**Вариант 2**

**Тема. Система и функции банковского менеджмента**

Введение

1. Коммерческий банк как предприятие
2. Система банковского менеджмента
3. Функции банковского менеджмента

Заключение

Практическое задание

Список литературы

**Введение**

Банковский менеджмент, как особая сфера управления, возникает лишь в условиях развитой рыночной экономики*.* При расширении круга банковских операций до уровня, принятого в цивилизованных странах, в эти услуги входят операции с ценными бумагами, кредитными карточками, валютой, помощь в экономии и распространении акций других банков и коммерческих структур, помощь клиентам в рациональном вложении их средств, оценке инвестиционных проектов, лизинг, факторинг и другие услуги. Кроме того, уставной капитал банка может стать резервным фондом для других коммерческих банков. Рыночная экономика немыслима без банковского менеджмента, основанного на реальной конкуренции на финансовом рынке между кредитными учреждениями, замене государственного финансирования предприятий, ведущего к инфляции, рыночным механизмом кредитования конкретных инвестиционных проектов и бизнес-планов, ориентированных на создание новой товарной массы. Банковский менеджмент призван не просто кредитовать ту или иную программу, но и следить за расходованием кредитов, особенно льготных, на заявленные цели, их своевременным возвратом.

1. **Коммерческий банк как предприятие**

В Федеральном законе «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 N 395-1 в статье 1 дается определение кредитной организации, банка и небанковской кредитной организации.

Кредитная организация - юридическое лицо, которое для извлечения прибыли как основной цели своей деятельности на основании специального разрешения (лицензии) Центрального банка Российской Федерации (Банка России) имеет право осуществлять банковские операции, предусмотренные настоящим Федеральным законом. Кредитная организация образуется на основе любой формы собственности как хозяйственное общество.

Банк - кредитная организация, которая имеет исключительное право осуществлять в совокупности следующие банковские операции: привлечение во вклады денежных средств физических и юридических лиц, размещение указанных средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности, открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц.

Небанковская кредитная организация - кредитная организация, имеющая право осуществлять отдельные банковские операции, предусмотренные настоящим Федеральным законом. Допустимые сочетания банковских операций для небанковских кредитных организаций устанавливаются Банком России.

Иностранный банк - банк, признанный таковым по законодательству иностранного государства, на территории которого он зарегистрирован.

Банк - это автономное, независимое, коммерческое предприятие. Это главное в понимании его сущности. Конечно, банк - это не завод, не фабрика, но у него, как у любого предприятия, есть свой продукт. Продуктом банка является, прежде всего, формирование платежных средств (денежной массы), а также разнообразные услуги в виде предоставления кредитов, гарантий, поручительств, консультаций, управления имуществом. Деятельность банка носит производительный характер.

Банк как предприятие - особая специфическая деятельность, имеющая не абстрактный, а производительный характер. Производительный характер банка виден прежде всего в том, что он создает свои собственный специфический продукт. Им являются:

платежные средства, эмитируемые на макро- и микроуровне. Без денег не может быть совершен обмен продуктами труда, не может быть продолжен воспроизводственный процесс. Выпуск наличных денег - это монополия банка, его производит только банк, делая специфическим продуктом банковской системы;

аккумулируемые свободные, временно не используемые ресурсы. Превращая "неработающие" денежные средства в работающие, банки питают тем самым хозяйство дополнитель-нымн "энергетическими" ресурсами;

кредиты, предоставляемые его клиентам как капитал, как средства, возвращаемые к своей исходной точке с приращением в виде вновь созданной стоимости;

разнообразные услуги, производительный характер которых подтверждается органическим включением прибыли в общий размер совокупного общественного продукта, создаваемого в соответствующий период времени.

В банковской системе действуют также банки специального назначения и кредитные организации (не банки). Банки специального назначения выполняют основные операции по указанию органов исполнительной власти, являются уполномоченными банками, осуществляют финансирование определенных государственных программ. Наряду с данными операциями уполномоченные банки выполняют и другие операции, вытекающие из их статуса как банка. Действуют в банковской системе коммерческие банки, подразделяющиеся на универсальные и специализированные банки (инвестиционные банки, сберегательные банки, ипотечные банки, банки потребительского кредита, отраслевые банки, внутрипроизводственные банки), и небанковские кредитно-финансовые институты (инвестиционные компании, инвестиционные фонды, страховые компании, пенсионные фонды, ломбарды, трастовые компании и др.).

Некоторые кредитные организации не имеют статуса банка, они выполняют лишь отдельные операции, в связи с чем не получают от Центрального банка лицензии на осуществление совокупной банковской деятельности.

К элементам банковской системы относят и банковскую инфраструктуру. В нее входят различного рода предприятия, агентства и службы, которые обеспечивают жизнедеятельность банков. Банковская инфраструктура включает информационное, методическое, научное, кадровое обеспечение, а также средства связи, коммуникации и др.

1. **Система банковского менеджмента**

Банковский менеджмент в общем виде представляет собой управление отношениями, связанными со стратегическим и тактическим планированием, анализом, регулированием, контролем деятельности банка, управлением финансами, маркетинговой деятельностью, персоналом, осуществляющим банковские операции. Другими словами, это — управление отношениями, касающимися формирования и использования денежных ресурсов, то есть взаимоувязанная совокупность финансового менеджмента и управления персоналом, занятым в банковской сфере. Разделение банковского менеджмента на финансовый менеджмент и управление персоналом в коммерческом банке обусловлено структурой объекта, на который направлены управляющие воздействия банковского менеджмента. Поэтому его можно рассматривать как деятельность по внутрибанковскому регулированию, которая направлена, в первую очередь, на соблюдение требований и нормативов, установленных органами государственного надзора.

# Финансовый менеджмент

1. Управление активами и пассивами
2. Управление ликвидностью
3. Управление собственным капиталом
4. Управление заемным капиталом
5. Управление банковскими рисками
6. Управление кредитным портфелем
7. Организация внутрибанковского контроля

# Управление персоналом

1. Администрирование системы организации и оплаты труда
2. Организация подбора и расстановки персонала
3. Организация системы подготовки персонала

Банк — это организация, осуществляющая управление капиталом – собственным и заемным.

