

Совершенствование системы управления коммерческого банка

*Александрова Т. В.,
канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента
ФГБОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский
университет»*

E-mail: atvpsi@yandex.ru

Россия, г. Пермь

*Якимов И. А.,
бакалавр направления «Менеджмент»
ФГБОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский
университет»*

E-mail: yakimovwork@yandex.ru

Россия, г. Пермь

Аннотация. В статье исследуются возможности применения системного подхода в процессе управления деятельностью банка. Анализируется практика управления ПАО «Российский Сельскохозяйственный Банк», формулируются проблемы в сфере банковского менеджмента. На основе результатов исследования разработана модель системы управления банком.

Ключевые слова. Система управления, субъект управления, объект управления, технология управления, методология системного подхода.

Необходимость в исследовании систем управления коммерческими банками предопределена большим кругом проблем, с которыми сталкиваются многие современные финансово-кредитные организации. От успешного решения этих проблем зависит уровень эффективности банковской деятельности. Применение системного подхода к организации управления банковскими структурами может существенно повысить результативность операционно-финансовой деятельности коммерческих банков.

В теории организации систем управления термин «Система» чаще всего рассматривается как интегральная система, состоящая из взаимосвязанных и взаимодействующих подсистем и структурных элементов. Любая организация определяется как система, предназначенная для достижения поставленных целей, которые реализуются с помощью решения проблем и осуществления операций. Лица, ответственные за принятия решений – менеджеры – объединены между собой системой организационных связей [1]. Компоненты системы управления имеют определенные свойства или характеристики. Эти характеристики воздействуют на успешность функционирования организации, её

динамичность, точность, надёжность, гибкость и другие параметры. Система управления организацией с подсистемами представлена на рис. 1 [3].



Рис. 1. Структура элементов системы управления организацией

Управления организацией с «точки зрения» системного подхода рассматривается в контексте определенных особенностей, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1. Особенности системы управления коммерческой организацией

Особенность	Пояснение
Концептуальная система	Основана на построение предварительной теоретической модели
Искусственная система	Создается и используется людьми
Эмпирическая система	Формируется и применяется в конкретной организации
Открытая система	Функционирует во взаимосвязи с элементами внешней среды организации
Человеко-машинная система	Предполагает использование автоматизированных информационных технологий управления
Временная система	Видоизменяется с учетом фактора времени
Структурно-организованная система	Включает несколько обязательных системообразующих элементов: цели управления, субъект управления, механизм управления, объект управления, результат (эффект) управления

Рассмотрим возможности применения системного подхода в менеджменте на примере ПАО «Российский Сельскохозяйственный Банк».

ПАО «Российский Сельскохозяйственный Банк» имеет ярко выраженную отраслевую направленность. Основная доля клиентов банка — предприятия и организации отраслей, осуществляющих переработку сельскохозяйственной продукции, системы хлебопродуктов и заготовок. Банк был создан по инициативе Правительства, одобренной Президентом

РФ, в 2000 году. Основные услуги банка состоят в: предоставлении кредитов для бизнеса фермерским и крестьянским хозяйствам; создании вкладов; предоставлении автокредитов, ипотеки и потребительских кредитов. По версии крупнейшего независимого финансового портала Banki.ru ПАО «РосСельхозБанк» занимает 4 место в финансовом рейтинге и 38 место в «Народном рейтинге», который составляется исходя из отзывов клиентов [2].

Миссия банка — обеспечение доступного, качественного и эффективного удовлетворения потребностей сельскохозяйственных товаропроизводителей и сельского населения РФ в банковских продуктах и услугах. содействие формированию и функционированию современной национальной кредитно-финансовой системы агропромышленного сектора РФ, поддержка развития агропромышленного комплекса и сельских территорий РФ.

На основе общей миссии формулируются и устанавливаются цели организации, направленные на повышение доходности, рентабельности, оптимизация структуры баланса, расширение и улучшение качества предоставляемых клиентам услуг.

