

МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР РОССИЙСКИХ БАНКОВ

Одной из постоянных задач, стоящих перед каждым банком, являются дальнейшая разработка и оптимизация его организационной структуры.

Продуманная организационная структура обеспечивает:

- эффективную систему управления банком;
- оптимизированный документооборот;
- эффективный менеджмент персонала.

При этом полная реализация последнего пункта встречается лишь в мелких и средних банках, где организационная структура используется как один из способов стимулирования труда (например, вполне очевидно, что при выборе из двух мест работы с одинаковыми функциональными обязанностями предпочтение будет отдано месту должности с большими возможностями при прочих равных условиях). Фактически продуманная организационная структура является инструментом стимулирования труда, не требующим каких-либо денежных вложений.

В небольших банках могут практически полностью отсутствовать должности рядового состава (экономист, экономист второй категории, экономист первой категории, старший экономист, ведущий экономист и т.д.), если должности рядового состава все-таки присутствуют, то не в таком объеме, как в крупных банках. Так же в подавляющем большинстве случаев в небольших банках отдел имеет максимум двухуровневую систему построения (например, начальник отдела и главный специалист (или заместитель начальника отдела)), в крупных же банках отдел обычно имеет как минимум три или четыре уровня в иерархии управления.

Несмотря на тот факт, что в небольшом банке, к примеру, начальник кредитного управления может не иметь подчиненных, это отнюдь не означает, что у него более низкая квалификация, по сравнению с начальником управления крупного банка. Так как ему приходится работать на всех участках самостоятельно, поэтому автор считает неоправданной точку зрения, говорящую о более низкой квалификации сотрудников небольших банков.

Формирование отделов целесообразно производить согласно двум принципам:

- 1) отдел должен быть узкоспециализированным;
- 2) в случае чрезвычайной ситуации (например, болезнь сотрудника) работа отдела должна продолжаться без использования сторонней помощи.

Наиболее рационально формировать отделы из двух или трех человек, что, с одной стороны, обеспечит углубленную специализацию и, следовательно, больший профессионализм, а с другой — в случае отсутствия какого-либо сотрудника не возникнет необходимости в привлечении дополнительных сил из других подразделений.

Если структурное подразделение узкоспециализированное, а количество сотрудников велико, то в данной ситуации целесообразно применить дивизиональное деление, например по группам клиентов (физические и юридические лица).

Традиционно выделяют следующие типы организационных структур:

1) **функциональная** (один вид работ выполняется одним структурным подразделением);

2) **дивизиональная**, деление происходит в соответствии с:

- типом клиентов (например, физические и юридические лица);
- предлагаемыми продуктами (пластиковые карточки, кредитование и т.д.);
- регионами (филиалы, отделения, дополнительные офисы);

3) **матричная** (сотрудники имеют двойное подчинение, например в случае, если функция бухгалтерского учета кредитных операций возложена на кредитное управление, его сотрудники, занимающиеся оформлением кредитных операций, могут быть подчинены одновременно как начальнику кредитного управления, так и главному бухгалтеру банка). Применение данного типа структуры приводит к конфликтам из-за компетенции, что, в свою очередь, снижает уровень мотивации персонала и увеличивает его текучесть. В конечном счете двойное подчинение в банке сводится к единоначалию, которое приводит либо к функциональному, либо к дивизиональному построению.

Из-за сложности организационных моделей банка и их многоуровневости каждый банк имеет смешанную структуру построения, например о филиалах банка можно говорить, что они являются дивизиональными подразделениями, деление происходит по регио-

нальному принципу, однако расчеты в иностранной валюте обычно ведутся через головной офис, т.е. наличие смешанный принцип построения. Поэтому сводить целиком структуру банка к одной из классических форм можно лишь с определенной долей условности.

