

ОРГАНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ВІДНОСИН В БАНКУ З ФІЛІЯМИ НА ОСНОВІ ВНУТРІШНЬОГО ГОСПРОЗРАХУНКУ

О.А. Криклій¹, Є.М. Терехов²

У статті обґрунтовано, що ефективним регулятором внутрішніх фінансових відносин в банку з філіями є госпрозрахунок, використання принципів якого передбачає створення в банку певної системи організації діяльності та управління – механізму внутрішнього господарського розрахунку.

ВСТУП

ПОСТАВЛЕННЯ ПРОБЛЕМИ

В умовах існуючої тенденції до збільшення масштабів діяльності банки з розгалуженою мережею філій мають значні конкурентні переваги над безфілійними банками. Наявність мережі філій дає банкам додатковий інструмент для територіальної експансії в нові регіони, залучення нових клієнтів, удосконалення продуктового ряду та надання нових видів послуг.

В умовах зниження відсоткової маржі та падіння прибутковості мережа філій банку може сприяти зростанню прибутковості діяльності банку за рахунок економії від масштабу операцій, збільшення асортименту та здійснення спільних проєктів. Але всі перелічені переваги банку з філіями реалізуються лише за умови наявності ефективного механізму організації внутрішніх фінансових відносин.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

При вивченні даного питання, в переважній більшості, вітчизняні фахівці [1, 2, 3] досліджують впровадження госпрозрахунку на рівні підприємств, в банках ця проблема залишається мало дослідженою, відсутні комплексні розробки, які б повністю розкрили теоретичні питання та надали практичні рекомендації щодо використання госпрозрахунку в банках з розгалуженою мережею філій. Дослідженню проблем внутрішнього госпрозрахунку в банках присвячені праці російських науковців А.Ашкинадзе та О. Княжеченко [4, 5, 6] та Т. Нованішиної [7], у вітчизняній науковій літературі дана проблема майже не розглядається.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Для банків з розгалуженою мережею філій, які, як правило, характеризуються складною організаційною структурою та ієрархією управління, диверсифікованим бізнесом, зазначена проблема особливо актуальна. На нашу думку, ключовим елементом фінансового механізму управління філіями банку повинен стати реалізований в банку механізм внутрішнього госпрозрахунку. Зазначений механізм забезпечить оптимальний розподіл ресурсів між філіями банку, сприятиме

¹ Канд. екон. наук, доцент, Українська академія банківської справи НБУ.

² Канд. екон. наук, доцент, Українська академія банківської справи НБУ.

управлінню ризиками, а також стане інструментом аналізу результатів діяльності банку в цілому та його філій зокрема.

ПОСТАВЛЕННЯ ЗАВДАННЯ

Метою даного дослідження є обґрунтування механізму внутрішнього господарського розрахунку в системі фінансового механізму управління філіями банку.

РЕЗУЛЬТАТИ

Госпрозрахунок – багатоаспектне поняття. Це, по-перше, регламентований центральним керівництвом банку спосіб внутрішнього підприємництва структурних підрозділів та філій банку, заснований на відносній оперативно-фінансовій їх самостійності; по-друге, форма контролю центральним офісом банку планових насамперед фінансових показників діяльності філій за допомогою зіставлення фактичного фінансового результату з плановими цільовими завданнями; по-третє, спосіб посилення відповідальності та матеріальної зацікавленості керівників та членів колективу філій банку в підвищенні рентабельності їх діяльності.

Внутрішній госпрозрахунок філії, будучи невід'ємною частиною господарського розрахунку банку в цілому, повинен являти собою його подальший розвиток та конкретизацію на основі доведення госпрозрахункових принципів управління до структурних ланок банку – його філій. Як і госпрозрахунок банку в цілому він покликаний на основі розвитку та підвищення відповідальності структурних підрозділів забезпечити чітке виконання планових завдань, раціональне використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, підвищення якості роботи і на цій основі сприяти зростанню ефективності роботи банку та досягненню його стратегічних цілей.

Однак внутрішній госпрозрахунок повинен будуватися на інших планових, організаційних та правових засадах, ніж госпрозрахунок банку. Зазначена відмінність обумовлена тим, що внутрішній госпрозрахунок покликаний регулювати та організовувати відносини між структурними підрозділами банку, що виникають у процесі їх діяльності, тоді як госпрозрахунок банку регулює та організує відносини самих банків у процесі їх діяльності на фінансовому ринку.

