитоспособности, проводящий оценку перед принятием решений о финансировании кредитным комитетом банка и осуществляющий регулярный мониторинг финансового состояния после выдачи ссуд заемщиком;
- отдел оценки и контроля залогового обеспечения.

Осуществление указанных функций на местах, в непосредственном контакте с клиентом представляется вполне обоснованным.

В-третьих, оперативную оценку рисков также целесообразно выполнять в подразделениях, где принимаются решения об операциях и сделках, несущих в себе риск для банка. В частности, в состав казначей-

ства могут входить сотрудники или отделы, осуществляющие оперативный контроль платежной позиции банка, оценку соблюдения лимитов на одного контрагента, на одного брокера, дилера, которые, в свою очередь, разрабатываются управлением экономического анализа и одобряются комитетом по управлению активами и пассивами.

В практике многих зарубежных банков и финансовых компаний, которая используется и в отдельных российских кредитных организациях, функции оперативного анализа, контроля и управления рисками возлагаются на подразделения миддл-офиса (middle-office).

В указанном случае работа строится следующим образом:

- фронт-офис заключает сделки, осуществляет первичную регистрацию их и их параметров, при необходимости контролирует их статус, проводит мониторинг открытых позиций, а также мониторинг рыночной информации;
- бэк-офис оформляет договора и другие официальные документы по сделкам, вносит информацию о заключенных сделках и совершенных операциях во внутреннюю учетную систему, организует и оптимизирует потоки денежных средств и ценных бумаг, подтверждает платежи и расчеты по сделкам, составляет распоряжения для бухгалтерии и депозитариев;
- миддл-офис, в свою очередь, осуществляет и оформляет в виде отчетов мониторинг открытых позиций, контроль текущих прибылей и убытков по сделкам и по портфелям, контроль платежей, исполнения обязательств по сделкам, соблюдения требований регулирующих органов. Также на миддл-офис возлагаются обязанности по оперативной оценке рисков с использованием, например, таких аналитических инструментов как расчет Value-at-Risk, «what-if»-анализ и контроль соблюдения установленных лимитов.

Следовательно, при таком построении работы миддл-офис использует ресурсы фронт- и бэк-офисов для осуществления функций анализа, контроля и оперативной оценки рисков.

В-четвертых, ввиду высокого современного уровня развития банковских информационных технологий и важности устойчивой и бесперебойной работы автоматизированных банковских систем, обеспечивающих сбор, хранение и обработку информации, представляется, что в коммерческом банке должны быть специалисты или отдельные подразделения, занимающиеся вопросами безопасности информационных технологий. При этом указанные специалисты могут входить в состав службы безопасности или управления информационных технологий. Соответственно, состав и квалификация сотрудников службы внутреннего контроля должны позволять оценивать эффективность мер, обеспечивающих защиту и безопасность информационных технологий банка.

Таким образом, схема на рис. 11 учитывает перечисленные выше моменты и представляет собой децентрализованную функционально-дивизиональную структуру управления универсального коммерческого банка.

Подобные смешанные структуры могут иметь различные модификации, в зависимости от специализации банка. Так, на рис. 12 приведена условная дивизиональная структура, ориентированная на клиента или на группу клиентов (на обслуживание физических лиц, отраслевых клиентов).

Особенностью такой структуры является то, что входящие в ее состав структурные единицы, призванные обеспечивать обслуживание клиентов, отделены от подразделений, занятых обеспечением деятельности банка и осуществляющих его развитие. Благодаря такой организации, усилия работающих с клиентами подразделений полностью сконцентрироваться на качестве и скорости обслуживания.

В такой структуре присутствуют два уровня управления: головной офис (head office) – более высокий уровень; операционный уровень – более низкий.

Задачей подразделений операционного уровня является полное обслуживание клиентов по всем видам оказываемых банком услуг. Для повышения скорости и качества обслуживания операционный уровень разделен на фронт-, миддл- и бэк-офис. Сотрудники фронт-офиса, освобожденные от исполнения запросов и указаний высшего руководства, формирования отчетности, обязаны создать клиенту комфортные условия обслуживания, объяснить правила предоставления услуг, представить новые продукты, дать свои рекомендации по возможным операциям и квалифицированные консультации по состоянию рынка банковских услуг и общей ситуации в финансовой сфере.

В отдельных случаях эффективной может стать организация работы фронт-офиса по принципу персонального менеджмента, когда каждая группа клиентов закреплена за отдельными сотрудниками, которые знают своего клиента, характер его бизнеса, схему работы, финансовые потоки, индивидуально подходят к его потребностям, способствуют предоставлению всего спектра необходимых клиенту услуг, привлекая при необходимости сотрудников смежных подразделений и головного офиса. Подобный индивидуальный подход уменьшает время обработки документов, повышает лояльность клиентов и способствует увеличению качества обслуживания в целом. Однако непременными условиями при этом являются универсальность и высокий уровень компетентности сотрудников фронт-офиса и их широкие полномочия, а также глубокая степень проработанности технологий обслуживания клиентов.

Согласно схеме на рис. 12 бухгалтерский учет операций клиентов также ведется на операционном уровне, в подразделениях бэк-офиса. Бухгалтерия головного офиса занимается методологией и регламентацией учетных правил, составлением отчетности, консолидацией данных операционного уровня управления.

Контроль и аналитическая обработка данных об операциях клиентов осуществляются силами миддл-офиса, предоставляющего отчеты в головной офис и участвующего в разработке предложений по оптимизации обслуживания клиентов.

Линия, разделяющая фронт- и миддл-офисы на рис. 12, проходит через ряд миддл-офисных отделов, поскольку в зависимости от специализации банка, его практики работы с клиентами, нацеленности на оптимизацию отдельных бизнес-процессов часть управленческих функций может быть передана из миддл-офисных структур непосредственно в отделы, контактирующие с клиентами.

Так, например, при специализации банка на розничном кредитовании или финансировании предприятий малого и среднего бизнеса в случаях стандартных ссуд до определенного их размера целесообразным может стать передача полномочий по анализу кредитоспособности заемщика или оценке залогового обеспечения непосредственно во фронт-офис. Это позволяет ускорить время принятия решений о выдаче кредитов и понизить стоимость бизнес-процесса.

