

УДК 336.71

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ БАНКУ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНСЬКІЙ ЕКОНОМІЦІ

Шаповалова С.М., Шаповалова А.С.

FORMATION OF ORGANIZATION STRUCTURE OF BANK IN MODERN UKRAINIAN ECONOMY

Shapovalova S.M., Shapovalova A.S

У статті розглянуто сутність та основні принципи побудови організаційної структури банку, охарактеризовано чинники, що впливають на її вибір. Визначено місце банку у типології організацій та надано характеристику комерційного банку як організації змішаного типу. Охарактеризовано складну лінійно-функціональну організаційну структуру комерційного банку та визначено передумови її використання в сучасній українській економіці.

Ключові слова: організаційна структура комерційного банку, динамізм зовнішнього середовища, механістичний тип організації, органічний тип організації, складна лінійно-функціональна структура.

Вступ. Організаційна структура банку, з одного боку багато в чому характеризує рівень розвитку банківської установи як системи, а з іншого – визначає його. Від правильно побудованої організаційної структури залежить як успішне функціонування банку в короткостроковому періоді, так і досягнення його стратегічних цілей.

Постановка проблеми. Розмах діяльності банку, його географічна концентрація або розгалуженість зумовлює необхідність чіткого визначення ієрархії та підлеглості у ньому в цілому, його філій та окремих відділень зокрема.

Постійне якісне та кількісне зростання банківської установи як системи унеможливує використання у ній однієї організаційної структури протягом усього життєвого циклу. Тому на відповідних етапах життєвого циклу банку постає необхідність унесенні змін до організаційної структури з метою приведення у відповідність його зв'язків підлеглості та підзвітності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню визначення та побудови організаційної структури як такої та банку зокрема, приділено увагу в роботах Мартиненко Н.М., Вовчак О.Д., Лютого І.О., Лобанової Т.Н. [1; 2; 3; 4]. Незважаючи на великий внесок згаданих фахівців у дослідження цього

питання, слід відзначити, що для їх наукових праць характерні такі вади: існує суперечливість у визначеннях, відсутній прикладний характер, що забезпечував би зв'язок з сьогоденними реаліями в цілому, та українськими зокрема. Так, наприклад, Мартиненко Н.М., Вовчак О.Д., Лютий І.О. [1; 2; 3] вживають поняття «організаційна структура управління», «організаційна структура філії банку» та «організаційна структура банку» як синоніми, ігноруючи принцип єдності термінології, що ускладнює вирішення питання побудови та вдосконалення організаційної структури комерційного банку. Більш того, практичне застосування висвітлених ними аспектів зазначеного питання ускладнюється через втрату відповідності до сучасного українського законодавства. Наприклад, у науковій праці Лобанової Т.Н. [4] простежується відсутність зв'язків з українськими реаліями.

Метою статті є упорядкування термінології та подальший опис організаційної структури банківської установи, зв'язків у ній, підлеглості та підзвітності, а також визначення передумов формування такої організаційної структури банку, яка б відповідала вимогам сучасної української економіки.

Виклад основного матеріалу. Організаційна структура банку це сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів банківської діяльності, які виконують відповідні управлінські чи виконавчі функції, що спрямовані на досягнення його цілей. До таких елементів належать офіси, департаменти, служби, філії, відділення, підрозділи, та ін.

Внесення змін до організаційної структури банку з метою її вдосконалення, гнучкого пристосування до ринкових умов-процес складний, відповідальний і нерідко болючий [5].

Вибір тієї чи іншої організаційної структури залежить від ряду чинників. Найбільш значущими є наступні (рис. 1):

