

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

Кафедра мировой экономики и менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА
Совершенствование структуры управления
АО «Си Ди Би БАНК»

Работу выполнила _____ А.М. Литош
(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Факультет _____ экономический _____ курс _____ 2 _____

Специальность/направление _____ 38.04.02 Международный
менеджмент Научный руководитель

доцент, к.э.н., доц. _____ Н.С.Козырь
(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Нормоконтролер
доцент, к.э.н., доц. _____ Н.С.Козырь
(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Краснодар 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Теоретические аспекты в теории организации	
1.1.История организации «Си Ди Би БАНК».....	5
1.2.Жизненные циклы организации по Адизесу.....	7
1.3.Системные свойства и основополагающие законы.....	8
1.4.Виды процессов в организации: организация как процесс.....	12
2. Анализ структуры управления	
2.1.PEST- и SWOT-анализ организации.....	18
2.2.Анализ теории Минцберга и Адизеса.....	23
2.3.Школы Минцберга.....	27
3. Совершенствование структуры управления	
3.1.Совершенствование структуры управления банка.....	29
3.2.Корпоративная культура.....	31
Заключение.....	33
Список использованных источников.....	34

ВВЕДЕНИЕ

Важнейшую роль в деятельности банка играет организационная структура управления. От уровня организационной структуры непосредственно зависит успех банка на рынке и достижение поставленных перед ним задач. Выбор организационной структуры в соответствии с внешними и внутренними факторами, которые определяют род деятельности банка, является одной из наиболее важных задач менеджмента. Каждый из существующих видов организационных структур имеет свои недостатки и преимущества, которые руководители должны обязательно учитывать при выборе какой-либо из них.

В современном государстве банки способны проводить независимую экономическую политику. На банки страны возлагаются важнейшие функции, выполнение которых в значительной мере зависит от степени развитости их организационной структуры. Всё это показывает важность и актуальность данной темы в современных условиях.

Целью данной работы является анализ деятельности акционерного общества «Си Ди Би БАНК», изучение системных свойств и основополагающих законов на примере этой организации, а также предложения к совершенствованию структуры управления.

При выполнении работы необходимо решить следующие задачи:

1. рассмотреть жизненный цикл организации
2. проанализировать системные свойства и основополагающие законы
3. рассмотреть организацию как процесс и изучить виды процессов в организации
4. провести PEST-анализ и SWOT-анализ

5. провести анализ теорий Генри Минцберга и Ицхака Адизеса
6. рассмотреть школы Минцберга
7. дать рекомендации по улучшению структуры управления компании
8. изучить корпоративную культуру

Объектом исследования является акционерное общество «Си Ди Би БАНК».

Предметом исследования являются отношения и взаимодействия, происходящие в компании.

В основе теоретической базы находятся теория Ицхака Адизеса о жизненных циклах организации, а также предложенная им модель лидерства, и теория Генри Минцберга об основных частях организации.

1. Теоретические аспекты в теории организации

1.1. История организации «Си Ди Би БАНК»

Основанная в 1963 году компания опирается на сильные стороны развития на протяжении всей своей истории и продолжает лидировать в области предоставления инновационных финансовых решений для бизнес - сообщества. Сегодня, имея современную организационную структуру и корпоративный стиль, cdbbank (Cyprus Development Bank Public Company Ltd) является одним из ведущих финансовых институтов на Кипре, специализирующихся на удовлетворении потребностей внутренних и международных клиентов, превосходя их ожидания и обеспечивая превосходное индивидуальное обслуживание.

Cdbbank был первым финансовым учреждением на Кипре, которое предоставило проектное финансирование и ценные консультации правительственным органам по важным вопросам инфраструктуры. Сегодня, они гордятся тем, что являются банком для главного бизнеса, предлагая финансовые услуги и конкурентоспособные продукты крупным корпорациям, малому и среднему предпринимательству, международным клиентам, Институциональным инвесторам, резервным и Пенсионным фондам, фондам акций, а также состоятельным частным лицам. Их экспертные знания, личный подход и посвящение являются ключевыми элементами для помощи нашим клиентам достигнуть их целей.

Cdbbank ценится за очень грамотный и опытный человеческий капитал. Небольшая и динамичная команда состоит из опытных профессионалов, которые работают в тесном сотрудничестве со своими клиентами, чтобы понять их конкретные финансовые и инвестиционные потребности и предложить им наиболее подходящие, индивидуальные решения. Коллектив банка отличается

профессиональный, но в то же время индивидуальный и дружественный подход, который позволяет им строить долгосрочные доверительные отношения с их клиентами.

АО «Си Ди Би БАНК» был учрежден в рамках межправительственного соглашения между Российской Федерацией и Республикой Кипр, подписанного Президентом России, Борисом Ельциным, и Президентом Республики Кипр, Василиу, в 1992 г. Соглашение предусматривало создание на территории России банка, который способствовал бы развитию реального сектора экономики. Работа по созданию такого банка была начата сразу же после подписания межправительственного соглашения.

Изначально акционерами вновь учреждаемого банка должны были стать Кипрский Банк Развития и несколько российских банков. Однако, после экономических кризисов 1993 и 1998 года, Кипрский Банк Развития начал рассматривать возможность участия иностранного банка в проекте в качестве акционера. В результате чего, в 1999 году при участии Европейского Банка Реконструкции и Развития 12 апреля было зарегистрировано Акционерное общество «Си Ди Би БАНК».

24 сентября 1999 года Центральный Банк Российской Федерации выдал Банку лицензию №3339 на совершение банковских операций в рублях и иностранной валюте, которая была заменена 06 ноября 2015 года в связи с изменением фирменного наименования банка.

13 марта 2000 года Российское агентство по патентам и товарным знакам выдало Банку свидетельство на товарный знак (знак обслуживания) №193121.

17 апреля 2003 года Банк стал членом Ассоциации региональных банков России.

19 марта 2008 года между Банком и муниципальным образованием город Краснодар было подписано соглашение об участии в комплексном развитии муниципального образования город Краснодар.

