



УДК 336.713

Оптимізація організаційної структури банку

Волкова Ольга Костянтинівна,
старший викладач кафедри обліку і аудиту
Львівського інституту
ДВНЗ «Університет банківської справи»;
e-mail: oltcia@km.ru

Анотація. Розглянуто основні складові оптимізації організаційної структури банку, визначено передумови змін і шляхи перебудови організаційної структури. При цьому вдосконалення структури банку сприятиме зниженню затрат і підвищенню ефективності роботи, а також зменшенню банківських структур унаслідок співпраці з аутсорсинговими компаніями. Описано трирівневу модель управління банком у контексті структурування за основними напрямками діяльності та сегментацією бізнесу. Проаналізовано зміни чисельності населення на одне банківське відділення у країнах єврозони та в Україні, що відображає потребу в оптимізації банківських мереж. У рамках дослідження визначено, що структури банку будуть розвиватись у сегменті роздрібного бізнесу за напрямом дистанційного обслуговування клієнтів через мережу «Інтернет», АТМ та мобільні канали зв'язку.

Ключові слова: організаційна структура банку, роздрібний бізнес, відділення банку, дистанційні канали обслуговування, аутсорсинг.

Формул: 0; рис.: 3; табл.: 0; бібл.: 10.

Optimization of bank organizational structure

Volkova Olga,
Senior Lecturer of Accounting and Audit Department
Lviv Institute of BU;
e-mail: oltcia@km.ru

Abstract. In the article the main parts of optimization of bank organizational structure are reviewed, the preconditions of changes and the ways of structural adjustment are defined. Herewith the improvement of bank structure will encourage the reduction in expenditure and increase of work efficiency as well assimilation of bank structures due to cooperation with outsourcing companies. Three-tier model of bank management is described within the framework of structuring according to the main business dimensions and business segmentation. The changes of population for one banking centre in euro-zone countries and Ukraine are analyzed and these changes reflect the optimization of banking network structure. Within the research it is defined that banking structures will develop in the segment of retail business in the direction of remote maintenance of customers via the Internet, ATM and mobile communication lines.

Keywords: bank organizational structure, retail business, banking centre, remote channels of maintenance, outsourcing. Formulas: 0; fig.: 3; tabl.: 0; bibl.: 10.

Оптимизация организационной структуры банка

Волкова Ольга Константиновна,
старший преподаватель кафедры учета и аудита
Львовского института УБД;
e-mail: oltcia@km.ru

Аннотация. Рассмотрены основные составляющие оптимизации организационной структуры банка, определены предпосылки изменений и пути перестройки организационной структуры. При этом усовершенствование структуры банка будет способствовать снижению затрат и повышению эффективности работы, а также уменьшению банковских структур в результате сотрудничества с аутсорсинговыми компаниями. Описана трехуровневая модель управления банком в контексте структуризации по основным направлениям деятельности и сегментацией бизнеса. Проанализированы изменения численности населения из расчёта на одно

банковское отделение в странах еврозоны и в Украине, что отражает потребность в оптимизации банковских сетей. В рамках исследования определено, что структуры банка будут развиваться в сегменте розничного бизнеса в направлении дистанционного обслуживания клиентов через сеть «Интернет», АТМ и мобильные каналы связи.

Ключевые слова: организационная структура банка, розничный бизнес, отделение банка, дистанционные каналы обслуживания, аутсорсинг.

Формул: 0; рис.: 3; табл.: 0; библи.: 10.

Вступ. Розширення сфери діяльності фінансових інститутів за межі національних економік змінює кон'юнктуру національних і світових ринків, удосконалює конкуренцію між учасниками ринкових відносин, збільшує ризик функціонування і виживання банків у цих умовах. Важливим компонентом стійкості фінансового розвитку банку є його ефективна організаційна структура.

