Кафедра Маркетинга и коммерции ВГУЭС
Кметь Елена Борисовна
к.э.н., доцент

Тема 10. Организационные структуры управления банком

Дисциплина
«Маркетинг в финансово-кредитных учреждениях»

СОДЕРЖАНИЕ ТЕМЫ

Ключевые понятия

Учебный материал:

10.1. Организационные структуры управления банком

10.2. Организационно-управленческая структура отдела маркетинга банка

Вопросы для самопроверки

Рекомендованная литература

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Организационно-управленческая структура банка
Классические структуры банка
Адаптивные структуры банка
Функциональные структуры банка
Дивизионные (дивизиональные) структуры банка
Проектные структуры банка
Матричные структуры банка
Адаптивные структуры банка
Функциональная структура службы маркетинга
Географическая структура службы маркетинга
Товарная структура службы маркетинга
Рыночная структура службы маркетинга
Товарно-рыночная (матричная) структура службы маркетинга

10.1. Организационные структуры управления банком

ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СТРУКТУР БАНКА

Организационная структура банка предполагает организационное построение внутренней структуры банка.

Организационные структуры внутреннего построения банка делятся на две большие группы: ***классические и адаптивные***.

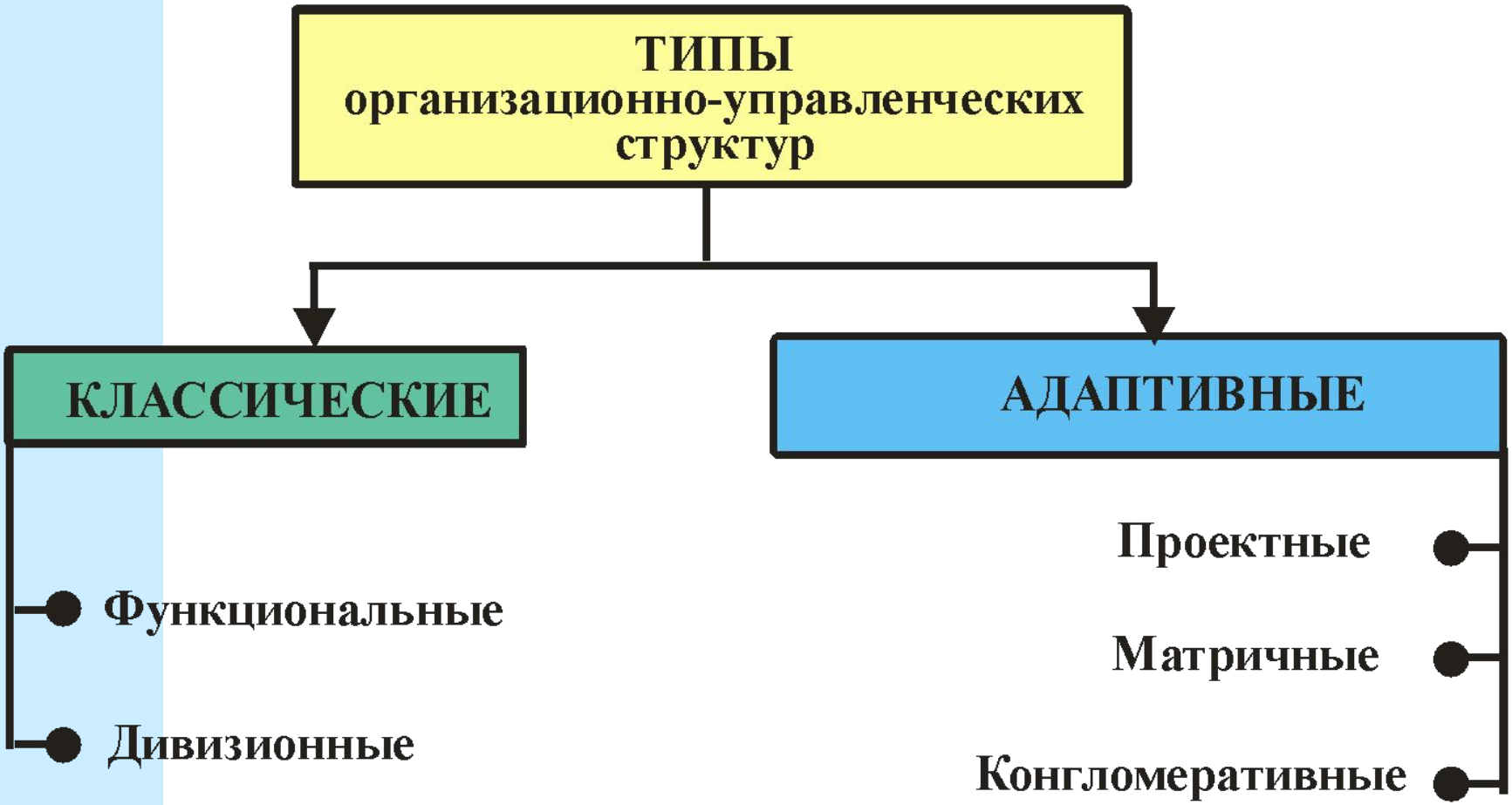
КЛАССИЧЕСКИЕ (или традиционные) формы организационного построения банков включают:

- **функциональные** (основные и обеспечивающие)
- **дивизионные**

АДАПТИВНЫЕ СТРУКТУРЫ, создаваемые на временной или постоянной основе организационные структуры, для решения и реализации дополнительных, вспомогательных задач:

- **Проектные**
- **Матричные**
- **конгломеративные**

ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СТРУКТУР БАНКА



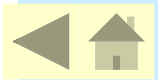
ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Функциональные подразделения и службы – это обособленные подразделения (службы), реализующие функции в соответствии с делением всей деятельности банка на главные части, т.е. выполняют массивы однотипных задач

По типу решаемых задач выделяют основные и обеспечивающие подразделения.

