

Криклій О.А., асистент, Українська академія банківської справи

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМ БАНКОМ ЗІ СТРУКТУРНИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ

Стаття присвячена проблемі підвищення ефективності управління філіальною мережею комерційних банків. Розглянуті основні підходи до управління банком зі структурними підрозділами: централізована та децентралізована концепції управління, їх переваги та недоліки. Пропонується використання реінжинірингу як методу оптимізації управління багатofilіальними банками.

Ключові слова: філія, філіальна мережа, централізоване управління, децентралізоване управління, реінжиніринг.

Сьогодні перед українськими банками виникла задача по зміні моделі роботи і реструктуризації основних напрямків діяльності філій. Основна увага в розвитку переноситься на масове виробництво банківських продуктів шляхом територіального розширення і якісного поліпшення діяльності філіальної мережі. Насиченість інфраструктури ринку інститутами роздрібних банків є однією з основних умов ефективного економічного розвитку.

Аналізуючи роботу українських банків, можна зробити висновок, що у багатьох з них існуюча на даний час мережа філій не виправдовує своє функціонування, і з фактора надбання перетворилась у додатковий тягар. Особливо гостро ця проблема стоїть для комерційних банків, що створилися на базі державних банків і мають надмірно розгалужену мережу філій, сформовану за адміністративно-територіальним принципом. Так, наприклад, понад 40 % загальної кількості філій Ощадного банку України є збитковими, ще близько 20 % – низькорентабельними [1].

Докорінна перебудова, під якою розуміється, передусім, комплексне, всебічне вдосконалення всієї діяльності банків на програмно-системній основі, повинна прийти на зміну окремим локальним поліпшенням структури, форм і методів роботи. Така реорганізація повинна передбачати критичний аналіз і переусвідомлення цілей і задач банківської діяльності, способів організації банківської справи, впровадження нових і поліпшення традиційних технологій, зміну функцій і скорочення апарату з метою зниження витрат, підвищення якості та ефективності роботи.

З нашої точки зору, першочерговій реорганізації повинна підлягати система управління філіальною мережею, що в більшості банків має ряд суттєвих недоліків, серед яких можна виділити наступні:

- надання зайвих повноважень структурним підрозділам;
- уповільнення руху коштів, додаткові витрати;
- відсутність належного контролю за структурними ланками;
- неефективне громіздке управління;
- слабкі вертикальні зв'язки між структурними підрозділами і, як наслідок, неузгодженість роботи банку та прийняття неефективних рішень;

- відсутність або недостатність стимулів (мотивації) у працівників підрозділів (заробітна плата не залежить від реального внеску);
- утримання нерентабельних підрозділів за рахунок ефективних працюючих.

Розглядаючи менеджмент філій, необхідно, насамперед, проаналізувати механізм розподілу процесів, функцій, коштів, витрат між центральним відділенням банку і його філіями.

У даний час найбільш поширена організація філіальної мережі, що складається з трьох рівнів.

Перший рівень – центральний апарат юридичної особи в м. Києві або в одному з міст – регіональних центрів, що здійснює управління діяльністю філій.

Другий рівень – філії (обласні управління, регіональні підрозділи), розташовані в основних економічно активних районах, що надають повний комплекс банківських послуг.

Третій рівень – підпорядковані підрозділам другого рівня безбалансові відділення в районних центрах, а також в обласних містах з районним поділом, що займаються переважно обслуговуванням фізичних, а також юридичних осіб.

Вибір тієї чи іншої концепції управління визначається наступними факторами: завданнями банку, його відношенням до обслуговування клієнтів, загальною філософією управління, що притаманна даній установі банку. Коли керівництво банку бачить у філіальній мережі лише можливість залучення депозитів з різних районів, то в цьому випадку домінує жорсткий контроль над роботою з боку головної контори і концентрація більшої частини активних операцій в ній. При збільшенні обсягів операцій та розширенні філіальної мережі децентралізація є неминучою.

Відповідно до концепції жорстко централізованої системи управління регулюється максимальне число сторін діяльності філії: поточне й оперативне планування, кадрова політика, формування ресурсів, портфеля активів та ін.

