

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт Высшая школа экономики и менеджмента

Кафедра Систем управления энергетикой и промышленными
предприятиями

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Зав. кафедрой _____

(подпись)

(Ф.И.О.)

«____» _____ 2018 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ
КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА С УЧЕТОМ ПРИНЦИПОВ РЕКВИЗИТНОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ПАО КБ "УБРИР"**

Научный руководитель: Чеботарева Г.С., к.э.н., доцент

Нормоконтролер: Ростик О.М., к.э.н., доцент

Студент группы ЭММ-260704: Клейман Н.А.

Екатеринбург
2018

РЕФЕРАТ

В данной магистерской диссертации в первой главе изучаются теоретические основы проектирования организационной структуры компании, основные типы организационных структур компаний, анализируется процесс организационного проектирования и проведения организационных изменений. Во второй главе проанализированы особенности банковского бизнеса и их влияние на организационную структуру коммерческого банка, приводится анализ организационной структуры ПАО КБ «УБРИР». В третьей главе диссертации представлен проект новой организационной структуры двух подразделений ПАО КБ «УБРИР», приведена оценка эффекта от преобразования структуры для каждого подразделения.

Основным пунктом научной новизны диссертации является создание проекта организационной структуры коммерческого банка с учетом горизонта планирования, определенного для каждого структурного элемента организации. Предметом исследования является совокупность организационных и управленческих отношений, возникающих в процессе разработки проекта по совершенствованию организационной структуры подразделения коммерческого банка. Объектом исследования выступают подразделения коммерческого банка ПАО «Уральский банк реконструкции и развития», занимающиеся правовым обеспечением деятельности, организационным развитием и управлением персоналом.

Ключевые слова: организационная структура, организационные изменения, коммерческий банк, магистратура, менеджмент.

Работа содержит 82 листа, 22 рисунка, 18 таблиц, 61 наименование использованной литературы.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ КОМПАНИИ	7
1.1 ОСНОВНЫЕ ВИДЫ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ	7
1.1.1 ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	7
1.1.2 ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	10
1.1.3 ПРОЕКТНАЯ И МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	12
1.1.4 СЕТЕВАЯ И ОБОЛОЧЕЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	15
1.1.5 ВИРТУАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	20
1.2 ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	23
1.3 РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В РАЗВИТИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ	29
ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ.....	40
2 СПЕЦИФИКА ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ	41
2.1 АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	41
2.2 ОЦЕНКА ОСОБЕННОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА	50
2.3. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПАО КБ «УБРИР».	55
2.3.1 КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПАО КБ «УБРИР»	55
2.3.2 ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПАО КБ «УБРИР».....	56
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2	60

3 ПРОЕКТИРОВАНИЕ НОВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПАО КБ «УБРИР»	61
3.1 ОБЩАЯ КОНЦЕПЦИЯ ПРОЕКТА НОВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПАО КБ «УБРИР».....	61
3.2 ПРОЕКТ НОВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ДЕПАРТАМЕНТА КОРПОРАТИВНОГО РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	63
3.3 ПРОЕКТ НОВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ЦЕНТРА ПО РАБОТЕ С КЛИЕНТАМИ	66
3.4. ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТА НОВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ И НАПРАВЛЕНИЯ ИХ РЕШЕНИЯ	72
ВЫВОДЫ ПО ТРЕТЬЕЙ ГЛАВЕ.....	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	75
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	77

ВВЕДЕНИЕ

Постоянно меняющиеся рыночные условия, диктующие необходимость внедрения новых технологий и вывода на рынок новых продуктов и услуг в ограниченные сроки, требуют от современной финансово-кредитной организации высокой гибкости и степени адаптации к ним. В частности, российские коммерческие банки, находясь под усиливающимся контролем со стороны регулятора – Банка России, а также под влиянием санкционных мер западных экономик, обязаны не только быстро адаптироваться под новые условия игры мирового рынка, но и обеспечивать качество и надежность оказания финансовых услуг своим клиентам. В противном случае кредитные учреждения рискуют потерять не только требуемую доходность, но и возможность работать на рынке. Организационная структура, являясь основообразующим элементом работы коммерческих банков, призвана обеспечить высокую скорость адаптации к динамичным условиям внешней среды.

Поэтому целью данной магистерской диссертации является разработка проекта по совершенствованию организационной структуры подразделения коммерческого банка, основанной на принципах реквизитной организации.

Для решения поставленной цели были определены следующие *задачи*:

- изучение основных видов систем управления коммерческими организациями;
- сравнение различных видов организационных структур и оценка их применимости в практической деятельности различных субъектов экономических отношений;
- анализ процесса организационного проектирования компании, определение особенностей основных подходов к проектированию организационной структуры;
- анализ процесса организационных изменений, его основных стадий, описание моделей и методов организационной диагностики компании;

- изучение специфики банковского бизнеса и выявление специфических особенностей организационных структур финансово-кредитных организаций;
- анализ организационной структуры публичного акционерного общества «уральский банк реконструкции и развития»;
- разработка проекта организационных изменений и оценка его эффективности.

Предметом исследования является совокупность организационных и управленческих отношений, возникающих в процессе разработки проекта по совершенствованию организационной структуры подразделения коммерческого банка.

Объектом исследования выступают подразделения коммерческого банка ПАО «Уральский банк реконструкции и развития», занимающиеся правовым обеспечением деятельности, организационным развитием и управлением персоналом.

Основным пунктом научной новизны диссертации является создание проекта организационной структуры коммерческого банка с учетом горизонта планирования, определенного для каждого структурного элемента организации. Применение модели реквизитной организации Дж. Эллиота в разработке проекта организационной структуры публичного акционерного общества «Уральский банк реконструкции и развития» обусловлено развитым методологическим аппаратом модели в проектировании структуры организации с учетом горизонта планирования и уровней задач, характерных для каждого элемента организации.

Поставленная цель и задачи определили логику изложения и структуру магистерской диссертации, которая состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

Основная часть магистерской диссертации состоит из трех глав: теоретические основы проектирования и развития организационной структуры компании, специфика деятельности коммерческого банка и её влияние на

организационную структуру, разработка проекта организационных изменений публичного акционерного общества «Уральский банк реконструкции и развития». В главе теоретические основы проектирования и развития организационной структуры компании приведены и проанализированы основные виды организационных структур управления, их преимущества и недостатки, сферы применения в различных типах организаций; рассмотрены основы организационного проектирования и проведения организационных изменений в коммерческом банке. Вторая глава посвящена анализу специфических особенностей банковской деятельности: высокой степени риска, особенностей надзора и регулирования банковской отрасли, требования к капиталу кредитной организации; проанализирована текущая организационная структура публичного акционерного общества «Уральский банк реконструкции и развития» и выделены основные особенности, влияющие на эффективность её функционирования. В третьей главе приведен проект изменения организационной структуры, описанный на примере подразделений, ответственных за обеспечение вспомогательных бизнес-процессов кредитной организации; рассчитан экономический эффект исходя из реализации различных сценариев.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ КОМПАНИИ

1.1 ОСНОВНЫЕ ВИДЫ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Под структурой управления коммерческой организации понимается устойчивая совокупность элементов организации и их взаимосвязей, обеспечивающая стабильное функционирование и развитие организации. Организационное проектирование предполагает создание структуры предприятия, выбор системы управления и характеристик взаимосвязей между элементами организации. Структуры управления коммерческой организацией отличаются сложностью, степенью заранее установленных правил и процедур и соотношением централизации и децентрализации управленческих функций. В разделе рассмотрены основные организационные структуры управления, критерии их применения в различных организациях, достоинства и недостатки каждой структуры.

В первой главе работы рассмотрены основные организационные структуры управления, критерии их применения в различных организациях, достоинства и недостатки каждого типа структуры, рассмотрены основные подходы к проектированию организационной структуры, проанализированы методы и модели организационной диагностики, рассмотрены стадии организационных изменений.

1.1.1 ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Функциональная структура предполагает специализацию выполнения отдельных функций управления. Для их осуществления выделяются отдельные подразделения (или функциональные исполнители). Функциональная структура управления базируется на горизонтальном разделении управленческого труда. Схема функциональной структуры управления представлена на рисунке 1.

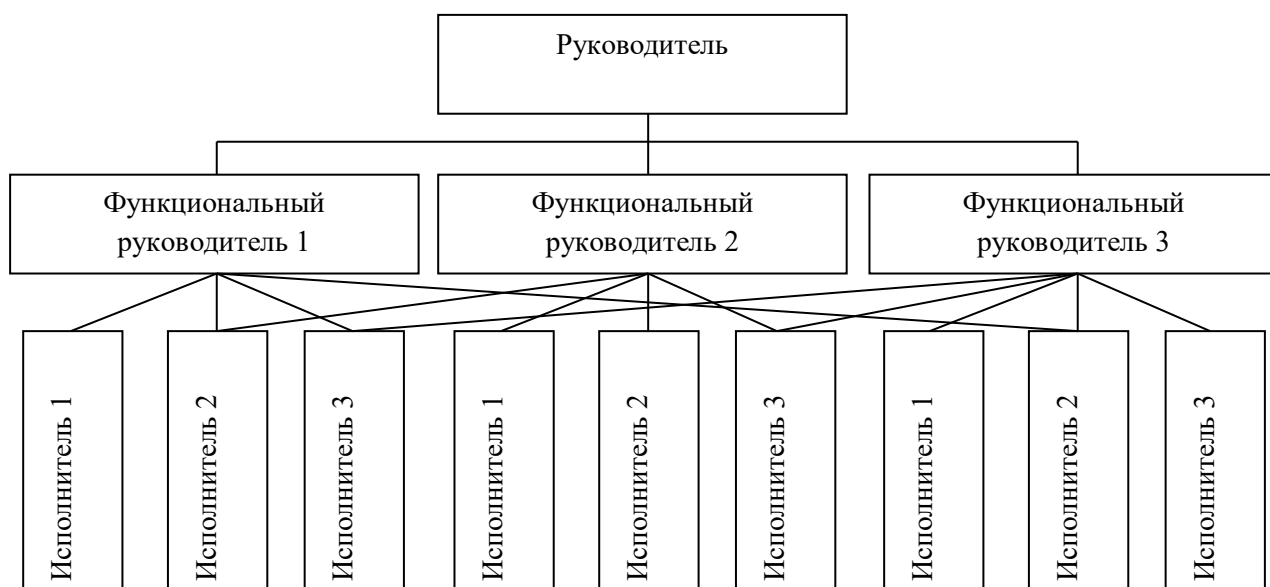


Рисунок 1 – Функциональная структура управления

Выполнение указаний каждого функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений. Решения по общим вопросам принимаются коллегиально. Функциональная специализация аппарата управления значительно повышает его эффективность, так как вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться во всех функциях, появляется штаб высококвалифицированных специалистов.

Структура нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Используются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, а также при хозяйственном механизме затратного типа, когда производство наименее восприимчиво к научно-техническому прогрессу [61].

Создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по задачам: маркетинг, бухгалтер, финансы, производство, сбыт. Эта система, с одной стороны, направлена на повышение качества труда, с другой — на поддержание взаимодействия между отделами. Реализация разных функций происходит в разные сроки, что усложняет координацию. Она в чистом виде не применяется, а используется в сочетании с линейной структурой.

Линейная структуризация представляет собой процесс деления организации на отдельные элементы, из которых нижестоящие в иерархической структуре жестко подчиняются вышестоящим элементам [17].

Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные — консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов [61].

Таблица 1 – Преимущества и недостатки линейно-функциональной структуры

Преимущества линейно-функциональной структуры	Недостатки линейно-функциональной структуры
Детальная и глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников; высокая компетентность специалистов, отвечающих за реализацию конкретных функций	заинтересованность каждого подразделения в достижении специфических целей, а не общей цели фирмы
Освобождение линейных руководителей от обременяющих и несвойственных им функций, связанных с финансовым планированием, материальным обеспечением и т.д.	Трудность в поддержании взаимосвязей между подразделениями
Прямая связь руководителя и подчиненного, подчиненный имеет только одного руководителя	Длительная процедура принятия решений, невысокая гибкость организационной структуры
Исключение дублирования в выполнении управленческих функций	Аккумуляция на верхнем уровне наряду со стратегическими задачами оперативных задач

Линейно-функциональная структура относится к механистическим структурам управления.

1.1.2 ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Дивизиональная структуризация — это процесс деления организации на отдельные элементы, специализирующиеся по рынкам сбыта, производимым продуктам или группам потребителей.

Ключевыми фигурами в управлении организациями с данной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные подразделения, на предприятиях создаются производственные отделы, которым предоставляется определенная самостоятельность в осуществлении оперативной деятельности. За общей администрацией остается право жесткого контроля по ключевым вопросам стратегического развития, научно-исследовательских разработок, инвестиций.

Структуризация организации по отделениям производится по одному из трех критериев: по выпускаемой продукции (ориентация на продукт), по группам потребителей (ориентация на потребителя), по регионам сбыта продукции. В связи с этим можно выделить следующие разновидности дивизиональных структур:

- дивизионально-продуктовые структуры;
- дивизиональные структуры, ориентированные на потребителей;
- дивизионально-региональные структуры.

При дивизионально-продуктовой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который является ответственным за данный вид продукции. Руководители функциональных служб (производственной, снабженческой, технической, бухгалтерской, маркетинговой и т. д.) должны отчетываться перед управляющим по этому продукту. Компании с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Деятельность по производству определенного вида продукции находится под руководством одного человека, улучшается

координация работ. Схема дивизионально-продуктовой структуры представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Дивизиональная структура управления

При создании организационных структур, ориентированных на потребителя, подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей (например, армия и гражданские отрасли, продукция производственно-технического и культурно-бытового назначения). Цель такой организационной структуры состоит в том, чтобы удовлетворять потребности конкретных потребителей так же хорошо, как это делает компания, которая обслуживает всего одну их группу.

Если деятельность компании распространена на несколько регионов, в которых требуется использование различных стратегий, то целесообразно формировать дивизиональную структуру управления по территориальному принципу, т.е. применять дивизионально-региональную структуру.

Вся деятельность компании в определенном регионе в этом случае должна подчиняться соответствующему руководителю, несущему за нее ответственность перед высшим руководящим органом фирмы. Дивизионально-

региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местными обычаями, особенностями законодательства и социально-экономической среды региона. Территориальное деление создает условия для подготовки управленческого персонала отделений (дивизионов) непосредственно на месте [17].

Дивизиональная организационная структура в теории должна соединять преимущества автономности отделений организаций с централизованно контролируемым процессом распределения ресурсов и оценки результатов. Однако на практике это трудно реализуемо, так как зачастую подразделения фактически уходят из-под контроля центральной штаб-квартиры. Преимущества и недостатки дивизиональной структуры управления перечислены в таблице 2.

Таблица 2 – Преимущества и недостатки дивизиональной структуры

Преимущества дивизиональной структуры	Недостатки дивизиональной структуры
Высокая самостоятельность подразделений, распределение полномочий в рамках структурных единиц	Дублирование ресурсов и функций у разных подразделений, конкуренция между подразделениями
Высокая гибкость, быстрая реакция на изменения во внешней среде	Большое количество уровней управления в организации
Возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых предприятий	Трудности в координации между подразделениями, отсутствие горизонтальных связей
Обеспечение эффективного управления организацией с наличием территориально удаленных друг от друга подразделений	Сложности в осуществлении единой политики организации

1.1.3 ПРОЕКТНАЯ И МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Проектное управление — это управление некоторыми видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ [17].

Проектные структуры управления мобильны и сконцентрированы на определенном виде деятельности. Это позволяет достичь высокого качества выполнения работы. В то же время из-за узкой специализации, используемые в проекте ресурсы, по завершении работ не всегда могут найти себе дальнейшее применение, что увеличивает расходы. Поэтому использование проектных структур по карману далеко не всем организациям, несмотря на то, что подобный принцип организации работы весьма плодотворен. Преимущества и недостатки проектной организационной структуры представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Преимущества и недостатки проектной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
Высокая адаптивность и гибкость организационной структуры	Сложные механизмы координации между подразделениями
Комплексный подход к реализации проектов, решению конкретных проблем	Неопределенность функций и ответственности по отдельным проектам; частичное дублирование функций
Высокий уровень профессиональной специализации руководителей проектных подразделений	Необходимость дифференцирования контроля по функциям и проектам
Высокая степень автономии проектных подразделений	Сложности в развитии компании как единого целого из-за дробления ресурсов по различным проектам
Усиление личной ответственности руководителей за реализацию как отдельных элементов проекта, так и проекта в целом	

Если в организации возникает необходимость разработать комплексный проект, то можно воспользоваться тремя вариантами организации работ:

- образовать целевое подразделение — проектную структуру;
- наделить полномочиями по выполнению отдельных частей проекта руководителей существующих функциональных служб;
- назначить руководителя проекта, наделив его достаточными полномочиями по решению всех необходимых вопросов.

Под проектной структурой управления понимается временная организация, создаваемая внутри существующей организации или вне ее, для решения конкретной задачи — разработки проекта и его реализации. При этом в одну команду собираются квалифицированные работники разных профессий, которые после завершения проекта возвращаются на свои постоянные рабочие места. Проектные структуры различаются между собой по масштабу деятельности, характеру связей, кругу полномочий [17].

Матричная структура представляет собой комбинацию функционального и проектного подходов. Достоинства и недостатки матричной организационной структуры представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Преимущества и недостатки матричной системы управления

Преимущества матричной системы управления	Недостатки матричной системы управления
Усиление взаимосвязей между подразделениями и их руководителями за счет реализации проектных подразделений	Сложности в установлении приоритетов специалистов между проектами и прямыми функциональными обязанностями
Активизация творческой деятельности руководителей и сотрудников всех уровней, вовлеченных в проектную деятельность, увеличение интеллектуального капитала организации	Вероятность нарушений работы функциональных подразделений из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в работе над проектом
Ускорение технической модернизации производства	Частичное дублирование функций между проектными и функциональными подразделениями
Высокая степень адаптивности и гибкости основных подразделений	Высокая сложность организационной структуры и высокие затраты на обеспечение деятельности
Снижение нагрузки на топ-менеджмент организации в результате передачи функций по принятию решений руководителям среднего звена	Высокая вероятность конфликтов между функциональными и проектными подразделениями
Административная и хозяйственная самостоятельность подразделений	

Под матричной структурой управления понимается такой вид структуры, при которой члены проектного подразделения подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям функциональных подразделений.

