



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавриат

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	16.06.2016		
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)		Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы		10

20.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
03.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Рубанов Виталий Георгиевич	д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 080400 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12, ПК 72)
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне,	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.),

	позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
0-11И11	Лучкина Александра Андреевна

Тема работы:

Совершенствование системы корпоративного управления (на примере ООО ХКФ Банк)

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

06.06.2016г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», «Иновационный менеджмент»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебники.

<i>анализ и т. д.).</i>	
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1. Рассмотреть понятия и основные характеристики системы корпоративного управления;</p> <p>2. Проанализировать систему управления персоналом в ООО ХКФ Банке;</p> <p>3. Разработать рекомендации по совершенствованию системы корпоративного управления персоналом на предприятии ООО ХКФ Банке.</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>1. Система корпоративного управления.</p>	
<p>2. Анализ современного состояния функций управления</p>	
<p>3. Совершенствование системы управления в ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»</p>	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2016г.
--	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Рубанов Виталий Георгиевич	д.ф.н., профессор		20.01.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И11	Лучкина Александра Андреевна		20.01.2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование системы корпоративного управления персоналом (На примере ООО ХКФ Банк)

УДК 005.5:336.713(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И11	Лучкина Александра Андреевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Рубанов Виталий Георгиевич	д.ф.н., профессор		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

Реферат.

Выпускная квалификационная работа 81 с., 6 таблиц, 43 источника, 4 приложения.

Ключевые слова: система, корпоративное управление, функции управления, совершенствование.

Объектом исследования является система управления в ООО ХКФ Банке.

Цель работы: Анализ системы управления в ООО ХКФ Банке.

В результате исследования были разработаны рекомендации по совершенствованию систем корпоративного управления в ООО ХКФ Банке.

Abstract.

Final qualifying work 81 p., 6 tables, 43 sources, 4 annexes.

Keywords: system, corporate governance, management, improvement. The object of research is a management system in the company Home Credit Bank.

Objective: To analyze the control system in the company Home Credit Bank.

The study developed recommendations for improving corporate governance in the company Home Credit Bank.

Определения

Система - (от др.- греч. σύστημα — целое, составленное из частей; соединение) — множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство.

Корпоративное управление - это система взаимодействия, которая отражает интересы органов управления компании, акционеров, заинтересованных лиц, и направлена на получение максимальной прибыли от всех видов деятельности компании в соответствии с действующим законодательством с учетом международных стандартов

Функции управления - это особые виды специализированной управленческой деятельности, выделившиеся в процессе разделения управленческого труда. Любая функция управления реализуется в комплексе управленческих задач.

Совершенствование - проявление абсолютной ценности, уникальности человека, системы, производства. В сфере нравственности оно обретает черты личного нравственного абсолютного императива.

Исследование - процесс научного изучения какого - либо объекта (предмета, явления) с целью выявления его закономерностей возникновения, развития и преобразования его в интересах общества.

Внедрение — деятельность, связанная с отдачей соответствующих распоряжений руководителями и исполнителями

Define

System - (others-from the Greek σύστημα - whole, composed of parts;. Connect) - a set of elements that are in relationships and connections with each other, which forms certain integrity, unity.

Corporate governance - a system of cooperation that reflects the interests of the company's management bodies, shareholders, stakeholders, and aims to maximize profits from all activities of the company in accordance with the applicable legislation in accordance with international standards

Control functions - are special types of specialized management activities are highlighted in the process of separation of administrative work. Any control function is implemented in a complex management tasks.

Perfection - a manifestation of the absolute. values, human uniqueness system production. In the sphere of morality, it acquires the features of a personal moral absolute imperative.

The study - the process of scientific study - any object (object, phenomenon) in order to identify patterns of its occurrence, development and transformation of it in the public interest

Implementation - activities related to the impact of relevant orders to managers and executives

Содержание

Введение.....	13
Глава 1 Система корпоративного управления.....	16
1.1 Определение корпоративного управления.....	16
1.2 История корпоративного управления.....	18
1.3 Система корпоративного управления.....	22
1.4 Понятие исследования функций управления.....	23
1.5 Модели корпоративного управления.....	28
1.6 Особенности корпоративного управления.....	33
1.7 Особенности корпоративного управления в банках.....	33
1.8 Методика исследования функций управления.....	38
Глава 2 «Анализ современного состояния функций управления»..	44
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк».....	44
2.2 Анализ внешней и внутренней среды организации.....	58
Глава 3 Совершенствование системы управления в ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк».....	64
3.1 Этапы работы Банка с проблемными кредитами.....	64
3.2 Предложения по совершенствованию системы управления в ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк».....	66
Заключение.....	69
Список литературы.....	71
Приложение 1.....	75
Приложение 2.....	76
Приложение 3.....	77
Приложение 4.....	80
Рецензия.....	83

Введение

Тема данной выпускной квалификационной работы обозначена как совершенствование системы Корпоративного управления. Деятельность предприятий, организаций, отраслей постоянно находится в центре внимания специалистов и ученых в области экономического управления, являясь проблемой исследования системы корпоративного управления.

Исследование функций – совершенно необходимо для совершения поставленных задач работы системы управления, т.к является изучением сходных видов деятельности в управлении. Исследование функций нацелено на развитие и улучшение управления согласно непрерывно изменяющейся обстановкой управления. Постоянное изучение основных видов занятости людей в управлении дает шанс обнаружить расхождения с утвержденными правилами и нормами в процессе достижения поставленных целей. Любому управлению организацией необходимо исследование. Современное общество и жизнь ставит эти вопросы, непрерывно требуя их разрешения и изучения.

Современный замысел развития организации обусловлен тем, что наивысшая производительность, конкурентоспособность и качество могут быть достигнуты только при вкладе всех сотрудников в улучшение производственного процесса изначально на своем рабочем месте, а в будущем и на всем предприятии в целом, это и представляет актуальность темы исследования. Создается творческая обстановка, которая есть мощный мотиватор сотрудников к работе, когда происходит вовлечение персонала в процесс улучшения производства, это дает возможность каждому сотруднику максимально осуществить свои творческие способности и опыт. Необходимо так же выделить, что качественное достижение всех поставленных задач напрямую зависит от того, как руководитель будет реализовывать свои задачи как управляющего.

Основной целью работы является изучение понятий и сущности функций систем управления, имеющихся на сегодняшний день в организациях, провести анализ микроклимата между подчиненными и руководителем, а так же предложить рекомендации для улучшения результативности труда организации в целом.

Для того что бы достигнуть цели необходимо решить следующие поставленные задачи:

- Распознать сущность и роль управления на предприятии, а также определить особенности управленческих отношений;
- рассмотреть современное состояние системы управления в организации;
- предложить рекомендации по улучшению системы управления.

Объектом исследования выбран Отдел взысканий в ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк».

Предметом исследования является существующая система управления в ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк».

Теоретической и методологической основой курсовой работы являются труды зарубежных и отечественных ученых, которые исследуют методические вопросы стратегического анализа, финансовая отчетность, статистические материалы финансовая отчетность, данные планово-экономических отделов, служб маркетинга.

Положение стратегического управления имеет серьезную научную основу. Хотелось бы отметить ученых Селзника Ф., Эндрюса К., Акоффа Р., Альстрэнда Б., Ансоффа И., Дойля П., Карлоффа Б., Кинга У., Клиланда Д., Куинна, Горемыкин В.А., Лэмпела Дж., Минцберга Г., Портера М., Прахалада К., Стерлина А.Р., Стрикленда А.Дж., Томпсона А.А., Тулина И.В и др., труды которых послужили становлению и развитию стратегического управления как науки и практической деятельности.

В выпускной квалификационной работе я использовала основные аналитические и методологические принципы, разработанные Фатхутдиновым Р.А. Который внес значительный вклад в изучение проблемы стратегического управления предприятием, а особенно в рыночных условиях.

В первой главе «Теоретические основы исследования систем управления» изложена методика исследования, понятие исследования функций управления.

Во второй главе «Анализ современного состояния функций управления» дается организационно – экономическая характеристика ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк», выделена основная задача в области управления персоналом, основные цели политики ООО «ХКФ Банк» в области управления персоналом.

В третьей главе «Совершенствование системы управления в ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» изложены этапы работы Банка с проблемными кредитами, оформлены предложения по совершенствованию системы корпоративного управления в ООО «ХКФ Банк».

Глава 1. Система корпоративного управления

1.1 Определение корпоративного управления.

Хочу начать с того, что на сегодняшний день термин «корпорация» применяется во многих явлениях экономики. Если выражаться физическим языком, то произошла диффузия понятия «корпорация» в другие пограничные сферы.

Исходя из этого, нужно рассмотреть разные доступы к этому определению. Вот несколько таких подходов:

1. Первый подход – это подход к определению корпоративного управления как управления интеграционным объединением.
2. Второй подход – это подход с точки зрения психологии менеджмента определяет корпоративное управление как управление, которое начинает корпоративную культуру, то есть комплекс общих традиций, установок, принципов поведения.
3. Третий подход – это подход с точки зрения теории фирмы подразумевает совпадение понятий корпорация и организация. Например, понятие корпоративной информационной системы.
4. Четвёртый подход – это подход с точки зрения финансовой системы определяет корпоративное управление как определенные институциональные соглашения, которые гарантируют трансформирование сбережений в инвестиции и назначение ресурсов среди других пользователей в индустриальном секторе. Продуктивное распределение капитала между сферами и отраслями общества реализуется в рамках корпораций, созданных на основе группирования банковского и промышленного капиталов.
5. Пятый подход – это общее название юридических понятий и процедур, частности касающихся прав акционеров, лежащих в основе создания и управления корпорацией.

Например, по мнению Храбровой И.А., корпоративное управление - это управление организационно-правовым оформлением бизнеса, оптимизацией организационных структур, построение внутри межфирменных отношений компании в соответствии с принятыми

целями. С. Карнаухов определяет корпоративное управление как управление определенным набором синергетических эффектов¹.

Представленные определения, относятся уже к результатам использования корпоративной формы бизнеса, а не квинтэссенции проблемы.

Второй подход, сугубо ранний и чаще употребляемый, базируется на вытекающих последствиях из сущности корпоративной формы бизнеса – разобщение института собственников и института управляющих – и заключается в защите интересов ограниченного круга участников корпоративных отношений (инвесторов) от недейственности деятельности менеджеров. Хотя и в этом случае определения корпоративного управления разнятся в зависимости от количества имеющихся заинтересованных сторон в корпоративных отношениях. В наиболее узком понимании – это защита интересов владельцев – акционеров. Другой подход включает сюда же и кредиторов, которые вместе с акционерами составляют группу финансовых инвесторов. В наиболее широком понимании корпоративное управление – это защита интересов как финансовых (акционеры и кредиторы), так и не финансовых (работники, государство, предприятия – партнеры и др.) инвесторов.

Единого определения корпоративного управления, которое могло бы применяться ко всем ситуациям во всех странах, не существует. Предписанные на данный момент определения в чувствительной степени зависят от учреждения или автора, а также от страны и правовой традиции. Например, определение корпоративного управления, разработанное регулятором рынка – российской Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг (ФКЦБ), скорее всего, будет отличаться от того определения, которое может быть дано директором корпорации или институциональным инвестором.

Несмотря на все различия, у большинства определений, нацеленных на саму компанию (то есть даваемых с внутренних позиций), есть несколько общих элементов, которые определены ниже.

1. Корпоративное управление – это система взаимоотношений, характеризующая определенными структурами и процессами. Например, взаимоотношения между менеджерами и акционерами обусловлены тем, что вторые представляют капитал первым с мотивом получения отдачи на вложенные ими

¹ Храброва И.А. Корпоративное управление. Вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика

средства. Менеджеры в свою очередь обязаны регулярно оказывать акционерам прозрачную финансовую информацию и отчеты о деятельности компании. Акционеры также избирают наблюдательный орган (обычно это совет директоров или наблюдательный совет), который должен предоставлять их интересы. Этот орган, по сути, воплощает стратегическое руководство и контролирует менеджеров общества. Менеджеры подотчетны наблюдательному органу, который в свою очередь подотчетен акционерам (через общее собрание акционеров). Структуры и процессы, которые определяют эти взаимоотношения, обычно связаны с разными механизмами управления эффективностью, контроля и учета.

2. Корпоративное управление — совокупность экономических и административных механизмов, с помощью которых реализуются права акционерной собственности, и формируется структура корпоративного контроля; система взаимодействий между руководством компании, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными лицами для реализации их интересов.

3. Корпоративное управление — разновидность социального управления. Корпорация представляет собой определенную организованную систему, элементом которой выступает управление. Его суть — воздействие на корпорацию как систему общественных отношений (организованную систему) с целью их упорядочения, сохранения их специфики.

Исходя из вышеприведенных определений, можно сделать вывод, что корпоративное управление – представляет собой организованную систему, которая включает в себя взаимоотношения между акционерами и менеджерами, руководством и другими заинтересованными лицами и является сутью социального управления.

1.2 История корпоративного управления.

История возникновения корпоративного управления относится к истории возникновения корпораций (акционерных обществ), как их основы. С развитием акционерных обществ развивалось и корпоративное управление.

Отечеством корпоративного управления, как и корпораций, считается Англия. Устоявшиеся ныне нормы корпоративного управления были заложены в английских законах и правилах XIX века. Тогда это никто не называл корпоративным управлением.

Следующим этапом развития корпоративного управления был кризис 1929 года, затем - Великая депрессия. В тот период, в 30-х годах прошлого века в США были приняты основные федеральные законы о корпоративном управлении, т.е. были сформированы и законодательно закреплены методы корпоративного управления, которые впоследствии получили название "Американская модель корпоративного управления". В это же время также были сформированы в Германии и Японии свои модели корпоративного управления. Узаконенные в те годы в этих странах модели применяются и по сей день, периодически совершенствуясь. В Арабском мире и Латинской Америке так же существуют особенности корпоративного строения.

В зарубежных моделях существуют следующие характерные элементы:

- участники акционерной компании;
 - рынок ценных бумаг;
 - структура владения акциями;
 - законодательные ограничения;
- корпоративные действия, требующие одобрения акционерами; состав совета;
- механизм взаимодействия между участниками общества.

В промышленно развитых странах, анализ опыта формирования модели корпоративного управления доказал, что не существует универсальной модели корпоративного управления в странах с рыночной экономикой, т.к. каждая модель формируется под влиянием индивидуальных экономических, политических, исторических и культурных ценностей, а так же традиций этих стран, и зависит от представленных факторов: структуры собственности, ее концентрации и персонификации; состав участников корпоративных отношений и природы их интересов в акционерном обществе; структуры и способов организации механизма внутреннего контроля; преобладающей формы системы контроля - внешней или косвенной (система "аутсайдеров"), внутренней или прямой (система "инсайдеров").