В связи со стабильным экономическим ростом Южного федерального округа, ежегодно увеличивающейся инвестиционной привлекательностью Краснодарского края, акционер Банка планирует продолжать его развитие в данном регионе [7].

Миссия банка состоит в том, чтобы быть гибким, благоразумным финансовым учреждением, способным предложить специализированные услуги и постоянно создавать инновационные продукты и решения.

1.2. Жизненные циклы организации по Адизесу.

Исхак Адизес считает, что организация – это живой организм, который проходит через определенные стадии жизненного цикла. Каждая стадия жизненного цикла по-своему важна для организации. Руководство компании должно следить на какой стадии на данный момент времени находится компания. Исхак Адизес выделил девять закономерных последовательных этапов (рис. 1)



Рисунок 1 – Жизненный цикл организации

1. Зарождение – это первый этап эволюции и развития организации. Основной задачей руководителя на данном этапе является создание и развитие глубокой приверженности идеи.
2. Юность – характеризуется децентрализацией власти, переходом от предпринимательства к профессиональному управлению и определению чёткого фокуса компании.
3. Зрелость – на этой стадии уменьшается гибкость организации, идет сокращение инноваций, она не стремится к изменениям. Это может отрицательно повлиять на удовлетворение клиентов в будущем.
4. Старость и смерть – этот этап характеризуется снижением интереса к завоеванию новых рынков, фокусированием внимания на прошлых достижениях, а не на видении будущего [1].

В данный момент времени АО «Си Ди Би БАНК» находится на стадии «зрелость» (рис.2). Она не ставит сейчас своей целью проведение глобальных реформ. Но если через какое-то время банк не решится внести изменения, то могут появиться неприятные последствия.

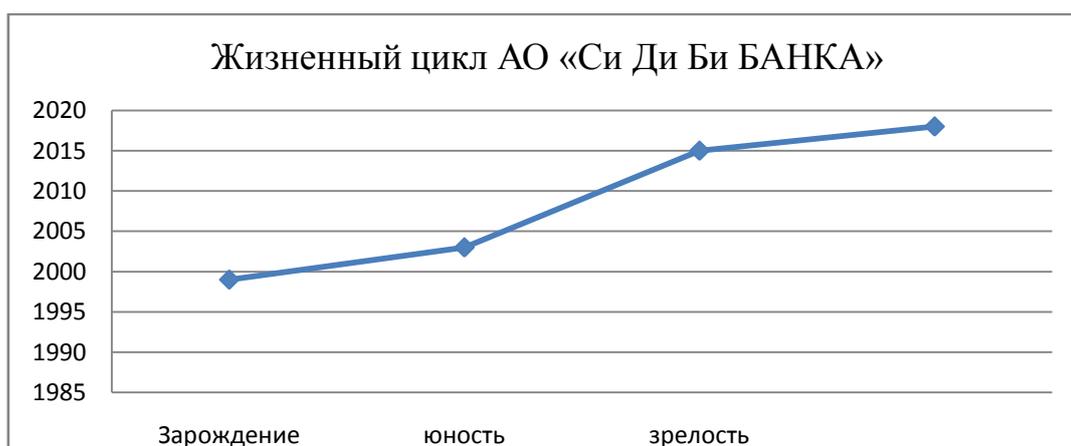


Рисунок 2– Жизненный цикл АО «Си Ди Би БАНКА»

1.3. Системные свойства и основополагающие законы

Перед тем, как ознакомиться с системными свойствами и основополагающими законами, разберемся с самим понятием «система».

Система – множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определенную целостность и единство.

При определении понятия системы необходимо учитывать теснейшую взаимосвязь с его понятиями целостности, структуры связи, элемента, отношения, подсистемы и др.

Основными системными принципами являются:

1. Целостность – принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих её элементов и невыводимость из последних свойств целого; зависимость каждого элемента, свойства и отношения системы от его места, функции и т.д. внутри целого.
2. Структурность – возможность описания системы через установление её структуры, т.е. сети связей и отношений; обусловленность поведения системы поведением её отдельных элементов и свойствами её структуры.
3. Взаимозависимость системы и среды – формирует и проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой, оставаясь при этом ведущим активным компонентом;
4. Иерархичность – каждый компонент, будучи элементом общей системы, может рассматриваться самостоятельно как отдельная система, а исследуемая в данном случае система представляет собой один из компонентов более широкой системы

5. Множественность описания – принципиальная сложность системы требует построения множества различных моделей, каждая из которых описывает лишь её определенный аспект и др.

Основные системные принципы лишь в совокупности позволят идентифицировать понятие «система». В свою очередь, совокупность системных свойств позволяет организации быть системой.

Таким образом, рассматривая любую организацию как систему можно выявить следующие свойства:

1. Целостность – свойство организации быть единым целым независимо от количества и сложности компонентов, входящих в её состав. Каждый элемент обладает своими качествами, проявляет индивидуальные свойства и имеет определенное место в общей структуре организации, при этом вся совокупность элементов образует единую систему.
2. Структурность (связность) – взаимное воздействие элементов организации друг на друга, формирующие связи и отношения. Выявление и определение этих взаимосвязей позволяют описать структуру организации.
3. Эмерджентность – наличие у системы дополнительных особых свойств, не присущих её подсистемам. Потенциал организации больше суммы потенциалов элементов, входящих в систему по отдельности.
4. Гомеостазис (самосохранение) – поддержание существенно важных для сохранения системы параметров в допустимых пределах.

Организация стремится сохранить свой потенциал под воздействием внешней и внутренней среды [5].

АО «Си Ди Би БАНК» – это целостная структура. Все её элементы тесно связаны между собой и одинаково важны для организации.

Организация состоит из нескольких отделов, которые функционируют друг с другом. Отделы так же могут подразделяться на сектора, например, в АО «Си Ди Би БАНК» отдел бухгалтерского учёта и сопровождения банковских операций имеет секторы сопровождения кредитных операций, сопровождения расчетных операций и казначейства, бухгалтерского учёта и ответственности. Эти секторы связаны между собой и могут совместно выполнять поставленные задачи. Так проявляется структурность банка.

