

Лінійна формальна структура



Лінійна формальна структура

Переваги:

висока гнучкість,
скорочення часу руху інформації з інстанцій,
використання вигід спеціалізації управлінської праці.

Недоліки:

можливе перетинання сфер компетенції,
нескоординованість розпоряджень, внаслідок чого можуть виникати
конфліктні ситуації.

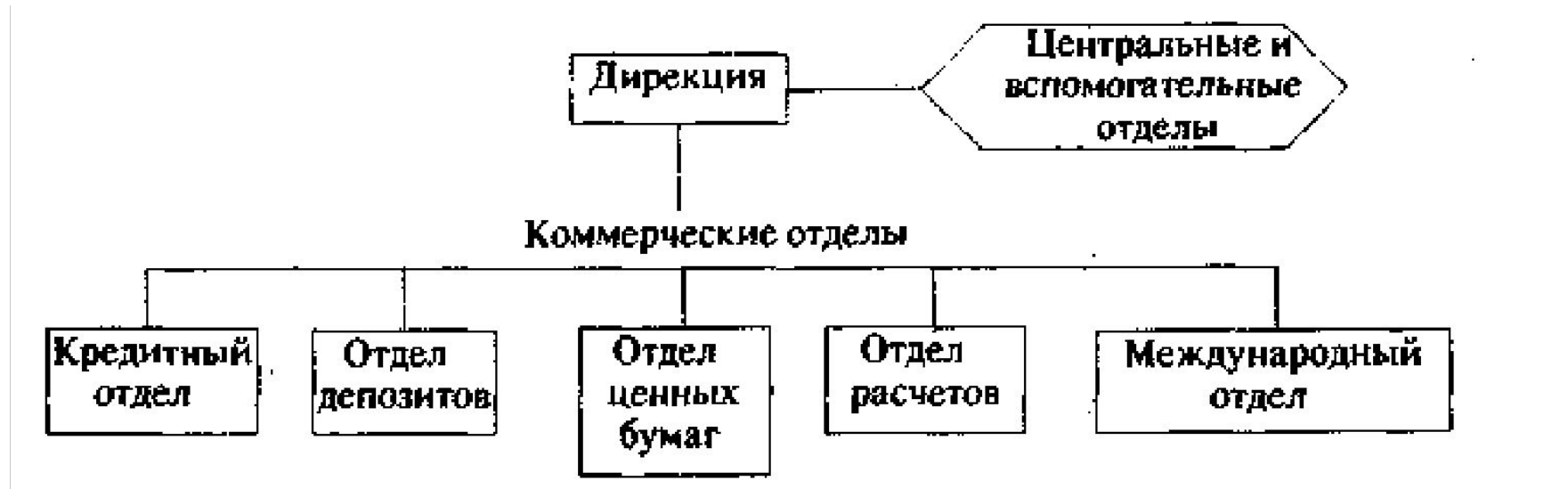
**Придатна тільки для невеликих банків або структур
підрозділів (філій).**

функціональна формальна структура

Характерно існування трьох типів відділів:

- 1) **Центральні відділи**, створені при дирекції й безпосередньо їй підпорядковані:
секретаріат, юридичний відділ, народно-господарський відділ, відділ кадрів, організаційний відділ, ревізійний відділ й ін.
- 2) **Допоміжні (господарсько-управлінські) відділи**, що здійснюють внутрібанківське керування й облік:
бухгалтерія, реєстратура, обчислювальний центр, вузол зв'язку (телефонний комутатор, телетайп, телекс, телефакс), експедиція, друкарня, матеріальний відділ, центральна картотека й ін.
- 3) **Комерційні відділи**, відповідальні за виробництво й збут послуг банківським клієнтам:
кредитний відділ, відділ розрахунків, відділ депозитів, відділ по операціях із цінними паперами, відділ по зберіганню цінностей, міжнародний відділ, відділ по консультуванню клієнтів й ін.

