

## Организационная структура банка как важная составляющая успешного достижения целей менеджмента

Родина Л.А.

*Омский государственный университет им. Ф.М.Достоевского, Россия*

Банктің ұйымдық құрылымының мәні ашылған. Банктің ұйымдық құрылымын құруға ықпал ететін факторларына көңіл бөлінген. Банктің ұйымдық құрылымын жасауда бағдар болып табылатын негізгі талаптар келтірілген. Заманауи банктердің жиі қолданатын ұйымдық құрылым түрлері қарастырылған. Ұйымдық құрылымды жетілдірудегі негізгі үрдіс басқарудың сызықтық-функционалды құрылымынан дивизионалды құрылымға кету қажеттігі дәлелденген. Кез келген ұйымдық құрылымды қайта құруда негізгі мақсат тұрғысынан бағалау қажеттілігі негізделген.

The essence of organizational structure of bank reveals. The attention to the factors influencing construction of organizational structure of bank is paid. The basic requirements by which it is necessary to be guided by working out of organizational structures of bank are resulted. Kinds of structures the managements most often used by modern banks are considered. It is proved that the general tendency in perfection of organizational structures should consist in necessity of transition from linearly-functional to division to management structures. It is proved that any reorganization of structure of management needs to be estimated first of all from the point of view of achievement of the purposes put before it.

### *Сущность организационной структуры банка и факторы, ее определяющие*

Сущность и содержание системы управления проявляются в ее функциях, а форма — в ее организационной структуре.

Организационная структура банка является важной составляющей успешного достижения целей менеджмента. Очень часто недостатки в организационных структурах приводили даже достаточно мощные банки к кризисным ситуациям. Поэтому выбор организационной структуры, наилучшим образом соответствующей внутренним и внешним факторам, определяющим деятельность банка, является стратегической целью менеджмента, основой диверсификации банковского обслуживания.

Банки в рыночных условиях специализируются на оказании различных видов услуг, ставят перед собой различные цели, и, следовательно, их организационные структуры могут варьироваться в широких пределах. Каждый из видов организационных структур имеет свои преимущества и недостатки, которые должны учитываться в процессе выбора оптимальной структуры, соответствующей конкретным рыночным условиям. Организационная структура банка призвана обеспечить рациональную работу банковских служащих, успешное осуществление всех функций управления, максимальное удовлетворение потребностей клиентов и, в конечном счете, достижение целей, стоящих перед банковским менеджментом [1; 13].

Выполнение функций управления возможно при использовании различных организационных форм, типов, структур. Важно, чтобы они наилучшим образом соответствовали содержанию и методам выполнения работ и способствовали их эффективности.

Организационная структура — это состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей [2–4].

На построение организационной структуры оказывает влияние ряд факторов, различных по своей природе и виду воздействия на структуру. Для построения структуры управления очень важно знание факторов, ее формирующих.

Можно выделить факторы: непосредственно влияющие на структуру управления и косвенно; определяющие структуру и определяемые ею; связанные с объектом и субъектом управления; «внешние» по отношению к структуре управления и «внутренние».

В качестве непосредственно воздействующих на структуру факторов выступают компоненты самого механизма управления — цели, принципы, методы.

Требования рынка и цели управления оказывают прямое влияние на организационную структуру. Значение целевого подхода при формировании структур управления постоянно возрастает.

Основными факторами, воздействующими на структуру, являются функции управления, их состав, содержание и объем. Развитие функций управления объясняет и обуславливает развитие структуры управления.

Наряду с факторами, действующими на структуру непосредственно, следует выделить факторы, влияющие на структуру более опосредованно. К этой группе относятся кадры, техника, технология управления, организация труда. Они, хотя и оказывают влияние на структуру, но в целом сами определяются ею. Так, кадры управления влияют на структуру в плане ее уточнения, корректировки, некоторого перераспределения функций между подразделениями структуры и отдельными работниками. Но это все-таки факторы корректирующие, так как в основном именно структура управления определяет состав должностей и требования к качествам работников.

Важнейшим фактором, влияющим на формирование организационной структуры, является норма управляемости. От нее зависит как численность сотрудников в подразделении, так и число подразделений аппарата.