Гомеостазис можно рассмотреть на примере взаимоотношений между начальником и подчиненным. Если сотрудник нарушает правила внутреннего распорядка, то руководителю следует принять меры по устранению данной проблемы в будущем.

Знание законов организации, понимание механизмов взаимодействия объективной и субъективной, материальной и интеллектуальной организации, как процесса или системы само по себе не обуславливает эффективного применения этого организационного ресурса.

Полное представление любой основополагающей системы требует четкого определения ее состава и содержания, которые особенно пристально анализируются в ходе научной полемики. В теории организации они представляются сводом обоснований сущности законов и соответствующих им дефиниций, раскрывающим содержание отражаемых связей.

Жизнь организации подчиняется определенным законам, главным из которых считается закон синергии. Он гласит, что ее потенциал как единого целого превышает сумму потенциалов отдельных элементов вследствие их взаимной поддержки и

дополнения. Таким образом, от объединения в организацию для субъектов существует реальный выигрыш. Создание сплоченной команды – один из важных факторов успешной работы предприятия. Банк ежегодно устраивает совместные поездки, проводит тренинги для улучшения отношений внутри коллектива.

Закон наименьших – структурная устойчивость целого определяется наименьшей устойчивостью части целого. Так качество работы самого банка определяется работой самого менее квалифицированного отдела.

Закон самосохранения гласит, что любая организация, равно как и ее отдельный элемент, стремится сохранить себя как целое, что требует соблюдения ряда условий. Речь идет о соблюдении экономии и рациональном использовании ресурсов, расширении масштабов и сферы деятельности и т.п. АО «Си Ди Би БАНК» постоянно стремится к повышению качества оказываемых услуг для сохранения своей позиции на рынке.

Закон онтогенеза утверждает, что жизнь любой организации состоит из трех последовательно сменяющихся друг друга фаз: становления, развития и угасания. Понятно, что задача руководства в свете этого закона состоит в максимальном сокращении первой фазы, продлении второй и отсрочке наступления третьей. Банк отправляет своих работников на курсы по повышению квалификации для личностного развития самих работников и для повышения числа более квалифицированных работников на своем предприятии.

1.4. Виды процессов в организации: организация как процесс

Организация как процесс – это совокупность действий, ведущих к образованию, совершенствованию взаимодействий, связей между частями одного целого. Это некоторая деятельность по выработке новых норм, налаживанию устойчивых связей, а также координация

усилий отдельных членов социальной группы, которую можно охарактеризовать словом «организовывание».

Существует классификация видов процессов, и для лучшего понимания рассмотрим её на примере АО «Си Ди Би БАНК».

1. Закономерные и случайные процессы

Закономерными называют процессы, которые осуществляются в зависимости от состояния определенных факторов внешней и внутренней среды. Исходную основу осуществления закономерных процессов составляют внутренние качества самой системы. Например, банк, обладающий высоким потенциалом, при наступлении благоприятной экономической ситуации активно включается в процесс экономического роста.

Случайными называют процессы, которые не обусловлены какими-то определенными факторами. Нет выраженной связи этих процессов с существенными внутренними качествами системы. Они являются результатом объединенного действия множества малозначительных факторов. Например, проверка руководителем деятельности подчиненного является закономерным процессом, однако конкретная проверка определенного работника в данное время может быть случайной.

2. Детерминированные и стохастические процессы

Детерминированные процессы характеризуются жестким соответствием между состоянием факторов процесса и его осуществлением. Состояние факторов определяет запуск процесса, его структуру, ориентацию, основные параметры реализации. Реализация стохастических процессов не предполагает жесткой и однозначной связи с состоянием каких-либо определенных факторов.

Стохастические процессы могут быть как закономерными, так и случайными. Например, существует закономерная связь получения банком нового клиента на расчетно-кассовое обслуживание с такими

факторами, как производственный потенциал, качество предоставляемых услуг, эффективность менеджмента. Чем выше значение этих факторов, тем больше вероятность, что именно данный банк сможет получить нового клиента. Если между состоянием факторов и возможностью в осуществлении процесса отсутствует значимая зависимость, то процесс является случайным стохастическим. Примером такого типа процессов является выбор потребителем пакета банковских услуг на рынке, где разные банки предлагают одинаковые условия.

3. Управляемые и неуправляемые процессы

Управляемыми являются те процессы, регулирование которых целенаправленно обеспечивается определенным управляющим центром, который устанавливает цель, формирует целевую ориентацию процессов на решение поставленных задач. В АО «Си Ди Би БАНК» создан отдел управления рисками, кредитного контроля и комплаенса для выявления, анализа и регулирования всех видов рисков, которые возникают у банка в процессе деятельности.

Управляемые процессы являются закономерными и, как правило, детерминированными. Управление случайными процессами невозможно.

Неуправляемые процессы могут быть как регулируемы, так и нерегулируемы. Регулирование неуправляемых процессов обеспечивается объединенным воздействием нескольких относительно самостоятельных сил, как внутрисистемных, так и внесистемных. Такие процессы не являются закономерными, и именно в соответствии с этой закономерностью осуществляется регулирование.

Нерегулируемые процессы – стохастические и случайные. И пока

в них не установлена какая-либо закономерность, они не могут поддаваться управлению – ни прямому, ни косвенному.

4. Установившиеся и переходные процессы

Установившимися называют стабильные, однонаправленные, однородные процессы, которые ограничены пределами качественно определенных стадий цикла. Примером установившегося процесса являются стадии жизненного цикла АО «Си Ди Би БАНК».

Существование переходных процессов обусловлено наличием между самостоятельными фазами определенных временных разрывов. На этот период осуществляются соответствующие переходные процессы, сущность которых состоит в смене одних установившихся процессов другими.

