

## **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ С ПОМОЩЬЮ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ**

**Ж.И. ТОРЯНИК**

*Харьковский институт банковского дела Университета банковского дела  
Национального банка Украины,  
г. Харьков, Украина*

### **ВВЕДЕНИЕ**

На современном этапе экономического развития среди проблем, связанных с выходом Украины из кризисного состояния, особенное значение имеет формирование эффективной банковской системы. Стабильность и динамическое развитие отечественной экономики зависит от уровня достаточности ресурсного потенциала банков, который выступает предпосылкой оживления инвестиционной активности в стране и интеграции банковской системы в мировое сообщество.

Потребность в поиске внутренних резервов повышения эффективной деятельности банковских учреждений побуждают процессы укрупнения отечественных банков и конкуренция со стороны иностранных банков. Это в свою очередь свидетельствует о качественных изменениях в банковской системе страны, но требует снижения собственных расходов и эффективного управления ресурсным потенциалом банков. Важным инструментом решения такого рода задач выступает логистизация банковской деятельности, в основе которой заложен мощный потенциал повышения ее эффективности путем внедрения научных методов регулирования банками разного рода экономических потоков, которые возникают в процессе их взаимодействия с субъектами материальной сферы.

Недостаточно исследованными остаются вопросы теоретического наполнения и практического применения универсальной концепции логистики в банковской системе с точки зрения ее стабильности, эффективности и конкурентоспособности.

Цель данной статьи – обоснование целесообразности использования логистических систем в формировании Центра перераспределения ресурсного потенциала банка.

### **РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ**

Среди основных проблем, которые касаются эффективного управления ресурсами банка, следует выделить: создание эффективных механизмов с целью повышения доходности и снижения расходов; оценка деятельности отдельных структурных единиц; построение финансовых взаимоотношений между подразделениями; обеспечение контроля использования ресурсов и финансовой дисциплины; расчет рентабельности и самоокупаемости отдельных подразделений.

Невозможность прямого использования иностранного опыта, который осуществляется только в условиях развитых финансовых рынков и учитывает особенности разработанных систем управления ресурсами, способствует разработке разных подходов управления внутрибанковскими ресурсами на основе бюджетирования. При этом проблемами бюджетирования выступает неопределенность в схеме покупки/продажи ресурсов между внутренними подразделениями, отнесение общепанковских расходов на каждую бюджетную единицу, а также отсутствие органа, который будет координировать привлечение и размещение ресурсов.

Следует отметить, что бюджетирование невозможно без выделения центров ответственности, которые существуют на принципах самофинансирования, внутрихозяйственного механизма между ними [5].

В последние годы сложилась положительная тенденция, связанная с разработкой концептуальных подходов к теории и методологии логистики. Один из таких подходов базируется на классификации разделов логистики за признаками изменения количественных параметров потока ресурсов [4]. Использование логистических систем, по нашему мнению, присуще процессу обеспечения достаточности ресурсного потенциала банков.

Следует отметить, что одним из ключевых понятий логистики является понятие логистической системы. Логистическая система – система управления потоками ресурсов с целью обретения ими количественных параметров и качественных характеристик в соответствии с внешней средой [1].

Для формирования логистической системы обеспечения достаточности ресурсного потенциала банков целесообразно выделить основные ее составляющие.

Звено логистической системы – координационное подразделение с определенными обязанностями, которое выполняет функции управления потоками формирования и распределения ресурсного потенциала банка и определение его достаточности.

Логистический канал – совокупность звеньев логистической системы достаточности ресурсного потенциала, которые последовательно осуществляют прямое или не прямое влияние на основные или сопутствующие логистические потоки прогнозирования, формирования и распределения ресурсного потенциала банка без изменения их параметров, начиная с источников возникновения каждого из них к источникам поглощения. Основные особенности логистического канала:

- ориентация на локального потребителя логистического потока, которым является ресурсный потенциал банка, без изменения его параметров в дальнейшем;
- игнорирование сопутствующих основных логистических потоков, которые дополнительно проходят через входные в указанный канал звенья логистической системы;
- использование транзитной формы движения ресурсов.