Основные подразделения, создающие непосредственно банковские услуги, либо участвующие опосредованно в их создании.

Обеспечивающие подразделения и службы, не участвующие в основных операциях, а выполняющие задачи вспомогательного и обслуживающего характера



ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

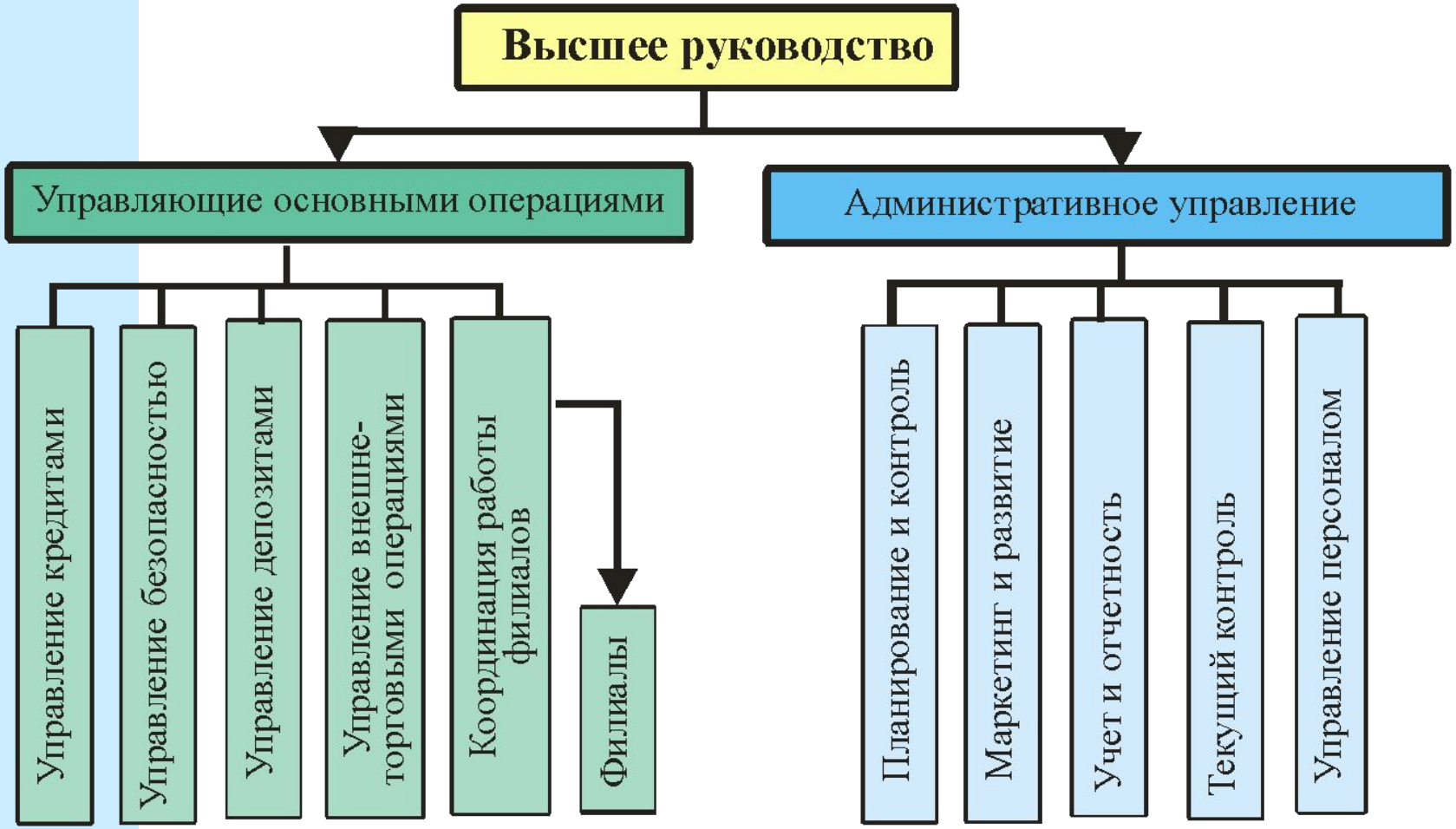
ОСНОВНЫЕ подразделения:

- отдел пассивных операций, включающий кредитование физических лиц (краткосрочное и долгосрочное), кредитования юридических лиц (краткосрочное и долгосрочное),
- отдел валютных операций
- отдел операций с ценными бумагами
- отдел бухучета и отчетности
- планово-аналитический отдел,
- отдел маркетинга и т.д.

ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ подразделения и службы:

- отдел кадров,
- нормативно-правовой отдел,
- отдел информационного обеспечения,
- отдел технического обеспечения,
- хозяйственные службы.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ БАНКА



ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Функциональная структура предполагает деление всех функций банка на отдельные блоки, имеющие свои конкретные задачи и обязанности. При этом персонал банка подразделяется по различным направлениям деятельности.