Рассмотрим такие типы организационных структур, как:

1) **централизованная** (условно функциональная) — в банке существует четко вырисованная вертикаль власти, сотрудники подразделений подчинены в соответствии с их функциональными обязанностями, т.е. если сотрудник занимается учетом операций, он подчинен главному бухгалтеру, а если задача сотрудника состоит в получении прибыли, он подчинен органу, управляющему ресурсами. Пример централизованной структуры представлен на *схеме 1*;

2) **децентрализованная** (условно дивизиональная) — деление происходит по видам продуктов: ценные бумаги (управление ценных бумаг); пластиковые карточки (управление пластиковыми картами); кредиты (кредитное управление). Пример децентрализованной структуры представлен на *схеме 2*.

Непосредственно банковские подразделения (управления, отделы и т.д.) при централизованной и децентрализованной структурах могут иметь дальнейшее деление:

А. По дивизиональному принципу:

- по видам клиентов (кредитный отдел по работе с физическими лицами и кредитный отдел по работе с юридическими лицами);
- по территории (дополнительные офисы, отделения);
- по продуктам (отдел по работе с векселями, отдел по работе с государственными долговыми обязательствами).

Б. По функциональному принципу (отдел экспертизы кредитных проектов, отдел по работе с обеспечением и т.д.).

Практически каждый российский банк имеет свою оригинальную, отличную от других организационную структуру. Рассмотренные два типа организационных структур являются по своей сути двумя полюсами. По мнению автора, централизованная структура построения обеспечивает наибольшую управляемость работы банка при большем контроле проводимых операций.

Для каждого банка справедливо утверждение, что для органа, управляющего ресурсами банка, главной целью является получение прибыли, а для главного бухгалтера — максимальная правильность в проведении и в отражении операций, фактически при создании организационной структуры делается акцент на один из двух факторов. Безусловно, при децентрализованной структуре операции будет гораздо легче оформить, например, при временном отсутствии какого-либо необходимого документа.

В настоящей публикации в моделях организационных структур была использована двухуровневая система совершения операций:

- фронт-офис — подразделение, заключающее сделки;
- бэк-офис (бухгалтерия) — подразделение, оформляющее сделки.

Иногда в организационных структурах выделяют три звена совершения операций:

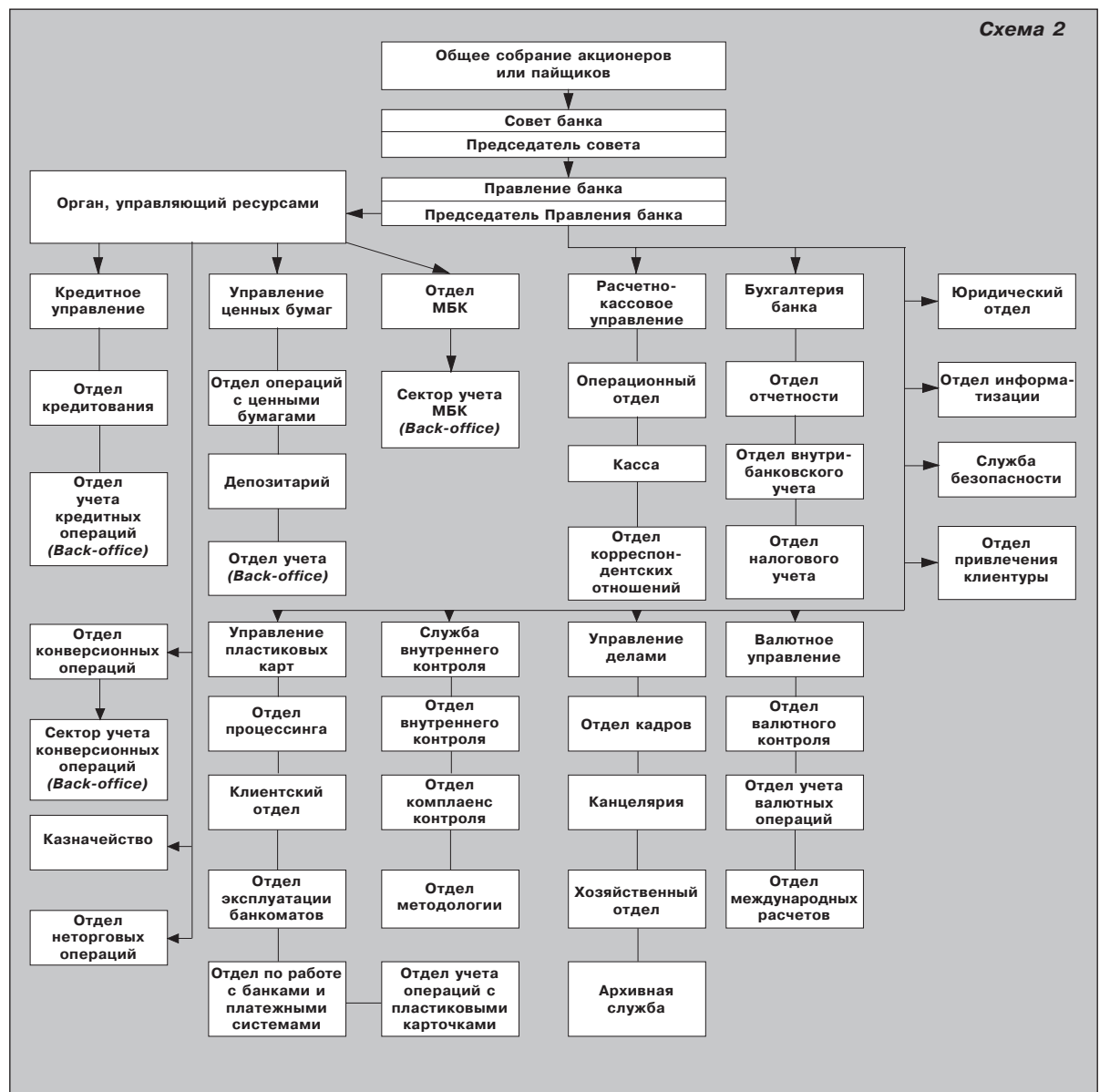
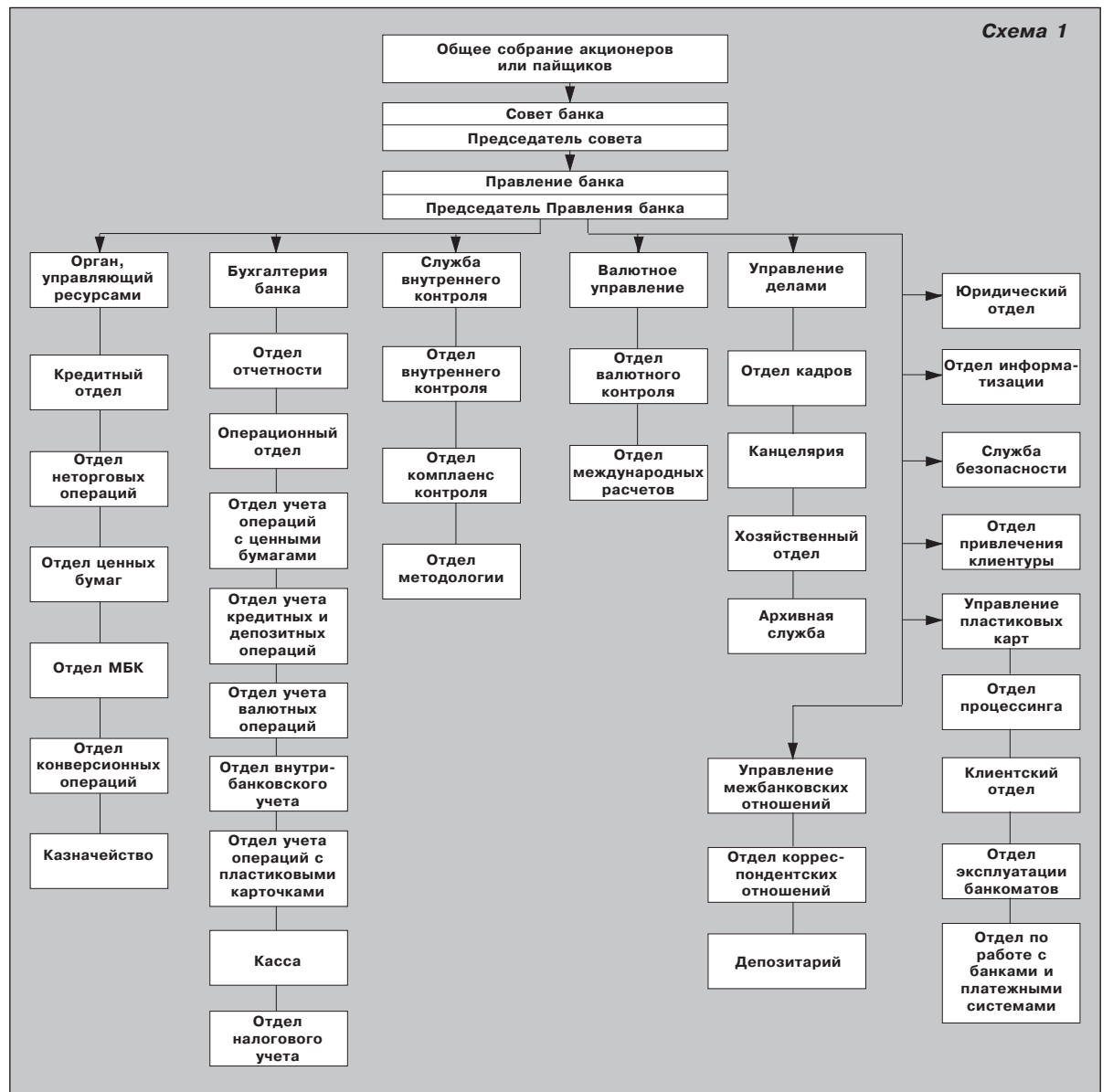
- фронт-офис — подразделение, заключающее сделки;
- бэк-офис — подразделение, оформляющее документы по сделке;
- бухгалтерия — подразделение, производящее учет сделок.

