Кметь Елена Борисовна

к.э.н., доцент кафедры маркетинга и коммерции

Тема 8. Организационно-управленческие структуры банка

Дисциплина «Маркетинг финансово-кредитных учреждений»

СОДЕРЖАНИЕ ТЕМЫ

8.1. Организационные структуры управления банком

8.2. Организационно-управленческая структура отдела маркетинга банка

8.3. Интеграционные процессы на финансовом рынке

8.1. Организационные структуры управления банком

ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СТРУКТУР БАНКА

Организационная структура банка предполагает организационное построение внутренней структуры банка.

Организационные структуры внутреннего построения банка делятся на две большие группы: ***классические и адаптивные***.

КЛАССИЧЕСКИЕ (или традиционные) формы организационного построения банков включают:

- **функциональные** (основные и обеспечивающие)
- **дивизионные**

АДАПТИВНЫЕ СТРУКТУРЫ, создаваемые на временной или постоянной основе организационные структуры, для решения и реализации дополнительных, вспомогательных задач:

- **Проектные**
- **Матричные**
- **конгломеративные**

Типология организационно-управленческих структур банка

ТИПЫ
организационно-управленческих структур

КЛАССИЧЕСКИЕ

- Функциональные
- Дивизионные

АДАПТИВНЫЕ

- Проектные
- Матричные
- Конгломеративные

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Функциональные подразделения и службы – это обособленные подразделения (службы), реализующие функции в соответствии с делением всей деятельности банка на главные части, т. е. выполняют массивы однотипных задач

По типу решаемых задач выделяют основные и обеспечивающие подразделения.

Основные подразделения, создающие непосредственно банковские услуги, либо участвующие опосредованно в их создании.

Обеспечивающие подразделения и службы, не участвующие в основных операциях, а выполняющие задачи вспомогательного и обслуживающего характера

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

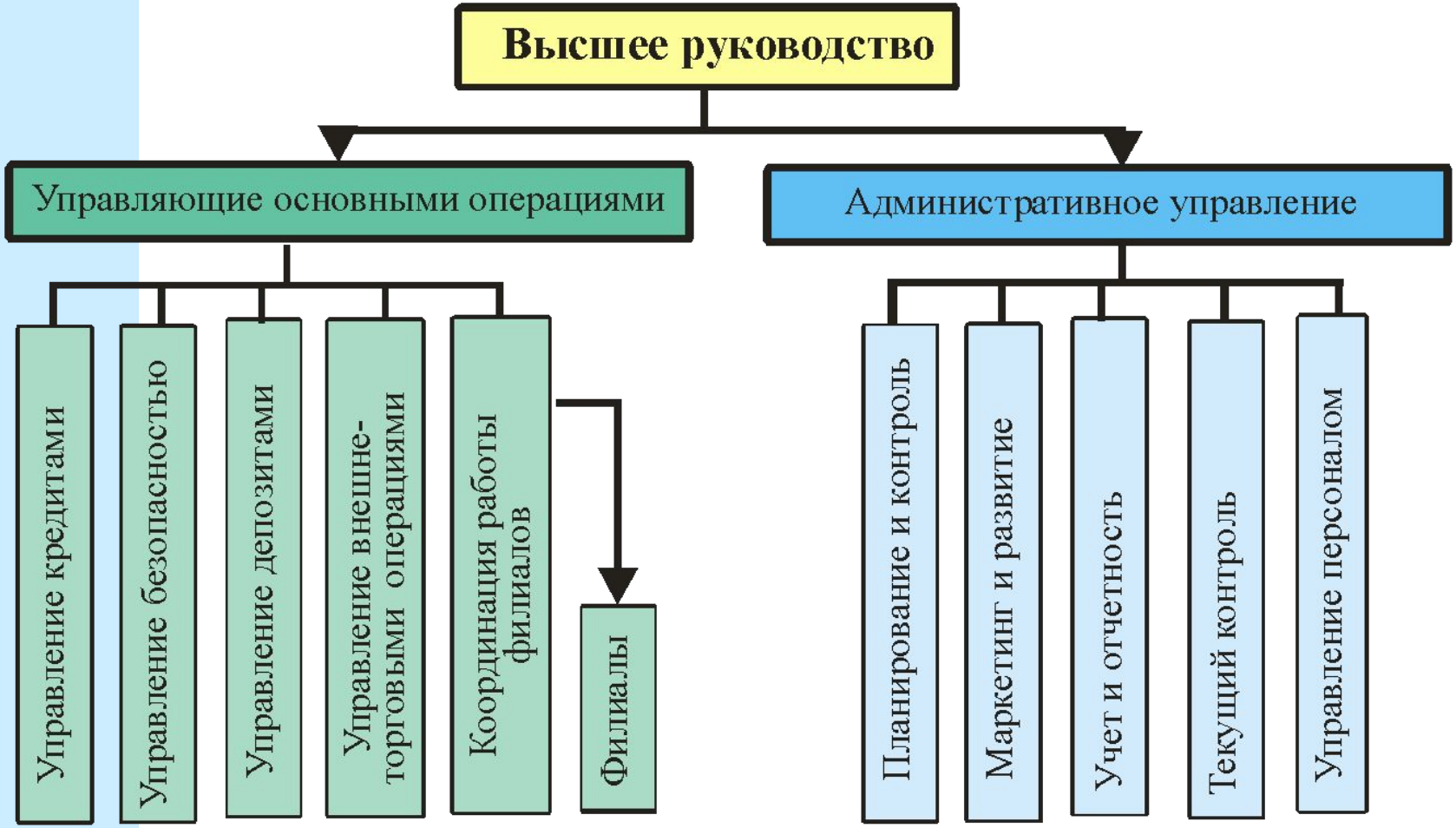
ОСНОВНЫЕ подразделения:

- отдел пассивных операций, включающий кредитование физических лиц (краткосрочное и долгосрочное), кредитования юридических лиц (краткосрочное и долгосрочное),
- отдел валютных операций
- отдел операций с ценными бумагами
- отдел бухучета и отчетности
- планово-аналитический отдел,
- отдел маркетинга и т.д.

ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ подразделения и службы:

- отдел кадров,
- нормативно-правовой отдел,
- отдел информационного обеспечения,
- отдел технического обеспечения,
- хозяйственные службы.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ БАНКА



ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Функциональная структура предполагает деление всех функций банка на отдельные блоки, имеющие свои конкретные задачи и обязанности. При этом персонал банка подразделяется по различным направлениям деятельности.

Достоинства: стимулирует деловую и профессиональную активность, уменьшает дублирование функций, улучшает использование ресурсов, координацию и контроль.