Достоинства: стимулирует деловую и профессиональную активность, уменьшает дублирование функций, улучшает использование ресурсов, координацию и контроль.

Недостатки: иногда ведет к обострению противоречий, что способствует возникновению конфликтных ситуаций, увеличивает цепь команд, снижает гибкость структуры м возможность адаптации к изменениям внешней среды. Узкая специализация препятствует внедрению прогрессивных банковских технологий. Клиенту для решения своих проблем приходится обращаться к нескольким подразделениям, т.е. услуги, предоставляемые одному клиенту, носят дискетный характер, отсутствует общая картина по взаимодействию с клиентом.

С увеличением объемов деятельности, количества услуг и клиентов, функциональная структура становится неэффективной.

ДИВИЗИОННАЯ СТРУКТУРА

Дивизионные подразделения и службы, создаются для реализации пакетов банковских продуктов, ориентированных на отдельные группы клиентов. Дивизионная организация предполагает разделение на отдельные *дивизионы* - новые крупные объекты управления, своеобразные мини-банки (специализированные линейные подразделения) Критерием эффективности функционирования которых является величина прибыли.

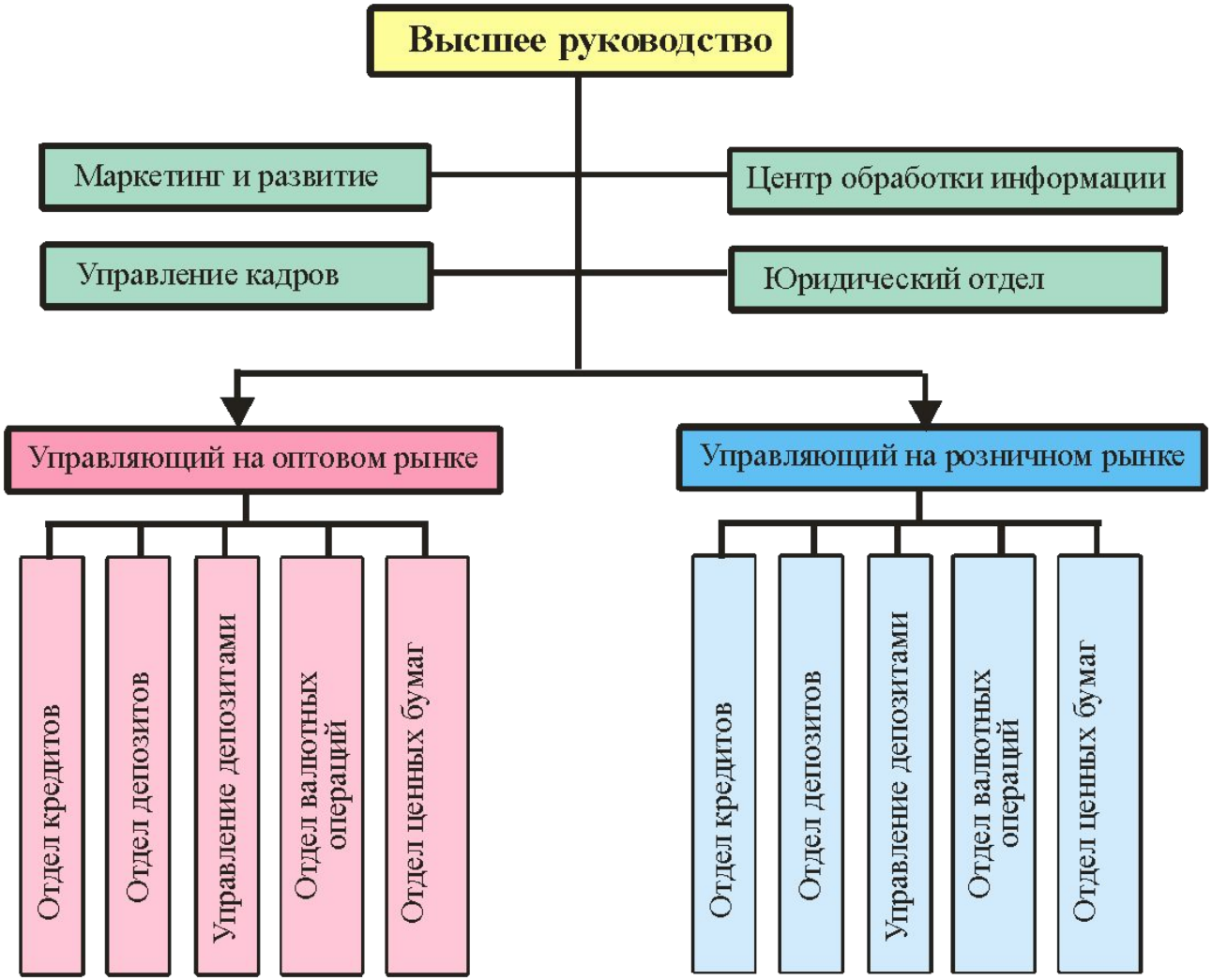
Дивизионная структура может быть ориентирована на продукт, потребителя, обслуживание отдельных территорий.

Продуктовая дивизионная структура применяется банком, если он реализует большой спектр банковских продуктов, каждый из которых в равной степени важен для банка. Очень часто такую структуру имеют универсальные банки.

