Содержание

 стр.

1.Общая характеристика Донецкой Дирекции Акционерного

 почтово-пенсионного банка «АВАЛЬ»……………………………….

1.1.Структура банка и его основные цели…………………………………

1.2.Принципы банковского управления……………………………………

1.3.Анализ структуры управления………………………………………….

1.4.Организация управленческой деятельности…………………………...

2.Анализ содержания организационно-управленческой

 деятельности Дирекции

2.1.Анализ информационного обеспечения

 процессов управления…………………………………………………

2.2.Анализ эффективности коммуникаций Дирекции……………………

2.3.Технология принятия управленческих решений………………………

2.4.Стратегическое планирование – основа всех

 управленческих решений………………………………………………

3.Анализ конкретных проблем деятельности банка

3.1.Анализ управления научно-техническим прогрессом………………..

3.2. Анализ маркетинговой службы………………………………………..

3.3.Анализ системы контроля………………………………………………

3.4.Стиль управления банковского руководителя………………………...

4.Индивидуальное задание

4.1.Влияние методов руководства на эффективность работы банка…….

4.2.Анализ баланса банка…………………………………………………...

4.3.Инновационные подходы в управленческой деятельности

 на примере корпоративного банкинга

4.3.1.Основные потребности корпоративных клиентов…………………..

4.3.2.Конкурентная среда на рынке банковских услуг,

 позиция банка «АВАЛЬ»……………………………………………….

4.3.3.Содержание корпоративного банкинга………………………………

4.4.4.Структура подразделов корпоративного банкинга, взаимодействие

 с другими подразделениями банка……………………………………

Список литературы………………………………………………………….

Приложение………………………………………………………………….

**1.ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДОНЕЦКОЙ ДИРЕКЦИИ АКЦИОНЕРНОГО ПОЧТОВО-ПЕНСИОННОГО БАНКА «АВАЛЬ»**

Донецкая Областная Дирекция АППБ «АВАЛЬ» является филиалом Акционерного почтово-пенсионного банка «АВАЛЬ» (г. Киев), который входит в семерку самых крупных банков Украины. Донецкий филиал был создан в декабре 1994 года как структурное подразделение путем реорганизации Донецкого филиала Акционерного Киевского Народного Банка. И вот уже на протяжении семи лет Донецкая Дирекция успешно работает на благо своих клиентов. Она является универсальным филиалом и предоставляет своим клиентам максимально широкий спектр качественных услуг, гарантируя при этом безопасность их осуществления, конфиденциальность и высокое качество обслуживания.

Универсальный характер деятельности банка позволяет ему быстро реагировать на изменения в структуре спроса на банковские продукты, используя при этом различные инструменты и фирменный стиль работы, идентифицируя задачи каждого делового партнера и предлагая пути их решения.

Следует отметить, что с самого начала своей деятельности Донецкая Дирекция руководствовалась такими принципами, как предоставление высококачественных финансовых услуг, уважение интересов клиентов, сбалансированная стратегия, нацеленность на взаимовыгодное партнерство. Эти принципы остаются актуальными и по сей день.

Принимая во внимание дальнейшее углубление тенденции к укрупнению финансовых структур ДОД АППБ «АВАЛЬ» расширяет свою деятельность, охватывая новые географические и продуктовые сегменты финансового рынка. Банк создал два филиала в городах Краматорске и Горловке, чтобы в максимальной степени сделать доступной возможность для клиентов сохранять и приумножать свои накопления или же воспользоваться кредитными ресурсами банка для расширения своего бизнеса. Филиалом также создана сеть – 28 территориально-отдельных безбалансовых отделений почти во всех административных районах области и города (см. рис.1.1., приложение 1), специализирующихся на обслуживании частных лиц. Их работа организована с учетом максимального удовлетворения потребностей клиентов: отделения имеют удобные помещения и график работы, оптимальный для населения. Перечень услуг, предлагаемые отделениями включают в себя все традиционные банковские услуги: открытие и ведение счетов до востребования, осуществление платежей, привлечение депозитных вкладов, операции с иностранной валютой, операции с пластиковыми карточками. Развернута сеть секторов обслуживания в местах таможенного контроля и пограничных сервисных зонах.

Донецкая Дирекция предоставляет комплекс банковских услуг всем подразделам "Укрпочты" и "Укртелекому". Обеспечен прием наличных платежей в пользу компаний Кока-Кола , UМС, Kyivstar GSM. Налажены обслуживания денежных поступлений маркетинговой сети представительств косметической компании "Мэри Кей" и "Орифлейм". В областной дирекции банка обслуживаются 6 страховых компаний, среди которых «Аска», «Гарант-авто», «Остра-Киев».

Среди клиентов областной дирекции банка такие известные предприятия, как Burda Moden, Авиалинии Донбасса,Донецкий хлебокомбинат, компания «Гарна», «ЦЕПТЕР», «Рено» и др.

Сеть отделений на территории области, налаженный механизм сотрудничества с Пенсионным фондом Украины и почтовыми подразделениями позволяют Дирекции оказывать банковские услуги пенсионерам. Прежде всего пенсионер получает текущий счет в банке, на который Пенсионный фонд Украины перечисляет деньги. Известно, что текущий счет предназначен для безналичных расчетов, поэтому одновременно клиенту-пенсионеру открывается индивидуальный пенсионный вклад, на который в день зачисления пенсии переводятся денежные средства и проводятся операции с наличными деньгами: прием, хранение, выдача. Именно на остаток средств на индивидуальном вкладе банк начисляет процент. Открытие индивидуального пенсионного вклада обеспечивает пенсионерам максимальную доступность к счету: деньги можно снимать по частям в любое удобное время. Можно делать дополнительные вложения средств – на остаток средств все равно будет начисляться процент. И, наконец, Донецкая Дирекция предлагает пенсионерам уникальную услугу - получение пенсий и социальной помощи посредством пластиковой карточки, пользование которой предоставит дополнительные удобства в пользовании пенсионным счетом.

Областная дирекция постоянно заботится о привлечении и обслуживании текущих и срочных вкладов физических лиц. Внедрены разнообразные виды вкладов (выигрышные, авансовые, накопительные, депозитные сберегательные сертификаты и т.п.). Людям это все больше нравится. Общее количество вкладных и пенсионных счетов клиентов достигла около 6,5 тыс. человек. Привлеченные средства работают и на вкладчиков, и на экономику области.

За все годы деятельности областной дирекцией было выдано свыше 1400 кредитов предприятиям и организациям. Основная сфера кредитной поддержки - это производство. Сюда направляется 70% всех кредитных вложений. Кредитуются также предприятия АПК.

В Донецкой Дирекции трудится коллектив высококвалифицированных специалистов, обладающих эффективным деловым мышлением, имеющих достаточный практический опыт, способных организовать продуктивную деятельность во всех направлениях работы банка.

**1.1.Структура банка и его основные цели**

Сущность банка требует раскрытия его структуры. Под структурой банка понимается такое его устройство, которое дает ему возможность функционировать как специфическому предприятию (институту). В этом смысле устройство банка включает четыре обязательных блока, без которых он не может существовать и развиваться.

Первый блок включает банковский капитал, как специфический капитал, существующий преимущественно в заемной форме, и находится только в движении.

Второй блок охватывает банковскую деятельность, отличающуюся от других предприятий и институтов характером своего продукта, ставшим главным его знанием ( в отличие от других субъектов, которые могли выполнять лишь отдельные банковские операции, не ставшими для них главным, основополагающим делом).

Третий блок состоит из особой группы людей, имеющих специфические знания в области банковского дела и управления банком.

Четвертый блок можно назвать производственным, ибо в него входит банковская техника, здания, сооружения, средства связи и коммуникации, внутренняя и внешняя информация, определенные виды производственных материалов.

С учетом анализа специфики банка, его основы и структуры банк можно определить как предприятие или денежно-кредитный институт, осуществляющий регулирование платежного оборота в наличной и безналичной формах.

Основные и дополнительные цели Донецкой Дирекции АППБ «АВАЛЬ» отображены на схеме. Рассмотрим детальнее каждую из них (см. рис. 1.2., приложение 2).

Главными задачами банка является получение прибыли и уменьшение рисков, которые могут возникать в процессе его деятельности. Чтобы этого достичь, руководство и персонал банка постоянно заботиться о надлежащем уровне рентабельности, ликвидности, надежности, развитии банковского учреждения.

Указанный состав финансового здоровья банка и является его основными целями.

**Рентабельность** - относительный показатель прибыльности, выраженный в процентах, характеризует эффективность затрат банка.

Донецкая Дирекция стремится получать прибыль, как любой коммерческий банк, так ей нужно не только возмещать свои затраты, а и выплачивать приличные дивиденды акционерам и вкладчикам и проценты по вкладам. Беспокоясь о прибыли, банк не забывает о предотвращении рисков, которые возникают в процессе финансовой деятельности.

**Ликвидность** банка - это его способность своевременно выполнить свои денежные обязательства. Она определяется в основном сбалансированностью между сроками и суммами погашения активов и сроками и суммами выполнения обязательств банка.

Доверие клиентов - жизненно важно для Донецкой Дирекции. Даже предчувствие возможных проблем с расчетами может побудить клиентов снимать со счетов свои деньги, что причинит серьезные финансовые трудности для банка. Поэтому директор Дирекции и его помощники постоянно беспокоятся о достаточности резервов ликвидности.

Поиск доступных ресурсов для оперативного повышения ликвидности является функцией управления активными и пассивными операциями.

Третья основная цель ДОД АППБ «АВАЛЬ» — **надежность.** Высокая степень надежности уменьшает вероятность непредвиденных затрат, связанных с техническими сбоями, расхищением средств, просчетами в работе и т.п.

**Развитие** банка связанно с расширением объемов и оборотов финансовых операций, которые влияют и не влияют на баланс, с увеличением количества клиентов. В долгосрочной перспективе развитие является непременной предпосылкой обеспечения надлежащей рентабельности.

**1.2. Принципы банковского управления**

Под принципами организации работы банка понимаются такие исходные положения его деятельности, которые дают предпосылки для реализации присущих банку функций и выполнения банковских операций.

Банки, как правило, организованы по **функциональному признаку.** Это означает, что структура кредитного учреждения привязана к той конкретной его деятельности, которую он выполняет. Так как банк одновременно совершает расчеты, в составе его управленческих структур особо должны быть выделены отделы или управления, организующие расчетные операции. Поскольку банк принимает и выдает наличные деньги, в составе его управленческих структур должна быть касса, и т.д. В общем, те функции и операции, которые выполняет банк, неизбежно обусловливают особенности построения системы его управления, создание тех структурных подразделений, которые в своей совокупности не встречаются ни у промышленных, ни у торговых предприятий.