Логистическая цепочка – совокупность звеньев логистической системы, которые последовательно осуществляют прямое или не прямое влияние на основной логистический поток (ресурсный потенциал банка) с целью сохранения его параметров и последовательно или параллельно – на сопутствующие логистические потоки (погашение обязательств банка перед кредиторами, разработка и внедрение новых банковских продуктов, которые не предполагались, изменение ценовой политики банка относительно привлеченных и размещенных средств) с целью изменения их параметров начиная из источников возникновения каждого из них к источникам поглощения.

Логистическая цепочка проектируется в условиях, когда осуществляется перемещение крупных логистических потоков в пределах обслуживания заказчиков (подразделений банка) ресурсов; заказчик ресурсов не выдвигает дополнительных требований относительно обслуживания основного логистического потока, предоставляя субъекту управления логистической системы право самостоятельного принятия решений; есть возможность оптимизации деятельности инфраструктуры, которая обслуживает логистическую систему.

Логистический эшелон – совокупность звеньев логистической системы, которые последовательно или опосредованно осуществляют прямое или опосредствованное влияние на основной логистический поток (ресурсный потенциал банка) с целью изменения его параметров и последовательно – на сопутствующие логистические потоки (погашение обязательств банка перед кредиторами, разработка и внедрения новых банковских продуктов, которые не предполагались, изменение ценовой политики банка относительно привлеченных и размещенных средств) без изменения их параметров, начиная с источников возникновения каждого из них к источникам поглощения.

Главное отличие логистического эшелона от логистического канала состоит в возможности увеличивать (уменьшать) количественные параметры основного логистического потока за счет варьирования возможностями звеньев логистической системы.

Логистический каскад – совокупность звеньев логистической системы (логистических каналов и цепочек), которые последовательно или параллельно осуществляют влияние на основной и сопутствующие логистические потоки с целью изменения их параметров, начиная с источников возникновения каждого из них к источникам поглощения.

Все выше приведённые определения учитывают возможности последовательного и параллельного влияния на логистические потоки, предусматривают чёткое определение границ логистической системы за счёт выделения источников возникновения и поглощения каждого из логистических потоков. Организация движения логистических потоков предусматривает две стадии – проектную и исполнительную.

На проектной стадии целесообразно выделить два уровня:

- определение элементов логистической системы и взаимосвязей между ними (состав и структура системы);
- согласование между звеньями логистической системы (каналах, цепях, эшелонах и каскадах) относительно возможного перемещения логистических потоков.

На исполнительной стадии каналы, цепи, эшелоны и каскады осуществляют движение логистических потоков в соответствии с интересами заказчиков ресурсов и оптимизации ресурсов.

Таким образом, можно предоставить следующее определение логистической системы достаточности ресурсного потенциала банка – это совокупность субъекта и объектов управления, которые осуществляют подготовку к взаимодействию, прямое или не прямое влияние на совокупность основных и сопутствующих потоков ресурсов с целью сохранения и/или изменения их параметров от источников возникновения каждого из них к каналам поглощения.

На наш взгляд, целесообразно разделить логистическую систему достаточности ресурсного потенциала с точки зрения накопления и распределения (рис. 1 и 2).