Нестабільна економічна ситуація у країні, погіршення якості кредитного портфеля як найбільшого джерела доходів змушує банки зменшувати свої видатки і поліпшувати ефективність роботи. Водночас динамічний розвиток нових технологій та інформаційного простору підштовхують фінансові інституції до якісної перебудови шляхом оптимізації організаційної структури.

Аналіз досліджень і постановка завдання. У науковій літературі висвітлюються процеси побудови організаційних структур [1 – 5], їх розвиток і фактори, що впливають на їхню ефективність. Попри це, мало досліджень, які допомагали вдосконалювати та оптимізувати організаційні структури банку.

Метою нашого дослідження є визначення передумов і напрямків оптимізації організаційної структури банку. Це дасть можливість зменшити витрати, оптимізувати бізнес-процеси і визначити шляхи подальшого розвитку банку.

Результати дослідження. Структура банківської установи відображає основні логічні взаємозв'язки рівнів управління, розмежовує сфери відповідальності, оптимізує процеси інформаційного забезпечення, що дає змогу досягти поставлених цілей і завдань із найбільшою ефективністю. Налагодженість внутрішньобанківських схем, процедур прийняття рішень, розподіл функцій і повноважень – запорука продуктивної взаємодії підрозділів банку.

На сучасному етапі розвитку банківської системи банківські установи розвиваються як універсальні фінансові заклади, що надають широкий спектр послуг. При цьому в різних установах різним напрямкам діяльності приділяють більшого чи меншого значення, хоча майже всі не відмовляються від намірів експансії на певному ринку або в певній сфері фінансового впливу, що, відповідно, призводить до зміни організаційних структур і вдосконалення процесів управління. Загальна тенденція полягає в тому, що майже всі банківські установи з часом стають організаційно складнішими. Що функціонально різноманітнішою є система, то складнішою є система управління, а це безпосередньо пов'язано з розміром банку.

Організаційна структура конкретного банку повинна бути адекватною колу та обсягам здійснюваних операцій. Удосконалення організаційної структури

має сприяти поліпшенню керованості банком, кращій координації дій підрозділів, загальному підвищенню ефективності роботи. Цього можна досягти двома прямо протилежними способами:

- збільшення витрат на створення нових підрозділів для виконання додаткових функцій та обсягів роботи (що доцільно, насамперед, для банків, які розвиваються);
- скорочення витрат – для надмірних систем, які відчують труднощі з подальшою діяльністю наявних організаційних структур [1, с. 476].

Передумовою оптимізації організаційної структури банку є:

- швидке зростання банку;
- зміни ринкових умов діяльності, виклики зовнішнього середовища;
- нові стратегічні напрями розвитку банку;
- необхідність зниження затрат;
- реструктуризація банку;
- відставання організаційної структури від фази розвитку банку [2, с. 196].

Для оптимізації організаційної структури потрібен чіткий і налагоджений порядок взаємопов'язаних дій, які відображено в таких напрямках:

- орієнтація організаційної структури на стратегію розвитку;
- співвідношення оргструктури з технологічними можливостями;
- оптимізація міжструктурних взаємовідносин, досягнення взаєморозуміння між підрозділами;
- формування сильних, економічно грамотних управлінських команд;
- підвищення орієнтованості ключових підрозділів банку на результат;
- створення дієвих координаційних механізмів або інноваційних структур проектного типу під цільові потреби;
- формування інтелектуальної культури управління, заснованої на довірі та повазі співробітників [3].

Основними напрямками оптимізації організаційної структури банку на сучасному етапі є ось що.

1. Якісний менеджмент, взаємодія між підрозділами. Можна побудувати оптимальну модель управління банком, але вона не працюватиме без команди професіоналів.
2. Розвиток сегмента роздрібного бізнесу в частині дистанційного обслуговування клієнтів.
3. Підвищення ефективності бізнес-процесів банку за рахунок взаємодії з аутсорсинговими компаніями. Основним завданням таких взаємовідносин є залучення сторонніх трудових



і технічних ресурсів для вирішення постійних або тимчасових завдань.