Недостатки: иногда ведет к обострению противоречий, что способствует возникновению конфликтных ситуаций, увеличивает цепь команд, снижает гибкость структуры м возможность адаптации к изменениям внешней среды. Узкая специализация препятствует внедрению прогрессивных банковских технологий. Клиенту для решения своих проблем приходится обращаться к нескольким подразделениям, т.е. услуги, предоставляемые одному клиенту, носят дискетный характер, отсутствует общая картина по взаимодействию с клиентом.

С увеличением объемов деятельности, количества услуг и клиентов, функциональная структура становится неэффективной.

ДИВИЗИОННАЯ СТРУКТУРА

Дивизионные подразделения и службы, создаются для реализации пакетов банковских продуктов, ориентированных на отдельные группы клиентов. Дивизионная организация предполагает разделение на отдельные *дивизионы* - новые крупные объекты управления, своеобразные мини-банки (специализированные линейные подразделения) Критерием эффективности функционирования которых является величина прибыли.

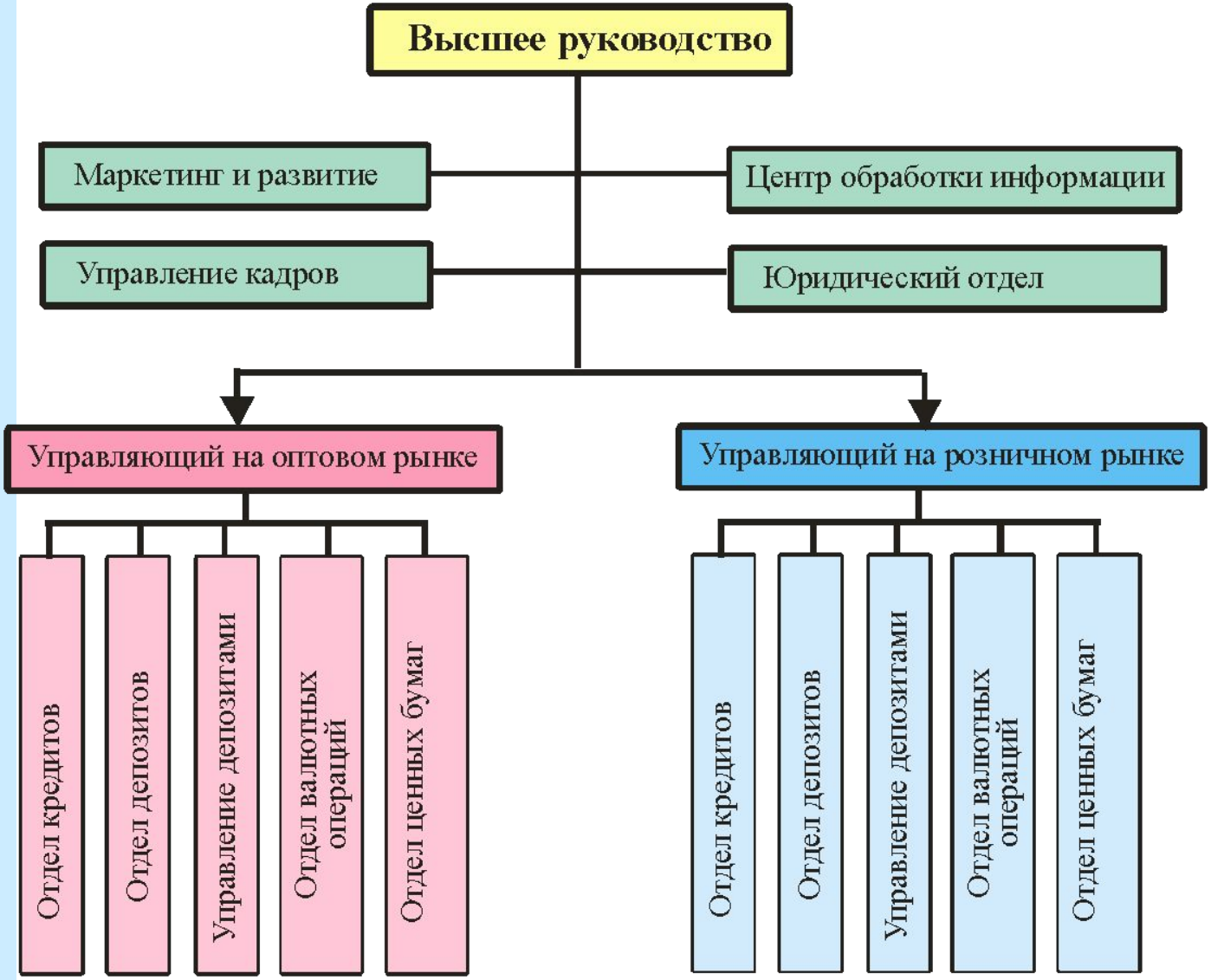
Дивизионная структура может быть ориентирована на продукт, потребителя, обслуживание отдельных территорий.

Продуктовая дивизионная структура применяется банком, если он реализует большой спектр банковских продуктов, каждый из которых в равной степени важен для банка. Очень часто такую структуру имеют универсальные банки.

В том случае если банк обслуживает различные по характеру рынки сбыта, то он строит свою структуру по **принципу потребителя**.

Часто деятельность охватывает отдельные территории, в том числе и международный рынок. В такой ситуации используется **дивизионная региональная структура.** Она позволяет учесть особенности местного законодательства, предпочтений потребителей, общественное мнение.

Дивизионная структура, ориентированная на потребителя



ДИВИЗИОННАЯ СТРУКТУРА

Достоинства:

- Позволяет сосредоточиться на конкретном продукте, потребителе или территории, что обеспечивает достижение больших успехов в повседневной деятельности
- Усиливает контроль за использованием ресурсов и получением доходов
- Ускоряет реакцию на изменение внешних условий, конкуренции, технологии, предпочтений клиентов
- Облегчает контроль и планирование

Недостатки:

- Допускает дублирование функций
- Увеличивает затраты на управление

АДАПТИВНЫЕ СТРУКТУРЫ

Для того, чтобы эффективно реагировать на новшества, необходимо внедрять адаптивные структуры. Их можно быстро модифицировать в соответствии с изменениями окружающей среды, потребностями банка и целевого рынка.

Адаптивные структуры, создаваемые на временной или постоянной основе организационные структуры, для решения и реализации дополнительных, вспомогательных задач, например:

- проектные временные структуры, созданные для реализации крупномасштабных проектов (инвестиционных проектов)
- отделы разработки новых банковских продуктов,
- представительства,
- банковские группы, объединения, холдинги
- финансово-промышленные группы с участием банков

Три последних относятся к внешним подразделения банка, например у Сбербанка 34 отделения, включающих 782 филиала по России.