К принципам организации банка относится не только функциональный принцип. В их составе выделяется **принцип соответствия поставленных целей**. Как известно, целью банка является получение прибыли. Это означает, что в банке должны быть структуры, зарабатывающие деньги. Для управления прибылью создаются отделы, планирующие доходы и расходы, составляющие бюджет в целом по банку и по его подразделениям, обеспечивающие экономию затрат.

Среди принципов организации банка можно выделить принцип **иерархии властных полномочий его отдельных подразделений.** К высшему звену относятся Правление банка, ревизионная комиссия, различного рода комитеты, объединяющие наиболее квалифицированную часть банковского персонала и решающие наиболее принципиальные вопросы банковской системы. Ко второму звену в системе соподчинения подразделений банка по отношению друг к другу относятся все другие управления (отделы), занятые обслуживанием клиентов, выполнением других работ.

Не менее важным принципом является **обеспечение совместных и координированных действий**. Некоторые банки в целях реализации данного принципа создают специальный административный комитет, который обеспечивает координацию и взаимодействие различных подразделений банка.

В принципах организации банка выделяется также принцип **рационализации управления.** В соответствии с данным принципом работа банка должна быть организована таким образом, чтобы обеспечить развитие банка (по линии, например, внедрения новых услуг, сокращения затрат, повышения производительности труда, исследование рынка и т.д.).

С позиции организации банка важно **обеспечение целостности и соответствия условиям окружающей среды**. Это означает, что в рамках единой стратегии развития, принятой в банке, между его подразделениями устанавливается тесное взаимодействие, каждое подразделение совершенствует свою деятельность в соответствии с изменением условий окружающей среды.

Чрезвычайно важно, чтобы система организации банка отвечала также **принципу** **обеспечения контроля**. Обязательным элементом здесь выступают внутренний и внешний аудит.

Внутренняя упорядоченность, согласование внутренних подразделений банка обеспечивается также посредствам подчинения правилам - регламентации деятельности работников. Для реализации этого принципа банки разрабатывают определенные предписания (устав, положение об определенных отелах и службах, квалификационные характеристики). Каждый сотрудник банка должен знать свои обязанности, обладать определенными знаниями и умением выполнять правила, отраженные в этих и других документах.

Наконец, немаловажно, чтобы банк был обеспечен оперативной и достаточной информацией, новыми методами ее обработки с тем, чтобы своевременно принимать необходимые организационные и экономические меры по обеспечению стабильности, надежности кредитного учреждения. Информационное обеспечение, будучи системным элементом банковской инфраструктуры, в организационном отношении реализуется путем создания в банке особых подразделений (группы людей), занимающихся сбором и обработкой соответствующей информации.

**1.3.Анализ структуры управления**

 Структура управления отражает форму, т.е. устройство субъекта управления, способ его внутренней организации, связи элементов субъекта между собой, позволяющие выполнять необходимые функции управления. Структура управления обеспечивает стабильность, устойчивость управляющей системы, благодаря чему она сохраняет свои свойства при изменении внешних или внутренних условий.

 Результативность деятельности банка, как и любой организации, зависит от выбора организационной структуры, в наибольшей степени отвечающей требованиям банковской сферы. Наилучшая структура – та, которая позволяет организации наиболее эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников на достижение поставленных целей с наибольшей отдачей.

 Несмотря на существующие различия, все многообразие организационных структур их можно разделить на три вида: линейные, функциональные и смешанные.

 Структура управления ДОД АППБ «АВАЛЬ» является смешанной, т.е. сочетает преимущества линейной и функциональной структур, представляет собой единство распорядительства и квалифицированное осуществление функций управления (см. рис.1.3., приложение 3).

 Данная структура управления построена на следующих принципах:

* охват всей управленческой деятельности;
* способность реагировать на изменяющиеся ситуации;
* минимальные затраты времени на принятие решений и прохождение их от высшего руководителя к непосредственному исполнителю;
* сочетание централизации и децентрализации функций управления;
* сочетание оптимальной численности руководящих работников, специалистов;
* равномерность нагрузок на каждое звено и уровень управления.

Рассмотрим основные функции и задачи подразделений, служб и отдельных должностных лиц; их соподчиненности и взаимосвязи.

 Отдел ресурсов и ценных бумаг подчиняется заместителю директора Дирекции, на которого возложены обязанности по работе с активными и пассивными операциями банка. Подразделение возглавляет руководитель, а во время его отсутствия его обязанности выполняет экономист. Данный отдел взаимодействует со всеми структурными подразделениями Дирекции.

Основные функции отдела ресурсов и ценных бумаг следующие:

- изучение и анализ состояния рынка кредитных ресурсов;

- купля и продажа государственных и негосударственных ценных бумаг;

- изучение рынка ценных бумаг, как банковской, так и дилерской систем;

- начисление доходов по ценным бумагам;

- учет акционеров банка;

- начисление и выплата дивидендов по результатам работы банка за год;

- расчет и формирование страховых резервов под возможные потери от инвестиционной деятельности;

- ведение бухгалтерского и документального оформления операций;

- формирование и предоставление отчетности относительно ценных бумаг в объемах и в сроки;

- организация контроля соблюдения филиалами нормативных указаний НБУ и ЦО АППБ «АВАЛЬ».

 Перед отделом ресурсов и ценных бумаг стоят следующие задачи:

- организация экономической, методической и практической работы по привлечению и эффективному использованию денежных средств;
- обеспечение и контроль выполнения обязательных резервов, норматива открытой валютной позиции, а также показателей банковской ликвидности и платежеспособности Дирекции;

- анализ ежегодного платежного календаря Дирекции;

- осуществление комиссионных и коммерческих операций с ценными бумагами на фондовом рынке.

Главные функции отдела вкладных операций следующие:

- обслуживание расчетных счетов населения;

- привлечение депозитов физических лиц в национальной и иностранной валютах;

-начисление и выплата процентов вкладчикам;

-выплата пенсий;

 -прием коммунальных платежей;

-работа с кодированными текущими и вкладными счетами физических лиц в национальной и иностранной валютах;

-проведение операций по акционерному капиталу;

-формирование отчетности по операциям с населением.

 Отдел вкладных операций взаимодействует с управлением бухгалтерского учета, отделом автоматизации, отделом ресурсов и ценных бумаг, сектором внутреннего аудита, управлением делами.

В ДОД АППБ «АВАЛЬ» есть подразделение, которое отвечает за бухгалтерское отображение всех операций. Это - управление бухгалтерского учета, отчетности и кассовых операций. Оно состоит из таких отделов:

\*учетно-операционный;

\*кассовых операций;

\*внутрибанковского учета и отчетности (в его состав входит сектор последующего контроля);

\*учета валютных и активных операций (сектор денежного обращения).

Учетно-операционный отдел осуществляет такие основные функции:

- выполнение платежных поручений клиентов;

- контроль наличия средств на счете (иначе клиент может перечислить денег больше, чем имеет на счете);

- контроль использования печати и подписи руководителя предприятия в платежном поручении (сверка с карточкой предприятия);

- ведение "картотеки № 2" (предприятия, которые имеют задолженность перед налоговой администрацией, должны все поступления прежде всего направлять в бюджет, а уже после расчета с бюджетом проводить другие платежи);

-выдача справок и выписок из клиентских счетов;

-взыскание с клиентов комиссий за предоставленные услуги;

-формирование отчетности по операциям с клиентами.

Основные функции отдела кассовых операций:

- проверка полученных от клиентов денежных знаков, выявление среди них фальшивых;

- перерасчет и упаковка купюр;

- выдача денежной наличности со счетов клиентов;

- взыскание комиссий с клиентов за кассовые сделки (как правило, 1 % от суммы при выдаче денежной наличности);

- контроль за остатками денежной наличности в национальной и иностранной валютах (для любого банка устанавливается лимит, и если он превышается, лишние деньги должны вывозиться в хранилище НБУ);

- купля и продажа денежной наличности (если есть излишек денежной наличности, банк также может его продать другому банку за безналичные средства);

- формирование отчетности по кассовым сделкам.

Отдел внутрибанковского учета и отчетности также называется банковской бухгалтерией, которая выполняет такие основные функции:

- открытие счетов;

- учет основных средств, материальных ценностей и нематериальных активов;

- начисление заработной платы;

- уплата налогов и других обязательных взносов;

- учет и контроль банковских затрат (на аренду, охрану, ремонт, амортизацию, коммунальные услуги, командировку, подготовку кадров, рекламу, хозяйственные, почтово-телефонные и представительные потребности, спонсорские платежи);

- формирование бухгалтерской отчетности.

Отдел учета валютных и активных операций выполняет такие основные функции:

- бухгалтерский учет валютных и активных операций в соответствии с действующими планами счетов;

- ежедневная переоценка остатков на счетах клиентов в соответствии с колебаниями валютных курсов (баланс коммерческого банка формируется ежедневно, и все валютные счета должны отображаться в гривневом эквиваленте);

- формирование отчетности по валютным и активным операциям.

Рассмотрим основные функции сектора денежного обращения, который подчиняется отделу учета валютных и активных операций:

- контроль соблюдения кассовой дисциплины предприятиями (например, контроль своевременности зачисления торговой выручки);

- контроль использования предприятиями денежной наличности по целевому назначению (например, если предприятие получило наличность на командировку, оно не может ее израсходовать, скажем, на материальную помощь директору и т.п.);

- установление лимитов остатка денежной наличности в кассе предприятия;

- контроль своевременности выплаты зарплаты на предприятиях;

- формирование отчетности по денежному обращению.

Еще одно подразделение, которое есть практически в любом банке, а также в АППБ «АВАЛЬ» - административно-хозяйственное управление, которое возглавляет управляющий делами. В административно- хозяйственное управление входят:

- отдел автоматизации и информационно-технического обеспечения;

**-** служба безопасности и правовой защиты;

- отдел инкассации и перевозки ценностей;

- отдел работы с персоналом и делопроизводства;

- отдел маркетинга и работы с клиентами;

- территориально-отдельные безбалансовые отделения.

Отдел автоматизации и информационно-технического обеспечения выполняет такие основные функции:

- поддержка компьютеров и программного обеспечения банка в рабочем состоянии;

- ведение операционного дня банка (ОДБ), который содержит информацию по всем счетам и всем клиентам банка;

- отправление и прием электронных платежей;

- отправление и прием электронной почты;

- поиск и обезвреживание компьютерных вирусов;

- ведение системы "Банк — клиент" (эта система дает возможность руководителю предприятия, находясь на своем рабочем месте, отправлять деньги со счета до 16.00, тогда как все другие клиенты должны лично приходить в банк до 13.00);

- взыскание с клиентов комиссий за предоставленные услуги.