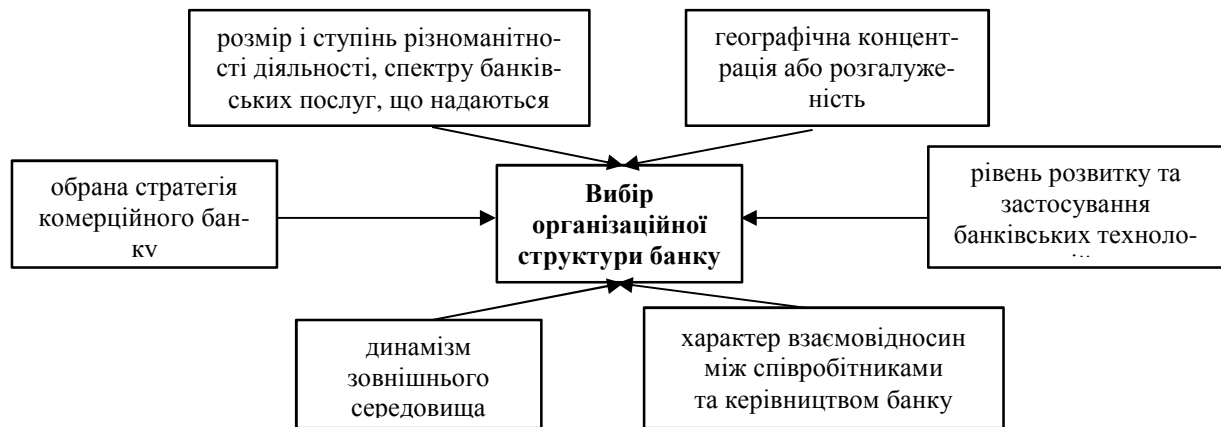


Рис.1. Чинники, що впливають на вибір організаційної структури банку (*Складено авторами)

обрана стратегія банку;
 розмір і ступінь різноманітності діяльності, спектру банківських послуг, що надаються;
 географічна концентрація або розгалуженість у розміщенні банку;
 рівень розвитку та застосування банківських технологій;
 характер взаємовідносин між співробітниками та керівництвом банку;

динамізм зовнішнього середовища [6].

Організаційна структура повинна відповідати розміру банку і не бути більш складною, ніж це необхідно. З ростом та розвитком банку, може ускладнюватися і його організаційна структура. Але якщо ці зміни відбуваються лише за рахунок збільшення числа рівнів ієрархії управління, це може спричинити погіршення руху інформації та ускладнити зворотній зв'язок між нижчими та вищими рівнями управління. В комерційних банках часто використовується складна організаційна структура, адже банківська діяльність є прерогативою середнього чи великого бізнесу.

Зростання банку до національного чи міжнародного рівня зумовлює виникнення не тільки нових рівнів в управлінській ієрархії та поява нових підрозділів на тому ж рівні, а і повна заміна типу організаційної структури. В результаті можуть бути застосовані такі організаційні структури, як дивізійна, або ж структура, що відображає створення стратегічних одиниць бізнесу. Виникнення в банку комплексних проектів призводить до того, що починає застосовуватися матрична структура.

Обрана стратегія комерційного банку також здійснює помітний вплив на вибір організаційної структури. Вона повинна бути перевірена на відповідність обраній стратегії (росту, диверсифікації чи, навпаки – скороченню обсягів діяльності та спрямування на визначену спеціалізацію), а цілі кожного елементу структури (офісу, департаменту, служби, філії, відділення, підрозділи) повинні забезпечувати досягнення стратегічних цілей банку.

Географічна концентрація або розгалуженість банку в разі, якщо регіони досить віддалені, призводить до делегування регіональним підрозділам певних прав у прийнятті рішень і, відповідно, до появи в організаційній структурі регіональних підрозділів – філій. Якщо керівництво банку не воліє розширювати коло повноважень територіального підрозділу, то збільшується кількість осередків у функціональній структурі. Якщо ж територіальний підрозділ наділяється статусом відносної самостійності, то відбувається перехід до дивізійної структури [6].

Вплив банківських технологій на організаційну структуру банківської установи проявляється в наступному. Кількість структурних одиниць та їх взаємне розташування сильно залежать від того, які банківські технології використовуються та які банківські послуги надаються. Отже, організаційна структура повинна бути побудована таким чином, щоб було можливим проводити технологічне оновлення. Вона повинна бути також достатньо гнучкою, щоб забезпечувати можливість запровадження нових банківських послуг та технологій [6].

Динамізм зовнішнього середовища є дуже впливовим чинником, що визначає вибір банківською установою організаційної структури [6]. У залежності від зорінтованості діяльності на внутрішнє чи зовнішнє середовище організаційна структура банківської установи може бути побудована за такими принципом (рис. 2):

взаємодія із зовнішнім середовищем (може здійснюватися на основі механістичного або органічного підходів);

взаємодія на рівні "підрозділ - підрозділ" (реалізується за допомогою комбінацій різних типів структуризації і виступає в рамках організаційних структур: лінійної, функціональної, дивізійної, матричної);

взаємодія на рівні "індивід-організація" (залежить від організаційної культури даної установи, може додати організації "індивідуалістичний" або "корпоративний" характер) [4].