ПРОЕКТНЫЕ АДАПТИВНЫЕ СТРУКТУРЫ

Адаптивные структуры бывают **проектными, матричными, конгломеративными.**

Проектная структура является временной и создается для реализации конкретного проекта. Ее цель состоит, в том, чтобы собрать в одну группу квалифицированный персонал для решения важной задачи в конкретные сроки, в условиях ограниченности ресурсов. Когда проект завершен, команда распускается. Сотрудники из одного проектного отдела могут переходить в другой для решения новых проблем или на постоянное место работы. В такую группу могут входить сторонние специалисты-консультанты, принятые на временной основе.

МАТРИЧНЫЕ АДАПТИВНЫЕ СТРУКТУРЫ

В **матричной адаптивной структуре** участники группы подчиняются руководителю проекта и руководителю функционального отдела, в котором они работают постоянно.

В зависимости от важности проекта полномочия его руководителя изменяются от практически линейной власти до штабных полномочий. Руководитель проекта может держать под контролем все функции (анализ, планирование, организацию и контроль). Он распоряжается всеми видами ресурсов.

Однако матричные структуры сложны, в ряде случаев они конфликтны. Внутри матричной структуры собраны разные люди, интересы, характеры, жизненные ценности которых неодинаковы. Эти структуры неэкономичны, нередко возникает двоевластие.

Вместе с тем матричные структуры часто используются в банковском деле, когда руководство пытается создать новую службу, разработать и предложить новый продукт, усовершенствовать технологию и технику. Матричная структура более гибка, облегчает координацию деятельности.

КОНГЛОМЕРАТИВНЫЕ АДАПТИВНЫЕ СТРУКТУРЫ

В **конгломеративной структуре** высшее руководство отвечает за стратегическое планирование, координацию и контроль деятельности в рамках организации.

Вокруг центра объединяется ряд стратегических бизнес-единиц, занимающихся конкретными видами деятельности, которые могут самостоятельно принимать основные оперативные решения, нов финансовом отношении подчинены центру.

Достоинствами такой структуры является относительная самостоятельность подразделений, их нацеленность на результат, наличие оптимальной организационной структуры внутри подразделения.

Конгломерат может легко избавляться от неперспективных подразделений и приобретать более эффективные СБЕ.

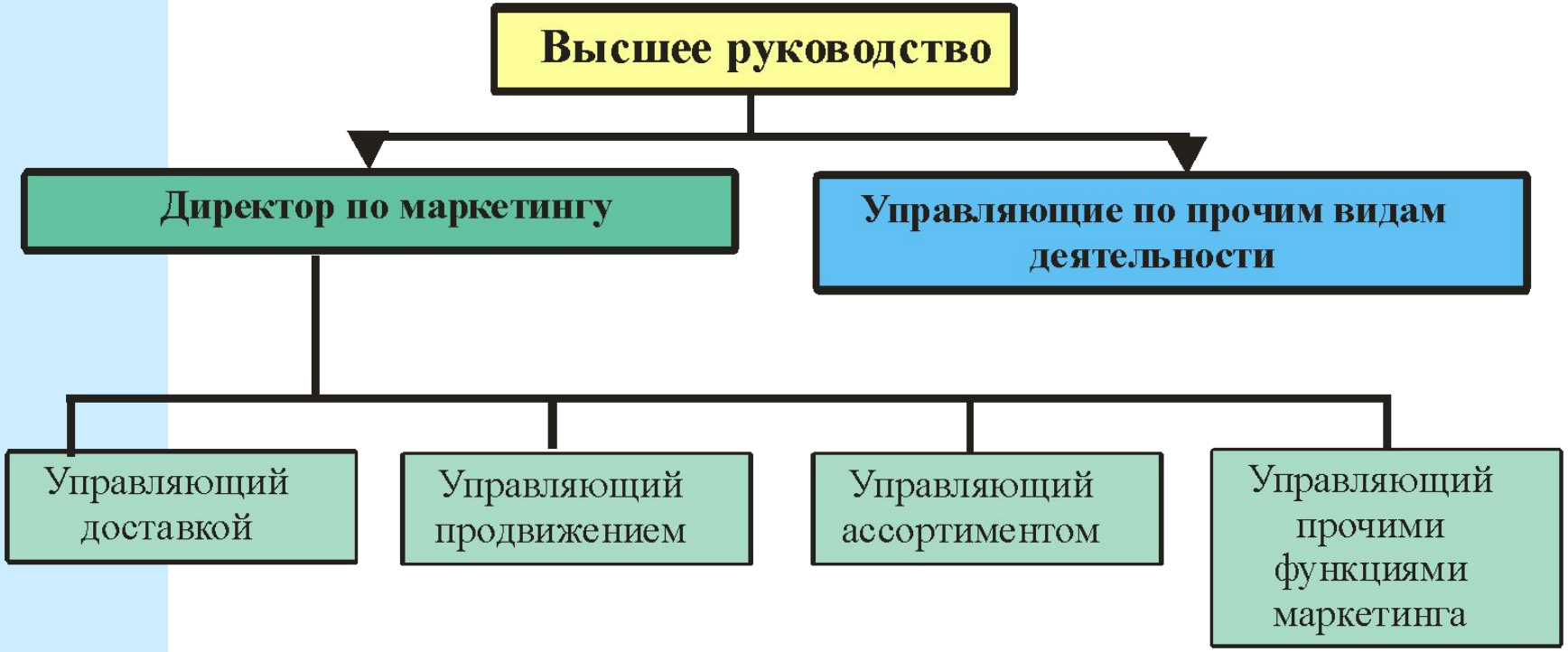
8.2. Организационно-управленческая структура отдела маркетинга банка

МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ В БАНКЕ

Выделяют следующие методы организации службы маркетинга в банке:

- **функциональная,**
- **географическая,**
- **товарная,**
- **рыночная**
- **товарно-рыночная (матричная).**