Основные функции службы безопасности и правовой защиты:

- работа с клиентами в случае невыполнения ими своих обязательств;

- сотрудничество с правоохранительными органами;

- контроль соблюдения сотрудниками режима работы;

- инструктаж сотрудников по вопросам банковской тайны и техники безопасности;

- формирование отчетности по просроченным кредитам;

- контроль соблюдения законности в процессе заключения всех соглашений банка (кредитных, депозитных, хозяйственных и т.п.);

- юридическая оценка залогового имущества;

- ведение претензионной работы в случаях, если клиенты банка не выполняют свои обязательства (например, в случае невозвращения кредита);

- участие в судебных и арбитражных заседаниях.

Отдел перевозки ценностей и инкассации выполняет следующие функции:

- перевозка денежной наличности;

- обслуживание ТВБВ.

Отдел работы с персоналом и делопроизводства занимается:

- оформлением приема и увольнения сотрудников, отпусков, дополнительных рабочих дней и т.п.;

- контролем соблюдения законодательства о труде;

- ведением архива;

- организацией капитального и текущего ремонта (поиск и отбор исполнителей, контроль качества и сроков выполнения работ);

- куплей автомобилей, оргтехники, мебели, рекламной продукции и канцелярских товаров;

- организацией торжественных событий.

 Отдел развития и работы с клиентами выполняет такие основные функции:

- поиск и привлечение новых клиентов;

- разработка тарифов на услуги банка;

- контроль деятельности ТВБВ;

- профсоюзная деятельность.

 Основные функции территориально-отдельных безбалансовых отделений:

- выполнение платежных поручений клиентов;

- кассовые сделки;

- взыскание комиссионных за предоставленные услуги.

 Следует отметить, что разработанная созданная структура управления не может быть всегда постоянной. Успешно работающие банковские учреждения регулярно оценивают степень адекватности своих организационных структур внутренним и внешним условиям и по мере потребности изменяют их. С целью повышения конкурентоспособности филиала и привлечения большего числа клиентов предлагаем реорганизовать его структуру следующим образом (см. рис.1.4., приложение 4).

**1.4.Организация управленческой деятельности**

 В соответствии с п.9.1.11 Устава АППБ «Аваль» имеет право открывать на территории Украины и за границей свои филиалы и представительства, в соответствии с действующим законодательством. Такой филиал был создан в Донецкой области в городе Донецке, который действует на основании «Положения о Правлении Дирекцией», утвержденным Правлением Банка.

ДонецкаяДирекция - филиал Банка, который непосредственно подчинена Правлению Банка. ДОД АППБ «АВАЛЬ» не является юридическим лицом и поэтому осуществляет свою деятельность от имени Банка, по его поручению, в пределах полномочий предоставленных ей Банком.

 В «Положении о Правлении Дирекцией» зафиксировано, что Дирекция - структурное кредитно-финансовое подразделение банка, которое имеет свой баланс, субкорреспонденсткий счет в региональном управлении НБУ, бланки, угловой штамп со своим названием, печать.

 Основным показателем деятельности Дирекции является прибыль

 Прибыль Дирекции формируется в порядке, установленном действующим законодательством Украины.

После уплаты налогов в бюджет и создания фондов Дирекции прибыль, полученная филиалом, распределяется в порядке, определенном Правлением банка. Фонды, сформированные из прибыли, полученной Дирекцией, остаются в ее распоряжении. Дирекция платит обязательные платежи в бюджет по месту своего нахождения в соответствии с действующим законодательством Украины.

«Положение о Правлении Дирекцией» является основным документом, в котором определены права и обязанности Дирекции, перечень операций, которые она может осуществлять, структура управления данным кредитно-финансовым подразделением, распределение прибыли, банковская тайна, учет и отчетность, кредитно-финансовые ресурсы, ревизия и проверка деятельности, а также порядок внесения изменений и дополнений в Положение и прекращение деятельности.

В «Положении о Правлении Дирекцией» определены и зафиксированы функции Дирекции. Рассмотрим основные из их:

-осуществление на договорных условиях кредитно-расчетного и кассового обслуживания предприятий, организаций и их объединений системы связи, иных отраслей народного хозяйства и предпринимательских структур, общественных организаций и отдельных граждан;

-содействие развитию товарно-денежных и рыночных отношений в экономике региона, развитию НТП, обеспечение своевременной выплаты пенсий, материальной помощи и почтовых переводов;

-обеспечение мобилизации и рационального размещения кредитных ресурсов для более полного удовлетворения потребностей клиентов региона в кредитах, достижение высоких результатов коммерческой деятельности;

-проведение на основании открытых предприятиями связи расчетных счетов операций по зачислению и выдаче подкреплений относительно почтовых денежных переводов и пенсий;

-обеспечение надлежащего учета банковских операций, контроля за их исполнением составление сводной отчетности по формам, установленным НБУ и законодательством и решениями руководства Банка, своевременная подача этой отчетности по назначению;

-осуществление общего руководства деятельностью подведомственных учреждений;

-развитие и укрепление материально-технической базы Дирекции и подведомственных учреждений, разрешение вопросов социально-бытового обеспечения коллектива.

В соответствии с Положением Дирекция осуществляет следующие операции:

1.Привлечение и размещение денежных вкладов и кредитов.

2.Осуществление по поручениям клиентов, банков-корреспондентов и их кассовое обслуживание.

3.Ведение счетов клиентов и банков-корреспондентов.

4.Финансирование капитальных вложений по поручениям собственников или распорядителей инвестиционных средств.

5.Купля, продажа и хранение платежных документов и ценных бумаг, а также операции с ними.

 6.Осуществление операций с иностранной валютой в соответствии с лицензией НБУ, полученной Банком, по разрешению выданному Дирекции Правлением Банка.

7.Доверительные операции (привлечение и размещение средств, управление ценными бумагами и др.) по поручениям клиентов.

8.Предоставление консультационных услуг.

9.Осуществление иных банковских операций по разрешению НБУ.

С целью наиболее полного обеспечения реализации возложенных задач Дирекция имеет право:

-требовать от клиентов при предоставлении им кредитов документы и ведомости необходимые для изучения финансового состояния и подтверждения кредитоспособности;

-осуществлять проверки использования заемщиком предоставленных им ссуд, в соответствии с условиями кредитного договора;

-самостоятельно определять процентные ставки и проценты комиссионных за использование кредитных ресурсов;

-предоставлять клиентам кредиты под залог имущества, поручительство платежеспособных юридических и физических лиц, под иные формы обеспечения договорных обязательств;

-в зависимости от рынка кредитных ресурсов, которых складывается в регионе и собственных финансовых возможностей дифференцировать процентные ставки по депозитным счетам;

-самостоятельно регулировать численность аппарата Дирекции;

-использовать часть прибыли, которая остается после всех обязательных платежей;

-предоставлять клиентам на договорной основе дополнительные платные услуги, которые не противоречат действующему законодательству;

-за средства Банка и по его поручению осуществлять приобретение имущества и распоряжаться закрепленным имуществом, необходимым для деятельности Дирекции.

 Управление Дирекцией осуществляют:

- Правление Дирекции;

- Директор Дирекции.

В состав Правления Дирекции, который утверждается Правлением Банка, входят: Директор, его заместители, главный бухгалтер, руководители основных подразделений.

Директор, его заместители, главный бухгалтер, начальник контрольно-ревизионного отдела назначаются на должность и освобождаются от должности в порядке установленном Правлением Банка. Директор и главный бухгалтер Дирекции назначаются областным Управлением Национального Банка Украины.

Дирекцию возглавляет Директор, который осуществляет руководство деятельностью и несет личную ответственность за выполнение возложенных на Дирекцию задач и функций. Директор действует на основании поручения Банка и подотчетный Правлению Банка.

Согласно п.8.7. Положения директор:

- утверждает штатное расписание;

- издает в пределах своей компетенции приказы и распоряжения;

- проводит подбор руководителей и главных бухгалтеров филиалов, представительств и подает их кандидатуры на согласование и утверждение Правлению Банка;

- проводит работу по отбору, расстановке и подготовке кадров, повышению их квалификации, в установленном порядке принимает на работу и увольняет работников, применяет к ним меры поощрения, дисциплинарные взыскания, привлекает их к материальной ответственности;

 - устанавливает в пределах своей компетенции надбавки и доплаты к заработной плате служащих, осуществляет их премирование, предоставляет им материальную помощь;

- рассматривает заявления и жалобы клиентов, а также других юридических и физических лиц, оперативно разрешает их;

- разрешает предоставление кредитов в объемах и в порядке установленных Банком, заключает от лица Банка кредитные и прочие договора и соглашения;

- принимает меры относительно развития сети учреждений Банка;

- дает разрешение на открытие счетов;

-обеспечивает своевременное и качественное осуществление банковских операций, составление баланса и форм отчетности;

- в установленном порядке распоряжается закрепленными за Дирекцией имуществом и ассигнованиями, выделенными на капитальные вложения и капитальный ремонт, несет ответственность за допущенные нерациональные выплаты;

- утверждает должностные обязанности служащих Дирекции;

-представляет на рассмотрение Правления Банка вопросы, которые касаются деятельности Дирекции;

-выполняет другие функции, делегированные ему Банком.

 Основным средством установления формальных взаимоотношений работников в банке и распределения между ними полномочий и ответственности является процессе делегирования полномочий. На практике процесс делегирования полномочий всегда носит двухсторонний характер, т.е. он предполагает как передачу, так и принятие полномочий. Поэтому руководство Дирекции считает, что главным для успешного делегирования полномочий является удачный выбор сотрудника – необходимо найти такого, который сам хочет сделать то, чего руководству от него хотелось бы.

Если какому-либо работнику в банке делегируется выполнение определенных задач, то Дирекция предоставляет ему и необходимые для этого ресурсы. Добиваясь эффективной организации взаимодействия, руководство делегирует полномочия, достаточные для выполнения всех задач, связанные с занимаемой должностью, т.е. соблюдается принцип соответствия. Следует отметить, что руководитель любого структурного подразделения филиала готов делегировать полномочия тогда, когда уверен, что подчиненный готов отвечать за свои решения.

 Во время отсутствия Директора (отпуск, командировка) Председатель Правления Банка возлагает выполнение его обязанностей на одного из заместителей или других ответственных работников Дирекции.

 Директор может поручать выполнение отдельных своих функций заместителям. В случае необходимости может предоставлять право заключать кредитные договора начальнику кредитного отдела Дирекции. Поручения должны быть оформлены соответственно действующему законодательству.

Учет и отчетность Дирекция осуществляет в соответствии с действующим законодательством и нормативными актами Национального Банка Украины и в порядке, установленном Банком. Дирекция ведет постоянный учет осуществляемых банковских операций, обеспечивает контроль их выполнения, составляет и своевременно предоставляет Национальному Банку Украины, соответствующим органам предусмотренную действующим законодательством и нормативными документами Банка бухгалтерскую и другую отчетность.