В организации деятельности исследуемого банка далеко не последнее место имеет его структура. Она определяется двумя основными моментами — структурой управления банком и структурой его функциональных подразделений и служб. Основным органом управления — собрание акционеров банка. Он занимается решением стратегических задач деятельности банка. Эти задачи реализуются через исполнительные и контрольные органы.

Председатель правления банка в соответствии с уставом избирается собранием акционеров и является членом его исполнительного органа. Также уставом определяются права, обязанности и ответственность председателя правления. Он должен постоянно информировать совет директоров о положении банка и о практической реализации принятой политики. Кроме того, в его компетенцию входят планирование, связи с общественностью, разработка политики банка. Заместители председателя правления возглавляют ведущие управления банка:

- 1) по работе с акционерами и населением;
- 2) по кредитной работе;
- 3) по валютной работе (внешнеэкономической деятельности);
- 4) по общим вопросам.

Организационная структура ПАО «Российский сельскохозяйственный банк» (рис. 2) состоит из функциональных подразделений и служб, каждая из которых имеет определенные права и обязанности. Количество подразделений зависит от величины и характера деятельности банка. Они реализуют как оперативные, так и вспомогательные функции.

К первым относятся функции, непосредственно связанные с выполнением поставленных перед банком задач, — это такие виды деятельности, как кредитование, доверительные операции, международные

расчеты, расчетно-кассовое обслуживание, а также прием и обслуживание вкладов.

Прочие подразделения составляют службы банка, обслуживающие его основную коммерческую деятельность. Они осуществляют бухгалтерский учет и анализ хозяйственной деятельности, прием на работу, маркетинг, контроль, планирование строительства и ремонт, другие функции.

Организационная структура банка – дивизиональная департаментализация, представлена в виде департаментализации по клиентуре, так как основные подразделения банка организованы вокруг основных групп потребителей.

Основные преимущества подобной организационной структуры:

- 1) Высокая скорость реагирования на изменения в конкурентной среде;
- 2) Высокий уровень координации из-за того, что вся ответственность возлагает на одного менеджера;
- 3) Эффективность контроля над затратами, так как понятно кто отвечает за прибыль;
- 4) Высокий уровень обслуживания, так как каждой группе потребителей уделяется большое внимание;

Основные недостатки организационной структуры:

- 1) Повышение затрат из-за дублирования видов деятельности, так как в каждом отделе имеются свои функциональные подразделения;
- 2) Разобщённость персонала;
- 3) Сложность осуществления единой политики;
- 4) Высокая потребность в руководящих кадрах.