Схематичное изображение матричной организационной структуры представлено на рисунке 3.

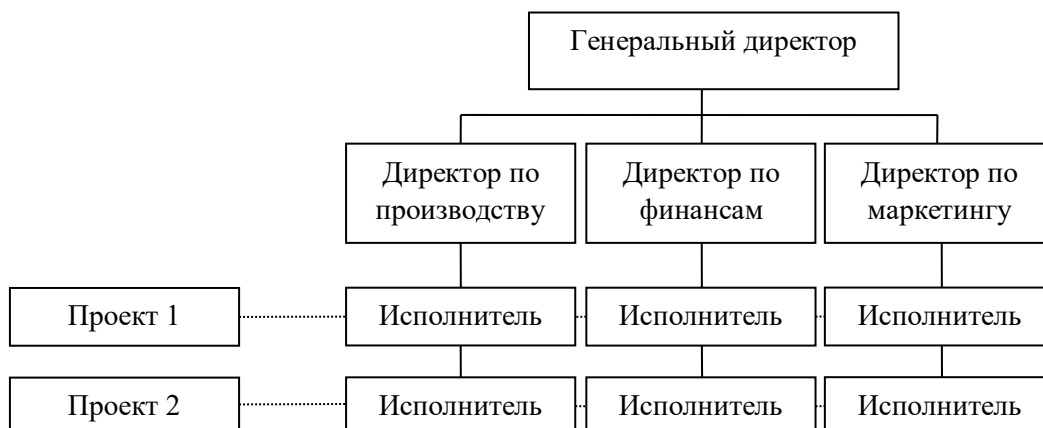


Рисунок 3 – Матричная организационная структура

Существует несколько типов матричных структур. Различия между ними заключаются в соотношении функционального и проектного принципов управления. В зависимости от преобладания функциональной или проектной деятельности организации матричные структуры подразделяются на упрощенные, сбалансированные и усиленные. Упрощенная матричная структура имеет больше сходств с функциональной организационной структурой, усиленная - с проектно-ориентированной структурой. Сбалансированная занимает промежуточное положение между функциональной и проектно-ориентированной структурами.

1.1.4 СЕТЕВАЯ И ОБОЛОЧЕЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Сеть – определенный тип организационной структуры экономических субъектов, созданной для осуществления экономической деятельности. Сетью может быть как крупная сложноорганизованная компания, так и совокупность независимых организаций, при этом один из двух типов организации может перейти в другой при реорганизации предприятий [56].

Сетевая организационная структура - это форма организации хозяйственной деятельности, основанная на сетевом взаимодействии участников в ходе объединения специфических интересов, усилий и ресурсов. Создание и развитие такой структуры направлено на получение дополнительной выгоды за счет роста её гибкости и адаптивности.

Сетевые организации отличаются от организаций других типов рядом признаков. Во-первых, сетевые организации больше полагаются на рыночные механизмы, чем на административные формы управления потоками ресурсов. Во-вторых, многие недавно разработанные сети предполагают более действенную и заинтересованную роль участников. В-третьих, во все большем количестве отраслей сети представляют собой объединение организаций, основанное на кооперации и взаимном владении акциями участниками группы — производителями, поставщиками, торговыми и финансовыми компаниями [57].

Сетевая организация характеризуется свободно связанной гибкой горизонтальной структурой равноправных, разных по своим ролям и функциям, независимых партнеров. Основной особенностью сетевой структуры являются прямые длительные связи между всеми участниками совместной деятельности. Менеджмент является не надстройкой над производственной и рыночной базой с контрольно-распорядительными функциями, а поддержкой этой базы. Полного исключения иерархического контроля нет, но осуществляется он на содержательном уровне, т.е. на уровне добровольно принятых коллективных самоограничений.

Отказ от иерархии, от обособления функциональных и штабных звеньев сопровождается сокращением числа иерархических уровней, децентрализацией ряда функций управления, в частности производственных и сбытовых. В связи с этим в рамках компаний создаются полуавтономные или автономные отделения, стратегические бизнес-единицы, полностью отвечающие за прибыль и убытки.

Для сетевой организации характерно наличие общих целей входящих в нее компаний. Состав участников сети при этом может меняться. Таким образом, организация представляет собой взаимосвязь множества сетей и институциональных окружений. Сетевая организация имеет высокую способность адаптироваться, поскольку состоит из малых составных частей, которые можно добавлять, удалять и перегруппировывать в зависимости от конкретных целей и проектов, которые необходимо достичь и реализовать. За счет быстро создаваемых партнерств и связей организация может не только реагировать на изменения рынка, но и предугадывать и создавать новые потребности, выводить на рынок множества модификаций новых продуктов. Поэтому на быстроразвивающихся рынках и в высокодинамичных отраслях экономики для организаций предпочтительна сетевая структура [35].

Таблица 5 – Преимущества и недостатки сетевой организации

Преимущества сетевой организационной структуры	Недостатки сетевой организационной структуры
Высокая гибкость и адаптивность организации к изменениям во внешней среде	Высокая зависимость результатов от квалификации и компетенций сотрудников
Концентрация на приоритетных областях специализации, уникальных бизнес-процессах	Высокая потребность в развитой организационной культуре
Высокая рентабельность активов за счет экономии на обеспечении вспомогательных процессов	Тенденция к чрезмерному усложнению организационной структуры
Отсутствие дублирования функций и зон ответственности в организации	

Выделяют три разновидности сетевых организаций: внутренние сети, стабильные сети и динамические сети.

Внутренняя сеть предполагает, что корпорация сохраняет свои размеры, границы и число входящих в нее компаний, однако вводит во внутрифирменную среду рыночные механизмы. То есть внутренние подразделения компании начинают работать по рыночным, а не по

трансфертным ценам и могут продавать продукцию фирмам, не входящим в корпорацию. В результате эффективность их деятельности растет, поскольку они ориентированы на самостоятельный бизнес, а не на стабильный заказ от материнской фирмы, которая теперь сравнивает цены своих внутренних и внешних поставщиков [57].

Стабильная сеть, схема которой представлена на рисунке 4, отличается тем, что центральная фирма контролирует основные активы (окружности с подписью «ОА» на рисунке 4), которые определяют конкурентоспособность компании в той или иной сфере бизнеса. Остальные активы она получает за счет тесного сотрудничества со своими постоянными партнерами (окружности с подписью «П» на рисунке 4).

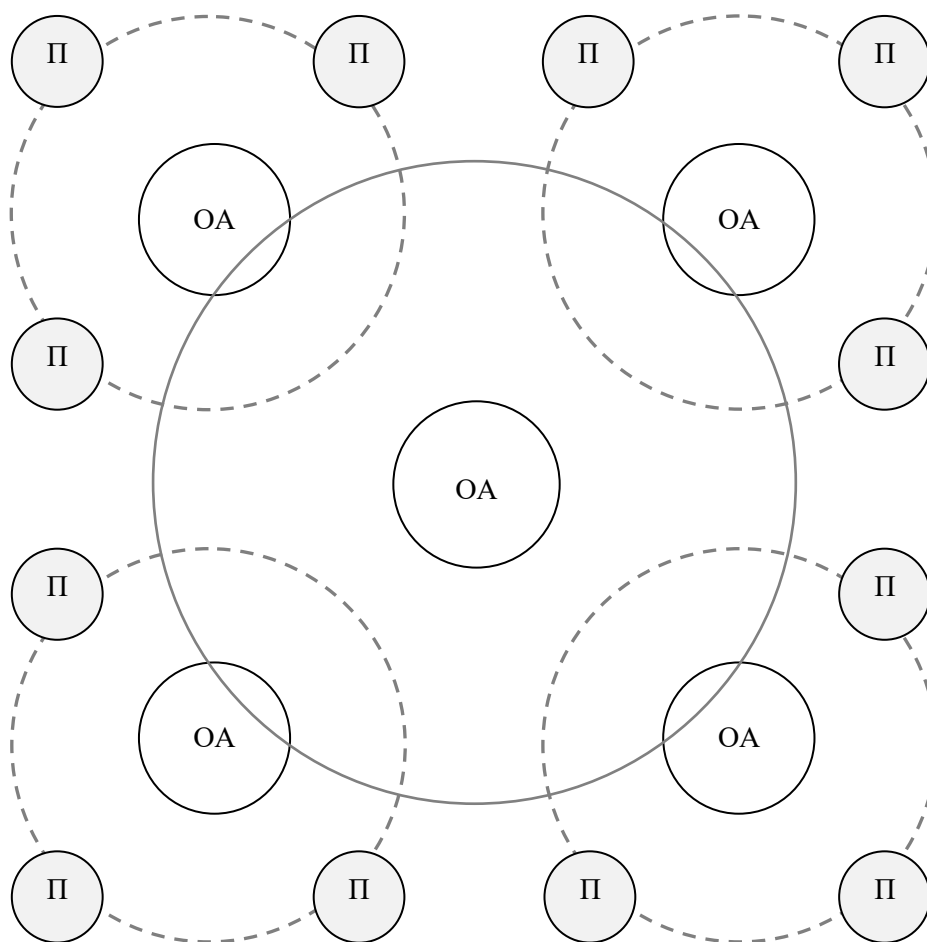


Рисунок 4 – Схема сетевой организационной структуры

Эта форма в своей основе близка к функциональной организации. Она разработана для обслуживания предсказуемого рынка путем объединения специализированных ресурсов партнеров (подразделений фирмы) в

соответствии с заданной продуктовой ценностной цепью. Однако в отличие от вертикально интегрированной организации стабильная сеть замещает ряд компонентов фирмы, каждый из которых тесно связан с ее ядром конкретными соглашениями. Каждый компонент поддерживает свою конкурентоспособность посредством обслуживания клиентов вне сети.

Динамическая сеть построена на максимальном выносе активов за пределы стержневой фирмы, которая контролирует только один-два важных актива, а иногда не имеет даже их, а лишь координирует информационные и денежные потоки [36].

Всю деятельность по созданию продукта и его реализации стержневая фирма передает своим партнерам, которые могут оперировать не только на данном рынке, но и на смежных рынках.

Тем самым сеть достигает максимальной гибкости, сетевые деятели могут легко переориентироваться на другие рынки, а фирма-брокер может найти новых партнеров. Такие сети распространены в отраслях, для которых характерно кардинальное изменение спроса в течение короткого промежутка времени.

Некоторые сетевые организации приобретают черты оболочечных организаций, которые часть функций передают на контрактной основе сторонним подрядчикам, а сами сосредотачиваются на стратегической и транзакционной составляющей деятельности. Основными функциями этих организаций являются: создание продукта, системная интеграция, логистика, маркетинг, сбыт и обслуживание. Оболочечные организации широко используют контрактные отношения — передачу вспомогательных функций сторонним компаниям, которые обеспечивают необходимую гибкость, повышают эффективность за счет узкой специализации и профессионализма, увеличивают собственный инновационный потенциал.

Границы между участвующими в бизнесе компаниями размываются, традиционные разграничения между внутренними и внешними членами организации исчезают. Преимущества и недостатки оболочечных организаций,

во многом сходные с плюсами и минусами сетевых организационных структур, представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Преимущества и недостатки оболочечных организаций

Преимущества оболочечных организаций	Недостатки оболочечных организаций
Высокая скорость адаптации к изменениям конъюнктуры рынка	Риск конкуренции со стороны собственных подрядчиков
Концентрация усилий на приоритетных областях и бизнес-процессах	Сложность процесса контроля качества продукции
Минимизация издержек на обеспечение вспомогательных процессов	
Рациональное использование квалифицированной рабочей силы	

1.1.5 ВИРТУАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Виртуальная организационная структура строится на временном взаимодействии нескольких независимых функциональных партнеров, которые управляют проектированием, производством и реализацией продуктов с использованием современных информационных технологий. Один из ее ключевых признаков – работа в удаленном режиме всех звеньев бизнес-цепи, координирующаяся с помощью современных средств телекоммуникаций. Члены виртуальной команды обмениваются информацией и принимают коллегиальные решения в режиме реального времени[10].

Особенности виртуальной организационной структуры проявляются на четырех уровнях, представленных в таблице 7.

Виртуальные организационные формы состоят из внутри и межорганизационных сетевых объединений. Внутриорганизационные сети охватывают широкую гамму работ на дому и работ с использованием средств телесвязи, а также работ с применением банков знаний или сетей знаний. Их общим признаком является сведение в единую сеть отдельных сотрудников с

помощью современных информационных и коммуникационных технологий [47].

Таблица 7 – Особенности виртуальной организации

Уровень	Особенности
Теоретический	Бизнес-процессы организации доведены до замкнутого цикла, включающего динамическое моделирование и постоянные преобразования в режиме реального времени
Структурный	Структурными элементами виртуальной организации являются подразделения и отдельные организации, на равных правах взаимодействующие между собой. Связи между структурными единицами не статичны, каналы взаимодействия не постоянны и выстраиваются заново в рамках реализации конкретных проектов
Организационный	Взаимодействие между подразделениями и отдельными специалистами строится на принципах равноправного партнерства и подразумевает высокую степень профессионализма каждой стороны. От специалистов требуется совершенствование бизнес-процессов, умение расставлять приоритеты и необходимость выполнения работ. Виртуальный характер работы требует постоянного взаимодействия структурных элементов в режиме реального времени
Стратегический	Виртуальная организация является структурой с высокой способностью к адаптации, её деятельность формируется вокруг возникающих идей и возможностей. Основным стратегическим ресурсом виртуальной организации является время, что заметно ускоряет деловой цикл виртуальной организации в сравнении с другими организационными структурами

Существование и развитие различных сегментов виртуального пространства предоставляет организациям ряд новых возможностей, реализуемых в разнообразии форм виртуальных организаций. Однако можно выделить следующие особенности, характерные для всех видов виртуальных организаций:

- высокая степень виртуального присутствия и незначительная физическая структура – материальные активы виртуальных организаций

невелики и распределены географически, виртуальные активы и инфраструктура развиты на высоком уровне;

– мобильность – физическое размещение активов не играет для виртуальной организации серьезной роли, необходимость в постоянном физическом контакте между подразделениями отсутствует, что способствует значительному снижению издержек и повышению мобильности организации;

– отсутствие границ и вовлечение – виртуальные организации не имеют четких границ, они объединяют участников в тесные цепочки экономических взаимоотношений, имеющих минимальные ограничения;

– гибкость и скорость реакции – виртуальные организации могут формироваться из различных элементов для реализации определенных целей, при этом они способны к быстрой реструктуризации [32].

Преимущества и недостатки, характерные для всех типов виртуальных организаций, представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Преимущества и недостатки виртуальных организаций

Преимущества	Недостатки
Возможность постоянного выбора наилучших ресурсов и наиболее компетентных специалистов	Высокая степень зависимости от партнеров
Быстрое и эффективное взаимодействие с потребителем	Снижение лояльности и мотивации партнеров вследствие отказа от долгосрочных форм сотрудничества
Выполнение заказов потребителей с наименьшими временными затратами и высоким уровнем качества	Чрезмерная зависимость от высококвалифицированных кадров
Снижение издержек за счет привлечения партнеров и эффективного использования ресурсов	Чрезмерное усложнение связей внутри виртуальной организации по мере увеличения проектов
Высокая гибкость, быстрая адаптация к изменениям окружающей среды	
Высокая скорость вывода на рынок новых продуктов за счет	

1.2 ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Проектирование организационной системы представляет собой процесс создания прообраза будущей организации. Организационное проектирование включает в себя как описание организации на начальный момент ее существования, так и прогнозы её дальнейшего развития. Ключевое место в процессе организационного проектирования отводится формированию организационной структуры.

Процесс формирования организационных структур управления основан на использовании методов системного подхода, который базируется на соблюдении следующих принципов:

- корректная формулировка целей и подцелей проектируемой организации с учетом их актуальности, новизны и возможности практической реализации;
- постановка всех управленческих задач, без решения которых реализация целей кажется невыполнимой;
- распределение по вертикали управления функций, прав и ответственности, исходя из поставленных управленческих задач;
- выявление необходимых связей и отношений по горизонтали управления для координации деятельности функциональных подразделений в рамках выполнения текущих задач и реализации программы развития организации;
- нахождение оптимального соотношения централизации и децентрализации управленческих функций [12].

Проектирование – процесс определения архитектуры, компонентов, интерфейсов и других характеристик системы или её части. Проектирование предполагает создание прототипа, прообраза будущего объекта или состояния. Результатом проектирования является проект – совокупность моделей с определенными свойствами и характеристиками, описанных в форме,

пригодной для их дальнейшей реализации. В сравнении с конструированием, проектирование предполагает описание экономических, организационных и социальных аспектов помимо технических сторон моделируемых объектов.

Организационная система состоит из механизмов внутреннего функционирования и механизмов взаимодействия с внешней средой. Описание механизмов приведено в таблице 9.

Таблица 9 – Составляющие организационной системы

Составляющая	Описание	Проявление
Механизм внутреннего функционирования	Включает в себя необходимые для процесса управленческой и производственной деятельности структурные элементы	Организационные документы, должностные инструкции, регламенты, положения о подразделениях организации, основные средства, системы связи и документооборота и т.д.
Механизм взаимодействия с внешней средой	Включает в себя элементы, необходимые для выстраивания и поддержания отношений с внешней средой	Контракты, соглашения о намерениях, договоренности, участие в экспертных комиссиях и т.д.

Сущность организационного проектирования заключается в разработке таких структурных элементов и их взаимосвязей в моделируемой системе, при реализации которых возникшая организационная структура обладала бы свойствами надежности, устойчивости, экономичности.

Цели организационного проектирования:

- моделирование новой организационной системы;
- совершенствование существующей системы;
- преобразование существующей организационной системы.

Функциональный подход в организационном проектировании характеризуется разделением структурных элементов организации по функциональным областям. Результатом организационного проектирования с применением функционального подхода является организационная структура с четким разделением границ подразделений в соответствии с их функционалом.