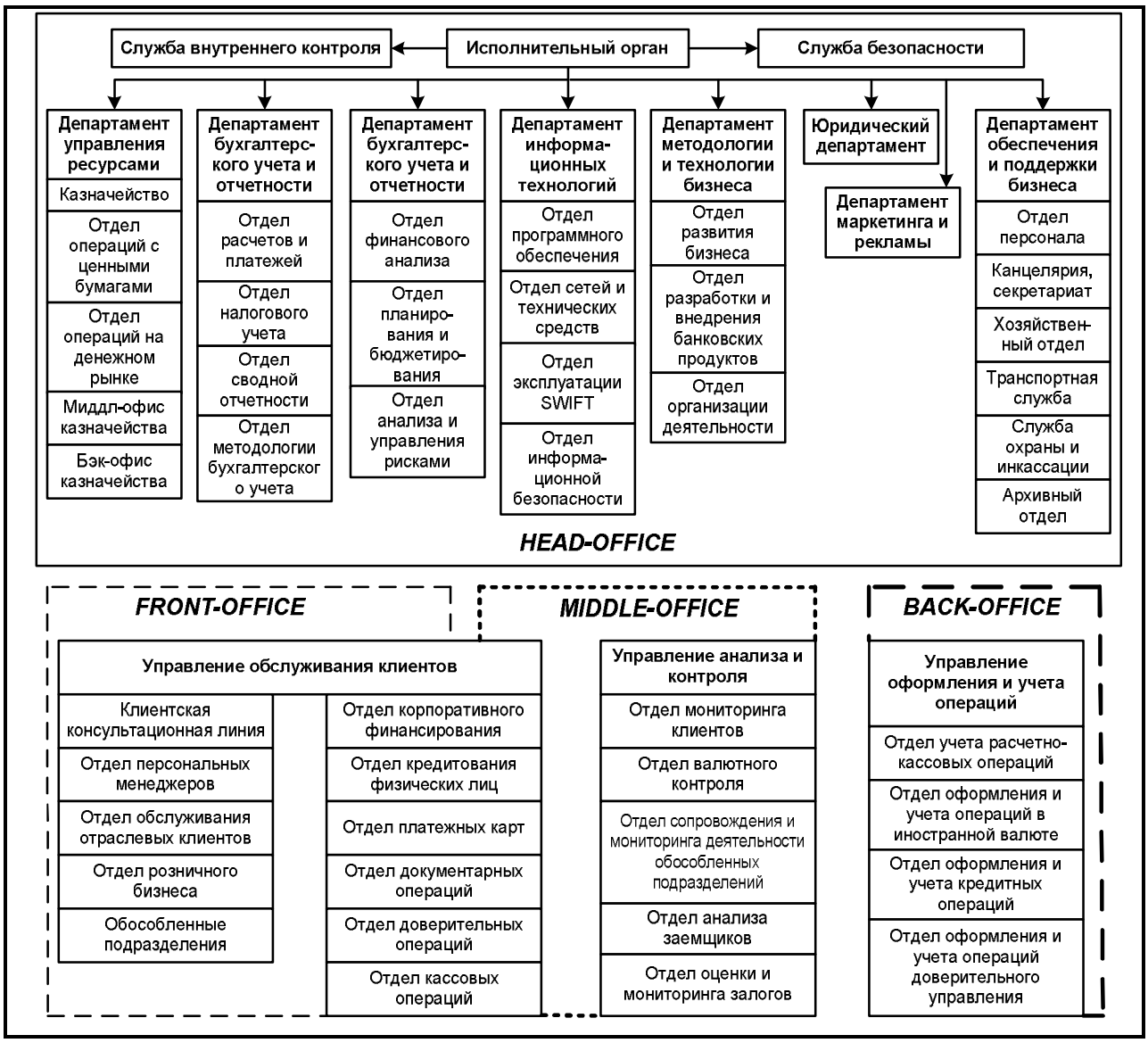

Рис. 12. Схема функционально-дивизиональной структуры управления, ориентированной на клиента

Другим примером может являться случай, когда в банке, специализирующемся на предоставлении услуг по управлению активами и брокерских услугах юридическим лицам, во фронт-офисных подразделениях присутствуют сотрудники, занимающиеся обслуживанием сделок клиентов с финансовыми инструментами, созданием индивидуальных инвестиционных портфелей. Такой подход позволяет улучшить качество обслуживания, ускорить реакцию на изменяющиеся потребности клиентов и повысить их лояльность по отношению к банку.

Важным элементом структуры, приводимой на рис. 12, является наличие в составе головного офиса Департамента методологии и технологии бизнеса. Указанное подразделение призвано заниматься развитием бизнеса банка в направлении изменений конъюнктуры рынка, а также совершенствованием как существующих продуктов и бизнес-процессов, так и разработкой и внедрением новых. По сути, данное подразделение отвечает за адаптацию банка к внешним условиям и внутренним потребностям путем разработки, внедрения, мониторинга и постоянного совершенствования как механизмов взаимодействия частей внутри банка, так и механизмов взаимодействия банка с внешней средой.

Подобные дивизиональные структуры, ориентированные на клиента, эффективны в условиях жесткой конкуренции и борьбы за клиента. Недостатками таких структур являются дублирование некоторых функций, необходимость сложной работы по анализу, индивидуальных для банка методологии и технологий банковских операций, и, как следствие, – большая затратность. Тем не менее, дивизиональные структуры начинают внедряться в российских банках, и выбор конкретного вида структуры зависит от особенностей банка и обслуживаемой им клиентуры.

Следует отметить, что всем иерархическим структурам, включая и функциональные, и дивизиональные, может быть свойственна недостаточная адаптируемость к изменениям внешней среды и неориентированность на быстрое и слаженное решение постоянно возникающих перед современными организациями новых задач. В частности, во многих российских кредитных ор-

ганизациях отсутствуют подразделения, занимающиеся вопросами методологии и технологии ведения бизнеса.

Различные модификации иерархических структур, использующиеся за рубежом и в нашей стране, не всегда позволяют эффективно решать проблемы координации функциональных звеньев по горизонтали, повышения ответственности и расширения полномочий руководителей низовых и средних уровней, освобождения высшего эшелона от оперативного контроля.

Более полно соответствует задачам управления организацией в условиях стремительно меняющейся внешней среды, нестабильности экономических условий, бурного развития технологий достаточно новый класс организационных структур – органические структуры.

Органическим называется такой тип структуры управления, который характеризуется индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат. Он предусматривает формирование таких отношений между участниками процесса управления, которые диктуются не структурой, а характером решаемой проблемы. Главным свойством таких структур, известных в практике управления как гибкие и адаптивные, является присущая им способность сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям, органически вписываться в систему управления. Помимо связей, существующих в линейно-дивизиональных и дивизиональных структурах, в органических структурах обязательно присутствуют развитый координационный механизм и высокодинамичные элементы целевого управления.

Сравнение иерархического и органического типов структур управления обычно производится по нескольким параметрам, наиболее значимые из которых представлены в табл. 3.

Таблица 3

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИЕРАРХИЧЕСКОГО И ОРГАНИЧЕСКОГО ТИПОВ СТРУКТУР

№	Параметр сравнения	Иерархический тип	Органический тип
1	Концепция построения	Четко определенная иерархия	Отсутствие иерархии
2	Тип руководства	Постоянный, моноцентрация	Полицентрический, смена лидеров по ситуации
3	Формализация отношений	Четко определенные полномочия, права и обязанности	Изменяющаяся система норм и ценностей
4	Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
5	Источник эффективности	Рационально спроектированная структура и связи внутри организации	Развитие персонала, самоорганизация, мотивация, инициатива работников

Органический тип в отличие от иерархического представляет собой децетрализованную организацию управления, для которой характерны отказ от бюрократизации процессов и отношений, сокращение числа иерархических уровней, высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом, ориентация культуры взаимоотношений на кооперацию, взаимное информирование и самодисциплину.

Разновидностями органического типа структур являются проектные и матричные формы организации управления.

Проектное управление используется для важных видов деятельности организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ.

Под проектной структурой понимается комплекс временных организаций, создаваемых для решения конкретных комплексных задач, т.е. для разработки определенных проектов и их реализации. Соответственно, структурная схема, построенная по проектному типу, постоянно меняется, мобилизуя каждый раз именно те ресурсы организации, которые необходимы для выполнения проекта в заданные сроки и на заданном качественном уровне.

К преимуществам проектных организационных структур можно отнести следующие:

- гибкость структуры;
- меньшая численность управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами;
- нацеленность на максимальное удовлетворение потребностей клиентов;
- усиление личной ответственности за конечный результат.

Однако проектным структурам присущ и ряд недостатков, к числу которых относятся следующие:

- высокие требования к квалификации руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать его место в сети всех проектов организации;
- дробление ресурсов между проектами;
- сложное взаимодействие большого числа проектов организаций;
- частичное дублирование функций;
- трудность поддержания и развития потенциала организации как единого целого.

С целью облегчения задач координации в проектных организациях создаются штабные органы управления из руководителей проектов или используются так называемые матричные структуры.

Матричный тип организации представляет собой совмещение традиционных иерархических структур с органическими. Для банков это выражается в соединении функциональной или ориентированной на клиента структуры с проектной.

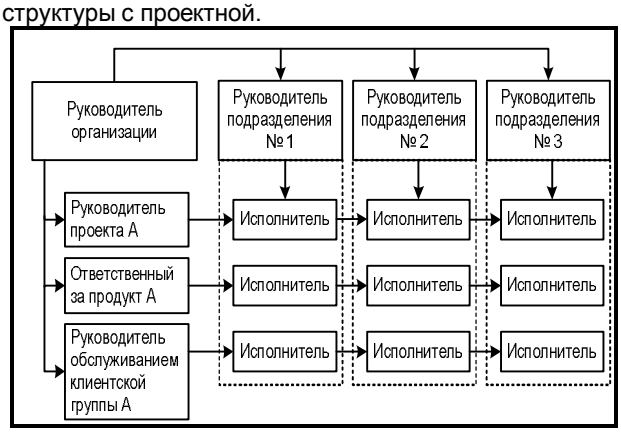

Рис. 13. Матричный тип структуры управления

Матричная структура представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая представляет персонал и техническую по-

мощь руководителю проекта, а с другой – руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. Упрощенная схема матричной структуры приведена на рис. 13.