Финансовым годом является календарный год.

 Дирекция подает Банку и региональному управлению Национального Банка Украины отчеты по форме и в сроки, определенные Национальным Банком Украины и Правлением Банка. Персональная ответственность за достоверность показателей в отчетах возлагается на директора и главного бухгалтера Дирекции.

 Годовой отчет Дирекции подается вместе с отчетом о прибылях и убытках и утверждается Правлением Банка.

 Дирекция осуществляет, вместе с Банком, надзор за банковской деятельностью подчиненных ей филиалов, представительств, проводит ревизию финансово-хозяйственной деятельности, принимает от них балансы и отчеты о деятельности, отчитывается перед Банком об их деятельности. Дирекция обеспечивает сохранность документов и бланков строгой отчетности.

 Деятельность Дирекции может быть прекращена путем ее реорганизации (слияния, присоединения, деления, выделения, преобразования) или ликвидации по решению Правления Банка.

При реорганизации Дирекции ее права и обязательства переходят к правопреемникам.

 Предложения о внесении изменений и дополнений к этому Положению могут вноситься на рассмотрение Правлением Банка Дирекции, управлениями и отделами Банка, а также его акционерами.

 В Дирекции АППБ « АВАЛЬ» имеется штатное расписание, которое определяет номенклатуру должностей по каждому подразделению банка. Правление банка самостоятельно определяет количество членов, руководствуясь стремлением достичь оптимальных результатов деятельности, сбалансированности рисков, прибыльности банка и т.п.. При отборе членов Правление учитываетих способность самостоятельно принимать решения, в также их деловую активность. Так как эффективность работы Дирекции в значительной мере зависит от производительности работы ее членов, выполнения возложенных на них индивидуальных функций.

Помимо штатного расписания банк имеет должностные инструкции, квалификационные характеристики, которые фиксируют требования к специалистам разных категорий. Все должностные инструкции имеют следующую структуру:

1. Общие положения.
2. Функциональные обязанности.
3. Права и полномочия.
4. Ответственность.
5. Квалификационные требования.
6. Условия работы.

 Рассмотрим основные положения должностной инструкции начальника отдела ресурсов и ценных бумаг. Его функциональные обязанности следующие:

-осуществляет руководство и планирование деятельности отдела;

-ведет разработку денежной стратегии Дирекции, с этой целью организует работу отдела по наиболее эффективному привлечению или размещению временно свободных денежных средств;

-определяет потребность в депозитных вкладах юридических лиц;

-организует проведение операций с векселями, облигациями внутреннего государственного займа, корпоративными ценными бумагами;
 -контролирует начисление доходов и расходов по всем видам активных и пассивных операций отдела.

К руководителю данного структурного подразделения предъявляются такие квалификационные требования: высшее экономическое образование и опыт работы в банковской сфере не менее 3 лет.

 Начальник отдела ресурсов и ценных бумаг назначается на должность и освобождается с должности приказом директора.

 Во всех должностных инструкциях закреплены следующие моменты условий работы:

1.Режим труда и отдыха определен Правилами внутреннего трудового распорядка Дирекции.

2.Заработная плата, порядок поощрения и наложение взысканий определяются действующим законодательством, внутрибанковскими нормативными документами, трудовым контрактом и коллективным договором.

3.Сотрудник Дирекции в своей работе может использовать служебный транспорт, направляться в служебные командировки, использовать компьютерную и другую оргтехнику.

**2. АНАЛИЗ СОДЕРЖАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДИРЕКЦИИ**

**2.1.Анализ информационного обеспечения процессов управления**

 Международными и отечественными финансовыми учреждениями признано безоговорочное лидерство банка «Аваль» в развития информационных технологий. Внедрение прогрессивных информационных технологий дает возможность повысить качество управления и получить преимущество перед конкурентами.

В Банке введена и постоянно усовершенствуется автоматизированная система межфилиального обмена сообщениями (СМОС). Благодаря ей можно быстро и эффективно проводить межфилиальные расчеты как в гривне, так и в валюте, руководить оборотом ресурсов, следить в режиме реального времени за сметой затрат филиалов. Уже с 2000 года с помощью системы СМОС корпоративные клиенты могут контролировать смету затрат своих филиалов. Банк может автоматически перечислять деньги корпоративных клиентов со счетов их филиалов на главный счет, как в начале, так и в конце дня.

Мощным средством анализа информации является система «Виконт» - система консолидации баз данных филиалов, благодаря которой можно анализировать деятельность банка как в общем, так и на уровне отдельного региона или филиала. Это помогает обосновано и своевременно решать вопросы управления банком. Наличие в Центральном офисе банка всего документооборота системы дает возможность предоставлять корпоративным клиентам исчерпывающую информацию о движении средств на счетах подчиненных им филиалов.

Помимо того, что Донецкая Дирекция подключена к СМОС, непосредственно в самом филиале создана высокоэффективная внутрибанковская система информации. Она основанная на новейшей компьютерной технике, объединенной с помощью системы связи в единую внутрибанковскую сеть (ВИС). Управленческая внутрибанковская система представляет собой совокупность информационных потоков, удовлетворяющих потребностям в информации различных подразделений для принятия управленческих решений. ВИС состоит из 3 основных элементов:

-технические средства обработки информации (компьютеры);

-внутренние и внешние каналы передачи информации (каналы связи);

- собственно информация, зафиксированная на соответствующих носителях.

Преимуществом ДОД АППБ «АВАЛЬ» является то, что она одна из первых вошла в S.W.I.F.T. – всемирное сообщество межбанковских финансовых телекоммуникаций. Членство в S.W.I.F.T. позволяет с максимальной скоростью и высоким качеством осуществлять банковские операции, что является наиболее современным этапом в развитии украинского банковского дела.

Следует отметить, что одним из факторов успеха в бизнесе, управлении является скорость и качество принимаемых решений. Поэтому применение интеллектуализированных информационных технологий (автоматизированных рабочих мест) в деятельности Дирекции позволяет облегчить и упростить процедуру мониторинга за счет сокращения массивов необходимых для анализа параметров, а также обеспечить возможность быстро реагировать на изменения в банковской сфере.

**2.2.Анализ эффективности коммуникаций Дирекции**

Успешное осуществление стратегического менеджмента требует организации эффективной системы внутренних коммуникаций.

Хорошо отлаженная система обеспечивает эффективное взаимодействие между всеми подразделениями банка, как по горизонтали, так и по вертикали.

С помощью вертикальных связей информация передается с высших уровней руководства на низшие, или по нисходящей. Таким образом, работникам Дирекции сообщают о новых стратегических и тактических целях, изменении приоритетов, конкретных заданиях на определенный период, изменении инструкций, стандартов деятельности.

Параллельно этим информационным потокам существует передача информации в противоположном направлении - с низших уровней иерархии к высшим, или по восходящей. С ее помощью руководство Дирекции узнает о реальном положении дел в организации, о результатах принятых решений, о возникающих проблемах и трудностях.

Так как филиал состоит из нескольких подразделений, нуждающихся в согласованном выполнении своих задач, это вызывает необходимость обмениваться между собой информацией. Поэтому существуют горизонтальные потоки информации, которые связывают равноправные элементы организации, формируя между ними отношения кооперации и координации.

Система коммуникаций должна обеспечивать поддержа­ние стратегического соответствия целей и задач организа­ционных единиц целям и задачам банка в целом. Это явля­ется важным условием нормального функционирования банка как единой организации.

Исключительно важным элементом системы коммуни­каций является организация обратной связи, которая обес­печивает получение отправителем коммуникационного со­общения, через соответствующие каналы, достоверной ин­формации о получателе и его реакции на это сообщение.

Обратная связь, таким образом, позволяет высшему ру­ководству банка постоянно находиться в курсе принимаемых «в верхах» решений.

И, наоборот, благодаря ей, организационные единицы узнают о реакции высшего менеджмента банка на те или иные действия подразделений.

Эффективности процесса коммуникаций, прохождению информации (сообщений) от отправителя к получателю и обратно, препятствуют разного рода помехи, или так назы­ваемые «шумы».

К таким помехам относятся умышленное или непроиз­вольное искажение информации в результате неправильно­го или неполного ее восприятия, некачественного воспро­изводства, различных технических причин. Кроме того, причиной искажения информации может стать так назы­ваемая «фильтрация», то есть сокращение всего объема ин­формации, доводимой до подразделений, и представление ее лишь в части, его касающейся.

Обратная связь является неотъемлемой составной час­тью системы коммуникаций, поскольку обеспечивает по­стоянный обмен информационными сообщениями между различными организационными уровнями банка. Четкая организация обратной связи вносит в систему коммуника­ций элемент постоянства и непрерывности.

От разносторонней подготовки кадров, их квалифика­ции зависит качество системы коммуникаций. Особенно это касается руководящих работников. Про­фессионализм и опыт служащих Дирекции делает процесс ком­муникаций динамичным, устойчивым и всеобъемлющим.

Роль различных средств коммуникаций в процессе ин­формационного обмена очевидна. Помимо широко распро­страненных средств, таких, как личное общение, перепис­ка, телефонные переговоры, в последнее время все шире ис­пользуются компьютерные средства связи, факсимильная связь, средства телевизионных и спутниковых коммуника­ций.

Развитая система сбора и обработки предложений обеспечивает простоту поступления ценной информации в высшие эшелоны управления банка. Регулярное проведе­ние конференций, совещаний способствует улучшению процесса обмена информацией, взаимопонимания между служащими различных организационных уровней банка.

**2.3.Технология принятия управленческих решений**

Под технологией принятия решений следует понимать состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами разработки и оптимизации альтернатив.

Процесс принятия управленческих решений - это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.

Наиболее целостное представление о процессе принятия решений дает схема, отражающая его основные стадии и порядок их следования (см. рис. 2.1., приложение 5).

Для возникновения необходимости принять управленческое решение нужен сигнал о внешнем или внутреннем воздействии, вызвавшем или способном вызвать отклонения от заданного режима функционирования системы. Поэтому одним из важнейших условий принятия правильного решения является анализ ситуации. Анализ управленческой ситуации требует сбора и обработки информации. Данные о состоянии основных факторов внешней среды и положении дел в организации поступают к менеджерам и специалистам, которые классифицируют, анализируют информацию.

Первый шаг на пути решения проблемы – ее определение. Существуют два взгляда на сущность проблемы. Согласно одному – проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты или существует отклонение от заданного уровня. В соответствии с другим - как проблему следует рассматривать также потенциальную возможность повышения эффективности. Нельзя также забывать, что все элементы и работы в организации взаимосвязаны и решение какой-либо проблемы в одной части организации может вызвать появление проблем в других. Поэтому определяя решающую проблему, следует стремиться к тому, чтобы число вновь возникающих при этом было минимальным.