Рис. 2. Місце типології організації банку (* Складено авторами за [7])

Отже, як видно з рис. 2, сучасний комерційний банк являє собою організацію змішаного типу, для якої притаманна орієнтація як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище, дивізійна організаційна структура та корпоративно-індивідуалістський тип відносин між працівниками та комерційним банком.

В залежності від стадії життєвого циклу банку може змінюватися топологія у той чи інший бік. Так, наприклад, у сучасних реаліях української економіки, комерційні банки, в більшості, схилиються до органічної типології організації.

Синтез органічного та механістичного типу організації дозволяє отримати змішаний тип – (механістично-органічний), який найкращим чином втілюється в природу комерційних банків оскільки дозволяє краще взаємодіяти з новим оточенням, швидше адаптуватися до сучасних реалій української економіки (табл. 1).

Формування організаційної структури комерційного банку відповідно до дивізійного типу

організації передбачає комбінацію традиційного та матричного типу взаємодії підрозділів. У даному випадку йдеться про розподіл його як організації на окремі блоки, які можуть називатися філіями, відділеннями, відділами тощо. Двома основними напрямками, за якими може відбуватися структуризація, найчастіше називають ресурси і результати діяльності комерційного банку як організації (рис. 3). Залежно від ступеня орієнтації на той чи інший напрямок здійснюється відповідний тип структуризації.

З огляду на характер взаємодії між комерційним банком та його службовцями, спостерігається більше ознак, що дозволяють віднести банківську установу більш до корпоративного типу організації, аніж до індивідуалістичного. Це пояснюється тим, що по-перше, банк є закритою організацією, де його ж таємниці всередині не всім зрозумілі.

Таблиця 1

Характеристики та умови ефективного застосування механістичного і органічного підходів у визначенні типології організації комерційного банку (*Складено авторами)

	Механістичний тип організації	Органічний тип організації	Змішаний тип (механістично-органічний)
Характеристики	Вузький спектр банківських послуг; Наявність чітких інструкцій та регламенту; Чіткий розподіл прав та відповідальності; Об'єктивна система набору кадрів, оплати праці та винагороди; Стосунки на рівні керівник-підлеглий формальні та носять офіційний характер.	Широкий спектр банківських послуг; Невелика кількість правил та процедур; Амбіційна відповідальність; Рівні управління не мають чітких меж; Суб'єктивні критерії набору кадрів та винагороди за працю; Стосунки на рівні керівник-підлеглий неформальні та носять особистий характер.	Спектр банківських послуг розширюється / звужується відповідно до вимог зовнішнього середовища; Правила та процедури визначаються законодавством та внутрішніми положеннями; Чіткий розподіл прав та відповідальності з заохоченням ініціативи; Кадрова політика гнучка; Стосунки формальні з розвинутою корпоративною культурою.
Умови застосування	Стабільне ринкове середовище; Відомі цілі та задачі; Задачі прості та ясні і можуть бути легко розподілені між виконавцями; Обсяг та важкість робіт легко оцінити; Оплата праці мотивує працівників; Формальна влада повністю визнається працівниками, що полегшує керівництво.	Мінливе та нестабільне ринкове середовище; Невизначеність та швидка зміна цілей та задач; Обсяг роботи важко визначити. Задачі важкі та не мають чітких меж; Мотивація працівників здійснюється завдяки можливості самореалізації; Авторитет влади необхідно завоювати (властиве харизматичне лідерство).	Застосовуються в мінливих реаліях української економіки



Рис. 3. Типи структуризації організацій [4]

По-друге, специфіка банківської діяльності передбачає монополію і стандартизацію всередині закритих спільнот, організованих за професійною або ієрархічною ознакою (директора філій, відділень, керівників підрозділів, начальників відділів, економістів, бухгалтерів, фронт-офісних працівників комерційного банку). По-третє, інтереси самого банку

домінують над інтересами його працівників. Можливі також помилкова солідарність, квазіпатріотизм, подвійна мораль у поведінці – втім, всі ці ознаки притаманні не тільки комерційним банкам. У даному ж випадку на них важливо було звернути увагу для прояснення критеріїв побудови ефективної організаційної структури комерційного банку.