функціональна формальна структура



функціональна формальна структура

Переваги:

простота,

прозорість,

поліпшена координація у функціональних областях,

відсутність дублювання функцій і робіт,

централізація використання матеріальних ресурсів,

спеціалізація співробітників забезпечує неухильний ріст їхнього професіоналізму,

високий рівень внутрібанківської спеціалізації, що забезпечує технічно бездоганне виконання послуг

Недоліки:

традиційні конфлікти між підрозділами,

їхня зацікавленість у досягненні своїх цілей і рішенні своїх, а не загальних завдань,

роздробленість, що змушує клієнтів спілкуватися з різними виконавцями в різних підрозділах, зайнятих поточною роботою,

вузька спеціалізація утрудняє координацію діяльності відділів і рішення виникаючих у клієнтів проблем комплексного характеру

Дивізіональна структура

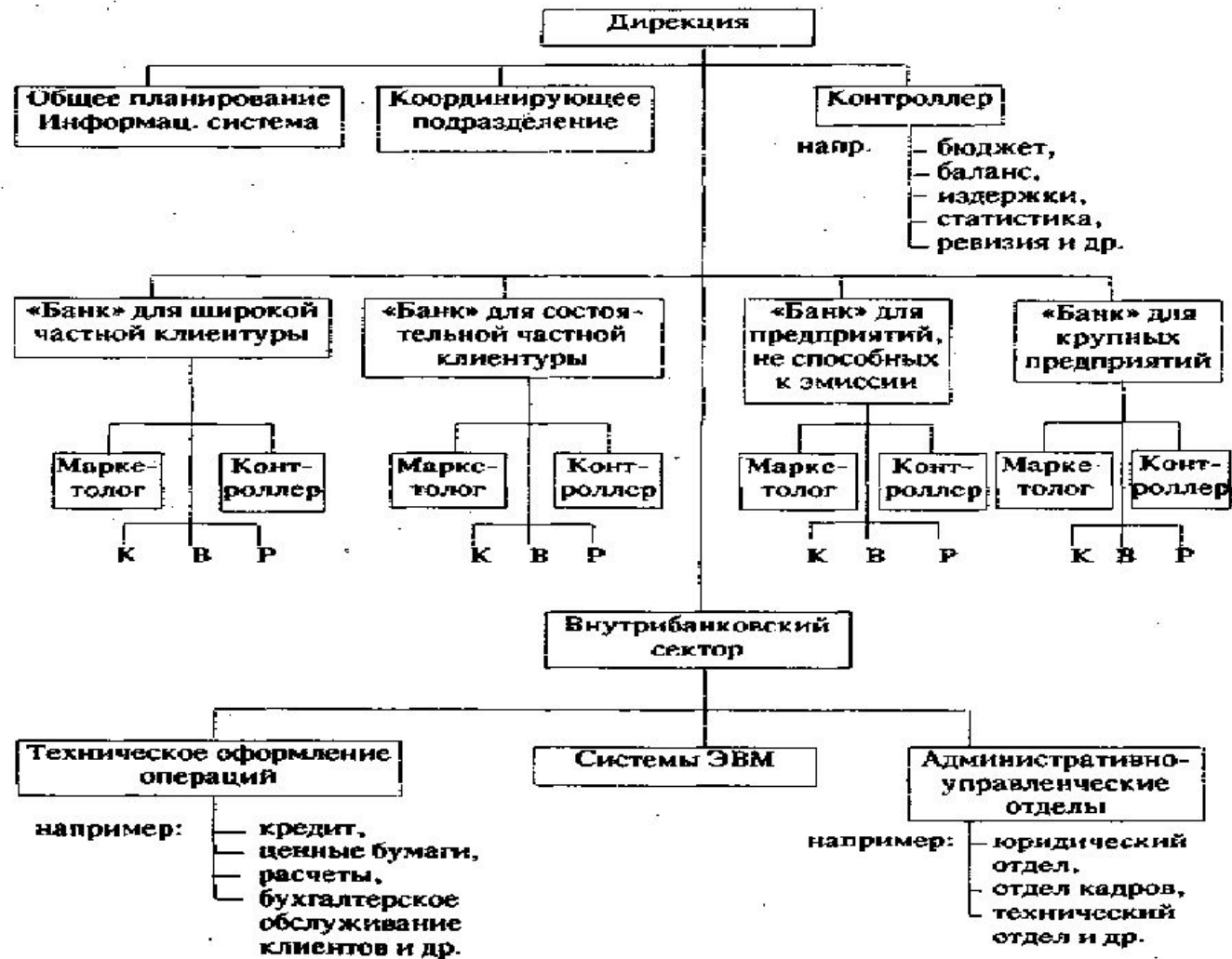
Поділ банку на ряд великих дивізіонів, або прибуткових центрів (profit centers)