Этот капитал рассматривается с позиции самовозрастающей стоимости или с позиции его приращения. Есть и другие понятия капитала, например "человеческий капитал", которое рассматривается с позиции отношений между людьми, определяющими успех их общей деятельности в социально-экономических процессах. Управление человеческим капиталом — это отношение к человеку в процессе управления кредитной организацией, основанное на понимании роли человека при достижении конечного результата или цели самой организации. Для банка это могут быть прибыль, ликвидность, устойчивость, имидж и другие параметры, которые он выделяет, исходя из своей миссии или философии своего существования в обществе. Сфера банковского менеджмента охватывает построение процессов по рациональному управлению денежными потоками и использованию знаний и опыта банковского персонала как необходимого условия эффективного менеджмента в коммерческом банке. Поэтому управление человеческим капиталом неразрывно связано с управлением собственным и заемным капиталом, обеспечивая его эффективное использование в интересах банка и его клиентов.

Банковский менеджмент — это практическая деятельность, связанная с непосредственным управлением процессами осуществления коммерческим банком своих функций. В этом аспекте банковский менеджмент выступает как система разработки управляющих воздействий на объект управления: активные и пассивные операции, расчетно-кассовые операции, исполнение нормативных финансово-экономических показателей, внутрибанковский аудит и контроль и т.д.

Как известно, основное назначение банка — это посредничество в процессе перемещения денежных средств от кредиторов к заемщикам и от продавцов к покупателям. Невозможность полного совпадения экономических интересов банка и клиента связана с тем, что банк по своей экономической природе — финансовый посредник, который обеспечивает обслуживание денежных потоков в экономике, не являясь собственником привлеченных денежных средств, тогда как клиент, как правило, — владелец произведенных товаров и услуг, имеющих в основном материальное наполнение. Реальному сектору экономики необходимы инвестиции и финансирование оборотных средств, а банкам увеличение объемов производительных активов. Для реализации коммерческим банком своих функций в рыночной экономике необходимо, чтобы эти две цели были увязаны.

Как я отметила выше, экономические интересы коммерческого банка и клиента не совпадают полностью — имеются лишь отдельные точки их пересечения. Поэтому для решения вопросов, касающихся обеспечения обратной связи между продуктами и услугами банка, предлагаемыми непосредственно участникам свободного рынка - потребителям, на банковский менеджмент возлагается функция обратной связи с внешней средой коммерческого банка.

Постоянное изменение внешних условий, в которых осуществляет деятельность кредитная организация, требует соответствующей реакции со стороны коммерческого банка — глубокого анализа финансовой и макроэкономической политики, изыскания новых способов создания прибавочного продукта (не считая простых операций и игр на обменных курсах рубля). Банки должны постоянно отвечать изменяющимся требованиям рынка, своей клиентуры, небанковских финансовых организаций и обострению неценовой конкуренции. Постоянное формирование новых направлений банковской деятельности по разработке и реализации банковских продуктов и услуг неизбежно наталкивается на трудности, вызываемые отсутствием должного взаимодействия функциональных подразделений банка, обмена информацией между ними и координации их усилий. Именно из-за отсутствия взаимодействия подразделений банка ухудшаются его основные качественные параметры и показатели, усложняются процессы принятия стратегических решений, затрудняется оценка преимуществ и недостатков выбранных решений. Поэтому главная задача банковского менеджмента — это построение системы отношений, связанных с оптимальной организацией взаимодействия многочисленных элементов сложной динамичной системы, которую представляет собой современный коммерческий банк, а также определение оптимальных режимов его функционирования. В этой связи банковский менеджмент как система отношений представляет собой взаимосвязь финансово-экономических, структурно-функциональных и функционально-технологических параметров.

Другими словами, банковский менеджмент представляет собой взаимосвязанные и взаимозависимые системные параметры:

* финансово-экономических показателей (ФЭ);
* организационного построения, отвечающего решению стоящих перед банком задач (ОП);
* функционально-технологического управления продуктовым рядом банка (ФТ).

Если отранжировать системные параметры, то соподчиненность и взаимосвязи между ними можно представить так: ФЭ – ОП – ФТ.

Процессы разработки и реализации комплексных технологий по построению оптимальных отношений, касающихся формирования и использования денежных потоков, реинжиниринга бизнес-процессов обслуживания клиентов, комплексного решения задач анализа состояния и деятельности коммерческого банка решает система управления, которая получила название "финансовый менеджмент".

Одна из особенностей финансового менеджмента в коммерческом банке в современных российских условиях — это отсутствие единообразной технологии управления экономическими процессами в кредитной организации в рамках существующей кредитно-банковской системы. Главная же особенность финансового менеджмента в коммерческом банке в нынешних российских условиях обусловлена тем, что коммерческий банк — это единственный экономический субъект, который системно управляет всеми функциями денег (мера стоимости, функции обращения, платежа и накопления) и в этой связи является первичным звеном рыночной экономики. Внешняя среда финансового менеджмента в коммерческом банке — это совокупность финансовых отношений.

Объект деятельности финансового менеджмента в коммерческом банке: — процессы исследования финансовых операций банка и управления потоками денежных средств банковской клиентуры.

Предмет деятельности финансового менеджмента в коммерческом банке: — разработка и использование систем и методик рационального планирования и реализации финансовых операций (процессы привлечения и размещения денежных средств).

Цель финансового менеджмента в коммерческом банке — определение рациональных требований и методических основ построения оптимальных организационных структур и режимов работы функционально-технологических систем, обеспечивающих планирование и реализацию финансовых операций банка и поддерживающих его устойчивость при заданных параметрах, направленных на приращение собственного капитала (акционерного капитала) и/или прибыли при условии сохранения стабильности и устойчивости коммерческого банка.

Финансовый менеджмент в коммерческом банке, как и любая система управления, состоит из двух подсистем:

* управляемой, или объекта управления;
* управляющей, или субъекта управления. Основной объект управления в финансовом менеджменте в коммерческом банке — денежные средства, находящиеся в деловом обороте коммерческого банка с помощью финансовых операций.

Субъектом управления финансового менеджмента в коммерческом банке являются высшее руководство, аппарат управления, персонал банка, который посредством различных форм управленческого воздействия осуществляет целенаправленное функционирование объекта.

Объект управления — денежные средства банковской клиентуры совершают движение в соответствии с оформленными сделками (договорами). Правовая сторона этого процесса осуществляется непосредственно через субъект управления — коммерческий банк как юридическое лицо. Экономическая сторона процесса основана на финансовых операциях банка (банковских продуктах, операциях, услугах), которые отвечают потребностям объекта управления. В процессе финансового менеджмента в соответствии с объектом, предметом и целью его деятельности денежные потоки банковской клиентуры трансформируются в финансовые операции банка и за счет этого создается добавленная стоимость, обеспечивающая приращение капитала банка.

