УДК 338.1

Искакова А.

**ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ БАНКОМ И ЕЁ ВЛИЯНИЕ НА ФИНАНСОВУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ**

**Аннотация**

*В статье представлены направления совершенствования управления банком в рамках организационной структуры,построенной по принципу центров ответственности с использованием процедурных подходов,формализованных в учетной политике банка. Данные подходы направлены на решение проблемы повышения финансовойустойчивости банковского учреждения.*

***Ключевые слова:*** *организационная структура, казначейство, финансовая устойчивость банка, трансфертные цены, дивизиональные структуры, трансфертные цены.*

Важным компонентом устойчивости финансового развития банка является его эффективная организационная структура. Нестабильная экономическая ситуация в глобальном масштабе, ухудшение качества кредитного портфеля как крупнейшего источника доходов вынуждает банки уменьшать свои расходы и улучшать эффективность работы. В то же время динамичное развитие новых технологий и информационного пространства подталкивают финансовые институты к качественной перестройке путем оптимизации организационной структуры.

Организационные структуры банков строятся по аналогичным с другими хозяйствующими субъектами принципами. Классификация организационных структур, их преимущества и недостатки рассматриваются практически во всех учебниках по банковскому делу и научных публикациях. Независимо от выбранной стратегии развития банка, существуют общие принципы формирования его организационной структуры. В качестве таких принципов рассматриваются: функциональный принцип, принцип соответствия целям банка, принцип иерархии, принцип координации, принцип рационализации управления с целью развития отдельных направлений деятельности, принцип соответствия условиям внешней среды, принцип контроля, принцип регламентации деятельности персонала, обеспечение информацией [1].

На организационную структура банка влияют следующие факторы: величина банка и количество сотрудников, специализация банка, наличие лицензий на определенные виды деятельности, экономия расходов. На сегодняшний день большинство авторов исследуют функциональную (линейно-функциональную), дивизиональную, проектную и матричную структуры банка.

При функциональной структуре банковские подразделения формируются в строгом соответствии своих функциональных назначений и видов решаемых задач. В рамках данной структуры каждый из направлений работы банка представлен отдельным подразделением. При этом величина этого подразделения будет соответствовать величине банка и объема услуг, предоставляемых им. Если банк большой, то выделенные функциональные направления могут быть представлены управлениями, состоящие из ряда отделов, или департаментами, состоящие из управлений. При этом функциональная и линейно-функциональная организация департаментов возникает при группировке подразделений вокруг ресурсов банка.

Дивизиональная структура основывается на организации продаж, направленных на определенную категорию потребителей, на определенный географический регион или на управление всеми операциями в пределах определенного банковского продукта в рамках одного «дивизиона». Наиболее распространенной на сегодня является потребительская дивизиональная структура, ее суть заключается в группировании подразделений в соответствии с классами обслуживаемых потребителей. В качестве таких классов в банках, как правило, выступают юридические лица, физические лица, особо важные клиенты, стратегические партнеры и т.д. [2].

В некоторых крупных банках в качестве «дивизионов» выступают не департаменты, а бизнесы, состоящие из департаментов (например, корпоративный бизнес, индивидуальный бизнес). В этом случае бизнес фактически превращаются в самостоятельные банки, построенные по функциональной модели со своим кредитным управлением, управлением ценными бумагами, бухгалтерией, аналитической службой и тому подобное. В отличие от функциональной структуры, формирование дивизионов происходит не вокруг ресурсов и вокруг результата или конечного пользователя продукции.

При проектной структуре подразделения банка группируются в зависимости от того, какая задача на данный момент решается, при этом они могут перегруппировываться при изменении задачи. Структурная схема, построенная по проектному типу, постоянно меняется, мобилизуя ресурсы банка, необходимые для решения конкретной задачи в конкретный промежуток времени.

Наиболее сложной структурой, с организационной точки зрения, матричная структура, ее особенность заключается в том, что она сочетает в себе проектную и функциональную структуру, а каждый исполнитель имеет двойное подчинение: с одной стороны, он является частью некоторого функционального подразделения, а с другой - участником реализации определенного проекта. По данной структурой работники консультационной службы, бухгалтерии и отдела автоматизации подчиняются своим непосредственным руководителям текущей работы и руководителям трех указанных проектов в рамках их реализации. Модель матричной структуры достаточно сложная, однако, по оценке ряда менеджеров и экономистов, в современных условиях она является наиболее эффективной.

