

УДК 336.71:339.137:658.3

В.Я. Вовк, канд. екон. наук,
Харківський національний університет внутрішніх справ,
К.Г. Наумік, канд. екон. наук, доц.,
Харківський національний економічний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВ

У статті проведено дослідження сутності категорія "культура", визначено основні риси організаційної культури будь-якої організації, зокрема і банку. На підставі аналізу різних типів організаційної структури банку визначено їх переваги та недоліки.

Ключові слова: культура, організаційна культура, організаційна структура, лінійно-функціональна структура управління, дивізона структура управління, матрична структура управління.

Постановка проблеми. Інтенсифікація глобалізаційних процесів насамперед проявляється у збільшенні присутності іноземного капіталу на вітчизняному грошово-кредитному ринку. Експансія іноземного капіталу висуває нові вимоги до функціонування вітчизняних банків, які проявляються в необхідності підвищення їх конкурентоспроможності у порівнянні з банками з участю іноземного капіталу. Одним із факторів забезпечення конкурентоспроможності національної банківської системи є підвищення організаційної культури банків [9], що пояснюється специфікою банківської діяльності, орієнтованої на встановлення довгострокових відносин з клієнтами, на розвиток як пріоритетного напрямку діяльності відповідності банківських операцій та послуг потребам клієнтів, які постійно зростають. Виходячи з цього актуальним питанням є дослідження особливостей організаційної структури банку та визначення напрямів підвищення її ефективності в умовах глобалізації фінансових ринків та експансії іноземного капіталу в банківській сектор.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми підвищення ефективності організаційної культури банків в умовах експансії іноземного капіталу порушуються у роботах таких вітчизняних вчених, як О. Дзюблюк, А. Шаповалов, М. Кириченко, І.А. Никонова, Р.Н. Шамгунова, Н.П. Шульга та ін. Дослідженню особливостей організаційної культури присвячені роботи таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як Е. Шейна, Д.В. Валовий, І.Г. Владимірова, Е. Іменитова тощо. Але, як показав аналіз публікацій, присвячених даній проблемі, на цей час фахівці не визначилися з єдиним теоретичним та практичним базисом формування ефективної організаційної культури банку, до того ж кожен банк визначає власну, відповідно до специфіки його діяльності та розміру клієнтської бази, організаційну

структуру, що обумовлює необхідність подальшого дослідження даної проблеми.

Мета статті – дослідження особливостей організаційної культури в сучасних умовах, оцінка переваг та недоліків різних видів організаційної структури банку та визначення напрямів підвищення її ефективності.

Виклад основного матеріалу. В економічній літературі [8; 10] проблематика культури організації знаходиться в руслі ключових проблем теорії та практики менеджменту, але наукове дослідження даної категорії пов'язане з певними труднощами. По-перше, в сучасній теорії менеджменту не існує єдиного визначення поняття “організаційна культура”, також як і загального наукового сприйняття змісту категорії “культура”.

Кожне з багатьох існуючих визначень поняття “культура” розкриває тільки певну сторону цього явища, розглядаючи його на різних рівнях узагальнення. Так, навіть у словниках поняття “культура” трактується неоднозначно. Аналіз визначень поняття “культура” (табл. 1) показує, що всі автори сходяться на тому, що культура – якийсь (високий) рівень розвитку досягнень суспільства або людини. І лише радянський енциклопедичний словник наголошує на тому, що культура є також характеристикою специфічних сфер діяльності людини. З позиції даних джерел культура виявляється і виражається, головним чином, в організації суспільного життя, діяльності людей і суспільства в цілому, а також у створюваних цінностях цього суспільства.

