

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

## **ВНУТРІШНІЙ ГОСПРОЗРАХУНОК ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФІЛІЙ БАНКУ**

*У статті розглянуто сутність та особливості внутрішнього госпрозрахунку як інструмента управління фінансовою діяльністю філій, та наведено основні принципи, яких необхідно дотримуватись для максимально ефективного використання системи госпрозрахунку філій.*

*Ключові слова: філія, філіальна мережа, внутрішній госпрозрахунок, центр фінансової відповідальності.*

Система управління прибутковістю філій комерційного банку являє собою сукупність відносин функціональних, продуктових та територіальних підрозділів банку, що відповідають за фінансові результати в процесі прийняття управлінських рішень з питань формування, розподілу та використання прибутку філіальної мережі банку.

При управлінні прибутковістю окремих підрозділів банку, на наш погляд, доцільно використовувати поняття госпрозрахунку як важливого інструмента внутрішньобанківського управління.

Госпрозрахунок – багатоаспектне поняття. Це, перше, регламентований центральним керівництвом банку спосіб внутрішнього підприємництва структурних підрозділів та філій банку, що є центрами фінансової відповідальності, заснований на відносній оперативно-фінансовій їх самостійності; по-друге, форма контролю центральним офісом банку планових, насамперед, фінансових показників діяльності філій за допомогою співставлення 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.

Центр фінансової відповідальності банку являє собою підрозділ (або групу підрозділів) банку, виділений за ринково-продуктовою або функціональною ознакою, що надає певний перелік основних і/або додаткових видів банківських послуг та повною мірою контролює різноманітні аспекти формування та розподілу прибутку. Здійснює управління такою бізнес-одиницею менеджер, що приймає управлінські рішення та є відповідальним за виконання планових кількісних, цінкових та фінансових показників.

Побудова центрів фінансової відповідальності в банку з позиції управління рентабельністю його філій дозволяє:

- пов'язати систему управління прибутком філіальної мережі з організаційною структурою банку, що орієнтована на окремі ринково-продуктові та/або функціональні комбінації;
- використовувати більш тісний зв'язок матеріального стимулювання персоналу філій з фінансовими результатами їх діяльності;

- децентралізувати до певних меж прийняття рішень у галузі формування, розподілу та використання прибутку;
- враховувати місцеві регіональні особливості ринково-продуктової комбінації з метою підвищення гнучкості в управлінні рентабельністю філій банку;
- визначити відповідальність керівників філій за формування, розподіл та використання прибутку.

У системі госпрозрахунку філій є певні недоліки, які необхідно враховувати та розробляти заходи щодо їх усунення при створенні системи 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 центри фінансової відповідальності не зможуть швидко реагувати на негативні зміни в зовнішньому середовищі;
- може порушитися узгодженість дій центрів фінансової відповідальності та центрального офісу банку;
- існує небезпека того, що короткострокові інтереси центрів фінансової відповідальності 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 необхідно враховувати наступні принципи:

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

### *Принцип кількісної визначеності цілей*

Цей принцип діяльності означає, що перед кожною філією повинна бути поставлена ціль (система взаємно підтримуючих цілей) і ця ціль повинна мати конкретне кількісне значення та спосіб вимірення ступеня її досягнення; у філіях банку пропонується використовувати показник

розрахункового прибутку, що комплексно відображає ефективність діяльності тієї чи іншої філії банку. Цей інтегральний показник для цілей управління може доповнюватися іншими показниками:

- кількісними, які характеризують обсяг продажів банківських продуктів філіями (наприклад, залишки коштів на рахунках корпоративних та приватних клієнтів, обсяг кредитного портфеля філії, кількість емітованих пластикових карток та ін.);
- ціновими, що характеризують цінову (процентну та тарифну) політику філії в розрізі банківських продуктів (наприклад, максимальна, мінімальна та середня ставки за наданими у звітному періоді кредитами, ставки відсотка, сплачені за залученими коштами);
- фінансовими, що характеризують різноманітні операційні витрати в розрізі банківських продуктів (наприклад, доходи за кредитами, доходи від послуг інкасації, відсотки, сплачені за користування грошовими коштами клієнтів).