Прежде чем рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы руководителю необходимо определить показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей.

Следующий этап – разработка набора альтернативных решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные альтернативные пути решения проблемы, только в этом случае решение может быть оптимальным. Однако а практике руководитель не располагает такими запасами времени, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу.

Разработав возможные варианты решения проблемы, их необходимо оценить, т.е. сравнить достоинства и недостатки каждой, и объективно проанализировать вероятные результаты их реализации. Однако очень важно учитывать фактор риска.

Принятие управленческих решений в организации довольно часто ошибочно рассматривают как индивидуальный, а не групповой процесс. Именно организация, а не отдельный руководитель должна реагировать на возникающие проблемы. И не один руководитель, а все члены организации должны стремиться к повышению эффективности ее работы. Поэтому в групповых процессах принятия решений весьма существенную роль играет стадия согласования. Иногда принятое решение воспринимается как свое. Поэтому лучший способ согласования решения состоит в привлечении работников к участию в процессе его принятия.

Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы: для получения реального эффекта принятое решение должно быть реализовано. Для успешной реализации необходимо определить комплекс работ и ресурсов и распределить их по исполнителям и срокам.

Даже после того как решение окончательно введено в действие, процесс принятия решений не может считаться полностью завершенным, так как необходимо еще убедиться, оправдал ли он себя. Для этого служит этап контроля, выполняющий в данном процессе функцию обратной связи.

Этот этап является источником накопления и систематизации опыта в принятии решений.

Рассмотрим процесс принятия управленческих решений на примере создания территориально-отдельного безбалансового отделения Дирекцией банка. Анализируя ситуацию банковской системы в Донецком регионе, а также в соответствии с миссией АППБ «АВАЛЬ», состоящей в расширении сети филиалов возникает необходимость создания ТОБО. Для того чтобы выбрать наилучший район для функционирования безбалансового отделения специалистами определяются критерии выбора, такие как инфраструктура рынка, наличие потенциальных клиентов (как физических так и юридических лиц), наличие банков-конкурентов, затраты необходимые для открытия ТОБО и другие. Предполагаемыми районами для открытия ТОБО являются: Пролетарский и Кировский районы города Донецка. Специалисты оценивают каждую из выдвинутых альтернатив по выше приведенным критериям выбора. После этого было принято управленческое решение открыть ТОБО в Кировском районе как наиболее выгодном месте для эффективной работы банка. Правлением и другими подразделениями Дирекции был определен комплекс работ и ресурсов, сроки исполнения. На данный момент процесс реализации решения по созданию ТОБО продолжается, так как в дальнейшем предстоит оценка его деятельности.

2.4.Стратегическое планирование в банке – основа всех управленческих решений

С быстрыми изменениями в банковской среде стратегия и планирование приобретают особый вес. Стратегическое планирование - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора це­лей организации и путей их достижения. Стратегическое пла­нирование обеспечивает основу для всех управленческих ре­шений, функции организации, мотивации и контроля ориен­тированы на выработку стратегических планов. Процесс стратегического планирования обес­печивает основу для управления членами организации. Можно отметить, что стратегическое планирова­ние становится все более актуальным для украинских банков, которые вступают в жесткую конкуренцию между собой.

Стратегия большей частью фор­мулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управле­ния. Стратегический план обосновывается обшир­ными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эф­фективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса банк постоянно занимается сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, конкуренции и других факторах.

Стратегический план придает банку определен­ность, индивидуальность, что позволяет ему привлекать опре­деленные типы работников.

 Стратегические планы, которые разрабатываются руководством Дирекции и отделом планирования разрабо­таны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибки­ми, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направ­ляет деятельность банка в течение продолжительного перио­да времени, давая себе отчет о том, что конфликтная и посто­янно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

Стратегическое планирование в банке применимо к любой проблеме, которая связана с **глобальными целями** банка, **ориентирована на будущее**, затрагивает **внешние факторы**, влияющие на результаты деятельности банка.

**Глобальная цель.** Решение, направленное на снижение затрат в подразделениях не является объектом стратегического планирования, потому что оно, как правило, не связано с глобальной целью банка непосредственно. В этом случае речь идет скорее об экономичности (способе преобразования ресурсов в результаты деятельности), а не об эффективности (степени соответствия результатов целям организации). Стратегическое же планирование имеет дело в основном с эффективностью (т.е. взаимосвязью между результатами и целями).

Таким образом, решения, относящиеся к новым видам услуг (а именно: какую услугу осваивать и когда), как правило, носят стратегический характер. Но более частные вопросы, связанные с выпуском новой услуги (например, сколько расходовать на рекламу), обычно не относят к числу стратегических.

**Ориентация на будущее.** Решение, относящееся к какому–либо элементу банка, является ориентированным на будущее, если данный элемент в настоящее время не существует в полном объеме. Если планируется новый вид услуг и они важны для достижения целей банка, то речь идет о стратегическом планировании. Решения, затрагивающие текущий ассортимент и существующие рынки, как правило, не являются стратегическими по своей природе, хотя важные изменения в текущей деятельности, например рассмотрение вопроса о снятии какой–либо услуги, часто носят стратегический характер.

Аналогичным образом решение о найме конкретного работника, как правило, не является стратегическим (хотя при найме руководителя самого высокого ранга или специалиста самой высокой квалификации, способных помочь организации достичь ее глобальных целей, такое решение может быть стратегическим).

**Внешние факторы.** Стратегическое планирование, как правило, затрагивает проблемы, которые испытывают серьезное воздействие многочисленных внешних факторов. Следовательно, прежде чем приступить к вопросу о будущих стратегических целях или направлениях, необходимо уяснить, какие социальные, экономические, научно–технические, юридические и политические факторы влияют на будущее банка. В противном случае можно выбрать стратегию, которая окажется ошибочной, если на банк влияют такие факторы как экономический спад или изменения в расстановке политических сил.

Внутри этого трехмерного пространства будущее и внешние факторы в их воздействии на глобальные цели банка — практически все, что существенно изменяет характер банка или направления его развития, является объектом стратегического планирования.

Современный подход к стратегическому планированию признает взаимозависимость планирования и других функций и видов деятельности банка, указывая на необходимость учета этой взаимозависимости при проектировании систем планирования в банке, их информационных и других обеспечивающих подсистем, а также иных процессов и систем.

Схематически систему стратегического планирования можно представить следующим образом (см. рис. 2.2., приложение 6).

Она полностью включает ***систему планов***, ***процесс планирования***, ***подсистему управления планированием*** и частично — три других элемента: ***подсистемы организационного обеспечения***, ***информационного обеспечения*** и ***принятия решений***.

Рассмотрим подсистему принятия решений. Из описания процесса планирования видно, что планирование неразрывно связано с принятием решений о целях и стратегиях. Следовательно, никакая процедура планирования не будет до конца системной без упорядоченного подхода к его важнейшей фазе — принятию решений.

Конечно, процесс принятия плановых решений нельзя сделать полностью объективным и систематическим. Средством же объединения суждений и оценок руководителей в одно целое в рамках формального анализа решений должна служить подсистема принятия решений. Такое взаимное дополнение субъективных оценок и формального анализа усиливает возможности руководителей принимать стратегические решения в сложных ситуациях.

Формальный анализ решений предполагает использование ряда моделей решений, в явной форме формулирующих связи между эффективностью функционирования банка (например, его прибыльностью) и контролируемыми и неконтролируемыми параметрами, определяющими уровень этой эффективности. Например, модель принятия решений может связывать прибыльность банка с внешнеэкономическими условиями (неконтролируемый фактор) и такими переменными стратегического выбора, как величина расходов на рекламу (контролируемый параметр).

Такие модели могут служить ориентирами для оценки и выбора стратегий, программ и других, связанных с решениями элементов планирования. Применение таких моделей избавляет плановиков от необходимости опираться при принятии решений только на интуицию или (в меньшей степени) на метод проб и ошибок.

Включение подсистемы принятия решений в систему планирования служит для того, чтобы подчеркнуть характер планирования как процесса именно принятия решений, а также для того, чтобы показать необходимость получения специальной информации и такой ее обработки, которая способствует принятию более качественных решений.

**3.АНАЛИЗ КОНКРЕТНЫХ ПРОБЛЕМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА**

**3.1.Анализ управления научно-техническим прогрессом**

Целью усовершенствования банковских технологий является обеспечение высокотехнологического и надежного информационного сервиса банковских продуктов.

Основные задачи и цели.

1. Закрепление лидирующей позиции на отечественном банковском рынке в части информационных технологий и повышения конкурентоспособности путем усовершенствования существующих и внедрение новых технологий.

2. Построение корпоративной сети связи на цифровых выделенных линиях к уровню районных балансовых филиалов и части отделений.

3. Модернизация локальных сетей, серверного оснащения и ПК по системе АППБ "Аваль" в соответствии с требованиями быстродействия, надежности и безопасности.

4. Введение в эксплуатацию в Центральном офисе системы "горячего" дублирования основных программных комплексов и баз данных.

5. Внедрение системы электронного документооборота.

6. Расширение и дополнение информационного содержания VЕВ- страницы банка.

7. Разработка интерфейса для связи программных комплексов с Call-centre.

8. Внедрение новых и усовершенствование существующих банковских продуктов, а именно:

- повышение привлекательности банка для клиентов с высоким уровнем развития собственных информационных технологий путем усовершенствования механизма формирование и отправки консолидированных выписок;

- разработка услуг по предоставлению клиентам аналитической информации на основе финансовых операций, проведенных в банке;

- усовершенствования услуги по структурированному назначению платежа путем применения ее на документы по списанию средства;

- внедрение услуги по предоставлению возможности клиенту проводить контроль списания средств со счетов подчиненных структур;

- внедрение услуги по предоставлению информации клиентам через 5Г5 (выписки на пейджер и мобильный телефон);

- внедрение обслуживания через Іпіегпет;

 9. Разработка, внедрение и оптимизация технологий банка:

- разработка маршрутных технологических процессов запертых

банковских операций с оформлением их в виде блок-схем на

основе технологических карт.

-внедрение по системе АППБ «АВАЛЬ» программного комплекса по обслуживанию розничного бизнеса;

- введение в эксплуатацию программного комплекса по автоматизации расчетов консолидированной уплаты НДС;

- автоматизация учета контроля казначейских операций;

- внедрение программного комплекса централизованного учета персонала банка, работы и заработной платы;

- перевод расчета формул управленческой отчетности на единую библиотеку экономических показателей и их составных на основе стандартизации и унификации подходов по формированию управленческой отчетности;

- внедрение учета финансовых операций с использованием дат валютирования.

 10. Расширение сети и увеличение количественного состава ведомственной (собственной) охраны дирекций, филиалов и отделений банка за счет постепенного сокращения милицейской охраны. Осуществления перехода к физической охране отделений банка собственными силами.

