

pISSN 2071-4688
eISSN 2311-8709

Банковская деятельность

ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ БАНКОВСКОЙ ЭКОСИСТЕМЫ

Михаил Витальевич ЛЕОНОВ

кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой программного обеспечения,
Ижевский государственный технический университет им. М.Т. Калашникова
(ИжГТУ им. М.Т. Калашникова),
Ижевск, Российская Федерация
leonov@istu.ru, Mikhail.leonov@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-2251-0437>
SPIN-код: 7314-3050

История статьи:

Рег. № 400/2022
Получена 18.08.2022
Получена
в доработанном виде
01.09.2022
Одобрена 15.09.2022
Доступна онлайн
29.09.2022

УДК 336.713
JEL: G21

Ключевые слова:

банковская
экосистема,
организационная
структура,
информационно-
технологическая
платформа

Аннотация

Предмет. Организационная структура банковской экосистемы.

Цели. Рассмотреть формирование организационной структуры банковской экосистемы как совокупности формально распределенных полномочий между подразделениями.

Методология. Используется методология организационного управления, метод проектирования.

Результаты. Обоснована организационная структура банковской экосистемы «6П», состоящая из шести условных организационных блоков: «Правление», «Платформа», «Партнерство», «Процессы», «Продукты», «Поддержка». Организационная структура отражает оптимальные решения в части делегирования прав использования ресурсов внутри банковской экосистемы, обеспечивая необходимое единство и координацию активности и создавая условия для быстрого реагирования на изменение внешней среды. Каждый блок, обладая технологическими ресурсами, выполняет совокупность процедур и функций, которые могут составить конечный набор операций. Относительная автономия блоков организационной структуры банковской экосистемы создает предпосылки для сокращения дистанции между управленческими уровнями и формирует условия для повышения ответственности за общие результаты.

Выводы. Применение блочной организационной структуры «6П» предоставляет возможность эффективно распределить функции и ответственность подразделений кредитной организации в рамках реализации экосистемной модели банковской деятельности.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2022

Для цитирования: Леонов М.В. Формирование организационной структуры банковской экосистемы // *Финансы и кредит*. — 2022. — Т. 28, № 9. — С. 2032 — 2051.
<https://doi.org/10.24891/fc.28.9.2032>

Введение

Коммерческие банки являются ключевыми финансовыми институтами, обеспечивающими устойчивое поступательное социально-экономическое развитие страны. В условиях цифровой экономики наблюдается трансформация материально-технической основы финансовых операций, усиление пространственной и временной мобильности финансовых отношений, расширение государственного регулирования и изменение финансового поведения экономических агентов, что в совокупности способствует формированию новых моделей банковской деятельности. В частности, одним из возможных решений является внедрение кредитными организациями такой инновационной модели, как банковская экосистема.

Банковская экосистема — модель банковской деятельности, предполагающая применение информационно-технологической платформы как универсальной среды совершения банковских операций и формирование комплексных продуктов, одновременно сочетающих в себе банковские и небанковские услуги [1]. Несмотря на свою относительную новизну, проблемы формирования, функционирования и развития банковских экосистем привлекают внимание все более широкого круга ученых. Большинство авторов в основном детально описывают преимущества, возникающие у коммерческого банка как инициатора экосистем (Н.В. Фадейкина и С.С. Малина [2], Е.В. Королёва и Л.А. Сологан¹, О.А. Мищенко [3]) или их конечных пользователей (К.В. Трушина и А.В. Смагин [4], С.К. Дубинин и Л.Е. Теличко²). Также, на наш взгляд, в экономической литературе достаточно подробно рассмотрены технологические аспекты функционирования банковских экосистем, включая различные вопросы применения информационно-коммуникационных технологий (Г.А. Щербаков [5], С.Н. Конопатов и Н.В. Салиенко [6]). Между тем вопросы организационной устойчивости банковских экосистем и их содержательного наполнения являются, по нашему мнению, практически не раскрытыми.

Традиционные модели организационной структуры не в полной мере отражают возможности, открывающиеся перед кредитными организациями в условиях цифровизации экономики и применения информационно-коммуникационных технологий. В большинстве кредитных организаций РФ организационные структуры статичны и представляют собой различные

¹ Королёва Е.В., Сологан Л.А. Экосистема в экосистеме: развитие финансовых технологий в России // *Финансы и кредит*. 2021. Т. 27. № 5. С. 1116—1131.

² Дубинин С.К., Теличко Л.Е. Банковская экосистема как клиентоориентированная бизнес-модель в условиях цифровизации // *Финансы и кредит*. 2022. Т. 28. № 5. С. 1000—1026.