Финансовый менеджмент в коммерческом банке — это управление процессами формирования и использования денежных ресурсов. Он тесно связан с организационно-технологическим менеджментом — управлением банковскими подразделениями, их взаимоотношениями в различных процессах банковской деятельности, в том числе управлением персоналом банка. Наряду с проблемами финансового, организационно-технологического характера в коммерческом банке большое значение имеют проблемы информационного и логико-аналитического обеспечения финансового менеджмента коммерческого банка, оптимизации деятельности коммерческого банка как хозяйствующего субъекта и оптимизации технологических процессов и организационных структур. Последние относятся к проблемам системного анализа (исследования операций, информатики).

Трехмерный классификатор финансового менеджмента в коммерческом банке можно представить в виде схемы трех укрупненных блоков управления процессами формирования и использования денежных ресурсов.

1. Фронтальный блок представляет собой систему управления по разработке комплексных программ и проектов деятельности банка с учетом заданных ограничений; методологию управляющих воздействий; организацию и управление процессами планирования, систематизации и комплексности разработок; выдачу принципиальных и плановых технических заданий; мониторинг процессов на соответствие планов и заданий, коррекцию планов, экономическое и бизнес-планирование; финансово-экономический мониторинг и организацию учета и отчетности финансовой деятельности банка; разработку стратегии менеджмента персонала, его стимулирования и мотивации; оптимизацию технологических процессов и внутрибанковских организационных структур; разработку маркетинговых стратегий и программ.
2. Верхний блок представляет собой набор операционных функций банка, выбранный им в соответствии с миссией и концепцией деятельности конкретного банка, которая определена управляющими воздействиями первого (фронтального) блока.
3. Правый блок представляет собой разработку технологических аспектов деятельности банка в области продуктовой политики, реинжиринга[[1]](#footnote-1) бизнес-процессов обслуживания банковской клиентуры, экспертизы и консалтинга в области сопровождения сложных и интегрированных банковских продуктов и услуг, формализацию технологических средств управления ресурсной базой банка, формализацию и технологическую унификацию проблем банковской клиентуры и потребностей окружающей среды банка, разработку и реализацию технологических средств финансовой деятельности банка и его взаимодействия с клиентами.
4. **Функции банковского менеджмента**

Менеджмент банка представляет собой сложную (полиструктурную) систему. Структура его, как система управленческих отношений, характеризуется взаимосвязанными отношениями основных функций, в состав которых входят:

- функция подготовки управленческого решения;

- функция принятия управленческого решения;

- функция организации выполнения;

- функция учета и анализа деятельности банков;

- функция контроля и надзора за реализацией управленческих решений;

- функция оперативного регулирования процесса выполнения управленческих решений.

Функция подготовки управленческих решений в виде вариантов проектов стратегического и текущих планов, проектов программ, прогнозов реализуется организационными системами планирования на основе информации маркетинговых исследований, отчетных и аналитических данных, а также материалов к проектам планов, программ и прогнозов, которые представляются управлениями и службами банка.

Функция принятия управленческого решения реализуется высшим звеном руководства банка (Совет Директоров, Правление, Президент, Вице-президенты и другие высшие менеджеры) в виде: «Миссии банка», схемы порядка организации управления, стратегического плана, стратегических программ и проектов (соглашений, договоров и т.п.).

Функция организации выражается в вице: - организационных схем; - подготовки схем документооборота; - положений и инструкций по работе с персоналом; - организации маркетинговых и социологических ис­следований, внешних связей с иностранными и отечественными банками и другими организациями.

Реализуется, эта функция службами и подразделениями банка, работающими под руководством менеджеров среднего и низового уровней.

Функция учета и анализа реализуется службами бухгалтерского учета, статистики, планирования, маркетинга в форме бухгалтерских балансов, периодической, финансовой и статистической отчетности, аналитических записок и т.п.

Функция контроля реализуется руководством банка всех уровней от низшего до высшего.

Осуществляется функция контроля в двоякой форме: внешней и внутренней.

Внешний контроль осуществляется органами государственного надзора в соответствии с действующими законодательными и нормативными актами; внешним вневедомственным аудитом со стороны негосударственных организаций.

Внутренний контроль осуществляется службами банка.

Функция оперативного регулирования процесса выполнения управленческих решений осуществляется менеджерами среднего и низшего звена. При этом возможна и корректировка ранее принятых руководством решений. Коррективы эти вносятся руководством высшего уровня.

Маркетинговые службы банка (или привлекаемые маркетинговые специализированные фирмы) обеспечивают необходимой информацией реализацию всех функций менеджмента.

Менеджмент, как показывает исторический опыт развития мировой экономики, и теоретически и практически возможен без маркетинга на основе отличных от маркетинга главных идей становления и развития банка.

История развития банковской деятельности позволяет выделить три этапа, для каждого из которых была своя парадигма развития банковской деятельности.

Первый этап - охватывает период становления, функционирования и развития капиталистических отношений; от зарождения капиталистического уклада до победы и господства капитализма свободной конкуренции.

Парадигма этого периода истории банков - развитие депозитно-ссудной деятельности.

Банки - простые посредники между заемщиками и владельцами временно свободных денежных средств.

Информационная подсистема менеджмента банков целенаправленно формирует соответствующий массив ин­формации: о перспективах роста ссудного капитала, о кредитоспособности и надежности заемщиков, о состоянии и деятельности конкурирующих банков.

Второй этап - становление и функционирование монополистического капитализма от 70-80-х годов XIX века до 60-х годов XX века.

Концентрация банковских капиталов, образование банковских монополий формирует новую роль банков.

С образованием банковских монополий изменяется роль и значение банков. Они получают возможность сна­чала точно узнавать состояние дел у отдельных капиталистов, затем контролировать их капитал, влиять на них посредством расширения или сужения, облегчения или затруднения кредита, и, наконец, всецело определять их судьбу, определять их доходность, лишать их капитала или давать возможность быстро и в громадных размерах увеличивать их капитал и т.п.

Для менеджмента банка можно выделить следующие переходные ступени:

- переход от парадигмы «депозитно-ссудной деятельности банка» к парадигме «инвестора и эмитента»; формируется новая роль банков как одна из основных черт монополистического капитализма;

- переход к парадигме банковского маркетинга; парадигма выявления потребностей запросов и предпочтений клиентов банков (корпоративных и индивидуальных) и способов удовлетворения этих потребностей, обеспечивающих получение высокой устойчивой нормы банковской прибыли.