В том случае если банк обслуживает различные по характеру рынки сбыта, то он строит свою структуру по **принципу потребителя**.

Часто деятельность охватывает отдельные территории, в том числе и международный рынок. В такой ситуации используется **дивизионная региональная структура.** Она позволяет учесть особенности местного законодательства, предпочтений потребителей, общественное мнение.

ДИВИЗИОННАЯ СТРУКТУРА, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ



ДИВИЗИОННАЯ СТРУКТУРА

Достоинства:

- Позволяет сосредоточиться на конкретном продукте, потребителе или территории, что обеспечивает достижение больших успехов в повседневной деятельности
- Усиливает контроль за использованием ресурсов и получением доходов
- Ускоряет реакцию на изменение внешних условий, конкуренции, технологии, предпочтений клиентов
- Облегчает контроль и планирование

Недостатки:

- Допускает дублирование функций
- Увеличивает затраты на управление

АДАПТИВНЫЕ СТРУКТУРЫ

Для того, чтобы эффективно реагировать на новшества, необходимо внедрять адаптивные структуры. Их можно быстро модифицировать в соответствии с изменениями окружающей среды, потребностями банка и целевого рынка.

Адаптивные структуры, создаваемые на временной или постоянной основе организационные структуры, для решения и реализации дополнительных, вспомогательных задач, например:

- проектные временные структуры, созданные для реализации крупномасштабных проектов (инвестиционных проектов)
- отделы разработки новых банковских продуктов,
- представительства,
- банковские группы, объединения, холдинги
- финансово-промышленные группы с участием банков

Три последних относятся к внешним подразделения банка, например у Сбербанка 34 отделения, включающих 782 филиала по России.

ПРОЕКТНЫЕ АДАПТИВНЫЕ СТРУКТУРЫ

Адаптивные структуры бывают **проектными, матричными, конгломеративными.**

Проектная структура является временной и создается для реализации конкретного проекта. Ее цель состоит, в том, чтобы собрать в одну группу квалифицированный персонал для решения важной задачи в конкретные сроки, в условиях ограниченности ресурсов. Когда проект завершен, команда распускается. Сотрудники из одного проектного отдела могут переходить в другой для решения новых проблем или на постоянное место работы. В такую группу могут входить сторонние специалисты-консультанты, принятые на временной основе.

МАТРИЧНЫЕ АДАПТИВНЫЕ СТРУКТУРЫ

В **матричной адаптивной структуре** участники группы подчиняются руководителю проекта и руководителю функционального отдела, в котором они работают постоянно.

В зависимости от важности проекта полномочия его руководителя изменяются от практически линейной власти до штабных полномочий. Руководитель проекта может держать под контролем все функции (анализ, планирование, организацию и контроль). Он распоряжается всеми видами ресурсов.

Однако матричные структуры сложны, в ряде случаев они конфликтны. Внутри матричной структуры собраны разные люди, интересы, характеры, жизненные ценности которых неодинаковы. Эти структуры неэкономичны, нередко возникает двоевластие.

Вместе с тем матричные структуры часто используются в банковском деле, когда руководство пытается создать новую службу, разработать и предложить новый продукт, усовершенствовать технологию и технику. Матричная структура более гибка, облегчает координацию деятельности.

КОНГЛОМЕРАТИВНЫЕ АДАПТИВНЫЕ СТРУКТУРЫ

В **конгломеративной структуре** высшее руководство отвечает за стратегическое планирование, координацию и контроль деятельности в рамках организации.

Вокруг центра объединяется ряд стратегических бизнес-единиц, занимающихся конкретными видами деятельности, которые могут самостоятельно принимать основные оперативные решения, нов финансовом отношении подчинены центру.

Достоинствами такой структуры является относительная самостоятельность подразделений, их нацеленность на результат, наличие оптимальной организационной структуры внутри подразделения.

Конгломерат может легко избавляться от неперспективных подразделений и приобретать более эффективные СБЕ.