вариации механистических моделей, что не позволяет им эффективно использовать преимущества экосистемного подхода к банковской деятельности.

Целью исследования является обоснование концепции организационной структуры банковской экосистемы как совокупности формально распределенных полномочий и ответственности между подразделениями, направленной на эффективную реализацию функциональных процессов, облегчение управления и стимулирование инноваций. В условиях изменчивости внешней среды построенное лишь на неформальных связях взаимодействие подразделений и их сотрудников усиливает неопределенность конечного результата банковской деятельности. Для достижения упорядоченности и согласованности действий возникает потребность в формализации взаимоотношений в рамках организационной структуры банковской экосистемы.

В исследовании используется широко применяемая технологическими компаниями цифровой экономики методология организационного управления, которая позволяет всесторонне изучать закономерности и принципы построения организационной структуры. Ключевой предпосылкой методологии является относительность эффективности применения организационной структуры в зависимости от складывающихся внешних и внутренних условий деятельности организации. Таким образом, применяется критический подход к составу организационной структуры и учитываются все особенности банковской деятельности в условиях цифровой экономики при выборе оптимального соотношения распределения полномочий и делегирования ответственности в рамках банковской экосистемы. Метод проектирования предполагает определение ключевых элементов организационной структуры исходя из выработанной системы целей, отраженной непосредственно в стратегии формирования банковской экосистемы.

Материалы и методы исследования

Исследования в области формирования организационных структур финансовых институтов проводятся на систематической основе как отечественными, так и зарубежными учеными. Подробный обзор организационных структур коммерческих банков, их преимуществ и недостатков представлен в работах М.Е. Мажиговой³, И.А. Балакина [7], А.В. Корнеевой и Г.У. Корнеева [8]. О.Н. Чернышевой и др. [8], которые

³ Мажигова Е.М. Современная трансформация российского банковского сектора // *Финансы и кредит*. 2018. Т. 24. № 6. С. 1350—1365.

указывают, что банковская организационная структура зависит от стратегии, идеологии бизнеса, ценностных приоритетов взаимодействующих сторон. Р.А. Исаев [10] отмечает, что организационные структуры постоянно развиваются, причем этот процесс может как осуществляться на отдельных уровнях взаимодействий при неизменной общей конструкции, так и затрагивать ее форму. Факторы, в наибольшей степени влияющие на формирование организационной структуры коммерческого банка, систематизированы на *рис. 1*.

В рамках методологии организационного управления выделяют два основных метода разработки организационной структуры — метод аналогий и метод проектирования. Метод аналогий предполагает, что при разработке используются наиболее успешные существующие примеры организационной структуры коммерческого банка, в которые вносятся корректировки и дополнения исходя из особенностей стратегии развития конкретной кредитной организации. Ключевым преимуществом метода аналогий является оперативность принятия решения и наличие эффективно работающих в рамках данной организационной структуры коммерческих банков. Формирование организационной структуры основывается на адаптации общих принципов управления, а также передового опыта: привлечение экспертной поддержки позволяет провести оценку ресурсной обеспеченности для осуществления банковской деятельности в рамках утвержденной стратегии развития. В связи с этим целесообразно выделить ряд типовых организационных структур, отличающихся между собой принципами построения иерархической подотчетности, формой взаимодействия с внутренней и внешней средой, описание и примеры которых приведены в *табл. 1*.

На наш взгляд, используемые в настоящее время организационные структуры не соответствуют вызовам, стоящим перед коммерческими банками при построении банковских экосистем. Механистические модели организационных структур (линейно-функциональная, дивизиональная) ориентированы на минимизацию издержек, тогда как органические (холдинговая, матричная, проектная) — наиболее эффективны при создании новых банковских продуктов или внедрении инновационных технологий. Высокий уровень формализации в рамках линейно-функциональной структуры приводит к потере оперативности при принятии решений, отсутствию заинтересованности в достижении общего результата деятельности. В то же время попадание в сети перекрещивающихся централизованных и децентрализованных операций в рамках дивизиональной структуры способствует формированию дублирующих

промежуточных управленческих уровней в рамках дивизионов, а избыточная автономия подразделений может угрожать финансовой устойчивости.

Двойственность полномочий и подчинения при матричной организационной структуре снижают быстроту реакции на изменения, при этом конечные исполнители сталкиваются с проблемой расстановки приоритетов и неэффективного перераспределения ресурсов. Неустойчивость холдинговой организационной структуры может объясняться ограничениями в части применения современных технологий. Каждый дочерний банк должен вести свои автоматизированные системы и базы данных, формировать отчетность, самостоятельно проводить полный цикл банковских операций. Возможность максимально быстрого реагирования на внешнюю среду, включая изменение потребительских предпочтений или конкурентного предложения, позволяет коммерческим банкам с проектной организационной структурой демонстрировать опережающую динамику развития на начальных этапах. Однако по мере роста масштабов деятельности коммерческий банк сталкивается с неизбежной потребностью в параллельной реализации нескольких проектов, что осложняет проблемы координации взаимодействия и управления общими ресурсами.