Парадигма «депозитно-ссудного» менеджмента сменяется парадигмой «инвестиционной деятельности» менеджмента.

Банки становятся инвесторами и эмитентами ценных бумаг, активно воздействуют на процесс конкуренции промышленного капитала, развитие акционерных обществ, возникновение монополий.

Новая парадигма не устраняет старую, но превращает ее в подчиненную.

Она меняет стиль работы банков, изменяет содержание менеджмента. Его информационная подсистема целенаправленно формирует иной массив информации. На первый план выдвигается информация, связанная с инвестиционной, преимущественно портфельной, деятельностью

на основе купли-продажи ценных бумаг корпораций, других банков и эмиссии собственных ценных бумаг (акций и облигаций); а также информация, связанная с выявлением кредитоспособности и ликвидности акционерных компаний и т.д.

Третий этап - современный, с 60-х годов XX столетия до настоящего времени. В условиях современной научно-технической и технологической революции создается общемировая информационная сеть, создаются транснациональные и международные корпорации и банки. Появляется новая парадигма - маркетинг. В новых экономических условиях обеспечить устойчиво высокую прибыль нельзя без всесторонней ориентации на выявление потребностей, запросов и предпочтений потребителей.

Парадигмы депозитной и инвестиционной деятельности становятся подчиненными новой идее - парадигме удовлетворения запросов потребителя, и на этой основе обеспечения высокой рентабельности и эффективности функционирования банковского капитала.

Учитывая особое место информационного массива во всей системе менеджмента, поскольку предметом труда в управлении является информация, можно определить менеджмент банков на первом этапе как «депозитно-ссудный менеджмент», на втором- как «инвестиционный менеджмент» и на современном, третьем этапе как «маркетинговый менеджмент».

Все функции менеджмента идентичны на всех этапах, но содержание их изменяется в связи с иным содержанием массива информации.

**Заключение**

Как мы видим, основной составляющей банковского менеджмента является менеджмент финансовый. Он позволяет определить рациональные требования и методические основы построения оптимальных организационных структур и режимов работы функционально-технологических систем, которые обеспечивают планирование и реализацию финансовых операций банка и поддерживают его устойчивость при заданных параметрах, направленных на приращение собственного капитала (акционерного капитала) и/или прибыли при условии сохранения стабильности и устойчивости коммерческого банка. Финансовый менеджмент в коммерческом банке — это управление процессами формирования и использования денежных ресурсов. Он тесно связан с организационно-технологическим менеджментом — управлением банковскими подразделениями, их взаимоотношениями в различных процессах банковской деятельности, в том числе управлением персоналом банка. В коммерческом банке большое значение имеет информационное и логико-аналитическое обеспечение финансового менеджмента.

Одна из особенностей финансового менеджмента в коммерческом банке заключается в создании продуктового ряда банка (можно отметить, что на это же направлен и банковский маркетинг). Эта особенность не только отвечает потребностям коммерческого банка по управлению коммерческой и функциональной устойчивостью, но и обеспечивает надежность объекта управления, удовлетворяя потребности клиентов, что позволяет реализовать основную концепцию любого коммерческого банка: надежный клиент — устойчивый банк.

**Практическое задание**

на примере конкретного банка или небанковской кредитной организации раскрыть уровни менеджмента и показать связь между ними в принятии, исполнении управленческих решений, организации, учете и контроле, а также оперативном регулировании процесса выполнения управленческих решений.

Открытое акционерное общество «Восточный экспресс банк» работает на рынке банковских услуг Дальневосточного региона с 1991 года. Его история начинается с другого наименования, а именно ОАО АКБ «Дальвнешторгбанк», так как 17 июля 2006г. ОАО АКБ «Дальвнешторгбанк» прошел «ребрендинг», поменял наименование на Открытое акционерное общество «Восточный экспресс банк» (ОАО КБ «Восточный»). Смена бренда была связана, прежде всего, с некоторыми проблемами, возникающими в процессе работы и расчетов банка, из-за практически идентичного наименования другого банка, а именно «Внешторгбанка».

ОАО КБ «Восточный» является кредитной организацией, созданной по решению учредителей в форме акционерного общества закрытого типа (протоколы 1 от 12 марта 1991г.) и фирменным наименованием «Дальневосточный региональный акционерный банк Внешторгбанка РСФСР». 12 мая 1991 года Центральным банком РСФСР был зарегистрирован Устав дальневосточного регионального акционерного банка Внешторгбанка РСФСР и выдана лицензия на право совершения банковских операций и сделок в Российской Федерации за № 1460.

На основании решения Общего собрания акционеров (протокол № 7 от 26 июня 1996 г.) наименование организационно-правовой формы Банка было приведено в соответствии законодательством и определено, как Закрытое акционерное общество”.

В соответствии с решением Общего собрания акционеров Закрытого акционерного общества «Дальневосточный региональный акционерный банк Внешторгбанка РФ» (протокол № 10 от 20 июня 1998г.) изменены организационно-правовая форма и наименование Банка на: Открытое акционерное общество акционерный коммерческий банк «Дальвнешторгбанк».

Банк учрежден в целях развития внешнеэкономических связей предприятий и организаций, расположенных на территории дальневосточного региона. В дальнейшем акции банка были куплены частными лицами, и он стал Банком администрации города Благовещенска.

«Восточный экспресс банк» является членом стратегического банковского Альянса, в который входят ОАО «УРСА Банк» (Новосибирск), ОАО «Эталонбанк» (Москва), ООО КБ «Южный регион» (Ростов-на-Дону), ЗАО АКБ «Масс Медиа Банк» (Москва), ОАО «Ростпромстройбанк» (Ростов-на-Дону).

Банк является безусловным лидером в Дальневосточном федеральном округе по динамике роста объемов потребительского кредитования и общей рентабельности капитала, а также одним из крупнейших операторов по платежам в КНР.

Приоритетным направлением развития Банка является комплексное обслуживание частных лиц в сфере наиболее востребованных операций: услуги розничного кредитования населения, вклады, переводы, обслуживание международных операций. Ключевыми элементами успеха Банка в сравнении с конкурентами являются – уникальная система скоринга, позволяющая максимально увеличить скорость выдачи кредитов, обширная филиальная сеть, эффективная многоуровневая система оценки рисков, разработанная с учетом специфики региона, высокая квалификация менеджмента и длительный опыт работы в розничном сегменте бизнеса. Важным направлением развития также является расширение корреспондентских отношений с банками КНР.