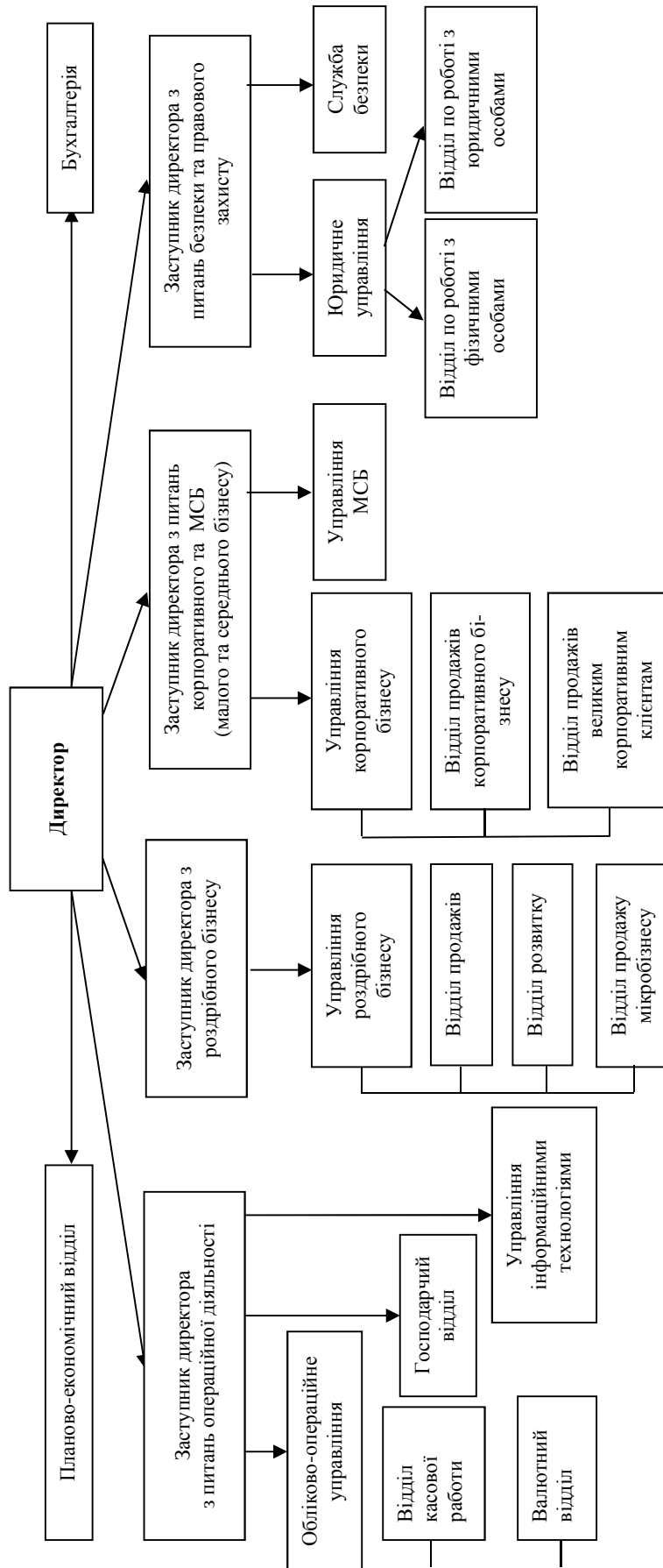


Рис. 4. Приклад складної лінійно-функціональної структури комерційного банку

Сьогодні класичні лінійно-функціональні структури властиві лише невеликим банкам. Більш того, така схема побудови організаційної структури українського комерційного банку відповідає певному типу кредитного ринку. Наприклад, невеликий комерційний банк з нерозвиненою мережею філій в умовах локального ринку, обмеженого контингенту клієнтів, відсутності активного суперництва цілком може мати так звану ієрархічну структуру, для якої за таких умов буде притаманна гранична простота вертикальних зв'язків, пряме безпосереднє підпорядкування відділів вищому керівництву.

Отже, якщо лінійно-функціональні структури мають властивості, притаманні штабній організаційній структурі, виявляється більш складна, але більш адаптивна структура, яка краще підходить до умов сучасної української економіки. Приклад такої складної лінійно-функціональної організаційної структури комерційного банку наведено на рис. 4.