Таким образом, можно сделать промежуточный вывод о том, что метод аналогий, предполагающий внедрение уже существующих организационных структур, не может быть использован при формировании банковской экосистемы. Выстраивание организационной структуры на основе предположений о неизменности внешней среды приводит к краткосрочному снижению издержек, но одновременно создает долгосрочные условия для потери конкурентных преимуществ. Наличие многоуровневых и упорядоченных связей исходя из функциональных особенностей замедляет реагирование кредитной организации на изменения внешней среды. Ориентация на решение внутренних вопросов и формирование узкоспециализированных структурных подразделений затрудняет решение комплексных задач и информационных потоков. Изначально создаваемые как временные дополнительные структуры и уровни управления для координации низовых подразделений превращаются в постоянные, что приводит к возрастанию издержек.

В рамках метода проектирования в организационную структуру могут быть заложены идеи и видение организационной структуры со стороны собственников, действующих сотрудников и внешних экспертов, что позволит оперативно ее видоизменять и трансформировать без нарушения

стабильности текущей операционной деятельности. Распределение ответственности и полномочий между организационными уровнями при сохранении иерархичности структуры банковской экосистемы должно способствовать выделению наиболее эффективных центров концентрации ресурсов. Основным элементом проектирования выступают укрупненные организационные блоки, под которыми понимается совокупность звеньев управления, которым делегировано выполнение определенных функций. Ш. Сандермоен [11] отмечает, что блочный подход создает предпосылки для полного раскрытия особенностей организационной характеристики системы управления, уточнения содержания и логики взаимодействия ее составляющих. Е.С. Мищенко⁴ приходит к выводу, что процесс внедрения в практику блочно-модульных организационных структур способствует полному раскрытию потенциала по повышению эффективности деятельности. С. Сандху и К.Т. Кулик указывают на такие преимущества метода проектирования с использованием блочного подхода, как упорядочение информационных потоков, разграничение и выделение бизнес-процессов [12].

Блочная организационная структура предполагает представлении кредитной организации как единого целого, состоящего из отдельных взаимосвязанных блоков, выполняющих установленные задачи. В отличие от традиционных полностью иерархических организационных структур, блочная структура ориентируется не на установление строгой подчиненности, а определяет взаимосвязи между блоками и распределение ответственности (табл. 2). Другим преимуществом является возможность рассмотрения каждого блока в отдельности с соответствующим уровнем детализации, а не всей системы целиком. Соответственно, в процессе проектирования организационной структуры появляется возможность составить описание формальных отношений внутри банковской экосистемы без избыточной детализации иерархии. Кроме того, блочный подход позволяет осуществить переход к организационной структуре с минимальным числом контрольно-надзорных уровней управления.

В то же время метод проектирования позволяет сочетать отдельные элементы традиционных организационных структур коммерческих банков при распределении полномочий. При высоком уровне автоматизации производственных процессов роль сотрудников коммерческого банка преимущественно заключается в выполнении не подлежащих стандартизации операций, в связи с чем использование органистических элементов

⁴ Мищенко Е.С. Организационные структуры управления (современное состояние и эволюция): учеб. Тамбов: ТГТУ, 2011. 104 с.

позволит создать условия для отказа от функциональной специализации в пользу выполнения поставленных стратегических задач и проектной деятельности. В то же время соблюдение норм законодательства и необходимость сохранения координации требуют использования механистических элементов, что выражается в установлении четких регламентов и процедур, централизации контрольных функций за счет выстраивания вертикальных связей между структурными подразделениями. Комбинирование подходов даст возможность эффективного использования имеющихся ресурсов, основываясь на выборе альтернативных форм организации взаимодействия и распределения ответственности.

Результаты

Использование экосистемной модели банковской деятельности требует от кредитной организации внедрения организационной структуры, в полной мере отражающей все особенности банковских операций и взаимодействия с клиентами и партнерами. Проектируемая организационная структура банковской экосистемы должна способствовать поощрению нововведений и их оперативному выведению на рынок. В частности, организационная структура банковской экосистемы должна учитывать следующие особенности ее внешней и внутренней среды:

- коммерческий банк определяет принципы взаимодействия с организациями-партнерами, структуру комплексного продукта исходя из собственных коммерческих интересов;
- все банковские операции, включая документооборот и внутренний учет, а также взаимодействие с клиентами и организациями-партнерами осуществляются с использованием информационно-технологической платформы;
- коммерческий банк полностью контролирует доступ и распределение информации, агрегирует и использует в своих интересах «цифровой след» клиентов;
- коммерческий банк контролирует развитие общей инфраструктуры (бренд экосистемы, рекламная кампания, единая линия дистанционного обслуживания);
- соответствие требованиям законодательства в части выделения единоличного и коллегиального исполнительных органов, а также отдельных структурных подразделений (ведению бухгалтерского учета,

кассовых операций, соблюдения законодательства в области противодействия легализации незаконных доходов).

