

ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ЮРИДИЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ БАНКА В ПРОЦЕССЕ ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИЙ ПРАВОВОЙ ПОДДЕРЖКИ¹

В статье описаны возможности трансформации организационной структуры юридической службы в коммерческом банке с помощью централизации функций правовой поддержки. Рассмотрен опыт отечественного банка в этом направлении, а также причины, подтолкнувшие банк к трансформации структуры юридической службы, проблемы, с которыми организация столкнулась в ходе реализации изменений, определены преимущества централизации функций юридической службы в банке.

Ключевые слова: коммерческий банк; юридическая служба; правовое обеспечение; организационная структура; централизация функций

Введение

Современные организации в условиях острой конкуренции вынуждены сосредотачивать силы на ключевых направлениях своей деятельности. В целях повышения эффективности организации идут на отказ от непрофильных функций, которые не имеют ценности для клиента, а значит, не могут быть трансформированы в прибыль. В подобных случаях, как правило, функции передаются на аутсорсинг либо

оптимизируются. В первом случае функции передаются на внешнее управление в аутсорсинговую компанию, во втором – в процессе оптимизации дорабатываются для того, чтобы повысить производительность труда сотрудников, реализующих эти функции, унифицировать их деятельность, снизить затраты организации (на оплату труда, рабочие места и т.п.) [3]. Из организационной структуры могут исчезать целые подразделения, исчезает необходимость держать в штате лишних сотрудников, в связи с максимизацией производительности труда каждого. Организация получает возможность сконцентрировать свои усилия на ключевых бизнес-направлениях деятельности, не распыляя имеющийся потенциал.

Однако рыночная экономика показывает, что универсальных рычагов увеличения эффективности нет, инструменты, которые работают в одних условиях, в других могут дать сбой и повлечь за собой негативные последствия. Достаточно сложно оценить эффективность решения о внесении изменений в деятельность организации и ее подразделений, без учета того, что произойдет после их реализации. Именно этой проблеме посвящена данная статья, в кото-

¹ Работа проведена при финансовой поддержке Министерства образования и науки РФ в рамках государственного задания вузам в части проведения научно-исследовательских работ на 2014-2016 гг., проект № 2378 «Инновационные методы управления экономикой и формирования человеческого капитала в развитии социально-экономических, трудовых и предпринимательских отношений».

рой будут проанализированы возможности централизации функций юридической службы в коммерческом банке и трансформации ее организационной структуры.

В настоящее время эффективная работа юридического подразделения является важной задачей для любой кредитной организации, так как рост объемов предоставляемых услуг по кредитованию юридических и физических клиентов зачастую приводит к ухудшению качества кредитного портфеля. Успех работы банка с проблемной задолженностью во многом зависит от качественной и слаженной работы сотрудников юридической службы. Юристы, их знания, навыки и опыт – едва ли не самый главный источник снижения уровня просроченной задолженности в банке.

Однако, как показывает практика, только работой с проблемной задолженностью круг задач юристов банка не ограничивается. Значительную часть их рабочего времени занимает консультирование коллег, правовое сопровождение сделок, подготовка внутренних нормативных документов и т.д.

В силу этого особую важность и практическую значимость приобретает повышение эффективности управления юридическим подразделением в банке, фокус его деятельности на ключевых бизнес-процессах, устранение факторов, которые размывают функции юристов в банке, снижают их качество [1]. В связи с большой значимостью этих функций для эффективной деятельности банка она не может быть передана на аутсорсинг, а их оптимизация должна осуществляться очень осторожно и взвешенно.

Предпосылки необходимости трансформации обеспечивающих функций в коммерческом банке

В первую очередь выделим общие предпосылки трансформации обеспечивающих функций в банке. Обеспечивающие подразделения банка – это подразделения, отвечающие за обеспечение деятельности банка по определенным направлениям (информационные технологии, безопасность, работа с персоналом, общехозяйственная деятельность, правовая поддержка и т.п.), которые не участвуют в основных операциях банка, а выполняют вспомогательные задачи, создают условия для эффективного функционирования основных бизнес-подразделений.

