

*Н.П. Шульга, д-р екон. наук, проф.,
Київський національний торговельно-економічний університет*

ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРУКТУРИ БАНКУ

Посилення банківської конкуренції, зниження рівня маржі при одночасному зростанні вимог до якості обслуговування клієнтів обумовлює необхідність запровадження ринкових відносин всередині банку. Першим кроком до розв'язання цих проблем є формування фінансової структури банку, яка являє собою сукупність центрів фінансової відповідальності (ЦФВ), що поділяються на окремі міні-центри, кожен з яких має певне функціональне призначення та взаємодіє з іншим.

Результати наукових досліджень, пов'язаних з формуванням фінансової структури суб'єктів господарювання, викладені в основному з позиції виробничого підприємства. Разом з тим з огляду банку фінансова структура розглядається лише в окремих статтях. Відсутність глибоких теоретичних напрацювань та велике практичне значення фінансової структури в банківській діяльності обумовило необхідність даного дослідження.

Фінансова структура відіграє важливу роль у діяльності банку. Без її чіткого окреслення неможливо:

- налагодити в банку дієвий механізм бюджетування; встановити, які бізнес-підрозділи генерують позитивний або негативний фінансовий результат;
- отримати інформацію про ефективність бізнесу банку через оцінку діяльності бізнес-підрозділів та бізнес-напрямів з метою підвищення ефективності управління ними;
- раціонально розподілити загальнобанківські витрати, що дозволяє об'єктивно визначити маржинальний та кінцевий прибуток по бізнес-підрозділах, продуктах, клієнтах тощо;
- налагодити ефективну систему матеріального заохочення співробітників кожного бізнес-підрозділу залежно від його вкладу в загальний прибуток банку;
- забезпечити тісні комунікаційні зв'язки між структурними одиницями банку (регіональними установами, підрозділами тощо).

На наш погляд, формування фінансової структури банку має здійснюватися відповідно до таких принципів:

- ієрархічності (виділяються консолідуючі та базові ЦФВ);
- відповідальності (ЦФВ несуть відповідальність за проведені операції й отримані результати);
- відповідності (виконання ЦФВ банківських операцій, згрупованих за певною ознакою – продуктом, категорією клієнтів, типом витрат

тощо або за виконанням функцій щодо сервісного супроводження банківських операцій);

- ефективності (визначається вклад кожного ЦФВ у “фінансову копилку” банку).

У банківській практиці зустрічаються два підходи до побудови фінансової структури банку, які доцільно охарактеризувати як спрощений та вдосконалений. Перший полягає в тому, що фінансова структура збігається з організаційною структурою. Це означає, що ЦФВ можуть бути департаменти, управління або відділи, які виділені в організаційній структурі.

Відповідно до вдосконаленого підходу фінансова структура банку не тотожна організаційній. При цьому декілька організаційно відокремлених підрозділів входять до одного ЦФВ або в межах одного підрозділу виділяються декілька ЦФВ.

Діагностика фінансових структур в окремих вітчизняних банках дозволила виявити різні їх типи.

До найпростіших з них належать фінансові структури, в яких виокремлено два або три ЦФВ: центр прибутку (підрозділи, які обслуговують клієнтів та генерують банку дохід), центр витрат (підрозділи, які не отримують доходів) і венчур-центр (підрозділи або регіональні установи – до періоду їхньої окупності).

В окремих банках застосовується фінансова структура, в якій ЦФВ поділяються за формою участі у фінансовому результаті. Така фінансова структура може формуватися за двома ознаками: територіальною та функціональною. Відповідно до територіальної ознаки кожна регіональна установа та головний офіс банку розглядаються як окремий ЦФВ. За функціональною ознакою здійснюється виокремлення ЦФВ з огляду їхньої спеціалізації та виконуваних функцій.

При виборі фінансової структури, на нашу думку, банку необхідно враховувати такі чинники:

- потреби менеджменту в наявності детальної інформації щодо доходів та витрат у горизонтально-вертикальній матриці бюджету банку (по вертикалі розташовані регіональні установи, а по горизонталі – бізнеси, продукти, клієнти, канали збуту банківських продуктів, проекти);
- потенційні можливості програмного продукту;
- рівень організації управлінського обліку;
- кваліфікація персоналу.

Впровадження адекватної ринковим умовам функціонування банку фінансової структури сприятиме підвищенню ефективності управління, зміцненню конкурентноздатності на ринку та забезпеченню зростання його доданої вартості.