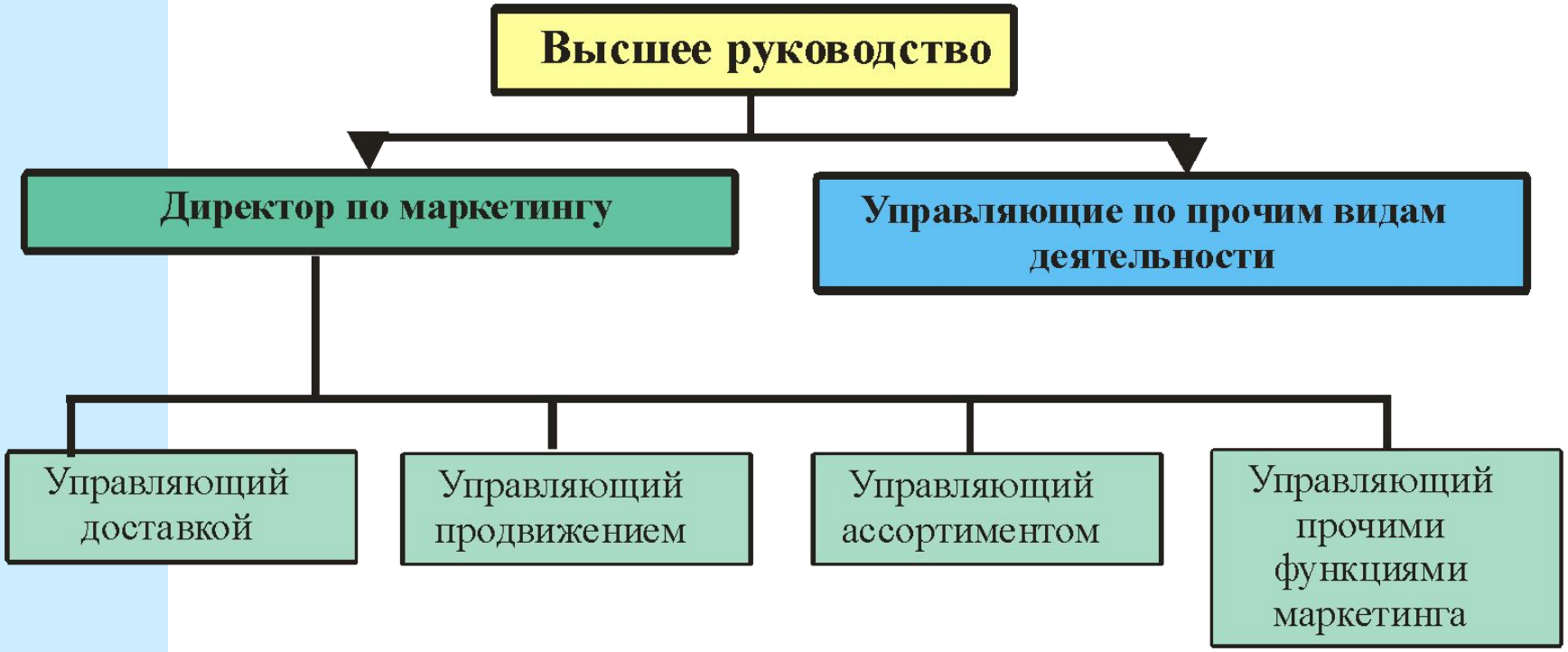
10.2. Организационно-управленческая структура отдела маркетинга банка

МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ В БАНКЕ

Выделяют следующие методы организации службы маркетинга в банке:

- **функциональная,**
- **географическая,**
- **товарная,**
- **рыночная**
- **товарно-рыночная (матричная).**

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ



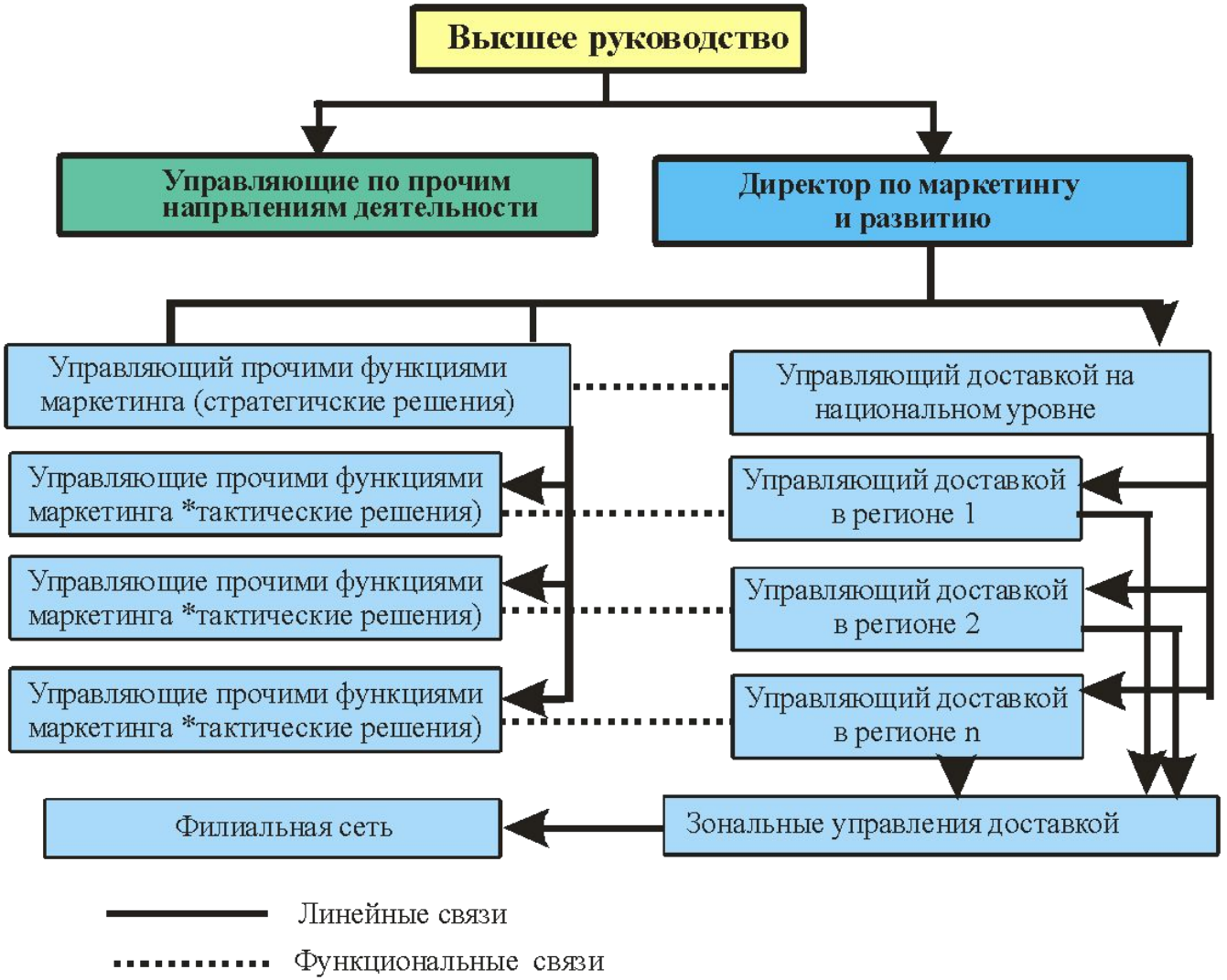
ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ

Управляющий по маркетингу и развитию (директор по маркетингу и развитию) координирует и контролирует деятельность подразделений, которые осуществляют различные функции: изучение рынка, доставку, продвижение товаров на рынок, управление ассортиментом и т.д.

Достоинства. Такая структура позволяет избежать дублирование функций, она проста и понятна, персонал имеет высокую квалификацию в своей области деятельности и отработанные связи, что характерно для любой организации с высокой степенью специализации. Стандартизация управленческих процессов и разграничение компетенций обеспечивает эффективность такой структуры.

Недостатки. Однако с расширением ассортимента банковских услуг и увеличением объемов деятельности эта структура теряет гибкость, растет количество уровней управления, медленнее проходит информация от высшего руководства до исполнителей, директору по маркетингу и развитию все сложнее контролировать результаты и координировать деятельность разных подразделений. Начинаются конфликты, причинами которых становятся бюджеты на реализацию функций и борьба за статус. Сотрудники не всегда понимают конечную цель банка и поэтому недостаточно мотивированы. Высшему руководству все чаще необходимо вмешиваться в процесс управления и разрешение противоречий, а это приводит к высокой централизации управления.

ГЕОГРАФИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ



ГЕОГРАФИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ

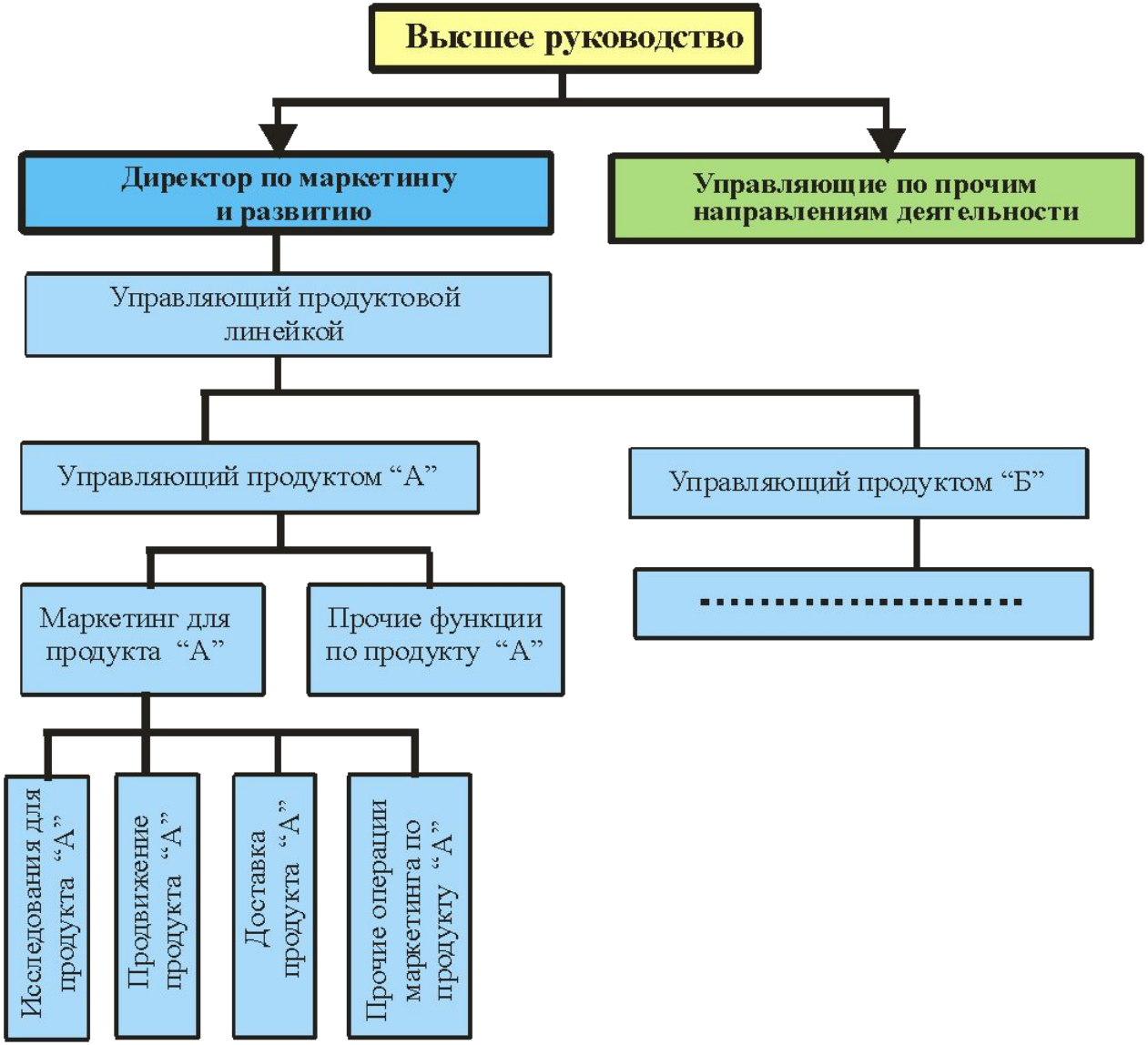
Альтернатива функциональной структуре – дивизионные структуры (географическая, товарная и рыночная).