Функциональная структура маркетинговой службы



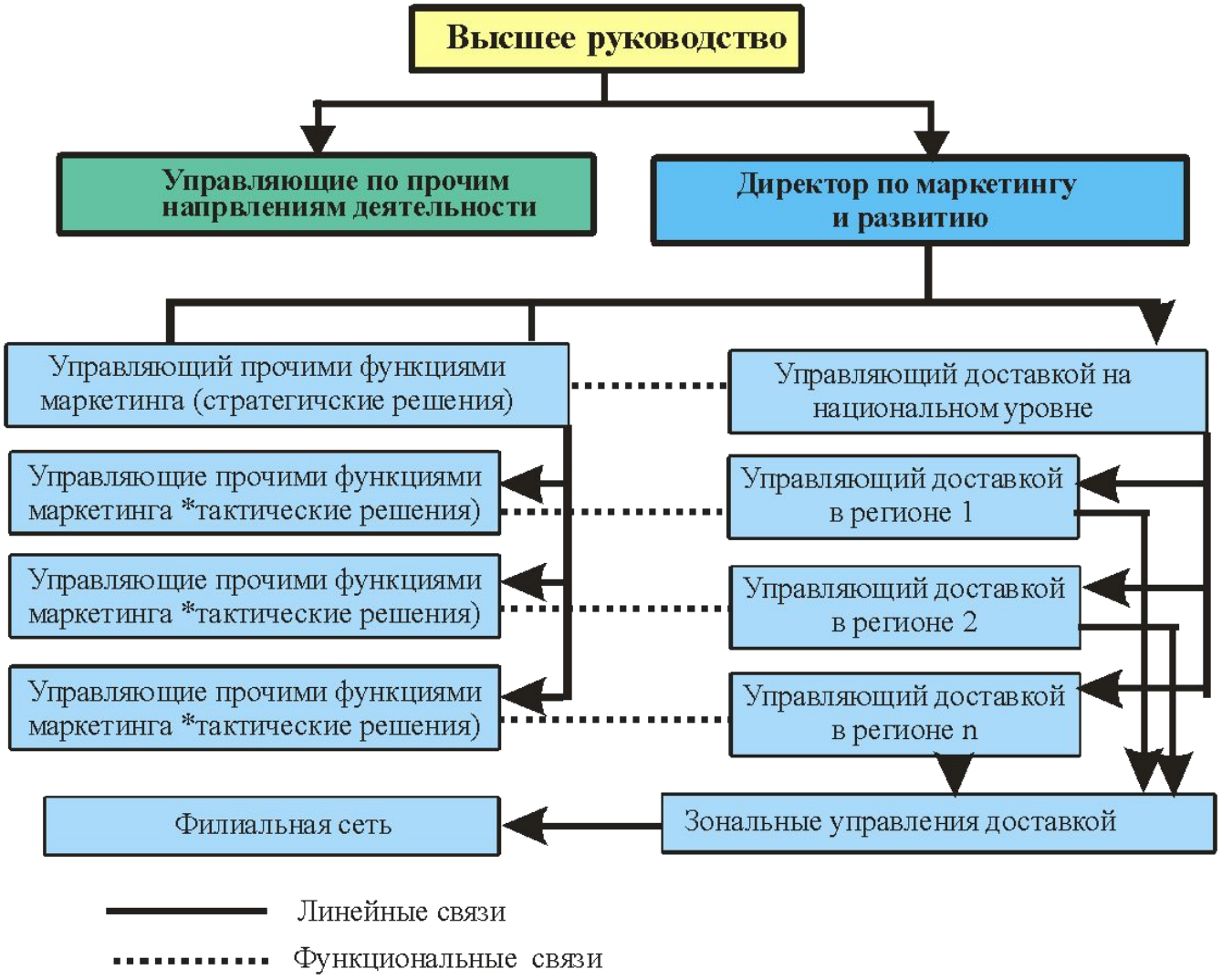
Функциональная структура маркетинговой службы

Управляющий по маркетингу и развитию (директор по маркетингу и развитию) координирует и контролирует деятельность подразделений, которые осуществляют различные функции: изучение рынка, доставку, продвижение товаров на рынок, управление ассортиментом и т.д.

Достоинства. Такая структура позволяет избежать дублирование функций, она проста и понятна, персонал имеет высокую квалификацию в своей области деятельности и отработанные связи, что характерно для любой организации с высокой степенью специализации. Стандартизация управленческих процессов и разграничение компетенций обеспечивает эффективность такой структуры.

Недостатки. Однако с расширением ассортимента банковских услуг и увеличением объемов деятельности эта структура теряет гибкость, растет количество уровней управления, медленнее проходит информация от высшего руководства до исполнителей, директору по маркетингу и развитию все сложнее контролировать результаты и координировать деятельность разных подразделений. Начинаются конфликты, причинами которых становятся бюджеты на реализацию функций и борьба за статус. Сотрудники не всегда понимают конечную цель банка и поэтому недостаточно мотивированы. Высшему руководству все чаще необходимо вмешиваться в процесс управления и разрешение противоречий, а это приводит к высокой централизации управления.

ГЕОГРАФИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ



ГЕОГРАФИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ

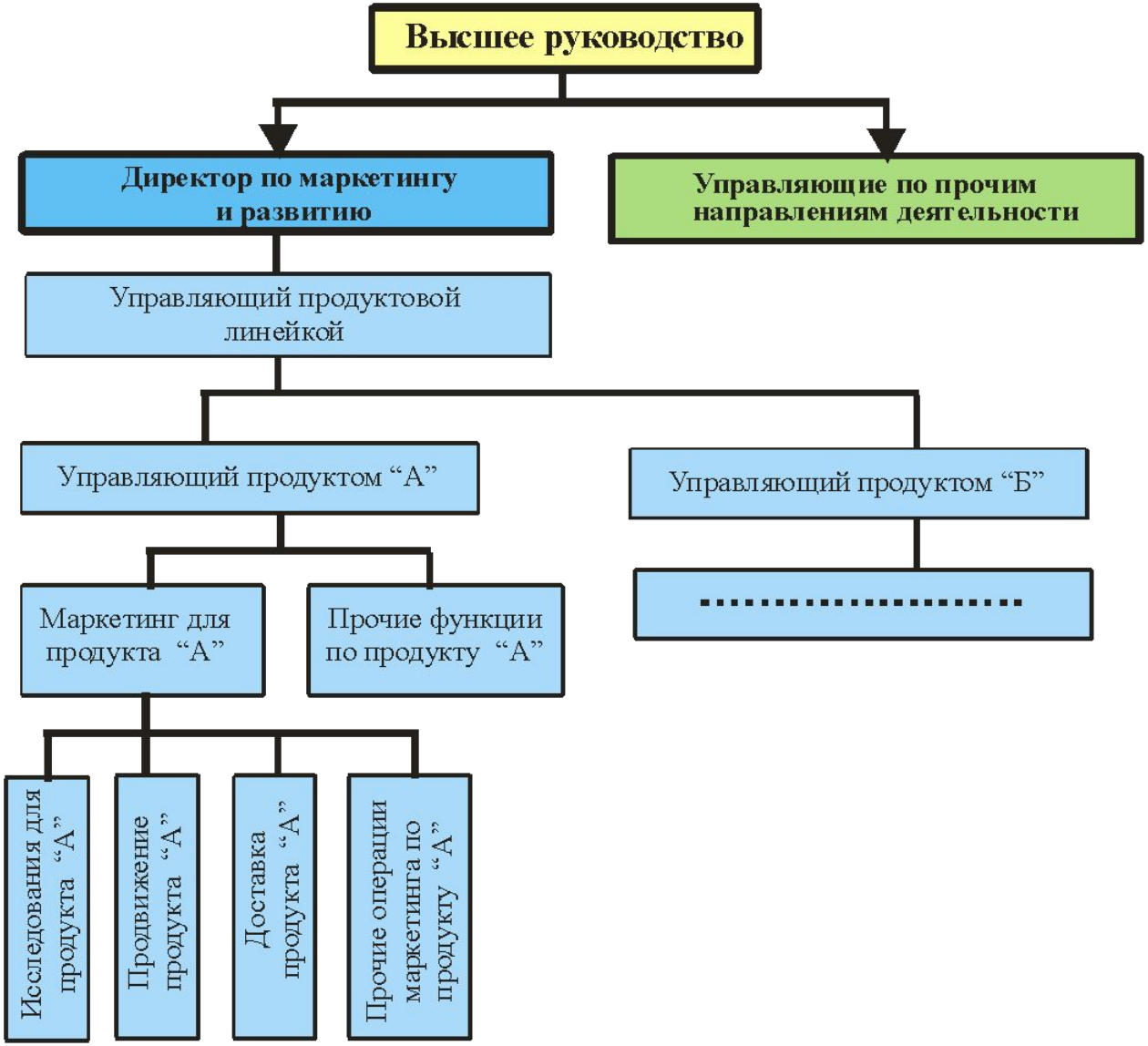
Альтернатива функциональной структуре – дивизионные структуры (географическая, товарная и рыночная).