Существуют некоторые разновидности структур, сочетающих в себе отдельные элементы уже рассмотренных нами выше. Это так называемые смешанные структуры, необходимость в которых возникает в связи с их способностью отразить индивидуальные особенности работы банка.

Сегодня достаточно сложно утверждать о превосходстве одной организационной структуры в сравнении со второй или третьей. Выбор модели полностью зависит от специфики банка, его целей и возможностей. Роуз П.С. справедливо связывает различия в организационных структурах банков с их размерами и видами услуг, предоставляемых на рынке [3]. Несмотря на это, сегодня отмечаются главные позитивные и негативные моменты, присущие каждой из названных моделей.

Так, к главным преимуществамфункциональной структуры относятся простота и прозрачность, обеспечивающие четкое распределение обязанностей. Это приводит к росту профессионализма работников, которые специализируются только на определенном наборе выполняемых операций.

Четкое распределение функций между подразделениями гарантирует отсутствие дублирования некоторых операций. Недостатками данной модели может стать сосредоточение интересов сотрудников на достижении локальных успехов своих подразделений в ущерб интересам банка как единого целого.

Дивизиональные структуры отличаются более высокой контролируемостью процессов, лучшей координацией и согласованностью действий подразделений банка. Однако, учитывая освещенное выше, можно сделать вывод, что в рамках данной структуры может происходить дублирование функций отдельных подразделений (то есть каждый бизнес создает свою бухгалтерию, аналитическую службу и прочее). Дублирование функций и разрозненность их выполнения приводят к росту затрат при использовании данной модели и к невозможности оперативного анализа и контроля состояния дел по банку в целом.

В то же время многие менеджеры пришли к выводу, что матричные структуры, несмотря на свою относительную сложность и неудобства, связанные с системами двойного подчинения, неизбежно возникающие в ее рамках, все же сочетают в себе все положительные свойства функциональной и дивизиональной модели. Множество важных текущих и перспективных задач банка могут оптимально решаться в рамках отдельных проектов и быстро адаптироваться к изменениям, происходящим во внешней и внутренней его среде [4].

Сегодня организационная структура банка часто рассматривается с точки зрения того, имеются ли в ней оптовые и розничные подразделения.

Розничный банк занимается привлечением ресурсов главным образом в виде депозитов клиентов. Оптовый банк работает в основном по кредитованию юридических и физических лиц. Промежуточное место между розничным и оптовым банкомзанимает казначейство. Его задача - общее распределение ресурсов внутри банка (рисунок 1) [5].

ГЛАВНЫЙ ОФИС, ВКЛЮЧАЮЩИЙ

ОЦЕНОЧНЫЙ ЦЕНТР

**Активы**

– Резервы

– Внешние займы

**Обязательства**

–Кредиты казначейства

**Собственный капитал**

**Активы**

– Кредиты оптового банка

– Торговые активы

**Обязательства**

–Кредиты розничного банка

–Торговые обязательства

**Активы**

– Резервы

– Кредиты казначейства

**Обязательства**

– Депозиты

**Казначейство**

Рисунок 1 – Казначейство в организационной структуре управления банком

Примечание: составлено автором на основе данных [5]

Финансовые результаты деятельности банковского учреждения напрямую зависят от сбалансированного взаимодействия центров ответственности. Такие центры предлагают свои трансфертные цены, которые действуют в банке.

По нашему мнению, предложения относительно размера трансфертных цен должны поступать в казначейство банка. При этом казначейство банка выполняет роль координирующего, контролирующего органа, который утверждает трансфертные цены каждого центра ответственности. Таким образом, достигается сбалансированность трансфертных цен банковского учреждения.

Схема соответствующих взаимоотношений отражена на рисунке 2.