Кроме того, важно отметить, что внедрение информационно-коммуникационных технологий позволяет исключить использование человеческого труда в большинстве рутинных операций, заменив его на самостоятельно иницилируемые и исполняемые машинные алгоритмы. Автоматизация банковских операций приводит к тому, что возникает потребность в отказе от жесткого закрепления трудовых обязанностей, их планирования и нормирования. Переход в дистанционные каналы обслуживания снижает значимость территориального расположения подразделений. Применение электронного документооборота и автоматизация контрольно-надзорных операций определяют повышение централизации управления и предоставляют возможности для выпрямления информационных потоков и снижения роли обслуживающих подразделений.

Так как основу для распределения полномочий в рамках блочной организационной структуры составляет не специфика делегированных функций, а комплексность поставленной задачи, то этот подход создает предпосылки для расширения делегируемых подразделению полномочий и снижению уровня их формализации. Каждый блок, обладая технологическими ресурсами, выполняет определенную совокупность процедур и функций, которые могут составить законченный набор операций и дать результат, самостоятельно оцениваемый и являющийся рыночным продуктом или услугой. Относительная автономия блоков организационной структуры банковской экосистемы создает предпосылки для сокращения дистанции между управленческими уровнями и формирует условия для повышения ответственности за общие результаты.

Закладываемые в основу организационной структуры банковской экосистемы гибкость и приспособляемость позволяют быстро трансформировать отдельные структурные подразделения внутри блоков и устанавливать дополнительные задачи. Таким образом, проектируемая организационная структура, сочетающая закрепление функций и автономности структурных подразделений, будет способствовать переносу управленческих решений с внутрипроизводственных вопросов повышения эффективности совершаемых операций на реагирование изменений во внешней среде банковской экосистемы.

Используя метод проектирования организационной структуры и учитывая систематизированные особенности экосистемной модели банковской деятельности, мы предлагаем модель организационной структуры «6П»

(Six P), состоящую из шести условных организационных блоков: «Правление», «Платформа», «Партнерство», «Процессы», «Продукты», «Поддержка» и схематически представленную на *рис. 2*.

Блок «Правление» включает в себя структурные подразделения, координирующие деятельность всей банковской экосистемы как единого целого. В соответствии с законодательством в организационной структуре банка должны быть представлены единоличный и коллегиальный исполнительные органы — директор (президент) и правление. В зависимости от масштабов деятельности и специализации в рамках деятельности правления могут создаваться временные комитеты, ориентированные на коллегиальное управление по отдельным направлениям деятельности и обеспечивающие непрерывность управленческого процесса. Основной задачей структурного блока является формирование системы ценностей и целей для подразделений, обеспечение устойчивой деятельности в соответствии со стратегией развития и достижение ключевых показателей деятельности. Рассматривая ориентацию на внешнюю среду, мы можем сделать выводы о том, что блок «Правление» взаимодействует с собственниками, реализуя их видение развития банковской экосистемы. Сравнение отличительных характеристик каждого блока организационной структуры приведено в *табл. 3*.

Блок «Платформа» является ключевым элементом организационной структуры банковской экосистемы, который принципиально отличает ее от распространенных в настоящее время организационных структур кредитных организаций. Ключевыми задачами данного блока является организация непрерывного производственного процесса на основе информационно-коммуникационных технологий за счет хранения, обработки и анализа данных и реализации алгоритмов. В сферу ответственности блока входит ведение единой информационной системы и специализированных баз данных, функционирование удаленных каналов взаимодействия, построение уникальных интерфейсов, организация внутреннего электронного документооборота, автоматизация бизнес-процессов. Деятельность внутри блока характеризуется высокой капиталовооруженностью, поскольку требует использования производительных технологического оборудования и программного обеспечения. С одной стороны, результативность деятельности блока определяется соответствием выполненных работ техническому заданию. С другой стороны, критерием эффективности становится стабильность и функциональность информационно-технологической платформы банковской экосистемы.