Стремление организаций к концентрации усилий фирмы на основных направлениях деятельности, создающих ценности для клиентов, которые те готовы приобретать, обосновано целым рядом теорий [2]. Одной из самых используемых стала т. н. «теория ядра», согласно которой фирма должна быть сосредоточена на ядре бизнеса, аккумулировать ресурсы в этом направлении, удовлетворять потребности клиентов и тем самым сохранять уровень своей конкурентоспособности в условиях неопределенности. Значительный рост конкуренции требует от фирм отказа от функций, которые не имеют ценности для клиентов, никак не сказываются на количестве и качестве удовлетворения их потребностей, т.е. в первую очередь от функций поддержки бизнес-процессов, в том числе правовой [4].

Если обратиться к вопросу улучшения банковских функций в целом по банковской системе РФ, то, согласно исследованию производительности труда

банковского персонала в России «Россия: производительность как фундамент роста», которое было проведено McKinsey Global Institute в 2009 г. [6], существуют следующие ключевые проблемы в банковской сфере:

- неразвитость банковских ИТ-технологий;
- специфичное регламентирование банковской деятельности в России со стороны Центрального банка РФ;
- неэффективная организация труда банковского персонала;
- излишняя децентрализация процессов в банках.

Выводы исследования оказались неутешительными: большая часть банковских процессов в России требует на порядок больше затрат времени и усилий по сравнению с зарубежными кредитными организациями, например, на снятие наличности в отечественных банках в среднем уходит в 5 раз больше времени, на пополнение вклада – в 2 раза больше времени, чем в США.

По мнению экспертов McKinsey, централизация позволит повысить производительность банковского персонала почти в 2 раза. В свою очередь, централизация потребует значительной реорганизации и крупных вложений в развитие ИТ. Крупные банки восприняли выводы исследования как указание к действию, они начали централизацию бэк-офиса и административных функций, таких как HR-функций, административных функций, функций безопасности и правовой поддержки и т.д.

Проблема централизации функций во многом связана с наличием ряда остаточных функций, которые не могут быть исключены полностью на местах по объективным причинам. Соответственно, требуется реализация этих функций силами сотрудников непрофильных подразделений. В данном случае можно говорить о стратегии возложения оставшихся после централизации функций на подразделения или на отдельных работников для их реализации внутри организации. Благодаря использованию особых технологий (оптимизация, использование программного обеспечения и т.п.) не происходит перенасыщения подразделений / работников этими функциями, труд исполнителей не интенсифицируется за счет использования резервных ресурсов, которые есть в подразделении.

Такая стратегия, как правило, пригодна для стандартных, общих для всей организации процессов, которые в ходе преобразования размываются среди сотрудников подразделений. Например, централизация HR-процессов предполагает наличие остаточных функций; к ним можно отнести функции приема бумажных документов, проведения интервью с кандидатами на должность, сбор заявок на предоставление справок и т.д. Эти функции могут быть переданы исполнителям внутри структурных подразделений организации. Например, в Сбербанке в ходе централизации HR-процессов, когда специалисты по работе с персоналом остались только на уровне головных отделений и выше, некоторые остаточные функции были переданы руководителям офисов продаж (проведение интервью, организация кадрового документооборота). Другой пример: после централизации ИТ-функций некоторые из остаточных функций могут быть возложены на исполнителей внутри подразделений. Т. н. администраторы информационной работы (АИР) будут заняты оформлением заявок

на доступ к программному обеспечению, на ремонт оборудования, на замену картриджей, на заказ электронных ключей и т.п.

В случае наличия остаточных функций, которые не могут быть диффундированы прочим исполнителям, необходимо сохранить в структуре организации подразделения, которые будут заниматься реализацией этих функций. В статье мы будем рассматривать централизацию именно таких функций – функций правовой поддержки, которые не могут быть переданы и требуют сохранения штата юристов в офисах, остановимся на возможностях трансформации организационной структуры юридической службы за счет централизации функций правового обеспечения на примере крупнейшего отечественного коммерческого банка – ОАО «Сбербанк России».