Переходные процессы имеются даже между фазами механического движения (торможение, ускорение, смена направления и т.д.). В производстве переходными процессами являются транспортировка предмета труда с одной операции на другую, операции по смене инструмента и оснастки для дальнейшей обработки предмета труда. При внесении изменений в деятельность организации переходным процессом будет смена прежнего порядка функционирования организации на новый порядок.

Переходные процессы вторичны по отношению к установившимся, их функциональное назначение состоит в том, чтобы обеспечить последовательное осуществление установившихся процессов.

5. Регулярные и эпизодические процессы

Регулярными называют процессы, которые многократно осуществляются через определенные промежутки времени, т.е. циклические процессы. Осуществление процессов происходит как бы по определенному расписанию с установлением времени запуска, осуществления отдельных стадий и завершения процесса в целом.

Будущий ход этих процессов может быть спрогнозирован, следовательно, возможно сознательное воздействие на процессы с целью получения определенного результата. В АО «Си Ди Би БАНК» примером регулярного процесса является составление отчетности, начисление заработной платы сотрудникам, проведение собрания акционеров.

Эпизодические процессы не имеют определенной периодичности повторения. Это могут быть как разовые неповторяющиеся процессы, так и процессы, повторяющиеся неравномерно. Например, сбой программы для ведения бухгалтерского учета, выход из строя оргтехники.

б. Непрерывные и дискретные процессы

Непрерывные процессы осуществляются без перерывов с момента запуска и до окончательного завершения. В ходе дискретных процессов возникают перерывы, периоды, в течение которых процесс временно приостановлен. Таким образом, дискретные процессы дополнительно структурированы на периоды движения и периоды перерывов.

Среди непрерывных процессов выделяют:

1. процессы, которые могут осуществляться только в непрерывном режиме. Например, в АО «Си Ди Би БАНК» непрерывным процессом является обеспечение безопасности банка. Для таких процессов поддержание непрерывности имеет абсолютное значение;
2. процессы, которые могут быть как непрерывными, так и дискретными.

Выбор непрерывного режима реализации определяется целью процесса, возможностью управления им и особенностями сложившейся ситуации.

Дискретные процессы делят на периодические, в которых перерывы распределены равномерно в течение всего процесса, и непериодические, в которых распределение перерывов является неравномерным. Периодические процессы являются закономерными и детерминированными. Непериодические процессы могут быть как закономерными, так и случайными, но в любом случае они имеют низкую степень управляемости.

7. Наблюдаемые и латентные процессы

Наблюдаемыми называют процессы, имеющие внешние проявления, которые могут быть восприняты каким-либо субъектом наблюдения. Внешними проявлениями процессов являются:

1. изменение состояния участвующей в процессе системы;
2. взаимодействие системы с другими системами;
3. изменение положения системы во внешней среде.

При этом могут использоваться разные формы наблюдения: непосредственно с помощью органов чувств, с использованием различных технических средств, социологические, статистические и т.д. Примером наблюдаемого процесса для АО «Си Ди Би БАНК» являются экономические, политические и социальные изменения как российские, так и мировые.

Латентные процессы – это скрытые, неявные процессы, не проявляющиеся в форме, доступной для наблюдения. Управление латентными процессами невозможно. Наблюдаемость (латентность) процесса зависит от характера самого процесса, особенностей участвующей в нем системы, субъекта, который ведет наблюдение, и применяемых им при этом средств, форм и способов наблюдения.

Следует учитывать, что возможна ложная наблюдаемость, когда воспринимаемые наблюдателем внешние проявления процесса искаженно раскрывают его содержание и основные параметры. В этом случае рациональное управление процессом невозможно.

Жизнедеятельность фирмы включает множество процессов, осуществляемых в разных сферах, в том числе технологические, организационно - управленческие, экономические, социальные, экологические. Для каждой сферы характерно преобладание тех или иных типов процессов. Так, технологические процессы закономерны, как правило, жестко детерминированы, управляемы, регулярны, наблюдаемы. В отличие от них социальные процессы несут в себе значительный элемент случайности, отличаются высокой стохастичностью и сравнительно низкой управляемостью. Для них характерны эпизодичность и значительная латентность [10].

2. Анализ структуры управления

2.1. PEST- и SWOT-анализ организации

SWOT-анализ предполагает возможность оценки фактического положения и стратегических перспектив компании, получаемых в результате изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска. SWOT-анализ имеет управленческую и стратегическую ценность, если связывает воедино факторы внутренней и внешней среды и сообщает, какие ресурсы и возможности понадобятся компании в будущем.

SWOT – это акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя обстановка компании отражается в S и W, а внешняя - в O и T.

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

1. используются ли сильные стороны как преимущества компании;
2. являются ли слабости компании ее уязвимыми местами;
3. какие благоприятные обстоятельства дают шансы на успех;
4. на какие угрозы обратить внимание в первую очередь.

Изучив выбранную компанию, можно составить следующий SWOT – анализ.

Таблица 1 – «SWOT-анализ»

Сильные стороны	<ul style="list-style-type: none">- финансовая поддержка материнского банка, обеспечивающая высокий уровень капитализации и достаточный уровень финансирования; продление срока действия субординированного кредита,- предоставленного материнским банком, улучшили показатель достаточности капитала АО «Си Ди Би БАНК», тем самым делая возможным дальнейшее увеличение размера
-----------------	--

	<p>кредитного портфеля;</p> <ul style="list-style-type: none"> - наличие лицензии на привлечение депозитов физических лиц, что позволяет привлекать сбережения граждан, являющиеся в настоящее время основным источником привлечения средств на рынке; - доступ к обширным знаниям материнского банка в таких областях как: <ul style="list-style-type: none"> ✓ менеджмент; ✓ банковская деятельность и контроль: <ul style="list-style-type: none"> ▪ казначейство ▪ управление корреспондентских отношений ▪ управление рисками ▪ информационные технологии; ✓ развитие бизнеса, в частности, в областях, в которых материнский банк имеет прочную репутацию и обладает существенным опытом и знаниями; - наработанный за 17 лет деятельности опыт работы в Краснодарском крае, который является базой для дальнейшего роста и развития; - наличие опытных сотрудников, которые в том числе могут обслуживать иностранные компании и нерезидентов - небольшой размер Банка позволяет клиентам иметь прямой доступ к руководству и способствует быстрому принятию решений; - кипрское происхождение материнского банка позволяет обслуживать следующие сегменты рынка: <ul style="list-style-type: none"> ✓ российские компании, осуществляющие деятельность в Республике Кипр, ЕС и на Ближнем Востоке; ✓ кипрские компании, осуществляющие деятельность/экспортные операции на территорию Российской Федерации; - Греко-этническую диаспору региона
Слабые стороны	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие узнаваемости Банка на региональном рынке розничных услуг и в местных деловых кругах; - отсутствие сети дополнительных офисов, достаточно охватывающих географически Краснодарский банковский рынок;