В соответствии со стратегией развития Банка основное внимание уделяется работе с физическими лицами. В структуре активов преобладают различные виды розничного кредитования населения, а интенсификация процесса привлечения средств в срочные депозиты поставлена в качестве приоритетной задачи. По-прежнему важным для Банка остается блок работы с нерезидентами.

В своей работе с юридическими лицами Банк делает акцент на развитие сотрудничества с малыми предприятиями, а также внедрение комплексного банковского обслуживания персонала предприятий – клиентов Банка.

Структура Банка отвечает функциям, выполнение которых предусмотрено Уставом Банка. Необходимый их набор: расчетные, кассовые, кредитные, депозитные операции, операции с ценными бумагами, валютные операции и т.п. Для выполнения перечисленных операций в банке создаются соответствующие отделы с аналогичными наименованиями.

Банковские структуры сегодня относятся к категории основных потребителей ИТ самого разного уровня. К числу таковых принадлежит и Восточный экспресс-банк — одно из крупнейших региональных российских кредитно-финансовых учреждений России с головным офисом в Хабаровске, специализирующееся на розничном обслуживании клиентов. Активы банка на 1 марта 2009 г. составляют 38 млрд. руб., а клиентская база насчитывает 1 млн. 300 тыс. частных лиц. “По размеру филиальной сети банк занимает пятое место в стране, а по объему розничного кредитного портфеля — двенадцатое”, — утверждает председатель правления банка Сергей Власов. Сегодня, по его словам, бизнес-стратегия банка направлена на увеличение объемов розничного кредитования и дальнейшее развитие сети, которая уже насчитывает около 320 отделений по всей стране от Калининграда до Камчатки и Сахалина, где предоставляются классические банковские услуги (вклады, кредиты, валютообменные операции, денежные переводы). Кроме того, в банке действует собственное коллекторское бюро, а также бюро кредитных историй, которое по объему клиентской базы занимает пятое место в стране. Громадный объем ежедневно совершаемых операций (только 40 тыс. приходится на погашение кредитов) определяет информационно-технологическое обеспечение, построенное на централизованной модели управления и обширной коммуникационной инфраструктуре.

Главной формой предоставления услуг как наиболее привычной для российского менталитета в Восточном экспресс банке является операционное обслуживание в отделениях банка, что по мнению его руководства позволяет наиболее эффективно привлекать новых клиентов. Другие каналы продаж — торговые сети (более 500 точек), автосалоны (около ста), интернет-банкинг, наиболее востребованный в европейской части страны, а также информационный сервис по мобильным телефонам. На базе узлов в Дубне и Хабаровске функционирует распределенный call-центр, занимающийся продажами и просроченными кредитами. В качестве устройств самообслуживания на территории страны установлено около двухсот банкоматов, оборудованы зоны круглосуточного обслуживания на базе терминалов и киосков самообслуживания. На текущем этапе развития бизнеса решается задача массового выпуска кредитных карт: в нынешнем году запланировано эмитировать 100 тыс. карт Visa и MasterCard.

Надо ли говорить, какое значение для банка имеет ИТ-инфраструктура. Начав автоматизацию с нуля всего три года назад, банк построил мощную информационно-технологическую платформу, выполненную в централизованной архитектуре с единой базой данных в головном офисе в Хабаровске. Это позволяет оперативно в режиме онлайн принимать управленческие решения, в том числе по выдаче кредитов во всех филиалах, на которые приходится примерно 5 тыс. обращений в день. Стандартизация продуктов и услуг, формализация регламентов взаимодействия с подразделениями позволяет легко масштабировать бизнес, быстро открывать и подключать новые точки обслуживания населения.

В качестве финансового ПО банк использует продукты “Центра финансовых технологий” (Новосибирск) — например, учетные банковские системы “ЦФТ-банк” и “ЦФТ-Ритейл-банк” на платформе Oracle, которая является базовой для всей информационной инфраструктуры. Большинство прикладных систем банка — собственной разработки, что, как считают его руководители, позволяет учитывать запросы рынка и быстро отвечать на них. В частности, в веб-технологии разработана филиальная фронт-офисная система для автоматизации операций как по вкладам и переводам, так и по кредитам. Информационная безопасность проведения операций достигается средствами идентификации операторов, разграничением уровней принятия решений, шифрованием трафика и другими мерами. Процедуры проверки платежеспособности заемщика и скоринга (также собственной разработки) производятся в системе централизованно в режиме онлайн, что обеспечивает оперативность в работе с кредитами любого филиала банка. Самостоятельно разработана и CRM-система, функционирующая сегодня для сопровождения задолжников по кредитам. В ближайшее время с выпуском кредитных карт ее планируется использовать также в целях продажи карт, а в дальнейшем и для обслуживания всех клиентов банка, в первую очередь для прямых продаж продуктов и услуг в секторе VIP-клиентов.

Развитие системы продолжается. В стадии проработки находится проект по внедрению хранилища данных. Кроме генерации аналитических отчетов хранилище должно разгрузить операционные серверные мощности, которые сегодня содержатся в избыточном количестве для поддержки пиковых нагрузок в период выпуска отчетности.

Управленческое решение - это результат конкретной управленческой деятельности менеджмента. Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий:

выработку и постановку цели;

изучение проблемы на основе получаемой информации;

выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;

обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи); выбор и формулирование оптимального решения; принятие решения;

конкретизацию решения для его исполнителей.

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения: принятие решения; реализация решения.

На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения.

На стадии принятия решения осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; производится отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые, хотя и экономят время, но содержит в себе вероятность ошибок и неопределенность.

Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий.

Руководители обязаны постоянно и всесторонне изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях внутрифирменной иерархической пирамиды управления.

Количество информации, которую необходимо переработать для выработки эффективных управленческих решений, настолько велико, что оно давно превысило человеческие возможности. Именно трудности управления современным крупномасштабным производством обусловили широкое использование электронно-вычислительной техники, разработку автоматизированных систем управления, что потребовало создания нового математического аппарата и экономоко-математических методов.