Если банк работает на обширных территориях, которые удалены друг от друга, лучше использовать **географическую организацию** отдела маркетинга.

Достоинства. Такая структура позволяет хорошо контролировать охват рынка, лояльность клиентов, ассортимент наиболее часто приобретаемых продуктов и услуг на конкретных территориях.

Недостатки. Однако все прочие маркетинговые функции обычно концентрируются на уровне головного банка. Это усложняет процесс маркетинговых исследований, адаптацию к местным условиям. Часто Председатель правления банка и другие руководители на национальном уровне не замечают рациональных предложений, поступающих с регионального уровня.

ТОВАРНАЯ СТРУКТУРА МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ



ТОВАРНАЯ СТРУКТУРА МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ

Когда банк предлагает обширный набор продуктов (универсальный банк), маркетинговая служба может быть организована **по продуктовому принципу,** при котором каждый продукт находится в поле зрения управляющего, сотрудничающего со специалистами других функциональных служб.

Чем сильнее диверсифицирована кредитная организация, тем эффективнее эта структура. В этом случае ***управляющий по продукту*** осуществляет руководство производственными и сбытовыми операциями только по одному продукту или группе связанных продуктов и услуг.

Достоинства. Сотрудники в этой структуре ориентированы на конечный результат, а, следовательно, имеют лучшую мотивацию. Такая структура идеальна, если существуют специфические требования к продвижению, доставке, технологиям обслуживания.

Недостатки. Товарная структура дорого обходится и часто допускает дублирование функций.

РЫНОЧНАЯ СТРУКТУРА МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ

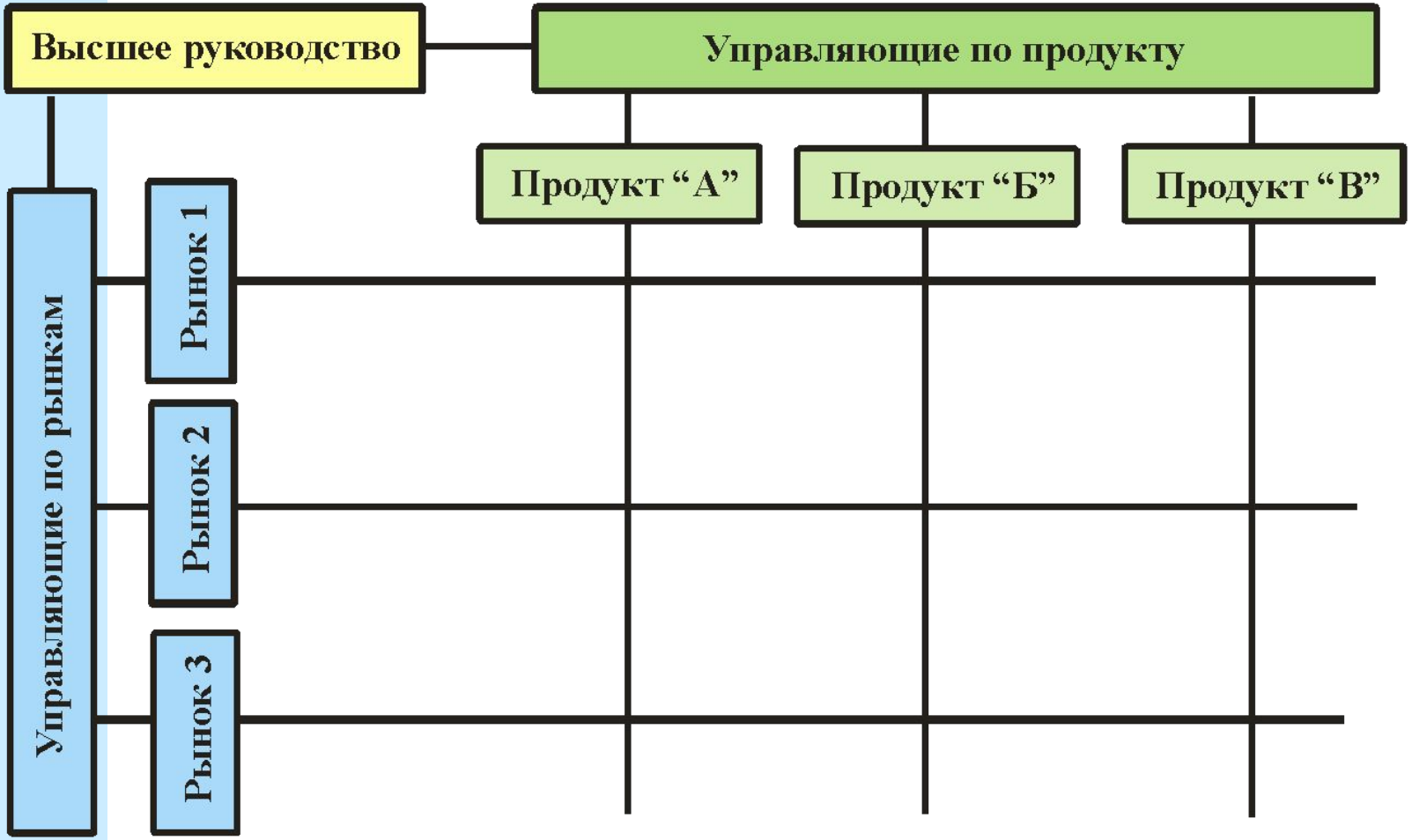
РЫНОЧНАЯ СТРУКТУРА МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ

Если банки работают на различных по характеристикам сегментам рынка, то возникает необходимость адаптации к условиям и требованиям этих сегментов. В таком случае маркетинговая служба формируется **по рыночному принципу**. Основные рынки закрепляются за соответствующими управляющими.