При анализе двух предшествующих и современной эпох ученые сделали вывод, что в XIX в. двигателем экономического развития было предпринимательство, в XX столетии - менеджмент, а в XXI в. эта функция переходит к корпоративному управлению.

Исторические даты корпоративного управления:

1553 г.: создана торговая Московская компания (Muscovy Company) - первая английская акционерная компания (Англия).

1600 г.: создана английская торговая Ост-Индская компания (The Governor and Company of Merchants of London Trading into the East Indies), которая с 1612 г. стала постоянно действующей акционерной компанией с ограниченной ответственностью. Помимо собрания собственников в ней было образовано собрание директоров (в составе 24 членов) с 10 комитетами.

Директором мог стать владелец акций на сумму не менее 2 тыс. ф. ст. (Англия).

1602 г.: создана голландская торговая Ост-Индская компания (Verenigde Oostindische Compagnie) - акционерная компания, в которой впервые было реализовано отделение собственности от контроля - создано собрание господ (т.е. директоров), состоявшее из 17 членов, которые представляли акционеров 6 региональных палат компании пропорционально их долям в капитале (Нидерланды).

1776 г.: А. Смит в книге «Исследование о природе и причинах богатства народов» предупреждает о слабых механизмах контроля за деятельностью менеджеров (Великобритания).

1844 г.: принят Закон об акционерных компаниях (Великобритания).

1855 г.: принят Закон об ограниченной ответственности (Великобритания).

1931 г.: А. Берли и Г. Минз (США) публикуют свою основополагающую работу «Современная корпорация и частная собственность».

1933-1934 гг.: Закон о торговле ценными бумагами 1933 г. становится первым законом, регулирующим функционирование рынков ценных бумаг (в частности, введено требование раскрытия регистрационных данных). Закон 1934 г. делегировал правоприменительные функции

Комиссии по ценным бумагам и биржам (США).

1968 г.: Европейское экономическое сообщество (ЕЭС) принимает директиву о корпоративном законодательстве для европейских компаний.

1986 г.: принят Закон о финансовых услугах, оказавший огромное воздействие на роль фондовых бирж в системе регулирования (США).

1987 г.: комиссия Тредуэя представляет доклад о мошенничестве при составлении финансовой отчетности, подтверждает роль и статус комитетов по аудиту и разрабатывает концепцию внутреннего контроля, или модель COSO (Комитета спонсорских организаций комиссии Тредуэя), опубликованную в 1992 г. (США).

1990-1991 гг.: крах корпораций Polly Peck (убытки в размере 1,3 млрд ф. ст.) и BCCI, а также мошенничество с пенсионным фондом компании Maxwell Communications (на сумму 480 млн ф. ст.) свидетельствуют о необходимости усовершенствования практики корпоративного управления в целях защиты инвесторов (Великобритания).

1992 г.: комитет Кэдбюри публикует первый Кодекс корпоративного управления (Великобритания).

1993 г.: компаниям, акции которых зарегистрированы на Лондонской фондовой бирже, вменяется в обязанность раскрывать информацию о соблюдении Кодекса Кэдбюри по принципу «подчиняйся или объясни» (Великобритания).

1994 г.: публикация доклада Кинга (ЮАР).

1994 -1995 гг.: публикация докладов: Руттемана - о внутреннем контроле и финансовой отчетности, Гринбюри - о вознаграждении членов советов директоров (Великобритания).

1995 г.: публикация доклада Вьено (Франция).

1996 г.: публикация доклада Петерса (Нидерланды).

1998 г.: публикация доклада Хэмпеля о фундаментальных принципах корпоративного управления и Объединенного кодекса, созданного на основе докладов Кэдбюри, Гринбюри и Хэмпеля (Великобритания).

1999 г.: публикация доклада Тернбулла о внутреннем контроле,

который заменил доклад Руттемана (Великобритания); публикация «Принципов корпоративного управления ОЭСР», ставших первым международным эталоном в сфере корпоративного управления.

2001 г.: публикация доклада Майнерса об институциональных инвесторах (Великобритания).

2002 г.: публикация германского Кодекса корпоративного управления - Кодекса Кромме (ФРГ); российского Кодекса корпоративного поведения (РФ). крах компании Enron и другие корпоративные скандалы приводят к принятию Закона Сарбейнса-Оксли (США). Публикация доклада Бутона (Франция) и доклада Уинтера о реформе европейского корпоративного законодательства (Евросоюз).

2003 г.: публикация докладов: Хиггса - о роли неисполнительных директоров, Смита - о комитетах по аудиту. Введение в действие новой редакции Объединенного кодекса корпоративного управления (Великобритания)².

Корпоративное управление развивалось стремительно, но сталкиваясь с текущей обстановкой в различных странах замедлялось, либо набирало темп впитывая особенности той или иной страны.

1.3 Системы корпоративного управления.

Корпоративное управление — важное понятие, до сих пор не имеющее точного определения в русскоязычной литературе и толкуемое:

- как *система*:
 - *отчетности* управленцев (менеджеров) перед акционерами;
 - *взаимоотношений* менеджеров и владельцев (акционеров) компании;
- как *способ управления компанией*, предназначенный для справедливого распределения результатов деятельности;
- как *комплекс мер и правил*, помогающих акционерам «контролировать руководство компании и влиять на менеджмент».

² Асташкина И., В. Мишин. Исследование систем управления. www.inventech.ru/lib/analisis/

В последнее время корпоративное управление включается в стратегическое управление, но не имеет прямого отношения к тактическому и оперативному управлению компанией

Перейдем к определению Системы Корпоративного Управления

Система корпоративного управления (СКУ) – это совокупность взаимосвязанных представлений о том, что и как нужно делать для эффективного управления бизнесом. Система включает в себя концепции, модели, технологии и стандарты.

Система корпоративного управления разрабатывается и внедряется с учетом особенностей компании. Это универсальная модель управления, которая повышает эффективность организации.

Для эффективного управления и развития бизнеса необходима единая согласованная система стандартов и унифицированных технологий работы систем управления.

Система корпоративного управления дает каждому руководителю полноценное представление о том, как быть эффективным руководителем и как грамотно построить свою работу, именно по этой причине любой сотрудник с задатками руководителя может получить возможность проявить себя в этой роли.

1.4 Понятие исследования функций управления

Любое понятие, которым мы владеем, должно иметь определение.

В логическом словаре - справочнике Н.И. Кондакова понятие «исследование» определяется следующим образом: «Исследование - процесс научного изучения какого - либо объекта (предмета, явления) с целью выявления его закономерностей возникновения, развития и преобразования его в интересах общества»³.

В философском словаре дается более простое определение. «Исследование научное - процесс выработки новых научных знаний, один из видов познавательной деятельности».

Очень характерно, что в прошлом понятие «исследование» использовалось только в специализированной научной деятельности.

Современные направления развития общества и человека показывают происхождение новых потребностей. С одной стороны, многим видам профессиональной деятельности человека

³ Н.И. Кондаков - Логический словарь

сегодня требуется научный подход, а, поэтому, исследования внедряются в обычную практическую деятельность. С другой стороны, развитие профессионализма в различных областях деятельности ведёт к пониманию исследования как логичного и естественного элемента ее практической действительности. В этом случае исследование уже не связывается только с научной деятельностью и даже с научным подходом. Это фактор профессионализма, образования и искусства. В этом смысле говорят, например, об исследовании операций. В связи с этим можно построить определение понятия «исследование» следующим образом. Исследование – «это вид деятельности человека, состоящий в а) распознавании проблем и ситуаций, б) определении их происхождения, свойств, содержания, закономерностей поведения и развития, в) установлении места этих проблем и ситуаций в системе накопленных знаний, г) нахождении путей, средств и возможностей использования новых представлений или знаний о данной проблеме в практике ее разрешения»⁴.

В реальной практики эти признаки исследования находятся в некотором соотношении, характеризующем и степень профессионализма и конкретные цели и задачи деятельности.

Стадии и этапы исследования систем управления

Проведение любого исследования на основе научного аппарата системного анализа в общем, плане включает совокупность следующих последовательно выполняемых работ:

- определение объекта исследования;
- постановка целей, задач и определение критериев их достижения;
- определение «границ» внутренней и внешней среды и осуществление структуризации исследуемой системы;
- разработка экономико-математической модели (параметризация, установление зависимости между параметрами, моделирование) системы;
 - исследование модели системы;
- сбор, обработка, анализ информации и обобщение результатов;
- проверка обоснованности результатов исследования;
- окончательная формулировка результатов исследования.

⁴ Асташкина И., В. Мишин. Исследование систем управления. www.inventech.ru/lib/analisis/

В ряде литературных источников для общего случая исследований рекомендуется проводить следующий состав работ:

- постановка целей и задач;
- предварительный анализ имеющейся информации, условий и методов решения;
 - формулировка исходных гипотез;
- планирование и организация экспериментов;
 - проведение эксперимента;
- анализ и обобщение полученных результатов;
- проверка исходных гипотез на основе полученных фактов;
- окончательная формулировка новых фактов и законов, обоснований, научных прогнозов и т.д.

Исследование и проектирование функций управления является наиболее трудоемкой задачей, особенно в условиях переходного периода, так как любое их изменение приводит к изменению структуры управления.

Исследовать функции управления в конкретном подразделении – значит определить, кто и что делает, как связаны между собой сотрудники в процессе управления, как связаны управленческие решения, почему именно эти, а не другие решения готовятся в этом конкретном подразделении. Знать это необходимо для того, чтобы обеспечить эффективное управление функциональных обязанностей аппарата управления в целом.

Функция управления — это «однородный вид деятельности, объективно необходимой для реализации целей функционирования и выделенной по определенному признаку»².

Таковыми признаками могут быть специфика и масштаб производства, формы организации производственных процессов, взаимосвязь структурных подразделений, их количество на уровнях управления и др.

Наиболее распространенная классификация функций управления выделяет следующие группы функций:

1. Общие функции управления являются обязательными для успешной работы любой организации. Сюда входят: планирование, организация, мотивация и контроль. Эти функции были выделены французским практиком и ученым Анри Файолем в его работе "Общее и промышленное управление" в 1916 г., которая была результатом процесса исследования факторов, оказывающих мотивирующее и демотивирующее воздействие на поведение человека.

Последовательность выполнения данных функций управления обеспечивает управление любым объектом (национальной экономикой, отраслью, предприятием).

Функция управления «планирование» имеет особое значение и включает в себя следующие процессы:

- на основе анализа внешней среды и интересов групп формируется миссия организации;
- определяются цели на основе анализа требований рынка и возможностей самой организации;
- исходя из установленных целей организации и состояния внешней и внутренней среды намечаются альтернативные стратегии;
- для реализации стратегий вырабатываются политика и процедуры, по которым действуют сотрудники организации;
- производится работа в подразделениях, основанная на оперативных планах;
- планы организации согласуются с показателями и финансовыми ресурсами.

2. Конкретные функции управления (специфические) определяются объектом управления.

К функциям управления современного предприятия относятся следующие:

- планирование (используемый ресурс - время);
- маркетинг (используемый ресурс - потребитель);
- предпринимательство (используемый ресурс - бизнес);
 - финансы (используемый ресурс - деньги);
 - организация (используемый ресурс - люди);
- производство (используемый ресурс - технологии);
 - инновация (используемый ресурс - идеи);
 - информация (используемый ресурс - данные);
- социальное развитие (используемый ресурс культура).

3. К специфическим функциям управления относят управление:

- основными производственными процессами;
- вспомогательными и обслуживающими процессами;
 - оперативное (производством);
 - технической подготовкой производства;
 - сбытом продукции и др.

Проектирование системы управления, организации, в том числе и любого конкретного предприятия, невозможно без определения состава функций управления. При этом необходимо исследовать множество факторов:

- 1) характеристики организации как системы — входа, самого процесса, выхода;
- 2) стадии жизненного цикла продукта;

- 3) цикл принятия решений;
- 4) содержание процесса управления.

Рассмотрим, как учитываются эти факторы при исследовании и проектировании функций управления.

Фактор «Характеристики организации как системы» позволяет выделить функции по управлению ресурсами, основными фондами (здания и сооружения), действующими производственными процессами и продуктом. К ним отнесены функции управления материально-техническими, трудовыми, энергетическими, информационными и другими ресурсами, а также управление производственными процессами - управление результатами деятельности предприятия (промышленной продукции и услугами).

Фактор «Стадии жизненного цикла продукта» предполагает исследование полного набора функций управления на всех стадиях жизненного цикла; заготовительной, обработочной, сборочной, испытательной.

Фактор «Цикл принятия решений» позволяет зафиксировать все стадии подготовки управленческого решения. К ним относятся:

1. Подготовка решения.
2. Утверждение решения.
3. Внедрение решения.
4. Оценка результатов внедрения решения.

Подготовка решения — это обоснование, составление и проверка правильности решения, которая осуществляется аппаратом управления и заканчивается визированием вновь подготовленных документов.

Утверждение решения — это фиксация факта принятия решения, его утверждение. Эту деятельность осуществляет руководитель подразделения или организации, ответственный за принятие данного решения.

Внедрение — деятельность, связанная с отдачей соответствующих распоряжений руководителями и исполнителями.

На этой стадии оценивается результат, полученный после реализации принятого ранее управленческого решения; оценивается и само решение (необходимость его утверждения), и результаты внедрения управленческого решения.

Таким образом, порядок формирования состава функций управления следующий:

- 1) выбор исследуемого объекта;
- 2) формирование набора специфических функций;
- 3) выбор конкретной специфической функции, подлежащей исследованию;
- 4) исследование необходимости применения общих функций управления в пределах выбранной специфической функции;

5) формирование конкретных функций в терминах управленческих решений.

1.5 Модели корпоративного управления.

Понятие модели корпоративного управления, его сущность и содержание

Организационная модель, с помощью которой корпорация представляет и защищает интересы своих инвесторов, является системой корпоративного управления.

Тип применяемой организационной модели зависит от структуры корпорации, которая существует в рамках рыночной экономики и фактически отражает разделение функций владения и управления современной корпорации, которая может включать в себя многое: от совета директоров, схем оплаты труда до механизмов объявления банкротства.

Сравнительно недавнее явление – корпоративная форма бизнеса, возникла как ответ на требования времени.

Если выразиться юридическим языком корпорация – организация лиц обладающая определенными правами, привилегиями и обязательствами как самостоятельный экономический субъект, который отличается от прав, привилегий и обязательств, присущих каждому члену корпорации в отдельности.

Существует 4 характеристики корпоративной формы бизнеса, которые являются наиболее привлекательными для инвесторов:

1. Самостоятельность корпорации, как юридического лица
2. Ограниченная ответственность индивидуальных инвесторов
3. Возможность передачи акций, принадлежащим индивидуальным инвесторам, другим лицам
4. Централизованное управление

1 и 2 характеристики отделяют ответственность самой корпорации от ответственности ее отдельных членов. Т.е. то что принадлежит корпорации может не принадлежать ее членам и ответственность, которую несет сама корпорация может не быть ответственностью лиц входящих в нее.