Таким чином, поняття “культура” сприймається як в динамічному аспекті – спосіб організації діяльності та взаємодії, – так і в статичному – матеріальні та духовні результати. По-друге, поняття “культура” стосується як внутрішніх аспектів існування людини – її цінностей та духовного життя, так і зовнішніх – матеріальних та духовних досягнень суспільства. По-третє, поняття “культура” має емоційне забарвлення та створює певну ціннісну напругу. Воно суб'єктивне за своїм визначенням та одночасно об'єктивно впливає на соціальні процеси. Так, Д. Валовий справедливо зауважив, що культура формує ціннісні орієнтації, які детермінують діяльність соціальних суб'єктів, але цінності, на які орієнтуються люди, виявляються вельми різними і навіть протилежними. При цьому в реальності поведінка суб'єкта – людини, соціальної групи, організації може орієнтуватися зовсім на інші цінності, ніж ті, які проголошені на словах [8].

Визначення поняття “культура”

| Автор / Джерело | Визначення |
|---|---|
| Ожегов С.І. [5] | 1. Сукупність досягнень людства у виробничому, суспільному і розумовому відношеннях. 2. Ступінь суспільного і розумового розвитку, властивий кому-небудь. 3. Високий рівень чого-небудь, високий розвиток уміння |
| Словник іноземних термінів [6] | Культура (cultura, cultus) як сукупність матеріальних і духовних досягнень суспільства, що виявляються в засобах виробництва, науці, мистецтві, в організації державного і суспільного життя і побуту, у звичаях, вдачах у кожен історичну епоху |
| Радянський енциклопедичний словник [7] | Культура (від лат. cultura – обробіток, виховання, освіта, розвиток, шанування) – історично певний рівень розвитку суспільства, творчих сил і здібностей людини, виражений у типах і формах організації життя і діяльності людей, а також у створюваних ними матеріальних і духовних цінностях. Поняття “культура” використовується для характеристики певних історичних епох, конкретних суспільств, народностей і націй, а також специфічних сфер діяльності або життя; у вузькому сенсі – сфера духовного життя людей. Вона містить наочні результати діяльності людей (машини, споруди, результати пізнання, витвори мистецтва, норми моралі), а також людські сили і здібності, що реалізуються в діяльності (знання, вміння, навички, рівень інтелекту, етичного та естетичного розвитку, світогляд, способи і форми спілкування людей) |
| Енциклопедичний соціологічний словник [3] | “Культура – специфічний спосіб організації та розвитку людської життєдіяльності, представлений у продуктах матеріальної і духовної праці, в системі соціальних норм та організацій, у духовних цінностях, у сукупності відносин людей з природою, між собою та до самих себе” |

Існують три основні рівні вивчення культури. Організаційна культура займає середній рівень і формується під впливом як зовнішнього середовища – культури суспільства, так і нижчим рівнем – культурою індивіда.

У літературі та практиці управління [1-8; 10] немає єдиної думки про сутність та зміст культури організації. Про це свідчить той факт, що для позначення цього феномену автори використовують різні терміни, а саме: ідеологія організації, філософія організації, корпоративна культура, організаційна культура, культура фірми, ділова культура. Кожне з цих понять визначає окремі аспекти культури, прийнятої в організації, іноді дублюючи один одного.

З позиції аналізу економічного змісту явища “культура організації” слід перелічити основні тези, що визначають його економічну значущість.

По-перше, поняття “культура” входить у предмет і є об’єктом вивчення економічних наук. Економіка вивчає людину – носія культури – у ролі працівника, споживача, підприємця, власника. Економіка – найважливіша сфера суспільних відносин з приводу виробництва, розподілу, обміну і споживання результатів саме людської діяльності, а також ефективного використання наявних ресурсів, зокрема й людського капіталу.

По-друге, організаційна культура – це один із ресурсів ефективної діяльності сучасних організацій. Тому сучасні менеджери приділяють значно більше уваги феномену культури. Вони використовують культуру організації як інструмент посилення єдності колективу, ефективності діяльності міжфункціональних команд та інструмент формування позитивного іміджу організації для посилення довіри як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

По-третє, еволюція моделей маркетингу: перехід до споживчоорієнтованого маркетингу та маркетингу партнерських відносин. Ці моделі маркетингу зорієнтовані на дослідження культури споживачів та бізнес-партнерів, бо знання існуючої системи цінностей даних економічних суб’єктів дозволяє організаціям обґрунтовувати та обирати ефективні напрями та способи взаємодії.