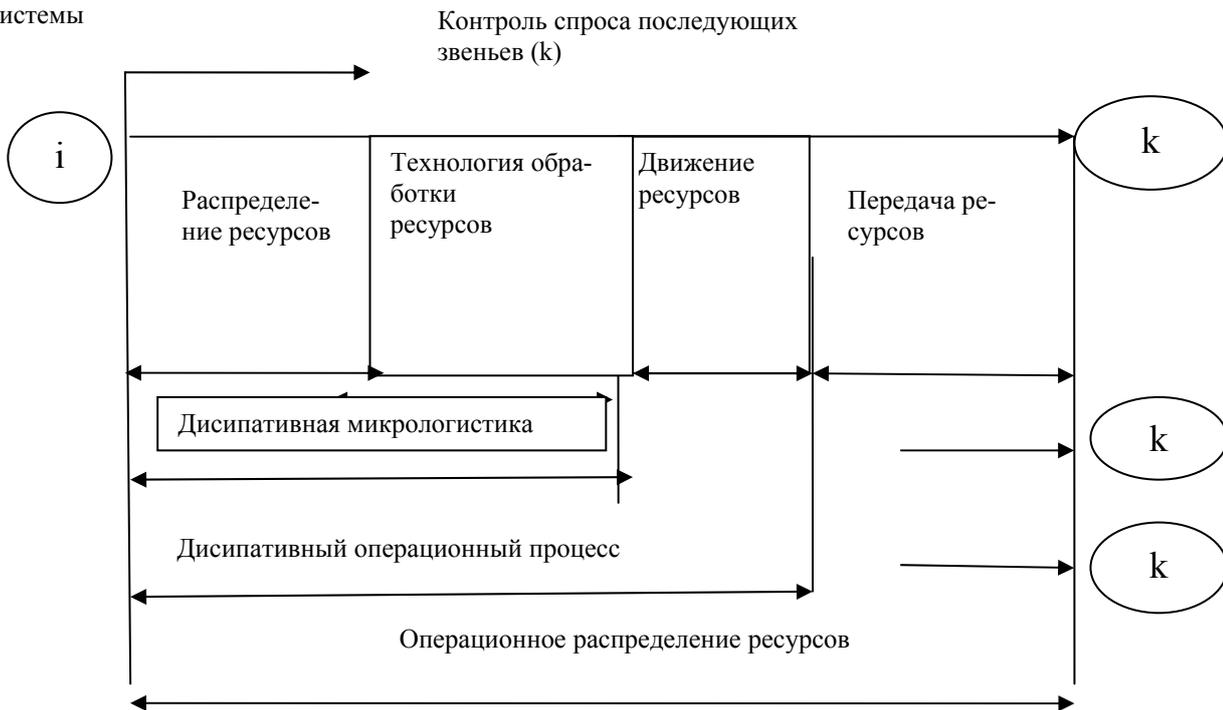


**Рисунок 1 – Основные виды операционного фокусирования (накопления) ресурсов с точки зрения логистического подхода**

Особенностями приведенных схем выступает то, что можно выделить такие виды операционной деятельности банка, как получение и передача ресурсов с целью исключения возможности задержки ресурсов в промежуточных звеньях операционной системы; введение понятий систем накопления и распределения ресурсов; разделение логистических и технологических процессов, связанных с процедурой формирования и размещения ресурсного потенциала.

Оба вида деятельности связаны с изменением количественных и качественных характеристик объектов, но в первом случае – это локально обособленный объект (ресурсный потенциал), а во втором – совокупность данных объектов, упорядоченных во времени за определенным признаком (структурные компоненты ресурсного потенциала).

Таким образом, рассматривая проблему обеспечения достаточности ресурсного потенциала банка с использованием логистических систем, пришли к выводу, что для успешного функционирования системы особое значение имеет организация процесса внутреннего перераспределения ресурсов банка. При этом возникает потребность в формировании независимого подразделения банка, который будет отвечать за организацию продаж ресурсов и покупку активов – Центра перераспределения ресурсов на основании внедрения системы бюджетирования.



**Рисунок 2 – Основные виды операционной диссипации (распределения) ресурсов с точки зрения логистического подхода**

При внедрении указанного подразделения в банке будет функционировать механизм биржевого типа, с отличием, что управление соглашениями происходит под контролем Центра перераспределения ресурсов. Целью организации Центра перераспределения ресурсов является необходимость установления системы самокупаемости и самофинансирования большого количества подразделений банка, обособление подразделений, которые будут заниматься привлечением и размещением ресурсов, которые получают доход, не связанный с ресурсами.

Основным отличием Центра перераспределения ресурсов от Казначейства является рыночный подход к распределению ресурсов. При внедрении такого органа управления ресурсами в банке другие подразделения, которые привлекают ресурсы, выставляют их свободные остатки и продают только тем, кто из структурных единиц предложит за эти средства больший процент. Таким образом, подразделения банка, которые работают с наибольшей доходностью, имеют возможность приобрести ресурсы в большем количестве и тем самым получить больше прибыли как для собственного центра финансовой ответственности, так и для банка в целом.

