

## ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКУ ШЛЯХОМ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

*Визначено необхідність трансформації організаційної структури банку відповідно до вимог висококонкурентного банківського ринку країни, зображено переваги такої трансформації та основні загрози на шляху до впровадження змін у організаційну структуру. Наголошено на дослідженні основних бізнес-процесів банку перед проведенням процедур, спрямованих на удосконалення організаційної структури банку.*

**Ключові слова:** банк, організаційна структура, бізнес-процес, конкурентоспроможність.

Кризовий стан фінансового сектору України спонукав банки до рішучих дій у напрямку підвищення ефективності та скорочення витрат. Але більшість установ чекало безліч перепон. Важливим поштовхом до розгляду цієї теми стали зміни до Закону «Про банки та банківську діяльність» [1], що зобов'язали усі банки змінити форму власності на акціонерне товариство. Для банків, що змінювали свою форму власності відповідно цього закону, це було гарною нагодою з оптимізації структури компанії та процесів управління нею. Зміни у організаційній структурі банку, організації бізнес-процесів та структурі його управління – ось перші кроки до збереження стійкого становища будь-якої компанії у кризовому обставинах.

Питання трансформації організаційної структури саме у банку та її важливість у процесі управління розглядаються вітчизняними науковцями досить рідко, у більшості своїй – це праці бізнес-тренерів та консультативних агентств. Це, зокрема, Ю. Аміріді, О. Княженко, О. Корольова. Інші ж науковці просто зображають види та типи організаційних структур, зосереджуючи увагу на бюрократичних, серед них Кириченко О. А., Коваленко О. А., Костюченко О. А., Стойко О. Я., Уткін Е. А. Тому при дослідженні цього питання ми у більшості випадків спираємося на праці, присвячені оптимізації організаційних структур виробничих підприємств таких дослідників, як Гончарук В. А., Гринько Т. В., Матвеев А., Пустиннікова Ю. М., Самородова О.

Отже, в українському науковому світі досі не склалося чіткого уявлення про необхідність, важливість зміни організаційної структури відповідно до вимог фінансового ринку в умовах кризи та отримання в результаті низки переваг, що дає удосконалення бізнес-процесів банку. Мета нашої роботи полягає у визначенні необхідності трансформації організаційної структури банку відповідно до вимог зовнішнього середовища, та зображення переваг, що надає ця трансформація.

Перед розглядом можливих шляхів оптимізації організаційних структур банків необхідно розглянути їх основні типи. Кириченко О. А. виділяє три їх групи, що поділені на типи та зображені на рисунку 1 [2].

Загальна маса фінансових установ використовує певне поєднання зазначених типів організаційних структур. Проблема більшості керівників у тому, що вони не надають належної уваги будівництву та функціонуванню організаційної структури банку.

Практика підтверджує, що наявність організаційної структури у деяких банках є формальністю, так зміна назви підрозділу не змінює функціональних обов'язків працівників, а при зміні форми власності змінюється лише назва керівного органу (наприклад, Ради директорів на Правління). Такий підхід стримує розвиток компанії, розвиток керівництва, персоналу та гнучкість рішень та дій відповідно до вимог ринку.

Одразу слід зазначити, що не існує універсального рішення щодо питання оптимізації організаційної структури банку, оскільки кінцевий результат залежить у першу чергу від особливостей ведення бізнесу. Проте реально визначити основні моменти, що підлягатимуть діагностиці перед удосконаленням процесів управління банком, підходи до оптимізації організаційної структури, ключові моменти реалізації нововведень та їх кількісної оцінки [6, с. 4].

Основою побудови організаційної структури банку є визначення його мети, стратегічних цілей та тактичних завдань. Саме мета банку повинна дати поштовх у виборі оптимального комплексу дій зі зміни структури управління банку та налагодження його бізнес-процесів у визначеному напрямку. Також слід зазначити, що у кризових умовах стратегія на виживання не приносить відповідних результатів – це підтверджено практичним досвідом у багатьох галузях економіки. Концентрація на скороченні витрат змущує увагу менеджменту від більш глобальних цілей установи та призводить до погіршення роботи основних бізнес-процесів. Визначення мети та стратегічних цілей і буде першим та найважливішим етапом оптимізації організації управління банком.