Мера же ответственности индивидуальных инвесторов ограничивается объемом их вклада в корпорацию. Т.е возможные потери индивидуальных инвесторов не могут быть выше их вклада. Благодаря корпоративной форме ведения бизнеса инвесторы могут диверсифицировать риск инвестирования. Т.е. Одновременно могут участвовать в целом ряде корпораций.

За счет этого корпорации получают ощутимые финансовые ресурсы, необходимые при современных масштабах экономики, а также могут принимать на себя риск, уровень которого недоступен для каждого индивидуального инвестора в отдельности.

При этом наибольшую активность в поиске проявляли, прежде всего, крупные предприятия, связанные в единую технологическую цепочку.

Такая модель инвестирования приводит к значительной “распыленности” капитала корпорации по различным инвесторам и, как следствие, к необходимости создания соответствующей системы управления, основанной на разделении функций владения и управления.

Значительное количество инвесторов не может участвовать в управлении корпорацией, поэтому контроль за её деятельностью достигается только за счет утраты части полномочий инвесторов. Следственно право принимать решения по большому ряду аспектов корпоративной деятельности корпорации обычно передают акционерам компаний выступающих в роли инвесторов, а право управлением операциями – менеджерам, за исключением рений принципиальной важности.

Корпоративная организация с управленческой точки зрения может быть представлена как открытая система, в которую поступают из окружающего мира различные ресурсы, а именно:

- Информационные
 - Капитал
- Трудовые ресурсы
 - Информация
 - Материалы

В процессе жизнедеятельности корпорации эти ресурсы преобразовываются. Результаты этого преобразования могут рассматриваться как выход данной системы.

Если организация управления эффективна, то в ходе процесса преобразования появляется добавочная стоимость, прибыль, происходит увеличение доли рынка, объема продаж, рост корпорации и т.п.

К поиску новых форм экономических взаимоотношений предприятий, которые обеспечивали бы определенную стационарность экономических процессов, привело становление рыночных отношений в России, потери устойчивости финансово – экономического положения многих промышленных предприятий.

В России, как и в развитых странах, одним из основных путей решения этой проблемы оказались: создание кооперативных объединений.

Классификация моделей корпоративного управления, их сравнительная характеристика и системообразующие признаки

Система управления корпорацией в каждой стране имеет конкретизированные характеристики и включающие в нее составляющие элементы, которые отличают систему каждой страны от систем других стран. В данный период времени исследователями выделено три основных модели управления корпорациями в странах, в которых развита рыночная экономика. Ни одна из трех моделей корпоративного управления не является универсальной, а являются взаимодополняющими друг друга.

Они потенциально допускают комбинирование ряда элементов. Взаимное сочетание всех моделей способствует совершенствованию корпоративной деятельности.

Это англо-американская модель, японская модель и немецкая модель.

Основные признаки или элементы каждой модели:

- ключевые участники и учредители корпорации;
- структура владения акциями в конкретной модели;
- состав совета директоров (или советов – в немецкой модели);
 - законодательные рамки;
- требования к раскрытию информации для корпораций, включенных в листинг;
- корпоративные действия, требующие одобрения акционеров;
- механизм взаимодействия между ключевыми участниками.

Характеристика моделей по данным признакам приведена в таблице 1. (приложение 1)

В Японской модели, в отличие от Англо-американской, на дела корпораций, независимые акционеры, повлиять не в состоянии.

Поэтому независимые акционеры т.е. директора, которые представляют внешних (независимых) инвесторов, мало.

Ключевыми акционерами в немецкой, как и в японской моделях, являются банки, которые развивают прочные связи с корпорациями, т.к. они предоставляют множество различных услуг, и их интересы перекрещиваются с интересами корпорации.

Это составляет основное отличие японской и немецкой моделей от англо-американской, где такие отношения запрещены антитрестовским законодательством.

Финансовые и другие услуги американские и английские корпорации получают из разных источников, которые включают в себя отлично разработанные рынки ценных бумаг.

Немецкая модель управления акционерными обществами существенно отличается от англо-американской и японской моделей, хотя некоторое сходство с японской моделью все-таки существует. В немецкой же модели корпоративного управления существуют три основных особенности, которые отличают ее от других моделей. Подробнее о характеристиках основных моделей корпоративного управления в приложении. (Приложение 3).

Это состав Совета директоров и права акционеров. Во-первых, немецкая система предусматривает двухпалатный Совет, состоящий из Правления (исполнительного совета) и наблюдательного совета.

Во-вторых, численность наблюдательного совета устанавливается законом и не может быть изменена акционерами.

В-третьих, в Германии и других странах, использующих немецкую модель, узаконены ограничения прав акционеров в части голосования, т. е. ограничивается число голосов, которое акционер имеет на собрании и оно может не совпадать с числом акций, которыми этот акционер владеет.

Корпорации Германии могут иметь долгосрочные вложения в других неаффилированных корпорациях, т. е. корпорациях, не принадлежащих к определенной группе связанных (коммерчески или промышленно) между собой корпораций.

Подобный тип немецкой корпоративной модели в корне отличается от англо-американской, где ни корпорации, ни банки не могут быть ключевыми институциональными инвесторами, но похож на японскую модель.

Дополнительным же отличием немецкой модели от англо-американской и японской является то что происходит включение служащих (рабочих) в состав наблюдательного совета.

Выше рассмотренным моделям свойственны и недостатки. Англо-американская концепция корпоративной стратегии может приводит к дестабилизирующим слияниям и поглощениям, так как включает в себя систему корпоративных отношений родственных компаний.

За счет организации межфирменных отношений на основе партнерства в японских корпорациях эти тенденции ослаблены.

В финансировании японских корпораций эксперты отмечают уменьшение доли банковских кредитов. В этом просматриваются тенденции переориентации японской экономики на англо-американскую модель. Такая трансформация обоснованна более низкими в последнее десятилетие темпами роста японских корпораций.

Различные системы корпоративного управления могут формироваться в зависимости от характерных особенностей структуры собственности, степени её концентрации, особенностей

механизмов финансового регулирования, фондовых рынков и национального акционерного законодательства.

В экономической практике развитых стран традиционно различается две модели корпоративного управления:

- Англо-американская безусловный приоритет прав акционеров, основной контроль осуществляется через рынок капиталов;
- Континентальная модель банковского контроля, когда банки и их представители в совете директоров играют решающую роль в управлении предприятием.

Данное разделение условно и осуществляется для выделения характерных черт, которые в условиях глобализации могут смешиваться и видоизменяться: в организации управленческой деятельности в условиях научно-технического прогресса тесно переплетаются традиционные, национальные и современные формы организации труда.

Акционеры в немецкой модели играют решающую роль в стратегическом планировании деятельности компании. В немецкой модели упор сделан на поддержании баланса интересов всех заинтересованных сторон и взаимной ответственности. Англо-американская модель ориентирована на преимущественное удовлетворение финансовых интересов акционеров. Считается, что следование американской модели способствует динамичности, а немецкой — устойчивости.

Отличительной чертой японской модели является ориентация на социальную сплочённость на уровне компании и «деловую сплочённость» на уровне промышленной группы. В отличие от немецкой модели эта сплочённость имеет не равноправный, а иерархический характер — принесение в жертву интересов «младших» в обмен на патернализм «старших». Характерной чертой японской модели является перекрёстное владение акциями между компаниями-партнёрами.

В России преобладает характерная совмещением функций владения и управления «инсайдерская» модель корпоративного контроля связанная с высокими затратами на удержание собственности.

1.6 Особенности корпоративного управления.

Корпоративное управление (англ. *corporate governance*) — важное понятие, до сих пор не имеющее точного определения в русскоязычной литературе и толкуемое:

- как *система*:
 - *отчетности* управленцев (менеджеров) перед акционерами;
 - *взаимоотношений* менеджеров и владельцев (акционеров) компании;
- как *способ управления компанией*, предназначенный для справедливого распределения результатов деятельности;
- как *комплекс мер и правил*, помогающих акционерам «контролировать руководство компании и влиять на менеджмент».

Корпоративное управление не имеет непосредственного отношения к оперативному (*operational management*) и тактическому управлению компанией, но в последнее время включается в стратегическое управление. Предметом корпоративного управления является контроль за совершением корпоративных действий⁵

Не существует данных о том, что «правильное» корпоративное управление непременно обеспечивает высокую конкурентоспособность компании. Например, многие крупные «семейные» компании, не соответствующие стандартам КУ, вполне конкурентоспособны. Считается, что корпоративное управление страхует от злоупотреблений, но делает компании менее гибкими. В то же время, компании, соблюдающие стандарты корпоративного управления, имеют несомненное преимущество при привлечении инвестиций (например через IPO). По мнению инвесторов, хорошее корпоративное управление

• ⁵ Долгопятова Т. Г. Собственность и корпоративный контроль в российских компаниях в условиях активизации интеграционных процессов // «Российский журнал менеджмента». — 2004. — Т. 2, № 2. — С. 3–26.

обеспечивает честность менеджмента и прозрачность деятельности компании, поэтому риск потери средств существенно уменьшается.

Для компаний из развивающихся стран корпоративное управление особенно важно, так как международные инвесторы особенно опасаются за честность и деловые качества их менеджмента. Как показывают исследования, капитализация компаний с хорошим корпоративным управлением существенно выше средней по рынку. Особенно велика эта разница для арабских стран, стран Латинской Америки (коме Чили), Турции, России, Малайзии, Индонезии.

1.7 ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В БАНКАХ

Более подробно рассмотрим особенности корпоративного управления на примере банков.

Интерес исследователей к проблеме отделения собственности от контроля и практике корпоративного управления в банках начал своё развитие в конце 1970-х — начале 1980-х гг.

В сентябре 1999 г. Базельский комитет по банковскому надзору опубликовал специальный документ «Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях», который закрепил относительно к банкам принципы корпоративного управления. Сами же принципы были разработаны Организацией экономического сотрудничества и развития. Согласно этому документу, корпоративное управление в банковских организациях — это руководство их деятельностью, осуществляемое советами директоров и менеджерами высшего звена и определяющее методы, с помощью которых банки:

- устанавливают цели своего бизнеса, к которым относится, в числе прочего, и создание стоимости для владельцев банков;
 - совершают каждодневные финансовые операции;
- учитывают в своей работе позиции заинтересованных сторон (сотрудников, клиентов, общественности, регулирующих органов и государства);
- осуществляют корпоративные действия в соответствии с правилами обеспечения надежности банковского бизнеса и требованиями нормативно-правовых актов;
 - защищают интересы вкладчиков.

Создавая эффективную систему корпоративного управления, банки сталкиваются с необходимостью решать множество специфических вопросов в дополнение к тем, с которыми имеют дело акционерные общества, действующие в реальном секторе экономики.

Во-первых, фундаментальные взаимоотношения между собственниками и менеджерами в банковском бизнесе гораздо сложнее, чем в промышленности или торговле. Это объясняется серьезностью неравномерности распределения информации между различными участниками рыночных отношений, вследствие жесткого регулирования со стороны надзорных органов, большого удельного веса государственного капитала в банковских системах многих стран, института банковской тайны.

Во-вторых, для выполнения функции финансового посредничества банкам достаточно относительно низкой, по сравнению с нефинансовыми компаниями, доли собственных незадействованных средств.

Склонность банковского бизнеса к риску усугубляется наличием в большинстве стран обязательного страхования депозитов (в финансовой литературе это называется моральным риском: он связан с тем, что усилия по смягчению последствий опасных действий могут повысить вероятность совершения подобных действий).

Такое своеобразие порождает ряд проблем. Одна из них касается определения важной доверительной обязанности членов советов директоров (СД) — обязанности проявлять заботливость (duty of care). Так, американские специалисты по корпоративному управлению в банках Джонатан Мэйси и Морин О'Хара считают, что членам СД банков следует в равной мере заботиться как об интересах акционеров, так и об интересах кредиторов, т. е. у директоров банков данная обязанность должна быть более широкой, чем у директоров нефинансовых компаний.

Другая проблема связана с тем, что на первый план в банковском бизнесе выходит управление рисками: оно становится важнейшим элементом системы внутреннего контроля в банках. Как известно, Базельский комитет по банковскому надзору выделяет 12 категорий банковского риска: системный, стратегический, кредитный, страновой, рыночный, процентный, риск ликвидности, валютный, операционный, правовой, репутационный, риск соблюдения. Неэффективное управление рисками проявляется в их повышенной концентрации в расчете на одного заемщика, чрезмерном кредитовании

аффилированных и связанных лиц, недальновидной ссудной политике, недостаточном контроле над деятельностью ключевых сотрудников и т. п. Указанные явления встречаются в любых странах, в том числе и в высокоразвитых: вспомним банковские кризисы в США (середина 1980-х гг.) и в Японии (1990-е гг.), произошедшие в результате неудовлетворительной политики выдачи кредитов, а также крах британского банка Barings (1995 г.) из-за действий трейдера по ценным бумагам Ника Лисона (Nick Leeson). Весьма характерны они и для стран с развивающейся и переходной экономикой. Например, во второй половине 1990-х гг. в Мексике 20% банковских ссуд предоставлялись аффилированным и связанным лицам по ставкам более чем на четыре процентных пункта ниже рыночных, при этом вероятность их невозврата была на треть выше, чем соответствующий показатель по остальным ссудам. В тот же период индонезийские банки выделяли для «внутреннего кредитования» (ссуд, предоставляемых сотрудникам, менеджерам и директорам) средства, превышавшие их акционерный капитал более чем в два раза. К началу 2002 г. объем недействующих («плохих») кредитов в Китае составил по официальной оценке 343 млрд долл., а по неофициальным оценкам — от 480 до 604 млрд долл. Доля таких ссуд в валовом внутреннем продукте страны достигла 44—55%, очень велика она и в других азиатских странах, например в Малайзии (36—48%) и Таиланде (36—41%). Среди развитых стран наиболее высок данный показатель в Японии (25—26%).

Сложность ситуации с управлением рисками в банках стран с формирующимися рынками объясняется прежде всего низким уровнем корпоративного управления: серьезными конфликтами интересов и их неэффективным разрешением в рамках неразвитой системы правопименения, неадекватным отношением советов директоров к проблеме управления рисками в рамках системы внутреннего контроля (поверхностным пониманием сути вопроса и слабым надзором за работой менеджеров, обеспечивающих функционирование соответствующих служб), недостатками в раскрытии информации, малочисленностью национальных фирм, способных провести квалифицированный и независимый внешний аудит. Иными словами, эффективное управление банковскими рисками и надлежащее корпоративное управление в банках — две стороны одной медали.