Методы принятия решений, направленных на достижение намеченных целей, могут быть различными:

1) метод, основанный на интуиции управляющего, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение;

2) метод, основанный на понятии "здравого смысла", когда управляющий, принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практический опыт;

3) метод, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации, помогающий обосновать принимаемые решения. Этот метод требует применения современных технических средств и, прежде всего, электронно-вычислительной техники. Проблема выбора руководителем решения одна из важнейших в современной науке управления. Она предполагает необходимость всесторонне оценки самим руководителем конкретной обстановки и самостоятельность принятия им одного из нескольких вариантов возможных решений.

Поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение. Принятые решения поступают в исполнительные органы и подлежат контролю за их реализацией. Поэтому управление должно быть целенаправленным, должна быть известна цель управления. В системе управления обязательно должен соблюдаться принцип выбора принимаемого решения из определенного набора решений. Чем больше выбор, тем эффективнее управление. При выборе управленческого решения к нему предъявляются следующие требования: обоснованность решения; оптимальность выбора; правомочность решения; краткость и ясность; конкретность во времени; адресность к исполнителям; оперативность выполнения.

Требования, предъявляемые к технологии менеджмента, и важнейшие области принятия решений

Требования, предъявляемые к технологии менеджмента, можно свести к следующему:

формулирование проблем, разработка и выбор решения должны быть сконцентрированы на том уровне иерархии управления, где для этого имеется соответствующая информация;

информация должна поступать от всех подразделений фирмы, находящихся на разных уровнях управления и выполняющих различные функции;

выбор и принятие решения должны отражать интересы и возможности тех уровней управления, на которые будет возложено выполнение решения или которые заинтересованы в его реализации;

должна строго соблюдаться соподчиненность в отношениях в иерархии управления, жесткая дисциплина, высокая требовательность и беспрекословное подчинение.

Принятие управленческих решений предполагает использование следующих факторов: иерархии; целевых межфункциональных групп; формальных правил и процедур; планов; горизонтальных связей.

1) Использование иерархии в принятии решений осуществляется большинством фирм с целью координации деятельности и усиления централизации в управлении.

В американских компаниях менеджеры обычно делегируют свои полномочия в принятии решений ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации, и который непосредственно участвует в реализации конкретного решения. Американские менеджеры при принятии решений предпочитают не вступать в прямые контакты с подчиненными, находящимися более, чем на один иерархический уровень, ниже, чтобы не нарушать принцип звенности в управлении.

2) Использование целевых межфункциональных групп в принятии решений в американских фирмах довольно широко распространено. Такие целевые группы создаются обычно на временной основе. Их члены отбираются из различных подразделений и уровней управления. Целью создания таких групп является использование специальных знаний и опыта членов группы для принятия конкретных и сложных решений. Целевые группы чаще всего занимаются созданием новой продукции. Тогда в состав их входят инженеры, специалисты по маркетингу, производственники, финансисты, снабженцы. Первоначально они готовят на профессионально высоком уровне информацию, на основе которой высшее руководство принимает решение о выделении капиталовложений на разработку и внедрение новой продукции. Руководителем целевой межфункциональной группы назначается один из ее членов или вышестоящий руководитель, который может заменяться другим специалистом по ходу выполнения работ.

3) Использование формальных правил и процедур в принятии решений - это эффективный путь координации действий. Однако инструкции и правила придают жесткость системе управления, что замедляет инновационные процессы и затрудняет внесение поправок в планы в связи с меняющимися обстоятельствами.

4) Использование шипов в принятии решений нацелено па координацию деятельности фирмы в центом. Планирование является тем важным видом управленческой деятельности, на который руководители тратят значительную часть своего времени. В ходе составления планов осуществляется процесс сочетания интересов и целей между различными уровнями управления. Системы контроля и бухгалтерского учета приспособлены в американских фирмах к решению управленческих задач, и на их основе ведется разработка планов. Менеджеры постоянно следят за выполнением плановых показателей и имеют возможность их корректировать при соответствующем обосновании такой необходимости перед высшим руководителями фирмы или руководителями производственных отделений.

Для американского менеджера характерен более индивидуализм, чем коллективизм в принятии решений. Это отличает американский тип управления от японского и в определенной степени от западноевропейского. Индивидуализм проявляется в единоначалии в процессе принятия решений, индивидуальной предприимчивости в достижении лидерства, индивидуализации в оплате руководителей.

Американский стиль менеджмента- это не настоящее для будущего, а будущее для настоящего. Отсюда-планирование па перспективу, прогнозирование, маркетинг, преследующий цели- лучше попять потребителя и приспособиться к его требованиям, предвидеть изменения рынка и своевременно принимать необходимые меры в сфере производства. Организация фирмы и процесс управления в американских фирмах ориентированы па потребителя, па его запросы и вкусы.

Важной чертой американского менеджмента является индивидуальный подход к работнику с целью стимулирования выполнения порученной работы с максимальной ответственность. Отсюда большая роль отводится воспитанию и обучению работников, повышению их профессионального уровня и инициативы в работе. Философия управления в американских фирмах строится на том, что цели работника совпадают с целями фирмы. Такой подход обусловил принцип "управляющий должен знать каждого работника в лицо", а это, в свою очередь, выдвинуло задачу постоянного изучения персонала и выдвижение кадров по профессиональным навыкам и инициативности.

Важнейшими областями принятия решений являются определение политики капиталовложений и внедрения новой продукции. Принятие решений в области капиталовложений в США предполагает проведение предварительных расчетов их окупаемости и эффективности. Если окупаемость или эффективность предполагаемых капиталовложений выше нуля, то инвестиции целесообразны, так как увеличивают капитал фирмы. При этом необходимо учитывать результаты анализа окупаемости и эффективности других, альтернативных вариантов инвестирования, выбирая из них высший показатель.

Формулы для расчета таких показателей очень громоздкие. В них предусматривается расчет всех возможных денежных поступлений и затрат на всем протяжении существования объекта капиталовложений. В результате эти денежные поступления или прибыль выражается в ценах текущего времени за вычетом будущих поступлений так, будто бы они могли быть получены как прирост на вложенный капитал в какой-либо другой равнорисковой области.

На практике существуют и другие способы определения целесообразности капиталовложений. К ним, в частности, относятся расчеты: по срокам окупаемости; по влиянию инвестиций на дивиденды; по акциям текущего года; по сравнению данной нормы окупаемости с общей нормой по фирме в целом.

Независимо от того, какой метод для выработки решения используется фирмой, каждое решение о капиталовложениях должно следовать общей системе планирования и утверждение капиталовложений. Большинство фирм США разрабатывают годовые финансовые планы) которые содержат перечень уже принятых проектов или ожидаемых к финансированию в будущем году. Этот план подготавливается высшим руководством фирмы на основе предложений, разработанных на низовых уровнях.