Кожен із цих напрямів має на меті зниження затрат банківських структур і підвищення якості та ефективності обслуговування клієнтів. Розглянемо ці компоненти докладніше.

1. Сучасна банківське середовище є висококонкурентним і динамічним. Це накладає певні, нові вимоги відносно базових структур управління, а також вимоги щодо компетенцій персоналу, які повинні органічно відповідати управлінській моделі банківської організації і формувати разом з управлінською інфраструктурою єдиний ефективний інтегрований комплекс. Дослідження теорії і практики організаційного розвитку показали, що найбільш ефективний розв'язок цієї проблеми полягає у створенні інфраструктури управління, відповідної філософії та культурі організації, з детальним формуванням вимог до компетенцій персоналу і наступним набором та розвитком персоналу згідно з прийнятими вимогами [4].

На сучасному етапі розвитку банки мають трирівневу систему управління.

1-й рівень: Головний банк (або центральний банк), який формує завдання обслуговування клієнтів. Керівний орган.

2-й рівень: Регіональні центри контролюють роботу філій та відділень. Формуються, зазвичай, за географічною належністю.

3-й рівень: Торговельні майданчики. Це філії та відділення банку, які безпосередньо обслуговують клієнтів.

Основним критерієм організаційної побудови банку є економічний зміст та обсяг операцій, які він виконує. Для банків найхарактернішою є департаменталізація, тобто структурування за основними напрямками діяльності та формування підрозділів, що мають

виконувати певні, важливі для банку завдання. У цій організаційній структурі заведено виокремлювати функціональну та дивізійну департаменталізацію. Банки можуть користуватися обидві форми. У разі функціональної департаменталізації структурні підрозділи банку поділяють за функціональною ознакою, а типовими департаментами є: департамент продажів, департамент коплаєнсу, департамент операційного обслуговування, казначейство, департамент персоналу, департамент ІТ та інші. Така організаційна структура забезпечує спеціалізацію підрозділів, підвищення їхнього професіоналізму та використовується здебільшого в невеликих банках.

Для великих банків ефективніша дивізійна департаменталізація, коли формування структурних підрозділів відбувається за географічними регіонами, видами банківських продуктів або групами клієнтів. У вітчизняній банківській системі найпоширенішими залишаються дивізійно-регіональні структури, утворені за місцем розміщення філій та відділень банку. Основна мета такої будови організаційної структури полягає в забезпеченні адекватної реакції на зміни зовнішнього середовища завдяки чіткому визначенню відповідальності, орієнтації на реалізацію завдань головного банку, урахуванню специфіки регіону [5, с. 64].

2. Складна економічна ситуація у країні стала причиною зменшення масштабів організаційних структур та об'єднання сегментів бізнесу. В період росту банківської системи (до кризи 2008 року) банківський бізнес розподілявся на три сегментами ринку: великий бізнес, малий і середній бізнес та роздрібний бізнес. На сучасному етапі банки розподіляють сегменти обслуговування на корпоративний і роздрібний. Водночас банки зменшують свою присутність у регіонах, зменшуючи кількості філій і відділень (рис. 1).