Централизация функций правового обеспечения и трансформация организационной структуры юридической службы в ОАО «Сбербанк России»

За 5 лет, прошедших с момента публикации результатов исследования McKinsey, в ряде отечественных банков была проделана колоссальная работа по оптимизации деятельности, однако разрешение указанных ранее проблем требует слишком больших временных и финансовых затрат и зачастую не происходит в запланированные сроки.

Одним из таких банков был ОАО «Сбербанк России», руководством которого было принято решение централизовать ряд обеспечивающих процессов и функций, однако большая часть из них по-прежнему децентрализована. Проект по централизации, названный символично «Эверест», продолжает реализовываться до сих пор. Он в первую очередь предусматривает движение вверх по уровню функциональной иерархии всех обеспечивающих функций. Одна из функций, попавших под трансформацию и централизацию, – работа по линии правовой поддержки бизнес-процессов, реализуемых в банке.

В ходе подготовки к централизации функций правовой поддержки были выделены ключевые функциональные макроблоки и их наполнение (функции; персонал):

1. Правовая поддержка бизнеса (периметр этой функции перед началом оптимизации и централизации охватывал следующее количество штатных единиц (далее – ШЕ): всего – 1417, в том числе ЦА – 63 ШЕ, ТБ – 308, ГОСБ – 382, ОСБ – 664²), данная функция включала в себя:

- а) правовое сопровождение сделок;
- б) синдицированное кредитование;
- в) М&А (англ. Mergers and Acquisitions – слияния и поглощения);
- г) разработку стандартных форм договоров и условий;
- д) консультации;
- е) разработку/экспертизу внутренних нормативных документов;
- ж) участие в работе коллегиальных органов;
- з) работу с проблемными активами;
- и) деятельность банка на финансовых рынках.

² ЦА – на уровне Центрального аппарата, ТБ – на уровне территориального банка, ГОСБ – на уровне головного отделения Сбербанка, ОСБ – на уровне отделения Сбербанка.

2. Судебная защита (периметр этой функции перед началом трансформации и централизации: всего – 1129 ШЕ, в том числе ЦА – 15 ШЕ, ТБ – 221, ГОСБ – 335, ОСБ – 558) включает в себя следующие направления:

- а) подготовку и участие в судебных процессах по физическим лицам;
- б) подготовку и участие в судебных процессах по юридическим лицам;
- с) подготовку и участие в административных разбирательствах;
- д) заключение мирных соглашений.

3. Правовое обеспечение некоммерческой деятельности (периметр этой функции перед началом трансформации и централизации: всего – 258 ШЕ, в том числе ЦА – 26 ШЕ, ТБ – 72, ГОСБ – 60, ОСБ – 100) охватывает следующие направления:

- а) одобрение хозяйственных договоров;
- б) разработку стандартных форм договоров и внутренних нормативных документов;
- с) поддержку Сбербанка как юридического лица (функция корпоративного секретаря);
- д) консультации.

4. Правовые риски и законотворчество (периметр этой функции перед началом трансформации и централизации: всего – 16 ШЕ, в том числе ЦА – 9 ШЕ, ТБ – 2, ГОСБ – 2, ОСБ – 3), данная функция содержит следующие направления:

- а) анализ, оценку и контроль правовых рисков, возникающих в рамках основной деятельности;
- б) участие в законотворческом процессе.

Причины, обусловившие необходимость преобразования данных функций в Сбербанке:

- избыточное количество мест выполнения соответствующих функций в Сбербанке, дублирование функционала, нестандартные организационные структуры юридических подразделений в различных территориальных банках;
- значительный срок внесения изменений в процессы в связи с большим числом мест выполнения процесса;
- широкий перечень однотипных функций, выполняемых юристами на местах в отделениях;
- чрезмерная доля функции консультирования в перечне выполняемых сотрудниками банка функций;
- отсутствие инструментов контроля и управления в части степени нагрузки сотрудников юридических подразделений на уровне территориальных банков, головных отделений и отделений Сбербанка;
- низкие качество и эффективность работы юридической службы банка на местах вследствие низкого уровня централизации процессов;
- специализация юридических подразделений различного уровня при выполнении определенных функций, отсутствие взаимозаменяемости подразделений. Некоторые правовые функции, независимо от «дислокации» потребности в их осуществлении, могут быть реализованы только на уровне территориального банка или центрального аппарата;

- значительная вариация на местах затрат рабочего времени на выполнение однотипных операций, что требует приведения нормативов выполняемых однотипных операций к единым стандартам.