Особливістю є те, що на дивізіонних менеджерів, поряд із широкими повноваженнями по плануванню й прийняттю рішень накладає також повна відповідальність за прибутковість підлеглих їм дивізіонів

- зберігаються й деякі функціональні відділи, які виконують роль консультантів дирекції й надають підтримку дивізіонам на етапі підготовки рішень,
- вище керівництво здійснює тільки контрольні функції, втручаючись у діяльність дивізіонів лише у виняткових випадках.

Дивізіональна структура

ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ



Обозначения: К — кредитование, В — услуги по вложению капитала,
Р — услуги по расчетам

Приклад дивізіональної структури банку: First National City Bank

Наприкінці 60-х років сформував наступні часткові банки:

- 1) **Корпоративна банківська група** (Corporate Banking Group), що обслуговує національні й транснаціональні великі підприємства;
- 2) **Комерційна банківська група** (Commercial Banking Group), що займається угодами із середніми й дрібними підприємствами, не здатними до емісії;
- 3) **Персональна банківська група** (Personal Banking Group), що спеціалізується на обслуговуванні широкої приватної клієнтури;
- 4) **Група інвестиційного менеджменту** (Investment Management Group), сферою діяльності якої є керування майном складаючись заможних приватних клієнтів й інституціональних вкладників;
- 5) **Міжнародна банківська група** (International Banking Group), що має справу з філіями банку за рубежом і закордонними банками-кореспондентами.

Крім цих дивізіонів, у банку існує **операційна група** (Operational Group) для здійснення внутрібанківської організації й керування

Дивізіональна структура

Переваги:

- більш тісний, чим в інших організаційних структурах, взаємозв'язок матеріального стимулювання банківських підрозділів з результатами їхньої діяльності, що підсилює мотивацію працівників

Недоліки:

небезпека виконання подвійний (потрійний і т.д.) роботи при здійсненні однакових функцій (кредитування, прийом внесків і ін.) різними дивізіонами;

можливість виникнення ситуацій, коли діяльність дивізіонних менеджерів орієнтується лише на короткострокові цілі при ігноруванні довгострокових, тому що використання прибутку як найважливіший критерій оцінки легко може до цього привести.

клієнт для рішення своїх фінансових проблем в «своєму» частковому банку повинен знов-таки вступати у відносини із численними контактними підрозділами

Матрична формальна структура

Комбінуються один з одним **два критерії побудови** організаційної структури - економічні функції керування й групи послуг.

Поряд з функціональними відділами в банку існує інститут менеджерів груп послуг. При цьому менеджери груп послуг мають повноваження прийняття рішень у рамках «своєї» групи послуг і здійснюють координацію діяльності інших відділів, сприяння яких виявляється необхідним у кожному конкретному випадку

матричная формальная структура



матрична формальна структура

Переваги:

інтенсивна взаємодія між менеджерами груп послуг і функціональних відділів,

ефективний обмін інформацією, внаслідок чого прийняті рішення більш повно враховують загальбанківські цілі, а не орієнтуються тільки на меті окремих підрозділів.