В блок «Процессы» выносятся все банковские операции, которые требуют непосредственного участия персонала для принятия решений. Подразделения блока «Процессы» не взаимодействуют с конечными потребителями комплексных продуктов, однако их роль заключается в обеспечении устойчивости и непрерывности деятельности банковской экосистемы, повышении эффективности управления имеющимися ресурсами и снижении неопределенности внешней среды. Важно отметить, что подразделения блока «Процессы» работают с информацией, предварительно обрабатываемой специализированным программным обеспечением, соответственно, следует говорить о значимости субъективной интерпретации и обосновании принимаемых решений.

В состав ключевых структурных подразделений блока входят риск-менеджмент, бухгалтерский учет, казначейство, служба безопасности, кадровое обеспечение, управление имуществом, общественные связи. Четкость поставленных целей предполагает наличие регламентов работы и жесткое распределение полномочий между сотрудниками. Таким образом, внутренняя организация блока предполагает функциональную структуру с линейной вертикалью управления. В организационной структуре блок «Процессы» выделяется ориентацией на внешнюю среду, включая соблюдение требований регулирующих органов (центрального банка, налоговой службы, правоохранительных органов), получение рейтингов, формирование положительного образа в общественном пространстве.

Блок «Продукты» ориентирован на разработку и сопровождение комплексных продуктов банковской экосистемы. Ключевой задачей является создание ценности для потребителей посредством комбинации услуг коммерческого банка и его экосистемных партнеров, а также оптимизация текущих внутренних процессов. Ориентация на постоянное совершенствование экосистемных продуктов способствует использованию проектного подхода к организации деятельности внутри блока «Продукты». Создание новых комплексных продуктов банковской экосистемы требует поощрения нововведений, стимулирования экспериментов, принятия оправданного риска. Проектный подход предполагает преимущественно командную работу в группе сотрудников с разнообразными компетенциями, что приводит к их постоянным перемещениям внутри блока. При этом групповая работа подразумевает проблемно-ориентированный подход и не ограничена формальными инструкциями. Каждый проект предполагает управление жизненным циклом комплексного продукта, что отражается на установлении продолжительности функционирования проекта на каждом этапе и контроле сроков выполнения процедур.

Блок «Поддержка» включает в себя структурные подразделения, ответственные за координацию и непосредственное взаимодействие с клиентами. В рамках традиционных организационных структур удаленные подразделения выполняют часть банковских операций (например, идентификация клиента, проведение платежей, расчетно-кассовое обслуживание, заключение договоров). В рамках банковской экосистемы клиентские подразделения ориентированы на консультирование клиентов и продвижение экосистемных продуктов, а также помощь в работе с цифровой платформой. Блок «Поддержка» ориентирован в первую очередь на удержание клиентской базы, в связи с этим его критериями эффективности является не максимизация краткосрочной прибыли банковской экосистемы за счет увеличения количества продаж, а удержание и расширение лояльной клиентской базы. Это является обоснованием как относительной обособленности блока в организационной структуре, так и высокой автономностью в самоорганизации внутренних подразделений с учетом территориальных особенностей, специфики клиентской базы и сложившихся традиций в коллективе.

Блок «Партнерство» является особым элементом в организационной структуре банковской экосистемы. Создание и управление комплексным продуктом подразумевает тесное взаимодействие кредитной организации с экосистемными партнерами. С одной стороны, они являются независимыми организациями, преследующими достижение собственных стратегических целей, а с другой стороны, заинтересованы во взаимовыгодном продвижении небанковских услуг. Блок «Партнерство» ориентируется не только на взаимодействие с существующими партнерами кредитной организации, но также ориентирован на поиск потенциальных партнеров и согласование спорных вопросов с бывшими партнерами. В частности, высокую значимость блок приобретает в условиях закрытой экосистемы, подразумевающей полный контроль и участие в корпоративном управлении экосистемных партнеров со стороны коммерческого банка.

Таким образом, представленная организационная структура банковской экосистемы «6П» представляет собой концептуальную схему описания целеполагания, полномочий и ответственности подразделений кредитной организации. Организационная структура отражает оптимальные решения в части делегирования прав использования ресурсов внутри банковской экосистемы, обеспечивая необходимое единство и координацию активности и создавая условия для быстрого реагирования на изменение внешней среды.

Выводы

Блочная организационная структура «6П» призвана сформировать наиболее эффективное распределение функций и ответственности подразделений кредитной организации в рамках реализации экосистемной модели банковской деятельности. Каждый блок представляет собой совокупность подразделений, относительная изолированность которых позволяет не только количественно оценить сравнительную эффективность деятельности, но и дает использовать рыночные возможности по получению результата за счет аутсорсинга или приобретения специализированных организаций.