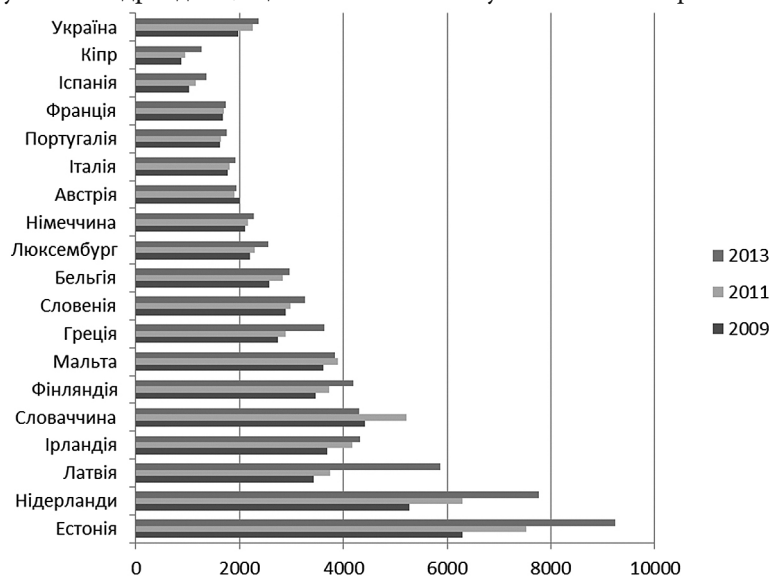


Рис. 1. Чисельність населення на одне банківське відділення у країнах євросони та в Україні у 2009–2013 рр.

Джерела: [6; 7].

На рис. 1 відображено середню чисельність населення на одне відділення банку у країнах євросони та в Україні. Середньозважена чисельність населення на

одне відділення в євросоні 2013 року становила 2 039 осіб. В Україні в той самий період на одне відділення припадало 2 357 осіб. Зростання кількості населення

на одне відділення свідчить про зменшення відділень, таку картину ми можемо спостерігати в усіх країнах єврозони. В Україні за аналізований період кількість відділень знизилась із 22 000 у 2009 році до 19 091 у 2013-му. Також відбулося значне зниження кількості філій унаслідок перетворення їх у безбалансові відділення – з 1 343 у 2009 році до 181 у 2013-му [6; 7].

Скорочення відділень банків в єврозоні зумовлене, зокрема, розвитком інформаційного середовища. Основний напрям розвитку банківського бізнесу спрямований на співпрацю через Інтернет і мобайл-

канали продажів. Основний акцент зроблено на роботу з роздрібним бізнесом. Для української банківської системи обслуговування клієнтів через дистанційні канали може сприяти суттєвому зростанню доходів за теперішньої негативної ситуації на ринку кредитування.

Попри зниження затрат та оптимізацію структур шляхом їх зменшення, банкам необхідно розвивати нові напрями бізнесу, адже під впливом розвитку глобального економічного середовища і науково-технічного прогресу зростає потреба якісних змін.



Рис. 2. Структура роздрібного бізнесу, спрямована на пріоритетні напрями обслуговування

Джерело. [8, с. 51].

В усьому світі спостерігається якісна перебудова банківських відділень, що є наслідком світової фінансової кризи, а також розвитком інформаційних комунікацій у сфері банківських розрахунків. Найперспективнішим напрямом розвитку в банківському секторі є сегмент роздрібного бізнесу.

На рис. 2 зображено типову структуру роздрібно-го бізнесу зарубіжного банку в частині пріоритетних напрямів обслуговування клієнтів. Дослідження зарубіжних учених, зокрема Бретта Кінга, показують, що клієнти використовують дистанційні канали обслуговування у 90–95% від усіх операцій банку [8, с. 49]. Більша частина обсягу трансакцій проходить через прямі канали, а саме АТМ, кол-центр та Інтернет.

Введення автоматизованих засобів самообслуговування значно збільшує клієнтську базу банку. Деякі банки використовують, крім власної мережі банкоматів, мережі банкоматів банків-партнерів, що значно підвищує його операційну ефективність і привабливість для клієнтів.

Обслуговування клієнтів через Інтернет-банкінг, мобайл-банкінг та АТМ дає банківській структурі такі переваги:

- збільшення оборотів за рахунками клієнтів, збільшення ресурсів банку;
- можливість обслуговування більшої кількості клієнтів;

- зниження вартості обслуговування за пластиковими картками;
- зниження видатків за операціями з готівковими коштами (інкасація та купівля-продаж готівки).

У порівнянні з країнами Європейського Союзу ми маємо низький рівень інформаційно-технічного покриття, зокрема проникнення в мережу «Інтернет» (рис. 3).