Матричная структура обеспечивает разделение управленческой и профессиональной ответственности за отдельный проект, разработку, производство и реализацию отдельного продукта, обслуживание отдельной группы клиентов.

Соотношения управленческих и профессиональных потребностей, устанавливаемых матричной структурой, представляют компромисс, гарантирующий следование целям проекта и одновременно соблюдение интересов большей части персонала, сохранение и укрепление потенциала организации в долгосрочном аспекте.

К преимуществам матричной структуры можно отнести следующие:

- гибкость структуры, возможность быстрой перестройки и повышение конкурентоспособности организаций;
- усиление взаимосвязи руководителей и персонала, вовлечение их в проекты разработки новых продуктов и услуг;
- освобождение высшего руководства от решения оперативных задач;
- получение качественных результатов по реализуемым проектам;
- повышение эффективности использования ресурсов;
- усиление личной ответственности руководителей и сотрудников за конечные результаты;
- повышение компетентности в принятии решений на различных уровнях.

К основным недостаткам матричной структуры можно отнести следующие:

- структура сложна, громоздка и дорога;
- внедрение матричной структуры требует длительной подготовки; традиционная система связей между подразделениями нарушается в результате ее внедрения;
- дуализм управления подрывает принцип единоначалия, что может приводить к конфликтам; возможны конфликты между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектов;
- проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования организации;
- необходимость применения специфических методов контроля работы персонала и оценки эффективности деятельности подразделений и организации в целом;
- структура неэффективна в кризисные периоды.

Следует отметить, что нецелесообразно строить всю организацию на матричной структуре. В таком режиме могут работать несколько подразделений. Матричную структуру, скорее, следует воспринимать как механизм преодоления недостатков и дополнения линейно-функциональных и дивизиональных структур, а не как их замену.

Для кредитных организаций наиболее оптимальными представляются матричные организационные структуры, построенные на основе или внедренные в состав дивизиональных структур, ориентированных на обслуживание клиентов.

Однако необходимо принимать во внимание и возможные негативные последствия такого внедрения для банка, а именно: излишнюю усложненность структуры, возникающую из-за двойного подчинения, нечеткость в вопросах разграничения полномочий между функциональными, дивизиональными и проектными руководителями. Но самым значительным препятствием на пути внедрения российскими коммерческими банками матричных и проектных структур является то, что их использование предполагает переход от функционального типа управления, направленного на оптимизацию материальных и человеческих ресурсов банка, к процессному типу, при котором каждый бизнес-процесс банка пронизывает несколько функциональных подразделений и имеет своего куратора (хозяина) (см. рис. 14).

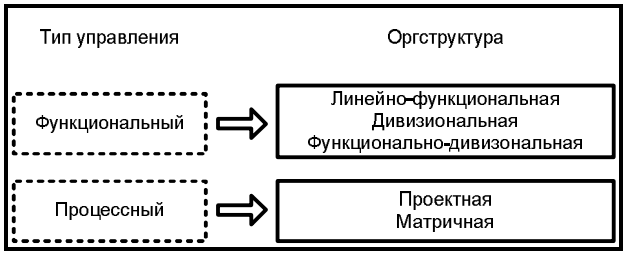

Рис. 14. Зависимость оргструктуры от типа управления

В большинстве российских банков система управления построена по функциональному принципу. И несмотря на то, что в настоящее время и в мировой, и в российской банковской практике все большее внимание уделяется изучению и оптимизации процессов и бизнес-процессов банков с целью повышения эффективности их деятельности, переход к матричному (процессному) способу управления требует основательной подготовки и занимает много лет.

Рассмотренные модели построения организационных структур банка свидетельствуют о том, что не существует единой оптимальной модели. Многое зависит от конкретных целей и задач, стоящих перед банком, вида и характера специализации, особенностей организации. Кредитная организация может быть создана в виде инвестиционного банка, ипотечного кредитного института, банка розничного бизнеса и т.п., и в каждом случае конкретные приоритеты в ее деятельности определяют ту или иную организационную структуру. В то же время нельзя сказать, что структура подразделений банка радикально меняется в зависимости от его вида. Тем не менее, характер, направление деятельности неизбежно вносят в структуру управления свои особые черты. В любом случае избранная организационная структура и модель управления должны обеспечивать скорость принятия решений, быстроту реагирования на изменяющиеся условия рынка и контролируемость деятельности подразделений и банка в целом. Эффективное функционирование в значительной мере зависит от ориентированности банка на приспособление своей внутренней организационной структуры к потребностям рынков и клиентов, т.е. от ясности представления о целях деятельности, точности информации о конъюнктуре рынка, наличия ориентированной на клиента системы обслуживания, разумности организации маркетинга.

Помимо этого, в связи с особой важностью решения современными кредитными организациями таких задач как повышение эффективности управления ресурсами, анализ прибыльности отдельных подразделений и направлений деятельности, оперативный мониторинг банковских рисков, информационное обеспечение процесса бюджетирования возникает необходи-

мость в построении финансовой структуры банка как динамической системы зон или центров ответственности. Предполагается, что финансовая структура более мобильна, чем организационная, и состав центров ответственности может меняться от периода к периоду в зависимости от меняющихся тактических целей деятельности банка при сохранении его организационной структуры. Определенная устойчивость финансовой структуры может быть достигнута при оптимальном согласовании стратегических программ развития банка и его текущих планов и путей их достижения.

По отношению к системе финансовых потоков коммерческого банка в его структуре можно выделить привлекающие и размещающие подразделения. Привлекающие подразделения обеспечивают формирование ресурсов банка, привлекая, в частности, средства клиента. Размещающие подразделения осуществляют активные операции и обеспечивают получение банком доходов и прибыли. Структуризация банка на привлекающие и размещающие подразделения обусловлена наличием внутрибанковского оборота денежных средств, когда финансовые ресурсы передаются от центров привлечения к центрам размещения, т.е. между центрами ответственности. При таком подходе центр ответственности можно определить как структурное подразделение, производящее однородные продукты и услуги, либо как единицу управления с определенными целями, бюджетом и отчетностью. Исходя из различий функциональной направленности деятельности структурных подразделений, места подразделения в структуре финансового управления, широты полномочий руководителей подразделений и соответствующей меры ответственности, типов центров ответственности, как правило, выделяют центры дохода, затрат и прибыли.

В специализированной литературе различная терминология для обозначения составных частей финансовой структуры. Так, например, центры ответственности могут называться центрами финансового учета, центры прибыли – профит центрами и т.п.

Такую ситуацию можно счесть вполне нормальной, поскольку и финансовая структура, и организационная, и сама методология организации управленческого учета очень индивидуальны для каждого банка и зависят от его особенностей, специализации, сложившихся традиций и практики управления, целей и задач управленческого учета. Ниже приводится один из возможных вариантов определений элементов финансовой структуры банка.

Центр ответственности – сегмент банка, который полностью контролирует определенные направления деятельности, его руководитель самостоятелен в принятии управленческих решений в рамках этих направлений деятельности и ответственен за результаты своего сегмента, в получении которых могут участвовать несколько структурных подразделений. Права руководителя центра ответственности соответствуют мере его ответственности при контроле со стороны вышестоящей структуры финансового управления.

Составляющими центров ответственности являются бизнес-центры или *бизнес-единицы* банка, представляющие собой организованные совокупности людей и технических средств, выполняющих определенные бизнес-функции. *Бизнес-функция* – это совокупность видов деятельности, использующих необходимые ресурсы банка и создающих продукты, представляющие ценность для потребителя. В свою очередь, бизнес функция реализуется в результате осуществления *бизнес-процессов*, представляющих собой совокупности действий, приводящих к созданию ценности для потребителя. Тем не менее, можно также считать, что каждый бизнес-процесс состоит из отдельных функций, выполняемых сотрудниками разных подразделений с целью создания банковского продукта, и, при необходимости, оптимизации конкретной функции ее можно представить в виде бизнес-процесса. Следовательно, понятия бизнес-процесс и бизнес-функция являются относительными, и их применение зависит от сложившейся в банке практики.