Тесная взаимосвязь этих сторон проявляется и во влиянии качества корпоративного управления в банке на оценку риска, присваиваемую банку потенциальными инвесторами. С точки зрения последних, неэффективное корпоративное управление в банке означает

усиление свойственных ему кредитного, операционного и репутационного рисков и потому приводит к снижению стоимости его ценных бумаг. Чем же это объясняется?

При оценке платежеспособности компании, желающей получить ссуду, необходимо учитывать не только финансовые показатели претендента, но и уровень его корпоративного управления. Если же банк не в состоянии обеспечить соблюдение надлежащих принципов в рамках своей организации, он не сможет правильно определить и вероятность того, что из-за нарушения этих принципов заемщиком выданный ему кредит окажется недействующим («плохим»). Следовательно, кредитный риск увеличивается. Чтобы не иметь дела с компаниями, получившими или способными получить скандальную известность, банк должен уделять значительное внимание состоянию корпоративного управления у своих контрагентов. Конечно, нельзя ожидать подобного отношения от банка, который не считает необходимым улучшать собственную систему корпоративного управления, поэтому инвестор повышает оценку репутационного риска.

Предстоящее вступление нашей страны во Всемирную торговую организацию, подразумевающее постепенную либерализацию доступа иностранных банков к российскому рынку финансовых услуг, неизбежно приведет к обострению конкуренции отечественных кредитных организаций с мощными международными банками. По сообщению министра финансов РФ Алексея Кудрина, иностранные банки получают разрешение на открытие филиалов в России через семь-восемь лет. Таким образом, российским банкам необходимо кардинально улучшить качество описанной выше «двусторонней медали» (управление рисками — корпоративное управление). Добившись этого, часть из них сможет выстоять в конкурентной борьбе и остаться самостоятельными организациями, а другие получат максимальную цену за свои акции при продаже бизнеса зарубежным покупателям.

Повышение уровня корпоративного управления позволит банкам решить проблему «нплохих» кредитов и укрепить доверие потенциальных контрагентов (кредиторов, заемщиков, клиентов по валютным и фондовым операциям). В результате распределение кредитных ресурсов между нефинансовыми компаниями станет более рациональным, что даст возможность экономике страны выйти на траекторию устойчивого роста. От создания надлежащей системы

корпоративного управления в банковском секторе выиграют все заинтересованные стороны:

- банки повысят эффективность своей деятельности;
- банковская система в целом привлечет новых вкладчиков, заемщиков, инвесторов и иных контрагентов;
- акционеры банков получают уверенность в обеспечении защиты и повышении доходности своих инвестиций;
- государство сможет опереться на поддержку банковского сектора в своих усилиях по укреплению конкурентоспособности национальной экономики и борьбе с мошенничеством и коррупцией;
- общество в целом воспользуется плодами увеличения общественного богатства.

Наше внимание сосредоточено на трех вопросах: принципах эффективного корпоративного управления в банках, обязанностях ключевых участников корпоративных отношений в области управления банковскими рисками, методах оценки уровня корпоративного управления в компаниях-клиентах. (Приложение 3)

1.8 Методика исследования функций управления

Совершенствование управленческих процессов требует решения ряда проблем, В их числе исследование компетенции органов управления в целях выявления общих и специфических моментов их функционирования, координации деятельности на различных уровнях, а также четкая правовая регламентация статических и динамических аспектов их работы.

Изучение компетенции управленческих органов должно осуществляться на основе структурно-функционального анализа, поскольку именно он раскрывает качественную сторону управления, позволяет оценить работу каждого звена, элемента системы выявить содержание, объем, характер деятельности конкретного органа управления, каждого сотрудника его аппарата, позволяет конструктивно оценить результативность управленческих функций.

При таком подходе, возможно, рассчитать состав операций необходимых для достижения поставленной цели наиболее эффективным и оптимальным способом, составить в дальнейшем алгоритм управленческого воздействия с учетом специфики

функционирования и развития конкретного объекта управления, научно обосновать необходимую численность сотрудников его аппарата.

Проблема управленческих функций - одна из наиболее сложных и актуальных в теории права и деятельности органов государственного управления. Разработана она еще недостаточно. Среди ученых нет единства взглядов на само понятие «функция управления», а также классификацию функций.

Прежде чем приступать к изучению функциональной структуры системы, необходимо уточнить понятийное содержание функции управления.

Термин «функция» означает дословно «выполнение», «осуществление», «деятельность». В научной литературе насчитывается несколько десятков определений понятия «функция», отражающих различные стороны проявления этого социального феномена. В целях же нашего исследования необходимо отразить, прежде всего, именно правовые аспекты управленческой функции.

Рассмотрение последней должно осуществляться на основе детализации положений теории деятельности, теории операций и проводится, по меньшей мере, в двух аспектах: во-первых, функции управления необходимо анализировать безотносительно к той организационной структуре, в рамках которой они осуществляются, т. е. исходя лишь из процесса управленческой деятельности. Однако функции управления в чистом виде существуют лишь в абстракции. В реальной действительности они всегда закреплены за каким-либо субъектом и направлены на те или иные объекты управления.

Следовательно, при построении теории функций управления необходимо изучение не только их объективной детерминированности, но и субъективного момента. На практике учет этих особенностей связан с тем, что в некоторых случаях функциональные обязанности сотрудников аппарата управления распределяются исходя не из объективно существующей необходимости, а из личностных качеств работников.

Функции управления как процесса получают конкретное юридическое выражение и закрепление в функциях отдельных органов управления, их структурных подразделений и должностных лиц. Научное определение комплекса функций, присущих конкретному органу управления, тесно связано, во-первых, с выявлением внутренней структуры функций, установлением зависимости между составляющими ее элементами и, во-вторых, с

исследованием развития конкретных функций в пределах данной системы. Анализ управленческих функций в этих аспектах применительно к конкретному органу или его структурному подразделению позволит определить их место в системе управления, а также необходимые мероприятия по совершенствованию деятельности управленческих органов. Поэтому вторым аспектом исследования управленческих функций является их рассмотрение в рамках организационной структуры органа управления.

Анализ нормативно-правового материала, регламентирующего деятельность органов управления, позволяет сделать вывод, что под функциями последних следует понимать закрепленные в праве и реально возникающие в процессе решения конкретных управленческих задач отношения между субъектом и объектом управления, содержанием которых является деятельность, осуществляемая в пределах прав и обязанностей участников отношения. Сложный состав управленческих функций дает возможность классифицировать их по самым различным основаниям. Любая дифференциация должна базироваться как на содержательных, так и формальных признаках явлений, составляющих классифицируемое множество. Такими признаками и могут быть структурные элементы каждой функции.

Избрание признаком классификации субъекта управления позволяет упорядочить весь набор классифицируемого множества в соответствии с особенностями организационной структуры и конкретного назначения того или иного органа (системы органов) управления. Подобный подход дает возможность выделить функции в зависимости от уровня органа управления, т. е. функции высших, центральных и местных органов государственного управления с последующим делением соответственно системе местных органов государственного управления.

Приняв за критерий классификации метод управленческой деятельности, функции органов управления в зависимости от характера воздействия можно дифференцировать на распорядительные, организационные, регулятивные, непосредственно-исполнительские, контрольные, учетно-отчетные.

Поскольку функция — это, прежде всего деятельность, она включает в себя помимо предмета, каковым является информация, еще и объект воздействия, т. е. определенные социальные отношения. С этой точки зрения функции органа управления «только же разнообразны, как и охватываемые данной управляющей системой

общественные отношения. Можно выделить, например, функции в области промышленности и строительства, транспорта и связи, городского хозяйства и социально-культурного строительства, законности и правопорядка и т. д., иначе говоря, адреса управленческих воздействий или же сферы реализации функций. Таким образом, характеризуя каждую функцию управления, следует указывать, откуда исходит управленческое воздействие, каково оно по содержанию, каким методом реализуется и куда направлено. Такая общая схема может быть детализирована до элементарных действий и операций.

Исследование функций органов управления позволило выделить такие их элементы, как субъект и объект управления, метод и содержание управленческой деятельности. В нормативных актах, регламентирующих деятельность управленческих органов, можно выделить только два элемента функции: метод и содержание управленческой деятельности. Объекты и субъекты управления в каждом случае, как правило, не указываются, поскольку очевидно, что весь перечень функций, изложенных в данном акте или какой-то его части, относится к определенному органу и объекту.

Полученные представления о содержании и структуре управленческих функций позволяют перейти к исследованию механизма их реализации в управленческом процессе. Для этого, прежде всего, необходимо выявить общие моменты, характерные для процесса управления независимо от сферы его осуществления. Выявление этих общих, характерных черт наиболее наглядно можно проследить при исследовании функций планирования, финансирования, материально-технического снабжения и кадрового обеспечения, поскольку деятельность органов управления по реализации указанных функций в принципе одинакова и не зависит от того, в какой области народного хозяйства осуществляется. Кроме того, их реализация носит, скорее, подготовительный характер по отношению к прямому управленческому воздействию, которое реализуется в процессе осуществления основной деятельности.

Поэтому следующим этапом рассмотрения механизма управленческого воздействия должно явиться исследование реализации управления в процессе основной деятельности. Специфика функционирования и развития непосредственно подчиненных объектов и обуславливает те черты управленческого воздействия, которые отличают характер управления в данной области от всех других.

Анализируя нормативные акты о тех или иных органах управления, необходимо выявить все методы управленческой деятельности, закрепленные в законодательстве. Это — третий этап исследования.

Под методами мы понимаем характер воздействия (например, подготовка, согласование, утверждение, обеспечение исполнения, контроль исполнения и т. д.). Всего таких методов около 60, причем они могут быть условно дифференцированы на 6 основных групп. Такое количество методов управления обусловлено отчасти тем, что одна и та же, по существу, деятельность обозначается в различных правовых документах разными терминами. В целях упрощения исследования целесообразно в допустимых пределах обобщить близкие по смыслу методы, т. е. упорядочить терминологию.

Что же касается элемента «содержание управленческой деятельности», то при анализе положений об органах управления от высшего до низшего звена в первую очередь выделяются те из них, которые, по отношению к данному объекту управления, присутствуют во всех анализируемых документах, затем элементы, имеющиеся в некоторых или каком-либо одном положении. Анализ нормативных актов позволил выявить около 300 видов элемента «содержание управленческой деятельности», которые полностью отражают процессы управления отраслями народного хозяйства.

В дальнейшем выделенные элементы можно представить в виде матричных таблиц, где по горизонтали располагаются методы управленческой деятельности, а по вертикали - содержание. В месте пересечения метода и содержания деятельности условно обозначен тот орган государственного управления, который фактически осуществляет эти действия.

Заполненные таблицы позволяют наглядно представить соотношение компетенции органов управления в процессе реализации функций планирования, финансирования, материально-технического снабжения и кадрового обеспечения; выявить расхождения в выполнении аналогичной деятельности в различных органах управления, пробелы и неточности правового регулирования; обеспечить преемственность функций по вертикали, разграничить их по горизонтали. Кроме того, таблицы могут явиться исходным материалом для разработки положений об органах управления. Полученная матрица представляет собой фактически описательную модель функциональной структуры системы управления народнохозяйственным объектом.

Логика исследования показывает, что, коль скоро полученная модель является типовой, то она, во-первых, достаточно абстрактна, а, во-вторых, отражает преимущественно отношения между органами управления данным объектом, а не между субъектом и объектом управления. Для устранения этого недостатка необходим второй этап исследования, который можно назвать анализом технико-управленческих операций. При этом основная посылка заключается в том, что любой метод управленческой деятельности представляет собой набор операций по сбору, фиксации, изучению, обработке, передаче и т. д. какой-то информации. Различные сочетания этих операций имеют своим результатом подготовку проекта, его согласование, утверждение, доведение до исполнителей, контроль исполнения (обратная связь) и корректировку воздействия. Однако эти операции осуществляются уже не в отношении элементов «содержание управленческой деятельности», а в отношении элементов «содержание основной деятельности» объекта. Элементы же основной деятельности представляют собой практически показатели всех видов планов, учета и отчетности. Перечень таких показателей (элементов основной деятельности), с учетом некоторого агрегирования и исключения сходных и повторяющихся элементов, не превышает 200-250 единиц.

Полученные результаты, как и в первом случае, заносятся на матрицу, где по горизонтали перечисляются методы, используемые данным органом управления, причем каждый метод делится на число операций, необходимых для его осуществления, а по вертикали дается перечень показателей (элементов) основной деятельности. На пересечении указывается подразделение, должностное лицо или служащий, который собирает, фиксирует, обрабатывает, передает и т. д. информацию по конкретному элементу основной деятельности.

Если на пересечении, помимо названного, указывать также наименование подразделения, должностного лица либо служащего, которому передается информация, и наименование документа, то мы получаем не только функциональную, но и, в известном смысле, информационную структуру системы управления.

Второй этап исследования позволяет определить по всем показателям основной деятельности, какое подразделение (должностное лицо, служащий) собирает информацию по тому или иному вопросу, обрабатывает ее, определяет степень отклонения от нормы (плана), выявляет причины отклонения и принимает решения по их устранению или нейтрализации, контролирует исполнение решения и его воздействие на объект управления.

Сочетание обеих матриц представляет собой достаточно полную описательную модель функциональной структуры системы управления. Формализация получения модели даст возможность использовать вычислительную технику для решения задач оптимизации функциональной и отчасти информационной структур, разработку научно обоснованных рекомендаций по совершенствованию организационных структур управления.

Глава 2. Анализ современного состояния функций управления

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»

ООО "Хоум Кредит энд Финанс Банк" (Генеральная лицензия Банка России №316 от 15.03.2012) работает на российском рынке с 2002 года и является одним из лидеров банковской розницы в России. Банк зарекомендовал себя как надежный и стабильно развивающийся финансовый институт. Банк имеет рейтинги двух международных рейтинговых агентств: Moody's – Вa3, прогноз «Стабильный», Fitch – ВВ-, прогноз «Стабильный»⁶.

Фирменное (полное официальное) наименование Банка Общество с ограниченной ответственностью «Хоум Кредит энд Финанс Банк». Сокращенное наименование Банка: ООО «ХКФ Банк».

По итогам 2011 года Банк занимает 32-ю позицию в рейтинге крупнейших российских банков по размеру активов и является 6-м крупнейшим в России банком на рынке кредитования, входит в топ-10 по региональному охвату банковской сети с более чем 1200 банковскими офисами в 7 федеральных округах: собственная банковская сеть Банка насчитывает свыше 1200 офисов различного формата, более 58 000 магазинов-партнеров, свыше 600 банкоматов. Партнерская сеть ХКФБ насчитывает свыше 20 000 юридических лиц, сотрудничающих с Банком в рамках кредитования, зарплатных проектов, вкладов, работы на финансовых рынках, среди которых государственные и коммерческие банки и компании, предприятия малого и среднего бизнеса по всей России.

