

РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ЛИКВИДНОСТЬЮ БАНКА

Г.В. Загорий, г. Одеса, ООФ АППБ “Аваль”

В условиях нестабильности основных финансовых рынков Украины, высокого уровня банковских рисков и жёсткой конкурентной борьбы значимость процесса управления ликвидностью как неотъемлемой части банковского менеджмента неуклонно повышается.

Одним из важнейших факторов, определяющих эффективность управления ликвидностью банка, является чёткое разделение полномочий каждого элемента системы управления в процессе принятия решений.

Поэтому оптимизация организационной структуры банковских подразделений, реализующих функции по управлению ликвидностью, также является стратегической целью банковского менеджмента.

В мировой теории и практике проблемам оптимизации организационной структуры банка с точки зрения управления ликвидностью уделяется достаточно много внимания. В ряду наиболее признанных исследователей данной тематики стоят такие ученые как Т.Г. Гайс, В.П. Апиладо, Е.Н. Комптон, Э. Рид, Дж.Ф. Синки, Р.К. Эдмистер, Б.Е. Гуп.

В Украине вопросы деятельности оргструктуры, реализующей функции управления ликвидностью банка разработаны в гораздо меньшей степени. Причина такого положения дел состоит, прежде всего, в недостаточности накопленного опыта. Вместе с тем, известны исследования украинских и российских учёных Кириченко А.А., Дзюблюка А.В., Лаврушина О.И., Петрова А.Н., Симановского А.Ю., Ямпольского М.М., затрагивающие данную проблематику.

Основная цель настоящей статьи состоит в разработке оптимальной модели организационной структуры крупного универсального банка. Это, по мнению автора, позволит определить пути и направления совершенствования системы организации управления ликвидностью в банках Украины, а также повысит эффективность банковского менеджмента в целом.

Исходя из сформулированной цели, рассмотрим основные типы существующих организационных структур, проанализируем особенности построения и взаимодействия банковских подразделений, реализующих функции по управлению ликвидностью, в некоторых украинских банках.

Банки, функционируя в рыночных условиях, ставят перед собой различные цели, а, следовательно, их организационные структуры могут варьировать в широких пределах. Каждая из видов организационных структур имеет свои преимущества и недостатки, которые должны учитываться в процессе выбора оптимальной структуры, соответствующей конкретным рыночным условиям. На наш взгляд, можно предложить следующую классификацию организационных структур банка по трём принципам (рис. 1).

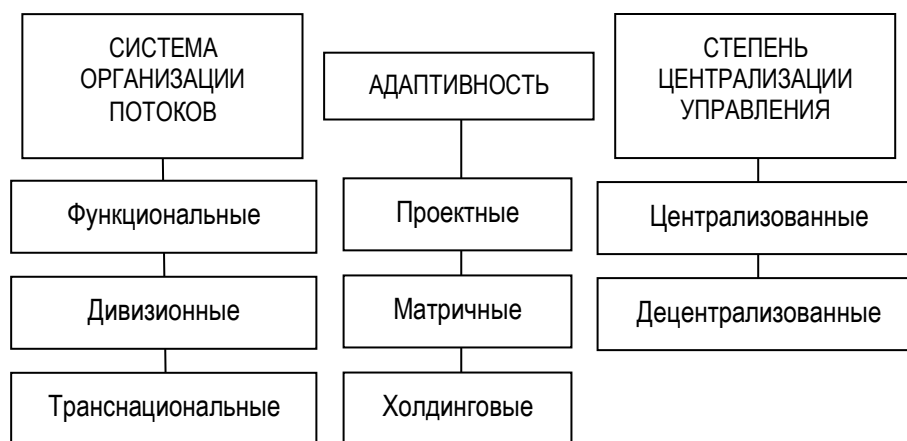


Рис. 1. Классификация организационных структур

Организационные структуры банков различаются, прежде всего, по принципу организации документооборота, информационных потоков.

Модель движения информации при этом может выступать в трех основных формах: функциональная, дивизионная, транснациональная.

При *функциональной* организационной структуре вся деятельность банка обеспечивается службами, осуществляющими строго регламентированные функции. Подобная структура характерна для небольших или специализированных банков.

Дивизионная организационная структура предполагает разделение банковской деятельности в соответствии с видами предлагаемой банковской продукции, группами потребителей или по региональным признакам. Она наиболее приемлема для крупных универсальных банков, имеющих филиальную сеть.