У загальній організаційній структурі комерційного банку виділяють два типи підрозділів: підрозділи, що виконують лінійні функції, і підрозділи, що виконують штабні функції. Лінійні підрозділи безпосередньо зайняті виконанням операційної роботи, наприклад прийняттям вкладів, видачею кредитів, купівлею і продажем цінних паперів та ін. В такому випадку штабні відділи обслуговують лінійні підрозділи та надають їм допомогу. Прикладом можуть служити відділи автоматизації, інкасації, кадрів. Хоча штабні відділи не повинні привласнювати собі управлінські функції подібне адміністрування часто відбувається на практиці.

Недоліки лінійно-функціональних структур, що не дозволяють швидко пристосуватися до нових мінливих умов ринку, зводяться до ускладнення руху інформації. Це стосується як горизонтальних комунікацій (коли керівники і фахівці різних функціональних відділів просто не можуть зрозуміти проблеми один одного), так і до вертикальних (коли керівники штабних і лінійних служб дають суперечливі вказівки та рекомендації рядовим працівникам). У таких структурах повільно приймаються рішення та їх якість визначається вже не стільки компетентністю самих керівників і фахівців, скільки надійністю та достовірністю інформації, яка до них надійшла. Цей недолік необхідно враховувати під час побудови організаційної структури комерційного банку. Наприклад, у банку, який управляється централізовано, більшість рішень з питань оперативного управління приймається в головному офісі, причім йдеться не тільки про конкретні кредитні або інвестиційні угоди, але й про наймання чи звільнення співробітників, їх кар'єрний ріст, придбання основних засобів та ін.

У цілому, для правильно організованої організаційної структури комерційному банку, необхідно мати певний штат кваліфікованих фахівців, які будуть забезпечені фінансуванням, чіткі посадові інструкції, правильно організований документообіг та ін.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, у статті розглянуто основні характеристики організаційних структур взагалі, та обґрунтована необхідність побудови організаційної структури комерційного банку, яка дозволить отримувати найкращі результати в сучасних українських реаліях. Водночас, розглянуті комбінації можливих організаційних структур не є вичерпними. Для кожного комерційного банку важливо обирати лише притаманні для нього принципи побудови організаційної структури з урахуванням його суб'єктивного алгоритму поведінки на ринку банківських послуг. Важливо також враховувати досвід інших банків та формувати його організаційну структуру за принципом аналогії. Проте, запозичуючи досвід інших організацій, необхідно розуміти, що уніфікованих правил побудови організаційної структури для комерційного банку не існує.

Отже, для успішного функціонування комерційного банку важливо не тільки побудувати раціональну організаційну структуру, але й здійснювати її поточний моніторинг з метою гармонізації у взаємодії із зовнішнім середовищем, взаємодії між підрозділами, взаємодії «індивід-організація». Важливо також перевіряти порядок реалізації структурної схеми.

Тому важливо, користуючись відомими алгоритмами і прикладами, в рамках спеціальної процедури здійснювати організаційний розвиток. В даний час різноманіття в області побудови управлінських структур виявляється повною мірою.

Література

1. Лютий І. О. Банківський маркетинг: підручн. [для студ. вищ. навч. закл.]/ І.О. Лютий, О.О. Солодка– К.: Центр учбової літератури, 2010. – 776 с.
2. Вовчак, О.Д. Банківська справа: навч. посіб. / О. Д. Вовчак, Н. М. Руцишин. – Львів : Новий Світ-2000, 2008. – 560с.
3. Мартиненко Н.М. Основы менеджмента: Учебник / Н. М. Мартыненко. – К.: Каравелла, 2011. – 496 с.
4. Лобанова Т.Н. Банки: организация и персонал: Практическое пособие. / Т. Н. Лобанова.: Издательство: БДЦ-Пресс, 2004 год.
5. Банковский маркетинг/Банковское дело в России Том 4 /Ред А.В. ФалькоМ.: Вече, 1994. 304с.
6. Виханский О.С.Факторы выбора организационной структуры [Электронный ресурс] // О.С. Виханский. – Режим доступа: <http://www.inventech.ru/lib/strateg/strateg0075/>
7. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов: 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2006. — 670 с.
8. Сіменко І.В. Якість організаційної структури управління суб'єктом господарювання: аспекти і параметри оцінки // Актуальні проблеми економіки. - 2009. - № 12. - С. 106-113.
9. Вільгуцька Р.Б. Вплив інновацій на організаційні структури управління підприємством // Тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної відео-конференції «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технічних розробок». – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – С. 101 – 102.