Функционально-структурная модель организации основана на принципе разделения труда между подразделениями с закреплением за ними определенного набора типовых функций. При этом набор типовых функций изначально определяется для организации в целом, а затем распределяется по конкретным подразделениям.

Функциональный подход отличается комплексностью, прозрачностью и относительной простотой, что является явными преимуществами подхода. Основными недостатками является громоздкость бюрократического аппарата организации с высокими затратами на его содержание, малая гибкость структуры и медленная реакция на изменения внешней среды.

Ситуационный подход предполагает разработку проекта организационной структуры для конкретной сложившейся ситуации, неизменность которой прогнозируется на весь срок существования организации. Эффективность организационной структуры в ситуационном подходе определяется степенью её адаптации к ограничениям и факторам окружающей среды.

Основные положения ситуационного подхода в организационном проектировании можно разделить на две группы параметров. Первая группа параметров – параметры окружающей среды, обладает непосредственным влиянием на вторую группу – параметры организационной структуры [12].

К параметрам окружающей среды организации относятся:

- контрагенты организации (клиенты, подрядчики, поставщики, агенты);
- общественно-политические факторы;
- технологические факторы;
- уровень неопределенности среды, характеризующийся степенью сложности и степенью стабильности; наиболее определенной является простая статичная внешняя среда, наименее определенной является сложная и динамичная внешняя среда;

– К параметрам организационной структуры относятся:

- характеристика организационной структуры (аспекты разделения труда внутри организации, взаимодействия организации и структуры);
- размеры организации (величина активов, численность участников организации, генерируемые денежные потоки и другие количественные показатели);
- выбор организационного проекта.

Результатом ситуационного подхода в организационном проектировании становится такая структура, которая является наиболее подходящей для данной ситуации [8].

Процессный подход предполагает формирование организационной структуры на основе бизнес-процессов организации. Целью организационной структуры, в соответствии с процессным подходом, является обеспечение оптимального функционирования бизнес-процессов организации [26].

В процессном подходе основополагающим термином является бизнес-процесс — логичный, последовательный, взаимосвязанный комплекс мероприятий, потребляющий ресурсы, создающий ценность и позволяющий получить определенный положительный результат [58].

Составляющими бизнес-процесса являются вход, выход и ресурс. Вход бизнес-процесса — это стартовый материальный или информационный объект или услуга, которые в ходе реализации процесса преобразуются в выход. Вход бизнес-процесса имеет определенного поставщика. Входом бизнес-процесса может быть сырье, полуфабрикаты, материалы, информация, документация и прочее. Выход — материальный или информационный объект или услуга, являющиеся результатом выполнения бизнес-процесса и потребляемые следующим в технологической цепочке бизнес-процессом или организацией. Ресурсами бизнес-процесса могут быть персонал, инфраструктура, информация, финансовые ресурсы и др., не являющиеся входом бизнес-процесса [29].

Для успешной реализации процессного подхода в организационном проектировании необходимо описание полного цикла управления бизнес-процессами:

- бизнес-процессы должны быть структурированы и описаны;
- разработана регламентация бизнес-процессов; для реализации бизнес-процессов необходимы определенные регламенты или информационные системы;
- осуществление анализа и оценки бизнес-процессов (точность их выполнения, расчет значений показателей эффективности, соотнесение их с плановыми значениями) в результате чего выявляются проблемы и недостатки;
- обязательный процесс оптимизации бизнес-процессов [26].

Преобразование организационной структуры, основывающейся на разделении структурных элементов по функциональным областям, к управлению кроссфункциональными бизнес-процессами, называется реинжинирингом [34]. Целью реинжиниринга является повышение гибкости в обработке запросов потребителей, повышение эффективности организационных процессов за счет изменения технологии и организации производства и управления на основе компьютеризации и автоматизации.

Основные особенности организационной структуры, спроектированной с применением процессного подхода:

- широкое делегирование полномочий и ответственности исполнителям;
- повышенное внимание к вопросам обеспечения качества продукции и услуг;
- сокращение количества уровней управления в сравнении с функциональным подходом;
- высокая степень автоматизации технологических процессов организации.

Процесс проектирования организационной структуры можно разделить на три этапа:

- анализ действующей организационной структуры;
- проектирование новой организационной структуры;
- оценка эффективности новой организационной структуры.

Анализ существующей организационной структуры призван установить, рациональность текущей организационной структуры, её соответствие целям и стратегии организации [18].

Для анализа организационной структуры используют следующие критерии:

- уровень централизации и децентрализации управленческих функций;
- объем функций, установленный для каждого уровня управления;
- анализ и оценку аппарата управления организации (количество менеджеров, дублирование функций и ответственности, распределение полномочий);
- анализ функций управления (способы и технологии принятия управленческих решений);
- оценку хозяйственной деятельности (технологические аспекты производственной деятельности, уровень автоматизации, потребность во внедрении инноваций) и т.п.

В результате анализа выявляются недостатки организационной структуры, причины недостаточной эффективности системы управления организацией. Результаты анализа являются основанием для проектирования новой организационной структуры.

Проектирование организационных структур представляется сложным и длительным процессом в связи с тем, что организация является системой, включающей в себя ряд подсистем:

- производственно-технологическую;

- финансово-экономическую;
- социально-психологическую;
- информационную;
- административную и прочие.

Часть подсистем поддается рациональному проектированию, другие же (например, социально-психологическая), из-за присутствия переменных, которые не могут быть описаны одними рациональными величинами, требуют диалектического подхода к качественному и количественному описанию их функции и задач. В этом проявляется специфика проектирования организационных структур управления. Суть организационного проектирования состоит в количественно-качественном подходе к оценке организационных структур, сочетании формализованных методов с субъективной деятельностью руководителей, специалистов и экспертов по выбору и оценке наилучших вариантов организационных проектов.

После начала функционирования новой организационной структуры проводится оценка её эффективности, исходя из уровня реализации целей, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых решений.

1.3 РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В РАЗВИТИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

Организационные изменения предполагают частичное или полное изменение организационной структуры или её элементов, адекватное характеру изменений во внешней среде. В разделе дано подробное описание сущности организационных изменений и их классификация по различным признакам, обозначены методы и модели организационной диагностики, без которой невозможно проведение организационных изменений; приведено описание проведения организационных изменений с подробной характеристикой стадий этого процесса.

Целью организационной диагностики является выявление проблем функционирования организации, причин отклонений реальных показателей развития организации от запланированных. Организационный диагноз заключается в результате сравнения текущего состояния организации с планируемым состоянием и определении путей сокращения разрыва между ними.

Диагностика организационной структуры классифицируется по времени проведения — на предварительную и текущую, по объекту диагностики — на специальную и общую.

Предварительная диагностика предполагает первичное выявление проблемных зон в функционировании организации. На этом этапе диагностики определяются основные направления деятельности организации, по которым будут приниматься управленческие решения. Предварительная диагностика обычно бывает общей, объектом её исследования выступает вся организация.

Текущая диагностика проводится постоянно в течение реализации комплекса мероприятий, направленного на организационные преобразования. Объектом текущей диагностики может быть как вся организация, так и определенная подсистема организации или область деятельности [19].

Результатами организационной диагностики являются:

- определение картины существующего положения дел в организации и круга основных проблем, снижающих эффективность деятельности организации;
- выявление реально функционирующей системы управления, её различий с формальной системой управления, определение круга лиц, участвующих в принятии управленческих решений;
- оценка механизмов принятия управленческих решений;
- определение направлений развития и необходимых ресурсов;
- оценка потенциала сопротивления изменениям участников организации и выявление путей преодоления сопротивления.

Теоретические модели выступают фундаментом для организационной диагностики, помогают организовать сбор и анализ данных в процессе диагностики. Теоретические модели подразделяются на нормативные и ситуационные. Нормативные модели предполагают выбор в процессе организационных преобразований одной, наиболее эффективной модели организационной структуры. Ситуационные теоретические модели исходят из соотнесения внутреннего состояния организации с внешней средой и не предполагают описания лучших управленческих подходов и наиболее эффективных универсальных моделей организационной структуры [9].

На практике для обеспечения системности организационной диагностики широко применяются теоретические модели организации, которые по определению строятся если не для исчерпывающего описания желаемого состояния структуры, то для отображения всех основных аспектов и характеристик деятельности организации. Теоретические модели отличаются между собой специфическими характеристиками, на которые делают акцент разработчики при изучении организации. В таблице 10 представлены примеры теоретических моделей, применяемых в организационной диагностике.

Таблица 10 – Теоретические модели диагностики организационной структуры

Модель	Основные составляющие модели
Модель М. Вайсборда	Цель, лидерство, взаимоотношения, структуры, вознаграждения и вспомогательные механизмы
Конгруэнтная модель Надлера-Ташмана	Задачи, структура, люди, культура
Модель 7С Маккинзи	Структура, стратегия, системы и процедуры, навыки, стиль, персонал и разделяемые ценности
Модель Берка-Литвина	Внешняя среда, миссия и стратегия, лидерство и культура
Модель организационной аналитики Фаллетта	Внешняя среда, руководство, стратегия, культура, организационные возможности

Модель М. Вайсборда основана на идее об организации как системе, открыто взаимодействующей с внешней средой, и принципе равнозначности и

взаимосвязанности ячеек. Вопросы, обозначенные в ячейках, рассматриваются М. Вайсбордом как основные при проведении организационной диагностики. Ответы на шесть основных вопросов, по мнению автора модели, дают возможность проанализировать все основные стороны деятельности организации.

М. Вайсборд в своей модели выделил шесть составляющих организации: цели, взаимоотношения, структуру, лидерство, вознаграждения и вспомогательные механизмы. Схематично составляющие модели автор изобразил в виде шести ячеек в круге, связанных друг с другом и с внешней средой, как показано на рисунке 6.

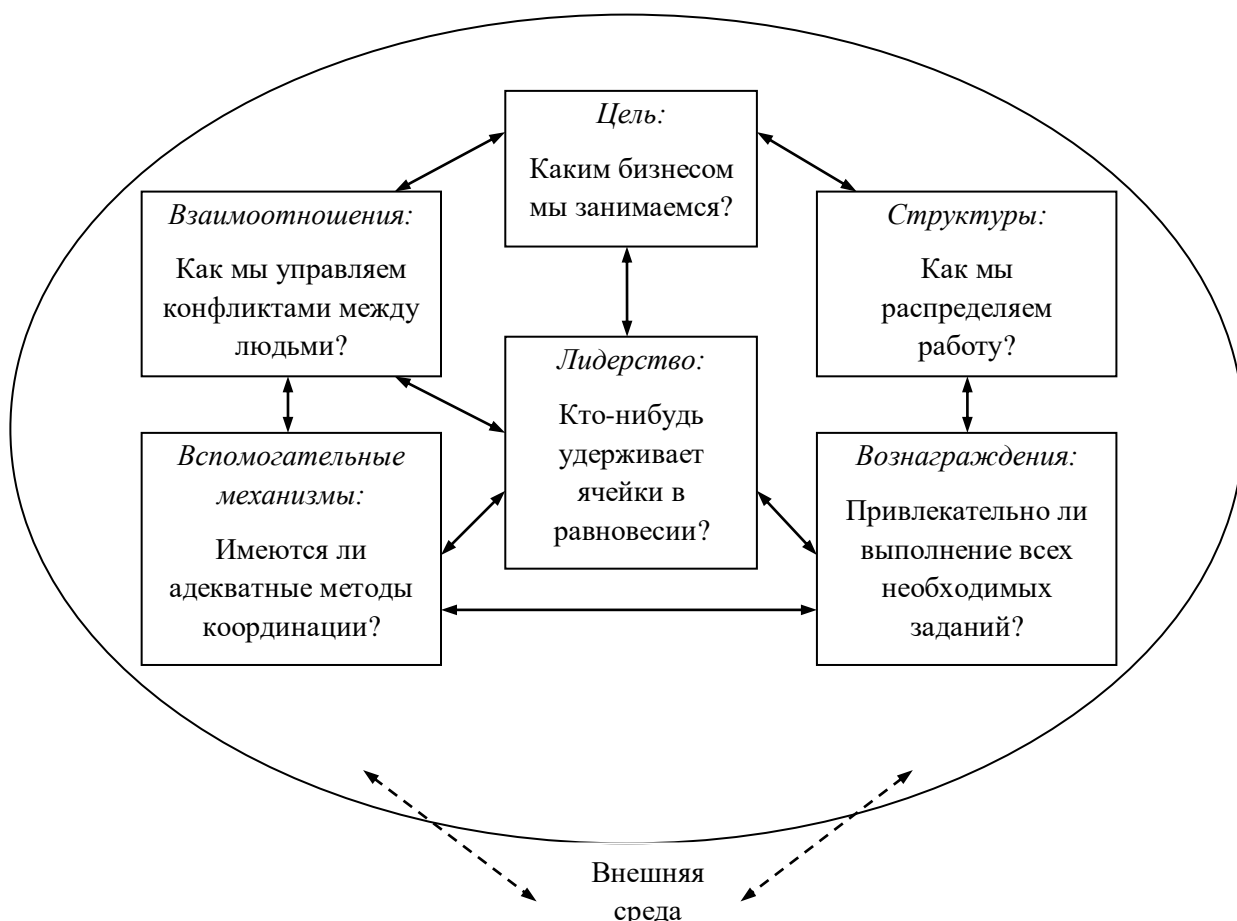


Рисунок 5 – Модель шести ячеек М. Вайсборда

Ключевым аспектом модели организационной диагностики М. Вайсборда является наличие и величина разрыва между формальной и неформальной структурами организации по каждой из её составляющих. Также важную роль в модели играет степень соответствия между фактическим и планируемым

состоянием организации и соответствие внутреннего состояния организации внешней среде [41].

Модель организационной диагностики М. Вайсборда рекомендуется использовать в условиях дефицита времени и в организациях с несложной структурой. Поэтому модель не применима в комплексной организационной диагностике коммерческого банка.

Согласно конгруэнтной модели (модели Надлера-Ташмана) организация - это система взаимосвязанных элементов, в которую входят:

- задачи – выполняемые работы, производимые товары, их количество и качественные характеристики, оказываемые услуги;
- структура – различные внутриорганизационные элементы, такие как должностные инструкции, регламенты, положения о подразделениях, системы оплаты труда и прочее;
- люди – состав персонала, опыт работы, навыки, набор компетенций, индивидуальные особенности;
- культура – ценности, традиции, нормы, неформальное взаимодействие персонала.

Схематично модель Надлера-Ташмана представлена на рисунке 7.

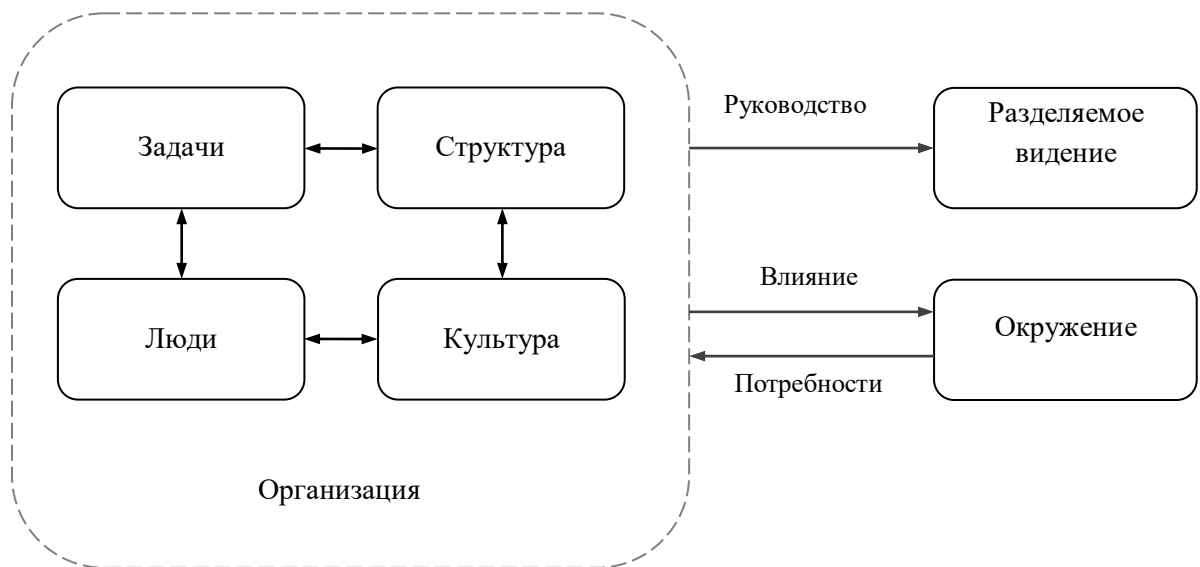


Рисунок 6 – Модель Надлера-Ташмана

Модель Надлера-Ташмана, как и модель М. Вайсборда, подходит для быстрого анализа организационной структуры или для организаций с несложной системой управления. Поэтому модель Надлера-Ташмана мало применима к крупному коммерческому банку.

Модель «7С» была разработана сотрудниками компании Маккинзи для оценки эффективности деятельности организаций с помощью наглядного анализа семи основных элементов фирмы: структуры, стратегии, систем и процедур, навыков, совместных ценностей, сотрудников и стиля (рисунок 8).