Транснациональная структура управления характерна для банков, действующих на международных рынках.

Адаптивность структуры – второй главный принцип классификации. В банковской практике известно три основных вида адаптивных структур, каждая из которых применяется в определенных условиях.

Проектные структуры предназначены для решения стоящих перед банком конкретных крупномасштабных задач без ущерба для основной деятельности (например, разработать и ввести новый банковский продукт).

Не менее перспективны *матричные* структуры. Они создаются также для реализации крупномасштабных проектов и придают необходимую гибкость организационным структурам. В отличие от проектных структур матричная организация находится под воздействием руководителей структурных подразделений банка, что создает условия для постоянного и эффективного контроля. Это особенно важно при осуществлении банками крупных инвестиционных проектов и т.п.

Холдинг представляет собой соединение нескольких структур, позволяющее банку четко реагировать на изменения рыночных условий. Банки, организованные по типу холдингов, могут своевременно реагировать

на неудачные или, наоборот, успешные действия своих подразделений в определенных рыночных сегментах.

Таким образом, адаптивные структуры решают важнейшую задачу – адаптацию банка к изменяющимся рыночным условиям.

Третьим принципом классификации организационных структур является *степень централизации управления*.

По мере того, как банк развивается и растёт, степень централизации его структуры должна динамично изменяться вместе с ним. Это обусловлено тем, что, с одной стороны, с увеличением потенциальных возможностей банка прямо пропорционально растут и риски, присущие банковской деятельности, в т.ч. риск ликвидности. Поэтому, на первый взгляд, оптимальным подходом к управлению ликвидностью банка в этих условиях является жесткая централизация всех принимаемых управленческих решений. С другой стороны, по мере развития филиальной сети, расширения сферы деятельности и увеличения объемов операций подобный подход к управлению начинает вступать в противоречие с требованиями клиентов банка и рынка. Поэтому “центру” приходится передавать (делегировать) некоторые полномочия по принятию решений руководителям отдельных структурных подразделений банка, в том числе и его филиалам.

Таким образом, рассмотрев различные типы организационных структур, необходимо ещё раз подчеркнуть важность выбора *оптимальной структуры*, функции и полномочия каждого элемента которой должны быть чётко определены, а взаимодействие должно осуществляться на основе утверждённых процедур.

На основе изучения организации управления ликвидностью в некоторых банках Украины авторы сделали вывод о существовании различных подходов в решении этого вопроса. На наш взгляд, следует рассмотреть два варианта организационной структуры банковских подразделений, реализующих функции по управлению ликвидностью (рис. 2, 3).