Достоинства. Эта структура эффективна только в том случае, когда сегменты рынка имеют действительные различия и большую емкость. Важнейшей задачей таких структур является поддержание оптимальных связей с клиентами на различных сегментах рынка.

Недостатки. Основные сложности в управлении на основе этих структур: слабая координация отдельных направлений деятельности и функций, которые необходимо выполнять на уровне сегментов рынка.

МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ



МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ

В настоящее время объем деятельности банков растет, и банки нуждаются в структурах, которые хорошо сочетают управление продуктом и рынком. Усложняются организационно-управленческие структуры. Теперь структуры строятся не основании какого-то одного принципа, а нескольких. Примером усложненной организации являются **матричные структуры управления.**

Они выстраиваются минимум на двух принципах структурирования. Например, продукт, рынок, регион, функции маркетинга. С помощью таких структур стремятся преодолеть недостатки, которые характерны для построения по одному принципу структурирования. Для того, чтобы эти структуры эффективно функционировали необходимо четко разделять полномочия, приглашать на ключевые должности коммуникабельных людей, увеличивать штаты и финансирование маркетинга.

Достоинства. Эти структуры позволяют рационально осуществлять управленческий процесс и координировать действия.

Недостатки. Матричные структуры конфликтны, т.к. сотрудники часто оказываются в двойном подчинении и не могут разделить компетенции.

РЕКОМЕНДАЦИИ

- В мелких и средних специализированных банках следует формировать небольшие группы по маркетингу, работающие на **функциональном уровне**. Отдельным сотрудникам поручаются конкретные участки работы: маркетинговые исследования, реклама, организация доставки и прочие функции.
- Крупным банкам необходимо выстраивать более обширные маркетинговые структуры, которые занимаются решением всех рыночных задач: обеспечение рынка сбыта, стратегия маркетинга, отношения с клиентами, оценка конкурентоспособности, формирование ценовой политики и другие. На подготовительном этапе следует создать **адаптивную структуру** (проектную или матричную), которая позволит прояснить все организационные, финансовые, кадровые вопросы по формированию маркетинговой службы. После завершения подготовительного этапа необходимо переходить к другому варианту организации – **функциональному или дивизионному.**

8.3. Интеграционные процессы на финансовом рынке

ТИПОЛОГИЯ БИЗНЕС ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Интеграционные процессы (тенденция к монополизации, сближению в т.ч. на интернациональном уровне) на финансовом рынке происходят по двум сценариям: **групповое и коалиционное взаимодействие.**

При **групповом взаимодействии** финансовая группа имеет централизованную стратегию, которой подчинены цели всех ее участников.

При коалиционном взаимодействии участники финансовой группы имеют возможность иметь собственные локальные цели, а генеральная стратегия является своего рода «общественным договором».

Бизнес подразделения, входящие в состав ***финансовой группы,*** можно разделить на **Front Office, Back Office и управляющую компанию.**

- **Front Office** – это подразделения компании, отвечающие за осуществление продаж и взаимодействие с покупателями.
- **Back Office** – это подразделения компании, обеспечивающие производство продукта и обслужживание операций его купли/продажи

ТРИ СПОСОБА ГОРИЗОНТАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ НА ФИНАНСОВОМ РЫНКЕ

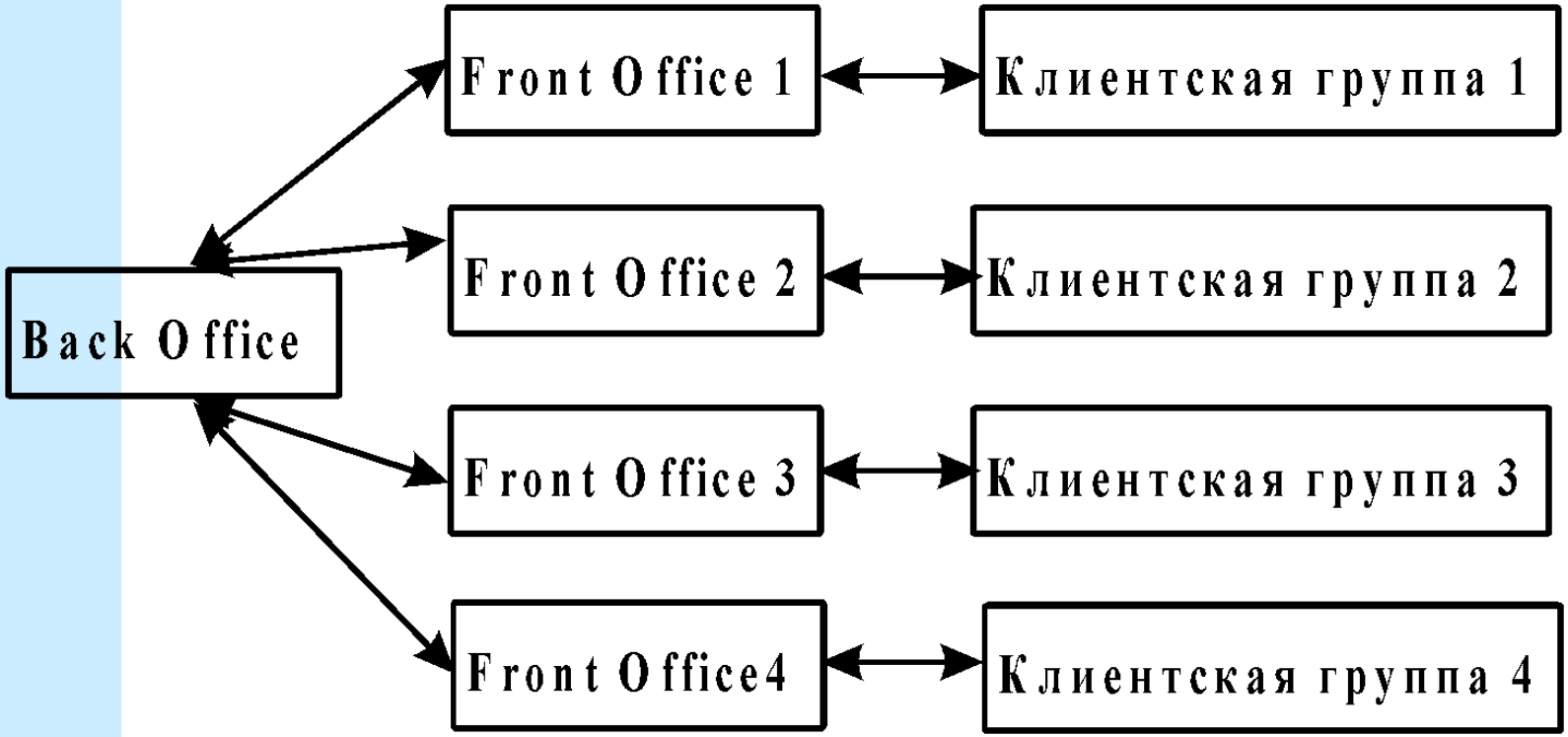
Современные монополистические образования возникают посредством вертикальной и горизонтальной интеграции.