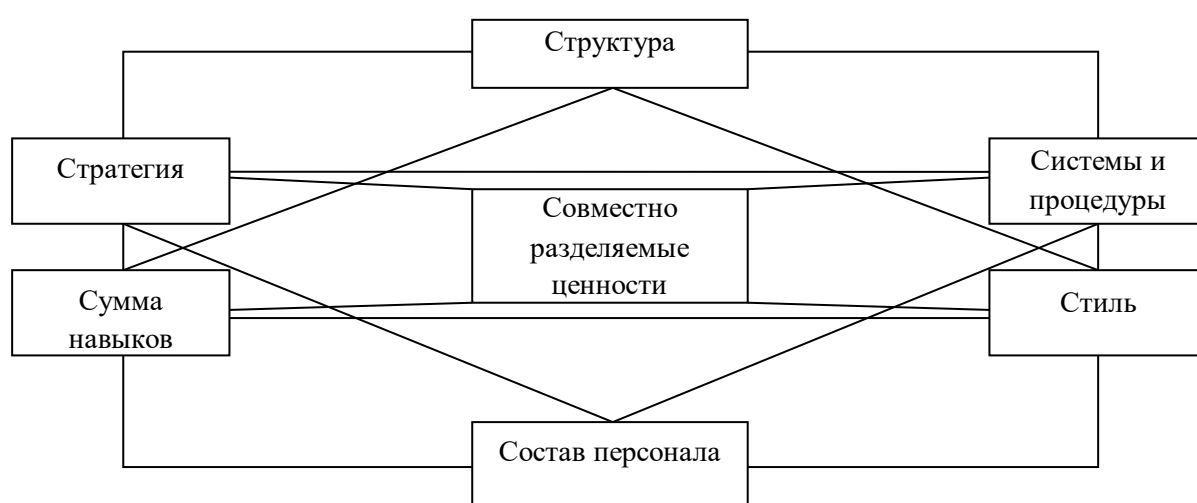


Рисунок 7 – Модель «7С» Маккинзи

Основные элементы модели «7С»:

- стратегия – комплекс долгосрочных мер, направленных на развитие, компании, планы и направления действия;
- структура – элементы организации и их взаимосвязи, иерархия и распределение ресурсов между подразделениями;
- системы – процедуры и процессы, протекающие в организации, в том числе: система управления информацией, система инновационной деятельности, система получения и анализа обратной связи от потребителей;
- сотрудники – кадровый состав организации, опыт сотрудников, набор компетенций и иные характеристики персонала организации;

- стиль – способ руководства организацией, лидерский подход к управлению компанией, позиционирование организации поставщикам и покупателям;
- сумма навыков – способности и умения, отличительные характеристики и компетенции ключевых фигур в организации;
- совместные ценности – разделяемые всеми ценностные установки, организационная культура.

Модель Маккинзи универсальна, подходит для организаций, ведущих свою деятельность практически в любой отрасли экономики.

В модели Берка - Литвина внешняя среда является частью общей модели организации. Четыре верхние ячейки модели (рисунок 9): внешняя среда, миссия и стратегия, лидерство, культура - являются основными элементами организации.



Рисунок 8 – Модель Берка-Литвина

Модель предназначена для анализа процесса организационных изменений. В зависимости от природы изменений выделяются транзакционные

и трансформационные факторы. Транзакционные факторы представляют совокупность следующих элементов: структура организации, практика менеджмента, системы организации, климат в подразделениях, задачи, мотивация, ценности и потребности участников организации. На транзакционные факторы оказывают влияние трансформационные факторы, к которым относятся внешняя среда, лидерство, стратегия, миссия и организационная культура.

Модель организационной диагностики Фаллетта включает в себя компоненты, которые во многом схожи с компонентами модели Берка-Литвина. Основным отличием модели Фаллетта от предыдущей рассматриваемой модели является то, что она дополнена анализом организационных возможностей и ключевых факторов, повышающих эффективность и вовлеченность сотрудников. Схематично модель Фаллетта представлена на рисунке 10.



Рисунок 9 – Модель организационной диагностики Фаллетта

Модель организационной диагностики Фаллетта ориентирована на повышение вовлеченности сотрудников в организационные процессы. Бизнес-процессам организации в модели Фаллетта уделяется недостаточное внимание.

Модель *реквизитной (естественной) организации* Дж. Эллиота строится вокруг понятия «иерархия обязанностей» - системы вертикальной иерархической организации для выполнения обязанностей. Иерархия обязанностей состоит из сети должностей, расположенных на различных уровнях для присвоения обязанностей. Автор модели ставит организационную структуру на передний план, сдвигая на задний план организационные процессы.

Организационная диагностика в модели естественной организации построена на анализе трех понятий: официальной организации, предполагаемой организации и реальной организации. Подробно перечисленные понятия описаны в таблице 11.

Таблица 11 – Описание состояния текущей организационной структуры

Понятие	Описание
Официальная организация	Функциональная структура, представленная на официальных схемах; как отмечает автор, в лучшем случае официальная структура дает лишь грубое представление о том, как распределяются функции и обязанности в организации на самом деле
Предполагаемая организация	Структура, наиболее подходящая организации и эффективная по мнению отдельных участников организации или групп участников
Реальная организация	Фактически функционирующая структура, понимания которой можно достичь путем систематического изучения состояния и процессов организации; при этом основным в её изучении является определение реальных функций участников организации и подразделений и распределение ответственности

С точки зрения модели Ж. Эллиота организационное проектирование состоит из следующих шагов:

- определение ценностей и характеристик организационная культура, из которых вытекает миссия организации;
- из миссии формулируются цели и сеть функциональных обязанностей;
- далее проектируется естественная модель организации, что автор определяет как решающий шаг, состоящая из функциональных обязанностей с подходящим для организации числом иерархических уровней;
- планирование, информация и управление подсистемами организации «привносит в структуру жизнь»; правильно спроектированная структура формирует прочный фундамент для подсистем, связанных с человеческим капиталом.

Подсистемы управления человеческим капиталом характеризуются развитыми механизмами оценки личной эффективности и индивидуального потенциала участника организации, наставничества, планирования человеческих ресурсов на каждом иерархическом уровне.

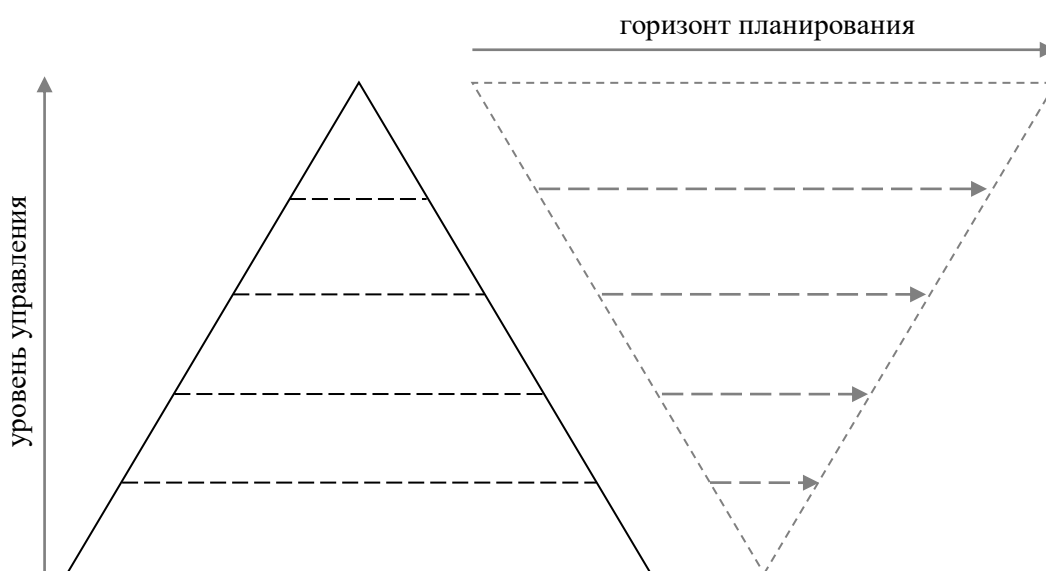


Рисунок 10 – Соотношение уровней и горизонта планирования

Иерархия обязанностей подразделяется на структурные элементы – страты, которые классифицируются по горизонту планирования и связанным с

ним объемом работ и степенью ответственности. Для каждой страты определены временные рамки, на которые осуществляется планирование деятельности в рамках функциональных обязанностей (рисунок 11):

- 1 уровень – временные рамки от 1 дня до 3 месяцев, подходит для специалистов различных категорий;
- 2 и 3 уровни – уровни операционной деятельности, временные рамки которой от 3 месяцев до года;
- 4 и 5 уровни – горизонт планирования от 2 до 5 лет, уровень стратегического управления организацией.
- 6 и 7 уровни – горизонт планирования от 5 до 20 лет, уровень глобального стратегического управления.

Модель реквизитной организации привлекательна тем, что заостряет внимание на оптимальной иерархической структуре организации с учетом уровней планирования, характерных для каждого бизнес-процесса.

ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ

В главе 1 приведены и проанализированы основные виды организационных структур коммерческих организаций: линейно-функциональная, дивизиональная, проектная и матричная структуры, сетевые, оболочечные и виртуальные организации. Наиболее гибкими структурами, характеризующимися высокой степенью адаптации к условиям внешней среды, являются проектные, оболочечные и сетевые организации.

Рассмотрена сущность организационного проектирования и базовые подходы к проектированию организационных структур, из которых наиболее эффективным и отвечающим требованиям высокодинамичного рынка является процессный подход. Проанализированы основные этапы организационного проектирования: анализ действующей организационной структуры, проектирование новой организационной структуры и оценка эффективности новой организационной структуры.

Рассмотрены модели организационной диагностики:

- модель М. Вайсборда;
- конгруэнтная модель Надлера-Ташмана;
- модель 7С Маккинзи;
- модель Берка-Литвина;
- модель организационной аналитики Фаллетта;
- модель реквизитной организации Ж. Эллиота.

Модели организационной структуры проанализированы, выделены особенности, характерные для каждой модели и сферы их применения. Выделена модель реквизитной организации Ж. Эллиота, как наиболее привлекательная и применимая к процессному подходу проектирования системы управления коммерческой организации.

2 СПЕЦИФИКА ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

Деятельность банковских учреждений многообразна. В современном обществе банки занимаются различными видами операций. Они не только организуют денежный оборот и кредитные отношения, но и финансируют народное хозяйство, совершают куплю-продажу ценных бумаг, а в некоторых случаях осуществляют посреднические сделки и управление имуществом. Банковский бизнес характеризуется многими специфическими чертами: высокий уровень финансового рычага, высокий уровень риска, особенности надзора и регулирования банковской деятельности и требования к капиталу банка.

2.1 АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Банковская деятельность — это деятельность денежно-кредитного института в сфере экономических отношений. От результатов деятельности банков зависит не только развитие экономики страны, но социальная атмосфера в обществе. Общеэкономические и банковские кризисы приводят к значительным убыткам, банкротству предприятий и кредитных организаций, обесценению или утрате накоплений и вкладов граждан и, как следствие, к возникновению напряженности в общественных отношениях, снижению имиджа банка как социально-экономического института. Именно поэтому деятельность банков имеет заметный социальный оттенок [3].

Современная экономическая теория рассматривает банки как особый вид финансовых посредников. Банки как особые финансовые посредники характеризуются следующими существенными признаками:

- банки осуществляют обмен долговыми обязательствами, то есть выпускают свои собственные долговые обязательства, а мобилизованные

на этой основе средства размещают от своего имени в долговые обязательства, выпущенные другими эмитентами;

– банки формируют собственные обязательства на основе высоколиквидных и фиксированных по суммам вкладов; выступая в качестве финансового посредника, банки принимают на себя безусловные обязательства с фиксированной суммой долга перед юридическими и физическими лицами;

– банки как депозитные финансовые посредники имеют высокий уровень финансового рычага, т.е. доли заемных средств в структуре пассивов; банки формируют кредитные ресурсы главным образом за счет заемных средств, что определяет высокий уровень риска банковской деятельности, делает их зависимым от внешних и внутренних факторов и вызывает необходимость особой системы надзора за банковской деятельностью со стороны центрального банка и других органов;

– банки имеют право открывать и обслуживать расчетные, текущие, валютные и другие счета, эмитировать безналичные платежные средства и на этой основе обеспечивать функционирование платежной системы [46].

Банковская структура обязательно должна включать в себя:

– банковский капитал как совокупность собственного и заемного капитала, используемую для осуществления деятельности;

– механизмы аккумуляции временно свободных денежных средств и их преобразования в активы;

– специально подготовленный персонал, обеспечивающий взаимодействие с клиентами, проведение банковских операций, их мониторинг и учет, обслуживающий все стороны деятельности банка;

– специализированные технологии, включающие в себя специализированные информационно-технологические системы, банковскую технику, средства связи и коммуникаций, здания, сооружения и прочее [45].

Коммерческие банки, как и другие субъекты экономических отношений, действующие в условиях рыночной экономики, нацелены на получение максимальной прибыли при осуществлении своей деятельности. Помимо влияния общих рисков, свойственных всем хозяйствующим субъектам, для банков характерны риски, вытекающие из их специфики деятельности [4].

Специфика банковского риска

Банковский риск – вероятность возникновения потерь в виде утраты активов, неполучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления банковских операций. Классификация банковских рисков представлена в таблице 11.

Таблица 12 – Классификация банковских рисков

Критерии классификации	Виды банковских рисков
Уровень риска	Риски на макроуровне отношений Риски на микроуровне отношений
Рискообразующие факторы	Внешние риски Внутренние риски
Время возникновения	Ретроспективные риски Текущие риски Перспективные риски
Специфика деятельности банка	Риски специализированного банка Риски отраслевого банка
Степень зависимости от банка	Риск, зависимый от банка Риск, не зависимый от банка
Область возникновения	Риск несбалансированной ликвидности Процентный риск Кредитный риск Риск капитальной базы Инвестиционный риск
Характер учета операций	Риск по балансовым операциям Риск по внебалансовым операциям

Специфика риска банковских операций заключается в том, что степень риска, принимаемая банком на себя, определяется степенью риска, получаемой

банком от своих клиентов – чем выше степень риска, характерного для вида бизнеса конкретного клиента банка, тем выше риски банка при работе с этим клиентом [33].

Контроль над банковскими рисками является одним из важнейших факторов, определяющих эффективность деятельности банка – банк может получить прибыль только в тех случаях, когда риски будут заранее взвешены и застрахованы [13].

Механизмы защиты банка от различных рисков складываются из текущего регулирования рисков и методов их минимизации. Под текущим регулированием понимается контроль критических показателей и принятие на их основе операционных управленческих решений. Система риск-менеджмента в банке предполагает выделение следующих элементов управления:

- субъекты управления;
- идентификация рисков;
- оценка степени риска;
- мониторинг риска.

К практическим методам регулирования рисков можно отнести:

- формирование резервов на возможные потери по соответствующим видам операций, порядок использования этих резервов;
- порядок покрытия потерь собственным капиталом банка;
- определение шкалы различных типов маржи, основанной на степени риска;
- контроль качества кредитного портфеля банка;
- диверсификация операций с учетом факторов риска;
- определение лимитов на рискованные операции;
- хеджирование индивидуальных рисков;
- ценообразование с учетом рисков;
- отслеживание критических показателей в разрезе видов рисков [13].

В связи с тем, что ведение кредитной деятельности является одним из критериев, отличающих банковскую деятельность от деятельности других организаций, следует отдельно отметить кредитные риски банка. Под кредитным риском понимается вероятность невыполнения обязательств по погашению основного долга и процентов, обусловленную влиянием различных рискообразующих факторов. Средой возникновения кредитного риска является процесс движения стоимости ссуды, причинами возникновения являются выявленные факторы риска. Банковским организациям важно проводить качественную оценку уровня кредитных рисков, выявляя возможности минимизации их влияния на финансово-хозяйственную деятельность [21].

Основой управления кредитным риском является объективная оценка ссуд. В соответствии с положением ЦБ РФ №590-П «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности» кредитная организация обязана осуществлять классификацию ссуд и портфелей однородных ссуд по двум критериям: качество обслуживания долга и финансовое положение заёмщика [2]. Классификация ссуд представлена в таблице 12.

Использование созданного резерва на возможные потери производится при погашении основного долга за счет списания в случае невозможности взыскания суммы долга с заёмщика.

Таблица 13 – Категории банковских ссуд

Категория качества	Наименование ссуды	Размер расчетного резерва от суммы основного долга, %
I категория качества	Стандартные	0
II категория качества	Нестандартные	От 1 до 20
III категория качества	Сомнительные	От 21 до 50
IV категория качества	Проблемные	От 51 до 100
V категория качества	Безнадежные	100

Создание резервов на возможные потери в соответствии с положением ЦБ РФ № 446-П учитывается как расходы банковской организации,

уменьшение совокупных резервов на возможные потери признается доходом банка [1]. Таким образом, можно отметить прямое влияние динамики качества кредитного портфеля на финансовый результат банковской организации.

На практике управление кредитным риском подразделяется на: оперативное управление, тактическое управление и стратегическое управление. Оперативное управление включает в себя непосредственно управление кредитными операциями и формирование управленческой отчетности по направлению. Тактическое управление предполагает анализ управленческой отчетности, создание и обеспечение функционирования системы кредитных лимитов, управление текущими кредитными рисками, разработку методологии и процедур оценки рисков. Стратегическое управление кредитным риском включает в себя долгосрочное планирование уровня риска, который может взять на себя организация, разработку стратегии управления кредитными рисками и постановку специфических целей и задач [37].

Специфика управления капиталом коммерческого банка

Капитал банка – совокупность источников собственных средств. Значение капитала банка заключается в поддержании его устойчивости, за счет собственных источников банк формирует необходимые резервы. На первоначальном этапе деятельности за счет капитала банк формирует стартовую материальную базу, далее капитал служит фундаментом для развития и модернизации деятельности организации. Другими словами, капитал банка – это резервы и фонды, созданные для поддержания экономической стабильности и поглощения возможных убытков, находящиеся в распоряжении банка в течение всего периода его функционирования [13].

Источниками собственного капитала банка являются:

- акционерный капитал;
- эмиссионная прибыль;
- резервные и специальные фонды;
- нераспределенная прибыль.

Описание источников собственного капитала банка приведено в таблице 13.

Таблица 14 – Структура собственного капитала банка

Источник капитала	Описание
Акционерный капитал	Измеряется по номинальной стоимости обыкновенных и привилегированных акций
Эмиссионная прибыль (дополнительный оплаченный капитал)	Представляет собой разницу между рыночной ценой проданных акций и их номинальной стоимостью
Резервные и специальные фонды	Средства, предназначенные для покрытия непредвиденных расходов и средства, предназначенные для финансирования затрат специализированного назначения
Нераспределенная прибыль	Чистая прибыль, оставшаяся после выплаты дивидендов, отчислений в бюджет и фонды

В состав капитала банка также включаются некоторые группы долгосрочных обязательств, например субординированные кредиты и займы, представляющие собой долгосрочный заемный капитал, предоставленный внешними инвесторами [4].