Таким образом, в банке происходит моделирование рыночных отношений, и распределение ресурсов осуществляется на основании реального спроса. Основными положительными моментами при этом выступают: размещение ресурсов в соответствии с рыночным спросом и предложением; увеличение заинтересованности работников в получении прибыли; повышение рентабельности деятельности банка; отсутствие потребности в трансфертном ценообразовании. К отрицательным моментам следует отнести усилие подразделений банка на максимизацию текущей доходности и получение прибыли; возможные споры между работниками разных подразделений банка. Следует отметить, что с целью устранения отрицательных результатов, целесообразно создание двух профильных комитетов – венчурного комитета и комитета управления активами и пассивами. Главной целью деятельности венчурного комитета является развитие перспективных направлений деятельности, оценка рынка, прогнозирование или создание нового спроса, а также внедрение новых банковских продуктов и видов бизнеса, которые не достигли самостоятельности. Финансирование указанных проектов должно быть осуществлено за счет собственного бюджета банка. К задачам указанного комитета можно отнести полномочие относительно разработки стратегий и проведения маркетинговых исследований, которые невыгодно осуществлять подразделениям, которые отве-

чают за привлечение и размещение ресурсов.

К задачам комитета управления активами и пассивами относятся оценка, определение оптимального уровня между доходностью и рисками, разработка ограничений финансовых рисков, контроль за ликвидностью баланса банка и прогнозированием позиции относительно ликвидности, определение потребности в ликвидных средствах и выбор альтернативных источников средств, анализ и мониторинг эффективности работы банка, координация между подразделениями, которые привлекают и размещают средства.

Следует отметить, что одним из актуальных вопросов при внедрении выше указанной модели управления ресурсным потенциалом банка выступает финансирование обслуживающих подразделений банка относительно распределения расходов. На наш взгляд, целесообразно предложить два способа финансирования обслуживающих подразделений. Сущность первого способа заключается в том, что средства в бюджете расходов перераспределяются на отделы, которые находятся на самофинансировании, и подразделения, которые получают доход несвязанный с механизмом привлечения и размещения ресурсов (рис. 3). При этом разработка такой модели осуществляется существенно индивидуальным подходом и зависит от структуры, перечня и особенностей банковских операций.

Таким образом, все расходы, т.е. сумма прямых и непрямых расходов, будет составлять величину самоокупаемости любого отдела. Среди преимуществ первой модели перераспределения расходов целесообразно выделить: точность в оценке финансовых результатов; возможность руководства регулировать перераспределение общехозяйственных расходов между бюджетными единицами с целью регулирования прибыли.

Основными недостатками модели перераспределения доходов является: стимулирование снижения расходов у вспомогательных служб и небольших по объему доходов подразделений; сложность построения и запутанность между подразделениями; возможное ухудшение взаимоотношений между подразделениями и работниками банка. Это проявляется из-за того, что все расходы вспомогательных служб переносятся на подразделения, которые находятся на самофинансировании. Для небольших по объему доходов подразделений общехозяйственные расходы могут быть существенно выше собственных, и тогда им также невыгодно сокращать собственные расходы, так как сумма общехозяйственных расходов не разрешит получать существенную прибыль.

Сущность следующей модели перераспределения расходов вспомогательных подразделений банка заключается в том, что расходы не распределяются на подразделения банка, которые находятся на самофинансировании (рис. 4). Управление ими является прерогативой администрации банка.

Таким образом, покрытие общеорганизационных расходов будет осуществляться прямо из бюджета доходов банка, а подразделения, которые находятся на самофинансировании, смогут определять результаты деятельности, исходя из прямых реальных доходов и прямых расходов, т.е. величиной самоокупаемости по схеме, представленной на рисунке 4, есть только прямые расходы.

Положительные черты указанной модели: эффективно действует как саморегулирующий механизм оптимизации и сокращения расходов для всех подразделений, которые привлекают и размещают ресурсы; не влияет на психологический климат в коллективе; относительная простота при разработке, внедрении и оперативном управлении; стимулирует подразделения, которые привлекают и размещают ресурсы к активному поиску новых и увеличению существующих доходов; требует меньше расходов на реализацию модели и ее оперативное управление. Отрицательные аспекты: финансовые результаты не содержат полной оценки расходов; прозрачность схемы не разрешает использовать руководством банка средства давления на подразделения.