Примером ***вертикальной интеграции*** являются ***нефтехолдинги*** в нашей стране.

На финансовом рынке России чаще встречается ***горизонтальная интеграция,*** причем выделяют три основных способа:

- Объединения **Back Office** нескольких финансовых организаций – принцип единого **Back Office**,
- Объединение **Front Office** нескольких финансовых организаций – принцип единого **Front Office** ,
- создание **управляющей компании**.

ОБЪЕДИНЕНИЕ BACK OFFICE

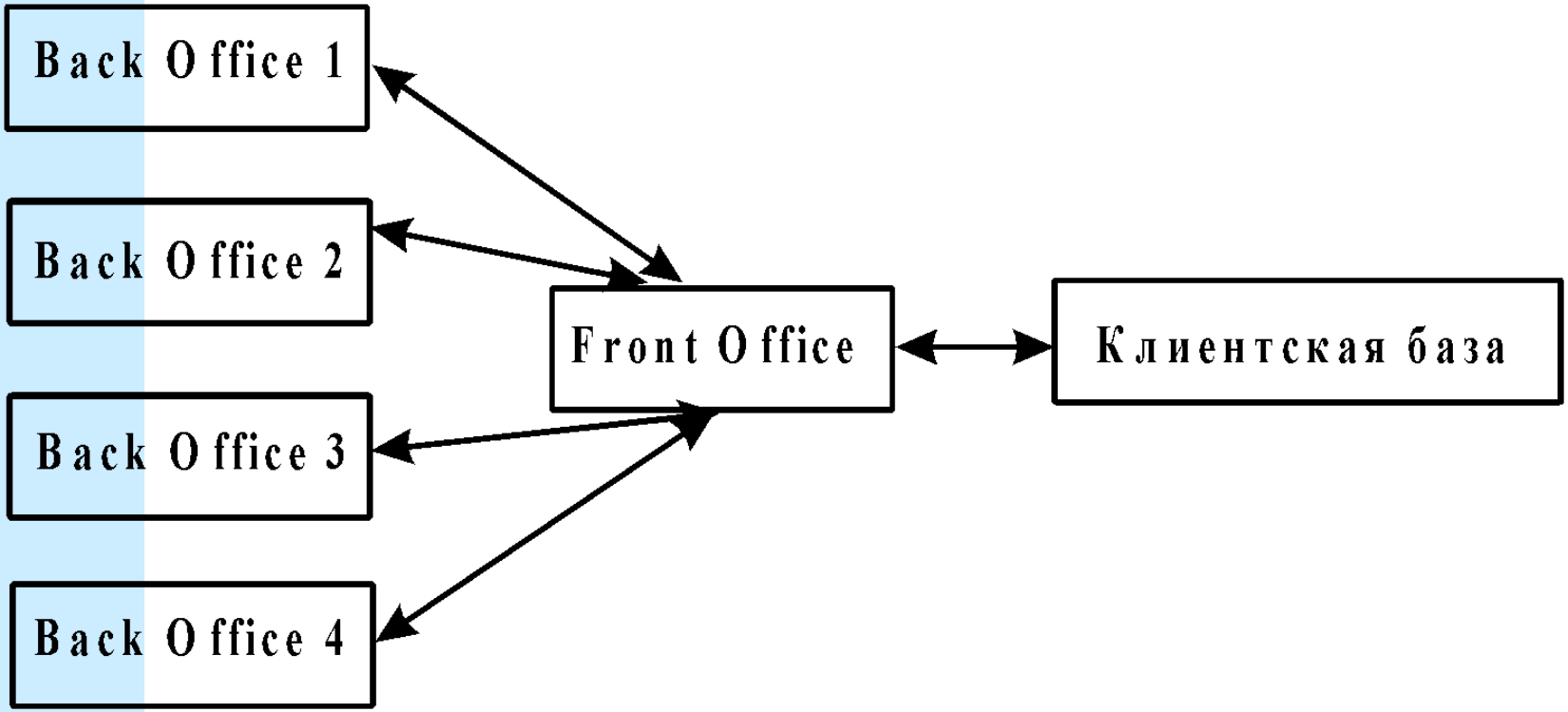


ОБЪЕДИНЕНИЕ BACK OFFICE

Объединение **Back Office** оправдано, когда входящие в финансовую группу организации специализируются ***на различных регионах*** или ***стратегиях продаж***.

При объединении за основу **Back Office** финансовой группы обычно берется **Back Office** одной из финансовых организаций, а остальные распускаются. **Front Office** не объединяются, нередко сохраняются даже бренды, т.к. с одной стороны, это объединение может потревожить клиентов, с другой стороны, это может вызвать отток сотрудников **Front Office** (топ-менеджеров или клиентских менеджеров) из финансовой группы, ценных своими связями в клиентской группе.