Більшість дослідників з оптимізації організаційних структур виділяють чотири підходи до побудови організаційної структури:

### *Структурний підхід*

Базою цього підходу є різноманітні типи організаційних структур, тобто управління установою відбувається через структурні елементи, їх взаємодію через посадовців та структурні підрозділи більш високого рівня.

### *Функціональний підхід*

Цей підхід відповідає на одвічне питання «Що робити?». Тобто декларується певне коло функцій, що закріплені за кожним елементом структури банку.

### *Процесний підхід.*

По суті процесний та функціональний підходи

повинні впроваджуватися паралельно. Процесний підхід відрізняє від функціонального лише його першочергове зосередження на бізнес-процесах банку, а не на

організаційній структурі установи та функціях її елементів.

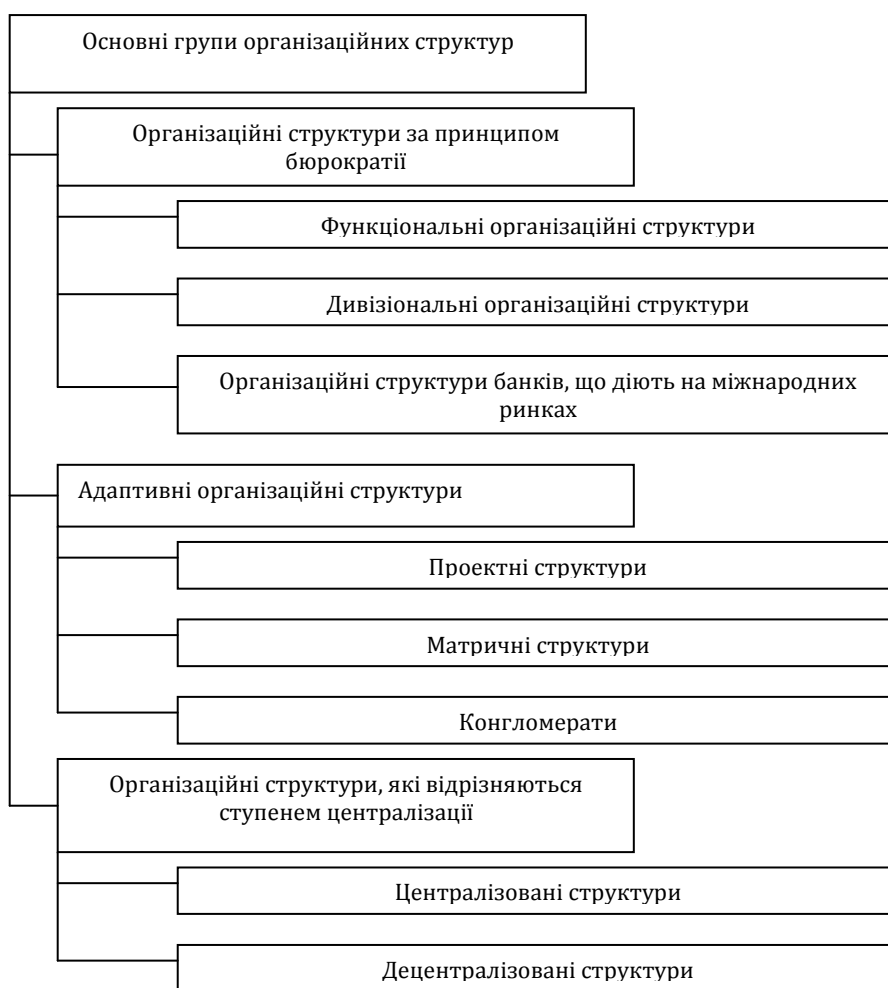


Рис. 1. Класифікація організаційних структур

#### Проектний підхід.

Цей підхід більш уживаний при оптимізації організаційних структур науково-дослідницьких та консультативних підприємств, бо діяльність таких установ – це сукупність різноманітних проектів, із закінченням одного з них структура розпадається і створюється нова, що максимально задовольняє вимоги наступного проекту. Досить часто такі підприємства мають форми едхократичних (у перекладі - влада знань, компетенції) та парсіпативних (у перекладі - управління, що засноване на участі) організацій. І хоча у банківській діяльності застосування цього підходу до побудови організаційної структури є неможливим, перенесення окремих прийомів може значно покращити клімат компанії та досягти порозуміння між керівництвом та співробітниками.

На нашу думку, перед кардинальними змінами необхідно провести діагностичне обстеження основних ланок наявної організаційної структури, бізнес-процесів банку. Аналіз може виявити відсутність необхідності кардинальних змін та чітко вказати на напрямки вдосконалення. Отже, другим етапом оптимізації організаційної структури є аналіз наявної системи управління банком.

У першу чергу необхідно виявити фактори, що порушують взаємодію між структурними підрозділами.

Основними причинами конфліктних відносин можуть бути:

- порушення структури, що виражається у виконанні одних й тих же функцій різними відокремленими, не пов'язаними між собою підрозділами (що приводить до дублювання робіт) або у відсутності закріплення певної функції (що призводить до довгих пошуків виконавця);