Собственный капитал финансовой организации выполняет ряд важных функций:

- собственный капитал обеспечивает средства для формирования стартовой материально-технической базы и поддержания стабильной работы организации до привлечения необходимого объема финансирования;
- капитал служит для поддержания непрерывности деятельности и надежности банка;
- капитал выполняет регулятивную функцию – банки обязаны поддерживать показатели капитала на определенном уровне для обеспечения баланса прибыльности и жизнеспособности [49].

В 1988 году между центральными банками 12 стран было подписано соглашение, которое стало основой регулирования активных операций с учетом

рисков вложений при размещении банком средств. Соглашение называлось «Международная конвергенция измерения капитала и стандартов капитала», сокращенное наименование – «Базельское соглашение о достаточности капитала» [27].

Основными принципами расчета показателей достаточности капитала в соответствии с первым Базельским соглашением являлись:

- дифференциация активов по качеству с учетом степени риска – чем ниже рискованность актива, тем выше качество;
- разделение капитала на капитал первого и второго уровня;
- отношение капитала первого уровня к активам, оцененным с учетом степени риска, должно быть не ниже 4%;
- отношение суммы капитала первого и второго уровней к активам, оцененным с учетом степени риска, должно быть не ниже 8%;
- капитал первого уровня не должен превышать половины совокупного капитала.

Центральный банк Российской Федерации присоединился к Базельскому соглашению в 1998 году.

В настоящее время в Российской Федерации осуществляется переход на Базель III, который должен закончиться до 1 января 2019 года. Третье поколение стандартов ужесточает требования к составу капитала первого уровня, устанавливает необходимость формирования кредитными организациями буферного капитала; также Базель III устанавливает нормативы, направленные на ограничение финансового рычага (соотношения собственных и заемных средств).

Специфика управления экономическим капиталом коммерческого банка

Для поддержания жизнеспособности кредитной организации необходимо обеспечивать достаточность капитала и ликвидности. Банки, имевшие к началу кризиса 2008 года достаточный запас капитала и ликвидности, оказались в лучшем положении в период экономического спада, чем остальные. В целях минимизации макроэкономических рисков кредитные организации работают не

только с регулятивным капиталом, но и с экономическим капиталом – капиталом, необходимым для покрытия непредвиденных рисков банка с поправкой на их вероятность [25].

Таким образом, экономический капитал является определенной мерой риска и представляет собой уровень временных потерь на рассматриваемом временном горизонте. На рисунке 12 графически представлено соотношение ожидаемых и непредвиденных потерь с учетом их вероятности.

Экономический капитал отражает экономическую реальность, в которой функционирует кредитная организация, охватывая все виды специфических рисков. Поэтому экономический капитал имеет существенное значение в управлении финансовыми издержками банка и при принятии стратегических решений [52].

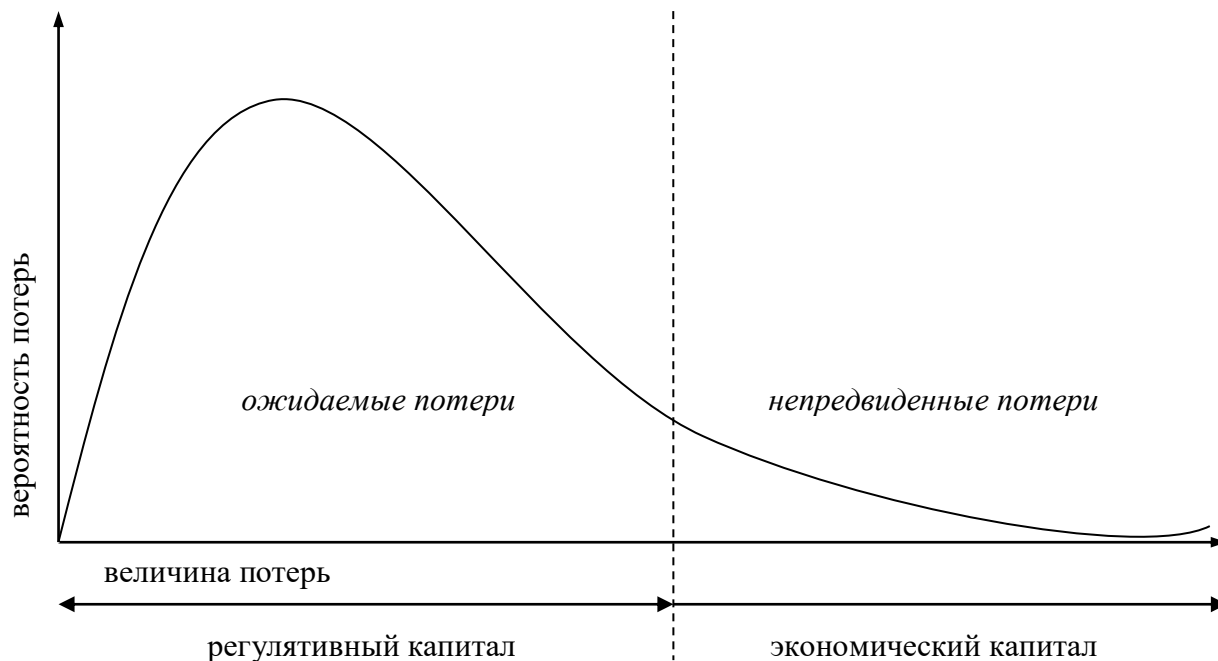


Рисунок 11 – Регулятивный и экономический капитал банка

Управление экономическим капиталом позволяет кредитной организации:

- управлять склонностью к риску при принятии стратегических решений;
- создать добавленную стоимость для акционеров;
- интегрировать непредвиденные потери от различных рисков;
- оценивать деятельность отдельных подразделений с учетом уровня риска и эффективно распределять ресурсы между ними.

Для измерения экономического капитала банки оценивают разные типы рисков и применяют различные подходы к их оценке. В основном экономический капитал рассчитывается по следующим видам рисков:

- кредитные риски;
- рыночные риски;
- операционные риски;
- риск дефолта;
- общий риск бизнеса.

При оценке экономического капитала банка широко применяются методы сценарного моделирования и стресс-тестирования. Сценарное моделирование – разработка различных сценариев поведения внутренней и внешней среды и оценка влияния их реализации на основные показатели банка. Стресс-тесты оценивают капитал, необходимый для поддержания стабильной работы банка в экстремальных условиях внешней среды, а также позволяют моделировать последствия несения маловероятных стрессовых потерь для баланса и отчета о прибылях и убытков [31].

2.2 ОЦЕНКА ОСОБЕННОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Бизнес-процесс – устойчивая совокупность взаимосвязанных мероприятий или работ, направленная на получение результата, ценного для внутренних или внешних клиентов организации. Основными составляющими

бизнес процесса являются вход и выход, схема бизнес-процесса представлена на рисунке 13.

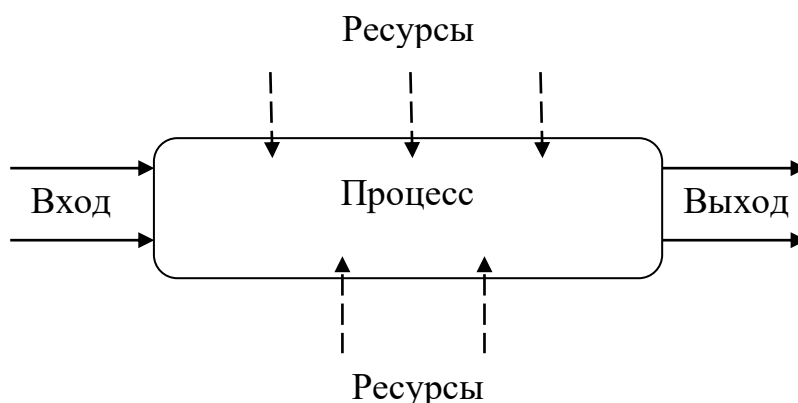


Рисунок 12 – Схема бизнес-процесса

Вход бизнес-процесса – это стартовый материальный или информационный объект или услуга, которые в ходе реализации процесса преобразуются в выход[50]. Бизнес-процессы банка можно классифицировать на 4 уровня в соответствии с их масштабом и предъявляемыми критериями, классификация представлена в таблице 14.

Эффективное функционирование бизнес-процессов коммерческого банка является основным фактором, обеспечивающим стабильность и непрерывность деятельности организации. Бизнес-процессы должны быть структурированными, гибкими и эффективными, в противном случае они могут стать барьерами для организационного развития, инноваций и преобразований.

На рисунке 13 приведена схема типовых бизнес-процессов банка. Для построения примера схемы бизнес-процессов коммерческого банка использовался принцип описания с учетом логических отношений между конкретными процессами, а не их временной последовательности [30].

К основным бизнес-процессам коммерческого банка относятся все процессы, приносящие банку доход; также можно сказать, что в основные бизнес-процессы включаются все процессы, напрямую относящиеся к проведению активных и пассивных операций. К вспомогательным относятся все бизнес-процессы, участвующие в обеспечении деятельности банка: процессы обеспечения безопасности деятельности, делопроизводство и

документооборот, поддержание информационных и коммуникационных систем, процессы внутреннего контроля и аудита и прочие.

Таблица 15 – Классификация бизнес-процессов банка

Уровень	Критерий	Описание (составляющие)
1 уровень	Функция	Состоит из 3 групп бизнес-процессов: основные (процессы, приносящие доход), процессы управления и вспомогательные
2 уровень	Назначение / область бизнес-процесса	Разделяется по бизнес-областям: физические лица, юридические лица (небанковские организации), межбанковские операции, фондовые рынки и финансовые инструменты и прочее
3 уровень	Типы банковских продуктов и услуг	Классификация по направлениям деятельности и типам банковских продуктов и услуг. Например, направление деятельности – юридические лица, тип продукта – кредитование юридических лиц
4 уровень	Банковские продукты и услуги	Классификация по конкретным банковским продуктам и услугам. Продолжая пример, приведенный в уровне 3, направление деятельности – юридические лица, тип продукта – кредитование юридических лиц, продукт – овердрафт юридическим лицам, имеющим функционирующие более полугода расчетные счета в банке

Бизнес-процессы управления разделяются по областям управленческой деятельности: управление филиальной сетью банка, финансами, организационными преобразованиями и другие.

На практике существует множество видов организационных структур банковских организаций. Параметры отдельных организационных структур зависят от размера банка, количества и видов проводимых операций, клиентской базы, специализации банка, разветвленности региональной сети и многих других факторов. Поэтому организационная структура каждого банка уникальна [38].



Рисунок 13 – Схема типовых бизнес-процессов банка

Классические линейно-функциональная и иерархическая организационные структуры в настоящий момент можно найти только в небольших региональных банках с неразвитой филиальной сетью. Такие структуры характеризуются простотой вертикальных связей и прямым подчинением всех подразделений топ-менеджменту организации (рисунок 15) [53].

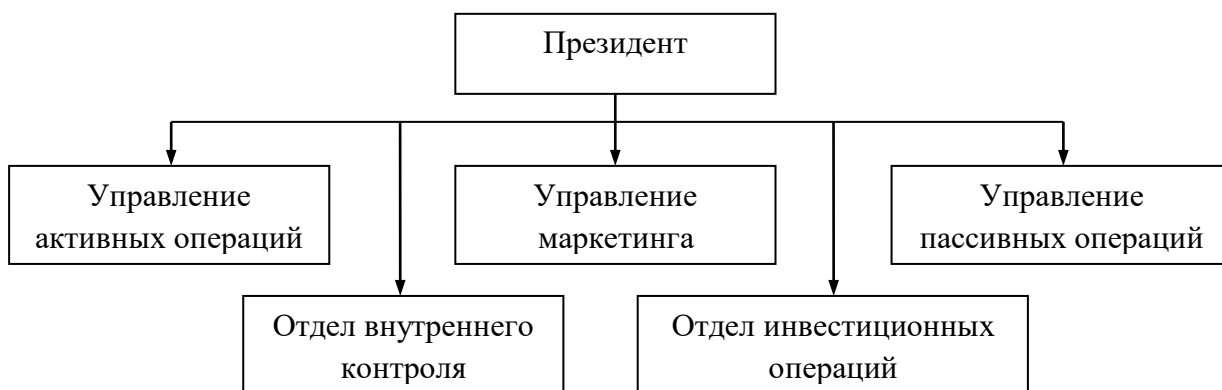


Рисунок 14 – Пример иерархической организационной структуры банка

Организационная структура средних и крупных банков по обыкновению является смешанной, состоящей из линейных, штабных и вспомогательных подразделений (рисунок 16). Линейные подразделения обеспечивают выполнение основных бизнес-процессов банка: обслуживание физических и юридических лиц, межбанковское взаимодействие, проведение инвестиционных операций и операций на фондовых рынках. В ведении вспомогательных подразделений находятся бизнес-процессы, обеспечивающие функционирование организации: службы безопасности и внутреннего контроля, процессы ПОД/ФТ, обеспечение административно-хозяйственной деятельности, информационно-технологические и коммуникационные процессы. Штабные подразделения обеспечивают выполнение управленческих функций банка.

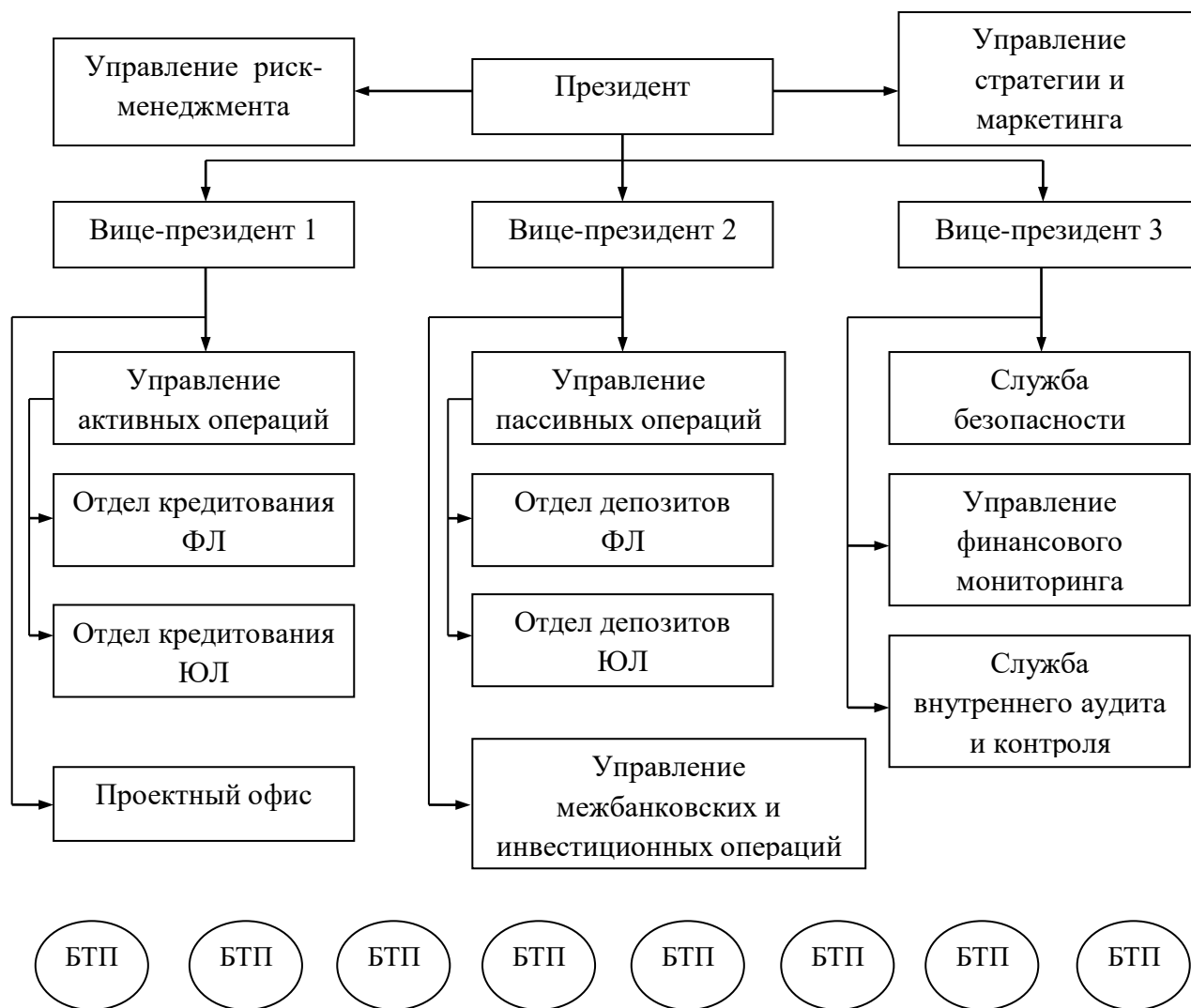


Рисунок 15 – Пример смешанной организационной структуры банка

2.3. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПАО КБ «УБРИР».

2.3.1 КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПАО КБ «УБРИР»

Публичное акционерное общество «Уральский банк реконструкции и развития» - универсальная финансово-кредитная организация, одна из крупнейших в Уральском регионе. Банк был создан 28 сентября 1990 года, в 1993 году была получена Генеральная лицензия Банка России на проведение банковских операций. С 1994 года банк входит в рейтинг ста крупнейших банков России, на 01.05.2018 занимает 34 позицию в рейтинге крупнейших банков страны по размеру активов. Миссия Банка: «Мы призваны расширять

возможности человека. Предвосхищая потребности и предлагая больше, дарим время для жизни, роста и позитивных эмоций» [59].

2.3.2 ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПАО КБ «УБРИР»

Модель организационной структуры банка была сформирована в 2005 году. На рисунке 17 представлена схема организационной структуры банка на примере департамента корпоративного развития и управления персоналом. Корпоративное развитие и управление персоналом является обеспечивающей функцией организации, поэтому в изображенной на рисунке 17 схеме департамента преобладают черты линейно-функциональной структуры. Управление департаментом централизовано, замыкается на директоре департамента корпоративного развития и управления персоналом.