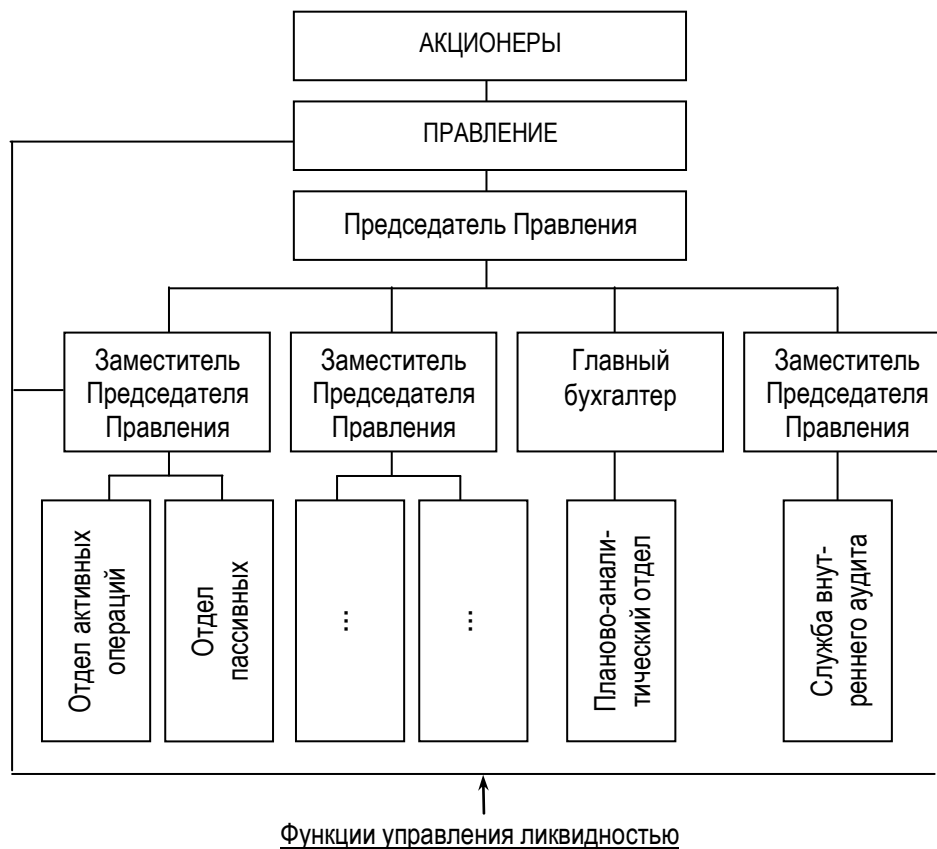


Рис. 2. Организационная структура матричного типа, характерная для небольших банков

Структура на рис. 2 представляет собой разновидность структуры матричного типа и характерна для небольших банков. Функции управления ликвидностью распределены по подразделениям банка в соответствии с направлениями их деятельности. Координация всей работы осуществляется одним из заместителей Председателя Правления либо возложена на руководство одного из линейных подразделений. В частности, текущий мониторинг и контроль движения средств на корсчетах банка проводит отдел активных операций.

Подготовка методического обеспечения управления ликвидностью, анализ ликвидной позиции банка, расчёт лимитов на проводимые банком операции, влияющие на его ликвидность, осуществляется планово-аналитическим отделом, который контролирует и вопросы стратегического управления.

Рассмотрим ещё один вариант организационной структуры, который встречается в универсальных банках (рис. 3).

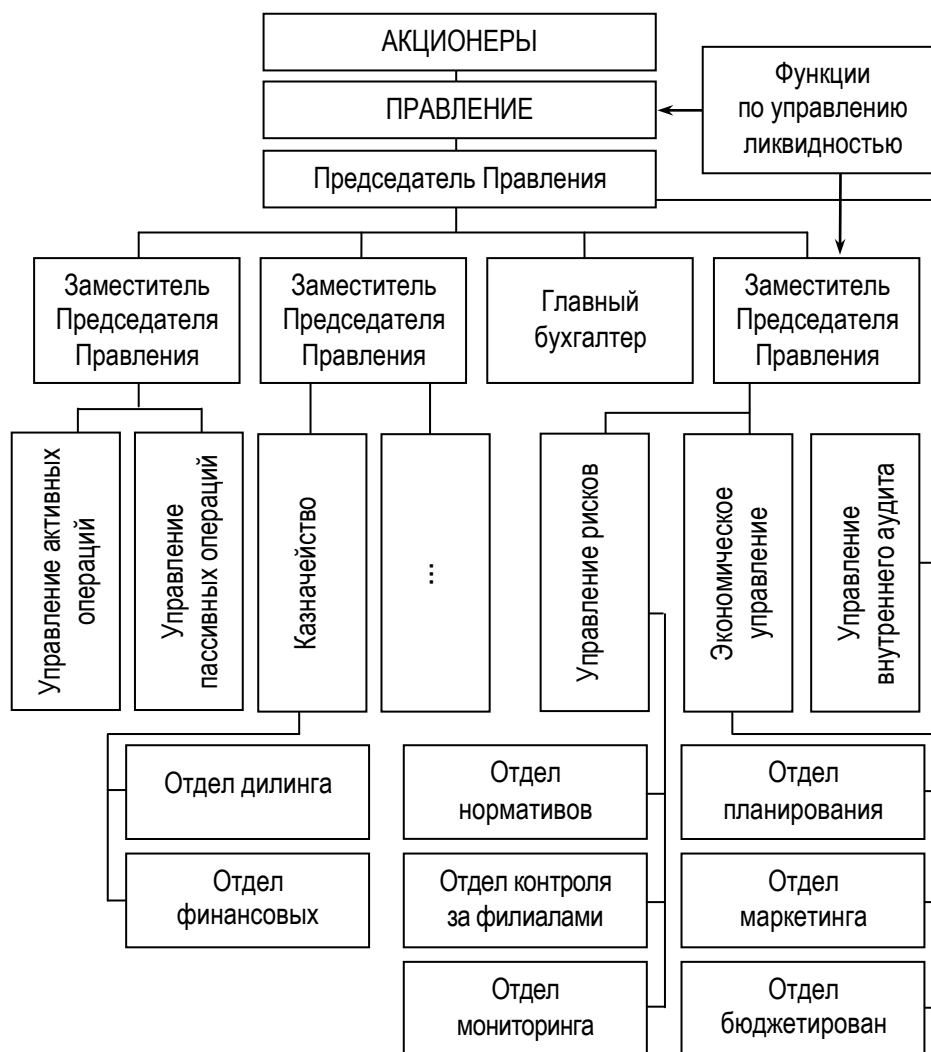


Рис. 3. Организационная структура иерархического типа крупного универсального банка Украины (№1)