Центр прибыли – бизнес-единица банка, руководитель которой полностью контролирует доходы и расходы по определенным операциям, несет ответственность за формирование прибыли. Функциональная направленность центра прибыли – обеспечение потребностей клиентов и контрагентов в банковских продуктах и услугах. Примерами центров прибыли могут быть подразделения, осуществляющие операции межбанковского кредитования, оказывающие брокерские услуги клиентам.

Центр дохода – бизнес центр банка, руководитель которого несет ответственность за формирование доходов в установленных объемах. В силу функциональной направленности своей деятельности центр дохода не отвечает за формирование и уровень расходов по выходу продукта и косвенно влияет на объем затрат. Примером центра доходов может быть подразделение, осуществляющее кредитование клиентов.

К центрам дохода, в отдельных случаях, можно также отнести и подразделения, обслуживающие отдельные операции клиентов и получающие за это фиксированные комиссии. Условно их можно назвать центрами услуг. Примерами таких центров могут быть отделы расчетного обслуживания, валютных платежей. Их доход тарифицирован, и расходы на проведение платежей зависят от количества операций. Влиять на размер доходов и расходов эти подразделения могут только внесением своевременных и обоснованных предложений по совершенствованию тарифной политики банка.

Центр затрат – бизнес-единица банка, руководитель которой ответственен за расходование средств и в которой имеет место потребление ресурсов и накопление соответствующих издержек. В силу функциональной направленности своей деятельности – поддержки и обеспечения бизнеса – центр затрат не отвечает за доход и лишь косвенно может влиять на величину прибыли банка.

Центры затрат при необходимости могут быть подразделены на центры операционных расходов и привлечения, центры поддержки бизнеса, обслуживания бизнеса и центры управления. Важным моментом при указанном делении является то, что центры операционных расходов в отличие от остальных перечисленных центров затрат занимаются привлечением ресурсов, и от эффективности их деятельности впрямую зависит возможность центров дохода и частично центров прибыли повышать рентабельность своей работы и увеличивать прибыль, получаемую банком. Примером центра операционных расходов может служить подразделение, привлекающее депозиты.

Соответственно, при выделении центров операционных расходов или центров привлечения могут быть использованы те же критерии, что и для центров прибыли

и дохода. К общим принципам выделения самостоятельных бизнес-единиц можно отнести следующие:

- получение прямых доходов и (или) привлечение финансовых ресурсов посредством использования различных финансовых инструментов, в результате осуществления операций, предоставления услуг;
- выполнение комплекса взаимосвязанных и близких услуг и операций, составляющих единую технологическую цепочку;
- наличие собственной сферы деятельности и клиентской базы;
- наличие органа, осуществляющего управление и координацию деятельности.

Остальные центры затрат (за исключением центра операционных расходов (привлечения)), являются инфраструктурными и обеспечивают нормальное функционирование банка.

Так, например, к центрам поддержки бизнеса могут быть отнесены юридическое управление, аналитическая служба, бухгалтерия. Их услуги являются необходимыми для функционирования бизнес-центров или дополняющими их услуги клиентам, но не приносящими прибыль.

Центры обслуживания практически в равной степени обеспечивают работу персонала всего банка. В состав указанных центров можно отнести управление делами, канцелярию, секретариат, службу безопасности, подразделение информационных технологий, хозяйственный и транспортный отделы.

В состав центров управления, также в равной степени обеспечивающих работу всех подразделений банка, могут входить высшее руководство (администрация) и служба внутреннего контроля.

Следует отметить, что приведенное деление и состав бизнес-центров и центров инфраструктуры достаточно условно. На практике финансовая структуризация зависит от используемых методов управленческого учета и анализа. Главное, чтобы финансовая структура не была слишком сложной и не включала излишних объектов.

Так, например, иногда в качестве отдельного объекта учета и анализа выделяют венчур-центр, развивающий перспективные направления деятельности. Деятельность подобного подразделения, в конечном итоге, должна принести банку прибыль или увеличить ресурсную базу, а значит, можно классифицировать его как центр прибыли или центр привлечения.

Аналогично обособленные подразделения, такие как филиалы или дополнительные офисы, в зависимости от их целевого назначения и выполняемых функций могут выступать в финансовой структуре банка в качестве центров прибыли, дохода, услуг или операционных расходов.

Сгруппированные комплексы услуг и операций банка в виде бизнес-центров и центров инфраструктуры локализуются в организационной структуре банка. Происходит «наложение» и увязывание технологических цепочек видов деятельности с организационной структурой путем формирования центров ответственности. Создание дополнительного объекта учета и анализа оправдано функциональным единством отдельных направлений деятельности, требующих также единства управления на уровне заместителей управляющего банком. Банк должен быть структурирован так, чтобы конкретные руководители несли ответственность за каждый из конкретных компонентов деятельности – центры ответственности. Имея результаты анализа прибыльности каждого центра ответственности, можно будет ответить на вопрос о том, как работает конкретное подразделение банка, конкретный топ-менеджер. Тогда можно будет принимать решения, основываясь на сравнительном вкладе каждого из них в рост доходности, увеличение объема операций и укрепление стабильности деятельности банка.

Построение системы центров ответственности различных типов в рамках финансовой структуры зависит от размеров банка, диверсифицированности направлений его деятельности, численности персонала и многих других факторов. Поэтому число и состав центров ответственности определяются индивидуально для каждого банка с учетом конкретной специфики. Кроме того, деление на центры ответственности зависит от целей и методики управленческого учета и анализа в банке. В качестве центров ответственности могут выступать реальные подразделения банка, например, управления, департаменты, филиалы. Центры ответственности могут быть построены на основе стратегических единиц банковского бизнеса или сегментов рынка банковских услуг, на которых банк осуществляет свою деятельность (розничный бизнес, корпоративный бизнес и т.д.). Возможно выделение по группам клиентов или по отдельным операциям и услугам.

Вообще, в основу построения центра ответственности может быть положен любой вид доходной деятельности банка или даже отдельный бизнес-процесс, который требует мониторинга из-за его существенности в прибыли банка или в размере связанных с ним рисков. Если выделение центров ответственности полностью ложится на иерархическую организационную структуру с простыми внутренними связями, т.е. единицы финансовой структуры соответствуют организационным единицам банка, то оценить прибыльность отдельных направлений деятельности несложно суммированием прибылей и оценок уровней рисков бизнес-центров, обеспечивающих тот или иной вид деятельности. Так, для многофилиального банка, в котором филиалы являются центрами ответственности и осуществляют комплексное обслуживание розничного и корпоративного бизнеса, оценить эффективность услуг розничным и корпоративным клиентам достаточно просто, в том числе различных разрезах (отраслевом, территориальном и т.п.).

Если же организационная структура излишне упрощена и не отражает многопрофильную деятельность банка, или, наоборот, структура достаточно сложная, с наличием множественных управленческих взаимосвязей, то возникают сложности с определением прибыльности и рискованности отдельных видов деятельности. В таком случае углубление организационной структуры и дробление прибылеобразующих подразделений может привести к тяжеловесной организационной структуре и снижению эффективности управления банком. Прежде чем принимать решение об изменении организационной структуры банка, следует провести его финансовую структуризацию, выделяя центры ответственности с учетом следующих условий:

- должна быть обеспечена возможность для разделения транзакций центров ответственности на внешние и внутренние (на деятельность, осуществляемую для клиентов и контрагентов, и работу, проводимую для использования ее результатов другими центрами ответственности внутри банка);
- единицы, выделяемые в качестве центров ответственности, должны быть достаточно однородны;

- должна быть обеспечена возможность классификации центров ответственности по типам;
- центры ответственности должны быть автономны.

В целом, при построении системы управления банком, основанной на финансовой структуре и выделении бизнес-единиц, необходимо выполнение приведенных ниже требований.