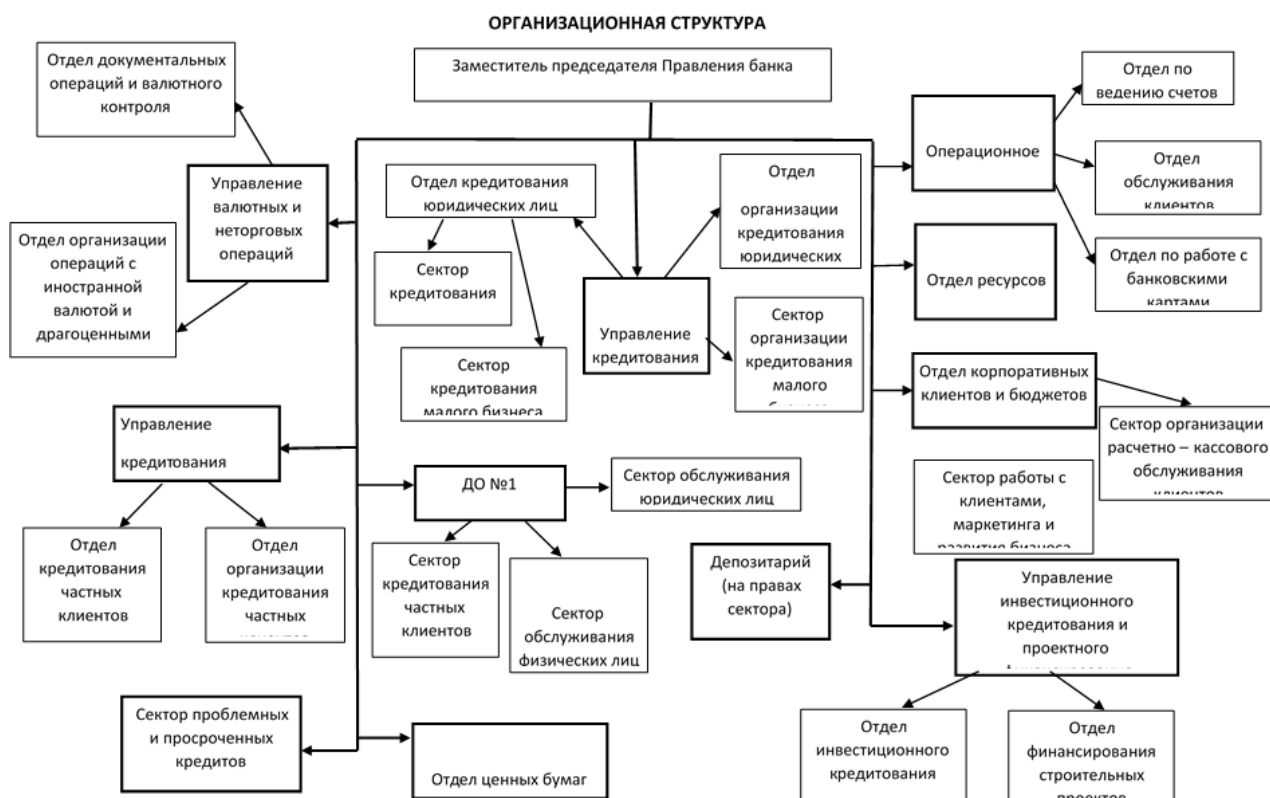


Рис. 2. Организационная структура управления ПАО «Россельхозбанк»

Система управления банка имеет большинство элементов типичной системы управления, представленной в таблице 2. Однако в ней отсутствуют элементы, связанные с развитием методологии и стилей управления.

Таблица 2. Элементы системы управления ПАО «РосСельхозБанк»

Чек-лист элементов системы управления Россельхозбанка	
Название элемента	Наличие
Миссия (методология управления)	+
Цели и задачи (методология управления)	+
Законы и принципы (методология управления)	+
Теории и концепции (методология управления)	-
Методы и средства (методология управления)	+
Организационная структура и схемы орг. Решений (структура управления)	+
Функциональные структуры (структура управления)	+
Обучение персонала (структура управления)	+
Организационная культура (процесс управления)	+
Коммуникации (процесс управления)	+
Стиль управления (процесс управления)	-
Разработка, принятие, исполнение решений (процесс управления)	+
Организация документооборота (технология управления)	+
Компьютерная и орг.техника(технология управления)	+
Сети связи (технология управления)	+
Интерьер офиса (технология управления)	+

Таким образом, существующая практика управления банком не отвечает в полной мере требованиям оптимизации издержек и максимального удовлетворения потребностей клиентов. В управлении банком недостаточно используются новые управленческие технологии, недостаточно внимания уделяется разработке электронных сервисов и приложений, ведению электронного бизнеса. Не оформлена стратегия развития банка. Существует необходимость проведения более действенной и инновационной управленческой политики по увеличению доходов, привлечению новых клиентов, проникновению на международные рынки.

На основании приведённой выше информации можно составить консолидированную таблицу проблем системы управления и их путей решения (табл. 3).