⁶ Homecredit.ru

Клиентская база Банка превысила 22 млн. человек.

Юридический адрес Банка: 125040, г. Москва, улица Правды, д. 8,
кор.1

Основные показатели финансово-экономической деятельности
Банка за 2011 год характеризуются следующими данными:

Наименование	2011 год	2010 год	Изменение в % к 2010г.
Прибыль до налогообложения	12 859 606	12 600 490	2,06
Операционные доходы	34 899 448	22 447 812	22,68
Операционные расходы	19 680 297	14 324 913	37,39
Объем созданных резервов	1 868 014	1 308 175	42,80
Чистая прибыль	9 094 804	9 199 998	-1,14
Активы	150 487 440	102 679 299	45,56
Кредитный портфель (до вычета резервов на возможные потери)	127 917 248	96 004 823	33,24
Портфель кредитов физическим лицам без учета резервов на возможные потери	125 686 761	88 191 418	42,52
Объем просроченных кредитов	18 595 752	17 460 846	6,44

Чистая ссудная задолженность	109 429 121	77 888 304	40,49
Средства физических лиц	60 755 147	21 201 612	186,56
Рентабельность активов	12,9	13,3	-3,0
Рентабельность капитала	51	46	10,87
Коэффициент достаточности капитала (Н1)	15,55	28,03	-44,52

По сравнению с данными на начало 2011г.:

- Наличные денежные средства увеличились в 4,4 раза до 6 164 млн. руб.
- Средства на счетах в ЦБ РФ увеличились более чем в три раза до 6 221 млн. руб.
- В 13,5 раз увеличились средства на корсчетах в других банках, остаток более 4 млрд. руб.
- В сумме денежные средства (наличные + корреспондентские счета в ЦБ РФ и др. банках) увеличились в 4,4 раза, с 3,7 млрд. до 16,4 млрд. руб.
- Кредитный портфель Банка увеличился на 33,24% - до 127,9 млрд. руб., чистая ссудная задолженность увеличилась за год на 40,5% (на 31,5 млрд. руб.), а портфель кредитов физическим лицам (без учета резервов) вырос на 42,52% и достиг величины 125,7 млрд. руб.
- Прирост стоимости основных средств, нематериальных активов и материальных запасов составил 19,3% (1 046 млн. руб.).
 - Прирост величины активов (стр. 10 формы 0409806 «Бухгалтерский баланс (публикуемая форма)» составил 47,8 млрд. (46,56%).

- Более чем в три раза увеличились средства, привлеченные от кредитных организаций (до 9,2 млрд.)
- За год на 81,6% увеличились средства на текущих, расчетных и депозитных счетах клиентов, не являющихся кредитными организациями (до 90,3 млрд.), из них средства физических лиц увеличились почти в 3 раза до 60,8 млрд руб.
- Величина выпущенных долговых обязательств увеличилась по сравнению с концом прошлого года на 3,9 млрд. рублей (22,8%).
- Общая величина обязательств Банка составила 123,6 млрд. руб., что на 72,4% (51,7 млрд.) больше, чем на конец 2010 года.
- Величина источников собственных средств Банка уменьшилась в итоге только на 14,09% (4,4 млрд. руб.), хотя весной 2011 года Банк выплатил дивиденды участникам в общей сумме 13,2 млрд. руб..
- Если показатель рентабельности активов Банка по итогам года практически не изменился (незначительное уменьшение на 3%), то показатель рентабельности капитала удалось увеличить почти на 11%⁷.

В соответствии со своей стратегией Банк активно реализует стратегию универсального розничного банка.

Приоритетными направлениями деятельности Банка является предоставление кредитов и полного спектра финансовых услуг физическим лицам на покупку потребительских товаров непосредственно в местах продаж, предоставление кредитов с использованием пластиковых карт и кредитов наличными через сеть собственных офисов, а также через партнерскую сеть. С октября 2008 года Банк активно реализует свою стратегию перехода в полноценный розничный банк путем предложения клиентам новой линейки депозитных продуктов (вклады, дебетовые карты, текущие счета, зарплатные проекты) через филиальную сеть.

По состоянию на конец 2011 года, доля кредитов наличными в общем портфеле Банка составила 46%, доля товарных кредитов – 37%, доля

⁷ Homecredit.ru

кредитных карт – 13%, остальные 4% приходятся на ипотечный портфель и автокредиты.

Основа работы Банка в России – принцип ответственного кредитования и прозрачности бизнеса. Благодаря передовым технологиям кредитования Банк предлагает клиентам простые и быстрые решения, объективные условия и стремится к взаимовыгодному партнерству. В Банке принят Кодекс ответственного кредитования.

Ориентиры для производственной, рыночной, финансовой и персональной деятельности выражены в системе корпоративной политики, стратегии и программ их реализации.

Общая политика компании выражается в ее устойчивых принципах работы: инновационная деятельность, ориентация на клиента, адекватная прибыльность бизнеса и командная работа в сфере управления персоналом, удовлетворение требований и ожиданий потребителей путем предоставления им всего спектра услуг кредитования высокой потребительской ценности.

Практическое выражение идеологии и политики компании ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» отражается в формулировке ее стратегических приоритетов.

ООО «ХКФ Банк» намерен закрепить лидирующие позиции на рынке банковской розницы в России.

Общие стратегии и задачи в контексте развития рынка:

- в 2012 и последующих годах Банк будет работать с полным спектром розничных продуктов;
- Банк по-прежнему будет ориентирован на высокодоходные продукты;
 - Банк станет одним из самых узнаваемых и уважаемых банковских брендов России;
- сеть продаж будет включать 350 операционных офисов, в том числе 25 ипотечных центров по всей России, 29000 пунктов продаж потребительских кредитов;

- Банк будет занимать лидирующую позицию в секторе ПОС кредитования и кредитных карт, и станет одним из главных игроков в других категориях продуктов;
- минимум 6 % фондирования Банка будет осуществляться посредством частных вкладов и дебетовых карт/текущих счетов;
- Банк будет развивать новые каналы дистрибуции, что позволит влиться в новые сегменты клиентов (банковское обслуживание и поиск клиентов через Интернет, улучшение продаж по телефону, комбрендинговые проекты и другое).

Основные направления бизнеса:

- Выдача кредитов наличными через операционные офисы увеличится в 2 раза, по сравнению с 2010г.;
- Полный спектр карточных продуктов будет предлагаться как новым клиентам, так и из базы;
- отделения Банка будут предлагать полный спектр банковских продуктов по обслуживанию физических лиц, а также другие услуги, включая кредитные карты, денежные заёмы, обслуживание текущих банковских счетов, дебетовые зарплатные карты, депозитные боксы и другое.
- Потребительское кредитование остается стабильным, так как не ожидается значительного роста рынка.

Таким образом, политика компании полностью реализует ее идентичность общественным и экономическим стандартам, а стратегия, отражающаяся в программах достижения целей адекватна и сформулированной политике и идеологии.

Кадровая политика и воздействие на персонал ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» строится в соответствии со стратегическими планами компании и с учетом требований компании к профессиональной компетенции сотрудников по каждой должностной позиции.

Основная задача ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» в области управления персоналом - эффективное развитие человеческих ресурсов, обеспечивающее формирование и функционирование

компании, как единой открытой социально-технической системы и целее ориентированного центра действий.

Основные цели политики ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» в области управления персоналом:

- Обеспечение максимальной гибкости и адаптивности организационного управления и управления персоналом.
- Комплексное управление эффективностью персонала.
 - Комплексное управление качеством персонала.
- Максимальная эффективность инвестиций в развитие персонала.

Для достижения поставленных целей руководство ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»:

- Строит взаимоотношения между работниками и работодателем, строго соблюдая требования законодательства РФ и принцип социального партнерства, направленный на достижение согласованных интересов, социальной стабильности и общего благосостояния. Руководство компании проявляет заботу о своих работниках, отражая искреннее желание способствовать благополучию и успеху работников на всех уровнях, создавая для них конкурентоспособные условия труда и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне.
- Формулирует и ставит четкие, измеримые, реалистичные цели перед компанией, её подразделениями и каждым работником, контролирует их достижение и определяет достойное и справедливое вознаграждение и поощрение в зависимости от достигнутых результатов.
- Формирует и поддерживает Корпоративную культуру, основанную на общечеловеческих и корпоративных ценностях. Руководством определены следующие корпоративные ценности Банка:
- Работники – главная ценность Банка. Именно работники ежедневно решают производственные, коммерческие,

финансовые и управленческие вопросы. Именно работники ежедневно создают те самые ценности, которые мы считаем благополучием нашего Общества, его акционеров и работников, а также наших клиентов и партнеров.

- Эффективность – от эффективности труда каждого работника зависит рост и развитие Общества, уровень капитализации, рост доходов акционеров и конкурентоспособность Бавнка.
- Качество – качество труда на каждом рабочем месте влияет на качество предоставляемых услуг, эффективность бизнес-процессов и репутацию Банка.
- Ответственность – от ответственности каждого работника Банка зависит выполнение всех взятых ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» обязательств перед клиентами, партнерами, работниками и акционерами.
 - Доверие – ключевая ценность Банка, фундамент для достижения целей и залог успешной командной работы. Доверие требует получение результатов, обещанных другим людям, доверие требует порядочности в отношениях с людьми, доверие требует проявления заботы о благополучии других людей.
 - Осваивает и развивает методы и средства управления персоналом на основе передовых отечественных и зарубежных достижений и опыта в этой области.
- Улучшает существующую систему управления персоналом, осуществляя планирование деятельности, организацию и контроль выполнения работ, анализ и регулирование функционирования системы управления персоналом.

Масштабность компании обосновывает сложность ее организационной структуры, которая обосновывает себя гибкостью, динамизмом, компетентностью в принятии решений, его оперативностью и адекватному распределению приоритетов.

Так как организация очень большая, в данной курсовой работе будет рассматриваться в основном одно подразделение этого Банка – Отдел взысканий Банка ООО «ХКФ Банк».

Главные задачи сотрудников именно этого отдела:

- Общаться с клиентами Банка по телефону, напоминая о наличии у них задолженности и мотивируя их к оплате.
 - А так же, при необходимости, предоставлять информацию о причинах возникновения задолженности.
 - И по результатам каждой беседы заносить данные в программное обеспечение.

Организационная структура ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» дивизионная. Достоинствами такой орг.структуры являются:

- высшее управление решает только стратегические задачи, от текущих вопросов оно освобождено;
- разработкой основных направлений деятельности занимаются специалисты (функциональные подразделения + специализированные отделы);
- управление приближено к исполнителям и сферам действия.

Недостатки, свойственные орг.структуре:

- возможно дублирование функций в разных отделах;
 - проблемная координация между отделами;
- рост управленческого аппарата, удорожание аппарата.

Организационная структура подразделения компании определяется в соответствии с общей системой соподчинения в компании и представляет собой линейную орг.структуру.

Услуги, предоставляемые физическим лицам

- Переводные операции по системе «Вестерн Юнион»
- Предоставление консультационных и информационных услуг;
 - Вклады в рублях и иностранной валюте;
 - Доверительное управление активами

- Осуществление денежных переводов в иностранной валюте и российских рублях как со счетов по вкладу до востребования, так и без их открытия, на счета физических и юридических лиц;
 - Жилищно-коммунальные платежи;
 - Оплата услуг связи и телекоммуникаций;
- Оформление и обслуживание пластиковых карт ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» – Eurocard/MasterCard» (Standard, Business, Gold), Cirrus/Maestro, ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» – VISA» (Classic, Business, Gold, Platinum) и VISA Electron/Plus, American Express, ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» — Union Card», Diner’s Club и др.;
- Купля-продажа наличной иностранной валюты и платежных документов, выраженных в иностранной валюте;
- Открытие и ведение личных текущих счетов в рублях и иностранной валюте;

Услуги, предоставляемые юридическим лицам

- Открытие, ведение и комплексное расчетно-кассовое обслуживание рублевых и валютных счетов резидентов и нерезидентов
 - Вкладные (деPOSITные) операции
- Вкладные (деPOSITные) операции с ежемесячной выплатой процентов
 - Операции с ценными бумагами
 - Встречный платеж
- Переводные операции в иностранной валюте и в валюте РФ
 - Кредитование малых предприятий
 - Кредитование средних предприятий
 - Торговое финансирование и обслуживание внешнеэкономической деятельности

- Гарантии
- Аккредитивы
- Пластиковые карты
- Факторинг
- Хранение ценностей в индивидуальных сейфах
 - Операции с драгоценными металлами
 - Осуществление расчётов в валюте РФ
 - Осуществление международных расчетов
- Доставка и инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов
- Оформление и обслуживание пластиковых карт ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» — Eurocard/MasterCard» (Standard, Business, Gold), Cirrus/Maestro, ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» — VISA» (Classic, Business, Gold, Platinum) и VISA Electron/Plus, American Express, ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» — Union Card», Diner's Club и др.;
- Предоставление консультационных и информационных услуг

Таблица 2. Основные производственные показатели

Наименование	Актив	Пассив
Уставный капитал акционерных банков	0,00р.	411 960 000,00р.
Наличная валюта в кассе банка (рубли и иностранная валюта)	4 556 845,00р.	0,00р.
Платежные документы в иностранной валюте	465 465,00р.	0,00р.
Кредиты, полученные от Банка России на срок от 31 до 90	0,00р.	53 453,00р.

дней		
Кредиты, полученные от Банка России на срок от 91 до 180 дней	0,00р.	132 144 587 499,00р.
Кредиты, полученные от кред. организаций на срок от 31 до 90 дней	0,00р.	955 616 578,00р.
Кредиты, полученные от банков-нерезид. на срок от 31 до 90 дней	0,00р.	416 546 126,00р.
Кредиты, полученные от банков-нерезид. на срок от 181 до 1 года	0,00р.	44 248 524,00р.
Собственные капитальные вложения	122 342 785,00р.	0,00р.
Нематериальные активы	533 392 882,00р.	0,00р.
Проценты, полученные за предоставленные кредиты	0,00р.	26 789 858 157 492 500,00р.
Расходы на содержание аппарата управления	5 892,00р.	0,00р.
Прибыль отчетного года	0,00р.	2 012 345 215,00р.
Использование прибыли отчетного года	2 012 345 215,00р.	0,00р.

Анализ финансового состояния ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»

По состоянию на 01.01.2012 совокупные активы Банка (валюта баланса) с учетом проведенной переоценки составили 153 071 151 782,00 рублей.

В течение года в структуре разделов баланса существенных изменений не произошло, что можно расценивать как показатель устойчивого финансового состояния Банка в долгосрочном аспекте.

За 2011 год произошло незначительное уменьшение имущественного состояния Банка. Данное уменьшение можно оценить как положительный факт, так как оно вызвано одновременным сокращением краткосрочной дебиторской задолженности с одной стороны и уменьшением величины краткосрочных займов и кредитов с другой.