1. Делегирование полномочий и предоставление самостоятельности происходит только в случае прибыльности деятельности бизнес-единицы.
2. Полномочия по принятию решений передаются в рамках определенных лимитов. Существует система контроля за соблюдением лимитов.
3. Возможно осуществление премирования бизнес-единиц по результатам их деятельности, рассчитанным на основе понятных, открытых и согласованных методик.
4. Осуществляется координация деятельности бизнес-единиц посредством процесса планирования и бюджетирования, а также обязательного достижения бизнес-единицами показателей деятельности, утвержденных в рамках единого стратегического и тактического плана банка.
5. Координация деятельности бизнес-единиц достигается путем регламентации процедур обслуживания клиентов, осуществления и учета операций, анализа результатов деятельности, оценки рисков, планирования и бюджетирования.

При практическом построении финансовой структуры, как уже указывалось выше, следует опираться на цели, которые преследует учет и анализ эффективности: оценка эффективности деятельности отдельных подразделений, операций, продуктов или прибыльности клиентов.

В зависимости от целей избираются и объекты учета, по которым классифицируются, собираются и группируются доходы и расходы. В случае, если банк нацелен и имеет возможность для проведения комплексной оценки по всем указанным направлениям, то необходима разработка единой классификации доходов и расходов в управленческих целях, позволяющая идентифицировать каждый их вид по ряду параметров: по признакам операций, услуг, продуктов, структурных подразделений, клиентов (групп клиентов).

Представляется, что для этих целей следует различать понятия «банковская услуга», «банковский продукт» и «банковская операция».

В современной литературе по банковскому делу встречаются два противоположных подхода к разграничению понятий «банковский продукт» и «банковская услуга». Так, одни специалисты утверждают, что банковский продукт представляет собой совокупность особых услуг, оказываемых банком клиентам[2].

Другие, наоборот, считают банковские услуги разновидностью конкретного нематериального банковского продукта которые выражаются в действиях банка, направленных на удовлетворение конкретных потребностейй клиента денежного характера[3].

Представляется, что к определению банковских услуг нужно подходить с позиций выполняемых банком финансовых и технологически сопряженных с ними нефинансовых функций. К числу финансовых функций относятся такие как сберегательная, кредитная, брокерская, трастовая, функция платежей и расчетов, управления денежными потоками и т.д. Каждой из этих функций соответствует тот или иной набор услуг, широта которого зависит от степени развитости финансовых рынков, жесткости государственного регулирования финансовой системы, стратегии конкретного банка, его рыночной специализации. Соответственно, *банковскую услугу* можно определить как форму удовлетворения потребности клиента, действия по обслуживанию клиента банка.

Банковский продукт, по нашему мнению, можно рассматривать как материализацию услуг банка, материализованный результат его деятельности. Соответственно, продукты – это услуги, которые имеют законченный цикл развития: исследование (маркетинговое), производство, продажа и потребление. Следовательно, *банковский продукт* – это результат оказания услуги клиенту банка, выражающийся в осуществлении совокупности действий согласно документально оформленному регламенту (упорядоченному своду правил и процедур) выполнения операций, объединенных единой технологией обслуживания клиента. Так, кредит может рассматриваться в качестве продукта и означать предоставляемую в долг определенную денежную сумму, передаваемую банком клиенту на основании кредитного договора. Тот же кредит в качестве услуги означает обслуживание процесса движения ссудного капитала и включает, помимо передачи клиенту основной суммы кредита, начисление банком процентов за пользование им, организацию процесса обеспечения его залогом и т.п., то есть выступает как совокупность действий банка, направленных как совокупность действий банка, направленных на удовлетворение потребности клиента в кредите. С практической точки зрения, предметом реализации банка является и продукт, и услуга, поскольку в большинстве случаев разграничить продукт и процесс его формирования и реализации почти невозможно. Следовательно, любой банковский продукт, как и услуга, должен являться объектом учета затрат и доходов в управленческом учете.

Банковская операция выражается в совокупности действий персонала банка, упорядоченной по целям, месту и времени осуществления сделки или трансакции, заключенной клиентом с банком или с третьими лицами. Следовательно, к банковским операциям относятся технические, финансовые, бухгалтерские и другие приемы и способы действий банка, совокупность и определенное сочетание которых выражается в технологии создания банковской услуги. Банковские операции также могут являться объектами управленческого учета и анализа.

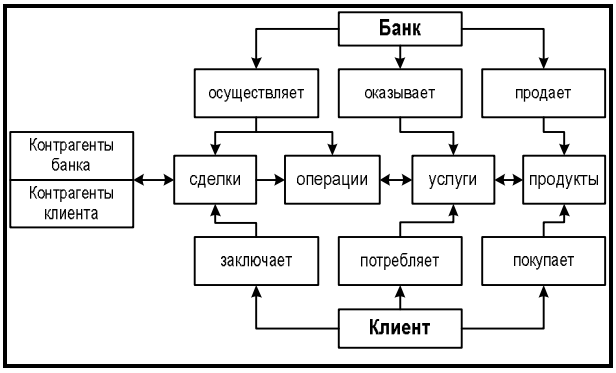

Рис. 15. Взаимосвязь банковских операций, услуг и продуктов

[2] Например, Костерина Т.М. Банковское дело. – М.: Маркет ДС, 2003.

[3] Управление деятельностью коммерческого банка (банковский менеджмент)/Под ред. д-ра эк. наук, проф. О.И. Лаврушина. – М.: Юристъ, 2002.

Взаимосвязи понятий банковских продукта, услуги и операции можно представить в виде схемы, представленной на рис. 15.

В управленческих целях банк самостоятельно может разработать классификацию оказываемых услуг по направлениям деятельности, группировку операций, образующих одну технологическую цепочку и представляющих собой отдельный банковский продукт.

Так, например, условно виды банковских услуг можно разделить по определенным видам деятельности на традиционные, дополнительные, нетрадиционные.

К числу традиционных относятся кредиты, депозиты, расчетно-кассовое обслуживание и т.п. Дополнительные услуги сопутствуют традиционным, к их числу относятся инкассация, оценка залогового обеспечения, анализ финансового состояния заемщика и т.п. К нетрадиционным услугам относятся доверительные операции, консультационные и информационные услуги, хранение ценностей, депозитарные услуги. В случае такого деления нужно принимать во внимание тот факт, что традиционность и нетрадиционность видов деятельности зависит от момента освоения отдельных видов услуг всей банковской системой или конкретным банком.

Представляется целесообразным для целей управленческого учета и анализа эффективности классифицировать операции банка по их видам, описанным ниже.

Операции ресурсного типа заключаются в привлечении и размещении средств. Эти операции подразделяются на активные и пассивные.

Трансформационные операции приводят к видоизменению формы средств клиента. Примерами таких операций могут являться конверсионные операции, брокерские услуги на рынке ценных бумаг и т.п.

Расчетные операции предназначены для кратковременного размещения денег в банке на условиях свободного распоряжения ими.

Кассовые операции связаны с обслуживанием наличной денежной массы.

Операции обеспечения не представляют собой ценности для клиента, но обеспечивают оказание ему других, нужных услуг. К таким операциям могут относиться открытие расчетного счета, выдача корпоративной платежной карты для получения с ее помощью платы сотрудникам предприятия, оформление паспортов сделок по экспортно-импортным операциям клиентов.

Операции хранения связаны с депозитарными услугами и хранением ценностей в банковских ячейках.

Нефинансовые операции носят посреднический характер и по своей сути относятся к побочной (неспецифической) деятельности банка, в ходе которой используются его инфраструктура и персонал. К подобному виду операций могут относиться консультации, распространение страховых полисов и т.п.

Между перечисленными видами операций существуют определенные взаимосвязи. По отношению друг к другу эти операции могут быть независимыми, связанными и сопутствующими.

Операции, которые могут проводиться параллельно и никак не связаны между собой, являются независимыми. Примерами таких операций могут быть размещение срочного депозита в рублях и конвертирование одной иностранной валюты в другую на счетах одного клиента.