Таблица 3. Консолидированная таблица проблем системы управления ПАО «Российский сельскохозяйственный банк»

Проблема	Путь решения	Эффект для банка
Организационная структура банка не отвечает в полной мере требованиям оптимизации издержек и максимального удовлетворения потребностей клиентов	Оптимизация сетей распределения банковских продуктов. Проведение гибкой ценовой политики и улучшение условий продажи, а также использование внешних каналов сбыта.	Сокращение издержек сбыта и максимальное удовлетворение потребностей клиентов.
В управлении банком недостаточно используются новые информационные и	Переход к новому типу банковского маркетинга — электронному маркетингу (е	Возможность проводить более рациональную политику по привлечению

коммуникационные технологии.	— marketing)	клиентов и проникать на международные рынки с минимальными издержками, предлагать виртуальные каналы сбыта банковских продуктов.
Не уделяется внимания развитию методологии управления, разработке инновационных технологий управления активами и персоналом	Выделение проблемных областей функционирования банка в качестве приоритетных объектов управления, контроль за за выполнением плановых показателей	Возможность повысить конкурентоспособность за счет активизации инновационного потенциала банка и повышения производительности труда персонала банка

Для решения вышеуказанных проблем была разработана новая модель системы управления ПАО «РСБ», которая представлена в таблице 4.

Таблица 4. Система управления ПАО «Российский сельскохозяйственный банк»

<p align="center">Цели управления</p> <p>Оптимизация издержек и максимальное удовлетворение потребностей клиентов Повышение производительности труда сотрудников банка Повышение конкурентоспособности банка Диверсификация банковских продуктов</p>	
<p align="center">Субъект управления</p>	
<p>Отделы и службы аппарата управления</p> <p>Управление кредитования Управление проблемных и просроченных кредитов Управление валютных и неторговых операций Управление инвестиционного кредитования Операционное управление</p>	<p>Топ-менеджеры</p> <p>Председатель Правления банка и его заместители Начальники управлений и отделов банка</p>
<p align="center">Механизм управления</p> <p>Методы управления: организационно-административные (оптимизация структуры управления, совершенствование внутренней нормативно-правовой базы); экономические (создание системы мотивации персонала). Стиль управления: демократический. Технологии управления: цифровые (создание системы электронного документооборота)</p>	
<p align="center">Объект управления</p> <p>Кадры (обеспечение оптимальной численности сотрудников, повышение уровня образования, аттестация и контроль работы персонала); Ликвидность. Производительность труда. Материальные и нематериальные активы. Доля рынка банковских продуктов</p>	
<p align="center">Результат управления</p> <p>Оптимизация численности персонала, повышение эффективности, увеличение скорости прохождения документов, обслуживания клиентов и принятия управленческих решений</p>	
Качественный эффект	Количественный эффект

Создание условий для улучшения делового климата в коллективе сотрудников банка. Создание условий для улучшения имиджа банка в глазах клиентов. Повышение удобства доступа к банковским продуктам и услугам.	Рост производительности труда. Увеличение количества клиентов. Увеличение доли рынка Снижение издержек Увеличение скорости прохождения документов и обслуживания клиентов
---	---

Внедрение предлагаемой модели системы управления в практику хозяйствования ПАО «РСБ» создаст возможность комплексной оценки деятельности банка; улучшит координацию между структурными подразделениями и менеджерами, ускорит адаптацию процесса управления к изменениям окружающей среды и будет способствовать повышению показателей эффективности банка.

Список литературы

1. Виханский О. С, А.И. Наумов. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов - М.: ЮНИТИ, 2014 - 528с.
2. Официальный сайт ПАО «Российский сельскохозяйственный банк». URL: <https://www.rshb.ru/> (дата обращения: 25.07.2018)
3. Теория управления: учебник / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2013. – 192 с.
4. Friman A. Optimization of the structure and management of a bank: systematic approach.. URL: <https://medium.com/@alexinfo93/optimization-of-the-structure-and-management-of-a-bank-systematic-approach-eb0bdf111f55> (дата обращения: 01.08.2018).