Количественные данные о наполнении функций правовой поддержки персоналом до начала централизации представлены в табл. 1.

Таблица 1

Данные о наполнении функций правовой поддержки в банке в зависимости от уровня управления на момент начала централизации (по состоянию на 01.01.2012)

Уровень	Количество мест присутствия	Штатные единицы	Доля от всей численности, %
Центральный аппарат (ЦА)	1	113	4
Территориальный банк (ТБ)	17	603	21
Головное отделение (ГОСБ)	57	779	28
Отделение (ОСБ)	448	1325	47
Итого	523	2820	100

Из данных, представленных в таблице 1, можно увидеть, что функция децентрализована, большая часть штатных единиц юристов сосредоточена в отделениях банка.

Указанные проблемы предопределили необходимость трансформации организационной структуры юридического подразделения за счет централизации функций правовой поддержки.

Процесс централизации функций включал в себя следующую последовательность действий:

- Централизация отдельных функций на уровне ЦА, многофункциональных сервисных центров (МСЦ), ТБ, которая включала в себя 2 фазы:
- ✓ фаза А – централизация, в том числе на уровне только центрального аппарата, следующих функций – правового сопровождения международной деятельности банка, правового обеспечения М&А, работы с претензиями регуляторов, законопроектную работу, управления правовыми рисками, стандартизации процессов правового обеспечения и управления эффективностью юридической службы по всему банку;
- ✓ фаза Б – централизация на уровне центрального аппарата, многофункциональных сервисных центров и территориальных банков функций работы с хозяйственными договорами, правового обеспечения внутренней деятельности банка, функции корпоративного секретаря.
- Стандартизация и оптимизация процессов.
- Разработка единых нормативов предоставления юридических услуг.
- Стандартизация юридических заключений и внутренних нормативных документов.
- Построение вертикали управления и контроля.
- Управление ресурсами из центра.

В ходе подготовки к централизации функций и трансформации организационной структуры юридической службы банка были определены 4 ключевые инициативы, в рамках которых должна быть реализована оптимизация.

Инициатива 1 – централизация и оптимизация процессов; включает следующие элементы: ядро стандартизации и оптимизации юридических функций в банке представляет BPM (BPM – англ. Business Process Management, управление бизнес-процессами) – программный продукт, в котором реализовано детальное описание процессов с целью формализации и стандартизации деятельности правовых подразделений, а также оптимизации процессов. Планируется, что его использование позволит отделениям выйти на целевые показатели по банку [5]. Кроме того, необходимо внедрение автоматизированной системы обработки клиентских запросов с целью ускорения их движения, нормирования и мониторинга трудозатрат и более четкого разделения ответственности. Во многом скорость и качество обработки заявок зависит от внедрения электронного документооборота в банке. Все указанные элементы позволят унифицировать и стандартизировать процедуру предоставления юридических сервисов по всему банку.

Инициатива 2 – разработка системы оценки и управления правовыми рисками; связана с разработкой методики количественной оценки правовых рисков кредитного процесса с последующим интегрированием системы управления правовыми рисками кредитного процесса в сквозную систему управления рисками в банке. Итогом реализации данной инициативы станет стандартизация подхода и процесса подготовки оценки правовых рисков в заключениях.

Инициатива 3 – централизация работы с претензиями регуляторов и законодательских инициатив; включает в себя комплекс направлений централизации, в число которых входят: централизация функции, согласование действий и разработка единых подходов к взаимодействию с регуляторами; создание центра компетенций по работе с регуляторами (ФАС России, Центральным банком РФ и др.); участие в ассоциациях, конференциях и других мероприятиях, нацеленных на обмен опытом и оценку влияния инициатив, предлагаемых регуляторами; защита интересов банка во взаимодействии с регуляторами; включение оценки правового риска в общую систему управления рисками банка и др.