11.Модернизация технических средств охраны банка.

12. Обеспечение дальнейшего развития собственной службы инкассации банка в областных дирекциях и филиалах. Освоение новых услуг инкассации и перевозка драгоценных металлов и ценностей.

3.2.Анализ маркетинговой службы

 Маркетинговый подход предполагает первоочередную ориентацию банка не на свой продукт, а на реальные потребности клиентов. Поэтому персонал отдела маркетинга тщательно изучает рынок банковских услуг, анализирует меняющиеся вкусы и предпочтения клиентов. В процессе общения с каждым клиентом он определяет конкретные формы обслуживания, в которых нуждается потребитель банковской услуги, разъясняет ему необходимость и выгодность каждой сделки.

 Деятельность маркетингового отдела включает анализ рынка банковских услуг во всех указанных его аспектах (маркетинговые исследования), разработку рекомендаций для руководства банка по принятию необходимых управленческих решений, разработку плана маркетинга и осуществление мероприятий по продвижению (обеспечению продажи) банковских услуг и другое.

 Следует отметить, что банковский маркетинг самым тесным образом связан со всей деятельностью банка и ее управлением (банковским менеджментом), включая как управление операциями, так и управление персоналом. Действительно, сотрудники банка, непосредственно занимающиеся продвижением банковских услуг на рынке, могут затратить большие усилия и средства на рекламу и личное общение с потенциальными клиентами банка с целью убедить их воспользоваться его услугами, в результате чего возможные клиенты придут в банк.

 Цель банковского маркетинга - создание необходимых условий приспособления к требованиям рынка капитала, разработка системы мероприятий по изучению рынка, повышение конкурентоспособности и прибыльности.

Задачи отдела маркетинга:

1).Установление существующих и потенциальных рынков банковских услуг.

2).Выбор конкретных рынков и установление нужд заказчика.

3).Установление долго- и краткосрочных целей для развития существующих и новых видов услуг.

4).Организация работы по привлечению потенциальных клиентов в банк.

5).Обеспечения взаимодействия с филиалами и териториально-обособленными подразделениями по вопросам привлечения клиентов в банк.

6).Выявление и принятие соответствующих мер по налаживанию взаимоотношений с потенциальными клиентами банка.

7).Внедрение новых видов услуг в практику и контроль банка за реализацией программ внедрения.

 Рассмотрим основные функции, которые выполняют работники банковского маркетинга:

-предоставление практической и методологической помощи потенциальным клиентам для определения приоритетности открытия счетов;

-проведения организационных мер (ознакомление с конъюнктурой потенциальных клиентов, инфраструктурой и тарифами других банков);

-определение и регулирование цены на банковский продукт;

-управление потребительским спросом;

-выяснение причин перехода клиентов в другой банк;

-привлечение клиентов (подбор клиентов, стратегия планирования привлечения клиентов, ознакомление с действующими и нововведенными услугами).

 В своей работе отдел маркетинга использует активный и пассивный маркетинг для проведения маркетинговых мероприятий. Так активный маркетинг включает: организацию активной рекламы посредством почтовой и телефонной связи, а также телевиденья; изучение потребностей потенциальных клиентов в процессе личного общения; анкетирование клиентов и опрос населения в различных районах города; проведение разовых мероприятий, таких как презентации и конференции, где непосредственно изучаются потребительские оценки качества и полноты продуктивного ряда. Для пассивного маркетинга характерны такие приемы как публикация в прессе о банковских услугах и экономических показателях банка; разработка эмблемы и «девиза» банка.

 Коммерческий характер функционирования банков требует широкого применения маркетинга. Специфика маркетинга в банковской сфере обусловлена не только тем, что он способствует коммерциализации банковской работы и обеспечивает эффективное использование денежных ресурсов, но и особенностями денежного оборота, который выступает объектом всей банковской деятельности. Банковский маркетинг связывается с новыми формами расчетов, в максимальной степени учитывающими характер хозяйственной деятельности клиентов банка, особенности места нахождения их партнеров, их финансовое положение и другие факторы, влияющие на скорость денежного оборота.

3.3.Анализ системы контроля.

 В организации и осуществлении контроля банковской деятельности различают:

-внешний контроль;

-внутренний контроль.

 Внешний контроль и ревизия финансово-хозяйственной деятельности Дирекции осуществляется Национальным банком Украины, ревизионной службой Банка в соответствии с планом проведения ревизий.

 Результаты ревизий рассматриваются Правлением Банка, по ним принимаются соответствующие решения.

 Дирекция информирует Банк о результатах проведенных ревизий и проверок.

Правление Дирекции обеспечивает контрольза ежедневными рабочими процедурами, оперативной деятельностью банка путем создания надежной системы внутреннего контроля. Его задачей является защита ресурсов банка от злоупотреблений, обеспечение надежности информации, эффективности менеджмента и т.п.. Правление ДОД АППБ «АВАЛЬ» создало организационную подразделение – отдел планирования и контролинга, который контролирует все виды банковской деятельности.Время от времени Правление проверяет работу этого отдела. Его задачей является защита ресурсов банка от злоупотреблений, обеспечение надежности информации, эффективности менеджмента и т.п. В случае сбоя в системе внутреннего контроля Правление Дирекции немедленно принимает соответствующие меры.

Ответственность за эффективный внутренний контроль полностью возлагается на Правление и Директора Дирекции. Система внутреннего контроля состоит из таких основных частей.

Мероприятия по обеспечению соответствующей среды внутреннего контроля*.*

Общая среда системы контроля охватывает стиль управления, корпоративную культуру и ценности банка. Правление устанавливает критерии внутреннего контроля для того, чтобы он нивелировал влияние отрицательных внутренних и внешних факторов на деятельность банка, а также внедряет механизмы управления системой контроля, к которым относится политика, структура и методы, применяемые правлением, соответствующая организационная структура банка, четкое распределение обязанностей и ответственности во всех сферах, бухгалтерские и отчетные формы для своевременного обеспечения Правления необходимой информацией.

Процесс идентификации основных рисков*.*

Система внутреннего контроля создана с целью минимизации банковских рисков, избежания рисков ошибок и потери информации. Члены правления и экономисты отдела контролинга знают толк в банковских рисках, умеют идентифицировать их и действенно реагировать на угрозу этих рисков, внедряя соответствующую систему внутренних процедур. При этом анализируется не только текущая ситуация, а и потенциальные риски, которые могут возникнуть в дальнейшей работе или быть спровоцированы ситуацией на рынке Идентификация, оценка рисков и установление соответствующих контрольных процедур проводится экономистами под контролем Правления. Управление процессом осуществляется непосредственно Правлением и Директором.

Основные информационные системы, которые использует банк.

Для установления достаточного контроля с рисками отдел использует надежную и своевременную информацию.

Основные процедуры внутреннего контроля.

Природа и порядок проведения процедур контроля банка отображают возможность появления и важность рисков. Правление обеспечивает четкость контрольных процедур. Этому оказывает содействие формальное описание процедур и должностных обязанностей работников, которые отвечают за проведение контроля.

Правление контролирует деятельность банка с помощью внутреннего аудита. Сектор внутреннего аудиту *—* основной контролирующий подраздел банка. Среди его функций:

-контроль за соответствием всех банковских операций действующему законодательству;

-координация отношений банка с внешними ревизорами, аудиторами, налоговыми органами и т.п.;

-выполнение функций третейского судьи — решение всех бухгалтерских и юридических дискуссий в границах банка;

-проверка достоверности информации,которая предоставляется руководству банка;

-управление рисками;

* контроль за законностью отношений с инсайдерами (родственными лицами).

**3.4.Стиль управления банковского руководителя**

 На формирование стиля руководства оказывают влияние уровень иерархии управления, вид деятельности, и, разумеется, конкретные ситуации.

 Тот или иной тип стиля руководства обычно не встречается в «чистой» форме. В реальной жизни в поведении каждого руководителя наблюдаются общие черты, присущие различным стилям.

Менеджер, который хочет работать как можно эффективнее, не может позволить себе применять какой-то один стиль руководства на протяжении всей карьеры. Руководитель должен научиться пользоваться различными стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации. Лучший стиль руководства тот, который ориентирован на реальность. В специальной литературе «эффективным» считается стиль руководства, который изменяется в зависимости от ситуации. Поэтому ни один стиль руководства не может считаться самым эффективным, соответственно и наиболее квалифицированные руководители – это те, которые могут вести себя по-разному в зависимости от реальной обстановки. Приспособление принципов руководства к текущим нуждам бизнеса называется ситуационным управлением, или руководством с учетом непредвиденных обстоятельств. Такой подход более эффективен, чем твердая приверженность какому-то одному стилю руководства. Поэтому в действительности эти стили управления, как правило, встречаются не в чистом виде, а в различных сочетаниях. Результативность того или иного стиля управления определяется конкретными условиями деятельности руководителя.

Для руководителя Донецкой Дирекции характерен смешанный стиль руководства – демократическо-авторитарный с преобладанием демократического.

Демократический руководитель предпочитает преимущественно механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности к принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражения. Руководитель избегает навязывания своей воли подчиненными, старается решать дела, советуясь с подчиненными, охотно прислушивается к мнению других, многие вопросы целиком выносит на обсуждение коллектива, а единолично решает только самые срочные, оперативные. К подчиненным такой руководитель чаще обращается с просьбой, советом, рекомендациями. Реже – приказывает. Требователен, но справедлив, старается создать хорошие отношения в коллективе, а когда нужно - отстаивает их интересы.

В общении с подчиненными всегда вежлив и доброжелателен, регулярно оповещает их о трудностях, о положении в коллективе. Старается окружить квалифицированными специалистами, стремиться, чтобы подчиненные работали самостоятельно.

Следует отметить, что демократический стиль руководства предполагает предоставление подчиненным самостоятельности, привлечение их к таким видам деятельности, как постановка целей, оценка работы, подготовка и принятие решений.

Организации, где доминирует демократический стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий.

 Переход к авторитарному стилю управления оправдан лишь при неблагоприятных условиях выполнения задач. В других случаях более продуктивен демократический стиль руководства. Наиболее благоприятные условия для решения задач современного предпринимательства создаются в тех коллективах, где в стиле управления преобладают компоненты демократического.

Удовлетворенность внутриорганизационными отношениями выше при демократическом стиле управления. Дисциплинарность наиболее развита в коллективах с демократическим и авторитарным стилем руководства, и наименее – при либеральном.

**4. ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ**

**4.1.Влияние методов руководства на эффективность работы банка**

Методы управления – это совокупность разнообразных способов и приемов, используемых управленческим аппаратом банка для активизации инициативы и творчества всего персонала в процессе практической деятельности и для удовлетворения его потребностей.