Количественно выраженные цели и характеристики информационного взаимодействия между блоками создают условия для соблюдения организационной структурой условия «преобладания содержания над формой». Благодаря этому достигается максимальная адаптивность и гибкость внутренней структуры блоков, создаются стимулы для расширения полномочий нижних уровней.

Использование информационно-технологической платформы как ключевого элемента позволяет снизить общую численность персонала коммерческого банка за счет исключения повторяющихся рутинных операций, подлежащих автоматизации и не требующих экспертизы. Это обеспечивает снижение уровня иерархичности организационной системы при расширении горизонтальных связей внутри блоков и повышении эффективности использования имеющейся информации. Открытость позволяет получать объективную оценку потенциала портфеля продуктов банковской экосистемы и более оперативно реагировать на изменение деловой среды и окружения, а также проводить реорганизацию на основе решения конкретной проблемы, а не необходимости обеспечения занятости того или иного подразделения.

Таблица 1**Традиционные организационные структуры коммерческих банков****Table 1****Traditional organizational structures of commercial banks**

Тип структуры	Отличительные характеристики	Примеры использования
Линейная	Принятие управленческих решений единоличным руководителем, ограниченность масштабов деятельности, универсальность персонала	Частные семейные банки в период Средневековья и Нового времени
Линейно-функциональная	Делегирование отдельных функций по уровням управления, стабильность внешней среды, специализация персонала	Малые региональные коммерческие банки в РФ, банки — семейные офисы в Швейцарии, кооперативные банки в Германии
Дивизиональная	Расширенное делегирование полномочий и финансовой ответственности, структуризация подразделений по услугам, клиентам, регионам	Многофилиальные универсальные коммерческие банки (УБРИР в РФ)
Матричная	Двойственность подчинения по функциональному и проектному принципам, использование ресурсов коллективного пользования	Ориентированные на расширение рыночной доли и территориальную экспансию коммерческие банки (Альфа-Банк и Сбербанк в РФ, Deutsche Bank в Германии)
Холдинговая	Использование различных организационных структур в рамках автономных подразделений, стратегическое планирование и оценка эффективности на общем уровне	Крупные универсальные коммерческие банки, ориентированные на диверсификацию бизнеса (ВТБ в РФ, европейская группа Societe Generale, международный финансовый конгломерат Citigroup)
Проектная	Нечеткое определение полномочий, работа сотрудников в междисциплинарной группе, минимальный уровень иерархии	Узкоспециализированные безфилиальные небанки (ООО «Банк 131» в РФ, Kaspi в Казахстане)

Источник: авторская разработка*Source:* Authoring

Таблица 2**Сравнительный анализ организационных структур коммерческого банка****Table 2****Comparative analysis of commercial bank's organizational structures**

Критерий	Механистическая структура	Органическая структура	Авторское предложение Структура «6П»
Целевая функция	Минимизация издержек	Формирование уникального продукта	Максимизация отдачи в цепочке создания ценности
Внешняя среда	Стабильная	Нестабильная	Высокая неопределенность
Иерархичность структуры	Высокая	Размытая	Умеренная
Регламентация деятельности	Четкие инструкции и процедуры	Общие правила	Ключевые показатели эффективности
Специализация подразделений	Функциональность	Междисциплинарность	Комплексность поставленной задачи
Департаментизация	На уровне основных подразделений	Минимальная, преимущественно на уровне обслуживающих подразделений	Гибкая, на уровне организационных блоков
Трансформация структуры	По инициативе верхних уровней	По завершению проекта	Непрерывно

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 3**Характеристика блоков организационной структуры банковской экосистемы****Table 3****Description of organizational structure blocks of the banking ecosystem**

Блок	Сфера ответственности	Критерии эффективности	Внутренняя структура
Правление	Операционный менеджмент	Рентабельность, рыночная стоимость	Комитеты
Платформа	Управление данными, информационный обмен	Оперативность и устойчивость, удобство использования	Проектные группы
Процессы	Непрерывность и устойчивость деятельности	Соблюдение регуляторных требований, обеспеченность ресурсами	Функциональная
Продукты	Создание и управление комплексными продуктами	Клиентская база, доходность экосистемных продуктов	По клиентским сегментам
Поддержка	Взаимодействие с клиентами	Клиентская лояльность, комплексность обслуживания	По каналам обслуживания и регионам
Партнерство	Взаимодействие с экосистемными партнерами	Доходность от участия в партнерстве, вложений в капитал партнеров	Проектные группы

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 1

Факторы формирования организационной структуры коммерческого банка

Figure 1

Determinants of commercial bank's organizational structure



Источник: авторская разработка на основе [13, 14]

Source: Authoring, based on [13, 14]

Рисунок 2

Организационная структура банковской экосистемы «6П»