- не організовані оптимально документний та інформаційний обіги певного бізнес-процесу, що торкається декількох підрозділів (наприклад, складний та довгий процес зарахування кредитної справи до проблемного класу), через зниження швидкості прийняття рішень можуть негативно вплинути на ефективність діяльності банку;
- відсутність у співробітників інформації про зони відповідальності інших підрозділів банку (відповідно й неможливість швидко вирішити проблему, що стосується й іншого підрозділу);
- перетинання цілей підрозділів.

Основними способами вирішення розглянутих питань є:

- чітке розмежування функцій підрозділів, що усуває перетини меж відповідальностей та прогалини між ними;
- підрозділи, що створюються для реалізації певного

проекту по його завершенні повинні бути розформовані чи знищені;

- вилучення з організаційної структури посад, що створювалися під певну особу;
- з перших днів оптимізації задіяти у роботу персонал з докладним поясненням причин та перспектив заходів, що проводяться.

Для деталізації аналізу структури управління необхідно розглянути основні бізнес-процеси банку.

Перш за все варто дослідити збутову політику, а саме принцип, за яким вона будується. У банківській практиці існують два різновиди поділу збутових відділів:

- за продуктами, що пропонуються (депозитний, кредитний відділи);
- за сегментами клієнтів (роздрібний, малий, корпоративний бізнес).

Основним завданням збутових підрозділів є залучення нових клієнтів та їх втримання. З кожним днем населення України стає все більш освіченим у фінансових послугах та перебірливішим у виборі банківської установи. Настав час, коли швидкість та комфортність банківських послуг для клієнтів переважають ціну. Саме тому банки почали змінювати організацію бізнес-процесів від продуктоорієнтованості до клієнтоорієнтованості, цей процес неможливий без зміни організаційної структури та, найважливіше, без зміни філософії бізнесу.

Основними проблемами, що виникають у збутових підрозділах банків, є наступні:

- після налагодження певної кількості відносин, що дозволяє співробітнику постійно виконувати план, він перестає звертати необхідну увагу на роботу з потенційними клієнтами;
- доволі часто банки за рахунок підвищеної заробітної платні переманюють співробітників інших банків, які мають напрацьований портфель клієнтів, при цьому дуже ризикують втратити співробітника та його клієнтів при кращій пропозиції іншого банку.