Таким образом, можно сказать, что модель перераспределения общехозяйственных расходов через прямые расходы является более прогрессивной и может быть рекомендована большинству банков. Однако определение наиболее оптимального подхода к внутрибанковскому управлению ресурсами на базе бюджетирования, на наш взгляд, должно быть процессом для каждого банка индивидуальным и зависеть от его особенностей.

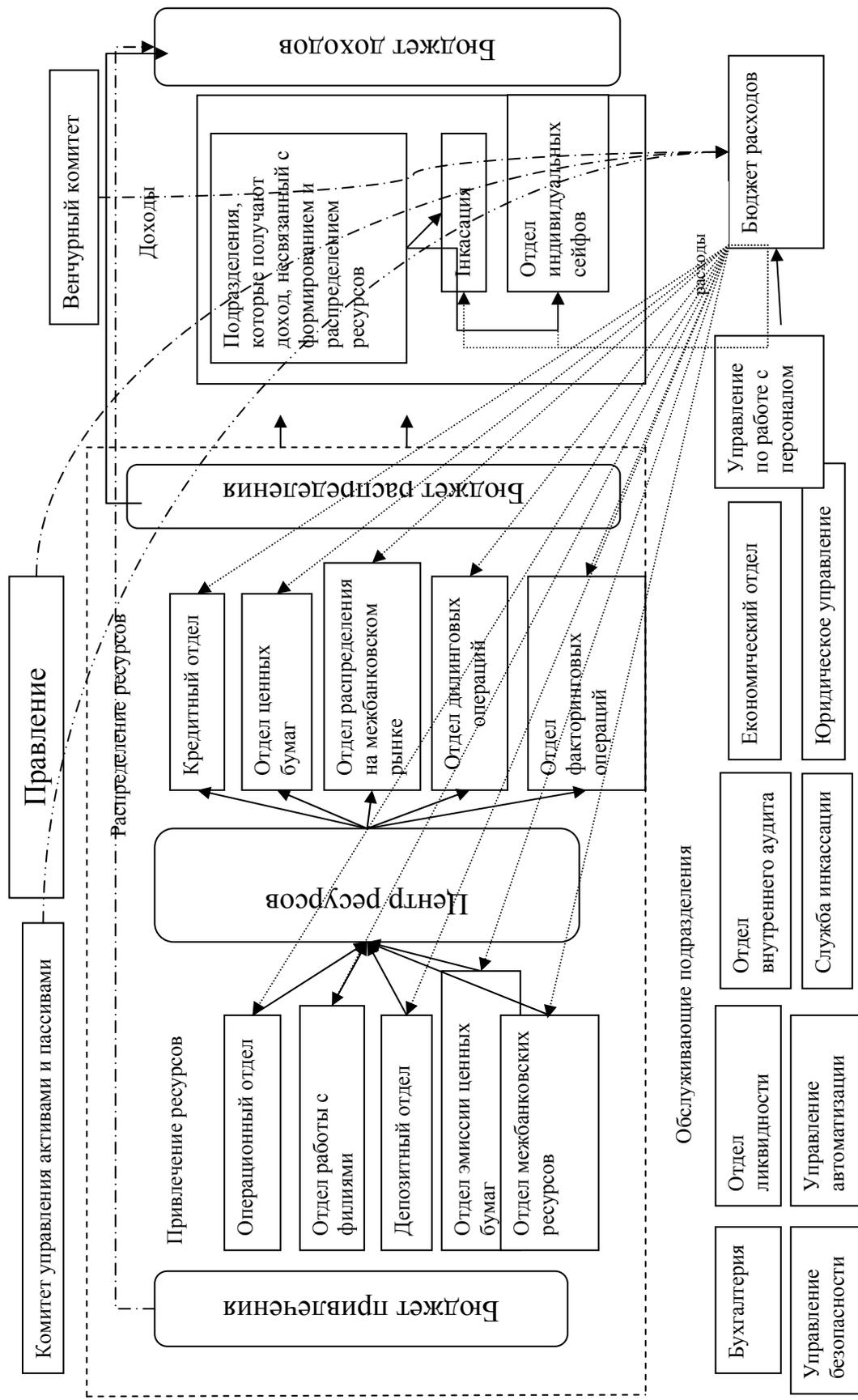


Рисунок – 3. Модель организации распределения расходов, обслуживающих подразделений при внедрении Центра перераспределения ресурсов