В структуре активов на 01.01.2012 в сравнении с данными на 01.01.2011 произошли следующие изменения:

Доля вне оборотных активов выросла с 63,2% до 74,0% валюты баланса. Вне оборотные активы на 01.01.2012 составили 2 030 651 000,00 рублей, в том числе основные средства по остаточной стоимости—1001586 95 004,6 млн. рублей, или 65,6%, незавершенное капитальное строительство—5 025 657 366,2 млн. рублей, или 15,3%. Стабильно высокая доля основных средств в активах ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» практически не изменилась.

Доля оборотных активов Банка уменьшилась с 36,8% до 35,0%.

В структуре оборотных активов, 59,1% которых на 01.01.2007 составляет дебиторская задолженность, в 2011 году произошли следующие изменения:

— удельный вес запасов и НДС по приобретенным ценностям в оборотных активах за рассматриваемый период увеличился с 28,5% до 31,7%. Данное увеличение произошло, главным образом, из-за инфляционных процессов, удорожающих приобретаемое сырье и материалы, а также изменения порядка учета НДС;

— доля денежных средств в оборотных активах уменьшилась с 18,9% до 17,2%. Это можно рассматривать как благоприятную тенденцию, свидетельствующую об эффективном управлении высоколиквидными активами;

— доля дебиторской задолженности уменьшилась с 58,6% до 49,1%.

Необходимо отметить, что в валюте баланса удельный вес дебиторской задолженности сократился с 10,4% до 9,4%. Такой результат был достигнут благодаря активной работе служб ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» с потребителями по взысканию текущей задолженности.

Анализируя изменения в структуре обязательств Общества за прошедший год, необходимо отметить, что существенных изменений здесь также не наблюдалось.

Имеет место рост доли собственного капитала и резервов с 85,9% на 01.01.2011 до 86,7% на 01.01.2012, что можно оценить как положительный факт, демонстрирующий увеличение финансовой устойчивости Банка.

Рассматривая динамику обязательств ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» в течение 2011 года, следует выделить тенденцию перехода к долгосрочным заимствованиям, не влияющим на текущую ликвидность Общества.

Доля долгосрочных обязательств в валюте баланса выросла с 4,5% до 5,2%, в то время как доля краткосрочных обязательств уменьшилась с 10,6% до 8,9%.

В структуре краткосрочных обязательств в произошло существенное снижение доли займов и кредитов. Если на 01.01.2011 они составляли 36,5%, то на 01.01.2012—лишь 29,4%.

В то же время вырос удельный вес кредиторской задолженности: с 39,8% на 01.01.2011 до 56,5% на 01.01.2012. В абсолютном исчислении кредиторская задолженность увеличилась не столь существенно—на 1 085 398 тыс. рублей, или 19,4%. Кредиторская задолженность в валюте баланса на 01.01.2011 составляла 4,6%, на 01.01.2012—5,6%.

Рост значения коэффициента текущей ликвидности показывает, что Банк обладает высокой платежеспособностью и в состоянии погашать свои обязательства в установленные сроки и в полном объеме. Это свидетельствует о финансовой независимости Банка в краткосрочной перспективе.

Коэффициент финансовой устойчивости в продолжение последних лет принимает значения в оптимальном диапазоне, что говорит о стабильности финансового положения ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» в долгосрочной перспективе, так как значительная часть активов финансируется за счет собственного капитала и долгосрочных заемных средств.

Рост коэффициента оборачиваемости мобильных (материальных и денежных) средств означает, что повысилась эффективность управления издержками.

2.2. Анализ внешней и внутренней и среды организации

Основные факторы внешней среды и их проявления представлены в табл. 3.(Приложение 1)

Проанализировав табл. 1 можно выявить критические факторы и установить угрозы и возможности. Анализ угроз и возможностей представлен в таблице 4.

Таблица 4. Анализ угроз и возможностей

Угрозы	Возможности
<p>1. Колебание рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов</p> <p>2. Инфляция</p> <p>3. Нормативы установленные государством</p>	<p>1. Инвестиционная привлекательность Банка</p> <p>2. Появление новых технологий и оборудования</p> <p>3. Участие в политике государства</p> <p>4. Возрастающие потребности населения</p>

Анализ среды непосредственного окружения

Основными факторами среды непосредственного окружения Банка являются клиенты, конкуренты и международные партнеры. Влияние этих факторов на предприятия представлено в таблице 5 (Приложение 2).

Проанализировав среду непосредственного окружения можно сделать выводы, что угрозами являются неплатежи клиентов, валютные и иные соответствующие риски.

Возможностями – незначительная конкуренция, высокий спрос на услуги банка, заинтересованность международных партнеров в сотрудничестве.

Завершим анализ внешней и внутренней среды матрицей SWOT (табл. 6)

Таблица 6. Матрица SWOT

Внешняя среда	Возможности	Угрозы
Внутренняя среда	1. Инвестиционная привлекательность Банка 2. Незначительная конкуренция 3. Стабильный рост спроса на услуги предоставляемые Банком 4. Заинтересованность инвесторов	1. Низкая платежеспособность отдельных клиентов 2. Высокие темпы инфляции 3. Нормативы установленные государством
Сильные стороны		

<ol style="list-style-type: none"> 1. Положение Банка в отрасли 2. Инвестиционная привлекательность 3. Повышение качественного состава кадров 4. Постоянное совершенствование технологий производства 	<p>Перспективные направления развития:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение объемов предоставляемых услуг; 2. Введение новых технологий в производство. 	<p>Область формирования стратегических проблем:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка и выполнение программы повышения качества предоставляемых услуг ; 2. Особое внимание стоит уделять отраслям с высокой нормой прибыли
<p>Слабые стороны</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокие специфические риски, присущие только данному виду деятельности. 	<p>Область формирования стратегических проблем:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка и внедрение мероприятий направленных на снижение рисков. 	<p>Направления развития бизнеса бесперспективные для организации, от которых в будущем стоит отказаться:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Хранение ценностей в индивидуальных сейфах; 2. Продажа памятных монет из драгоценных металлов, выпущенных Банком России. 3. Жилищно—коммунальные

		<p>платежи;</p> <p>5. Оплата услуг связи и телекоммуникаций;</p> <p>6. Выплата пенсий и пособий</p>
--	--	---

Таким образом, рассмотрев матрицы возможностей и угроз, можно сделать вывод о том, что возможностями является:

- стабильный рост спроса на специфические, а также и традиционные услуги банка;
- незначительная конкуренция;
- заинтересованность инвесторов;
- усовершенствование предоставляемых услуг в соответствии с мировыми стандартами.

К угрозам относятся:

- валютные и иные соответствующие риски;
- нормативы, установленные государством;
- неплатежи клиентов.

По-моему мнению, для того чтобы хоть как-то снизить значение угроз, необходимо, к примеру, обратить внимание на Отдел взыскания Банка. Этот Отдел занимается взысканием просроченной задолженности с недобросовестных заемщиков в пользу Банка.

На данный момент в Отделе взыскания ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» реализация функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов.

Работает метод косвенного воздействия, когда создаются условия для достижения косвенных результатов, этот метод работает в любом случае. Руководитель

создает условия для осуществления целей,
а специалисты добиваются результатов.

В системе методов управления персоналом в Банке выделяют:

- Организационно-распорядительные (административные) методы. Они базируются на властной мотивации, основаны на подчинении закону, старшему по должности и т.п., ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться именно в этой организации. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействия: приказы, распоряжения, и другие внутренние документы.

В ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» можно выделить следующие способы административного воздействия:

- 1) Организационные воздействия, то есть внутренние нормативные документы, регламентирующие деятельность сотрудников. К ним относятся трудовые договоры, Правила внутреннего трудового распорядка, организационная структура управления, штатное расписание, должностные инструкции сотрудников и организация рабочих мест. Эти документы обязательны для всех сотрудников, и их несоблюдение влечёт за собой применение дисциплинарных взысканий.
 - 2) Распорядительные воздействия к способам распорядительного воздействия относятся приказы, распоряжения, указания, инструкции.
 - 3) Дисциплинарная ответственность и взыскания применяются в случае невыполнение сотрудником трудовых обязанностей (при условии когда доказана его личная вина и он действовал умышленно и неосторожно). Право налагать дисциплинарные взыскания имеет руководитель. Увольнение может осуществлять только руководитель организации.
 - 4) Материальная ответственность и взыскания возлагаются на сотрудников за ущерб, причинённый организации, с которой они состоят в трудовых отношениях.
- Экономические методы. Наиболее используемыми является материальное стимулирование, как отдельных сотрудников, так и

всего коллектива; они основаны на использовании денежных поощрений. Как известно основным мотивом трудовой деятельности является заработная плата. Руководитель организации регулирует материальную заинтересованность сотрудников с помощью применяемой системы оплаты труда и системы премирования.

- Социально-психологические методы. С помощью этих методов осуществляется воздействие преимущественно на сознание работников, социально-этические, религиозные и др. интересы людей, а также моральное стимулирование трудовой деятельности.

Руководитель Банка придерживается мнения, что люди – один из важнейших факторов необходимых для работы организации, поэтому и управление персоналом играет важнейшую роль в достижении организацией желаемой цели.

В организации, по мнению сотрудников, создается комфортный психологический климат в коллективе, так как максимально снижается возможность проявления конфликтных ситуаций. Формируется корпоративная культура.

В ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» при анализе полученных данных было отмечено, что руководитель подразделения имеет смешанный стиль руководства, в большей степени, объединяющий демократический и авторитарный стили. Этот стиль является наиболее оптимальным, так как дает возможность подчиненным высказывать свое мнение, позицию, и в то же время последнее слово всегда остается за руководителем.

Руководитель Отдела решает довольно широкий спектр вопросов, таких как: основные, базисные вопросы, которые касаются корпоративной политики, направления развития Отдела и других важных аспектов деятельности подразделения, осуществляет разработку новых методов взыскания, усовершенствования технологий и т.д.

В подчинении начальника Отдела взысканий находятся специалисты по обучению (обучают новых и уже работающих сотрудников, проводят различные тренинги и т.п.),

старшие специалисты (занимаются планированием смен, оформлением больничных листов и др.), супервайзеры (за ними закрепляют определенные группы сотрудников, состоящих из специалистов-операторов, они отвечают за дисциплину, за работу системы, консультируют сотрудников).

В итоге, хотелось бы отметить, что в целом система управления в Отделе взысканий функционирует нормально, но можно выявить такие недостатки:

- в последнее время наблюдаются недостаточные суммы взысканий, что, разумеется, не выгодно для Банка. Следовательно, необходимо обратить внимание на общие функции управления, такие как: планирование, организация, мотивация и контроль.
- также необходимо обратить внимание на выбор личности для позиции руководителей определенных групп в Отделе взысканий и самого Отдела в целом.
- хотелось бы отметить, что во время рабочего процесса в основном задействованы формальные коммуникации, но существуют и неформальные связи между работниками и менеджментом разного уровня. Неформальные коммуникации выходят на первый план во время праздников и ежегодных корпоративных мероприятий по организации отдыха на природе.

Глава 3. Совершенствование системы управления в ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»

3.1. Этапы работы Банка с проблемными кредитами

ООО «ХКФ Банк» разработал многоступенчатую эффективную систему возврата просроченных кредитов. Ответственность за возврат просроченных кредитов лежит на Службе взыскания Банка, состоящей из профессиональных юристов. Система возврата просроченных кредитов включает в себя несколько этапов.

При просрочке платежа более чем на 10 дней заемщику направляется письменное уведомление о пропущенном платеже посредством письма или СМС.

При просрочке платежа более чем на 30 дней, кредит рассматривается как неуплаченный. Банк уведомляет заемщика о пропущенном платеже посредством телефонной связи. Как правило, специалисты банка ограничиваются телефонным звонком, где напоминают клиенту о том, что он должен заплатить банку определенную сумму и говорят о том, где он может это сделать.

На стадии второго просроченного платежа следует телефонный звонок, где ему в вежливой и мягкой форме напоминают о том, что он должен банку сумму и уже предупреждают о возможных штрафных санкциях со стороны банка. И вплоть до возможного судебного преследования.

Если клиент пропускает подряд три платежа, банк разрывает с клиентом отношения в одностороннем порядке. Высылает заемщику письменное требование о погашении всей суммы задолженности (основной долг, проценты за пользование кредитом, штраф, комиссия Банка за ведение счета).

В случае неоплаты кредитные дела передаются в Группу розыска Службы взыскания ООО «ХКФ Банк», сотрудники которого проводят встречу с заемщиком для оценки необходимости возмещения в судебном порядке.

Если клиент и в этом случае отказывается погасить кредит, то дело этого клиента попадает в отдел судебного взыскания Банка. Если она признает его безнадежным для взыскания, в таком случае он просто по определенным процедурам уходит на списание против резервов. В случае, если есть вероятность взыскания части или всей суммы долга, то такие долги передают в коллекторские агентства, как правило, срок работы по договорам – 3 месяца, или в суд и, по вынесению судебного решения о взыскании задолженности, передаются в Службы судебных приставов для принудительного исполнения.

Согласно накопленной статистике Банка, по результатам мер, направленных на возврат просроченных платежей, погашается 93,5% кредитов.

3.2. Предложения по совершенствованию системы управления в ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»

Исследование и проектирование функций управления является наиболее трудоемкой задачей, так как любое их изменение приводит к изменению структуры управления. Выделение функций управления вызвано ещё и многообразием управленческой деятельности, то есть процессами принятия решения. Поскольку каждая отдельная функция характеризует специфическую управленческую деятельность, то совокупность таких функций позволяет формировать конкретную систему управления.

На сегодняшний день одной из главных задач Отдела взысканий Банка ООО «ХКФ Банк» является необходимость увеличить суммы взысканий с недобросовестных заемщиков.

Как уже говорилось выше, существуют такие функции управления, как: планирование, организация, мотивация и контроль. Их еще называют общими функциями управления.

Для того, чтобы задействовать функцию планирования необходимо составить план действий на месяц, неделю, каждый день. Например, в день специалист-оператор Отдела взысканий должен совершить не менее 170 звонков. Если количество не будет соответствовать норме, сотрудник будет обязан написать объяснительную записку.

Организация. На рабочем месте сотрудника есть все необходимое для полноценной работы: компьютер, телефон, канцелярские принадлежности и т.д. Для того, чтобы сотрудникам комфортно было работать, главным образом, необходимо соблюдать тишину, т.е не переговариваться между собой. Звуковой фон в call-центрах велик и поэтому, чтобы хоть как-то улучшить этот показатель необходимо придерживаться данного правила (что в данный момент не полностью осуществляется).