ГЛАВНЫЙ ОФИС, ФОРМИРУЮЩИЙ УЧЕТНУЮ ПОЛИТИКУ

**КАЗНАЧЕЙСТВО БАНКА**

Центр ответственности

Центр ответственности

Центр ответственности

Центр ответственности

согласованные трансфертные цены

трансфертные цены на согласование

Рисунок 2 – Порядок формирования трансфертных цен

Примечание: составлено автором на основе данных [5]

Также в структуре любого современного банка выделяются такие подразделения, как фронт-офис, мидл-офис и бэк-офис.

Фронт-офис - подразделение, заключающее банковские сделки, осуществляет всю номенклатуру активно-пассивных операций, а также предоставляющее клиентам различные услуги для получения прибыли.

Бэк-офис - операционное подразделение, которое выполняет расчеты по денежным средствам/ценным бумагам в соответствии с заключенными фронт-офисом соглашений; осуществляет первичный контроль бланков договоров; принимает и проверяет подтверждение операций; готовит управленческую отчетность по выполненным операциям; контролирует соблюдение лимитов и предоставляют информацию для бухгалтерии; ведет внутренний учет по операциям с ценными бумагами; проверяет операции на соответствие лимитам; контролирует риск [6]. Бэк-офис не обслуживает клиентов банка, но взаимодействует с контрагентами: депозитариями, расчетными центрами.

Относительно новым подразделением в структуре банка есть мидл-офис, поэтому его направления деятельности трактуются по-разному. Некоторые авторы считают, что мидл-офис - это подразделение, которое взаимодействует с клиентами банка в части подписания договоров на брокерское обслуживание и других рамочных договоров, принятия поручений клиентов на совершение сделок (купли-продажи, пополнения счетов), предоставления отчетов клиентам. В некоторых случаях мидл - офис может заниматься разработкой новых методик проведения банковских операций, согласованию нормативных документов и типовых форм с другими подразделениями банка. Мидл-офис ближе всего стоит к фронт-офису и работает преимущественно с его задачами, а также взаимодействует с клиентами банка.

Другие наделяют мидл-офис такими функциями, как контроль достоверности данных финансового, управленческого и налогового учета, расчет себестоимости бизнесов банка, подготовка внешней и внутренней отчетности, анализ отчетов, составление бюджета, финансовое планирование, оценка доходности банковских продуктов, финансовых инструментов и клиентов, изучение новых продуктов.

Рассматривая построение организационной структуры с точки зрения процессного подхода, должна быть разработана схема связей элементов организационной системы банка. Связь процессов банка с его организационной структурой проявляется в:

- привязке функций используемой технологии через число структурных единиц и их взаимное расположение в системе;

- построение иерархии власти так, чтобы она позволяла быстро и качественно принимать и проводить в жизнь управленческие решения, которые регулируют деятельность банка относительно реализации им своих функций;

- привязке ресурсов к центрам учета - подразделение, группа подразделений, группа технологических процессов, функция, функциональная зона.

В связи с этим структуру банка предлагается рассматривать, как совокупность четырех блоков: первый блок - банковский капитал; второй блок охватывает саму деятельность банка; третий блок включает группу людей, которые специализируются на банковской деятельности, и четвертый блок - материально-технический, охватывающий здания, банковскую технику, средства связи и другие коммуникации, внутреннюю и внешнюю информацию и тому подобное.

Такой подход в широком смысле, возможно, и имеет право на существование, если определяет все ресурсные, материально-технические и человеческие составляющие банковской деятельности.

Современные авторы отмечают, что в перспективе основу менеджмента компаний составит не узкая функциональная специализация, а интеграционные процессы в управленческой деятельности. Даже традиционные иерархические структуры управления дополняются многочисленными горизонтальными связями на различных уровнях иерархии. В связи с этим как основные направления модификации банков и структур управления можно назвать:

- трансформацию организационных структур управления из пирамидальных в плоские с минимальным числом уровней управления между высшим руководством и непосредственными подчиненными;

- децентрализацию ряда функций управления, в первую очередь операционные и маркетинговые. С этой целью в компании создаются автономные отделения, стратегические бизнес-единицы, полностью отвечающие за прибыли и убытки.

Подводя итоги рассмотрения подходов к построению организационных структур банка, следует отметить следующее.