Доля руководителей всех уровней составляет 23% от общего числа сотрудников, отношение численности руководящего состава и специалистов составляет 29%, то есть на каждого управленца приходится 3 – 4 сотрудника. Количество руководителей является явно избыточным с учетом того, что департамент занимается типовой деятельностью, мало связанной с творчеством и не требующей постоянного плотного контакта между руководителем и подчиненным.

В подразделениях, ответственных за выполнение основных бизнес-процессов банка, преобладает дивизиональная организационная структура. Дивизионы разделены по принципу ориентации на определенного клиента: розничный бизнес – физические лица, корпоративный бизнес – от малого бизнеса до крупных корпоративных клиентов, подразделение по работе на фондовом рынке и межбанковским операциям. При этом подразделения, отвечающие за функционирование основных бизнес-процессов, частично занимаются вспомогательной деятельностью, также наблюдается дублирование функций в отделах и управлениях внутри подразделений банка.

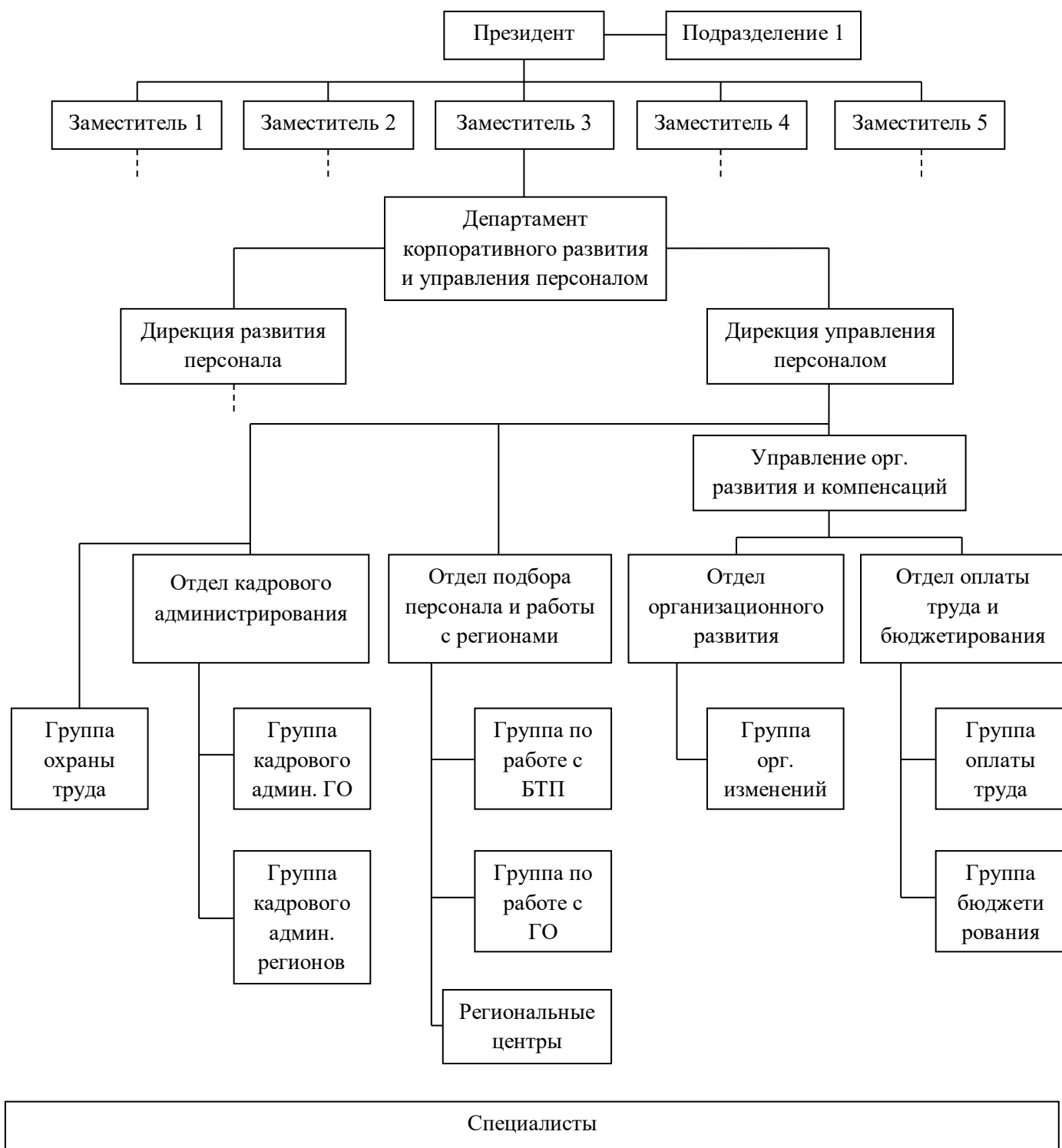


Рисунок 16 – Организационная структура ПАО КБ «УБРиР»

Организационная структура банка представлена восьмью иерархическими уровнями, как показано на рисунке 18. Исходя из принципов модели реквизитной организации, максимально возможное число уровней управления в организации – 7, при горизонте планирования организации до 20

лет. При этом наблюдается дублирование горизонтов планирования у 3 уровней управления (рисунок 17).

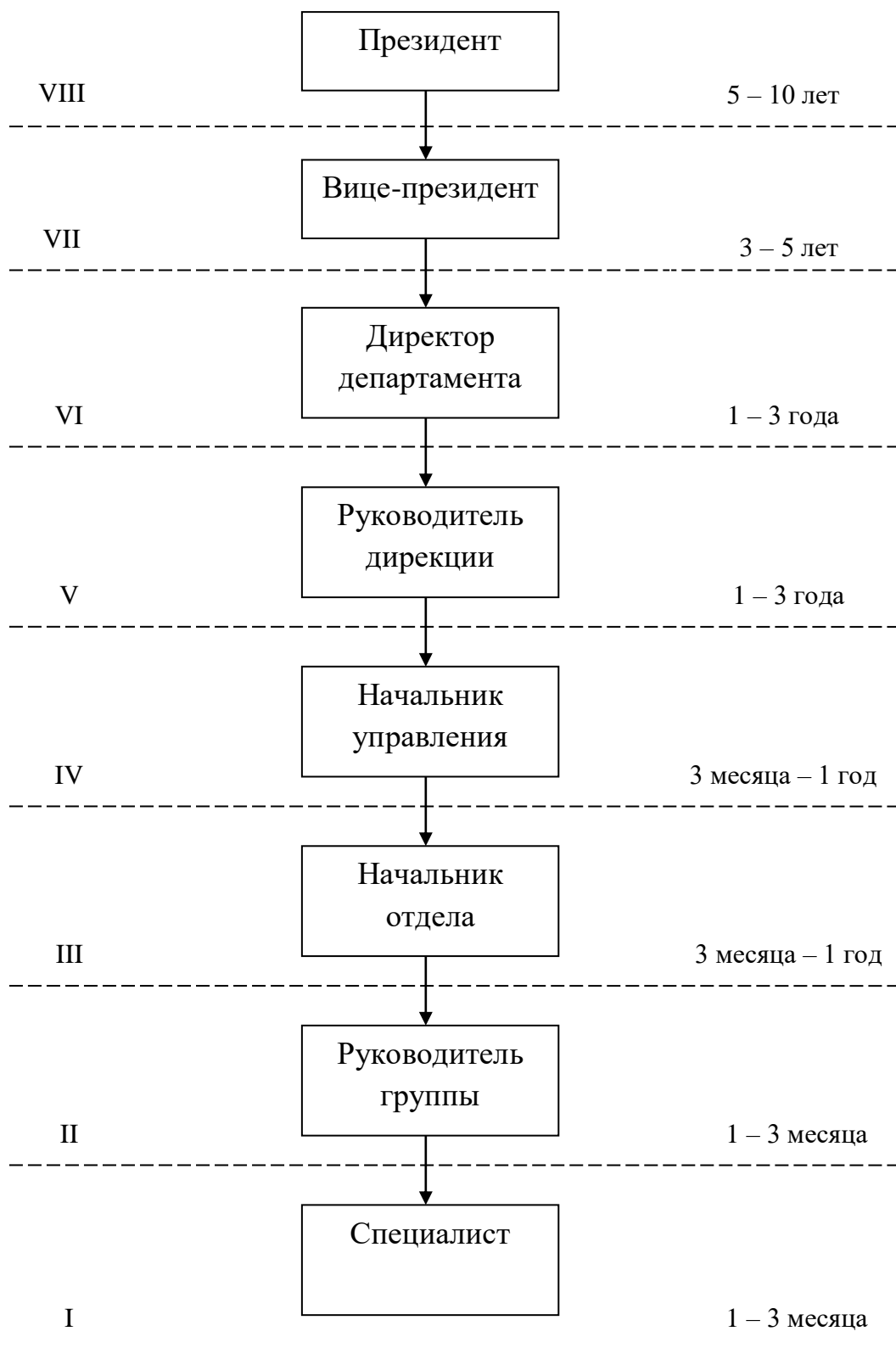


Рисунок 17 – Соотношение уровней управления и горизонта планирования

Исходя из проведенного анализа организационной структуры и её сравнения с идеальной моделью, построенной с учетом принципов реквизитной организации, можно выделить следующие основные проблемы:

- дублирование функций между подразделениями, что приводит к нерациональному использованию человеческих ресурсов и увеличивает время на выполнение определенных работ;
- избыточная численность управленческого состава организации и иерархических уровней, что увеличивает время на принятие управленческих решений и снижает скорость адаптации организации к изменениям внешней среды;
- высокие издержки на содержание менеджмента организации;
- низкое качество коммуникаций между верхними и нижними иерархическими уровнями, что замедляет процесс принятия управленческих решений и может привести к низкой информированности топ-менеджмента о реальном положении дел в организации;
- громоздкость структуры, невысокая гибкость и способность к адаптации к динамичным условиям внешней среды, что является следствием перечисленных выше проблем и ставит вопрос о сохранении эффективности деятельности банка в ближайшей перспективе и жизнеспособности организации в будущем.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2

Во второй главе диссертации рассмотрены специфические особенности банковского бизнеса:

- высокая степень риска и вытекающая из нее важность эффективного управления рисками кредитной организации;
- специфические требования к капиталу кредитной организации;
- особенности надзора и регулирования банковского бизнеса.

Проанализированы бизнес-процессы, характерные для банковских организаций, и их влияние на организационную структуру банка; приведены типовые организационные структуры банковских учреждений и особенности их применения в зависимости от размера банка и его специализации.

Рассмотрены составляющие организационной структуры ПАО КБ «УБРИР», проведено сравнение структуры с идеальной структурой, построенной с учетом принципов реквизитной организации, исходя из которого, были выявлены основные особенности и проблемы, которые необходимо устранить в ходе организационных изменений.

3 ПРОЕКТИРОВАНИЕ НОВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПАО КБ «УБРИР»

Обозначенные в предыдущей главе проблемы организации диктуют потребность в организационных изменениях. Существует два подхода к проведению организационных изменений: эволюционный и революционный подход. Эволюционный подход заключается в планомерном организационном развитии, начинающемся с запуска «точек роста» внутри организации [6]. Революционный подход предполагает проведение кардинальных преобразований во всей организации в сжатые сроки. Революционный подход является намного более рискованным, так как при его реализации фактически разрушаются отлаженные технологические механизмы организации и изменения становятся необратимыми. Поэтому в целях дальнейшего исследования выбран эволюционный подход к проведению организационных изменений.

3.1 ОБЩАЯ КОНЦЕПЦИЯ ПРОЕКТА НОВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПАО КБ «УБРИР»

Новая иерархическая структура банка будет построена на принципах реквизитной организации. С учетом горизонта планирования деятельности организации, определенного в 10 лет, число иерархических уровней банка должно быть равным 5. На рисунке 19 представлен переход от текущей иерархической структуры к новой структуре. Новая иерархическая структура предполагает упразднение таких типовых подразделений, как департамент, дирекция и управление, и введение нового типа структурных подразделений – центров.

Определение количества и направлений деятельности центров будет происходить посредством анализа всех функций банка и классификации их на группы по уровням, соответствующим горизонту планирования. Анализ функций с их последующим распределением по подразделениям будет

проводиться с помощью матриц ответственности, форма которой представлена в таблице 15.

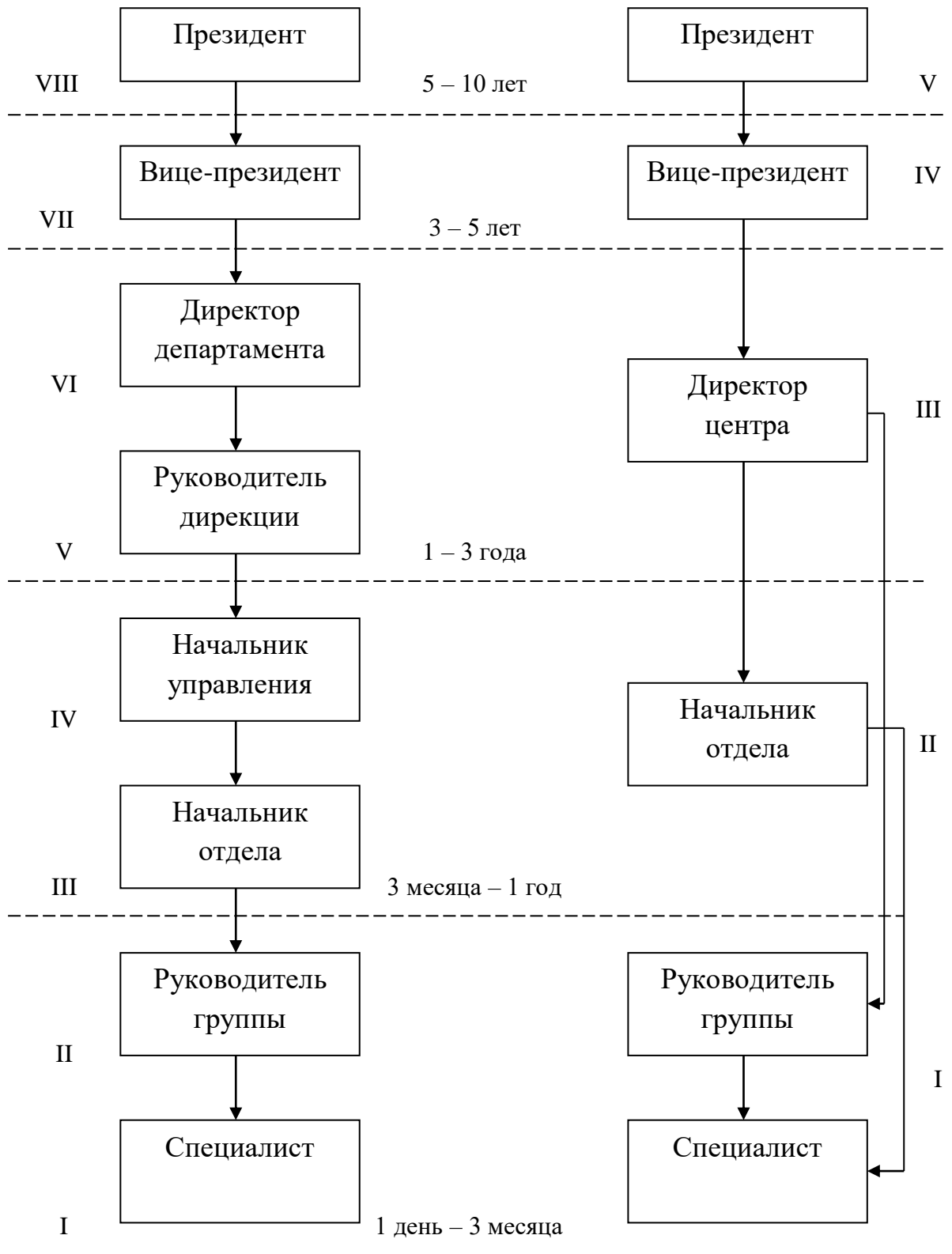


Рисунок 18 – Переход к новой иерархической структуре

Каждый центр будет ответственным за реализацию ключевых функций 3 уровня, каждый отдел будет обеспечивать выполнение ключевых функций 2

уровня. Обязательное деление отделов на группы, ответственные за реализацию ключевых функций 1 уровня, будет упразднено. Группы будут выполнять функции 1 уровня, для которых характерен горизонт планирования до 3 месяцев, которые невозможно соотнести с ключевыми функциями 2 уровня, имеющимися в ведении центра.

3.2 ПРОЕКТ НОВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ДЕПАРТАМЕНТА КОРПОРАТИВНОГО РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Первой точкой роста станет департамент корпоративного развития и управления персоналом как подразделение, в будущем ответственное за преобразование структуры ПАО КБ «УБРИР». Для определения новой структуры была составлена матрица ответственности по направлению корпоративного развития и управления персоналом, определены ключевые функции 3 уровня и новые подразделения, ответственные за их выполнение. Матрица ответственности по ключевым функциям третьего уровня представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Ключевые функции 3 уровня для направления корпоративного развития и управления персоналом

	Центр 1	Центр 2	Центр 3	Центр 4
Адаптация организационно-функциональной структуры и ее стоимости к изменениям внешней среды				
Комплектация подразделений персоналом с компетенциями, необходимыми для достижения стратегических целей банка				
Оценка соответствия текущей эффективности персонала целевому уровню, необходимому для достижения стратегических целей банка				
Развитие компетенций персонала банка, необходимых для достижения стратегических целей				
Анализ человеческого капитала, проектирование и сопровождение информационной платформы для принятия управленческих решений				

После определения ключевых функций третьего уровня были составлены матрицы ответственности по функциям второго уровня по каждому центру. Матрица ответственности Центра организационного развития и компенсаций представлена в таблице 17.

По аналогии с функциями второго уровня были определены функции первого уровня, исходя из которых, было спланировано штатное расписание каждого подразделения.

