

3. анализ распределения обязанностей между заместителями первого руководителя;

4. оценка затрат по выполнению функций.

По результатам анализа формируются направления рационализации организационной структуры управления.

На втором этапе по результатам третьего подэтапа анализа с учетом концепции развития предприятия формируются предложения по упорядочению распределения функций и обязанностей заместителей.

На третьем этапе для развития организационной структуры управления предприятием автор предлагает использовать несколько методов экспертно-аналитической группы: метод экспертных оценок, нормативный метод и функционально-стоимостной анализ.

Данный этап включает ряд подэтапов:

1. Пересмотр внутреннего строения функциональных подразделений на предмет соответствия требованиям диапазона управления. Для этого используются нормативные зависимости числа руководителей от числа исполнителей, предложенные автором.

2. Пересмотр распределения обязанностей внутри функциональных подразделений. Данные работы выполняются для подразделений, у которых внутреннее строение не соответствует нормативному и подразделения, признанные "слабыми" на этапе анализа.

3. Пересмотр положений о подразделениях и должностных инструкций.

Данная методика развития организационных структур управления была апробирована на промышленных предприятиях г. Гомеля.

А.В. Игнатов
БГЭУ (Минск)

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКА

Анализ современного состояния банковской системы в Республике Беларусь свидетельствует о том, что она является результатом отражения всех тех сложных процессов, которые происходят в экономике страны. Волна банкротств и слияний, сокращение филиальной сети, пересмотр штатной структуры и сокращение служб, непосредственно не влияющих на результативность деятельности организации в целом — вот основные тенденции, свидетельствующие о кризисных явлениях в банковской сфере. Это предопределило поиск новых подходов к управлению банком в целом и его персоналу, как основному ресурсу предприятия, в частности.

В этой связи необходимым условием нормального функционирования банка является проведение высшим руководством политики максимального содействия развитию сотрудников, которые непосредственно

на местах способствуют достижению поставленных целей. Вместе с тем, многие руководители решение всех задач, каким-либо образом связанных с персоналом, полностью перекладывают на отдел кадров.

Исходя из вышеизложенного, концепция сокращения роли отдела кадров в работе с персоналом может развиваться при помощи следующих мероприятий:

Полное делегирование полномочий по стимулированию труда сотрудников руководителям тех отделов, в которых они работают;

Передача права распоряжения бюджетом на цели развития и повышения квалификации и соответствующих полномочий в отделы банка (при этом должно быть установлено, на каком руководящем уровне должны приниматься данные решения);

Последовательный "аутсорсинг" (передача на исполнение в другие подразделения) тех мероприятий, проведение которых не по силам отделам банка.

С.Н. Кабушкин
БГЭУ (Минск)

МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

В банках республики ссудные счета составляют не менее половины их совокупных активов и приносят более 60 % доходов. Следует также отметить, что банковские риски имеют тенденцию концентрироваться именно в кредитном портфеле. В связи с этим, если у банка появляются значительные финансовые потери, то проблемы, как правило, возникают из-за кредитов, которые невозможно взыскать вследствие различных причин. К таковым можно отнести:

- принятие ошибочных управленческих решений;
- проведение неверной кредитной политики;
- незаконные действия с кредитами;
- неумение сформировать кредитный портфель и эффективно управлять рисками;
- общее нестабильное состояние экономики.

В условиях столь явного преобладания в структуре активных операций ссудных средств проблема управлением качеством кредитного портфеля банка приобретает первостепенное значение. Формирование кредитного портфеля коммерческого банка предполагает соблюдения некоторых принципов:

- обеспечение реализации кредитной стратегии банка;
- обеспечение соответствия портфеля кредитным ресурсам;
- оптимизация соотношений доходности и риска, доходности и ликвидности;
- обеспечение управляемости портфелем.