Недоліки:

можливість виникнення конфліктів у випадку недостатньо чіткого розмежування повноважень керівників функціональні відділів і менеджерів груп послуг

клієнторієнтована формальна структура

На верхньому рівні цієї структури розташовані **п'ять департаментів**:

- 1) департамент по роботі з клієнтами,
- 2) казначейство,
- 3) департамент забезпечення банківських операцій,
- 4) департамент бухгалтерського обліку й звітності,
- 5) департамент аналізу й розвитку.

В обов'язки співробітників **управлінь по роботі з клієнтами** входить їхнє повне обслуговування по всіх видах наданих банком послуг.

Вони повинні вміти пояснити клієнтові правила надання послуг і дати свої рекомендації з можливих операцій.

Вони зобов'язані виступати ініціаторами спілкування із клієнтом, відслідковувати його фінансовий стан і фінансові потоки, створювати йому комфортні умови обслуговування, аргументовано переконувати й робити кваліфіковані консультації про стан ринку банківських послуг та ситуації у фінансовій сфері.

У рамках такого підрозділу можуть функціонувати **три управління**:

по роботі з фізичними особами, з юридичними особами, з VIP-клієнтами;

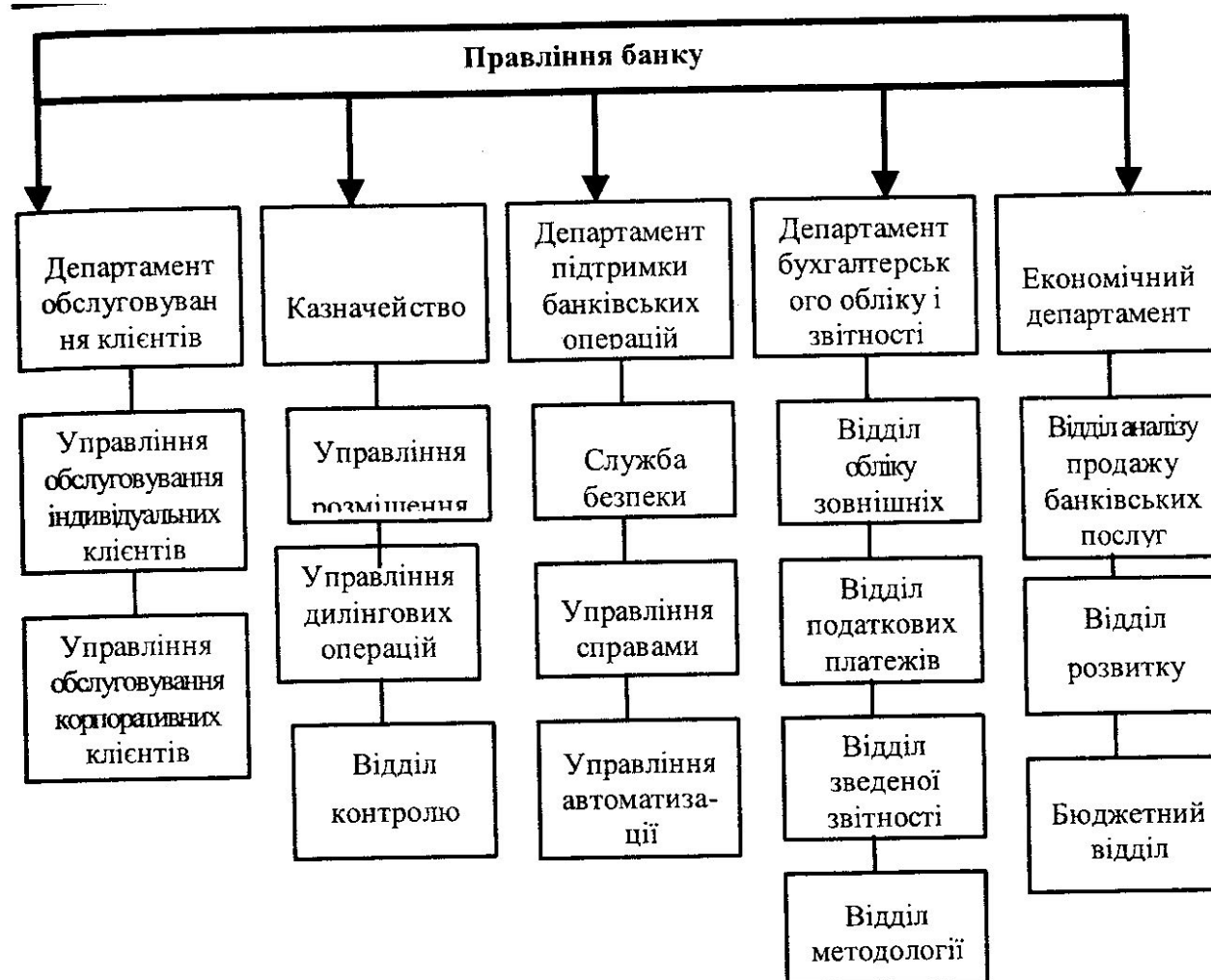
іноді може зустрічатися й управління по роботі зі спеціальними клієнтами