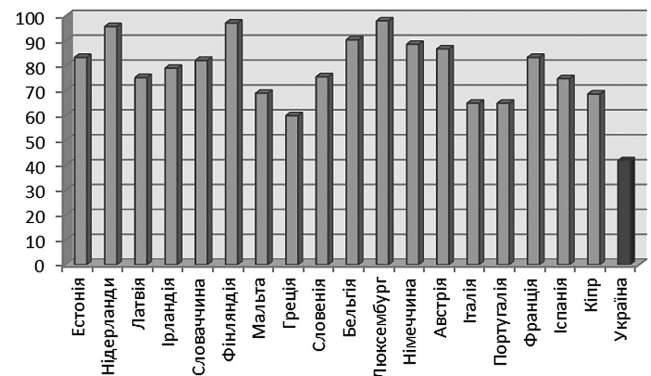


Рис. 3. Користувачі Інтернету у країнах Євросоюзу та в Україні, 2014 рік, у % до чисельності населення країни

Джерело. [9].



З рис. 3 видно, що в Європі Інтернетом користуються понад 80% населення, тоді як в Україні трохи більше ніж 40% населення. Це дає нам підставу вважати, що з подальшою інтеграцією інформаційно-технічного забезпечення в Україні зростатимуть й обсяги обслуговування через дистанційні канали зв'язку.

3. Ще одним, не менш важливим компонентом оптимізації організаційної структури банку є банківський аутсорсинг. Аутсорсинг – це процес повного або часткового передання банком окремих функцій або бізнес-процесів для виконання сторонній організації в рамках власної діяльності. В умовах конкуренції передання функцій може розглядатись як ідеальне рішення, що забезпечує оптимізацію витрат з метою підвищення ефективності роботи банківського бізнесу.

Основними мотивами, що призводять до співпраці з аутсорсинговими компаніями, є зменшення витрат, доступ до нових технологій, концентрація менеджменту банку на бізнесі, використання ефекту масштабу, вивільнення фінансових і людських ресурсів, поліпшення якості послуг, зростання гнучкості бізнесу.

Більшість банків використовують аутсорсинг розробок програмного забезпечення і технічного обслуговування. Близько 15% аутсорсингу в банківському секторі – це аутсорсинг бізнес-процесів. Фінансові проблеми в банківському секторі сприяли розвиткові аутсорсингових послуг, заставивши банки оптимізувати витрати. Крім інформаційних систем, на аутсорсинг вітчизняні банківські установи передають також інші функції: ведення бухгалтерії, інформаційних систем, повернення проблемної заборгованості, обслуговування і ремонт техніки, розроблення банківських продуктів, їх продаж, юридичне забезпечення діяль-

ності, керування базами даних, маркетинг, охорона, прибирання тощо, співпраця з колекторськими компаніями [10, с. 153–154].

Отже, аутсорсинг є одним із напрямів оптимізації витрат унаслідок вивільнення технічних підрозділів з організаційної структури банку, що підвищує ефективність бізнес-підрозділів банку і сприяє впровадженню новітніх технологічних розробок, підвищенню фінансової освіченості населення, поліпшенню якісного рівня обслуговування клієнтів, підвищенню привабливості банківського сектору.

Висновки. Оптимізація організаційної структури комерційного банку – це реальна управлінська поведінка, яка трансформується в банківські продукти і послуги, організаційні, інформаційні та управлінські технології.

У сучасних умовах одним з основних чинників, що призводить до оптимізації організаційної структури банку, є економічні проблеми в банківському секторі. Це змушує банки знижувати свої витрати за рахунок реорганізації банківських філій у відділення, зменшення кількості безбалансових торговельних майданчиків, скорочення структурних підрозділів усередині банку. Оптимізація бізнес-процесів банку шляхом укладення угод з аутсорсинговими компаніями також сприяє зниженню витрат банку на оплату та утримання небізнесової сфери діяльності.

Водночас швидке зростання науково-технічного прогресу, інтеграція України у світовий інформаційний простір спонукає банки до розвитку банківських послуг через дистанційні канали обслуговування, такі як: інтернет-банкінг, мобільний банкінг, АТМ і транзакційно-платіжних терміналів.