По-четверте, суб’єкти економічної сфери – носії культури.

Економічна сфера формується та реалізується через різні види економічної діяльності. Серед фінансових інститутів саме банки одними з перших активно стали використовувати зовнішні та внутрішні атрибути культури організації, формувати та реалізовувати корпоративний стиль управління.

Едгар Шейн, який по праву вважається класиком досліджень у сфері організаційної культури, вказує, що культура організації пов’язана з певними цінностями, які нав’язуються персоналу менеджерами [10, с. 24]. Він визначає організаційну культуру як набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції, правил, які виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність тепер. Ці правила і прийоми є відправним моментом у виборі співробітниками прийнятого способу дії, аналізу та ухвалення рішень. Члени організації не замислюються над їх змістом, вони розглядають їх як споконвічно правильні.

Таким чином, можна припустити, що всі результати управлінської діяльності зумовлені певним рівнем культури керівництва та культури організації. Але оцінити вплив організаційної культури на поведінку працівника дуже не просто. Припустимо існування позитивного взаємозв’язку між певними характеристиками організаційної культури і показниками діяльності організації. Таким чином, спрямовані на формування ефективної організаційної культури дії менеджменту повинні дозволяти підвищити дієвість співпраці, процедур прийняття рішень і контролю за їх виконанням, комунікацій в організації в умовах дестабілізаційного впливу зовнішнього середовища функціонування.

Основною умовою і фактором формування вектора розвитку організаційної культури банку є його організаційна структура. Для банків, як

правило, характерними є три типи організаційної структури – лінійно-функціональна, дивізона та матрична [2; 4].

Лінійно-функціональна структура управління характерна для дрібних і середніх банків, що не мають філій, і являє собою розподіл всіх підрозділів банку на дві групи: перша група об'єднує підрозділи, що виконують основні функції банку й безпосередньо пов'язані із його клієнтами (операційний відділ, депозитний відділ по роботі з юридичними особами, депозитний відділ по роботі з фізичними особами, відділ кредитування юридичних осіб, відділ кредитування фізичних осіб, відділ кредитування малого і середнього бізнесу, відділ по роботі з платіжними картками, відділ відкриття рахунків тощо), друга – підрозділи, що здійснюють забезпечення роботи підрозділів першої групи (бек-офіс, юридична служба, служба безпеки, бухгалтерія, адміністративно-господарська служба тощо).

Дивізона структура управління являє собою виділення автономних підрозділів (наприклад, обласні дирекції, територіальні управління, регіональні департаменти, філії банків) та надання їм права автономної роботи, тобто права залучати та розміщувати ресурси з метою отримання доходу. Таким чином, дивізіони можуть складатися із власних функціональних підрозділів, аналогічних головному банку. При цьому вищий керівний орган банку залишає за собою право жорсткого контролю загальнобанківських питань. Для дивізонаї структури характерне сполучення централізованої координації діяльності з децентралізованим управлінням. Дивізона структура використовується, як правило, великими банками з розгалуженою філіальною мережею, що надають клієнтам широкий спектр банківських послуг.

Для матричної структури управління характерне закріплення в організаційній структурі банку двох напрямів управління: вертикальний напрям являє собою управління основними й забезпечуючими структурними підрозділами банку, горизонтальний – управління окремими проектами й програмами, для реалізації яких залучаються персонал і ресурси інших підрозділів банку. Матрична структура управління може розглядатися як накладення проектної структури на лінійно-функціональну структуру управління.

Переваги та недоліки розглянутих типів організаційних структур банку подано у табл. 2.