Вирішенням наведених проблем є впровадження певних інформаційних рішень. Недоліком є велика вартість програмного забезпечення, проте воно надає можливість проводити надійні маркетингові дослідження з мінімальними зовнішніми ресурсами та часовим періодом.

Важливим елементом оптимізації збуту є продуктова лінійка банку. Оскільки усі банківські продукти подібні та повторюються від банку до банку, зацікавити клієнта можливо двома речами: вигідною ціною пропозицією та високим рівнем сервісу. Під час аналізу асортименту продуктів банку необхідно визначити наступні засади:

- чи відповідає продуктова лінійка банку його цілям та стратегіям;
- чи відповідає асортимент попиту основних груп споживачів;
- порівняння цін продуктів банку та його конкурентів;
- визначення рівня перехресних продажів клієнтам банку.

Також необхідно визначити зв'язок у продуктовому ряду банку, при якому продаж одного виду продукту сприяє продажу іншого. Тобто виявити той продукт-індикатор, на основі якого клієнт банку оцінює його привабливість. Наприклад, зниження відсоткової ставки за овердрафтом на 0,5% при підвищенні тарифів на розрахунково-касове обслуговування призвело до

суттєвого збільшення прибутку банку та значного розширення клієнтської бази.

Методологія розробки нових банківських продуктів у розвитку банку має одну з ключових ролей. Від можливості передбачити потреби ринку та вчасного виведення на ринок нового продукту залежить затребуваність банку. Аналіз цього підрозділу передбачає визначення якості розроблених ним продуктів (зрозумілість клієнтам, простота технологічних карт, швидкість прийняття рішень, швидкість виведення продукту на ринок).

Безпосередньо з підрозділами збуту та методології пов'язана маркетингова служба установи, що забезпечує просування продуктів на ринку та збір й аналіз інформації, що стимулює збут. Оскільки кількісно оцінити маркетингову службу досить важко, це проводиться через аналіз збуту та методології банку. Основними методами оптимізації, що найчастіше пропонуються для маркетингових служб, є використання програмних продуктів збору та обробки даних (CRM-системи).

Наступним об'єктом аналізу виступає персонал банку. У цьому напрямку можна виділити дві основні проблеми: пошук кваліфікованого персоналу та його втримання. Для отримання максимальної вигоди від роботи працівника, необхідно його відповідним чином стимулювати. У кожному окремому випадку заходи можуть суттєво відрізнятися у зв'язку з різним набором цінностей особи, і науковці все більше схиляються до думки, що матеріальне стимулювання не є вирішальним моментом у цьому процесі.

Персонал - це один з ключових факторів, від якого залежить успіх змін, що запроваджуються в установі. Через роз'яснення їх необхідності, висвітлення ефекту від їх впровадження, залучення персоналу до виявлення зон оптимізації та зон зростання установи, можна провести трансформаційні процеси максимально ефективно. В іншому випадку, окрім відкритого протесту з боку персоналу, 9 з 10 співробітників стануть стверджувати, що існували варіанти, кращі обраних. Саме для вирішення цих проблем та для підвищення рівня організаційної культури банку можливе використання елементів управління партисипативних структур [5].

Процес трансформації ставлення персоналу до змін, що проводяться, можна зобразити чотирма стадіями, виділеними Гончаруком В. А. [3]:

- зростання очікування;
- зневіра;
- опір;
- адаптація.

Робота, спрямована на згладжування впливу виділених етапів на персонал, сприятиме зменшенню ресурсів, необхідних для проведення оптимізації структури управління банком.

Аналіз стану фінансових служб банку (казначейства, бухгалтерії тощо) доцільно проводити через аналіз фінансової структури банку, що не є вирішальним для досягнення завдань нашої статті та може слугувати окремою темою досліджень. У цьому випадку доцільно звернути увагу на важливість взаємодії фінансових служб банку зі службою маркетингу та збутовими підрозділами, найсуттєвішими є відносини, що стосуються планування збуту та ціноутворення. Очевидно, що більш плідним є співробітництво цих підрозділів, то ефективніше ціноутворення.