Принципи, на яких базується впровадження госпрозрахунку, повинні бути єдині для всіх філій банку, разом з тим місце кожної філії в ієрархічній структурі управління, притаманні їй організаційно-технічні та економічні особливості призводять до певних відмінностей в організації господарського розрахунку: виборі планових, розрахункових та оцінних показників, основних та додаткових умов преміювання, порядку нормування трудових та матеріальних витрат; організації обліку результатів діяльності; регулюванні внутрішніх взаємовідносин між філіями та ін. Все це призводить до необхідності врахування цих особливостей в межах єдиної системи внутрішнього господарського розрахунку банку.

Використання принципів господарського розрахунку в управлінні передбачає створення в банку певної системи організації діяльності та управління – механізму внутрішнього господарського розрахунку.

Основними елементами механізму внутрішнього господарського розрахунку повинні бути:

- оперативно-виробнича та майнова самостійність філій, розмежування та визначення функцій, прав та обов'язків госпрозрахункового підрозділу, його керівників та працівників, економічне забезпечення самостійності підрозділу шляхом виділення в його розпорядження ресурсів, необхідних для виконання планових завдань;

- обґрунтоване нормування використання трудових та матеріальних

ресурсів;

- планування, що чітко та своєчасно визначає завдання, місце та роль кожної філії у виконанні тактичних та стратегічних планів банку;
- облік та звітність, що точно, достовірно та своєчасно характеризує стан справ, фактичний внесок кожної філії в загальнобанківські результати діяльності;
- регулювання відносин між госпрозрахунковими підрозділами, забезпечення чіткого порядку дотримання матеріальної відповідальності за недоліки в роботі, віднесення втрат на результати роботи того госпрозрахункового підрозділу, яке винне в них;
- аналіз діяльності та контроль за результатами роботи кожного госпрозрахункового підрозділу, швидке підведення підсумків та оцінка діяльності філій; доведення результатів до всіх працівників банку;
- матеріальне заохочення за результатами роботи, відповідальність за недоліки.

Ефективність функціонування внутрішнього господарського розрахунку залежить від комплексної реалізації таких умов:

- розроблення механізму господарського розрахунку, що забезпечує в конкретних умовах банку послідовне використання його принципів при мінімальних витратах праці управлінського персоналу;
- дотримання принципу системності його впровадження, що передбачає використання госпрозрахункових відносин в організації діяльності всіх структурних підрозділів банку, пов'язаних між собою постійними фінансовими відносинами;
- забезпечення такої організації нормування, планування, лімітування, обліку та аналізу, яка б відповідала вимогам госпрозрахункового методу управління; свідомої та активної участі в розвитку госпрозрахункових відносин у банку.

У системі госпрозрахунку філій є певні недоліки, які необхідно враховувати та розробляти заходи щодо їх усунення при створенні системи фінансового управління філіями:

- може бути знижена ефективність деяких видів діяльності, що особливо стосується загальних служб банку;
- існує небезпека порушення ефекту синергії великого банку;
- існує небезпека того, що філії не зможуть швидко реагувати на негативні зміни в зовнішньому середовищі;
- може порушитися узгодженість дій філій та головного офісу банку;
- існує небезпека того, що короткострокові інтереси філій переважатимуть над довгостроковими.

Для того щоб максимально ефективно використовувати сильні сторони системи госпрозрахунку філій банку, з одного боку, та ефективно протидіяти її недолікам, з іншого, при визначенні ролі філій банку в цій системі, на нашу думку, необхідно враховувати такі принципи:

- принцип кількісної визначеності цілей діяльності;
- принцип інтегральної відповідальності за результати діяльності;
- принцип "внутрішнього підприємництва";
- принцип збереження синергії банку;
- принцип регулювання внутрішньобанківських відносин.

Узагальнивши дослідження науковців, що займаються зазначеною проблематикою, нами визначено дві основні моделі внутрішнього госпрозрахунку: повний та частковий госпрозрахунок.

Повний госпрозрахунок ефективний для великих банківських структур, оскільки дозволяє оцінювати філії як окремі і практично незалежні один від одного банківські бізнеси та передбачає створення максимально автономних і самодостатніх бізнес-підрозділів у філіях. Всі

філії переводяться на повну самооплатність і відповідають не тільки за свої прямі доходи і витрати, але і за належну їм частину загальнобанківських витрат.