	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие полного спектра банковских услуг и продуктов, в результате чего непроцентный доход Банка ограничен.
Возможности	<ul style="list-style-type: none"> - развивающийся банковский сектор представляет ряд возможностей для Группы СиДиБиБанка, происходящей из страны с относительно зрелой банковской системой; - увеличивающийся приток иностранных инвестиций в Краснодарском крае; - высокий уровень коммерческой и торговой деятельности между Россией и Кипром, которые по прогнозам будут поддерживаться на текущем уровне благодаря существенному соглашению об избежании двойного налогообложения между РФ и Кипром.
Угрозы	<ul style="list-style-type: none"> - острая конкуренция на банковском рынке, и особенно, в Краснодарском крае, которой занимает третье место после Москвы и Московской области по количеству представленных банковских организаций; - превалирующий негативный экономический климат снижает инвестиционную деятельность и спрос на кредитные ресурсы; - ограничения ликвидности банковского сектора и кризис доверия ограничивают деятельность на межбанковском рынке; - неустойчивость курса и страх девальвации национальной валюты снижают спрос на финансовые ресурсы в иностранной валюте; - снижающаяся процентная маржа угрожает прибыльности банков и увеличивает значимость непроцентного дохода.

PEST-анализ (иногда обозначают как STEP) – это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых

ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики — это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социального компонента PEST-анализа. Последним фактором является технологический компонент. Целью его исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Таблица 2 – «PEST-анализ»

Политические факторы	Экономические факторы
· Выборы президента Российской Федерации.	· Экономическая ситуация и тенденции
· Изменение в законодательстве влияют на изменение стандартов работы банка.	· Изменения рынков акций и облигаций (взлет и падение)
· Ужесточение государственного контроля за деятельностью банка влияет банк.	· Уровень инфляции влияет на ставки вкладов, а также на тарифы банка по оказанию различных услуг
· Антимонопольное регулирование	· Курс иностранной валюты
· Изменения законодательства в банковской деятельности	· Изменение налоговой политики влияет на тарифы

· Финансирование, гранты и инициативы	· Изменение курса валют влияет на ставки банка при открытии и закрытие вклада
· Европейское/международное законодательство	· Заграничные экономические системы и тенденции
· Государственное регулирование конкуренции	· Изменение потребностей конечного клиента сильно влияет на развитие
Социальные факторы	Технологические факторы
· Изменение законодательства в социальной сфере	· Появление новых технологий и изменение их влияет на работу банка
· Изменение структуры расходов и доходов способствовала созданию продуктов CDB	· Изменение и адаптация новых технологий
· Тенденции образа жизни	· Банк в последние два года следит за инновационными тенденциями
· Базовые ценности	· Развитие конкурентных технологий
· Средний уровень заработной платы в отрасли	· Инновации имеют определенный потенциал, поэтому CDB следит за

	развитием рынка, чтобы держать руку на пульсе.
· Потребительские предпочтения	· Государственная технологическая политика
· Потребительские предпочтения влияют непосредственно на услуги банков, потому что в изменчивых условиях необходимо придумывать новые продукты и услуги.	· Информация и коммуникации, влияние интернета

2.2. Анализ теории Минцберга и Адизеса

Структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы организация владела и управляла системами рабочих потоков и сама задавала взаимосвязи между своими частями. Эти потоки и взаимосвязи нельзя однозначно назвать линейными по форме (когда один элемент следует строго за другим). Основу организации составляют операторы – люди, выполняющие базовую работу по производству продуктов и предоставлению услуг. Они образуют операционное ядро. Как уже отмечалось, в простейших организациях операторы, как правило, самодостаточны, координируют свои действия с помощью взаимных согласований. Но организации необходимо не только операционное ядро.

С развитием организации и все более усиливающимся разделением труда операторов возрастает потребность в прямом контроле. Появляется необходимость в человеке, который взял бы на себя руководство операторами. На диаграмме он занимает место,

именуемое стратегическим апексом (или стратегической вершиной). Дальнейшее усложнение организации влечет за собой и увеличение числа менеджеров – не только начальников над операторами, но и руководителей над начальниками. Образуется срединная линия, иерархия промежуточных полномочий между операционным ядром и стратегической вершиной. Отметим, что появление менеджеров дает толчок новому типу разделения труда, административному – между теми, кто занят в основном процессе труда, и теми, кто в той или иной форме его регулирует.

Усложнение организации влечет за собой обращение к такому средству координации деятельности, как стандартизация, ответственность за которую во многом ложится на еще одну группу сотрудников-аналитиков. Они также выполняют административные функции, но иного рода (нередко их называют аппаратными или штабными). Аналитики образуют так называемую техноструктуру, расположенную вне иерархии линейных полномочий. Мы вновь получаем административное разделение труда – между теми, кто занят в основной деятельности (или контролирует ее выполнение), и теми, кто ее стандартизирует.

Развитие организации обычно сопровождается созданием разного рода штатных подразделений, занимающихся не стандартизацией, а дополнительным обслуживанием самой организации. Это организационные единицы от столовой и почтового отдела до юрисконсультов и отдела по связям с общественностью. Их сотрудников мы называем вспомогательным персоналом, а эту часть организации – вспомогательной.