Особливостями централізованої політики управління є:

- жорсткий повсякденний технологічний контроль за операційною діяльністю філій;
- формування для всього банку централізованої ресурсної та фінансової бази;

- загальна тарифна політика, що передбачає деякі повноваження для керівників регіональних установ по зміні затверджених тарифів у визначених межах;
- розробка детальних внутрішньобанківських положень, інструкцій, регламентів, типових форм та стандартів банківських продуктів;
- встановлення лімітів на активні та пасивні операції та жорсткий контроль за їх дотриманням.

Цей підхід значною мірою є виправданим. Але потрібно пам'ятати про регіональні особливості, в яких здійснюють свою діяльність філії, збереження демократизму в прийнятті рішень щодо філій; необхідність повсякденного оперативного реагування на їх запити; утворення умов для творчої ініціативи керівників та спеціалістів регіональних підрозділів та збереження кращих традицій, що склалися у філіях великих банків.

Таким чином, можна зазначити, що вибір централізованого управління філіями має наступні негативні наслідки:

- прийняття управлінських рішень без врахування місцевої специфіки;
- забезпечення уніфікації роботи банку на всіх локальних ринках;
- підвищення витрат грошових коштів і часу на централізацію необхідної управлінської інформації;
- наявність проблем з мотивацією прибуткового функціонування філій.

Часто причинами наведених недоліків є відповідні помилки менеджерів щодо побудови схеми управління, порядку взаємодії, передачі інформації та правових відносин всередині багаторівневих структур. Але слід зазначити, що принципові недоліки притаманні самій трирівневій схемі і усунути їх можна лише шляхом капітальної перебудови структури управління багатофіліальним банком. Однією з найбільш ефективних інновацій в управлінні, що може бути використана для вирішення даного завдання, є реінжиніринг, що використовується практично всіма провідними компаніями світу, в тому числі і комерційними банками.

Родоначальником цього поняття в діловому лексиконі став Майкл Хаммер, який визначає його як "фундаментальне переосмислення і радикальну перебудову бізнес-процесів для досягнення корінних поліпшень критичних показників продуктивності, таких як вартість, якість, обсяг і номенклатура послуг, що надаються, швидкість обслуговування" [2]. Необхідно підкреслити, що під словами "корінні поліпшення" мається на увазі не незначне удосконалення діяльності, а кардинальне (у десятки або навіть сотні разів) підвищення основних показників роботи організації.

Однією з можливостей, що надає реінжиніринг, є можливість поєднання централізованого та децентралізованого управління на базі використання сучасних інформаційних технологій, які дозволяють структурним підрозділам діяти цілком автономно,

зберігаючи при цьому можливість користуватися централізованими даними. Такий варіант дозволить взяти те найкраще, що є у варіантах централізованого та децентралізованого управління, зводячи до мінімуму їх негативні риси.

Суть такого підходу полягає в тому, що:

- за центральним офісом залишаються функції стратегічного планування, визначення базових тарифів, комісій та процентних ставок, розробки продуктового ряду та контролю за ризиками. При цьому центри прибутку створюються не тільки у філіях, а й у центральному офісі банку, які також несуть відповідальність за фінансові результати діяльності;
- філії самостійно здійснюють свою роботу та несуть відповідальність за результати діяльності, і, в кінцевому підсумку, за прибутковість своєї роботи.

Варіант змішаного управління, на наш погляд, дозволить реалізувати наступні переваги:

- забезпечення управління рентабельністю банку в цілому за рахунок управління базовими тарифами, комісіями та процентними ставками;
- забезпечення уніфікації роботи банку на ринку при можливості врахування його регіональних особливостей;
- створення єдиної системи управління ризиками;
- філіали, залишаючись первинними центрами прибутку, працюють на локальних ринках безпосередньо; первинні центри прибутку також працюють на ринку безпосередньо; вищестоящі центри прибутку центрального офісу здійснюють управління роботою територіальних первинних центрів прибутку.

Таким чином, здійснення запропонованих заходів дозволить покращити управління філіальною мережею та сприятиме більшій гнучкості в управлінні структурними підрозділами банку.

Список літератури

1. Статистичні показники діяльності установ Ощадного банку України за 2000 рік.
2. Hammer M. and Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: HarperCollins, 1993. – 247 p.

Summary

This article touches upon the problem how to raise efficiency in management of the branch net of commercial banks. The main approaches to the management of structural subdivisions are examined; pains and gains are analyzed. It is suggested to use the reengineering as a method of improvement of the multi branch banks management.