Методы управления основаны на действии законов и закономерностей управления, одновременно учитывающих научно технический уровень развития и уровень развития отношений управления.

Методы управления рассматриваются в практической деятельности руководителем не как отдельные, разнообразные и самостоятельные способы воздействия, а как целостная система, состоящая из ряда взаимосвязанных и взаимодействующих групп методов.

Методы менеджмента также разнообразны, как и интересы людей, характер их работы.

Цель методов – обеспечение гармонии, органического сочетания индивидуальных, коллективных и общественных интересов.

Цели и методы взаимосвязаны между собой. Каждой цели соответствуют определенные методы ее достижения. Поэтому менеджеру важно следить за соответствием целей и методов деятельности.

Методы руководства ориентированы прежде всего на высокую про­изводительность и эффективность деятельности банка и его персона­ла, на слаженную работу подразделений, на четкую организа­цию многообразной деятельности и управление им на уровне мировых стандартов. По характеру действия методы условно (фор­мально) можно разделить на методы материальной, социальной и вла­стной мотивации, или экономические, организационно-распорядитель­ные и социально-психологические. Методы социальной мотивации предусматривают побуждение индивидуума (работника) к ориента­ции на социально значимые интересы (культуру, развитие и т. д.).

Экономические методы воздействуют на имущественные интере­сы Дирекции и ее персонала. С одной стороны, они стимулируют дея­тельность банка по удовлетворению интересов общества (система налогов, банковских кредитов и т. д.), с другой — служат для мотива­ции работы персонала (заработная плата, премии, вознаграждения за инновации).

Методы властной мотивации предусматривают ориентацию на дисциплину, организационно-распорядительные документы и стро­гое их выполнение.

Организационно-распорядительные методы базируются на объек­тивных законах организации совместной деятельности и управле­ния ею, на естественных потребностях людей в определенном поряд­ке взаимодействовать между собой; их целью является упорядоче­ние функций управления, обязанностей и прав работников, регламен­тация их деятельности. Организационно-распорядительные методы делятся на три группы.

Организационно-стабилизирующие методы устанавливают, опре­деляют долговременные связи в системах управления между людьми и их группами (структура, штаты, положение об исполнителях, регла­менты деятельности, концепции управления фирм).

Распорядительные методы руководства обеспечивают оперативное управление совмест­ной деятельностью персонала и проявляются в форме договоров, приказов, распоряжений.

Дисциплинарные предназначены для поддержания стабильности организационных связей и отношений, а также ответственности за определенную работу.

Сущность социально-психологических методов сводится к спосо­бам воздействия на личность, на коллективы с целью изменения ими своих установок в трудовой деятельности и творческой активности, а также на социальные и психологические интересы банка и его персо­нала (роль и статус личности, группы, фирмы, психологический кли­мат, этика поведения, общения и т. д.). При этом используютсязнания общей и социальной психологии. Социально-психологичес­кие методы менеджмента состоят из социальных и психологичес­ких. К социальным методам относятся: повышение социально-про­изводственной активности (копирование лидеров, установление стан­дартов образцового поведения во всех сферах деятельности); поддер­жание социальной преемственности (конкурсы мастерства, присвое­ние квалификационных отличий, праздники основания и успешного завершения крупных деловых операций и т. д.); социальное норми­рование (установление норм отношений между работниками фирмы, правил внутреннего распорядка, производственного этикета, выработка и неукоснительное соблюдение ценностей, единых для всего персона­ла банка и т. д.); моральное стимулирование (индивидуальное и коллективное).

Механизм использования социальных методов включает: социальные исследования, или выявление проблем и направлений воздействия; со­циальное планирование, или выработку конкретных способов влияния на людей; социальное регулирование, или реализацию выявленных про­блем и выработанных способов влияния на людей.

Социальное планирование *—* это планирование решения социальных проблем коллектива банка: улучшения условий труда, быта, отдыха, духовного и физического развития.

Такие планы включают разделы: изменение структуры кадров; повышение уровня квалификации; улуч­шение условий труда, быта, охраны здоровья; повышение жизненного уровня; удовлетворение потребностей духовного и физического разви­тия.

Психологические методы используются в целях гармонизации взаимоотношений работников Дирекции и установления наиболее благо­приятного психологического климата. К ним относятся: поощрение творчества, инициати­вы и самостоятельности; удовлетворение профессиональных инте­ресов, повышение творческого содержания труда; отбор целей по пси­хологическим характеристикам и развитие необходимых психоло­гических качеств; комплектование малых групп исходя из критерия психологической совместимости работников; установление нормаль­ных взаимоотношений между руководителями и подчиненными.

Методы менеджмента формируются в следующей последовательности:

- оценка ситуации и поставленных задач с целью определения ос­новных направлений и видов воздействия;

- выбор состава методов и обоснование их качественных и количе­ственных параметров;

* обеспечение условий для эффективного применения избранных методов, что, в конечном счете, формирует технику и технологию управленческой работы.

4.2.Анализ баланса банка

 Деятельность Дирекции АППБ «АВАЛЬ», как и других коммерческих банков представляет собой совокупность пассивных операций, посредством которых образуются банковские ресурсы, и активных операций по использованию этих ресурсов с целью получения доходов.

 Информация о наличии и движении источников банковских ресурсов, состоянии банковских операций формируется в процессе бухгалтерского учета. Завершающим этапом учетного процесса является общая характеристика состояния банковских счетов, т.е. составление итогового баланса и других форм отчетности банка, таких как «Отчет о прибылях и убытках», «Отчет об изменениях в собственном капитале», «Отчет о движении денежных средств». При этом баланс является главной частью банковской отчетности.

 Баланс коммерческого банка - это сводная итоговая таблица, в которой отражены обобщенные статьи, характеризующие активные и пассивные операции на определенную дату. Баланс состоит из двух разделов: актива и пассива, между которыми должно существовать равенство.

Балансы банка подразделяются на годовые и промежуточные, которые в свою очередь делятся на: полугодовые, квартальные, ежемесячные. Оперативность банковского баланса реализуется при его ежедневном составлении.

Так как ДОД АППБ «АВАЛЬ» имеет филиалы и ТОБО, то она составляет сводный (консолидированный) баланс с учетом своих филиалов. Банк «АВАЛЬ» (г. Киев) – с учетом всех структурных кредитно-финансовых подразделений. Рассмотрим и проанализируем консолидированный баланс Банка «АВАЛЬ» состоянием на 01.01.2000 год в динамике с 01.01.1999г. (приложение 1).

Норматив достаточности капитала:

Нд.к. = (капитал/ общие активы) \* 100%

Нд.к. = (130,800 /1071,263) \* 100% =12,2% ( на 01.01.1999)

Нд.к. = (166,677/1483,858) \* 100% =11,23% (на 01.01.2000)

Норматив общей ликвидности:

Но.л. = (общие активы /обязательства) \*100%

Но.л. = (1071,263/940,463) \*100% =113% (на 01.01.1999)

Но.л. = (1483,858/1317,181) \*100% = 112% (на 01.01.2000)

Норматив высоколиквидных активов:

Нв.л.а. =(высоколиквидные активы/ общие активы) \* 100%

Нв.л.а. =(370,73/940,463) \*100% =39% (на 01.01.1999)

Нв.л.а. = (562,14/1317,181) \* 100% = 42% (на 01.01.2000)

В соответствии с выше рассчитанными нормативами банк является хорошо капитализированный: коэффициенты превышают нормативные значения (Нд.к. должен быть более 5%, Но.л. – не меньше 100%, Нв.л.а. – более 20%).

Рассчитаем на основании баланса и отчета «О прибылях и убытках» прибыльность активов и прибыльность капитала:

1.Прибыльность активов =( прибыль/ активы) \*100%

П1= (19,825/1071,263) \*100% = 1%

 П2 = (23,01/1483,858) \*100% = 1%

 2.Прибыльность капитала = (прибыль/ капитал) \*100%

 П1 =(19,825/130,8) \*100% =15%

 П2 = (23,01/166,667)\* 100% =13%

Эти показатели свидетельствуют о стабильности работы банка благодаря эффективному управлению активами и пассивами.

# **4.3.Анализ инновационного подхода в управленческой деятельности на примере корпоративного банкинга**

**4.3.1. Основные потребности корпоративных клиентов банка**

 Юридические лица, которых обслуживает Дирекция банка «АВАЛЬ», с каждым днем требуют более широкого спектра банковских продуктов, которые бы удовлетворяли их требованиям с точки зрения полноты, своевременности, комплексности и стоимости. Среди десятков тысяч клиентов банка тяжело найти тех, кого бы удовлетворяло лишь простое расчетно-кассовое обслуживание. Субъекты хозяйствования и предпринимательства работают в сложных экономических и правовых условиях, когда без квалифицированной помощи банка тяжело надеяться на успех.

 Можно выделить такие основные потребности клиентов-юридических лиц:

1. собственное расчетно-кассовое обслуживание, инкассация;

2. информационное обеспечение клиента, использование программных продуктов;

3*.* правовое обеспечение операций клиента;

4. неторговые операции клиентов, пластиковый карточный бизнес;

5. валютные и документальные операции;

6. операции, связанные с предоставлением кредитов, гарантий, операции с векселями и другими ценными бумагами, лизинг, не финансовые инструменты.

 До сих пор Дирекция работала, в основном, по консервативной схеме, в которой клиент должен был обращаться за каждой отдельной услугой в разные подразделения банка, ходить с этажа на этаж, из отдела в отдел. Это неприятно для клиента, который тратит время на то, чтобы вникнуть в сложные горизонтальные и вертикальные технологические связи в банке, каждый раз снова объясняя свои проблемы и убеждая работников управлений и отделов в необходимости их решения тем ли иным образом.

Для банка это становится также неприятным, поскольку возникает дублирование функций. Возрастает и вероятноть финансовых потерь из-за отсутствия скоординированных действий подразделов, комплексного подхода, видения целостной картины. Теряется индивидуальный подход к клиенту за неимением одновременной заинтересованности всех подразделов банка. Оперативность и гибкость теряется внутри каждого отдельного подраздела на пути принятия решения.

**4.3.2.Конкурентная среда на рынке банковских услуг, позиция банка «Аваль»**

 Говоря о целостной картине, имеется в виду то, что позиции банка являются довольно стойкими и стабильными. Безусловно, что разветвленность сети, постоянное наличие свободных кредитных ресурсов, возможность демпинговать уровень кредитных ставок, качество расчетных операций и т.п. дает возможность банку быть в лидерах. Но и при этом имеется сотни случаев, когда корпоративные клиенты покупают продукты, связанные с риском для банка, а потом за счет средств банка получают без рисковые услуги в других банковских учреждениях. Достаточно примеров, когда клиент покупает за предоставленный кредит валюту в другом банковском учреждении, в котором выгодный курс, более низкий тариф, или меньше время на проведение операции. Анализ показывает, что решить проблему разовыми акциями невозможно. Однако, если сегодня понизить, допустим, ставку за кредит, то это еще не гарантия того, что через неделю клиента не обольстит еще более низкой ставкой другой "быстрейший" банк. Нужен комплексный системный подход к работе с клиентом. Именно этому и призван служить корпоративный банкинг.

