

## БАНКОВСКАЯ КОНКУРЕНЦИЯ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА.

УДК 336.71

### ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ, ЯК МЕТОД ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ.

**О.К. Волкова**

Львівський інститут банківської справи  
Університету банківської справи НБУ, oltcia@km.ru

Розширення сфери діяльності фінансових інститутів за межі національних економік змінює кон'юнктуру національних та світових ринків, посилює конкуренцію між учасниками ринкових відносин, збільшує ризики фінансових криз, банкрутств, підвищує невпевненість функціонування та виживання банків в цих умовах. Як наслідок активні учасники ринкових відносин намагаються захиститись від загроз глобалізації та інформатизації шляхом консолідації, концентрації бізнесу, підвищенням конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність комерційного банку в сучасних умовах визначається ступенем його відповідності потребам клієнтів та високими темпами росту його клієнтської бази. Наростаюча конкуренція на ринку банківських послуг, яка загострюється з приходом і активною діяльністю зарубіжних банків заставляє пов'язувати майбутнє свого бізнесу з розвитком бізнесу своїх клієнтів.

Неекономічні фактори пов'язані з можливостями банку вирішувати проблеми клієнтів, які виникають у взаємозв'язках клієнта з органами влади, постачальниками і підрядниками, іншими банками, а також можливість банку надавати клієнтові послуги, що сприяють розвитку бізнесу клієнта.

Всі можливості банку, що виокремлюють його з банківського середовища і є його індивідуальними перевагами перед своїми конкурентами, називають конкурентними перевагами. Розрізняють три групи конкурентних переваг: внутрішні компетенції, зовнішні компетенції, динамічні здібності.

До зовнішніх компетенцій банку відносять:

- клієнти та їх потреби;
- зв'язки з акціонерами, інвесторами, довготерміновими партнерами банку;
- зв'язки з державними та муніципальними структурами.

До внутрішніх компетенцій банку включають:

- ефективні бізнес-процеси;
- оптимальну організаційну структуру;
- кваліфікований персонал;
- ефективну систему управління, що передбачає високий рівень корпоративної культури;
- якісну ресурсну базу.

Динамічні здібності банку виражаються:

- швидкістю втілення іновачій;
- оперативністю прийняття рішень;
- швидкістю виконання операцій та послуг;
- швидкістю навчання персоналу;
- темпах росту основних економічних показників [ 1, сс.7-18].

Специфіка банку, орієнтована на встановлення довготермінових відносин з клієнтами, на їх розвиток, як пріоритетний напрямок діяльності потребує від нього готовності виконувати операції у відповідності з вимогами клієнтів. У зв'язку з цим оптимізація організаційної структури набуває для банку пріоритетне значення.

Структура - це об'єднання елементів системи зі стійкими зв'язками між ними. Елементами організаційної структури банку є його підрозділи, на які покладені функціональні обов'язки пов'язані між собою відносинами керівництва та підлеглих [ 1, с.146].

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

Організаційна структура банку зумовлена, насамперед, його функціями. На нинішньому 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, спричиняється до зростання їхніх організаційних структур та ускладнення процесів управління. Загальна тенденція в тому й полягає, що майже всі банківські установи із часом стають організаційно складнішими. Чим функціонально різноманітнішою є система, тим складнішою має бути система управління. Це твердження справедливо й щодо іншого важливого чинника, який впливає на організаційну структуру, - розміру банку. Зрозуміло, для великої, багатofilійної системи необхідно створювати додаткові підрозділи, залучати фахівців, без яких не можна обійтися, керуючи невеликою установою.

Організаційна структура конкретного банку повинна бути адекватною колу та обсягам здійснюваних операцій (говорити про економічну доцільність не доводиться, оскільки роботу окремих підрозділів важко оцінити в кількісному вимірі).

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);

- пошуком резервів скорочення витрат - для надмірних систем, які відчують труднощі з подальшою діяльністю існуючих організаційних структур. Саме через такі проблеми деякі системні банки замість балансових філій створили територіально відокремлені безбалансові відділення [2, сс. 475-477].

Для оптимізації організаційної структури потрібен чіткий і налагоджений порядок взаємопов'язаних дій, які відображені в наступних 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 клієнта;
- створення дієвих координаційних механізмів, або інноваційних структур проектного типу під цільові потреби;
- формування інтелектуальної культури управління, заснованої на довірі та повазі співробітників [3].

Отже оптимізація організаційної структури комерційного банку – це реальна управлінська поведінка, яка трансформується у банківські продукти та послуги, організаційні, інформаційні, та управлінські технології.

#### **Список використаних джерел:**

1. Стратегия и стоимость коммерческого банка /И.А. Никонова, Р.Н. Шамгунов. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2004. – 304 с.
2. Лютий І.О. Банківський маркетинг: підручн. [для студ. Вищ. Навч. Закл.]/ І.О. Лютий, О.О. Солодка – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 776 с.
3. Лобанова Татьяна. Возможности организационных изменений банковских структур. Бизнес консультирование. [www.tsyganok.ru](http://www.tsyganok.ru)