Трёхуровневая система, за редким исключением, практически не используется в российских коммерческих банках.

Чаще всего в организационной структуре выделяют следующие ступени в иерархии управления:

- общее собрание акционеров или пайщиков;
- совет банка;
- председатель совета;
- правление банка;
- председатель правления;
- департаменты;
- управления;
- отделы;
- группы;
- сектора;
- главные специалисты;
- ведущие экономисты;
- старшие экономисты;
- экономисты I категории;
- экономисты II категории;
- экономисты.

Как уже отмечалось, одной из функций организационной структуры является эффективный менеджмент персонала. На практике старший экономист в одном банке может выполнять те же функции, что и начальник отдела в другом аналогичном банке, поэтому при-



менение в качестве базовой единицы отдела на *схемах 1 и 2* носит весьма относительный характер, фактически на их месте могут находиться как управления, так и группы.

Модели, приведенные в статье, ориентированы на средние по величине банки. В крупных банках существует более узкая специализация и соответственно появляются узкоспециализированные подразделения. В небольших банках подразделения более широко специали-

зированы, и зачастую управления, приведенные на *схемах 1 и 2*, могут вообще не разбиваться на отделы.

От автора

Как уже отмечалось, проблема оптимизации организационной структуры является одной из постоянных задач, стоящих перед банком. К сожалению, теоретические источники предлагают крайне простые модели, которые не мо-

гут быть применены к банку в целом, и, следовательно, фактически имеют небольшой спектр практического применения. В данной статье мы попытались обобщить основные тенденции развития организационных банковских структур, фактически сведя все их множество к двум диаметрально противоположным моделям.

А.И. СИБИРЯКОВ,
банковский аналитик