Инициатива 4 – стандартизация некоммерческой деятельности; ее компоненты: централизация, стандартизация и автоматизация функции некоммерческой поддержки (хозяйственные договоры, внутренние нормативные документы и др.) с целью минимизации затрачиваемых ресурсов и повышения эффективности обслуживания заявок, в том числе рационализация внутренних правил, регулирующих правовую поддержку некоммерческих функций (например, пороговых сумм хозяйственных договоров, не требующих правовой экспертизы), а также разработка и автоматизация процесса принятия, обработки и маршрутизации заявок.

Планируется, что реализация данных инициатив в конечном счете должна привести к повышению эффективности деятельности юридической службы Сбербанка, показателями которой могут быть определены:

- сокращение численности персонала юридической службы;
- экономия затрат банка (рабочие места, оплата труда и т.п.);
- повышение производительности и интенсивности труда каждого отдельного специалиста;
- унификация документооборота, в том числе за счет перехода банка на электронный документооборот.

По направлению оценки эффективности централизации, с точки зрения сокращения численности персонала юридической службы банка, можно выделить следующие контрольные цифры наполнения функций правовой поддержки персоналом после реализации изменений (табл. 2).

Таблица 2

**Данные о наполнении функций правовой поддержки персоналом в зависимости от уровня управления после трансформации (чел.)
(по состоянию на 01.01.2014)**

Уровень	Количество мест присутствия	Штатные единицы	Доля от всей численности, %
Центральный аппарат (ЦА)	1	150	6
Многофункциональный сервисный центр (МСЦ)*	6	59	2
Территориальный банк (ТБ)	17	414	18
Головное отделение (ГОСБ)	57	632	27
Отделение (ОСБ)**	448	1070	47
Итого	до 105	2316	100

* Численность, параметры, точки централизации МСЦ, а также расчетная численность после централизации функции определяются в рамках отдельных проектов.

** Согласно реализуемым параллельно проектам предусмотрено сокращение филиалов на базе отделений по России, нахождение, численность юристов после реализации этих проектов будет уточняться в процессе реорганизации отделений.

Если сопоставить данные таблиц 1 и 2, то можно увидеть, что по итогам централизации после завершения всех оптимизационных процессов планируемая численность сотрудников, реализующих юридические функции в Сбербанке, должна снизиться на 504 ШЕ. Эффект от сокращения численности будет составлять 20%. Результаты трансформации и централизации можно оценить по изменению удельного веса сотрудников, которые заняты реализацией функции правовой поддержки, в общей численности банка. До трансформации и централизации эту функцию реализовывали 2820 ШЕ, что приблизительно составляло 1,2% от общей численности, после – 2316 ШЕ (1%). Следует подчеркнуть, что сокращение численности персонала является не целью централизации функций и оптимизации деятельности юридической службы, а их следствием.

Планируемые результаты централизации, связанные с сокращением затрат банка, представлены на рис. 1.

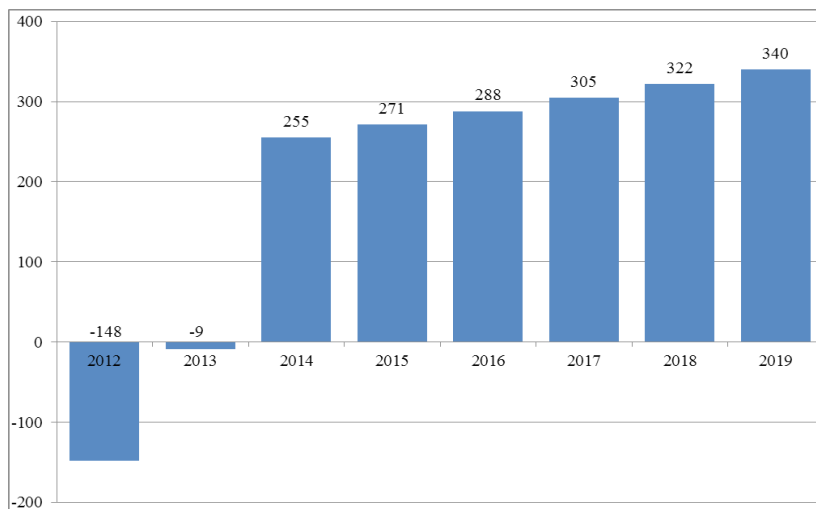


Рис. 1. Прогнозируемые денежные потоки проекта трансформации организационной структуры юридической службы и централизации функций правовой поддержки в Сбербанке (2012 – 2019 гг.)