Таблиця 2

Переваги та недоліки різних типів організаційних структур банку

| Вид організаційної структури | Переваги | Недоліки |
|------------------------------|--|---|
| Лінійно-функціональна | Мінімізація часу та використання ресурсів для обґрунтування управлінських рішень | Чітка вертикаль управління орієнтує на виконання вимог керівника, а не на задоволення потреб клієнтів |
| | Спеціалізація і компетентність працівників | Монопольне положення кожного функціонального підрозділу ускладнює обмін інформацією між різними функціональними службами банку |
| | Скорочення часу на обґрунтування та прийняття управлінських рішень у межах однієї функціональної служби | Прагнення кожного функціонального підрозділу відстоювати свої, вузькоспрямовані цілі на загальнобанківському рівні |
| | Орієнтація на цінову конкуренцію та новітні технології просування банківських послуг на ринок | Орієнтація на конкурентів, а не власні можливості у сфері розширення впливу на сегменті ринку, що обслуговується |
| | Скорочення часу на аналіз ринкової ситуації та обґрунтування маркетингової політики | Кожен функціональний підрозділ приймає рішення з урахуванням специфіки діяльності і, як правило, не орієнтується на цілі та можливості інших функціональних підрозділів |
| Дивізйна | Скорочення часу на адаптацію до ситуації на ринку, у регіоні, що обслуговується, під впливом зовнішнього середовища, що постійно змінюється | Розходження з загальнобанківськими цілями в результаті специфічної ситуації у регіоні або сегменті ринку, що обслуговується |
| | Орієнтація на вимоги клієнтів у конкретному регіоні або сегменті ринку, що обслуговується | |
| | Концентрація керівництва на досягнення стратегічних цілей функціонування та розвитку банку (орієнтація на кінцевий результат за умови, що девізи є центром прибутку) | Зростання рівнів ієрархії управління, що ускладнює процедуру прийняття рішень (планування та бюджетування банківської діяльності) на загальнобанківському рівні |
| | Скорочення часу на обґрунтування та прийняття рішень за центрами прибутку/витрат, дивізіонами | Жорстка підпорядкованість дивізіонів загальнобанківським цілям та інтересам, які не завжди враховують специфіку ринку або регіону |

| Вид організаційної структури | Переваги | Недоліки |
|------------------------------|---|--|
| | Можливість динамічного розподілу/перерозподілу ресурсів між центрами прибутку, банківськими продуктами, дивізіонами | Зниження ефективності розподілу/перерозподілу ресурсів банку у зв'язку з їх закріпленням за регіонами. Внутрішня вартість ресурсів може знижувати рівень прибутковості дивізіону |
| | Розподіл відповідальності за рівень прибутковості між головним банком та дивізіонами | Відстоювання дивізіонами власних інтересів, які можуть не збігатися з інтересами інших дивізіонів або банку в цілому |
| Матрична | Підвищення прибутковості програм та проектів, що реалізуються банком | Значні витрати часу на впровадження матричної структури управління |
| | Посилення взаємозв'язку між керівниками банку, функціональними підрозділами та персоналом | Часткове дублювання функцій учасників проекту, порушення традиційних взаємозв'язків між функціональними підрозділами банку, зниження ефективності контролю за діями осіб, від яких залежить ефективність реалізації програми або проекту |
| | Посилення особистої відповідальності керівників програм, проектів та задіяного персоналу за кінцевий результат | Відстоювання керівниками різних рівнів ступеня впливу на обґрунтування та прийняття рішень у процесі реалізації програми або проекту. Висока ймовірність конфліктних ситуацій |
| | Скорочення часу на адаптацію процесу реалізації проекту до умов зовнішнього та внутрішнього середовищ, що постійно змінюються | Відсутність орієнтації на бізнес-процеси банку |

Останнім часом, за умови посилення банківської конкуренції, банки розробляють організаційну структуру з урахуванням специфіки банківських бізнес-процесів. Як правило, виділяють бізнес-процеси, орієнтовані на банківські продукти (депозитарні послуги, розрахунково-касове обслуговування, залучення ресурсів, платіжні картки, операції з іноземною валютою, кредитування і інвестиційне фінансування тощо) або на клієнтів банку (корпоративний бізнес, середній та малий бізнес, приватний бізнес, бізнес за окремими клієнтами (VIP-клієнти) тощо). Найбільш ефективною для банку є організаційна структура, яка орієнтується на задоволення потреб клієнтів з урахуванням специфіки його функціонування, що дозволяє надати клієнту комплекс різноманітних банківських продуктів та послуг та обумовлює необхідність залучення універсальних менеджерів, які можуть надати консультації з повного циклу банківських послуг та підібрати для клієнта найбільш оптимальне їх сполучення (починаючи від розрахунково-

касового обслуговування та закінчуючи операціями з купівлі-продажу іноземної валюти, кредитування тощо).