Таким образом, при формировании структуры управления приходится одновременно учитывать много факторов: цели и систему функций, объем работ и норму управляемости, воздействие личности работника, и применяемых средств техники управления. При взаимодействии такого числа факторов *важно выделить главный, ведущий*. Он практически зависит от особенностей ситуации, общей обстановки и т.д. Формирование реальной структуры — это искусство управления.

Важно отметить то, что организационные структуры банков различаются, прежде всего, по принципу бюрократии, т.е. организации документооборота, информационных потоков. Разделение труда между банковскими подразделениями призвано обеспечить налаженную работу всех управленческих звеньев, четкое распределение функций, строгую регламентацию деятельности каждого работника и подбор кадров в соответствии с их компетентностью.

#### *Требования, предъявляемые к оргструктуре*

При разработке организационных структур (оргструктур) нужно ориентироваться на следующие основные требования [5; 117–118]:

**1. Направленность на достижение целей.** Поскольку цели являются главной характеристикой каждого банка (любой организации), структура управления должна способствовать их достижению. Это обеспечивается с помощью установления прав и необходимой полноты ответственности каждого управленческого звена за достижение поставленных перед ним задач, сбалансированности задач звеньев одного уровня управления по отношению к целям вышестоящего уровня, рационального разделения и кооперации труда между звеньями и уровнями управления и их взаимодействия.

**2. Перспективность** выражается в том, что в управляющей системе не должны решаться только вопросы оперативного характера; необходима работа над определением стратегии, связанной с будущим развитием управления. С этой целью в организационной структуре необходимо предусмотреть блок перспективного, стратегического управления, отделив его от блока оперативного и текущего управления.

**3. Способность к развитию.** Необходимость развития оргструктуры объясняется изменением внешних условий, появляющимися диспропорциями в системе управления. В этих условиях организационная структура должна быть достаточно эластичной, способной к восприятию корректирующих воздействий. На практике это может достигаться с помощью создания временных целевых групп (подразделений), службы развития и т.п.

**4. Согласование интересов.** В силу глубокого разделения труда, приведшего к обеспечению подразделений, появляется множественность и противоречивость интересов участников процесса управления. В этой связи в организационной структуре должен присутствовать механизм, позволяющий примирить противоречия, установить разумные компромиссы. Этого можно достичь введением в структуру юридической и социологической служб соответствующего специалиста, организацией советов трудового коллектива.

**5. Индивидуализация.** Разработка и осуществление мер по совершенствованию оргструктуры должны вытекать из ее особенностей. В связи с этим всякого рода типовые рекомендации могут быть использованы лишь как ориентировочные данные.

**6. Экономичность.** Организационная структура должна способствовать наиболее рациональному осуществлению процессов управления, повышению производительности труда управленческих работников при выполнении ими необходимых функций. Экономичность может достигаться с помощью различных мероприятий, в том числе созданием подразделений, в функции которого входило бы проведение анализа действующей оргструктуры, функционального и иерархического разделения труда, организации процессов управления и т.п.

*Однолинейная, многолинейная и линейно-штабная структуры управления банком*

В банковской практике стран с развитой рыночной экономикой принята трехступенчатая классификация субъектов управления в зависимости от объема их распорядительных полномочий [6; 26, 27].

*Высшее руководство* (дирекция) — в его компетенцию входит принятие основополагающих решений по поводу целевых установок и экономической политики банка, подбор и расстановка кадров, руководство нижестоящими управленческими подразделениями.

*Среднее руководство* (руководители отделов) осуществляет управление отдельными сферами банковской деятельности, регулирование процесса работы, руководство подчиненными служащими, подготовку принятия решений для дирекции.

*Нижнее руководство* (руководители групп) распределяет задания и контролирует работу отдельных групп.

Систему управления коммерческим банком можно рассматривать с двух точек зрения. С одной стороны (с точки зрения субординации), она представляет собой систему передачи распоряжений от вышестоящих инстанций к нижестоящим. От ее построения зависит временной шаг между принятием решения на верхнем уровне иерархии и его исполнением на нижнем. С другой стороны (с точки зрения координации), система банковского управления выступает как система разделения полномочий между инстанциями. Она определяет внутренний конфликтный потенциал банка, связанный с возможным пересечением сфер компетенции различных субъектов управления.