Список використаної літератури

1. Лютий І. О. Банківський маркетинг / І. О. Лютий, О. О. Солодка. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 776 с.
2. Белоусов В. Е. Модель построения оптимальной структуры бизнес-процессов в системе организационного управления / В. Е. Белоусов, Л. Н. Крахт, И. В. Поцбенева // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2011. – № 1. – Т. 7. – С. 195–198.
3. Лобанова Т. Возможности организационных изменений банковских структур [Электронный ресурс] / Татьяна Лобанова // Бизнес-консультирование. – Режим доступа : www.tsyanok.ru.
4. Борисов Э. Ю. Системная методология управления и построения гибких банковских структур [Электронный ресурс] / Э. Ю. Борисов // Интернет-журнал «Науковедение». – 2013. – Режим доступа : <http://naukovedenie.ru/?p=issue-6-13-economy-management>.
5. Банківський менеджмент: питання теорії та практики : монографія / [О. А. Криклій, Н. Г. Маслак, О. М. Пожар та ін.]. – Суми : ДВНЗ «УАВС НБУ», 2011. – 152 с.
6. Population size per local bank branch among the eurozone countries in 2013 [Electronic resources]. – Available at : <http://www.statista.com>.
7. Річні звіти НБУ за 2011–2013 рр. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish>.
8. King B. Bank 2.0: how customer behavior and technology will change the future of financial services / Brett King. – Singapore : Marshall Cavendish Business, 2010. – 399 с.
9. Internet in Europe Stats Internet User Statistics & 2014 Population for the 53 European countries and regions [Electronic resources]. – Available at : <http://www.internetworldstats.com>.
10. Фітас Н. Ю. Аутсорсинг у банківській сфері / Н. Ю. Фітас // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2014. – Вип. 1. – С. 152–154. – (Сер. : Економіка).

References

1. Ljutyj, I., Solodka, O. (2009). Bankivskyj marketyngh [Bank marketing]. Kyiv : Centr uchbovoi literatury, Ukraine.



2. Belousov, V., Krakht, L., Pocebneva, Y. (2011). Model postroeniya optimalnoy strukturyi biznes-protsessov v sisteme organizatsionnogo upravleniya [A model of construction of optimal structure of business processes is in the system of organizational management]. The Bulletin of Voronezh State Technical University, 1 (Vols. 7), 195–198.
3. Lobanova, T. Vozmozhnosti organizatsionnyih izmeneniy bankovskih struktur [Possibilities of organizational changes of bank structures]. Business advising. Available at : [http:// www.tsyganok.ru](http://www.tsyganok.ru).
4. Borysov, E. (2013). Sistemnaya metodologiya upravleniya i postroeniya gibkih bankovskih struktur [System methodology of management and build flexible bank structures]. Electronic scientific publication of «Naukovedenie». Available at : <http://naukovedenie.ru/?p=issue-6-13-economy-management>.
5. Kryklij, O., Maslak, N., Pozhar, O. et. al. (2011). Bankivskyj menedzhment: pytannja teoriji ta praktyky [Banking Management: Theory and Practice]. Sumy : DVNZ «UABS NBU».
6. Population size per local bank branch among the eurozone countries in 2013. Available at : <http://www.statista.com>.
7. Richni zvity NBU 2011–2013 rr. [There are annual reports of the National bank of Ukraine for 2011–2013]. Available at : <http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish>.
8. King, B. (2010). Bank 2.0: how customer behavior and technology will change the future of financial services, Singapore : Marshall Cavendish Business.
9. Internet in Europe Stats Internet User Statistics & 2014 Population for the 53 European countries and regions. Available at : <http://www.internetworldstats.com>.
10. Fitas, N. (2014). Outsourcing u bankivskiy sferi [Outsourcing in the banking sector]. Scientific Bulletin of the Uzhgorod University, Vol. 1, 152–154.