Если для осуществления одной операции необходимо провести одну или ряд других операций, то такие операции можно назвать связанными. Например, расчетно-кассовое обслуживание корпоративного клиента включает в себя, как минимум, пять видов связанных операций: открытие расчетного счета, зачисление денежных средств, их списание со счета клиента, удержание комиссий за переводы, выдачу наличных денежных средств на выплату заработной платы.

К сопутствующим можно отнести операции, которые только при определенных обстоятельствах могут проводиться при осуществлении других основных операций, дополняя их, но не влияя на них. Например, безналичное конвертирование валютных средств клиента требует осуществления таких связанных операций как открытие валютного счета, зачисление и списание средств, удержание комиссий (если это необходимо). Сопутствующими операциями могут являться оформление паспорта сделки, осуществление процедур валютного контроля, консультация по валютным инструментам.

Очевидно, что взаимосвязи между отдельными видами операций отражаются на стоимости и доходности отдельных услуг банка. Так, если банк установит тариф по одной из своих операций выше среднерыночного, то для того, чтобы сохранить приемлемый уровень стоимости пакета операций и привлекательную для клиента цену на свой продукт, он вынужден будет изменить (понизить) тарифы на ряд других свои операций (услуг). Это сказывается на расходах и доходах от отдельных услуг и операций и в итоге на показателях эффективности их оказания.

Для целей управленческого учета и анализа следует четко определить взаимосвязи между операциями, поскольку от этого зависят деление банка на центры ответственности и бизнес-центры, правильная идентификация доходов и расходов и выработка адекватных управленческих решений. В связи с этим необходимым представляется составление классификатора проводимых банком операций с указанием возникающих между ними связей. В последующем каждому виду операций необходимо поставить в соответствие бизнес-центры, их осуществляющие.

На рис. 16 и 17 приведены схемы финансовых структур условных банков, соответствующих линейно-функциональной и функционально-дивизиональной организационным структурам (см. рис. 7 и рис. 11). Принципиальным отличием этих финансовых структур является то, что в схеме на рис. 17 операции, связанные с учетом, оперативным контролем, анализом, осуществляются непосредственно в прибылеобразующих подразделениях, а значит, расходы по их выполнению напрямую относятся на результат деятельности того или иного бизнес-центра.

В общем виде разделение проводимых банком операций по бизнес-центрам можно представить следующим образом (см. табл. 4). Однако такое разделение является упрощенным и требует ряда пояснений.

Так, например, различные операции, осуществляемые казначейством банка, могут быть разделены по гораздо большему количеству бизнес-центров исходя из присущих тому или иному виду деятельности уровня рисков, сегмента рынка, уровня доходности клиентуры, контрагентов.

Операции с ценными бумагами, например, могут быть собраны в три отдельных бизнес-центра и сгруппированы так, как это рекомендовано международными стандартами отчетности: торговые ценные бумаги, бумаги для продажи и инструменты, удерживаемые до погашения.