клієнторієнтована формальна структура

Казначейство займається управлінням фінансовими потоками, залученням і розміщенням ресурсів, роботою на фінансових ринках. Воно забезпечує також контроль і керування ліквідністю, позиціями, різноманітними бюджетами й лімітами.

Департамент підтримки банківських операцій поєднує всі підрозділи, що забезпечують і підтримують виконання операцій

клієнторієнтована формальна структура



клієнторієнтована формальна структура

Переваги:

ідеально підходять у ситуації твердої конкуренції й боротьби за кожного клієнта, тому що можуть сприяти організації кращого обслуговування;

більш висока здатність контролювати процеси і краще координувати всі дії;

властива чіткість й ясність поставлених цілей і завдань.

Недоліки:

дублювання деяких функцій й як слідство - більша затратність

Споживча дивізіональна формальна структура

Два підрівня керування:

- **більш низький – операційний**, який ділиться на FRONT-(основний) і BACK-(допоміжний) офіси.

Завдання FRONT-офісу: здійснює тільки обслуговування клієнтів.

Завдання BACK-офісу: здійснює весь необхідний для цього спектр операцій.

- **більш високий - HEAD-офіс (головний офіс)** - являє собою рівень, відповідальний за загальне керування й розвиток.

Завдання HEAD-офісу: загальне керування, розвиток, аналіз, маркетинг і керування фінансами.

Характерний поділ бухгалтерії на два рівні:

основну (або головну) бухгалтерію й операційну (або допоміжну).

Головна бухгалтерія відноситься до HEAD-офісу. У її компетенції входить визначення методології обліку, регламентація обліку, контроль і внутрішній аудит; керування податками, консолідація й аналіз звітності допоміжних бухгалтерій, взаємодія з контролюючими органами, коректування даних і т.п.

Допоміжні бухгалтерії забезпечують відбиття операцій у регістрах обліку відповідно до вимог головної бухгалтерії