Данная структура представляет собой дивизионную структуру управления. В этом случае основные функции по управлению ликвидностью, в том числе установление лимитов, определение параметров активно-пассивных операций, бюджетирование, сосредоточены в специальных подразделениях.

Оценим эффективность двух выше приведенных организационных структур в вопросах, связанных с оперативным и стратегическим управлением ликвидностью банка.

Основные недостатки первого варианта связаны с отсутствием чёткого взаимодействия между подразделениями и специалистами, осуществляющими операции. Подобная структура – вынужденная для банков, имеющих небольшой персонал.

Структура, рассмотренная во втором варианте, на наш взгляд, позволяет существенно повысить качество управления и оперативность взаимодействия сотрудников банка. Однако чрезмерная иерархичность структуры может

привести к значительному увеличению временных затрат на принятие соответствующих решений. Кроме того, наличие трёх “независимых” специальных подразделений (Управление рисков, Экономическое управление, Казначейство), деятельность которых координируют различные топ-менеджеры, создаёт дополнительные сложности во взаимодействии в процессе принятия решений.

В связи с вышеизложенным, на наш взгляд, можно предложить следующую организационную структуру, обеспечивающую эффективную систему управления ликвидностью в крупном универсальном банке (рис. 4).

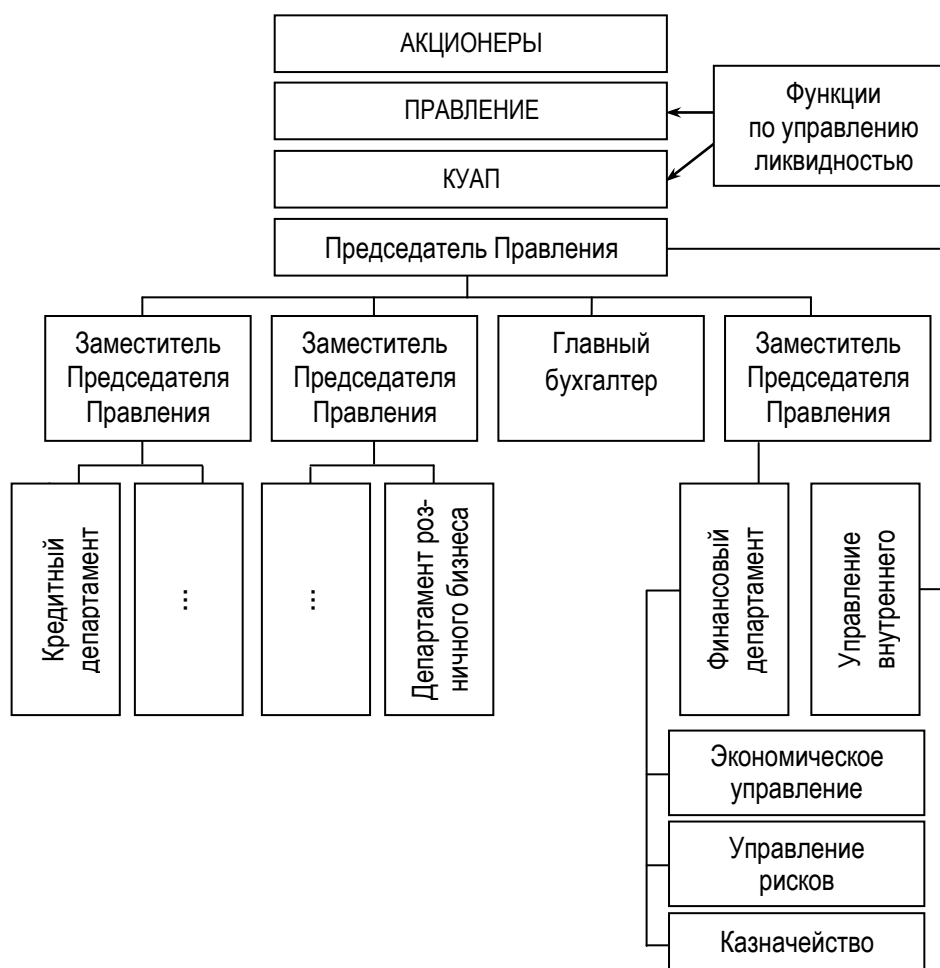


Рис. 4. Организационная структура иерархического типа крупного универсального банка