Были проведены расчеты экономической эффективности от реализации проекта трансформации и централизации функций на основе сопоставления объемов расходов и доходов. Суммарный денежный поток за период реализации проекта составит 1 623 млн руб. Предусмотрено освобождение ряда объектов недвижимости, необходимых для работы сотрудников. Общий объем высвобождаемых площадей составит 5 297 кв. м, доходы от их продажи и аренды в целом по системе Сбербанка принесут организации 51 млн руб. в период с 2014 по 2019 г. Централизация ряда функций потребует инвестиций в размере 210 млн руб., в том числе ИТ-расходы на доработку BPM Pega System – 200 млн руб. и расходы на недвижимость, реконструкцию и ИТ-оборудование – 10 млн руб.

Расчеты показали, что общее повышение производительности труда сотрудников юридических подразделений банка вследствие централизации функций, оптимизации и автоматизации процессов прогнозируется на уровне 41%, в том числе в части функции правовой поддержки бизнеса – на уровне 39%, судебной защиты – 43%, правового обеспечения некоммерческой деятельности – 41%, правовых рисков и законотворчества – 55%.

С учетом повышения производительности труда от трансформации и централизации, а также планируемых объемов переработок и повышения интенсивности труда юристов на 21% предусмотрено сокращение расходов на персонал в связи с сокращением численности сотрудников оптимизируемых подразделений на 20%. Выгоды только от сокращения численности персонала составят 2 424 млн руб.

Период окупаемости проекта, рассчитанный на основе дисконтированного денежного потока, составит 2,9 года. Прогнозируемый NPV проекта – 509 млн руб.

Кроме того, можно выделить следующие качественные преимущества трансформации структуры юридической службы и централизации функций правовой поддержки в ОАО «Сбербанк России»:

- введение четких стандартов обслуживания внутренних клиентов;
- развитие методологической функций, которая будет реализовываться с помощью проведения семинаров для бизнес-подразделений, разработки инструкций, создания соответствующих разделов «вопрос-отдел» на корпоративном портале банка и т.д.;
- повышение качества и доступности предоставляемых юридических услуг на базе ВРМ;
- повышение управляемости процессами и введение единых стандартов услуг и операций.

В ходе реализации проекта также были определены риски и проблемы, которые снижают качество трансформации организационной структуры юридической службы и затрудняют ход реализации проекта «Эверест» по направлению функций правовой поддержки в банке. Качество процесса централизации функции и управляемость проекта ухудшает параллельная централизация и концентрация части обеспечивающих функций в многофункциональных сервисных центрах. Также параллельно реализуется проект реорганизации отделений Сбербанка, который предполагает трансформацию ряда отделений в ВСП (ВСП – внутреннее структурное подразделение, занятое предоставлением услуг для физических и юридических лиц).

Возможны сложности с мотивацией специалистов на местах, так как деятельность юристов будет зависеть от реализации функций правовой поддержки на уровне головных отделений, территориальных банков, а не на уровне отделения, с последующей оценкой эффективности работы управляющим.

Изменения в организационной структуре юридических подразделений в банке, оптимизация на местах, внедрение новых процессов, необходимость работать в новых условиях приведут к значительному повышению активности внутренних клиентов, озабоченности работников банка тем, каким образом будет обеспечиваться их правовая поддержка на местах.

В связи с ужесточением требований к заемщикам, передачи функций андеррайтинга в центры андеррайтинга прогнозируется значительное увеличение претензий к банку и/или объема проблемных активов.

Качество трансформации структуры и централизации функций во многом зависит от успешности внедрения автоматизированной системы ВРМ, что делает успех проекта «Эверест правовых функций» зависимым от работы ИТ-блока.

Для проведения трансформации структуры и централизации функций, осуществления ряда инициатив была создана рабочая группа, которая потребовала ввода 5 ШЕ в центральном аппарате, а создание ряда новых функций, таких как «правовое сопровождение международной деятельности банка» и «работа с претензиями регуляторов», еще 32 ШЕ на уровне центрального аппарата. При этом сокращение 541 ШЕ потребует дополнительных расходов на выплату выходных пособий в размере 159 млн руб.