Мы перечислили все части организации. В соответствии с рис. 1.2 в ее основании лежит операционное ядро, соединенное через менеджеров срединной линии со стратегическим апексом; с двух

сторон к иерархии прилегают технoструктура и вспомогательная часть.

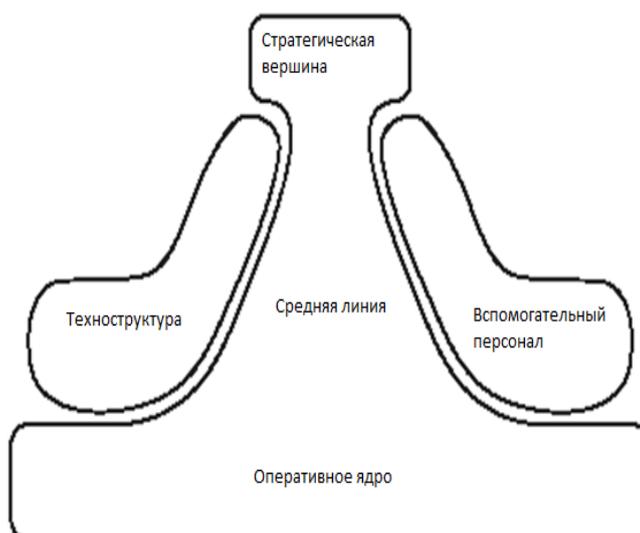


Рисунок 3 – Организационная структура по Г. Минцбергу

По мнению Адизеса, конечная цель менеджмента — сделать организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе. Для этого он должен выполнять четыре функции: производство результатов, администрирование, предпринимательство и интеграцию. Каждая из них необходима, а в совокупности они достаточны для успешного управления. Опираясь на свой многолетний опыт изучения этой проблемы во многих странах мира, Адизес утверждает, что даже лучшие лидеры компаний не могут блестяще выполнять все четыре функции. Это объясняется очень просто: четыре функции нельзя считать взаимоисключающими, однако они несовместимы в краткосрочном аспекте, т. е. одна мешает выполнению другой. Вместо того чтобы разглагольствовать о руководителе, который планирует, организует и т. д., следует подумать о взаимодополняющей управленческой команде. Именно

она должна взять на себя функции Производителя(Р), Администратора(А), Предпринимателя(Е) и Интегратора(І), поскольку ни один человек не справится с ними в одиночку.

Для выполнения функций каждому структурному элементу, необходимо ответить на вопрос, соответствующий одной из букв кода ераі:

Р – Что нужно сделать?

А – Как это нужно сделать?

Е – Когда и зачем это нужно сделать?

І – Кто это должен сделать?

Ни один менеджер не может быть идеальным РАЕІ-руководителем, который нужен любой организации, поскольку РАЕІ-функции несовместимы в краткосрочном аспекте, т. е. не могут выполняться одновременно.

На рисунке 4 продемонстрирована модель лидерства Исхака Адизеса на примере структуры управления АО «Си Ди Би БАНК».