Зазначені показники фіксуються як цільові в бізнес-плані на відповідний плановий період; ступінь досягнення цільових показників виражається в проценті виконання плану по прибутку та іншим цільовим показникам у процесі моніторингу виконання бізнес-плану.

#### *Принцип інтегральної відповідальності за результати діяльності*

Філія повинна бути відповідальна не тільки за кількісні показники прибутку, але й за прибутково-ринкову комбінацію. Хоча, безумовно, показник прибутковості узагальнено відбиває результати діяльності філії банку і є найбільш зручним для здійснення управління в системі госпрозрахунку, необхідно зазначити наявність зв'язку між конкурентною позицією, часткою ринку та прибутковістю філії, з огляду на що філія повинна активно брати участь у складанні бізнес-плану своєї продуктово-ринкової комбінації та виконувати його.

#### *Принцип "внутрішнього підприємництва"*

Цей принцип означає персоніфікацію відповідальності за цільові показники діяльності філії та передбачає, що головою кожного центру фінансової відповідальності повинна бути відповідальна особа – менеджер, що має чітко визначену сферу прийняття самостійних управлінських рішень та зону відповідальності.

#### *Принцип збереження синергії банку*

Децентралізація інтегральної підприємницької відповідальності та цілей банку повинна здійснюватися до певних меж, за якими втрачається ефект масштабу діяльності банку.

Використовуючи методологію І. Ансофа (Ансофф І. Стратегическое управление. Монография. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.) щодо банку, можна виявити декілька проявів корпоративної синергії у філіях банку, що є центрами фінансової відповідальності.

1. Синергія продажу банківських продуктів, яка означає переваги єдиної системи організації

продажу банківських продуктів у сфері маркетингу та реклами; приклади такої синергії – створення єдиних для всіх філій банку стандартів корпоративного стилю, стандартів обслуговування, стандартів здійснення банківських операцій, єдиного технологічного реєстру всіх продуктів та послуг даного банку та ін.

2. Операційна синергія, що означає переваги від централізації загальних операційних функцій, наприклад, створення єдиного для всіх філій розрахункового, касового, вексельного центрів банку; результатом такої синергії є економія на неопераційних витратах.
3. Синергія штабних функцій, що означає неможливість делегування ряду функцій, які виконуються центральним офісом банку, його територіальним підрозділам, наприклад, функцій міжнародних зв'язків, управління структурою балансу банку, а також експлуатації та підтримання інформаційної системи банку. На відміну від операційної синергії, що означає економічну доцільність централізації деяких операційних функцій, штабна синергія розповсюджується на ті зони відповідальності, які неможливо відокремити від центрального офісу банку.
4. Синергія цілей, яка означає, що при постановці цільових показників діяльності філіям банку та при їх виконанні існує загальна, генеральна для їх усіх ціль, тобто стратегічна мета всього банку, що є похідною від місії банку.

#### *Принцип регулювання внутрішньобанківських відносин*

Він здійснюється на контрактній основі з приводу внутрішньобанківського обороту послуг та фінансових ресурсів. У банку можна виділити декілька ліній таких контрактних відносин:

- контрактні відносини між територіальними підрозділами банку та загальними службами, наприклад, між філією та розрахунковим або касовим центром банку. Оскільки і територіальні підрозділи, і загальні служби є центрами фінансової відповідальності, то це дає можливість для обміну внутрішніми послугами на комерційній основі;
- контрактні відносини між різними територіальними підрозділами, наприклад, з питань перерозподілу фінансових ресурсів або лімітів кредитних ризиків від однієї філії іншій.

Побудова системи управління філіями банку як центрами фінансової відповідальності при дотриманні вищезазначених принципів, з нашої точки зору, може стати одним із потужних внутрішніх резервів подолання кризових явищ у сфері прибутковості діяльності філіальної мережі комерційного банку.

*Summary*

In article are considered essence and particularities of the internal self-supporting running as instrument of management financial activity branch and offered cardinal principles, which necessary to keep the system of the self-supporting running branch for greatly efficient use.

Криклій, О.А. Внутрішній госпрозрахунок як основа управління фінансовою діяльністю філій банку [Текст] / О.А. Криклій // Вісник Української академії банківської справи. - 2002. - № 2. - С.91-93.