ОБЪЕДИНЕНИЕ FRONT OFFICE

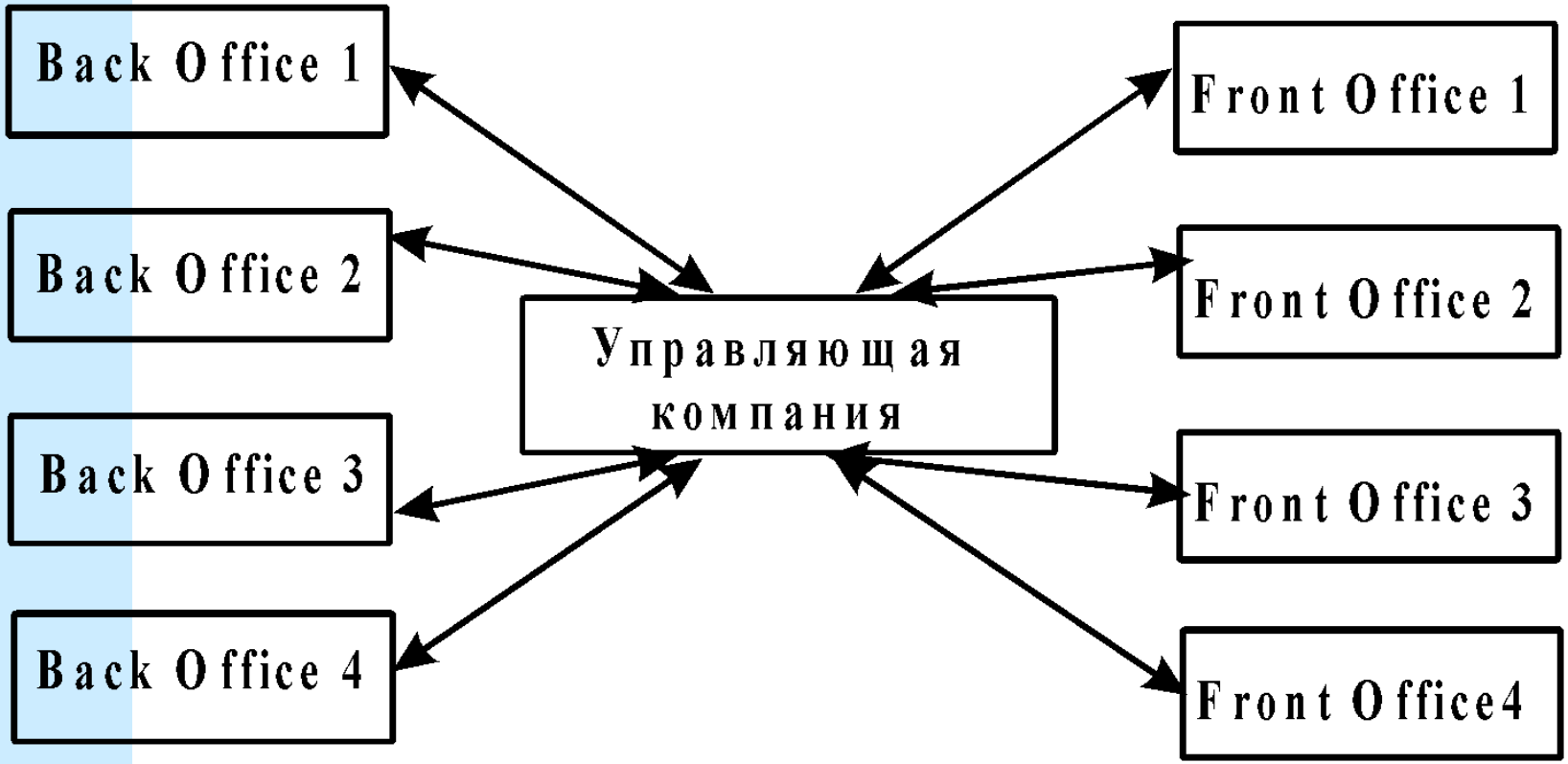


ОБЪЕДИНЕНИЕ FRONT OFFICE

Объединение **Front Office** оправдано, когда образующие финансовую группу финансовые организации **специализируются на различных секторах финансового рынка**, т.е услуги имеют разную природу.

При объединении за основу **Front Office** финансовой группы обычно берется **Front Office** одной из финансовых организаций, а остальные распускаются. При этом разрабатывается единый бренд. **Back Office** не объединяют, поскольку услуги имеют разную природу.

СОЗДАНИЕ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ



СОЗДАНИЕ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ

Создание управляющей компании – наиболее продвинутый вариант создания финансовой группы. Он применяется, если нельзя, с одной стороны, объединить **Back Office** (поскольку услуги имеют разную природу), с другой стороны, нет возможности распустить отдельные **Front Office**, поскольку они ориентированы на разные клиентские группы. Сохраняются подразделения, но целостность финансовых организаций не сохраняется. В результате **Back Office** и **Front Office** становятся независимыми, а их действия координируются управляющей компанией. **Back Office** обеспечивает оказание услуги, а **Front Office** – взаимодействие с клиентом.

Управляющая компания финансовой группы *выполняет следующие функции*: организационной строительство, выработка стратегии, планирование и бюджетирование, ***маркетинг,*** кадровый менеджмент и поддержка информационной системы.

Составы финансовых групп на российском рынке

Front Office

- Розница (для частных лиц и малого бизнеса)
- Корпоративные продажи
- Индивидуальное частное обслуживание
- Партнерство с финансовыми организациями

Back Office

- Коммерческий банк
- Инвестиционная компания
- Паевой инвестиционный фонд
- Страховая компания
- Депозитарий
- Лизинговая компания

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ФИНАНСОВЫХ ГРУПП

Неоспоримые преимущества:

- Обширная линейка банковских услуг,
- Механизм продаж, адаптированный под каждую клиентскую группу.

Недостатки (причины внутреннего конфликта, который может привести к развалу группы):

- Участники финансовой группы объединены для достижения общих целей, но не теряют стратегической автономности и сохраняют индивидуальные интересы,
- Невозможность предоставления участникам группы широкой самостоятельности,
- При жестокой централизации управления финансовой группой подавляются стимулы к экономии ресурсов.

Определение финансовой (банковской) группы

Сосредоточение управляющих функций не оправдано на больших периодах времени. Централизация имеет смысл при решении тактических задач, когда необходимо быстрое достижение цели.

Выход – **финансовая группа в форме альянса,** когда участники группы выполняют общие цели финансовой группы и имеют собственные цели, обеспечивающие рост прибыли.

По российскому законодательству банковской *(финансовой)* группой признается не являющееся юридическим лицом объединение кредитных организаций, в котором одна (головная) кредитная организация оказывает прямо или косвенно (через третье лицо) существенное влияние на решения, принимаемые органами управления другой кредитной организации.

(*Положение о консолидированной отчетности: Утв. Центр. банком РФ 30.07.2002 № 191-П.-В ред. от 18.02.2005.-П.1.3*)

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННОЙ ГРУППЫ

Совокупность юридических лиц, действующих как основное и дочерние общества либо полностью или частично объединивших свои материальные и нематериальные активы (система участия) на основе договора о создании финансово-промышленной группы в целях технологической или экономической интеграции для реализации инвестиционных и иных проектов и программ, направленных на повышение конкурентоспособности и расширение рынков сбыта товаров и услуг, повышение эффективности производства, создание новых рабочих мест.

(*О финансово-промышленных группах: Федер. закон от 30.11.1995 № 190-ФЗ.-Ст. 2*)

Участниками финансово-промышленной группы признаются юридические лица, подписавшие договор о ее создании.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННОЙ ГРУППЫ

В состав финансово-промышленной группы могут входить **коммерческие** и **некоммерческие организации**, в том числе и иностранные, за исключением общественных и религиозных организаций (объединений). Участие более чем в одной финансово-промышленной группе не допускается.

Среди участников финансово-промышленной группы обязательно наличие организаций, действующих в сфере производства товаров и услуг, а также **банков** или **иных кредитных организаций.**

Государственные и муниципальные **унитарные предприятия** могут быть участниками финансово-промышленной группы в порядке и на условиях, определяемых собственником их имущества.

Дочерние хозяйственные общества и предприятия могут входить в состав финансово-промышленной группы только вместе со своим основным обществом (унитарным предприятием - учредителем).

В состав участников финансово-промышленной группы могут входить **инвестиционные институты, негосударственные пенсионные** и иные фонды, страховые организации, участие которых обусловлено их ролью в обеспечении инвестиционного процесса в финансово-промышленной группе.

(*О финансово-промышленных группах: Федер. закон от 30.11.1995 № 190-ФЗ.-Ст. 3*)

Спасибо за внимание