Безусловно, каждый банк имеет возможность формировать организационную структуру согласно своим предпочтениям и возможностям. При этом выбранная организационная структура должна обеспечивать финансовую устойчивость и быть оптимальной с точки зрения технологии и реализации его продукции. Основную роль при этом играют отдельные структурные подразделения - центры ответственности. Мы придерживаемся позиции, что важна привязка конкретного банковского продукта до его конкретного продавца с учетом методов управленческого учета по формированию трансфертных цен. Именно такой подход остается на сегодня наиболее актуальным, поскольку он позволяет фиксировать и сравнивать точный вклад каждого подразделения в реализацию каждого банковского продукта на основе оценки выполненных технологических операций.

Согласно «процессного подхода», в одном производственном процессе банка, который генерирует несколько продуктов, могут принимать участие представители нескольких подразделений, выполняя свои технологические операции. При этом именно технологическая операция является предметом калькуляции.

На сегодняшний день стоит задача не осложнить и уточнить подходы к организации деятельности подразделений в частности и банка в целом, а создать простой, понятный и более-менее надежный механизм, позволяющий отслеживать и оценивать результаты работы, а также обеспечивать финансовую устойчивость банка в долгосрочной перспективе. В этом смысле наиболее применимы функциональные подходы, группировка подразделений вокруг денежных ресурсов банка, закрепление конкретных продуктов за конкретными подразделениями, определение схемы движения внутрибанковских денежных потоков между этими подразделениями как основы расчета их доходов и расходов.

Такой подход представляется наиболее правильным еще и вследствие того, что все мелкие и средние банки, как правило, организуются именно по функциональному принципу. Поэтому же принципу строятся и филиалы крупных банков, которые выступают непосредственными продавцами продуктов, а основные штабные функции практически полностью выполняются главным офисом.

Мы считаем, что возможности совершенствования управления банком в рамках организационной структуры, построенной по принципу центров прибыли и центров затрат, с использованием процедурных подходов управленческого учета формализовано в учетной политике банка. Это должно способствовать повышению эффективности функционирования банковского учреждения.

Резерв усовершенствования заключается в исследовании взаимосвязей между подразделениями банка с целью адекватного управления внутрибанковскими денежными потоками, в четком определении подходов к оценке эффективности работы подразделений и согласовании их интересов в рамках банка на основании внутреннего перераспределения доходов и расходов, в усовершенствовании информационных потоков, развития внутреннего учета и калькуляции. При этом расходы на проведение данных мероприятий нужно минимизировать, чтобы они не превышали ценности информации, которую обеспечивают [7].

Таким образом, составляющей обеспечения финансовой устойчивости банка является его эффективная организационная структура. Для ее обеспечения нами предлагается за функциональными подразделениями четко закрепить источники аккумуляции ресурсов (пассивы) и направления их использования (активы). При этом такие центры ответственности при формировании своих активов будут использовать сначала собственные пассивы, а когда их нехватать - пассивы других подразделений. Причем следует установить приоритетность использования свободных ресурсов одних центров ответственности и банка в целом в активах других центров ответственности. Функция определения данных приоритетов должна быть закреплена за казначейством банка. Процедурные вопросы этого процесса обязательно подлежат регламентации в учетной политике банка.Данные подходы должны быть использованы, если банк является центральным звеном финансово-промышленной группы. При этом казначейство банка будет контролировать трансфертные цены и ресурсы финансово-промышленной группы.На основе информации о структуре фондирования каждого актива нужно определять процентную составляющую его себестоимости, часть которой будет формироваться за счет внутрибанковских расходов, связанных с оплатой ресурсов, полученных внутри банка. Процентные доходы и расходы центров прибыли надо формировать с учетом внутрибанковского перераспределения доходов и расходов. Чтобы избежать конфликта интересов между функциональными подразделениями банка, для распределения банковских расходов и расходов штабных подразделений одновременно следует устанавливать четкие критерии, которые закрепляются в одном из внутренних положений банка. Основу оценки эффективности структурных подразделений банка будет составлять сумма полученной прибыли, которая оценивается как с позиции абсолютного значения, так и с позиции анализа себестоимости и цены продуктов, закрепленных за данным подразделением. В свою очередь, анализ себестоимости и цены банковских продуктов является основой построения четкой тарифной политики, которая поможет избежать упущенных доходов и неоправданных расходов.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Сейткасымов Г.С., Ильяс А.А. Банковский менеджмент: Учебное пособие.- Астана : КазУЭФиМТ: ИПЦ, 2008.- 223с.
2. Масленченков Ю.С. Финансовый менеджмент в коммерческом банке. Книга вторая. Технологический уклад кредитования. — М.: Перспектива, 2010. – 388 с.
3. Роуз Питер С. Банковский менеджмент / Питер С. Роуз. - М.: Дело,2005. - 768 с.
4. Горемыкин В.А., Лещенко, М.И., Старцева, Т.Е. Банковский менеджмент [Текст] / В.А. Горемыкин, М.И. Лещенко, Т.Е.Старцева : монография. Москва. – 2012 – 224 с.
5. Хамитов Н.Н. Банковский менеджмент. Учебное пособие. Алматы: Экономика, 2010. 342с.
6. Банковский менеджмент: Учебник / Ю.Ю. Русанов, Л.А. Бадалов, В.В. Маганов, О.М. Русанова; Под ред. Ю.Ю. Русанова. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 480 с.
7. Лаврушин О.И. Банковский менеджмент. М.: Кронус, 2009. – 380с.