Мотивация. В данном пункте необходимо усовершенствовать систему начисления премий. Для того, чтобы взыскать наибольшую сумму сотруднику необходимо обзвонить, разумеется, большее количество заемщиков. Следовательно, начисление премий необходимо связать с совершаемым количеством звонков. Например, если количество не соответствует норме – премия не начисляется,

если соответствует и достигает определенного количества – то премия одного размера, если превышает – премия выше.

Подобным образом необходимо урегулировать и взысканную сумму.

Каждый месяц сотрудников необходимо уведомлять о том какую сумму они взыскали. Можно также установить планку на определенной сумме и поступать подобным образом, как описано выше.

Также необходимо мотивировать продвижением по службе. Ежемесячно по всем критериям (самая большая взысканная сумма, количество звонков и т.д.) нужно выявлять лучших сотрудников и предлагать данным сотрудникам продвижение по служебной лестнице возможно даже с увеличением заработной платы.

И последнее – контроль. Каждый сотрудник должен знать все банковские продукты, предложения, тарифы, уметь пользоваться необходимыми в работе программами. Все это они будут обучены специалистами по обучению, но чтобы закрепить результат целесообразно проводить оценочные тесты.

Руководителю Отдела в процессе своей управленческой деятельности необходимо обратить внимание на следующие моменты:

1. на установление стандартов и регламентов воздействия на сотрудников, что положительно скажется на формировании организационного поведения сотрудников.
2. на такой момент как делегирование своих обязанностей. Достаточно часто приходится выполнять то, что можно было бы поручить другим сотрудникам и соответственно тем самым дать возможность повышения квалификации определенным сотрудникам.
3. на внесение изменений в организационную структуру и дать возможность проявить себя старшему специалисту и супервайзеру.
4. руководителю следует улучшить коммуникации между руководителем и рабочей группой, так как это повышает

эффективность рабочих и способствует лучшему
информационному обмену.

5. Регулярные тренинги и обсуждение новых методик работы дает возможность обучения и повышения квалификации сотрудников.

Заключение

ООО "Хоум Кредит энд Финанс Банк", один из лидеров российского рынка банковской розницы. Чтобы сохранять свои позиции необходимо постоянно совершенствовать систему управления.

Проведение исследований СУ требует от исследователя знания важнейших принципов построения и функционирования таких систем, которые должны быть присущи современным экономическим условиям. Применительно к СУ принципы представляют собой основные правила, положения, идеи, определяющие направления их построения и функционирования и которыми должны руководствоваться кадры управления в своей деятельности.

Значимость СУ в достижении целей и решении задач, стоящих перед организациями, нельзя переоценить. В связи с этим специалистам в области менеджмента необходимо иметь знания, умения и навыки по их исследованию. Квалифицированно проведенные исследовательские работы СУ позволят обеспечить развитие теории и практики построения новых и совершенствования действующих СУ, что создаст в дальнейшем условия для более эффективного их функционирования.

Несмотря на все старания руководителя обеспечить стабильность функционирования, путем составления планов, как на краткосрочные, так и на долгосрочные перспективы, все же существуют упущения и недостатки, на которые необходимо обратить внимание.

Во время рабочего процесса в основном задействованы формальные коммуникации, но существуют и неформальные связи между работниками и менеджментом разного уровня.

Неформальные коммуникации выходят на первый план во время праздников и ежегодных корпоративных мероприятий по организации отдыха на природе.

В целом система управления в Отделе взысканий функционирует нормально, но все таки есть необходимость внести коррективы.

В первую очередь отладить коммуникации между рабочей группой, и старшим специалистом, так как существуют прецеденты,

отрицательно сказывающиеся на эффективности работы сотрудников. Как одним из вариантов решения этой проблемы может стать то, что руководитель не поручает передать важные распоряжения сотрудникам, а делает это самостоятельно.

Необходимо отрегулировать систему поощрений и наказаний.

Существует необходимость проведения регулярных тренингов и обсуждений новых методик работы, что дает возможность обучения и повышения квалификации сотрудников.

Таким образом, можно сказать, что Отдела взысканий есть все перспективы приносить банку большую прибыль, дать возможность Банку оставаться на лидирующих позициях, при условии того, что организация устранит свои недостатки.

Список литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Учеб. – М.: Экономика, 1999
2. Ансофф И. Искусство решения проблем. - М.: МИР, 1982.
3. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л.. Управление персоналом. М. Изд. «Юнити» - 2007 г.
4. Волкова К.А. «Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции», Москва, ОАО «Издательство Экономика», 2006
5. Горемыкин В.А., Нестерова Н.В. Стратегия развития предприятия: Учеб. Пособие. – М.: «Дашков и К^о», 2004.
6. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2007
8. Литвак Б.Г. Управленческие решения. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», Издательство ЭКМОС, 2005
9. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 2008
10. Моисеева, Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление: Учебник / Н.К. Моисеева, Ю.П. Анискин. - М.: Внешторгиздат, 2002.
11. Сагатовский В. Н. Функции и структура органов управления, их совершенствование. М., 1973
12. Сайман, Г. Менеджмент в организациях: Учебник / Г. Сайман. М.: Экономика, 2007.
13. Слезингер Г. Э. Труд в управлении промышленным производством. М., 1967
14. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения- М.: Экономика, 2000.

15. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учеб. д/вузов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2007.
16. Асташкина И., В. Мишин. Исследование систем управления. www.inventech.ru/lib/analysis/
17. <http://www.homecredit.ru/>
18. <http://www.cbr.ru/credit/coinfo.asp>
19. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяна. - СПб.: Питер, 2007. - 384с
20. .Акционерное дело: Учебник / Под ред. В.А. Галанова. М.: Финансы и статистика, 2003. - с. 149.
21. Акционерное общество: история и теория / Я. Функ, В. Хвалей, В. Михальченко. Мн.: Амалфея, 1999. - 608 с.
22. Асаул, А.Н. Менеджмент корпорации и корпоративное управление / А.Н. Асаул, В.И. Павлов, Ф.И. Бескиерь, О.А. Мышко. - СПб.: Гуманистика. -2006. - 328с.
23. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 1998. - 296 с.
24. Грачева М., Карапетян Д., Аксенов И. Система корпоративного управления: формирование совета директоров // Управление компанией. 2004. № 3. С. 36;
25. Грачева М. проект IFC «Корпоративное управление в России» журнал «Управление компанией» №7-8
26. Грачева М. Развитие британских стандартов корпоративного управления: доклад Хиггса // Управление компанией. 2004. № 6. С. 48; пункт 2.2.2 гл. 3 российского Кодекса корпоративного поведения.
27. Гуриев С.М. и др. Корпоративное управление в российской промышленности /С. М. Гуриев, О. В. Лазарева, А. А. Рачинский, С. В. Цухло. – М.: ИЭПП, 2004. - 92 с.

28. Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации: учеб.пособие. - М.: Дело, 2006. - 320с.
29. Карапетян Д., Грачева М. Корпоративное управление: основные понятия и результаты исследования российской практики // Управление компанией. 2009. №
30. Кочетков Г.Б., Супян В.Б. Корпорация: американская модель - СПб.: Питер, 2005. - 320с.
31. Кузнецов В.П., Лапаев Д.Н. Организационно-экономический механизм корпоративного управления в отрасли. Учебное пособие. - Нижний Новгород: ВГИПУ, 2010. - 273 с.
32. Организация предпринимательской деятельности: учебно-методическое пособие / Ф. П. Витко. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2011. - 303 с.
33. Орехов С.А., Селезнев В.А. Теория корпоративного управления. Учебно-методический комплекс (издание 4-е, переработанное и дополненное). – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 216 с.
34. «Положения об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» пункты 2.2.2, 2.2.3, 2.3 (утв. ЦБ РФ от 16.12.2003 №242-П).
35. Словесникова С. Стратегии развития и корпоративное управление: рекомендации компаниям среднего бизнеса // Корпоративное управление. – 2010. - №5. – 60-64с.
36. Статьи 10 и 24 Федерального закона «О банках и банковской деятельности», «Положение об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» (утв. ЦБ РФ от 16.12.2003 № 242-П).
37. Теория управления. Менеджмент. В 3 ч. Ч. 1. Общая теория систем – основа теории управления: хрестоматия / сост. Л. П. Черныш, Л. П. Ермалович, Е. М. Бурак. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2007. - 223 с.

38. Теория управления. Менеджмент. В 3 ч. Ч. 2. Классики менеджмента: хрестоматия / сост. Л. П. Черныш, Л. П. Ермалович, Е. М. Бурак. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2007. - 375 с.
39. Теория управления. Менеджмент. В 3 ч. Ч. 3. Японский менеджмент: хрестоматия / сост. Л. П. Черныш, Л. П. Ермалович, Е. М. Бурак. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2007. - 271 с.
40. Храброва И.А. Корпоративное управление. Вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика. М.: Альпина, 2000. - 200 с.
41. ШейлаПаффер, ДаниелМакКарти. Корпоративное управление: поиск модели. //Экономические стратегии. – 2004. - №2. - 48-52с.
42. Экономический и юридический словарь/ Под. ред. А. Н. Азрилияна. — М.: Институт новой экономики, 2004. — 1088 с.
43. 25. www.aup.ru – Административно-управленческий портал.

1- Храброва И.А. Корпоративное управление. Вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика

² Асташкина И., В. Мишин. Исследование систем управления.
www.inventech.ru/lib/analysis/

Приложение 1

Группа факторов	Фактор	Проявление	Возможная ответная реакция предприятия
1. Экономические	1.1. Колебание рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов	Длительный срок окупаемости инвестиций в НИОКР	Управление инвестиционными рисками
	1.2. Инвестиционная привлекательность Банка	Увеличение инвестиций в НИОКР	Привлечение инвестиций в развитие Компании
	1.3. Инфляция	Увеличение стоимости выпускаемой продукции	Повышение цен на выпускаемую продукцию
2. Политические	2.1. Нормативы установленные государством	Жесткие стандарты и нормативы	Разработка и выполнение программ направленных на повышение нормы прибыли
	2.2. Появление в органах гос. власти лобби от различных политических групп	Влияние лобби на выработку политического курса и законоотворчество	Косвенное стимулирование в политике лиц, представляющих интересы предприятия
3. Правовые	3.1. Изменение законодательства РФ, налоговой политики, условий гос. регулирования	Необходимость изыскания финансовых ресурсов для покрытия вновь установленных отчислений	Активная политическая позиция руководства Добиться льгот по исчислению налогооблагаемых сумм и по налоговым ставкам
	3.2. Реестр монополистов	Резкое увеличение отчисления средств предприятий-монополистов в бюджет	Лоббирование
	3.3. Возникновение гражданской ответственности	Риск возникновения ответственности за нарушение действующего законодательства Риск возникновения ответственности за качество услуг	Повышение квалификации персонала
4. Научно-технический прогресс	5.1. НТП в банковской сфере	Появление новых технологий, оборудования	Дополнительные вложения в открытия и обновления мощностей
5. Социальные	Возрастающие потребности населения	Ужесточение требований к услугам	Повышение квалификации персонала с целью повышения качества предоставляемых услуг

Приложение 2

Группа факторов	Фактор	Проявление	Влияние на Банк	Возможная реакция со стороны предприятия
Клиенты	Рынок банковских услуг	Стабильный рост спроса на традиционные банковские услуги	Удовлетворение спроса.	Повышение качества предоставляемых услуг
	Рынок услуг по доверительному управлению активами, вложению денег в ПИФы	Стабильный рост спроса на услуги предоставляемые Банком	Предоставление новых видов услуг, соответствующих спросу	Выход на новый уровень оказываемых услуг
Конкуренты	С учетом особенностей предоставляемых банком услуг конкуренция незначительная	Незначительная конкуренция	Высокая норма прибыли	Сохранение и укрепление сложившегося положения
Международные партнеры	Заинтересованы в сотрудничестве	Более низкая плата за кредит. Увеличение инвестиций	Получение Банком необходимых финансовых ресурсов	Направление средств на внедрение новых технологий

Приложение 3. Характеристики основных моделей корпоративного управления

Англо-американская модель	Японская модель	Немецкая модель
Страны распространения модели		
Великобритания, США, Канада, Австралия, Новая Зеландия	Япония	Германия, Нидерланды, Бельгия, Скандинавия, частично Франция
Сущностная характеристика		
Характеризуется наличием индивидуальных акционеров и постоянно растущим числом независимых, не связанных с корпорацией акционеров (аутсайдеров), четко разработанной законодательной основой, определяющей права и обязанности участников.	Характеризуется высоким процентом банков и различных корпораций в составе акционеров по схеме «банк-корпорация». Законодательство, промышленность активно поддерживают кэйрецу (группы корпораций, объединенных совместным владением заемными средствами и собственным капиталом).	Банки являются долгосрочными акционерами корпораций и их представители выбираются в состав советов директоров на постоянной основе. Большинство немецких фирм предпочитают банковское финансирование акционерному. Таким образом, структура управления смещена в сторону контактов банков и корпораций.
Ключевые участники		
Управляющие, директора, акционеры (в основном институциональные), биржи, правительство.	Ключевой банк и финансово-промышленная сеть (кэйрецу), правление, правительство. Банк предоставляет своим корпоративным клиентам кредиты и услуги, связанные с выпуском облигаций, акций, ведением счетов и консалтингом. Взаимодействие направлено на установление контактов. Независимые акционеры практически не в состоянии влиять на корпорацию.	Банки. Корпорации также являются акционерами и могут иметь вложения в неаффилированных компаниях. Рабочие законодательно входят в состав управления.
Структура владения акциями		
Институциональные инвесторы (Великобритания – 65%, США – 60%); индивидуальные инвесторы (США – 20%).	Акции целиком находятся в руках финансовых организаций и корпораций. Страховые компании владеют 50% акций, корпорации – 25%,	Банки – 30% акций, корпорации – 45%, пенсионные фонды – 3%, индивидуальные акционеры – 4%

	иностранные инвесторы – 5%.	
Состав совета директоров		
Инсайдеры – лица, работающие в корпорации, либо тесно с ней связанные. Аутсайдеры – лица, напрямую не связанные с корпорацией. Количество от 13 до 15 человек.	Практически полностью состоит из внутренних участников. Государство также может назначить своего представителя. Количество до 50 человек.	Двухполатный совет директоров: наблюдательный совет и правление. Наблюдательный совет назначает и распускает правление, утверждает решения руководства и дает рекомендации правлению. Правление состоит исключительно из сотрудников корпорации. В наблюдательный совет обязательно входят представители рабочих и акционеров. Количество членов наблюдательного совета – от 9 до 20 человек (устанавливается законодательно).
Законодательная база		
В США: законы штата, федеральные законы, комиссия по ценным бумагам и биржам. В Великобритании: парламентские акты, коллегия по ценным бумагам и инвестициям.	Практически скопирована с американской. Правительство традиционно оказывает влияние на деятельность корпораций через своих представителей.	Федеральные и местные законы, федеральное агентство по ценным бумагам.
Требования к раскрытию информации		
В США: квартальный отчет, годовой отчет, включающий информацию о директорах, владении ими акциями, зарплате; данные об акционерах, владеющих более 5% акций; сведения о возможных слияниях и поглощениях. В Великобритании: полугодовые отчеты.	Полугодовой отчет, сообщающий информацию о структуре капитала, членах совета директоров, их жаловании, сведения о предполагаемых слияниях, поправках в Устав. Сообщается список 10 крупнейших акционеров корпорации.	Полугодовой отчет с указанием структуры капитала, акционеров, владеющих более чем 5% акций корпорации, информации о возможных слияниях и поглощениях.
Действия, требующие одобрения акционеров		
Избрание директоров, назначение аудиторов, выпуск акций, слияния,	Выплата дивидендов, выборы совета директоров, назначение	Распределение дохода, ратификация решений

<p>поглощения, поправки к Уставу. В США акционеры не имеют права голосовать по размеру дивидендов, в Великобритании этот вопрос выносится на голосование.</p>	<p>аудиторов, внесение изменений в Устав, слияния, поглощения.</p>	<p>наблюдательного совета и правления, выборы наблюдательного совета.</p>
<p>Взаимоотношения между участниками</p>		
<p>Акционеры могут осуществлять свое право голоса по почте или по доверенности, не присутствуя на собрании акционеров. Институциональные инвесторы следят за деятельностью корпорации (среди них: инвестиционные фонды, аудиторы, рискованные инвестиции).</p>	<p>Корпорации заинтересованы в долгосрочных и аффилированных акционерах. Ежегодные собрания акционеров носят формальный характер.</p>	<p>Большинство акций немецких корпораций – акции на предъявителя. Банки, с согласия акционеров, распоряжаются голосами согласно своему усмотрению. Невозможность заочного голосования требует или личного присутствия на собрании, или передоверия этого права банку.</p>

Приложение 4. Подробное описание обязанностей по управлению банковскими рисками.