Скорость движения информации и уровень конфликтного потенциала зависят, в первую очередь, от того, какая будет избрана структура управления. Здесь существуют три основные альтернативы: однолинейная, многолинейная и линейно-штабная структуры.

Однолинейная (или просто линейная) структура управления теоретически разрабатывалась А.Файолем. Она основывается на принципе единоначалия. Смысл ее заключается в том, что каждая нижестоящая инстанция может получать распоряжения только от одной вышестоящей, и наоборот, каждая вышестоящая инстанция может отдавать распоряжения не всем нижестоящим, а только одной или некоторым из них.

Многолинейная (штабная) структура управления восходит к Ф.У.Тейлору и основывается на принципе прямого пути. Ее сущность заключается в том, что на верхних уровнях происходит разделение управленческих функций между несколькими инстанциями, выступающими в качестве специализированных штабов. Примером таких инстанций могут быть несколько заместителей директора банка, каждый из которых имеет свою сферу компетенции, снижая тем самым нагрузку директора. Отличительной особенностью штабов в данной структуре управления является то, что они обладают правом отдавать распоряжения напрямую любым нижестоящим инстанциям. В результате каждое нижестоящее подразделение получает распоряжения не от одной, а от многих вышестоящих инстанций, перед которыми и несет ответственность за их выполнение.

Преимущества многолинейной структуры заключаются в ее более высокой гибкости по сравнению с однолинейной, в сокращении времени движения информации по инстанциям, использовании выгод специализации управленческого труда. Недостатки вытекают из возможного пересечения сфер компетенции штабов, нескоординированности их распоряжений, вследствие чего могут возникать конфликтные ситуации. Как и в предыдущем случае, рассматриваемая структура управления пригодна только для сравнительно небольших банков.

Линейно-штабная структура управления представляет собой попытку соединить достоинства обеих рассматриваемых структур и одновременно преодолеть их недостатки. Она предполагает создание инстанций двух видов: линейных инстанций, обладающих правом отдавать распоряжения, и специализированных штабов, которые могут лишь принимать распоряжения от вышестоящих линейных инстанций, но сами правом их отдачи не обладают. Таким образом, эти штабы существенно отличаются от штабов в многолинейной структуре управления: здесь они выступают только как консультативный орган, оказывающий помощь линейным инстанциям в подготовке принятия решений. Примерами штабов такого рода могут быть кадровый, юридический отделы, отдел маркетинга и др. (рис. 1).

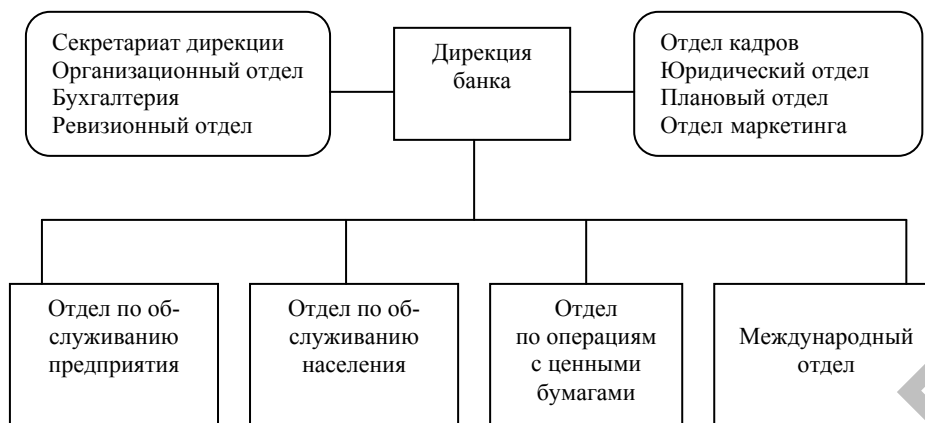


Рис.1. Пример линейно-штабной структуры управления

Линейно-штабная структура управления банком в настоящее время наиболее часто применима на практике. Ее преимущества — четкое разграничение полномочий (как в однолинейной структуре) и использование специализации управленческого труда (как в многолинейной). Недостаток же заключается в том, что процессы подготовки решения и его принятия строго разделены. А поскольку штабы не могут непосредственно повлиять на принятие решения линейной инстанцией, это может приводить к снижению их мотивации и ответственности за выдвигаемые предложения. В связи с этим, помимо рассмотренного варианта линейно-штабной структуры, на практике используется также модифицированная линейно-штабная структура, при которой, наряду со штабными отделами без права отдачи распоряжений, создаются штабы, обладающие ограниченным правом отдачи распоряжений (ревизионный, юридический отделы и др.).