**REFERENCES**

1. Sejtkasymov G.S., Il'jas A.A. Bankovskij menedzhment: Uchebnoe posobie.- Astana : KazUJeFiMT: IPC, 2008.- 223s.
2. Maslenchenkov Ju.S. Finansovyj menedzhment v kommercheskom banke. Kniga vtoraja. Tehnologicheskij uklad kreditovanija. — M.: Perspektiva, 2010. – 388 s.
3. Rouz Piter S. Bankovskij menedzhment / Piter S. Rouz. - M.: Delo,2005. - 768 s.
4. Goremykin V.A., Leshhenko, M.I., Starceva, T.E. Bankovskij menedzhment [Tekst] / V.A. Goremykin, M.I. Leshhenko, T.E.Starceva : monografija. Moskva. – 2012 – 224 s.
5. Hamitov N.N. Bankovskij menedzhment. Uchebnoe posobie. Almaty: Jekonomika, 2010. 342s.
6. Bankovskij menedzhment: Uchebnik / Ju.Ju. Rusanov, L.A. Badalov, V.V. Maganov, O.M. Rusanova; Pod red. Ju.Ju. Rusanova. - M.: Magistr: NIC INFRA-M, 2015. - 480 s.
7. Lavrushin O.I. Bankovskij menedzhment. M.: Kronus, 2009. – 380 s.

**ҰЙЫМДАСТЫРУШЫЛЫҚ БАНКТІҢ ҚҰРЫЛЫМЫ ЖƏНЕ ҚАРЖЫ ЖҮЙЕСІНДЕГІ ТҰРАҚТЫЛЫҚТЫ САЛДАРЫ МҮМКІНДІКТЕР**

**Түйін**

Мақала банктің есеп саясатында, ресiмделген процессуалдық тәсілді пайдалана отырып, жауапкершілік орталықтары қағидаты бойынша салынған ұйымдық құрылымын, ішінде банк басқаруды жетілдіру бағыттарын таныстырды. Бұл тәсілдер банк институттың қаржылық тұрақтылығын арттыру проблемаларын шешуге бағытталған.

**Түйінді сөздер:***ұйымдық құрылымы, қазынашылық, банктің қаржылық тұрақтылығын, трансферттік бағалар.*

**CURRENT STATE OF DEVELOPMENT OF ECONOMIC INTEGRATION**

**Annotation**

The article presents the directions of improvement of bank management within the organizational structure, built on the principle of responsibility centers using a procedural approach, formalized in the Bank's accounting policies. These approaches are aimed at solving the problem of increasing the banking institution's financial stability.

**Keywords:** organizational structure, treasury, financial stability of the bank, transfer prices, divisional structures, transfer prices.

**Сведения об авторах**

Искакова А. – магистрант 1-курса по специальности «Финансы» экономического факультета ЕНУ имени Л.Н.Гумилева.