Спосіб фінансового управління мережею філій, заснований на частковому госпрозрахунку, передбачає створення ієрархічної мережі тісно пов'язаних і контрольованих підрозділів філії і головного банку. За даною моделлю кожна філія відповідає тільки за свої прямі доходи і витрати; загальнобанківські підрозділи існують як єдині функціональні служби, а їх витрати не підлягають перерозподілу.

Типових рекомендацій щодо застосування тих чи інших моделей не існує, кінцевий вибір здійснюється із врахуванням багатьох факторів, до яких належать характеристики зовнішнього середовища діяльності банку, внутрішніх умов та тих цілей, що ставляться перед банком в різні періоди його діяльності. Одним з таких факторів є розгалуженість мережі філій, що визначає в першу чергу ступінь пов'язаності бізнес-процесів банку (чим більша кількість філій, тим вищий ступінь пов'язаності діяльності філій) та обсяги внутрішньобанківського обороту ресурсів (чим більша кількість філій, тим, як правило, більші обсяги внутрішньобанківських операцій з купівлі-продажу ресурсів), що вимагає врахування до моделі госпрозрахунку якомога більшої кількості елементів.

Важливим фактором, що повинен враховуватися при побудові фінансового механізму управління філіями є те, що філії банку різняться одна від одної характером операцій, що ними виконуються, ступенем участі у виконанні загальних завдань, що стоять перед банком та іншими індивідуальними особливостями, які при організації внутрішнього госпрозрахунку не дозволяють розробити єдину систему фінансового планування, аналізу та контролю. Наявність внутрішньобанківського обороту грошових коштів обумовлює необхідність структуризації банку на філії, що залучають ресурси та філії, які їх розміщують.

Отже, з погляду функціонального призначення філії запропоновано класифікувати таким чином:

- філії, що працюють тільки на залучення ресурсів;
- філії, що працюють тільки на розміщення ресурсів;
- філії, що працюють і на розміщення, і на залучення ресурсів.

Зазначені вище відмінності в діяльності філій зумовлюють різні підходи до оцінки їх результатів залежно від того, є філія донором та/або споживачем фінансових ресурсів.

Для вирішення даної проблеми нами запропоновано використовувати механізм трансфертних цін, за якими філії, що розміщують ресурси, можуть купувати їх у філій, що залучають ресурси.

Враховуючи модель внутрішнього госпрозрахунку та впровадження трансфертного ціноутворення результати діяльності філії пропонується визначати таким чином (рис. 1).

Отже, як свідчать результати проведеного нами дослідження, впровадження внутрішнього госпрозрахунку повинно врахувати такі ключові компоненти:

- розроблення механізму трансфертного ціноутворення (для моделі повного та часткового госпрозрахунку);
- розроблення механізму розподілу загальнобанківських витрат (для моделі повного госпрозрахунку).

ВИСНОВКИ

Побудова системи фінансового управління філіями банку на основі внутрішнього госпрозрахунку при дотриманні принципів, зазначених вище, з нашої точки зору може стати одним з потужних внутрішніх резервів подолання кризових явищ у сфері прибутковості діяльності мережі філій банку.