Заключение

Бесспорное преимущество трансформации организационной структуры и централизации функций юридической службы банка связано с экономическим эффектом для организации.

В результате повышается эффективность деятельности персонала трансформируемого подразделения банка, организация получает возможность сконцентрировать все свои усилия на ключевых бизнес-функциях, оптимизировать потенциал. Если в краткой и среднесрочной перспективе централизация функций позволит снизить издержки, то в долгосрочной – достичь прочных позиций на рынке благодаря сосредоточению на производстве товаров и услуг, востребованных клиентами банка.

Конечно, работники вряд ли будут положительно воспринимать подобные изменения, часть из них будет сокращена, часть будет вынуждена осваивать новый функционал. Однако нужно понимать, что централизация функций и связанная с ней трансформация организационной структуры направлены на повышение эффективности деятельности подразделений и банка в целом. Эти технологии становятся неотъемлемой частью деятельности компаний, прочно занимают место в арсенале методов, используемых отечественными организациями. Необходимо, чтобы проект по централизации функций и трансформации структуры подразделения был обдуманным и предусматривал эффект для всех участников экономических отношений.

Список литературы

1. *Болдырев М.М.* Опыт централизации бизнес-процессов (на примере страховых компаний РОСНО и «Цюрих») // Фин. аналитика: проблемы и решения. 2012. № 43. С.44–50.
2. *Зук К., Аллен Дж.* Стратегия роста компании в эпоху нестабильности. М.: ООО «ИД Вильямс», 2007. 192 с.
3. *Ионов В.М.* Эффективные технологии снижения издержек в кассовой работе // Расчеты и операц. работа в коммерч. банке. 2011. № 5. С. 13–17.
4. *Лобова С.В.* «Аут» в современных технологиях управления персоналом // Вестн. Алт. гос. аграр. ун-та. 2011. № 8 (82). С. 111–114.
5. *Наумова Т.* Олимп–2020 // Прямые инвестиции. 2011. № 4 (108). С. 74–76.
6. *Эффективная Россия: производительность как фундамент роста* // Рос. журн. менеджмента. 2009. Т. 7, № 4. С. 109–168.

Получено 06.09.2014

References

1. Boldyrev, M.M. (2012), “The experience of business process centralization (by the example of insurance companies ROSNO and “Zurich”)”, *Finansovaya analitika: problemy i resheniya*, no. 43, pp. 44–50.
2. Zook, C. and Allen, J. (2007), *Strategiya rosta kompanii v e'poxu nestabil'nosti* [Profit from the core: growth strategy in an era of turbulence], Translated by Simonenko, S.G., Vil'yams, Moscow, Russia, 192 p.

3. Ionov, V.M. (2011), "Efficient technologies to reduce costs in cash operations", *Raschety i operacionnaya rabota v kommercheskom banke*, no. 5, pp. 13–17.
4. Lobova, S.V. (2011), "Out" in modern technologies of personnel management", *Vestnik Altajskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*, no. 8, pp. 111–114.
5. Naumova, T. (2011), "Olympus-2020", *Pryamye investicii*, vol. 4, no. 108, pp. 74–76.
6. Mckinsey Global Institute (2009), "Effective Russia: productivity as a foundation of growth" (2009), *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*, vol. 7, no. 4, pp. 109–168.

TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF A BANK LEGAL SERVICE IN THE PROCESS OF LEGAL SUPPORT FUNCTIONS CENTRALIZATION

Ruslan A. Dolzhenko

Altai State University, 61 Lenin str., Barnaul, 656049, Russia

E-mail: snurk17@gmail.com

The article describes the possibilities of transforming organizational structure of legal service in a commercial bank by means of centralization of some functions of legal support. Experience of a domestic bank in this sphere is considered. The reasons for conducting the transformation of the legal service structure and the problems faced by the organization in the course of the process are studied. The advantages of centralization of a bank legal service functions are specified.

Key words: commercial bank; legal service; legal support; organizational structure; centralization of functions