**3.3.3. Содержание корпоративного банкингу**

Сущность термина корпоративного банкинга состоит в предоставлении комплексных прибыльных для банка услуг корпоративным клиентам, то есть юридическим лицам.

Данный подход предусматривает рассмотрение бизнеса с клиентом в комплексе, а не в отдельности по операциям, и, как следствие — разработка стратегии бизнеса с клиентом (сегментом рынка), он позволяет видеть высшему менеджменту банка целостную картину. В работе по данной схеме клиент знает одного (двух) работника, который отвечает, в т.ч. и перед клиентом, за количество и качество предоставленных услуг и может аргументировано объяснить позицию банка. Для клиента это привлекательно уже тем, что отпадает потребность многочисленных походов в подразделения банка.

Для руководства это важно тем, что не возникают ситуации, когда большое число клиентов не дает возможности уделить внимание проблемам даже крупных клиентов.

Таким образом, создается группа, так называемых, менеджеров счетов, которые комплексно работают с клиентом по такими основным направлениям:

***1. Расчетно-кассовое обслуживание:***

• возможность персонального режима счета;

• анализ текущих операций клиента;

• создание персональных расчетных схем;

• анализ качества банковских услуг, оперативное вмешательство;

• координация деятельности расчетных подразделов банка.

***2. Купля-продажа иностранной валюты:***

• анализ конкурентной базы в разрезе клиентов и банков;

• знание и анализ графиков и объемов платежей по импорту и экспорту;

• использование овердрафта;

• корректирование суммы купли-продажи валюты.

***3. Финансирование:***

*•* оперативное реагирование на активность счетов клиентов;

• анализ и планирование доходов и затрат по видами деятельности клиентов, групп клиентов;

• оптимизация банковских продуктов и технологий;

• изготовление стратегии банка по клиентам, их группам.

**4. *Кредитование:***

• персональные схемы кредитования разных активных операций в рамках утвержденных лимитов;

• создание замкнутых цепей;

• анализ места (позиции) клиента на рынке, нефинансовый анализ;

 • подготовка рекомендаций из прибыльности займов, структуризация займов, распознавание проблем по займам.

**5. *Представительные функции:***

*•* консультационные услуги;

• участие в маркетинговых программах;

• гибкая тарифная политика;

• создание связанных или замкнутых кругов клиентуры.

Выполнение указанных функций менеджерами счетов позволит Дирекции лучше идентифицировать возможности продажи услуг для каждого клиента, создать базу для управления всеми вложениями в продажу на основе знания клиентов и их бизнес-среды.

**4.3.4. Структура подразделов корпоративного банкинга, взаимодействие с другими подразделениями банка**

С целью отрабатывания новых технологий работы, решением правления утверждена новая структура кредитного департамента. Основным профцентром, который призван комплексно обслуживать клиентов с использованием новых технологий, стало управление корпоративного банкинга. Данное управление не имеет деления на отделы, в нем работают лишь менеджеры счетов, каждый из которых ведет несколько клиентов банка. Работа менеджера условно делится на шесть этапов:

 ***первый -*** предварительная работа с клиентом, цель которой состоит в формировании четкого понимания потребностей клиента, составление перечня мероприятий по продаже ему необходимых банковских услуг, согласование с ним предлагаемого перечня и сроков внедрения продуктов;

***второй -*** подготовительная работа по продаже банковских продуктов, в ходе которой готовятся необходимые пакеты документов для согласования с соответствующими службами банка, то есть необходимая база для выводов о возможности сотрудничества с клиентом;

 ***третий -*** оценка возможности продажи банковских продуктов клиенту, конечной целью которого есть подготовка кредитного (ли другого) файла для вынесения его на рассмотрение кредитного (или другого) комитета банка;

***четвертый -*** принятие решения о продаже банковских продуктов клиенту, то есть установление лимита на использование любых активных операций банка, или продажи ему какого-либо конкретного активного продукта;

***пятый -*** оформление продажи банковских продуктов клиенту, то есть договорное обеспечение принятых кредитным (или другим) комитетом решений;

 ***шестой -*** сопровождение проданных банковских продуктов, поддержание связи (отношений) с клиентом, постоянный контроль его финансово-хозяйственной деятельности с целью своевременного реагирования на возможные проблемы и продажи ему дополнительных банковских продуктов.

Из-за того, что менеджер счетов не сможет эффективно осуществлять свои функции, если ему не помогать, в департаменте необходимо создать еще два управления: управление кредитного анализа и управление администрирования займов.

Если менеджеры счетов должны большее сосредоточиваться на нефинансовом анализе клиента (его бизнеса), то управление кредитного анализа осуществляет углубленный анализ финансового состояния и оценивает риски.

Управление администрирования займов осуществляет документирование операций, подготовленных менеджерами счетов, ведет мониторинг консолидированного портфеля активов, рассчитывает и формирует страховые резервы, сопровождает сомнительные активы.

Кроме этого, в департаменте формируется группа по разработке и внедрению новых продуктов. Она будет создавать пакеты услуг и разрабатывать технологию обслуживания. Потом эти предложения отрабатываются на конкретном клиенте для того, чтобы сделать вывод о реальной необходимости услуг и сформировать их стоимость. После принятия решения соответствующим комитетом банка вместе с юридическим управлением, казначейством, бухгалтерией банка формируется договорная база обслуживания. Далее клиент передается к управлению корпоративного банкинга, а сам продукт (технология) рекомендуется для внедрения в отделениях и филиалах.

Главным в работе этого подразделения должно быть изучение и поиск наиболее привлекательных для банка индустрий и клиентов и разработки и внедрения для них новых технологий и пакетов услуг.

Список литературы

1.Банки и банковские операции, под редакцией Жукова, учебник для вузов, М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997г. –471с.

2.Бор М.З., Пятенко В.В. Менеджмент банков: организация, стратегия, планирование, М.: ИКУ «Дис», 1997г. – 288с.

3.Вершигора Е.Е. Менеджмент, учебное пособие, М. – ИНФРА –М,1998г.- 256с.

4.Макарова Г.Л. Система банковского маркетинга: учебное пособие для студентов вузов – М.: фин. Статинформ, 1997г.- 110с.

5.Менеджмент: Учебник для вузов/ М.М. Максимцов, А.В. Игнатьев, М.А. Комаров и др. – М.: банки и биржи, ЮНИТИ, 1998г. – 343с.

6.Основы банковского менеджмента: учебное пособие / под редакцией Лаврушина, М.: Инфра –М, 1995г. –144с.

7.Уткин Э.А. Банковский маркетинг, М.: ИНФРА –М, Метаинформ, 1994г.- 304с.

8.Шегда А.В. Основы менеджмента: учебное пособие.- К.: Товариство «Знання», КОО, 1998г. – 512с.

9.Вісник НБУ: листопад, 2000р., Типова структура та основні функціі підрозділів банківської установи, Дмитро Гладких.

10.Вісник НБУ: серпень, 2000р., Банківський кодекс для керівників банку, Ігор Горя чек, Михайло Венгер.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статьи баланса | Состоянием на 01.01.1999, млн. грн. | Состоянием на 01.01.2000, млн. грн. |
| Наличные средства и их эквивалент | 55,366 | 78,759 |
| Корреспондентский счет в НБУ | 30,929 | 243,557 |
| Корреспондентские счета в других банках | 79,054 | 99,355 |
| **Ценные бумаги в портфеле банка – нетто** | 205,385 | 140,469 |
| Средство, предоставленные другим банкам – брутто | 61,322 | 71,988 |
| Резерв под задолженность других банков | 0 | 0 |
| **Средство, предоставленные другим банкам – нетто** | 61,322 | 71,988 |
| Средство, предоставленные клиентовам банка – брутто | 466,842 | 716,936 |
| Резерв под задолженность клиентовов банка | -32,162 | -78,720 |
| **Средство, предоставленные клиентовам банка – нетто** | 434,680 | 638,216 |
| Вложение банка в СГД | 4,911  | 6,654 |
| Вложение банка на собственные потребности – нетто | 93,178 | 128,40 |
| Дебиторская задолженность | 66,559 | 51,425 |
| Другие активы, всего | 39,879 | 25,035 |
| **Совокупные активы** | 1,071,263 | 1,483,858 |
|  |
| Текущие средства, полученные от других банков | 4,732 | 5,210 |
| Срочные средства, полученные от других банков | 71,806 | 43,230 |
| Текущие средства, полученные от клиентов банка | 651,185 | 998,346 |
| Срочные средства, полученные от клиентов банка | 145,456 | 164,457 |
| Ценные бумаги собственного долга – нетто | 9,306 | 44,026 |
| Кредиторская задолженность  | 45,078 | 47,899 |
| Другие пассивы, всего | 12,901 | 14,013 |
| **Совокупные обязательства** | 940,463 | 1,317,181 |
| Уставной капитал банка | 45,000 | 74,282 |
| Другие фонды и общие резервы банка | 17,545 | 21,069 |
| Результаты минувших лет | 48,429 | 48,316 |
| Финансовый результат текущего года | 19,825 | 23,010 |
| **Совокупный капитал** | 130,800 | 166,677 |
| Совокупные обязательства и капитал | 1,071,263 | 1,483,858 |
| **Структура прибыль** |
| Процентные доходы 1.1. | 229,100 | 235,578 |
| Процентные затраты 1.2. | 103,727 | 134,288 |
| **Чистый процентный доход 1** | 125,372 | 101,290 |
| Комиссионный доход – нетто 2.1. | 63,366 | 101,280 |
| Результат от торговли иностранной валютой 2.2. | 20,458 | 45,366 |
| Другой операционный доход 2.3. | 8,133 | 12,956 |
| **Непроцентный доход 2** | 91,957 | 159,602 |
| Затраты на удержание персонала 3 | 64,563 | 65,799 |
| Другие банковские операционные затраты 4 | 9,478 | 14,513 |
| Другие небанковские операционные затраты 5 | 64,285 | 81,599 |
| Амортизация 6 | 9,206 | 13,220 |
| Непроцентные затраты 7 | 147,532 | 175,131 |
| Прибыль к отчислению в резервы за рисками 8 | 69,797 | 85,760 |
| Отчисление к резервам 9 | 38,443 | 55,916 |
| **Прибыль к налогообложению** | 31,354  | 29,844 |
| Налог на прибыль  | 11,529 | 6,834 |
| Прибыль | 19,825 | 23,010 |