Таблица 17 – Ключевые функции 2 уровня центра организационного развития и компенсаций

Ключевая функция 3 уровня	Ключевая функция 2 уровня	Центр организационного развития и компенсаций		
		Отдел 1	Отдел 2	Отдел 3
Адаптация организационно-функциональной структуры и ее стоимости к изменениям внешней среды	Моделирование организационно-функциональной структуры и расчет численности подразделений банка в соответствии с актуальными требованиями внешней и внутренней среды			
	Моделирование и бюджетирование совокупного дохода работников банка			
	Формирование бюджета затрат на персонал			
	Сопровождение и регламентация изменений организационной структуры и численности персонала			
	Внедрение и сопровождение составляющих частей полного совокупного дохода работников банка			
	Мониторинг соответствия организационной структуры требованиям внутренней и внешней среды			
	Мониторинг соответствия уровня полного совокупного дохода рыночному уровню оплаты труда и утвержденному бюджету ФОТ			
	Контроль исполнения утвержденного бюджета затрат на персонал банка			
	Регулирование организационной структуры в соответствии с потенциальными требованиями внутренней и внешней среды			
	Регулирование уровня полного совокупного дохода с учетом изменений рыночного уровня оплаты труда и утвержденного бюджета ФОТ			
	Повышение точности формирования бюджета затрат на персонал банка и его исполнения			

После определения функций всех уровней были разработаны должностные инструкции, инструкции подразделений и регламенты взаимодействия между подразделениями. Проект новой организационной структуры департамента корпоративного развития и управления персоналом представлен на рисунке 19.

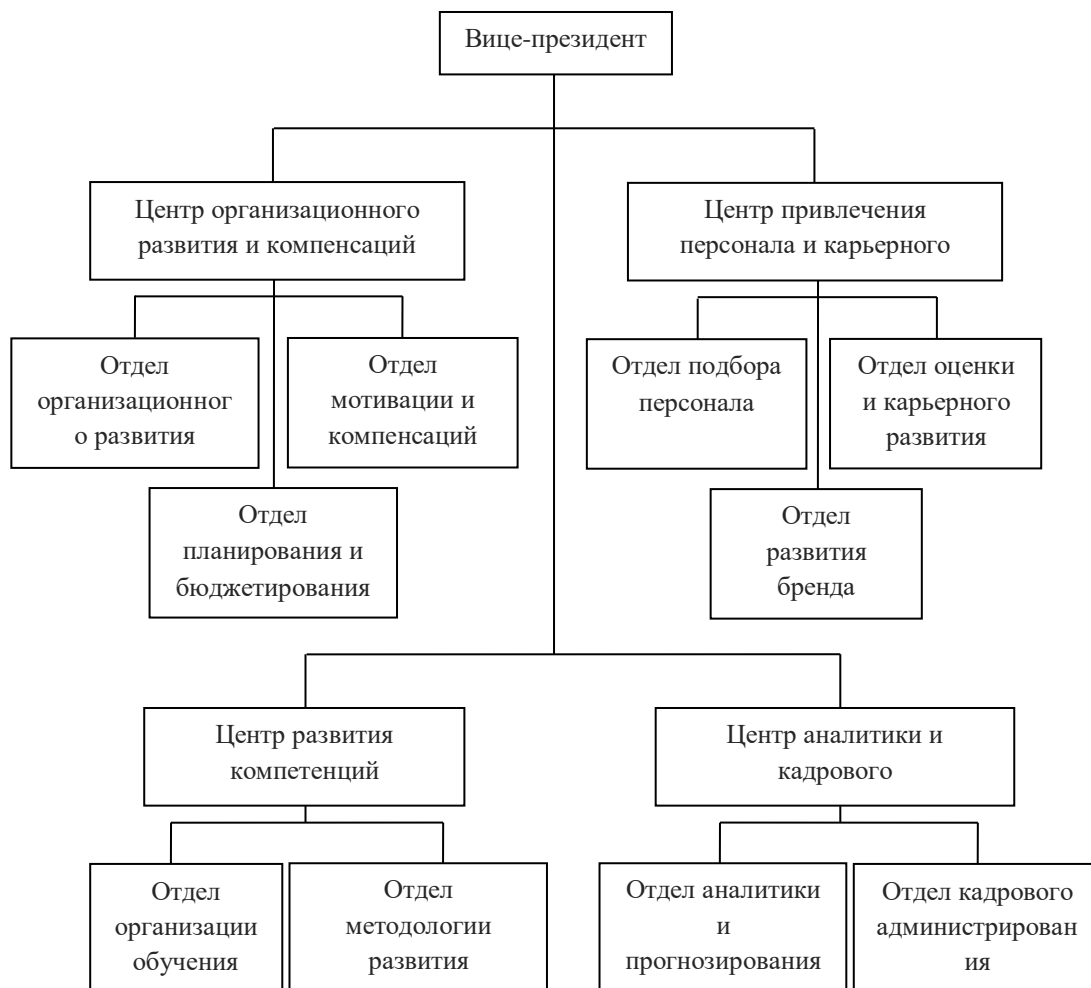


Рисунок 19 – Новая организационная структура департамента корпоративного развития и управления персоналом

Вследствие расширения функциональных обязанностей и ответственности, совокупный доход начальника отдела был увеличен на 20-25%. Средняя заработная плата специалистов увеличилась на 15-17%. Совокупный штат четырех вновь образованных подразделений сократился на 17,64% в сравнении с прежней структурой.

Планируемые результаты реорганизации департамента корпоративного развития и управления персоналом:

- выявлено и устранено дублирование функций между подразделениями посредством детального описания всех функций с помощью матриц компетенций и передачи каждой из них в ответственное подразделение по принципу на одну функцию одно подразделение;
- сокращено число управленческих уровней на два уровня, что улучшило качество вертикальных коммуникаций и увеличило скорость принятия управленческих решений;
- сокращено количество руководящих должностей на 46% в связи с упразднением номинально руководящих позиций, таких как руководитель группы, входящей в отдел;
- производительность труда повысилась на 21,4285% в сравнении со старой структурой;
- расходы на обеспечение деятельности нового подразделения снизились на 10 098,99 тыс. руб. в годовом исчислении притом, что заработная плата сотрудников была увеличена на 15-25%; без повышения заработной платы экономия расходов составила бы 21 204,39 тыс. руб.

3.3 ПРОЕКТ НОВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ЦЕНТРА ПО РАБОТЕ С КЛИЕНТАМИ

После проведенного функционального анализа подразделений банка было выделено направление с одним из наиболее высоких показателей экономического капитала – правовое взаимодействие с клиентами, состоящее из следующих стадий: стадия досудебного регулирования споров, судебная стадия и стадия исполнительного производства. Правовое взаимодействие на разных этапах осуществлялось сразу тремя подразделениями различной направленности деятельности.

Действующая на данный момент схема процесса и взаимодействие ответственных подразделений в ходе его реализации схематично представлено на рисунке 19. Серыми пунктирными линиями со стрелками показаны информационные потоки и взаимодействие подразделений в ходе реализации

бизнес-процесса. Масштаб решаемых задач увеличивался с ростом иерархического уровня, на котором происходило взаимодействие. Ответность по направлению подготавливалась на уровне подразделений, которые являлись конечными исполнителями бизнес-процесса: отдел 1, группа 1, отдел 3; далее отчетность «поднималась» через 3-4 структурных уровня до вице-президентов, которые в свою очередь принимали управленческие решения консенсуально или совместно доводя информацию до президента банка.

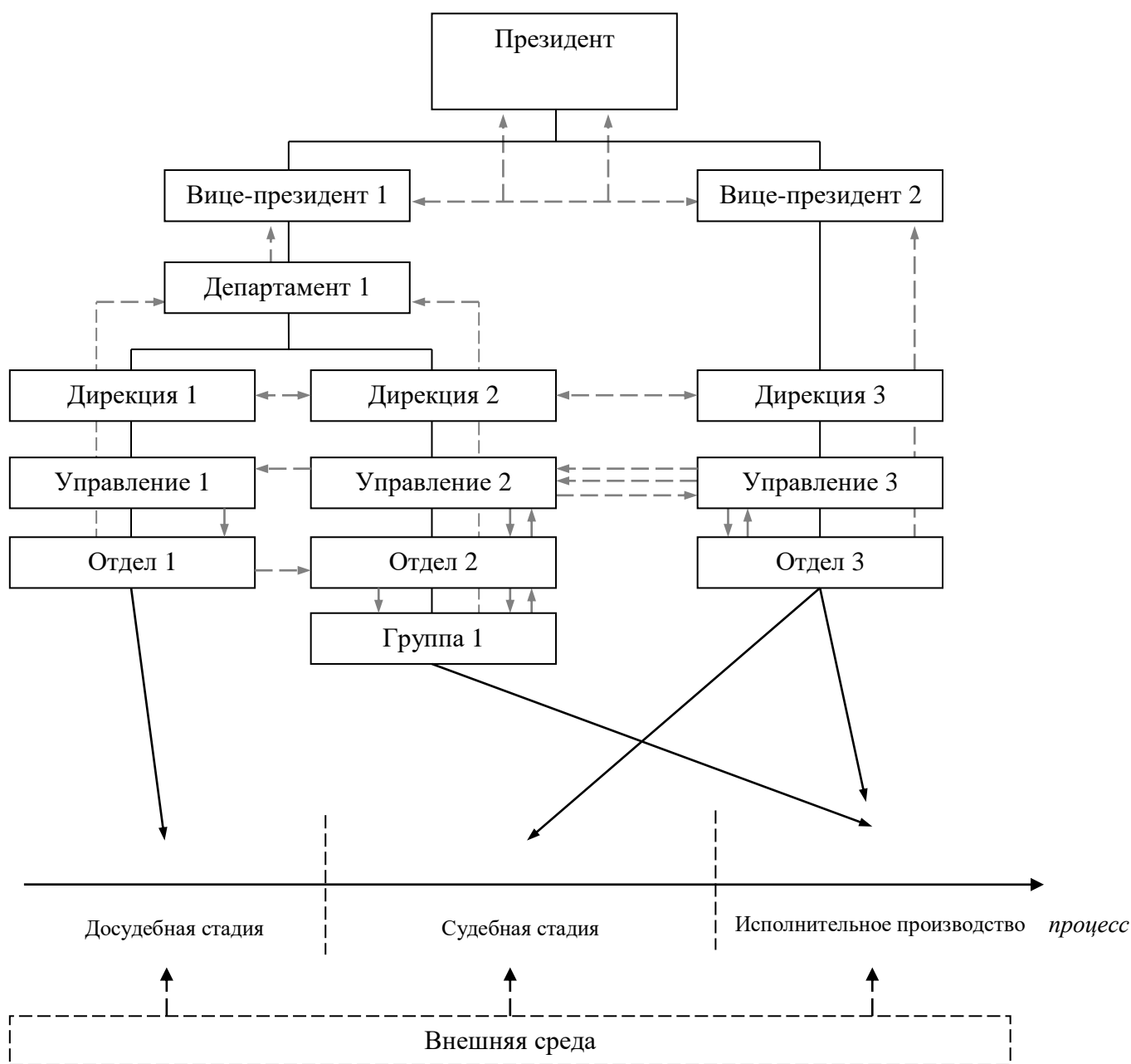


Рисунок 20 - Взаимодействие подразделений на разных стадиях процесса

При этом вице-президент 1 является ответственным за основные бизнес-процессы банка – разработку и сопровождение продуктов для рассматриваемой категории клиентов, а в ведении вице-президента 2 находится часть вспомогательных процессов. Следует отметить, что ключевые показатели эффективности отдела 1 и отдела 3 были связаны с величиной издержек, понесенных в ходе реализации процесса, а между издержками на стадии 1 и стадии 2 процесса была обратная зависимость.

Исходя из анализа бизнес-процесса и взаимодействия подразделений на различных стадиях реализации процесса, можно выделить следующие основные проблемы:

- взаимоисключающие цели у подразделений, задействованных в процессе, что могло явиться причиной межгрупповых конфликтов и ухудшения выхода бизнес-процесса;
- следствием взаимоисключающих целей подразделений является то, что каждое подразделение работает на повышение своей эффективности, а не на повышение эффективности всего процесса;
- избыточное число перекрестных взаимосвязей между подразделениями, что увеличивало временные затраты на реализацию каждой стадии процесса;
- выполнение департаментом 1 как функций, обеспечивающих основные бизнес-процессы банка, так функций, обеспечивающих вспомогательные бизнес-процессы;
- затруднения в принятии управленческих решений по бизнес-процессу в целом из-за избыточного числа управленческих уровней и противоречащих друг другу целей подразделений, что значительно снижает гибкость при изменении условий внешней среды.

Решить проблемы позволит передача бизнес-процесса в ведение вновь созданного подразделения, построенного с учетом принципов модели рекурсивной организации. Максимальный горизонт планирования по бизнес-процессу составляет 2-3 года, поэтому для обеспечения деятельности

необходимы 3 уровня управления, включая специалистов: руководитель центра, начальник отдела / руководитель группы, специалисты. Матрица ответственности подразделения представлена в таблице 17. Схема нового подразделения и взаимодействие его элементов на разных стадиях процесса представлена на рисунке 21.

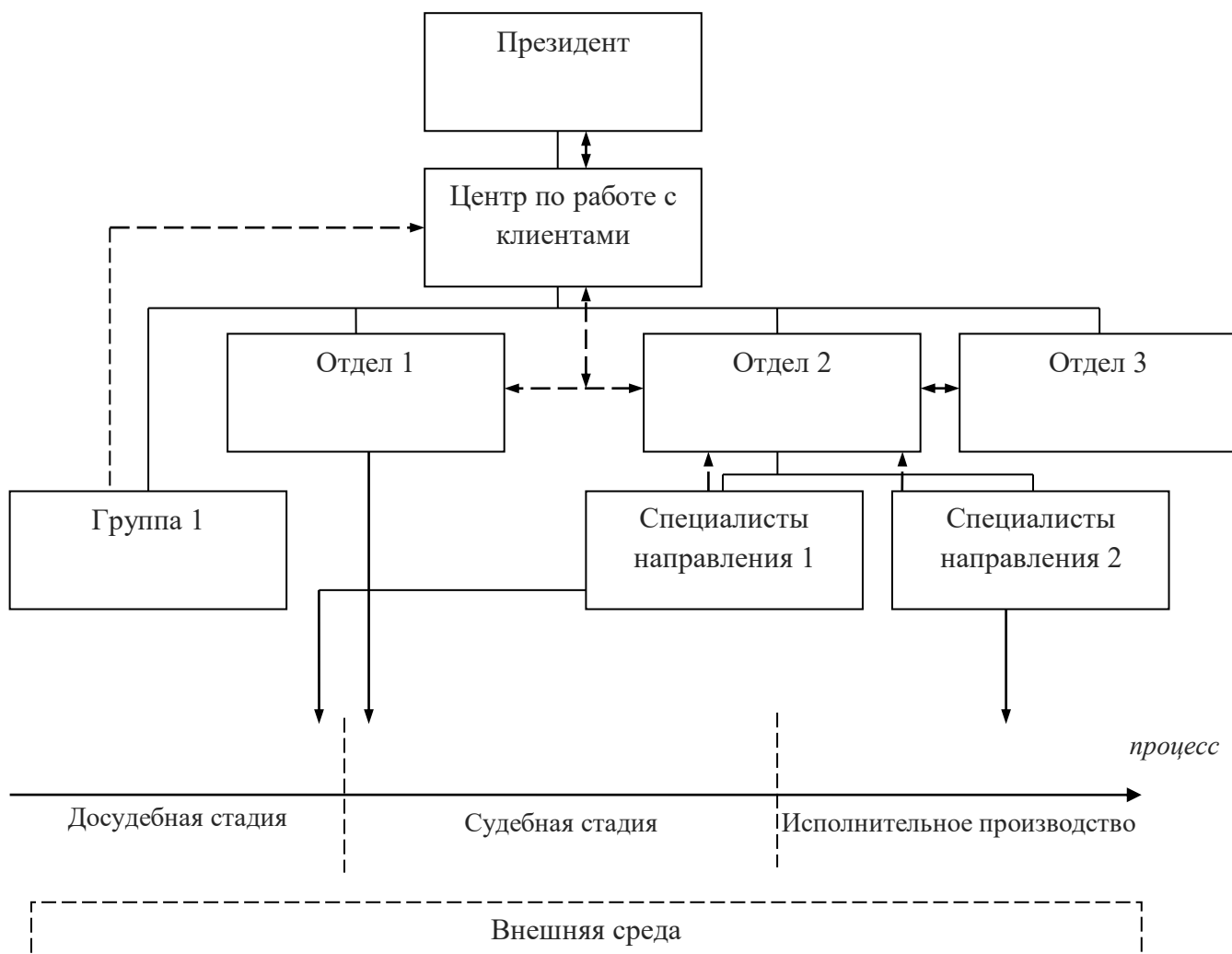


Рисунок 21 – Организационная структура центра по работе с клиентами

В подразделении будет создана группа, подчиняющаяся непосредственно директору центра, и отвечающая за реализацию следующих ключевых функций 1 уровня:

- анализ управленческой отчетности подразделения;
- анализ внешней среды и прогнозирование;
- разработка технических заданий для автоматизации аналитического процесса посредством инструментов бизнес-аналитики.

Таблица 18 - Матрица ответственности нового подразделения

Ключевая функция 3 уровня	Ключевая функция 2 уровня	Центр по работе с клиентами		
		Отдел 1	Отдел 2	Отдел 3
Снижение экономического капитала подразделения, текущих издержек, правовых и регуляторных рисков при урегулировании споров с определенной категорией клиентов	Минимизация издержек в досудебной стадии регулирования споров			
	Минимизация издержек в судебной стадии регулирования споров			
	Мониторинг и своевременное выявление рисков на стадии досудебного регулирования с учетом изменений во внешней среде			
	Контроль исполнения утвержденного бюджета на досудебное регулирование споров			
	Снижение текущего регуляторного риска при взаимодействии с определенной категорией клиентов			
	Снижение издержек, возникающих при взаимодействии с определенной категорией клиентов, при работе с надзорными органами,			
	Контроль своевременного исполнения поступающих документов и минимизация издержек, связанных со штрафными санкциями			
	Снижение правовых и регуляторных рисков при разработке новых продуктов			
	Ведение управленческой отчетности в части исполнения поступающих документов			

Создание нового подразделения – центра по работе с клиентами позволит следующим образом решить выявленные проблемы:

- уменьшение количества иерархических уровней позволит повысить скорость принятия управленческих решений и скорость реакции на изменение условий внешней среды;
- передача бизнес-процесса в ведение одного подразделения (вместо двух, как было ранее) и постановка целей, связанных с результатом всего процесса, а не с промежуточными результатами на различных стадиях,

позволит значительно повысить эффективность на выходе бизнес-процесса;

– создание новой структуры позволит повысить качество вертикальных и горизонтальных коммуникаций, что в свою очередь приведет к повышению эффективности операционного управления в ходе реализации бизнес-процесса.