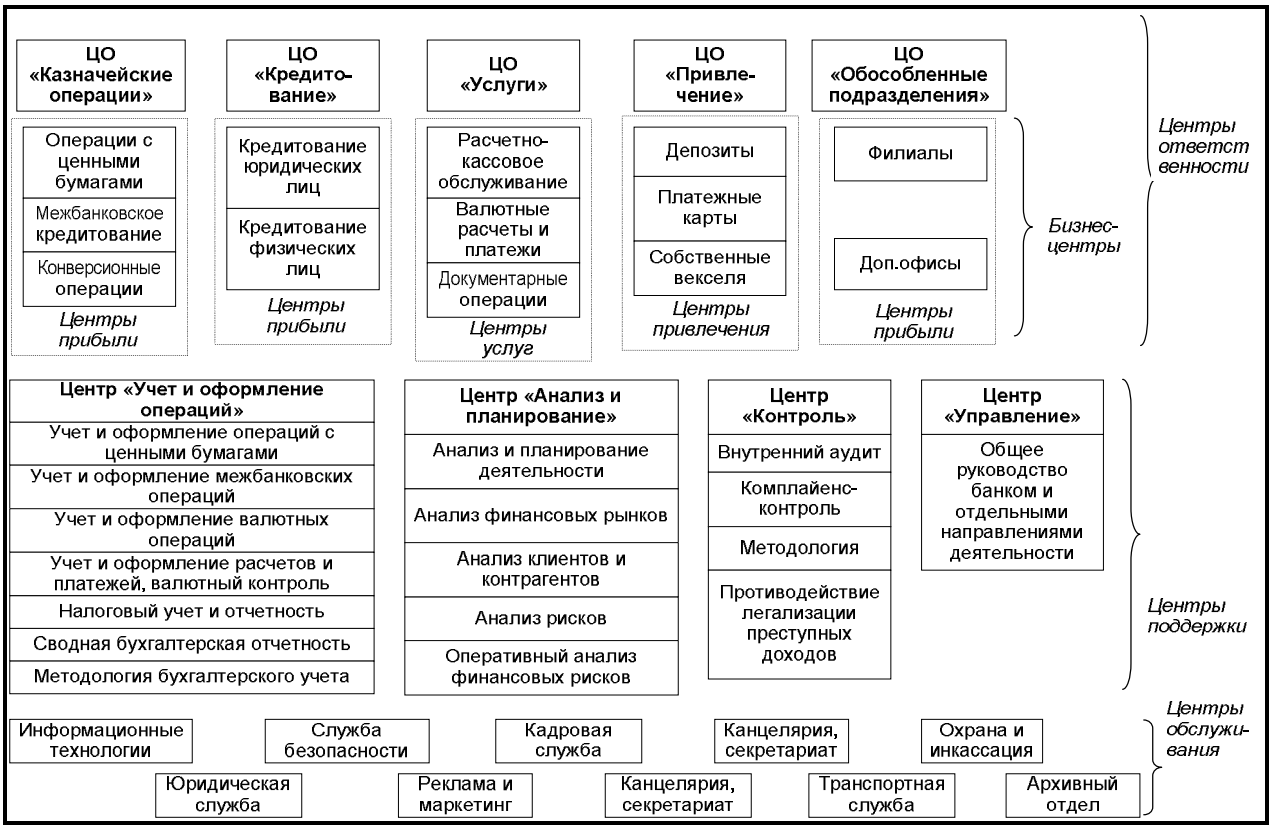

Рис. 16. Вариант финансовой структуры универсального коммерческого банка

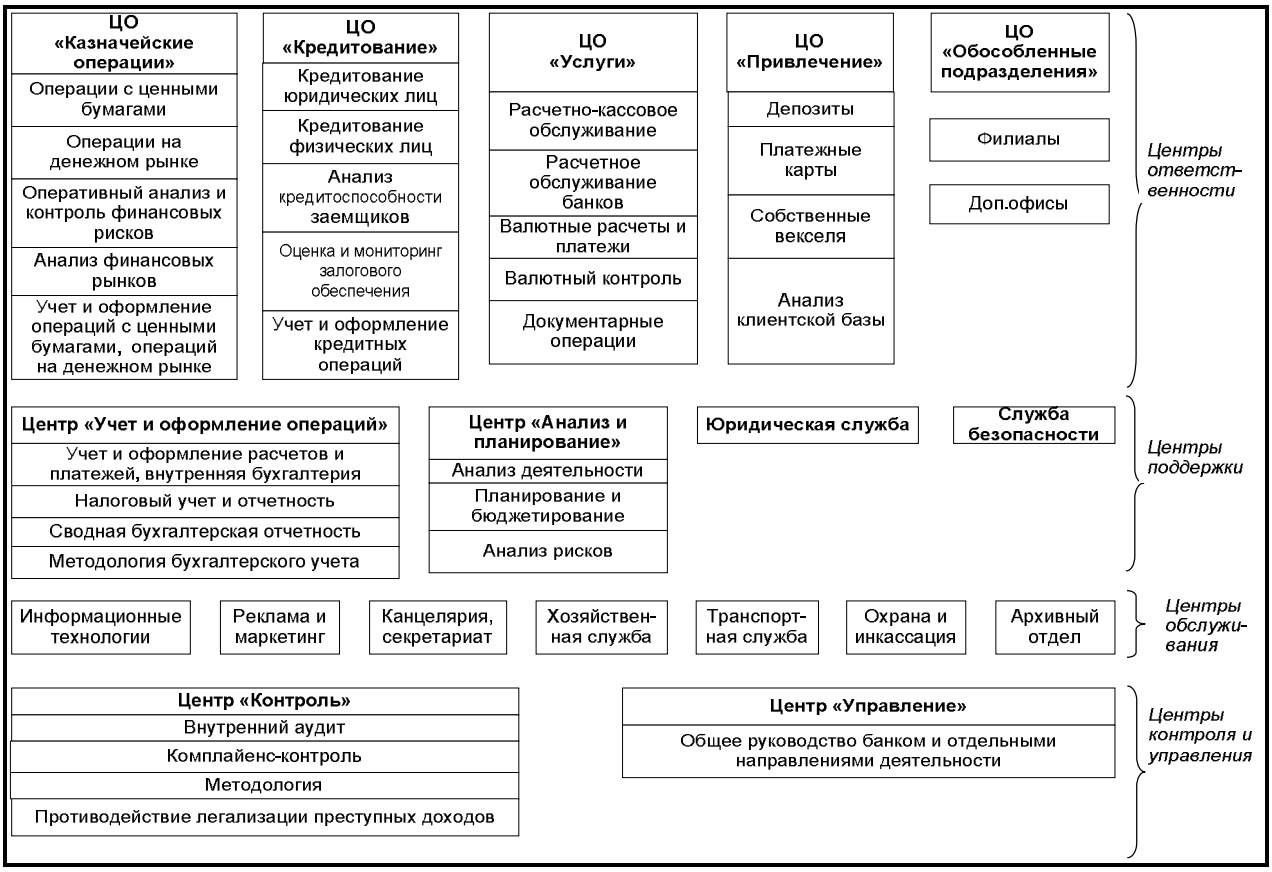

Рис. 17. Вариант финансовой структуры коммерческого банка, построенного по дивизиональному принципу

Таблица 4

РАЗДЕЛЕНИЕ ОПЕРАЦИЙ БАНКА ПО СООТВЕТСТВУЮЩИМ БИЗНЕС-ЦЕНТРАМ

№	Виды операций	Бизнес-центры
1	Привлечение МБК для фондирования. Размещение ресурсов банка в МБК. Спекулятивные операции на рынке МБК (процентный арбитраж)	Межбанковское кредитование
2	Кассовые конверсионные операции. Срочные конверсионные операции. Банкнотные сделки. Безналичные конвертации средств клиентов. Перечисления валютных средств клиентов Операции обменных пунктов	Валютные операции
3	Операции с государственными ценными бумагами (по видам). Операции с ценными бумагами субъектов РФ (по видам). Операции с векселями российских эмитентов. Операции с ценными бумагами иностранных эмитентов. Операции с ценными бумагами банков. Брокерское обслуживание на рынке ценных бумаг	Операции с ценными бумагами
4	Овердрафты. Предоставление овердрафтных и кредитных линий. Краткосрочное кредитование. Среднесрочное кредитование. Долгосрочное финансирование Кредитование под залог ценных бумаг. Вексельное кредитование. Поручительства	Кредитование юридических лиц
5	Потребительское кредитование. Ипотечное кредитование. Кредитование под залог ценных бумаг	Кредитование физических лиц
6	Расчетное обслуживание. Кассовое обслуживание. Инкассация	Расчетно-кассовое обслуживание
7	Импортные аккредитивы. Экспортные аккредитивы. Банковские гарантии. Документарные инкассо	Документарные операции
8	Привлечение срочных ресурсов от юридических лиц. Привлечение срочных ресурсов от физических лиц	Депозиты
9	Проекты по выплате заработной платы клиентам по платежным картам. Эквайринг. Эмиссия и обслуживание платежных карт. Установка и обслуживание банкоматов	Операции с платежными картами
10	Все операции филиалов	Филиалы
11	Все операции дополнительных офисов	Дополнительные офисы

В отдельный бизнес-центр могут быть выделены операции с государственными бумагами, так как сделки по ним проводятся в основном на бирже. По таким бумагам банк несет только риск государственного дефолта. Операции с ценными бумагами субъектов РФ осуществляются по иной технологии, так как зачастую требуют выезда специалистов банка на место, изучения финансового состояния субъекта федерации. Риск по этим операциям, как и доходность, может быть значительно выше, чем по сделкам с государственными бумагами. Также могут быть разделены операции с бумагами российских и иностранных эмитентов, так как в первом случае оценка риска может базироваться на анализе финансового состояния эмитента, а во втором – на анализе динамики котировок ценных бумаг.

Если банк оказывает услуги по брокерскому обслуживанию клиентов на рынке ценных бумаг, то возможно их выделение в самостоятельный центр, поскольку технология проведения таких операций отличается от операций с бумагами за счет банка. По брокерским операциям банк несет незначительные риски, доходность по данным операциям часто заранее известна. Размер комиссий, взимаемых с клиентов, должен покрывать операционные и административно-хозяйственные расходы банка на оказание брокерских услуг.

В число операций на межбанковском рынке входят, помимо прочих, операции по привлечению межбанковских кредитов (МБК), которые осуществляются с целью поддержания мгновенной ликвидности и расходы по ним могут быть значительными (в зависимости от рынка). Необходимо принимать во внимание тот факт, что высокая «цена» привлечения может отрицательно сказаться на показателях деятельности бизнес-центра «МБК», но ряд его «неэффективных» операций проведен не по инициативе самого центра, а в виду необходимости банка отвечать по своим обязательствам перед клиентами и контрагентами или фондировать высокоприбыльные активные операции. То же касается и размещения свободных средств в межбанковские кредиты. Зачастую подразделения МБК вынуждены выдавать ссуды другим банкам под низкий процент, чтобы свободные средства не оставались на корреспондентском счете, не принося никакого дохода банку. В таких случаях необходимо принимать во внимание риск контрагента по сделке.

Межбанковские и конверсионные операции казначейства, относящиеся к разным бизнес-центрам, могут быть связаны между собой. Например, при высоких ставках рынка МБК возможно конвертирование валюты в рубли с дальнейшим размещением их в рублевых МБК, а по возврату межбанковского кредита – совершение обратной сделки. В таком случае требуется разделение доходов и расходов по сделке между двумя бизнес-центрами, поскольку высокая прибыль по МБК могла быть обеспечена недополучением дохода или даже небольшим убытком по валютным операциям.

Если банк имеет большую сеть обменных пунктов, то целесообразно выделять операции с наличной иностранной валютой в отдельный центр. Принципы и условия работы по безналичному и наличному конвертированию разные, клиентурой в одном случае являются банки и клиенты – юридические лица, а в другом – физические лица. Помимо этого, при учете операций с наличной валютой возникает необходимость отражать присущие только этому виду деятельности расходы, такие как расходы на содержание обменных пунктов и их инкассацию.

Операции банка по кредитованию клиентов могут быть сгруппированы по бизнес-центрам так, как показано на схеме на рисунке 17. Однако, в зависимости от специализации банка, в отдельные бизнес-центры могут быть отнесены ипотечные кредиты, кредиты на покупку автомобилей физическими лицами, проектное финансирование.

Расчетно-кассовое обслуживание может быть подразделено на два бизнес-центра: отдельно расчетное и отдельно кассовое обслуживание, либо расчетно-кассовое обслуживание физических и расчетно-кассовое обслуживание юридических лиц. При этом обслуживание юридических лиц может, в свою очередь, подразделяться на центры операций для клиентов отдельных отраслей промышленности или для крупных клиентов, к числу которых относятся и банки-корреспонденты, поскольку с точки зрения динамики остатков экономического происхождения средство на расчетных счетах крупных клиентов – юридических лиц и на счетах «ЛОРО» банков-корреспондентов особых различий между ними нет.

В случае если банк осуществляет значительное число операций по инкассации и получает от них существенных доход, то может быть выделен бизнес-центр «инкассация».

В зависимости от проводимой банком политики по привлечению средств депозитные операции могут быть выделены в отдельный бизнес-центр, а могут входить в число операций, осуществляемых бизнес-центрами «расчетно-кассовое обслуживание» или «дополнительные офисы».