На основе финансового плана принимаются решения с распределении ресурсов с учетом их сбалансированности.

Значительно более гибкая система принятия решений применяется к специальным проектам и уточнению ранее принятых проектов.

Процесс принятия решений о внедрении новой продукции в американских компаниях можно разбить на четыре последовательные стадии.

На первой стадии разрабатывается идея или концепция нового товара. Идеи для новых товаров и новых сфер предпринимательской деятельности стекаются от всех подразделений фирмы, а также от покупателей (заказчиков) в отдел новых товаров (или отдел маркетинга), где специалисты проводят оценку спроса на рынке и технических и экономических возможностей фирмы. При положительной оценке перспектив нового товара специалисты подготавливают предложение, которое, наряду с предложениями по другим товарам для изучения и определения приоритетности. Такой комитет обычно создается на уровне высшего руководства фирмы и обеспечивает общее руководство всем процессом инновации по новым товарам.

На второй стадии, если предложение получило одобрение комитета по новым товарам, ведется разработка изделия силами специалистов -маркетологов и технологических специалистов. Предварительная конструкция изделия изучается инженерами по производству по таким показателям, как стоимость, качество, долговечность, и при необходимости в конструкцию вносятся изменения. Окончательный вариант изделия анализируется для оценки стоимости единицы изделия, продажной цены, прибыли, объема продаж и потенциальной чистой окупаемости (рентабельности) на несколько лет вперед. Затем вариант изделия и план практической реализации идеи вновь поступают в комитет по новой продукции для окончательного утверждения,

На третьей стадии проводятся испытания нового изделия, как лабораторные, так и "полевые" (на рынке). По результатам испытаний вносятся необходимые изменения в изделие и разрабатывается подробный план внедрения его на рынок. Одновременно решается вопрос, следует ли финансировать массовое производство изделия исходя из объемов рынка.

На четвертой стадии осуществляется переход к полномасштабному производству изделия на регулярной основе. На этой стадии особое внимание уделяется следующим вопросам: координации контроля качества; созданию запасов сырья, материалов и комплектующих частей; рекламе и продвижению изделия на рынке; созданию системы оптового распределения; стимулированию продаж.

Многие крупные американские фирмы имеют специальные отделы или службы по разработке образцов изделий и проведению их испытаний. В этих отделах работают инженеры и техники-специалисты по производству и технологии. Часто на инженера по производству возлагается общее руководство всем процессом производства нового изделия с подчинением ему функциональных специалистов, которые связаны с этим процессом. Под его руководством может также создаваться управленческая группа из числа специалистов, которая впоследствии может получить статус постоянного подразделения (производственного отделения).

Функция НИОКР в американских фирмах обычно централизована на высшем уровне управления, где распоряжаются фондами, средствами и специальными исследовательскими подразделениями, которые занимаются развитием нового продукта. Поэтому решения о размерах капиталовложений и сроках разработки и внедрения новой продукции принимаются на высшем уровне управления. Производственные отделения и предприятия активно участвуют в разработке нового продукта, но им отводится важная роль на этапах проверки технологичности конструкторских идей, освоения нового продукта и запуска его в производство.

Внедрение новой продукции является одной из наиболее трудных задач, решаемых в производственных отделениях, Ее выполнение требует координации усилий работников различных подразделений: по конструированию. технологичности, производству и сбыту. Нередко в группу разработчиков новой продукции входят и представители заказчика. Члены группы по разработке новой продукции могут иметь различную заинтересованность. Так, обычно инженеры-конструкторы заинтересованы в создании технически передового продукта; производственники стремятся снизить себестоимость продукции в рамках используемой технологии; заказчики заинтересованы в низкой себестоимости нового изделия и в том, чтобы оно отвечало их требованиям.

Привлечение заказчика к разработке нового изделия часто оказывается решающим для его успеха на рынке. Новая продукция, выпускаемая всего одной фирмой-монополистом на рынке, позволяет ей увеличить объемы продаж за счет привлечения новых покупателей, поставок новой продукции своим старым клиентам, переманивая покупателей от других фирм, выпускающих аналогичную продукцию, но старых образцов. Поскольку инновации и новая продукция резко повышает конкурентоспособность фирмы, они являются предметом коммерческой тайны, и фирмы стремятся как можно быстрее их запатентовать.

Механизм принятия управленческих решений

Технология менеджмента имеет следующий механизм:

1. Общее руководство принятия решений.

2. Правила принятия решений.

3. Планы в принятии решений.

4. Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия.

5. Целевые группы и их роль в принятии решений (групповое взаимодействие на равных уровнях).

6. Матричный тип взаимодействия. Первые три составляющие обеспечивают вертикальную взаимосвязь между уровнями управления, последние три-горизонтальную связь в координации принимаемых решений.

Фирма может использовать как простой, так и сложный механизм взаимодействия в менеджменте, что зависит от сложности принимаемых решений и возможностей их реализации.

1) Общее руководство принятием решений предполагает, что процесс принятия решений находится в руках одного линейного (общего) руководителя, который подчинен в свою очередь вышестоящему руководителю. Здесь создается иерархия в принятии решений по линейным должностям. Каждый руководитель решает свои проблемы со своим непосредственным руководителем, а не с вышестоящим руководителями, минуя своего непосредственного руководителя. Такой механизм характерен для американского менеджмента.

В американских фирмах линейные руководители несут персональную ответственность за свою работу, получая право распоряжаться материальными и трудовыми ресурсами, необходимыми для получения намечаемых результатов. Здесь права и ответственности должны быть равны. Руководители функциональных подразделений оказывают помощь линейным руководителям в качестве экспертов и отчитываются перед ними, по не наделяются правами и ответственность, которые имеет линейный руководитель. Общий руководитель до принятия решения обычно принимает предложения и выслушивает мнение не только непосредственных подчиненных, но и отдельных работников, которые обычно высказывают его при заключении коллективных договоров, в которых интересы работников представляют профсоюзы.

2) Правила принятия решений или нормативы, обычно разрабатываются и издаются самими фирмами. В них формулируются действия, необходимые для реализации принятых решений в определенных условиях. Эти правила имеют целью осуществление координации между различными подразделениями и делятся на оперативные, стратегические, организационные.

Оперативные правила обычно формируются в среднем управляющем звене в виде различных инструкций.