Совет директоров	Группа менеджеров высшего звена	Комитет СД по аудиту и служба внутреннего аудита	Внешний аудитор
<ul style="list-style-type: none"> • утверждает четкую концепцию (политику, стратегию) управления всеми рисками, свойственными банковскому бизнесу; • утверждает схему разделения прав и обязанностей на всех уровнях организационной структуры; • утверждает документ, в котором зафиксирована методика определения приемлемого для банка уровня риска и установлены количественные и качественные параметры капитала, необходимого для обеспечения надежности банковских операций; • обеспечивает надзор за деятельностью топ-менеджеров в сфере управления рисками (т. е. надзор за оценкой, контролем и мониторингом рисков); • проводит регулярный анализ СОСТОЯНИЯ системы внутреннего контроля и оценивает реализацию долгосрочной программы, нацеленной на поддержание требуемых количественных и качественных параметров капитала 	<ul style="list-style-type: none"> • разрабатывает концепцию (стратегию, ПОЛИТИКУ) управления рисками, оцениваемую и утверждаемую советом директоров; • осуществляет реализацию концепции (стратегии, ПОЛИТИКИ), одобренной советом директоров; -внедряет корпоративную культуру, соответствующую ВЫСОКИМ этическим стандартам; • обеспечивает разработку инструкций, включающих в себя принципы ПОЛИТИКИ, 	<ul style="list-style-type: none"> • проверяют приверженность менеджмента принципам политики и процедурам управления рисками; • добиваются гарантий надлежащего функционирования систем внутреннего контроля и управления рисками; • контролируют достоверность и точность информации, получаемой советом директоров от менеджмента; • регулярно отчитываются перед советом директоров о соблюдении ПОЛИТИКИ и процедур управления рисками; • способствуют улучшению взаимодействия между советом директоров и менеджментом; • оценивают соответствие между 	<ul style="list-style-type: none"> • оценивает свойственные банку РИСКИ; • анализирует и оценивает предоставляемую ему информацию о рисках; • проникает в суть осуществляемых банком операций и схем, применяемых для ИХ проведения; • проверяет приверженность менеджмента установленным принципам политики и процедурам управления рисками; • проверяет информацию, предоставляемую менеджментом совету директоров, акционерам и

<p>банка;</p> <ul style="list-style-type: none"> • требует от топ-менеджеров объяснений в случаях превышения утвержденных ЛИМИТОВ риска по каким-либо операциям, в том числе проверяет выдачу ссуд членам совета директоров и другим связанным лицам, ситуацию с крупными кредитами и адекватность резервов на возможные потери по ссудам; • предусматривает возложение на службу внутреннего аудита обязанности проверять соответствие между банковскими операциями и ПОЛИТИКОЙ управления рисками; • делегирует топ-менеджерам права на разработку и реализацию стратегии банка в сфере управления рисками и закрепляет ЭТИ права в специальном документе, оставляя за собой обязанность оценки и утверждения стратегии; • определяет содержание и периодичность отчетов об управлении рисками, предоставляемых группой топ-менеджеров, службой внутреннего аудита и внешним аудитором; • обеспечивает внедрение надлежащих принципов найма и вознаграждения ЛИЦ, занятых в сфере управления рисками; • осуществляет ежегодную оценку работы генерального директора, в том числе и его действий в сфере 	<p>процедуры и стандарты управления ключевыми банковскими рисками в главных бизнес-подразделениях;</p> <ul style="list-style-type: none"> • внедряет эффективную систему внутреннего контроля, в том числе процедуру постоянной оценки всех существенных рисков, способных негативно ПОВЛИЯТЬ на достижение целей, СТОЯЩИХ перед банком; • внедряет процедуры контроля над соблюдением утвержденных ЛИМИТОВ риска и немедленного оповещения топ-менеджеров о нарушении данных лимитов; • обеспечивает выполнение 	<p>характеристиками рисков и действиями по управлению рисками;</p> <ul style="list-style-type: none"> • проверяют все аспекты деятельности по управлению рисками и определения ЛИМИТОВ риска по банковским операциям; • обеспечивают эффективный контроль менеджмента над объемами банковских операций, ЛИМИТАМИ риска по операциям и мерами, принимаемыми в случае превышения ЛИМИТОВ риска; • обеспечивают глубокое осмысление менеджментом ПОЛИТИКИ и процедур управления рисками и накопление менеджментом необходимого опыта реализации данной ПОЛИТИКИ; • оценивают банковские операции с ТОЧКИ зрения надлежащего управления 	<p>регулирующим органам;</p> <ul style="list-style-type: none"> • проверяет соблюдение требований, закрепленных в уставе банка; • сообщает совету директоров, акционерам и регулирующим органам о степени объективности направляемой им информации.
---	---	---	---

<p>управления рисками;</p> <ul style="list-style-type: none"> •формирует комитет по вознаграждениям, определяющий размеры и структуру вознаграждения ВЫСШИХ должностных ЛИЦ, и нацеливает его работу в том числе и на реализацию ПОЛИТИКИ управления рисками. 	<p>службой внутреннего аудита задач, включающих в себя оценку системы внутреннего контроля и проверку соответствия между банковскими операциями и ПОЛИТИКОЙ управления рисками;</p>	<p>рисками предлагают рекомендации по улучшению ситуации в этой сфере.</p>	
--	---	--	--

Рецензия

на выпускную квалификационную работу «Совершенствование системы управления персоналом» (На примере ООО Хоум Кредит энд Финанс Банке)

Студентки группы О-11И11 кафедры ИФНТ ИСГТ ТПУ

Лучкиной Александры Андреевны.

Актуальность темы не вызывает сомнений, поскольку совершенствование системы управления персоналом является важнейшей проблемой во многих организациях и имеет влияние на стабильность организации.

Первая глава раскрывает теоретические аспекты темы. В ней рассмотрены понятие системы, корпоративное управление и функции управления, а так же модели функций.

Вторая глава посвящена анализу современного состояния функций управления в ООО ХКФ Банке, рассмотрены внутренние методы совершенствования системы управления персоналом.

В третьей главе, на основании исследований проведенных в работе, разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в организации ООО ХКФ Банке.

Выпускная квалификационная работа отлично оформлена, материал изложен логически последовательно, полностью раскрыта глубина исследования темы.

Недостатков и замечаний по выпускной квалификационной работе нет.

Считаю, что работа Лучкиной Александры Андреевны удовлетворяет всем требованиям, предъявляемым к выпускным квалификационным работам, и заслуживает положительной оценки, а сам автор – искомой квалификации.

Рецензент: _____

(подпись)

Ф.И.О, должность, место работы.

МП _____

«__» _____ 20__ г.

ОТЧЕТ
о проверке на плагиат

Тема ВКР Совершенствование системы корпоративного управления на примере организации ООО ХКФ Банк.

Объем оригинальности – 70.9%

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – 29.1%

Копия отчета с указанием заимствованных источников

Источник	Ссылка на источник	Коллекция /модуль поиска	Доля в отчёте	Доля в тексте
[1] Курсовая работа на т...	http://rudocs.exdat.com/docs/index-555951.html#1	Интернет (Антиплагиат)	7.8%	7.8%
[2] Реферат скачать "Исс...	http://mixxreferat.ru/%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D...	Интернет (Антиплагиат)	0.07%	7.43%
[3] Реферат скачать "Исс...	http://mixxreferat.ru/%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D...	Интернет (Антиплагиат)	6.77%	7.19%
[4] Источник 4	http://www.100balov.com/data23/rus/Drygoe/38/IjSY_kyrsovaya....	Интернет (Антиплагиат)	0%	6.92%
[5] Особенност и корпорат...	http://diplomba.ru/work/23843#2	Интернет (Антиплагиат)	3.6%	3.6%
[6] Купить курсовую Иссл...	http://www.referatshop.ru/katalog/teoriya-organizatzii/issle...	Интернет (Антиплагиат)	0.01%	3.45%
[7] Заполненн ые таблицы ...	http://refdb.ru/look/1221924-p2.html	Интернет (Антиплагиат)	0%	3.23%
[8] Источник 8	http://law.edu.ru/article/article.asp?articleID=187896	Интернет (Антиплагиат)	0%	3.01%
[9] Загрузить	http://easyschool.ru/sosh/Formirovanie_strategii_dlja_predpr...	Интернет (Антиплагиат)	0%	2.1%
[10] TPU_VKR _25007.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU174246.pdf	Томский политехнический университет	1.67%	1.7%
[11] TPU_VKR _25256.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU176395.pdf	Томский политехнический университет	0.07%	1.68%
[12] TPU_VKR _24744.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU172923.pdf	Томский политехнический университет	0%	1.54%
[13] Методы исследования ...	http://refwin.ru/334976788.html	Интернет (Антиплагиат)	0%	1.33%

[14] Карлова, Татьяна Вла...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002802000/rsl01002802...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.03 %	1.17 %
[15] Глушкова, Людмила Ал...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002741000/rsl01002741...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.92 %	1.14 %
[16] Модели корпоративног ...	http://adload.ru/p2/ek_org3_27.html	Интернет (Антиплагиат)	1.02 %	1.03 %
[17] Надыров, Рамиль Алма...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002608000/rsl01002608...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.05 %	0.93 %
[18] Кирбитова, Светлана ...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002630000/rsl01002630...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.93 %
[19] Фещенко, Ирина Влади...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002869000/rsl01002869...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.35 %	0.92 %
[20] Фидаров, Марат Эльбр...	http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005525000/rsl01005525...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.91 %
[21] Винжегин, Олег Михай...	http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005393000/rsl01005393...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.02 %	0.91 %
[22] Скачать/be stref-2004...	http://www.bestreferat.ru/archives/42/bestref-200442.zip	Интернет (Антиплагиат)	0.73 %	0.86 %
[23] Источник 23	http://www.cfin.ru/investor/ao/corporate_management.shtml	Интернет (Антиплагиат)	0.01 %	0.85 %
[24] Ахмедова, Елена Алек...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002947000/rsl01002947...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.78 %
[25] Экономик а отрасли	http://xn--e1axa0c.xn--p1ai/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D...	Интернет (Антиплагиат)	0.73 %	0.76 %
[26] Основная образовател...	http://rushkolnik.ru/docs/114/index-2231406.html?page=2	Интернет (Антиплагиат)	0%	0.74 %
[27] TPU_VKR _21160.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU152093.pdf	Томский политехнический	0%	0.74 %

		университет		
[28] Формирование системы...	http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a3ac68b4d53b...	Интернет (Антиплагиат)	0.13 %	0.74 %
[29] Кошель, Наталья Викт...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002854000/rsl01002854...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.71 %
[30] Гацалов, Эдуард Тайм...	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003363000/rsl01003363...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.68 %
[31] Кириллова, Людмила П...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002744000/rsl01002744...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.67 %
[32] Морковкина, Елена Бо...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004019000/rsl01004019...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.02 %	0.63 %
[33] Жидкова, Ирина Влади...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002748000/rsl01002748...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.62 %
[34] Пшизова, Анжела Русл...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002937000/rsl01002937...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.62 %
[35] Положение о ВПК (2/3...	http://tpu.ru/f/2039/vkr.pdf#2	Интернет (Антиплагиат)	0%	0.62 %
[36] TPU_VKR_23960.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU167783.pdf	Томский политехнический университет	0%	0.56 %
[37] TPU_VKR_25394.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU177660.pdf	Томский политехнический университет	0%	0.54 %
[38] Бубнова, Вера Иванов...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002817000/rsl01002817...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.53 %
[39] Булатов, Айдар Нафис...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002287000/rsl01002287...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.53 %

[40] Деревянченко, Алекса...	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003308000/rsl01003308...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.52%
[41] TPU_VKR_24260.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU170138.pdf	Томский политехнический университет	0%	0.52%
[42] Фомин, Антон Анатоль...	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003328000/rsl01003328...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.49%
[43] Новикова, Виктория Б...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004261000/rsl01004261...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.49%
[44] TPU_VKR_24944.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU173887.pdf	Томский политехнический университет	0%	0.48%
[45] Анализ и оценка сист...	http://bibliofond.ru/view.aspx?id=663596#1	Интернет (Антиплагиат)	0.42%	0.47%
[46] TPU_VKR_25061.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU174616.pdf	Томский политехнический университет	0%	0.47%
[47] TPU_VKR_24804.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU173277.pdf	Томский политехнический университет	0%	0.46%
[48] Анализ и оценка сист...	http://diplomba.ru/work/27474#2	Интернет (Антиплагиат)	0.41%	0.44%
[49] Сарафанников, Андрей...	http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005524000/rsl01005524...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.41%
[50] Организационно-эконо...	http://planetadisser.com/see/dis_5684382.html	Интернет (Антиплагиат)	0.34%	0.36%
[51] Источник 51		Цитирован	0%	0.11%