Затраты на новое подразделение составят 14 747,015 тыс. руб. в годовом исчислении, равны затратам на введение новых штатных мест (11 950,345 тыс. руб.) и затратам, связанным с обеспечением деятельности (2 796,67 тыс. руб.).

Перед вновь созданным подразделением будут стоять следующие цели:

– цель 1 – 6 месяцев – снижение процента взыскания с 64,6% до 51,68% за счет повышения эффективности досудебного регулирования споров, для достижения цели 60% споров должно решаться в досудебном порядке;

– цель 2 – 12 месяцев – снижение процента взыскания с 51,68% до 43,73% за счет перевода половины дел по Свердловской области (36% в общем объеме споров) в менее затратную категорию споров, по которой текущий процент взыскания 29,6%;

– цель 3 – 18 месяцев – снижение процента взыскания с 43,73% до 33,8% за счет перевода 90% дел в основных регионах присутствия (90% в общем объеме споров) в менее затратную категорию споров, по которой текущий процент взыскания 29,6%;

– цель 4 – 3 года – снижение экономического капитала, связанного с бизнес-процессом, на 40%, как следствие выполнения предыдущих целей и снижения регуляторного риска.

Рассматривается 3 прогнозных сценария выполнения целей:

– позитивный сценарий – достижение целей 100%;

– базовый сценарий – достижение целей 75%;

– негативный сценарий – достижение целей 50%.

При позитивном сценарии экономия в первый год работы подразделения составит 34 962,44 тыс. руб., при негативном сценарии экономия составит 10 529,16 тыс. руб. Среднее снижение квартальных текущих затрат при реализации позитивного сценария составит 30 318 тыс. руб./квартал. Расчет снижения затрат подразделения по трем сценариям представлен на рисунке 21.

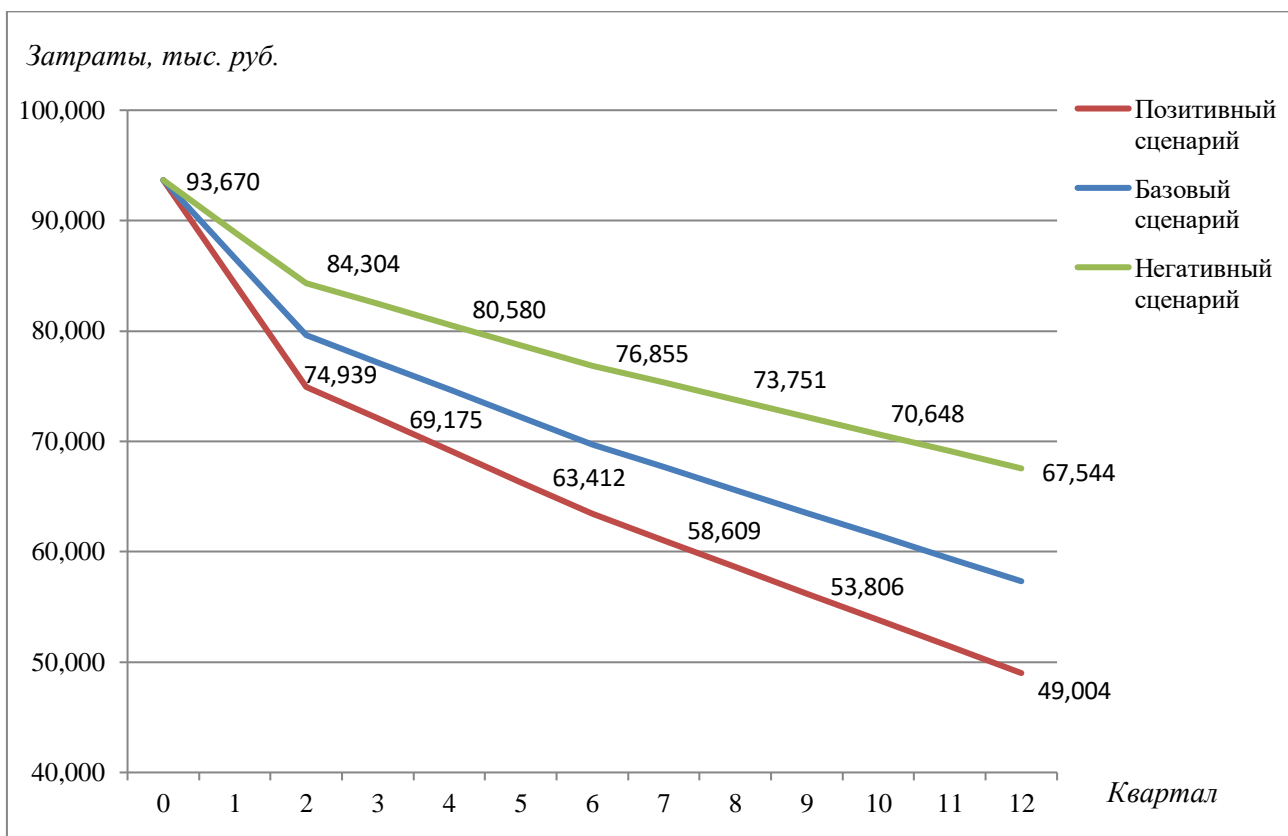


Рисунок 22 – Поквартальный прогноз затрат подразделения

При достижении цели 4 экономический капитал подразделения снизится с 461 680 тыс. руб. до 222 114 тыс. руб. за счет снижения процента взыскания по всем делам и снижения правовых и регуляторных рисков.

3.4. ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТА НОВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ И НАПРАВЛЕНИЯ ИХ РЕШЕНИЯ

Проведение организационных изменений в ПАО КБ «УБРИР» является оправданным и экономически целесообразным. Однако, как показывает практика, насколько эффективным бы ни был проект организационных преобразований, на пути его реализации непременно возникнут преграды,

основной из которых является сопротивление персонала, в особенности консервативно настроенных руководителей.

Перед началом внедрения проекта организационных изменений важно провести встречи и беседы с руководителями и сотрудниками, подразделения которых будут вовлечены в процесс реорганизации. Во-первых, это необходимо для того, чтобы понять, насколько полно они осознают необходимость и неотлагательность изменений, а во-вторых, это поможет выяснить принципиальное отношение руководителей и их подчиненных к предстоящим изменениям. Из тех, кто позитивно относится к предстоящим реформам, необходимо формировать инициативные группы, участники которых будут заниматься внедрением изменений на местах.

Важным в процессе проведения организационных изменений является постоянное информирование персонала о причинах проведения изменений, важности проведения изменений, их этапах и о том, как отразятся изменения на бизнес-процессах, в реализацию которых вовлечены сотрудники. В процессе информирования необходимо задействовать все доступные источники – от корпоративной почты до личных встреч топ-менеджмента с сотрудниками подразделений, в которых планируются преобразования.

Для того чтобы подразделения после реорганизации смогли начать работать по-новому, важно устранить все структурные препятствия. Необходимо построить каналы коммуникаций внутри реорганизованных подразделений, регламентировать новые обязанности и сферы ответственности и довести их до каждого вовлеченного в процесс сотрудника. Особенное внимание при этом следует уделять руководителям реорганизованных подразделений, так как они на своем примере должны показывать сотрудникам как следует работать по-новому, приветствовать оригинальные идеи и вносить вклад в адаптацию корпоративной культуры к новым принципам работы.

ВЫВОДЫ ПО ТРЕТЬЕЙ ГЛАВЕ

В заключительной главе диссертации приведен проект новой организационной структуры ПАО КБ «УБРиР» на примере подразделений, занимающихся обеспечением вспомогательных бизнес-процессов организации.

Расчитан эффект от проведения организационных изменений:

- в подразделениях, занимающихся организационным развитием и управлением персоналом, экономический эффект от оптимизации структуры составит 10 млн. рублей в годовом исчислении при повышении производительности труда более чем на 20%;
- в подразделениях, занимающихся правовым обеспечением деятельности, совокупный годовой эффект составит от 10 до 34 млн. рублей; через три года планируется снижение экономического капитала, связанного со снижением процента взыскания и снижения правовых и регуляторных рисков, на 51,39%.

Выявленный положительный эффект говорит о высокой экономической эффективности и целесообразности предложенных организационных изменений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертации рассмотрены теоретические основы проектирования и развития организационной структуры компании приведены и проанализированы основные виды организационных структур управления, их преимущества и недостатки, сферы применения в различных типах организаций; рассмотрены основы организационного проектирования и проведения организационных изменений в коммерческом банке. Проанализированы специфические особенности банковской деятельности: высокой степени риска, особенностей надзора и регулирования банковской отрасли, требования к капиталу кредитной организации; проанализирована текущая организационная структура публичного акционерного общества «Уральский банк реконструкции и развития» и выделены основные особенности, влияющие на эффективность её функционирования.

Разработан проект изменения организационной структуры, описанный на примере подразделений, ответственных за обеспечение вспомогательных бизнес-процессов кредитной организации; рассчитан экономический эффект исходя из реализации различных сценариев.

В ходе исследования выполнены следующие задачи:

- систематизированы и проанализированы основные виды систем управления коммерческими организациями, приведено сравнение различных видов организационных структур, оценена их применимость в практической деятельности различных субъектов экономических отношений;
- проанализирован процесс организационного проектирования, определены особенности основных подходов к проектированию организационной структуры;
- проанализирован процесс организационных изменений, его основные стадии, описаны модели и методы организационной диагностики;

- описана специфика банковского бизнеса и выявлены специфические особенности организационных структур финансово-кредитных организаций;
- проанализирована организационная структура публичного акционерного общества «Уральский банк реконструкции и развития»;
- разработана общая концепция новой организационной структуры ПАО КБ «УБРИР» с учетом принципов реквизитной организации;
- разработаны проекты новой организационной структуры двух подразделений ПАО КБ «УБРИР»: департамента корпоративного развития и управления персоналом и центра по работе с клиентами;
- произведен расчет эффективности преобразования организационной структуры подразделений, показана экономическая целесообразность проведения организационных изменений.

Проект изменения организационной структуры подразделений ПАО КБ «УБРИР» является практически значимым, эффективность подтверждена расчетным путем. Проект будет предложен к реализации в публичном акционерном обществе «Уральский банк реконструкции и развития».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Положение Банка России от 22 декабря 2014 г. № 446-П «О порядке определения доходов, расходов и прочего совокупного дохода кредитных организаций» [Текст].
2. Положение Банка России от 28 июня 2017 г. N 590-П «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности». Зарегистрирован в Минюсте РФ 12 июля 2017 г. Регистрационный № 47384 [Текст].
3. Банковское дело: учебник / О.И. Лаврушин, И.Д. Мамонова, Н.И. Валенцева [и др.]; под ред. проф. О.И. Лаврушина. — 8-е изд., стер. — М.: КНОРУС, 2009 [Текст].
4. Банковское дело: Учебное пособие / С.А. Людвик, Е.В. Пивень. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2006 [Текст].
5. Международный менеджмент: учебник / И.Г. Владимирова. — 2-е изд., перераб. — М.: КНОРУС, 2013 [Текст].
6. Менеджмент - твоя работа. Создай ноу-хау и действуй! / Л.Д. Гительман. - Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2010 [Текст].
7. Менеджмент: управление организационными системами: учебное пособие для студентов вузов / П. В. Шеметов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. М.: Омега-Л, 2013 [Текст].
8. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: ИНФРА-М, 2013 [Текст].
9. Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг: Учебное пособие для вузов / Липатов С.А. М.: Аспект Пресс, 2004 [Текст].
10. Организация предпринимательской деятельности: Учебник / А.Н. Асаул, М.П. Войнаренко, П.Ю. Ерофеев. Спб.: «Гуманистика», 2004 [Текст].
11. Организационная культура и лидерство / Эдгар Х. Шейн. СПб: Питер, 2002 [Текст].

12. Организационные структуры управления (современное состояние и эволюция): Учебное пособие / Е.С. Мищенко. – Тамбов: Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2011 [Текст].
13. Основы банковского дела: Учебное пособие / Н. В. Горелая М.: Форум, 2013 [Текст].
14. Основы менеджмента: учеб. пособие для студентов вузов / Э. М. Коротков, И. Ю. Солдатова, М. А. Чернышев и др.; под ред. И. Ю. Солдатовой, М. А. Чернышева. - 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2017 [Текст].
15. Основы теории управления. / Под ред. В.Н. Парахиной. — М.: Финансы и статистика, 2004 [Текст].
16. Стратегический маркетинг: Учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. 5-е изд. СПб.: Питер, 2008 [Текст].
17. Теория организации: Учебное пособие / Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю. В. Солдатова; под общ. ред. Л. С. Ружанской.— Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015 [Текст].
18. Теория управления: учебное пособие / Е.В. Корниенко, Л.Д. Шиндина. Таганрог: РГСУ, 2015 [Текст].
19. Управленческая диагностика: теория и практика: Учебное пособие / А.М. Григан. Ростов н/Д: Изд-во РСЭИ, 2009 [Текст].
20. Агниашвили Л.Г. Информационные технологии в современном мире // Вестник РУДН, серия экономика. 2012. № 1 [Текст].
21. Андрианова Е.П., Баранников А.А. Современные подходы к управлению кредитным риском в коммерческом банке // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2013. № 87 (03) [Текст].
22. Белоцерковский В.И., Бондаренко Т.Г. Построение функционально-экономической структуры коммерческого банка // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2010 [Текст].

23. Большчев О.Н. Этапы формирования и развития сетевых предпринимательских структур // Известия ТулГУ. 2009. № 1 [Текст].
24. Владимирова И.Г. Дивизиональные структуры управления компаниями // Менеджмент в России и за рубежом. 2006. № 3 [Текст].
25. Владимирова Т.А., Пашкин Д.Г. Экономический капитал как инструмент антикризисного управления в коммерческих банках // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2009. № 4 (8) [Текст].
26. Головкова А.С, Шушляпина Г.Г. Процессный подход к управлению деятельностью предприятия // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2016. №1 [Текст].
27. Гончарова М.В., Гончаров А.И. Международное соглашение «Базель 1»: влияние на банковское регулирование в Евросоюзе и России // Вести ВГУ. 2013. № 3(20) [Текст].
28. Зюбанов Ф.С. Влияние организационных изменений на конкурентоспособном прелприятии // Бизнес в законе. 2011. № 2 [Текст].
29. Иванюлов Э.Б. Процессный подход в организационном проектировании // СГТУ. 2010 [Текст].
30. Исаев Р.А. Комплексная бизнес-модель коммерческого банка // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2010. № 15 [Текст].
31. Карпова Е.С. Экономический и регулятивный капитал в российской банковской практике // Universum: экономика и юриспруденция. 2015. № 5 (16) [Текст].
32. Коблова Ю.А. Виртуальные организации как новейшая форма сетевых структур // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2013. № 3 [Текст].
33. Коваленко О.Г., Медведева О.Е. Банковские риски: сущность, классификация // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2013. № 3 [Текст].

34. Кочеихин А.Л. Бизнес-процессы как основной фактор инновационной деятельности коммерческого банка. Реинжиниринг бизнес-процессов // Транспортное дело России. 2011 [Текст].
35. Кузнецов Ю.В., Мелякова Е.В. Развитие подходов к проектированию организационных структур управления // Актуальные проблемы хозяйственной практики, Terra Economicus. 2013 [Текст].
36. Николаев М.А., Ступаков Б.А.. Сетевые организационные структуры: основные понятия, признаки, виды и роль в современной экономике // Вестник ПсковГУ, серия «Экономические и технические науки». 2014. № 5 [Текст].
37. Родина Л.А., Завадская В.В., Кучеренко О.В. Управление кредитным риском в коммерческом банке // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2013. № 3 [Текст].
38. Руковчук А.В. Оптимизация организационной структуры управления банком // Управленческое консультирование. 2011. № 2 [Текст].
39. Рыбченко Н.Е. Проектирование системы управления компании на основе процессного подхода. // Управление большими системами, 2003. № 4 [Текст].
40. Тихомиров В.П. Организационные изменения и концепция обучающейся организации // Образование, МЭСИ. 2004 [Текст].
41. Филонович С.Р. Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике // Экономика. Социология. Менеджмент. 2005. № 4 [Текст].
42. Ханышева З.М., Ткачева Е.Н. Виртуальные организации в современной экономике: предпосылки становления и особенности управления // Вопросы экономики и права. 2012. № 2 [Текст].
43. Чернышова О.Н., Федорова А.Ю., Черкашнев Р.Ю. Анализ эффективности организационных структур банков // Социально-экономические явления и процессы. 2017. № 3 [Текст].

44. Банки и банковская система [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/>
45. Банковское дело [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/>
46. Банки: сущность, виды и функции [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://mir-fin.ru/>
47. Виртуальная структура организации: плюсы и минусы [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://spravochnick24.ru/>
48. Достоинства и недостатки виртуальных предприятий [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.managertip.ru/>
49. Капитал коммерческого банка. Структура банковского капитала [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://psyera.ru/>
50. Методика описания (структуризации) бизнес-процессов коммерческого банка и ее практическое применение [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.reglament.net/>
51. Проектная структура управления [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.upravlenie24.ru/proektstruktura.htm>
52. Расчет экономического капитала как показатель зрелости системы управления рисками [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.nsd.ru/>
53. Организационная структура банка [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.banki.ru/>
54. Организационная структура коммерческого банка [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://economics.studio/>
55. Организационная структура коммерческого банка [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://banki-uchebnik.ru/>
56. Сетевая организационная структура [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://spravochnick.ru/>
57. Сетевые и виртуальные организации: состояние, перспективы развития [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/>

58. Структурный, функциональный, процессный и проектный подходы к построению организационной структуры [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://corpsite.ru/>
59. Официальный сайт ПАО КБ «УБРиР» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.ubrr.ru/>
60. Официальный сайт ЦБ РФ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.cbr.ru/>
61. Функциональная организационная структура [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://port-u.ru/>