Операции с платежными картами могут рассматриваться как в рамках одного бизнес-центра, так и разделяться в зави-

симости от их объема и значимости для банка, например, на центры эквайринга, обслуживания зарплатных проектов и т.п.

Филиалы банка могут рассматриваться как центры прибыли, так как в силу удаленности они функционируют самостоятельно. В случае недостатка или избытка ресурсов филиалы привлекают или размещают их через головной банк на условиях, сходных с перераспределением средств между подразделениями головного банка. Со стороны головного банка устанавливаются лимиты на риски операций филиалов и осуществляется контроль исполнения сметы административно-хозяйственных расходов.

Дополнительные офисы, в зависимости от целей их функционирования и осуществляемых ими операций, могут являться центрами расчетного обслуживания или привлечения срочных вкладов физических лиц.

В целом, система центров бизнеса должна отражать индивидуальные особенности деятельности отдельно взятого банка. Так, в отдельные центры могут быть дополнительно выделены инвестиционные операции, привлечение иностранных инвестиций и пр.

Описание деятельности банка как совокупности взаимосвязанных определенных образом центров ответственности, или как совокупность процессов бизнеса, процессов управления, поддержки и обслуживания бизнеса позволяет получить схему финансовой структуры банка, с использованием которой возможно выделять финансовые результаты в разрезе центров ответственности, управлять доходностью, рентабельностью и затратами в целом по банку, по отдельным подразделениям и направлениям банковского бизнеса.

Таким образом, по мере расширения сфер деятельности и увеличения объемов операций в современных кредитных организациях централизованный подход к управлению деятельностью вступает в противоречие с требованиями рыночных условий и потребностями клиентов, поскольку скорость принятия решений по проводимым операциям и сделкам становится слишком низкой. Традиционные линейно-функциональные организационные структуры с жесткими вертикалями принятия решений препятствуют развитию адаптивности и гибкости организаций и не позволяют оперативно реагировать на изменения внешней среды. В средних и крупных банках с широким набором диверсифицированных продуктов и услуг, осуществляющих свою деятельность в регионах России и за рубежом, более эффективным представляется использование дивизиональных структур управления. Однако децентрализация системы управления банком, предполагающая делегирование только прав принятия решений без определения ответственности за последствия принимаемых решений и механизмов взаимодействия и согласования деятельности отдельных подразделений, не обеспечивает итогового улучшения финансовых результатов. Делегирование как полномочий, так и ответственности за финансовые результаты деятельности отдельных подразделений может реализовываться в рамках финансовых структур банков. Построение финансовой структуры позволяет осуществить постепенный переход к процессному и проектному типам управления, к внедрению матричных образований в структуру банка, что дает возможность оптимизировать деятельность сотрудников и наиболее эффективно использовать их способности. Тем не менее и организационная, и финансовая структура управления зависят от конкретных целей и задач, стоящих перед банком, вида и характера специализации, особенностей кредитной организации, и в каждом случае конкретные приоритеты в деятельности определяют ту или иную структуру. В любом случае избранная организационная структура и модель управления должны обеспечивать скорость принятия решений, быстроту реагирования на изменяющиеся условия рынка и контролируемость деятельности подразделений и банка в целом.

Литература

1. Буевич С.Ю., Королев О.Г. Анализ финансовых результатов банковской деятельности: Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2004.
2. Вебер М. Избранные произведения. – М.: Прогресс, 1990.
3. Ковалев С.М., Ковалев В.М. Секреты успешных предприятий: бизнес-процессы и организационная структура. – М.: Бизнес-инжиниринговые технологии, 2004.
4. Королев О.Г. Организация управленческого учета в коммерческом банке. – М.: Экономические науки, 2006.
5. Костерина Т.М. Банковское дело. – М.: Маркет ДС, 2003.
6. Масленченков Ю.С., Дубанков А.П. Экономика банка. Разработка по управлению финансовой деятельностью банка. – М.: Издательская группа «БДЦ-пресс», 2002.
7. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: Инфра-М, 2004.
8. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2001.
9. Садвакасов К.К. Коммерческие банки. Управленческий анализ деятельности. Планирование и контроль. — М.: Ось-89.
10. Стратегия и стоимость коммерческого банка / Никонова И.А., Шамгунов Р.Н. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2004.
11. Управление деятельностью коммерческого банка (банковский менеджмент) / Под ред. д-ра экон. наук, проф. О.И.Лаврушина. – М.: Юристъ, 2002.
12. Управленческий учет в коммерческом банке: практическое пособие / Под ред. Шапигузова С.М. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002.

Королев Олег Геннадиевич

РЕЦЕНЗИЯ

Материал Королева О.Г. представляет практический интерес для специалистов российских коммерческих банков, поскольку оптимальная структуризация банковского бизнеса и результативная децентрализация систем управления являются ключевыми проблемами на пути к построению, развитию и совершенствованию эффективно функционирующих систем корпоративного управления в кредитных организациях. В действующей стратегии развития банковского сектора РФ на период до 2008 года, содержащейся в Заявлении Правительства РФ и ЦБР от 05 апреля 2005 года 983-п-П13, 01-01/1617, среди задач реформирования банковского сектора особое внимание уделено необходимости совершенствования систем корпоративного управления в кредитных организациях

Реалии сегодняшнего дня требуют от отечественных банков формирования нового типа корпоративного управления и корпоративных отношений с учетом исторических, экономических и социальных особенностей национального управления. В связи с этим следует отметить, что автор статьи уделяет значительное внимание исследованию и описанию наиболее часто использующихся в отечественной банковской практике линейно-функциональных и функционально-дивизиональных структур, указывая их основные достоинства и недостатки. Королев О.Г. справедливо замечает, что модель управления и организационная структура банка должны обеспечивать высокую скорость реагирования на меняющиеся условия рынка. Представляют интерес результаты проведенного автором статьи анализа моделей организационных структур и оценка возможностей внедрения в состав дивизиональных банковских структур матричных образований.

Однако коммерческие банки находятся под непосредственным воздействием проявлений современной рыночной экономики, в частности, чрезвычайного динамизма, изменчивости, многообразия и интегрированности внешней среды. В связи с этим особое значение для современных кредитных организаций имеют вопросы оперативной оценки прибыльности отдельных направлений деятельности, мониторинга банковских рисков, информационного обеспечения процесса бюджетирования. Автором подробно изложены подходы к решению указанных задач на основе построения финансовой структуры банка, с использованием которой возможно выделять финансовые результаты в разрезе центров ответственности, управлять доходностью, рентабельностью и затратами как в целом по банку, так и по отдельным подразделениям и направлениям банковского бизнеса.

Денисова А.Л., д.э.н., профессор, директор Института делового администрирования и бизнеса ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве РФ»

9. MANAGEMENT AND MARKETING

9.1. INFLUENCE OF THE COMMERCIAL BANK'S MANAGEMENT SYSTEM DECENTRALIZING ON THE EFFECTUALITY OF BANK'S ACTIVITY

O.G. Korolev, candidate of sciences (economics), associate professor, doctoral course at the finance academy under the government of the Russian Federation

The article is devoted to the problems connected with the process of structuring the banking business and decentralizing the system of bank's management.

The traditional linearly-functional organizational structures with rigid decision-making verticals are mostly used in the practice of Russian commercial banks. However these kinds of structures do not meet the requirement of the necessity of organizational flexibility and do not allow operatively reacting on the external changes. The use of divisional structures and the implementing of divisions with the matrix basis seem to be more effective for the average and large banks having wide sets of different products and services.

The process of decentralizing the bank's control system, assuming delegation the decision-making rights without defining the responsibility for accepted decisions and without working out any mechanisms of divisions coordination, does not provide the final improvement of financial results and the increase of activity's efficiency. The delegation of rights as well as the responsibilities for financial results of divisions' activities can be performed by using the financial structure of bank.

Nevertheless, while constructing the organizational and financial structure it's necessary to take into account the specific goals and tasks facing the bank, the character of its specialization and some individual features of the organization. Effective functioning appreciably depends on the bank's intention on changing the internal structure according to the requirements of markets and needs of clients.