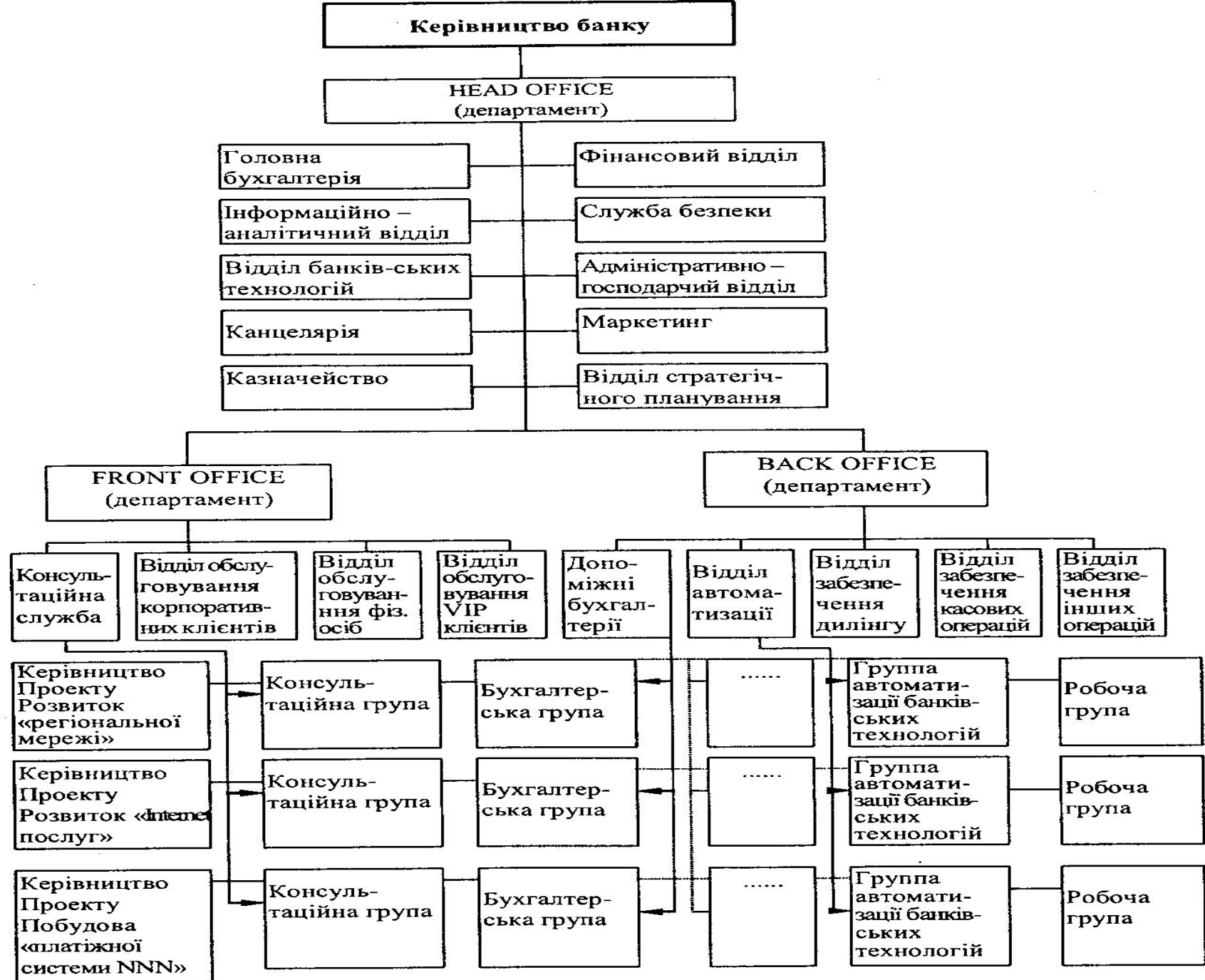


Рис. 2.1.8. Матрична структура банку

Лінійно-штабна формальна структура

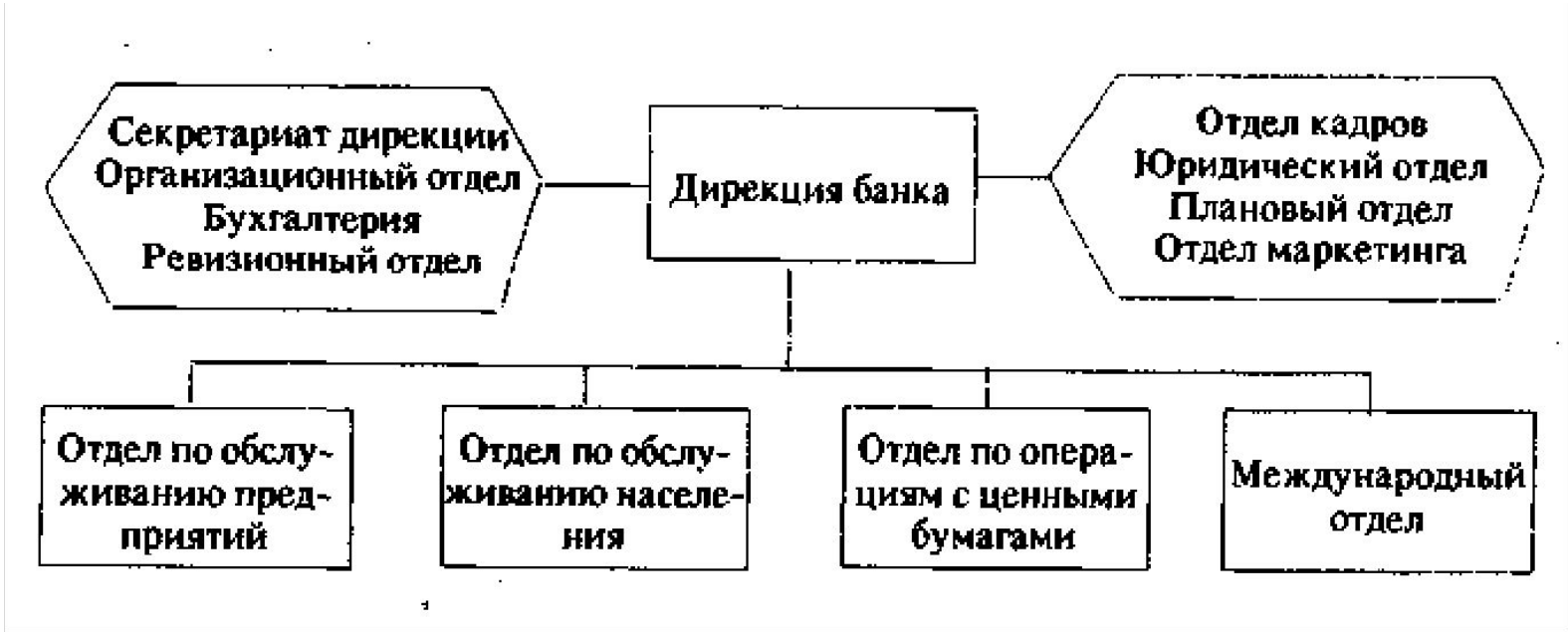
Створення інстанцій двох видів:

- **лінійних інстанцій**, що володіють правом віддачі розпоряджень,
- **спеціалізованих штабів**, які можуть лише приймати розпорядження від вищестоящих лінійних інстанцій, але самі правом їхньої віддачі не володіють.

Таким чином, ці штаби істотно відрізняються від штабів у багатолінійній структурі керування: тут вони виступають тільки як консультативний орган, що надає допомогу лінійним інстанціям у підготовці прийняття рішень.

Прикладами штабів такого роду можуть бути відділ кадрів, юридичний відділ, відділ маркетингу й інші

Лінійно-штабна формальна структура



Лінійно-штабна формальна структура

Переваги:

чітке розмежування повноважень (як в однолінійній структурі) і використання спеціалізації управлінської праці (як у багатолінійній).

Недоліки:

процеси підготовки рішення і його прийняття строго розділені. А оскільки штаби не можуть безпосередньо вплинути на ухвалення рішення лінійною інстанцією, це може приводити до зниження їхньої мотивації й відповідальності за висунуті пропозиції.

У зв'язку із цим, крім розглянутого варіанта лінійно-штабної структури, на практиці використовується також **модифікована лінійно-штабна структура**, при якій поряд зі штабними відділами без права віддачі розпоряджень створюються штаби, що володіють обмеженим правом віддачі розпоряджень (ревізійний відділ, юридичний відділ й інші).