

КРИТЕРИИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ БАНКА

С.В. Сплошнов

Полесский государственный университет, sespl@tut.by

Организационная структура банка подразумевает комплекс взаимосвязей между подразделениями, управлениями, отделами, работниками, для реализации стратегических и текущих целевых установок.

Структурная организация банка должна находиться в рамках реализации стратегии и осуществления планов и программ развития, соответствовать спектру предоставляемых услуг, корпоративным целям и рыночным условиям. Различные организационные структуры имеют как преимущества, так и недостатки, обусловленные особенностями банка, его размером, продуктами и услугами, территориальной специализацией.

Критериями совершенствования организационных структур банков в условиях Республики Беларусь являются:

1) Соответствие организационной структуры банка структуре и характеру проводимых операций, что позволяет обеспечить: отсутствие конфликта интересов отдельных подразделений, их заинтересованность в достижении как своих, так и общих целей; удобство для клиентов (комплексность обслуживания); отсутствие дублирования операций, функций и работ, операций на стыке между отделами, то есть двойного подчинения; разграничение полномочий между руководителями; необходимый уровень централизации в управлении ресурсами; усиление специализации сотрудников; контролируемость всех процессов и координацию всей деятельности банка; адаптацию структуры к требованиям внешней среды (новые функции, операции, клиенты, задачи).

2) Обеспечение эффективности процедур внутреннего контроля при данной структурной организации; переход на международные стандарты организации внутреннего контроля – интеграцию контрольных процедур в повседневные операции банка.

В качестве задачи и основного содержания внутреннего контроля необходимо рассматривать процесс обеспечения достижения банком своих целей, реализации (исполнения) управленческих решений, своевременного информирования конкретных исполнителей, обеспечения соблюдения всеми сотрудниками служебных обязанностей. В том случае, если в структуре операций банка существуют таковые, где невозможно точно определить сотрудника или подразделение, которое занимается реализацией данных операций, кто принимает решения и несет ответственность, то в этой части проведение эффективных контрольных мероприятий невозможно.

Изучение данных аспектов позволит также скоординировать руководство банка на устранение дублирования различными подразделениями некоторых функций (планирование кредитной политики, операционный анализ и контроль), позволит устранить факты отсутствия исполнителей на отдельных участках работы.

3) Соответствие положений о деятельности структурных подразделений банка действительным функциональным обязанностям, спектру выполняемых работ.

Каждое структурное подразделение должно иметь свою четко определенную цель, то есть нести ответственность за результаты своей работы. Также должна быть определена роль каждого подразделения в банке, полномочия руководителей подразделений, основные функции, виды работ, обеспечивающие выполнение данных функций. В то же время каждый конкретный работник банка на своем рабочем месте должен знать свои функциональные обязанности, нести ответственность за результаты своей работы. Мониторинг внутрибанковских инструкций, определяющих полномочия работников, функции подразделений (департаментов, управлений, отделов, кредитного комитета, филиалов и др.), позволяет оценить их соответствие действительному спектру выполняемых работ.

4) Обеспечение эффективного информационного обмена между подразделениями, достаточности режима согласований. Наличие устойчивого информационного обмена между подразделениями (особенно при децентрализованном типе управления) позволяет синхронизировать их деятельность в направлении выполнения общих целевых установок банка, реализации маркетинговых стратегий.

Проблемы длительности управления с особой остротой проявляются в крупных банках с широким диапазоном продуктовых и клиентских линий, территориальным разветвлением, а, следовательно, с увеличением количества топ-менеджеров, курирующих специализированные подразделения. В таких банках практически невозможно принимать стратегические определяющие решения без избыточного согласования со всеми руководителями, хорошо информированными только о состоянии дел в своих подразделениях. Избыточное согласование, замедляет процесс управления, не позволяет банку гибко и оперативно реагировать на происходящие правовые и экономические изменения во внешней среде.

5) Обеспечение деятельности ключевых (штабных) подразделений только с управленческими или контрольными функциями, реализующих процедуры планирования, прогнозирования, консультирования (содействия) и контроля (кредитный комитет, экономическое управление, службы внутреннего аудита и внутреннего контроля, отделов или отдельных сотрудников, занимающихся анализом ликвидности банка, управлением корреспондентским счетом и прогнозированием его динамики, маркетингом банковских продуктов, анализом рыночной конъюнктуры). При этом количество сотрудников на каждом из данных участков должно находиться в соответствии с масштабом деятельности данного банка.