Оптимальный вариант закрепления функций за структурными подразделениями универсального банка должен выглядеть следующим образом:

Управление рисков (текущее управление рисками):

- оперативный анализ мгновенной и текущей ликвидности, ежедневное формирование платёжного календаря движения средств банка и определение дефицита/профицита высоколиквидных средств;
- контроль за обеспечением потребности банка в наличных средствах;

- систематический анализ показателей деятельности банка с целью определения степени защищенности от рисков;
- мониторинг и анализ эффективности управления активами и пассивами в пределах политики и стратегии банка, анализ средневзвешенной стоимости привлеченных и доходности размещенных средств по банку в целом, а также по всем его филиалам;
- осуществление ежедневного контроля за деятельностью Казначейства на предмет обеспечения необходимого уровня ликвидности, соответствия процентных ставок установленным граничным ставкам;
- установление и доведение лимитов, контроль их исполнения структурными подразделениями банка;
- подготовка предложений на рассмотрение Комитета управления активами и пассивами по совершенствованию управления рисками и ликвидностью, оптимизации структуры активов и пассивов как банка в целом, так и его филиальной сети;
- подготовка выводов и рекомендаций для Управления стратегического планирования.

Казначейство (оперативное управление ликвидными средствами):

- прогноз альтернативных сценариев развития ситуации на рынке;
- оптимальное управление позициями по корреспондентским счетам;
- размещение средств в случае возникновения избытка ликвидности;
- расширение источников покупной ликвидности банка;
- перераспределение внутрисистемных ресурсов на основе трансфертного ценообразования.

Экономическое управление (составление оперативных и стратегических планов, контроль их исполнения):

- построение прогнозных форм баланса банка и отчета о доходах и расходах;
- разработка бюджетов и финансовых планов для структурных подразделений банка и банка в целом;
- доведение утвержденных планов структурным подразделениям банка, которые непосредственно формируют портфели активов и пассивов, контроль их выполнения на основании оперативной информации;
- комплексный анализ причин отклонений фактических показателей от плановых, подготовка соответствующих предложений и рекомендаций Правлению банка;
- разработка предложений по перераспределению финансовых и материальных потоков банка с целью повышения эффективности его деятельности.

Использование предложенной организационной структуры (см. рис. 4) позволит, по-нашему мнению, крупным отечественным банкам унифицировать подход к процессу управления ликвидностью, повысит его эффективность.

Таким образом, в случае, если:

- банк располагает небольшим числом сотрудников и объём проводимых им операций невелик, то для управления ликвидностью следует использовать первый вариант организационной структуры (рис. 2), обращая особое внимание на тесную координацию всех подразделений;
- банк крупный, универсальный и имеет филиальную сеть, то следует использовать второй вариант (рис. 4), уделяя особое внимание уровню эффективной управляемости данной организационной структуры.

Список литературы

1. Дзюблюк А.В. Оптимизация управления активами и пассивами коммерческого банка. – Финансы Украины. – 2002. – № 5.
2. Васюренко А.В. Банковский менеджмент. – К., 2001.
3. Голубович А.Д., Ситнин А.В., Хенкин Б.Л., Самодкина Н.В. Управление банком: организационные структуры, персонал и внутренние коммуникации. – М.: АО “Менатеп-информ”, 1995.
4. Миловидов В.Д. Современное банковское дело. Опыт организации и функционирования банков США. – М.: Изд-во МГУ, 1992.
5. Рид Э., Коттер Р., Гилл Э., Смит Р. Коммерческие банки. – М.: Прогресс, 1983.
6. Роуз П.С. Банковский менеджмент. – М.: Дело Лтд, 1995.
7. Усоскин В.М. Современный коммерческий банк: управление и операции. – М.: Новости, 1993.
8. Banking in EEC: Structures and Sources of Finance. – London, 1995.
9. Banking in Switzerland. – Zurich, 1990.

Загорий, Г.В. Роль организационной структуры в процессе управления ликвидностью банка [Текст] / Г.В. Загорий // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць - Суми: УАБС НБУ, 2004. - Т. 10. - С. 325-333.