Если банк работает на обширных территориях, которые удалены друг от друга, лучше использовать **географическую организацию** отдела маркетинга.

Достоинства. Такая структура позволяет хорошо контролировать охват рынка, лояльность клиентов, ассортимент наиболее часто приобретаемых продуктов и услуг на конкретных территориях.

Недостатки. Однако все прочие маркетинговые функции обычно концентрируются на уровне головного банка. Это усложняет процесс маркетинговых исследований, адаптацию к местным условиям. Часто Председатель правления банка и другие руководители на национальном уровне не замечают рациональных предложений, поступающих с регионального уровня.

ТОВАРНАЯ СТРУКТУРА МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ



ТОВАРНАЯ СТРУКТУРА МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ

Когда банк предлагает обширный набор продуктов (универсальный банк), маркетинговая служба может быть организована **по продуктовому принципу,** при котором каждый продукт находится в поле зрения управляющего, сотрудничающего со специалистами других функциональных служб.

Чем сильнее диверсифицирована кредитная организация, тем эффективнее эта структура. В этом случае ***управляющий по продукту*** осуществляет руководство производственными и сбытовыми операциями только по одному продукту или группе связанных продуктов и услуг.

Достоинства. Сотрудники в этой структуре ориентированы на конечный результат, а, следовательно, имеют лучшую мотивацию. Такая структура идеальна, если существуют специфические требования к продвижению, доставке, технологиям обслуживания.

Недостатки. Товарная структура дорого обходится и часто допускает дублирование функций.

РЫНОЧНАЯ СТРУКТУРА МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ

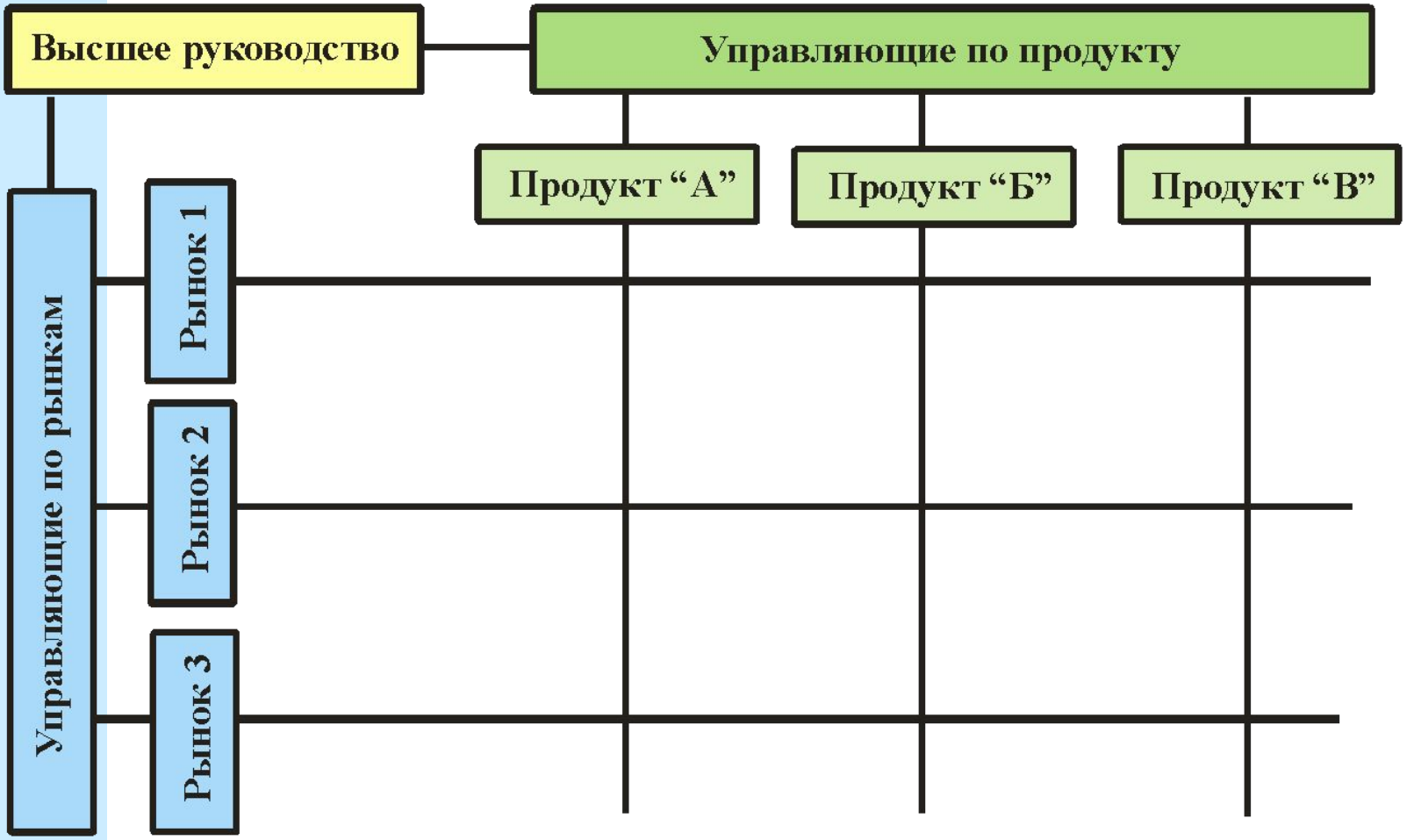
РЫНОЧНАЯ СТРУКТУРА МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ

Если банки работают на различных по характеристикам сегментам рынка, то возникает необходимость адаптации к условиям и требованиям этих сегментов. В таком случае маркетинговая служба формируется **по рыночному принципу.** Основные рынки закрепляются за соответствующими управляющими.

Достоинства. Эта структура эффективна только в том случае, когда сегменты рынка имеют действительные различия и большую емкость. Важнейшей задачей таких структур является поддержание оптимальных связей с клиентами на различных сегментах рынка.

Недостатки. Основные сложности в управлении на основе этих структур: слабая координация отдельных направлений деятельности и функций, которые необходимо выполнять на уровне сегментов рынка.

МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ



МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ

В настоящее время объем деятельности банков растет, и банки нуждаются в структурах, которые хорошо сочетают управление продуктом и рынком. Усложняются организационно-управленческие структуры. Теперь структуры строятся не основании какого-то одного принципа, а нескольких. Примером усложненной организации являются **матричные структуры управления.**

Они выстраиваются минимум на двух принципах структурирования. Например, продукт, рынок, регион, функции маркетинга. С помощью таких структур стремятся преодолеть недостатки, которые характерны для построения по одному принципу структурирования. Для того, чтобы эти структуры эффективно функционировали необходимо четко разделять полномочия, приглашать на ключевые должности коммуникабельных людей, увеличивать штаты и финансирование маркетинга.

Достоинства. Эти структуры позволяют рационально осуществлять управленческий процесс и координировать действия.

Недостатки. Матричные структуры конфликтны, т.к. сотрудники часто оказываются в двойном подчинении и не могут разделить компетенции.

РЕКОМЕНДАЦИИ

- В мелких и средних специализированных банках следует формировать небольшие группы по маркетингу, работающие на **функциональном уровне**. Отдельным сотрудникам поручаются конкретные участки работы: маркетинговые исследования, реклама, организация доставки и прочие функции.
- Крупным банкам необходимо выстраивать более обширные маркетинговые структуры, которые занимаются решением всех рыночных задач: обеспечение рынка сбыта, стратегия маркетинга, отношения с клиентами, оценка конкурентоспособности, формирование ценовой политики и другие. На подготовительном этапе следует создать **адаптивную структуру** (проектную или матричную), которая позволит прояснить все организационные, финансовые, кадровые вопросы по формированию маркетинговой службы. После завершения подготовительного этапа необходимо переходить к другому варианту организации – **функциональному или дивизионному.**

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Перечислите основные типы организационных структур управления банком.
2. Перечислите достоинства и недостатки функциональных структур управления.
3. Перечислите достоинства и недостатки дивизионных структур управления.
4. Перечислите достоинства и недостатки адаптивных структур управления.
5. Перечислите основные метода организации маркетинговой службы банка.
6. В каких случаях рекомендуется функциональная организация маркетинговой службы?
7. В каких случаях рекомендуется географическая организация маркетинговой службы?
8. В каких случаях рекомендуется товарная организация маркетинговой службы?
9. В каких случаях рекомендуется рыночная организация маркетинговой службы?
10. В каких случаях рекомендуется товарно-рыночная (матричная) организация маркетинговой службы?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Владиславлев Д.Н. Энциклопедия банковского маркетинга. – М.: Ось-89, 2006. –256 с.
2. Стефенсон Рой. Маркетинг финансовых услуг / Рой Стефенсон : пер. с англ. – М.: Вершина, 2007. – 256 с.
3. Уткин Э.А. Банковский маркетинг. 2-е изд. – М.: Инфра-М, 1995. – 304 с.
4. Хабаров, Н.Ю. Попова В.И. Банковский маркетинг: Учебное пособие. – М.: Маркет ДС, 2006. – 157 с.
5. Яскевич Е.В. Банковский маркетинг: Уч. пособие – Владивосток, изд-во Дальневосточного института, 2002
6. Яскевич Е.В. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: банковский маркетинг. Учебно-методический комплекс. – Владивосток: Изд-во Дальневост. ун-та, 2006. – 225 с.

Спасибо за внимание

Использование материалов презентации

Использование данной презентации, может осуществляться только при условии соблюдения требований законов РФ об авторском праве и интеллектуальной собственности, а также с учетом требований настоящего Заявления.

Презентация является собственностью авторов. Разрешается распечатывать копию любой части презентации для личного некоммерческого использования, однако не допускается распечатывать какую-либо часть презентации с любой иной целью или по каким-либо причинам вносить изменения в любую часть презентации. Использование любой части презентации в другом произведении, как в печатной, электронной, так и иной форме, а также использование любой части презентации в другой презентации посредством ссылки или иным образом допускается только после получения письменного согласия авторов.