Figure 2

The Six P's organizational structure of the banking ecosystem



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. *Леонов М.В.* Предпосылки формирования и классификация банковских экосистем в цифровой экономике // Вестник экономики, права и социологии. 2021. № 2. С. 12—14.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/predposylki-formirovaniya-i-klassifikatsiya-bankovskih-ekosistem-v-tsifrovoy-ekonomike>
2. *Фадеекина Н.В., Малина С.С.* Развитие теоретических представлений на категории «экосистема» и «инновационная экосистема» // Сибирская финансовая школа. 2021. № 2. С. 103—111.
URL: <https://doi.org/10.34020/1993-4386-2021-2-103-111>
3. *Мищенко О.А., Привалов В.И.* Банковская экосистема как механизм снижения кредитного риска при проектном финансировании // Экономика устойчивого развития. 2019. № 1. С. 52—56.
4. *Трушина К.В., Смагин А.В.* Тренд на развитие крупнейших банков в парадигме экосистемы (к вопросу о понятии «экосистема») // Банковские услуги. 2019. № 12. С. 7—11.
URL: https://doi.org/10.36992/2075-1915_2019_12_7
5. *Щербаков Г.А.* Цифровые экосистемы как инструмент достижения конкурентных преимуществ на финансовом рынке: системный анализ проблемы // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13. № 1. С. 42—59. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-ekosistemy-kak-instrument-dostizheniya-konkurentnyh-preimuschestv-na-finansovom-rynke-sistemnyy-analiz-problemy>
6. *Конопатов С.Н., Салиенко Н.В.* Анализ бизнес-моделей на основе платформ // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2018. № 1. С. 21—32.
URL: <http://economics.ihtb.ifmo.ru/file/article/17519.pdf>
7. *Балакин И.А.* Влияние цифровизации на организационную структуру банков // Modern Science. 2019. № 4-1. С. 93—95.
8. *Корнеева А.В., Корнеев Г.У.* Коммерческие банки: оргструктурные преобразования // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 11-1. С. 60—68. URL: <https://doi.org/10.17513/vaael.1395>
9. *Чернышова О.Н., Федорова А.Ю., Черкашнев Р.Ю.* Анализ эффективности организационных структур банков // Социально-экономические явления и процессы. 2017. Т. 12. № 3. С. 216—224.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-effektivnosti-organizatsionnyh-struktur-bankov>

10. *Исаев Р.А.* Банк 3.0. Стратегии, бизнес-процессы, инновации. М.: ИНФРА-М, 2016. 161 с.
11. *Сандермоен К.* Организационная структура: Реализация стратегии на практике. М.: Альпина Паблишер, 2020. 224 с.
12. *Sandhu S., Kulik C.T.* Shaping and being shaped: How organizational structure and managerial discretion co-evolve in new managerial roles. *Administrative Science Quarterly*, 2019, vol. 64, iss. 3, pp. 619–658. URL: <https://doi.org/10.1177/0001839218778018>
13. *Berger A.N., Molyneux P., Wilson J.O.S.* The Oxford Handbook of Banking. Third Edition. Oxford, Oxford University Press, 2022, 1312 p. URL: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198824633.001.0001>
14. *Freixas X., Rochet J.-C.* Microeconomics of Banking. Second Edition. The MIT Press, 2008, 392 p.

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

pISSN 2071-4688
eISSN 2311-8709

Banking

DEVELOPING THE BANKING ECOSYSTEM ORGANIZATIONAL STRUCTURE

Mikhail V. LEONOV

Kalashnikov Izhevsk State Technical University (Kalashnikov ISTU),
Izhevsk, Udmurt Republic, Russian Federation
leonov@istu.ru
<https://orcid.org/0000-0002-2251-0437>

Article history:

Article No. 400/2022
Received 18 Aug 2022
Received in revised
form 1 September 2022
Accepted 15 Sept 2022
Available online
29 September 2022

JEL classification:
G21

Keywords: banking
ecosystem,
organizational
structure,
ICT platform

Abstract

Subject. The article deals with the formation of organizational structure of the banking ecosystem.

Objectives. The aim is to develop the organizational structure of the banking ecosystem as a set of formally distributed responsibilities among divisions, designed to implement efficiently functional processes, facilitate management, and encourage innovation.

Methods. The study employs the methodology for organizational management that considers external and internal conditions of the financial institution. The design method involves the determination of core elements of the organizational structure based on the approved system of objectives for the banking ecosystem.