Формування процесно-орієнтованої структури управління в банку має складатися з таких етапів:

визначення стратегічних цілей, наприклад, шляхом використання методології BSC;

розробка процесів, що підтримують досягнення сформульованих цілей, з використанням інструментарію ARIS;

формулювання вимог до посад або бізнес-ролей організаційної структури;

визначення компетенцій, необхідних для виконання сконструйованих бізнес-процесів у рамках спроектованої організаційної структури;

розробка організаційної структури, що підтримує реалізацію бізнес-процесів [1].

Висновки. В умовах посилення глобалізаційних процесів організаційна структура банку є основною умовою і фактором формування вектора розвитку його організаційної культури, яка визначає рівень конкурентоспроможності банківської установи. Посилення конкуренції на внутрішньому банківському ринку у зв'язку з приходом іноземних інвесторів обумовлює необхідність реформування традиційної організаційної структури з урахуванням специфіки банківських бізнес-процесів та орієнтації на максимальне задоволення потреб клієнтів, що дозволяє розширити сферу впливу банківських установ на різні сегменти грошово-кредитного ринку. Реформування організаційної структури дозволить не тільки підвищити ефективність управління банківською діяльністю та посилити конкурентну позицію вітчизняних банків за умови стирання меж транснаціональних кордонів руху капіталу, а й забезпечити відповідний базис для розширення сфери впливу банківського бізнесу за умови вступу України до СОТ.

Список літератури

1. Вишняков, О. Системы менеджмента качества: основы, проблемы решения / О. Вишняков, В. Крохин, М. Молодов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.blogic.ru/public/articles/20.html>.
2. Владимирова, И. Г. Организационные структуры управления компаниями [Текст] / И. Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 5.
3. Энциклопедический социологический словарь [Текст] / РАН, Ин-т социально-политических исследований ; общ. ред. Г. В. Осипова. – М. : ИСПИ РАН, 1995. – 940 с.
4. Никонова, И. А. Стратегия и стоимость коммерческого банка [Текст] / И. А. Никонова, Р. Н. Шамгунов. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 304 с.
5. Ожегов, С. И. Словарь русского языка [Текст] / под. ред. чл.-кор. АН СССР Н. Ю. Шведовой. – 19-е изд., испр. – М. : Русский язык, 1987. – 750 с.
6. Словник іноземних термінів [Текст] / за ред. С. В. Яковенко. – К. : Знання, 1992. – 390 с.
7. Советский энциклопедический словарь [Текст] / глав. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – М. : Советская энциклопедия, 1985. – 1600 с.
8. Социальный менеджмент [Текст] : учебник / под ред. Д. В. Валового. – М. : Бизнес-школа “Интел-Синтез”, академия труда и социальных отношений, 2000. – 278 с.
9. Энциклопедический социологический словарь [Текст] / РАН, Ин-т социально-политических исследований / общ. ред. Г. В. Осипова. – М. : ИСПИ РАН, 1995. – 940 с.
10. Шаповалов, А. Присутність іноземного капіталу в банківському секторі України [Текст] / А. Шаповалов // Вісник НБУ. – 2008. – № 4. – С. 2–7.

11. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенствование [Текст] / Э. Шейн. – СПб. : Питер, 2002. – 335 с.

Summary

In article category “culture” essence was studied, organizational culture descriptions were determined, including bank. Their advantages and disadvantages were discovered on the on basis bank organizational structure analysis.

Отримано 15.12.2008