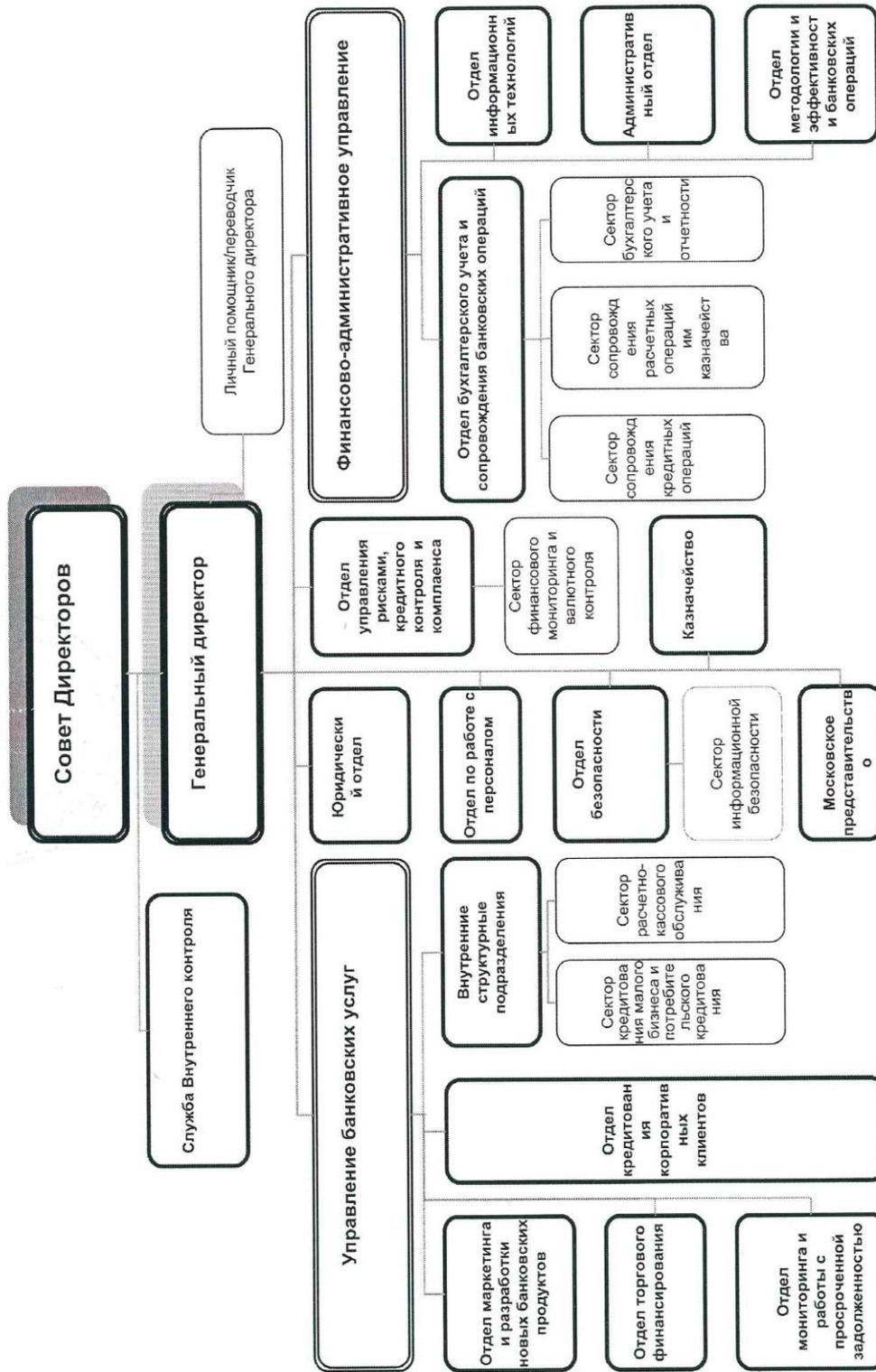


Рисунок 4 – Организационная структура АО «Си Ди Би БАНК»

2.3. Школы Минцберга

Рассмотрим школу внешней среды.

Внешнее окружение, проявляющееся как набор сил общего характера, является главным элементом процесса создания стратегии. Организация должна либо адекватно реагировать на эти силы, либо ей придется "уйти со сцены". Таким образом, руководство рассматривается как пассивный элемент стратегического процесса, его задача - идентификация внешних сил и обеспечение адаптации организации.

В текущей деятельности АО «Си Ди Би БАНК» подвержен Страновому риску (включая риск не перевода средств) - вероятность потерь в результате неисполнения иностранными контрагентами (юридическими, физическими лицами) обязательств из-за экономических, политических, социальных изменений, а также вследствие того, что валюта денежного обязательства может быть недоступна контрагенту из-за особенностей национального законодательства (независимо от финансового положения самого контрагента).

Банк осуществляет деятельность преимущественно на территории РФ и подвержен влиянию связанных с этим страновых рисков. Основные страновые риски: зависимость экономики РФ от состояния мировой экономики, цен на сырьевых рынках, структурная слабость экономики, географические особенности РФ. Введенные санкции со стороны иностранных государств являются катализатором усиления рисков.

Так же рассмотрим Школу позиционирования

Стратегии представляют собой специфически общие, рыночные позиции компаний, которые могут быть идентифицированы. Эти рыночные позиции являются экономическими и конкурентными.

Процесс формирования стратегии - это сделанный на основе аналитических расчетов выбор одной определенной позиции. Основную роль в этом процессе играют аналитики, предоставляющие результаты своих расчетов официально контролирующим выбор менеджерам. На "выходе" процесса организация получает "готовую к употреблению" стратегию; структура рынка активно стимулирует возникновение предначертанных стратегий позиционирования.

По отношению к клиентам основным стратегическим направлением коммерческой деятельности АО «Си Ди Би БАНК» продолжает оставаться принцип сохранения и развития действующей клиентской базы, а также привлечение новых клиентов, основанный на следующем:

1. понимании бизнеса клиента и его потребностей в банковских услугах;
2. возможности эффективно откликаться на такие требования путем предоставления индивидуальных банковских решений и расширения спектра оказываемых банковских услуг по конкурентным тарифам, тем самым обеспечивая прибыльную работу Банка;
3. развитию и поддержке долгосрочных деловых отношений с клиентами;
4. быстром и эффективном реагировании на постоянно меняющуюся бизнес-среду, поиск новых методов по улучшению продуктов, услуг в целом.

Стратегическое направление в отношении банковских продуктов основано на следующих принципах:

1. применяется простой подход с минимальным набором требуемых продуктов во всех трех категориях (депозиты, денежные переводы, кредитование);

2. не внедряются продукты, которые потребуют дорогостоящей инфраструктуры в любой форме;
3. привлекательность продуктовой линейки основана на следующем:
 - 3.1. специальные предложения (на данный период времени);
 - 3.2. комбинация продуктов (пакет продуктов).

3. Совершенствование структуры управления

3.1. Совершенствование структуры управления АО «Си Ди Би БАНК»

Правильно выбранная организационная структура, своевременное ее изменение в соответствии с меняющимися внутренними и внешними факторами - важные условия реализации банковской стратегии, эффективной деятельности банка.

Рынок банковских услуг довольно объемный, его обслуживание требует от банка сбора и обработки огромного потока информации. Разработка новых видов услуг является достаточно трудоемким процессом, что отражается на их себестоимости. Колебания конъюнктуры рынка вынуждают банк прибегать к постоянному изменению стратегии действий, отнимают довольно много времени и средств. Все это ведет к утрате сил и средств банка, отчего снижается эффективность работы, уменьшаются шансы в завоевании конкурентных преимуществ, что определяет необходимость регулярного проведения управленческого анализа деятельности коммерческого банка и его подразделений.

Вопрос совершенствования организационной структуры банка должен быть постоянно во внимании высшего руководящего состава банка, и находиться в тесной связи с политикой и стратегией коммерческого банка.

Между всеми составляющими организационной системы управления существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них вызывают необходимость пересмотра всех остальных. Это сложный процесс, ответственный и нередко болезненный для банка. Он требует учета таких факторов, как:

особенность внутренней культуры банка, обязательства высшего руководства, задачи переподготовки персонала, изменение требований к комплектации штата специалистами.

Например, если руководством банка принято решение о введении нового органа (функции которого ранее никто не выполнял), нужно одновременно дать ответ на следующие вопросы:

1. Какие задачи будет решать новый отдел?
2. Кому он будет непосредственно подчинен?
3. Какие органы и подразделения организации будут доводить до него необходимую информацию?
4. На каких иерархических уровнях будет представлена новая служба?
5. Какими полномочиями наделяются работники нового отдела?
6. Какие формы связей должны быть установлены между новым отделом и другими отделами?

Увеличение количества элементов и уровней в организационной системе неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений. Следствием этого нередко является замедление процесса управления.