#### *Использование банками дивизиональной организационной структуры*

В Российской Федерации специфика банковской деятельности определяет использование банками двух основных типов структур:

- а) современный филиальный банк использует дивизиональную организационную структуру;
- б) филиалы крупных банков и бесфилиальные банки организованы, в свою очередь, линейно-функциональным образом.

При линейно-функциональной организационной структуре вся деятельность банка подразделяется между службами, осуществляющими строго регламентированные функции, выполнение которых ведет к достижению целей менеджмента. Функциональная структура приемлема при обслуживании крупных корпораций.

*Дивизиональная* организационная структура предполагает деление банковской деятельности в соответствии с видами предлагаемой банковской продукции, группами потребителей или по региональным признакам.

Линейно-функциональная структура строится по принципу, когда на каждую из функций — линейную или штабную — формируется система служб, пронизывающая сверху донизу весь банк; в дивизиональной структуре эти службы устанавливаются на уровне производственных отделений.

Иначе говоря, дивизиональная организация предполагает разделение банка на ряд крупных дивизионов или прибыльных центров (*profit centers*) в соответствии либо с группами оказываемых услуг, либо с группами обслуживаемых клиентов. Их особенностью является то, что на дивизионных менеджеров, наряду с широкими полномочиями по планированию и принятию решений, налагается также полная ответственность за прибыльность подчиненных им дивизионов. Тем самым банк практически расчленяется на ряд относительно самостоятельных частичных банков (рис. 2).

Необходимо отметить, что наряду с частичными банками сохраняются и некоторые функциональные отделы, которые выполняют роль консультантов дирекции и оказывают поддержку дивизионам на этапе подготовки решений. Само высшее руководство осуществляет только контрольные функции, вмешиваясь в деятельность дивизионов лишь в исключительных случаях.