Стратегические правила, или деловая политика включает такие виды решений, как определение типа выпускаемых изделий и услуг, вида заказчиков, организация сбытовой сети, способов установления цен, условий и гарантий при продаже изделий фирмы и др. Стратегические правила обычно формируются на высшем уровне управления при участии среднего звена управления и не имеют временных ограничений.

Организационные правила основываются на местном или государственном законодательстве. Они касаются таких вопросов, как определение цели и характера деятельности фирмы, ее отношений с государственными учреждениями, правовой формы и устава фирмы. Эти правила устанавливают владельцев фирмы, их права и ответственность, а также размер дивидендов, оплату высших управляющих и премиальные выплаты, схемы должностных окладов, лимиты капиталовложений, в пределах которых руководители могут распоряжаться финансовыми средствами фирмы.

3) Планы являются средством координации деятельности различных подразделений при принятии управленческих решений. В планах определяются имеющиеся ресурсы, необходимые для достижения намеченных целей в рамках конкретного периода. Планы охватывают деятельность производственных отделений, поэтому принятие управленческих решений осуществляется в рамках своих планов. Преимущество планов перед правилами состоит в том, что они являются более гибкими и их легче приспособить к изменившимися условиям. В американских компаниях планы являются важнейшим инструментом координации деятельности на крупных предприятиях в целях увязки стратегического и оперативного управления.

Обычный годовой плановый цикл в крупных фирмах США начинается с определения высшим руководством ориентиров плана для производственного отделения или стратегического центра хозяйствования, являющегося центром прибыли.

Производственное отделение или СЦХ-это низовой уровень ответственности в фирме за законченный цикл хозяйственной деятельности, т.е. за разработку, производство, сбыт соответствующей продукции и услуг. Плановыми показателями для них являются объем продажи, прибыль, капиталовложения. Каждое производственное отделение или СЦХ после этого готовит детальный годовой план, который содержит прогноз по таким показателям, как объем реализации каждого вида изделия, доходы от новых изделий, издержки производства, прибыль, уровень занятости, капиталовложения.

Вариант плана обсуждается руководителем производственного отделения с вышестоящим руководителем (вице-президентом), после чего по окончательному варианту принимаются решение, которое становится обязательным к исполнению. Результаты выполнения плана периодически оцениваются руководителем производственного отделения. По итогам оценки принимаются решения о необходимости внесения корректив в плановые показатели или применения конкретных мер. О любых существенных отклонениях от плана руководство производственного отделения обязано информировать высшее руководство фирмы, которое может принять собственные решения, обязательные для выполнения.

4) Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия осуществляется без согласования со своими общими руководителями. Здесь реализуется горизонтальный способ координации в принятии решений в рамках утвержденных правил и планов.

Для целей координации довольно часто выделяются специальные лица в находящихся на одном уровне управленческой структуры производственных отделениях. В некоторых фирмах функции координатора выполняет руководитель проекта, отвечающий за осуществление конкретного комплекса работ и получающий полномочия принятия соответствующих решений. Довольно часто в производственных отделениях в качестве координаторов для принятия решений назначаются руководители, отвечающие за выпуск конкретного изделия. Чаще всего это относится к разработке новых изделий или разработке и выпуску изделий, части и компоненты которых, изготавливаются в разных производственных отделениях. В таких случаях координатор выполняет функции руководителя, отвечающего за выпуск конечного продукта, и имеет право принимать решения по вопросам технологии, организации производства и сбыта.

Координатор-руководитель имеет право обсуждать проекты принимаемых решений с руководителями других производственных отделений и функциональных подразделений, но он не имеет административной власти, какую получают линейные руководители.

5) Целевые группы действуют на основе группового взаимодействия и принимают решения, касающиеся конкретных вопросов совместной деятельности для достижения установленных целей. Целевые группы могут создаваться на временной или на постоянной основе и иметь в своем составе представителей разных функциональных подразделений и специализированных производственных отделений. Во главе группы, создаваемой иногда в форме комитета или комиссии, назначается руководитель (председатель), который наделяется правом принимать решения без согласования с высшим руководством фирмы или общим руководителем. Вместе с тем члены группы продолжают находиться в подчинении у своего руководителя.

6) В матричных структурах, в отличие от двух предыдущих горизонтальных механизмов, руководителю проекта предоставляются линейные права, аналогичные тем, которые даются руководителям функциональных подразделений. Возникает сетевая структура, позволяющая принимать решения во все более усложняющихся условиях, касающихся все более сложных проблем.

В 2010 году Восточный экспресс банк продолжает активно открывать все новые и новые структурные подразделения в различных регионах России. Только за первые два месяца 2010 года открыты следующие филиалы банка:

- 20 января приступила к работе операционная касса банка в Минусинске. Это третье подразделение в Минусинске по адресу: Минусинск, ул. Трегубенко, 67. Произвести платеж или обменять валюту можно пять дней в неделю, с понедельника по пятницу, с 9 до 16 часов. В операционной кассе можно произвести платеж и обменять валюту.

- 28 января в Пскове открылся операционный офис банка по адресу: г. Псков, Октябрьский проспект, 35. Это пятое отделение в Пскове. Время работы офиса банка в будние дни с 10 до 19 часов, в субботу с 10 до 17 часов. Воскресенье - выходной день. В отделении банка можно открыть вклад, получить кредит, оформить перевод, совершить валютно-обменные операции.

- 8 февраля приступил к работе офис банка в Якутске по адресу: г. Якутск, ул. Дзержинского, 16. Это седьмое отделение в Якутске. Время работы отделения в будние дни с 10 до 18 часов, в субботу с 10 до 16 часов. Воскресенье - выходной день. В отделении банка можно открыть вклад, получить кредит, оформить денежный перевод и обменять валюту.

**Список литературы:**

1. Федеральный закон «О БАНКАХ И БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ» от 02.12.1990 N 395-1
2. Колесников А.И. «Банковское дело», Финансы и статистика, 2006;
3. «Банковское дело» Под ред. О.Лаврушина., М. 2005;
4. Семенюта О.Г. Деньги, кредит, банки в РФ. Учебное пособие. М.: Контур, 2007;
5. «Банковское дело» Жарковская Е.П Учебник 4-е изд., 2006.

1. Реинжиниринг бизнес-процессов — это фундаментальное переосмысление и радикальная перестройка бизнес-процессов в целях достижения значительных улучшений таких критически важных показателей, как стоимость, качество, уровень сервиса и скорость функционирования (Майкл Хаммер). [↑](#footnote-ref-1)