І останнім об'єктом аналізу банку повинна стати

структура управління. Жодна організаційна структура не забезпечить налагодженої співпраці підрозділів банку (іноді установи потребують лише покращення методів управління). Система управління – це досить проблемний процес для оптимізації, оскільки досягти змін в уяві керівника про управління важко.

У системі управління банком найважливішу роль має інформація. Інформаційне забезпечення банку повинне вирішувати низку завдань: оперативність отримання інформації її безпосередніми користувачами (від чого залежить швидкість прийняття рішень, а відповідно і гнучкість банку у нестабільних ринкових умовах) та визначення за її допомогою реальної ефективності визначених підрозділів. Реалізація цих завдань неможлива без використання автоматизованих систем, що дозволятимуть швидко обробляти інформацію та надаватимуть її у вигляді, якого потребує конкретний відділ (інформація про обсяги продажу для маркетингової служби та для служби бюджетування буде суттєво відрізнятися).

Організація інформаційних потоків у банку може бути вертикальною, горизонтальною та централізованою. На нашу думку, найбільш відповідною до реалізації завдань банку у нестабільній зовнішній ситуації є централізована інформаційна система, що забезпечує зосередження банківської інформації у єдиному центрі (автоматизованому продукті), що вирішує недоліки інших двох варіантів (відсутність зворотного зв'язку та невідповідність інформації обраному користувачу). Недолік же централізованої структури, який виявляється в її пасивності, можна вирішити шляхом делегування маркетинговій службі банку функцій аналізу, розподілу та контролю інформації.

Необхідною умовою підвищення рівня значущості інформації, яка надається, – є перехресна її перевірка. Уже факт проведення перевірок суттєво впливає на якість інформації через підвищення уваги підрозділів до своєї роботи.

Оцінки потребує також процес проходження внутрішньої інформації як «знизу наверх», так і «зверху вниз». Одним з найпростіших способів оцінки цих процесів є їх опис працівниками різних структурних підрозділів [7].

Процес прийняття рішень працівниками банку повинен строго регламентуватися. Цей регламент визначатиме обсяг рішень, при прийнятті яких швидкість має більше значення, ніж обґрунтованість. В усіх інших випадках процес прийняття рішень повинен проходити наступні етапи:

1. Розробка проекту рішення, визначення його значущості та результатів реалізації;
2. Письмова оцінка запропонованого проекту співробітниками різних структурних підрозділів;
3. Аналіз наданих рекомендацій керівником банку або радою керівників та прийняття рішення.

Що більше персонал задіяний у прийнятті управлінських рішень банку, то ефективніше виконання прийнятих рішень. Якість виконання рішень керівництва визначається великою мірою якістю контролю. Основа контролю – план, відповідальність та

заохочення. Аналіз контрольних функцій банку проходить через розгляд ланцюга «прийняття рішень – делегування повноважень – контроль виконання».

Отже, результатом проведеної діагностики основних бізнес-процесів банку повинно стати чітке усвідомлення недоліків структури управління та напрямів її покращення. На основі отриманих результатів доцільно побудувати декілька варіантів оптимізації організаційної структури банку та погодити одну для впровадження [7].

Третій етап процесу оптимізації організаційної структури банку – впровадження – може проходити у двох варіантах: ліквідація виявлених недоліків протягом проведення діагностичного обстеження або шляхом стрімких змін після аналізу. Вибір одного з двох варіантів залежить від традиційної структури управління банком та бажання менеджменту.

Необхідно також урахувувати той феномен, що часті порційні зміни більш ефективні, ніж постійні поступові зміни.

Для підтримки процесу оптимізації необхідно серед персоналу обрати найбільш авторитетних осіб та зробити їх опорами змін. Цей захід істотно зменшить напругу серед персоналу.