References

1. Lyuty I. O. Bankiv's'kyj marketyng: pidruchn. [Bank Marketing: improvised: for high-school stud.] / I. O. Lyuty , O.O. Solodka - K : Center of Literature, 2010 . - 776 p.
2. Vovchak O.D. Bankiv's'ka sprava: navch. posib. [Banking: teach. handbook] / O.D. Vovchak , N.M. Ruschishin . - Lviv : new Svet -2000 , 2008 . - 560c .
3. Martinenko N.M. Osnovy menedzhmenta: Uchebnik [Fundamentals of Management: Textbook] / N.M. Martinenko . - K.: Caravel , 2011 . - 496 .
4. Lobanov T.N. Banki: organizacija i personal: Praktichesкое posobie. [Banks: organization and staff: Practical Guide.] / T.N. Lobanov: Publisher: BDC Press, 2004 .
5. Bankovskij marketing [Bank marketing] / Bankovskoe delo v Rossii Tom 4 [Banking in Russia Volume 4] / red. by A.B. Falko. : Veche, 1994 . 304c .
6. Vikhansky O.S. Faktory vybora organizacionnoj struktury [Factor choice of organizational structure] // O.S. Vikhansky. - Mode of access: <http://www.inventech.ru/lib/strateg/strateg0075/>
7. Vihansky O.S. Menedzhment: Uchebnik [Management : Textbook] / O.S. Vikhansky , A.I. Naumov : 4th ed. , Rev. and add. - M. Ekonomist , 2006 . - 670 p.
8. Simenko I.V. Jakist' organizacijnoi' struktury upravlinnja sub'jektivom gospodarjuvannja: aspekty i parametry ocinky [Quality of the organizational structure of the entity : aspects and parameters estimation: Aspects i parametric otsinkij] // Actual problems of economy. - 2009 . - № 12. - S. 106-113 .
9. Vilgutska R.B. Vplyv innovacij na organizacijni struktury upravlinnja pidpryjemstvom [Impact of innovation on organizational management structure] // Abstracts IV International Scientific video conference "Management of innovation processes in Ukraine: problems commercialization of scientific and technological development" - Lvyv: Vydavnytvo Nacional'nogo universytetu «L'viv's'ka politehnika» [Publishing National University "Lviv Polytechnic"]. - 2012 . - S. 101 - 102.

Шаповалова С.М., Шаповалова А.С. Формирование организационной структуры банка в современной украинской экономике

В статье рассмотрены сущность и основные принципы построения организационной структуры банка,

охарактеризованы факторы, влияющие на ее выбор. Определено место коммерческого банка в типологии организаций, и банк характеризуется как организация смешанного типа. Дана также характеристика сложной линейно-функциональной организационной структур банка и определены предпосылки ее использования в современной украинской экономике.

Ключевые слова: *организационная структура банка, динамизм внешней среды, механистический тип организаций, органический тип организаций, сложная линейно-функциональная структура.*

Shapovalova S.M., Shapovalova A.S. Formation of organization structure of bank in modern ukrainian economy

The article considers the essence and the basic principles of the organizational structure of bank, and characterizes the factors, which influence the choice of organizational structure. Also it defines the place of a commercial bank in the typology of organizations, and characterizes the commercial bank as organization of mixed type. Authors characterize the complex linear-functional organizational structure of banks, and define prerequisites for its use in modern Ukrainian economy.

Keywords: *organizational structure of banks, the dynamism of the environment, the type of mechanistic organizations, organic type of organization, the complex linear functional structure.*

Шаповалова Світлана Михайлівна - кандидат економічних наук, доцент кафедри банківської справи і фінансової безпеки Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, ann_shap91@mail.ru.

Шаповалова Анна Сергіївна - магістрант кафедри менеджменту та економічної безпеки Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

Рецензент: Ляшенко О.М. - доктор економічних наук, професор, завідувача кафедрою банківської справи і фінансової безпеки Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Луганськ, Україна.

Стаття подана 28.10.2013