Results. The paper underpins the "Six Ps" organizational structure of the banking ecosystem, consisting of six conditional organizational modules: "Board", "Platform", "Partnership", "Processes", "Products", "Support". The structure reflects the optimal resource delegation arrangements within the banking ecosystem, ensuring the required integrity and coordination of activities, and facilitating the rapid response to changes in the external environment. Each module, with its technological resources, performs a set of procedures and functions that can constitute the final set of operations. The relative autonomy of modules creates prerequisites for reducing the distance between management levels and shapes conditions for increased accountability.

Conclusions. The application of the "Six Ps" modular organizational structure enables efficient allocation of functions and responsibilities of commercial bank's divisions as part of the implementation of the banking ecosystem model.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2022

Please cite this article as: Leonov M.V. Developing the Banking Ecosystem Organizational Structure. *Finance and Credit*, 2022, vol. 28, iss. 9, pp. 2032–2051.
<https://doi.org/10.24891/fc.28.9.2032>

References

1. Leonov M.V. [Prerequisites for the emergence and classification of banking ecosystems in the digital economy]. *Vestnik ekonomiki, prava i sotsiologii* =

- The Review of Economy, the Law and Sociology*, 2021, no. 2, pp. 12–14.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/predposylki-formirovaniya-i-klassifikatsiya-bankovskih-ekosistem-v-tsifrovoy-ekonomike> (In Russ.)
2. Fadeikina N.V., Malina S.S. [Development of theoretical views on the categories “ecosystem” and “innovation ecosystem”]. *Sibirskaya finansovaya shkola = Siberian Financial School*, 2021, no. 2, pp. 103–111. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.34020/1993-4386-2021-2-103-111>
 3. Mishchenko O.A., Privalov V.I. [Bank ecosystem as a mechanism to reduce the credit risk for project financing]. *Ekonomika ustoychivogo razvitiya = Economics of Sustainable Development*, 2019, no. 1, pp. 52–56. (In Russ.)
 4. Trushina K.V., Smagin A.V. [The trend for the development of the largest banks in the paradigm of ecosystem (on the concept of “ecosystems”)]. *Bankovskie uslugi = Banking Services*, 2019, no. 12, pp. 7–11. (In Russ.) URL: https://doi.org/10.36992/2075-1915_2019_12_7
 5. Shcherbakov G.A. [Digital Ecosystems as a Way to Achieve Competitive Advantages in the Financial Market: System Analysis of the Problem]. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie) = MIR (Modernization. Innovation. Research)*, 2022, vol. 13, no. 1, pp. 42–59.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-ekosistemy-kak-instrument-dostizheniya-konkurentnyh-preimushchestv-na-finansovom-rynke-sistemnyy-analiz-problemy> (In Russ.)
 6. Konopatov S.N., Salienko N.V. [Platform-based business models]. *Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskii menedzhment = Scientific Journal of NRU ITMO. Series: Economics and Environmental Management*, 2018, no. 1, pp. 21–32.
URL: <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/17519.pdf> (In Russ.)
 7. Balakin I.A. [The impact of digitalization on the organizational structure of banks]. *Modern Science*, 2019, no. 4-1, pp. 93–95. (In Russ.)
 8. Korneeva A.V., Korneev G.U. [Commercial banks: organizational changes]. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava = Bulletin of Altai Academy of Economics and Law*, 2020, no. 11-1, pp. 60–68. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.17513/vaael.1395>
 9. Chernyshova O.N., Fedorova A.Yu., Cherkashnev R.Yu. [Analysis of efficiency of organizational structures of banks]. *Sotsial'no-ekonomicheskie yavleniya i protsessy = Social-Economic Phenomena and Processes*, 2017, vol. 12, no. 3, pp. 216–224.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-effektivnosti-organizatsionnyh-struktur-bankov> (In Russ.)

10. Isaev R.A. *Bank 3.0. Strategii, biznes-protsessy, innovatsii* [Bank 3.0. Strategies, business processes, innovations]. Moscow, INFRA-M Publ., 2016, 161 p.
11. Sandermon K. *Organizatsionnaya struktura: Realizatsiya strategii na praktike* [Organisational Structure: Making Strategy Happen]. Moscow, Al'pina Publisher Publ., 2020, 224 p.
12. Sandhu S., Kulik C.T. Shaping and being shaped: How organizational structure and managerial discretion co-evolve in new managerial roles. *Administrative Science Quarterly*, 2019, vol. 64, iss. 3, pp. 619–658.
URL: <https://doi.org/10.1177/0001839218778018>
13. Berger A.N., Molyneux P., Wilson J.O.S. *The Oxford Handbook of Banking*. Third Edition. Oxford, Oxford University Press, 2022, 1312 p.
URL: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198824633.001.0001>
14. Freixas X., Rochet J.-C. *Microeconomics of Banking*. Second Edition. The MIT Press, 2008, 392 p.

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.