Оцінка проведених змін як останній етап оптимізації організаційної структури необхідна для недопущення повернення до вихідного рівня, що можливе через неспроможність керівництва до кількісної оцінки результату. Часто суттєві кількісні параметри можна отримати лише через досить довгий проміжок часу (рік чи два), проте керівництву необхідно пам'ятати, що проведені зміни насамперед повинні сприяти реалізації основної мети банку та його стратегічних цілей. Проте за декілька місяців можна побачити результати оптимізації взаємовідносин між підрозділами, покращення роботи інформаційних каналів, підвищення якості виконання рішень та, як результат, покращення морально-психологічного клімату банку.

Отже, оптимізація організаційної структури банку – процес, що підвищує його конкурентоспроможність на ринку. Оптимально цей процес складається з чотирьох етапів. Першим та найголовнішим етапом є визначення місії банку та його стратегічних цілей та завдань. Другим етапом є оцінка основних бізнес-процесів та на основі проведеної діагностики визначення найкращого варіанту оптимізації організаційної структури. Третім етапом є впровадження обраного варіанту, а четвертим – оцінка результатів оптимізації. Варто зазначити, що, окрім безумовного усвідомлення необхідності змін та бажання до їх втілення менеджментом банку, найважливішим ресурсом є персонал банку. Приблизно половина затрачених ресурсів та зусиль при втіленні змін будуть спрямовані на підвищення задоволеності останнього та проникнення його корпоративними ідеями та цілями. Нехтування ж людськими ресурсами може не тільки звести до нуля оптимізаційні процеси, а ще й погіршити стан банку. Саме тому подальшими напрямками дослідження стануть стратегії управління персоналом банку, побудовані на основі оптимізації організаційної структури тощо.

## Список літератури

1. Про банки і банківську діяльність [Текст] : закон України від N 5248-VI від 18.09.2012 р.
2. Банківський менеджмент [Електронний ресурс] : навчальний посібник / [Кириченко О. А., Гіленко І. В., Роголь С., Сиротян С. В., Немой О. та ін]. - К.: Знання-Прес, 2002. - 438 с. - Режим доступу до посібника: <http://publib.if.ua/book/234>.
3. Гончарук, В. А. Маркетинговое консультирование [Електронний ресурс] / Валерий Анатольевич Гончарук. - М.: Изд-во "Дело",

---

1998. – 170с. – Режим доступу до книги: <http://www.finbook.biz/description.html?prm=44>.

4. Машков, Р. В. Стратегии реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации [Текст] / Р. В. Машков // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 11. – С.12-19.
5. Партисипативные структуры [Текст] / Е. А. Скриптунова, Э. Ф. Мухаметшина // БОСС. – 2006. – № 6. – С.12-18.
6. Факторы формирования рациональных организационных структур управления предприятиями [Текст] / И. В. Партика // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.11. –С. 259-263.
7. Якість організаційної структури управління суб'єктом господарювання: аспекти і параметри оцінки [Текст] / І. В. Сіменко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №12(102). – С. 106-113.

## РЕЗЮМЕ

*Денисюк Виктория*

### **Повышение конкурентоспособности банка за счет оптимизации организационной структуры**

Определена необходимость трансформации организационной структуры банка в соответствии с требованиями высококонкурентного банковского рынка страны, описаны преимущества такой трансформации и основные угрозы на пути к внедрению изменений в организационной структуре. Отмечена необходимость исследований основных бизнес-процессов банка перед проведением процедур, направленных на усовершенствование организационной структуры банка.

## RESUME

*Denysyuk Viktoria*

### **Increasing of bank competitiveness through optimization of organizational structure**

There has been determined the need of the organizational structure's transformation of the bank in accordance with the requirements of the highly competitive banking market in the country. There have also been showed the benefits of this transformation and the main threats on the way of implementing changes in organizational structure. There has been emphasized the study of bank's key business processes to improve the organizational structure of the bank.

*Стаття надійшла до редакції 19.10.2012 р.*