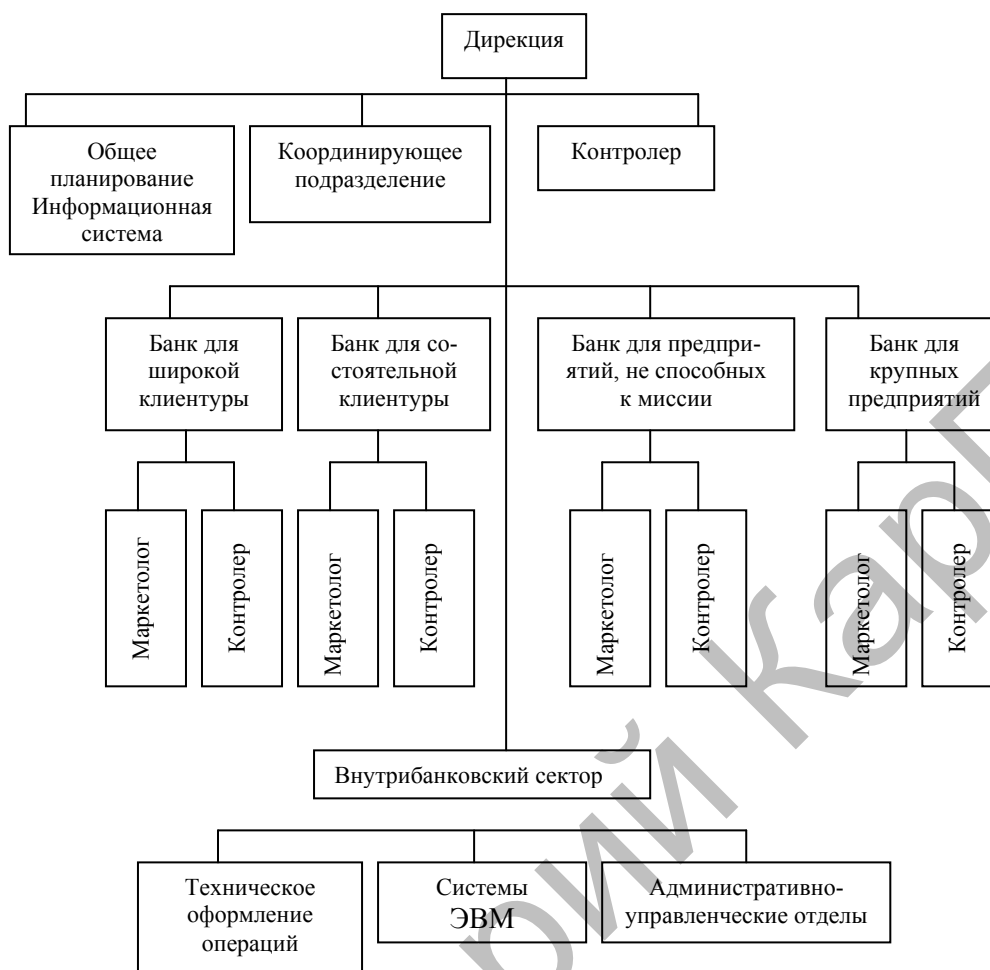


Рис. 2. Дивизиональная организация в банковской деятельности

*Сравнение линейно-функциональной и дивизиональной оргструктур*

Достоинства и недостатки линейно-функциональной и дивизиональной организационных структур в целях наглядности можно свести в таблицу.

Т а б л и ц а

**Сопоставление линейно-функциональной и дивизиональной оргструктур**

Отличительные особенности	
линейно-функциональных структур	дивизиональных структур
Стабильность (наиболее эффективны в стабильной среде)	Гибкость (наиболее эффективны в динамичной среде)
Экономия на управленческих расходах	Оперативность принятия решений
Специализация и компетентность	Междисциплинарный подход
Быстрое решение простых проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы	Быстрое решение сложных межфункциональных проблем
Ориентация на действующие технологии и сложившийся рынок	Ориентация на новые рынки и технологии
Ориентация на ценовую конкуренцию	Ориентация на неценовую конкуренцию

*Примечание.* Использованы данные работы [1; 15].

Как правило, внесение изменений в структуру банка — это процесс достаточно сложный, требующий учета целого ряда специфических факторов. Структурная организация требует соответствующей переподготовки персонала, поскольку практически все организационные изменения связаны с повы-

шением качества обслуживания клиентуры, расширением рынка, увеличением объемов совершаемых операций и введением новых, более совершенных технологий и методов работы.

Изменения в структуре банка, связанные с расширением сферы деятельности и предложением новых продуктов, сопровождаются, как правило, введением в штат новых специалистов по отдельным отраслям банковской и других видов деятельности. Однако любое изменение в штатах банка способно нарушить устоявшийся процесс коммуникаций и координацию деятельности отдельных служб. Интенсивное освоение новых видов банковских продуктов и дополнительных услуг будет сопровождаться значительным увеличением штата сотрудников банка и постоянно возникающими проблемами в координации и управлении деятельностью многочисленных подразделений.

С другой стороны, изменения ситуации на рынке финансовых услуг, его насыщение, активность конкурентов будут приводить к необходимости новых структурных перестроек, что может вызвать сокращение штатов. В этих условиях любая структурная перестройка будет ассоциироваться у банковских служащих с возможностью потерять работу. Из-за отсутствия заинтересованности служащих в структурных изменениях организационная структура может лишиться своего важнейшего свойства — гибкости.

В заключение следует заметить, что колебания конъюнктуры рынка вынуждают банк прибегать к постоянному репрофилированию и изменению стратегии действий, отнимают довольно много времени и средств. Все это ведет к распылению сил и средств банка, отчего снижается эффективность работы, уменьшаются шансы в завоевании конкурентных преимуществ, что определяет необходимость регулярного проведения управленческого анализа деятельности коммерческого банка и его подразделений.

#### Список литературы

1. *Никитина Т.В.* Банковский менеджмент. — СПб.: Питер, 2002. — 160 с.
1. *Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др.* Менеджмент организации: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 432 с.
2. *Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е.* Менеджмент: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 288 с.
3. *Гончаров В.И.* Менеджмент: Учеб. пособие. — Минск: Мисанта, 2003. — 624 с.
4. *Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И.* Основы менеджмента. — М.: Изд-во ОЛБИС, 1997. — 192 с.
5. *Роуз Питер С.* Банковский менеджмент: Пер. с англ. — М.: Дело, 1997. — 768 с.