Потребность в организационных изменениях, совершенствовании организационной структуры чаще всего возникает в следующих случаях:

1. быстрый рост
2. изменение рыночных условий деятельности, вызовы внешней среды
3. новые стратегические направления
4. необходимость снижения издержек
5. смена собственников

6. отставание организационной структуры от фазы развития предприятия, кризис менеджмента
7. слияния, поглощения, разделение

Любую перестройку структуры управления необходимо оценивать, прежде всего, с точки зрения достижения поставленных перед ней целей. В кризисный период изменения в структурах управления направлены на создание условий для выживания организации за счет более рационального использования ресурсов, снижения затрат и более гибкого приспособления к требованиям внешней среды.

Наиболее сильно организационная структура банка может измениться в результате реорганизации вследствие санкции, слияния или поглощения. Необходимость в реорганизации банка может порождаться внешними и внутренними факторами.

Организационная структура не может слишком часто модифицироваться. Внесение изменений в структуру банка - процесс достаточно сложный, требующий учета целого ряда специфических факторов.

Структурная организация требует соответствующей переподготовки персонала, поскольку практически все организационные изменения связаны с повышением качества обслуживания клиентуры, расширением рынка, увеличением объемов совершаемых операций и введением новых, более совершенных технологий и методов работы.

В рыночных условиях структурная перестройка в большинстве случаев связана с необходимостью сокращения штата. Осуществление этой меры требует тщательного анализа сложившейся ситуации с тем, чтобы избежать негативных социальных последствий. К любым кадровым изменениям надо подходить с точки зрения возможности выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей при

минимальном количестве исполнителей и максимальной их квалификации.

3.2. Корпоративная культура

Элементы корпоративной культуры сформированы в настоящее время практически в каждом банке, так как кредитные учреждения постоянно находятся в сфере пристального внимания клиентов, строго регламентированы законодательством, регулярно и комплексно проверяются надзорными органами и подстегиваются жесткой конкуренцией. Вместе с тем, корпоративная культура российских банков требует определенной систематизации, стандартизации, проведения комплекса мероприятий, способствующих качественно новому подходу к внедрению корпоративных стандартов на практике. Деятельность коммерческого банка направлена на удовлетворение потребностей клиента.

Общие принципы работы задаются ценностями – это открытость, эффективность, надежность, энергия, развитие и, конечно же, люди. Из этих основных принципов складываются ключевые компетенции, которыми должен обладать кандидат, желающий работать в АО «Си Ди Би БАНК».

Банку нужны профессионалы своего дела, которые стремятся к результату, готовы действовать открыто и выстраивать доверительные отношения с клиентами, коллегами и партнерами. Также очень важна инициативность кандидата, стремление учиться и развиваться. При прочих равных банк отдаст предпочтение тому кандидату, у которого более высокий потенциал профессионального и карьерного роста. Банк заинтересован в том, чтобы принимать молодых людей на стартовые позиции и растить свой кадровый актив.

Банк уделяем большое внимание адаптации новых сотрудников, поэтому все работники фронт-линии проходят профессиональную адаптацию, направленную на включение новичка в банковскую деятельность и изучение основных порядков и правил, принятых в банке.

Корпоративная культура основана на 6 ценностях банка: развитие, эффективность, надежность, открытость, люди и энергия. Главное отличие от других компаний – это то, что ценности были выбраны непосредственно сотрудниками банка, а не пришли от консультантов извне.

В банке на местах существует множество традиций, направленных на развитие и укрепление корпоративной культуры: интересные решения для посвящения нового сотрудника, проведение праздников, конкурсов и т.п. В центре всех ценностей банка находятся люди, которые работают в банке и для которых работает банк, к которым банк прислушивается и помогает реализовать идеи, – это и есть особенность корпоративной культуры АО «Си Ди Би БАНК».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в результате проведенного нами исследования, можно сделать следующие выводы.

Рассмотрев работу организационной структуры банка, мы можем с уверенностью сказать, что она играет очень важную роль в организации. Именно структура организационной системы определяет эффективность работы самого банка.

Руководитель, который выбирает организационную структуру, должен сделать её соответствующей изменениям внешней и внутренней сред и способной решать задачи координации всей работы предприятия.

В рамках работы был проведен анализ деятельности Акционерного общества «Си Ди Би БАНК», изучение системных свойств и основополагающих законов на примере этого банка, а также предложения к совершенствованию структуры управления.

При выполнении работы были решены следующие задачи:

1. рассмотрен жизненный цикл организации
2. проанализированы системные свойства и основополагающие законы
3. рассмотрена организацию как процесс и изучены виды процессов в организации
4. проведен PEST-анализ и SWOT-анализ
5. проведен анализ теорий Генри Минцберга и Ицхака Адизеса
6. рассмотрены школы Минцберга
7. даны рекомендации по улучшению структуры управления компании
8. изучена корпоративную культуру

АО «Си Ди Би БАНК» - банк, которому есть куда стремиться.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Ицхак Калдерон
2. Адизес ; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 259 с.
3. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент - Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с
4. Г. Минцберг М62 Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.: ил. – (Серия «Деловой бестселлер»).
5. Годовая бухгалтерская отчетность «Си Ди Би БАНКА»
6. Козырь Н.С. Системные свойства организации // Гуманитарные научные исследования. 2015. № 7. Ч. 2 [Электронный ресурс]. URL: <http://human.snauka.ru/2015/07/12042> (дата обращения: 07.06.2018).
7. Козырь Н.С., Натаова С.М. Классификация организационных структур управления предприятий // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/03/7493> (дата обращения: 07.06.2018).
8. Официальный сайт - <https://cdbbank.ru/>
9. Положение о внутренней структуре АО «Си Ди Би БАНК»
10. Сергеева Е. А. Обоснование рыночной стратегии коммерческого банка в современных условиях конкуренции эксклавного региона // Молодой ученый. — 2014. — №19.1. — С. 58-63. —

URL <https://moluch.ru/archive/78/13723/> (дата обращения:
12.06.2018).

- 11.Третьякова Е.П. Теория организации : учебное пособие / Е.П. Третьякова. — М. :КНОРУС, 2009. - 224 с.