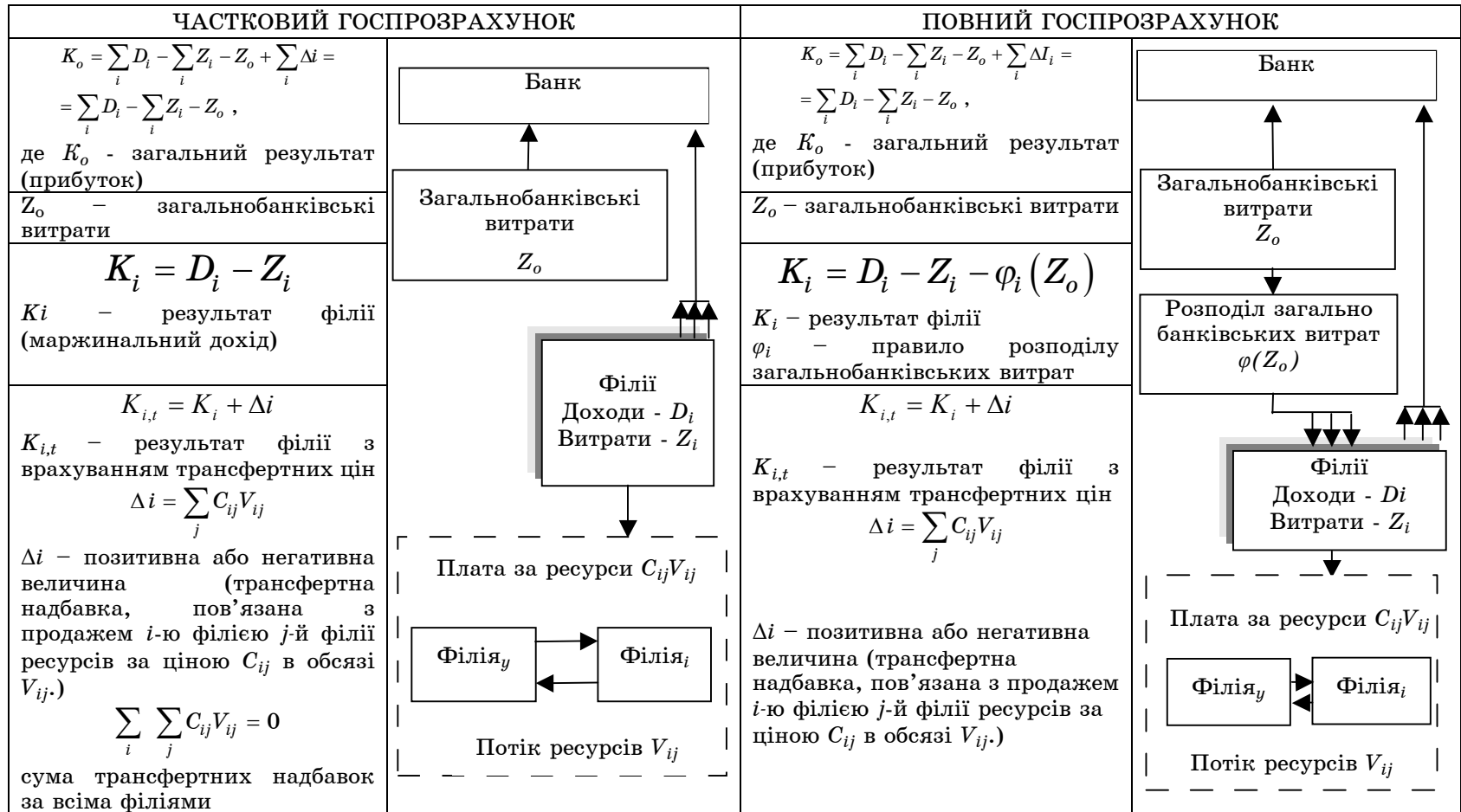


Рисунок 1 - Алгоритм оцінки діяльності філій банку з урахуванням моделі госпрозрахунку та трансфертного ціноутворення

SUMMARY

In the article grounded, that the effective regulator of internal financial relations in a bank with branches is self-supporting basis, the use of principles of which foresees creation in the bank of the certain system of organization of activity and management – to the mechanism of internal economic calculation.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Москаленко В.П. Хозрасчет предприятия: опыт организации и повышение роли в условиях рынка.- Сумы: Слобожанщина, 1997.- 64 с.
2. Москаленко В.П. Хозрасчетный механизм предприятия в условиях самофинансирования.- М.: Машиностроение, 1988.- 124 с.
3. Москаленко В.П. Хозрасчет предприятия: опыт организации и повышение роли в условиях рынка.- Сумы: Слобожанщина, 1997.- 64 с.
4. Ашкинадзе А. Практические аспекты организации внутреннего хозрасчета в коммерческом банке //Вестник АРБ. – 2002. - № 11. – С. 6-15
5. Ашкинадзе А., Княжеченко Е. Организация хозрасчета в коммерческом банке // Аналитический банковский журнал.- 2001. - № 6. - С.7-15
6. Ашкинадзе А. Финансовая структура и внутренний хозрасчет в коммерческом банке // Оперативное управление и стратегический менеджмент в коммерческом банке. – 2001. - № 3. – С. 27-32.
7. Новашина Т.С. Хозрасчет в российском банке: дань моде или закономерность // Оперативное управление и стратегический менеджмент в коммерческом банке.- 2003. - № 2.- С. 9-14.

Надійшла до редакції 12 грудня 2006 р.