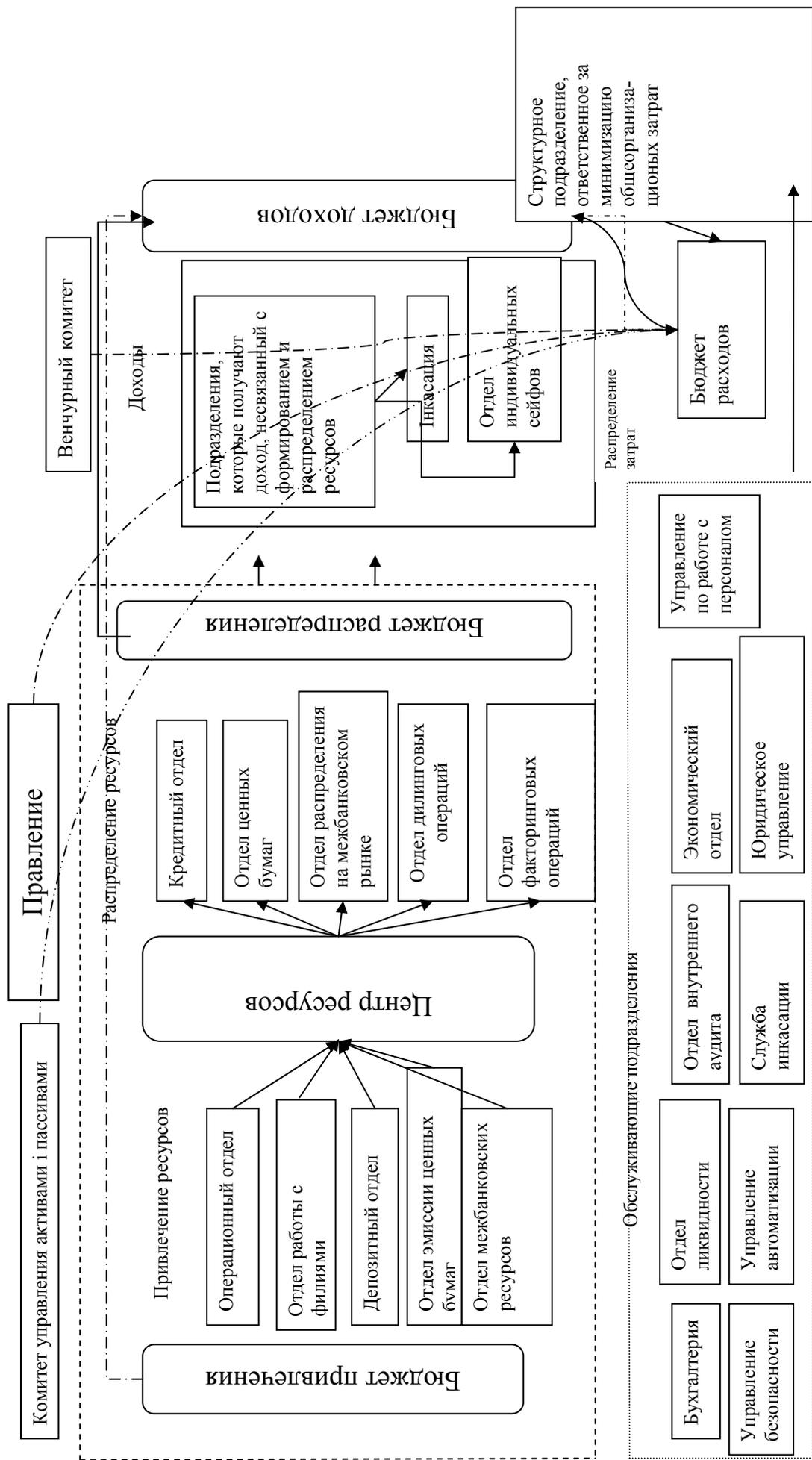


Рисунок – 4. Вторая модель организации распределения расходов, обслуживающих подразделений при внедрении Центра перераспределения ресурсов

## **ВЫВОДЫ**

Использование современных моделей и подходов относительно обеспечения достаточности ресурсного потенциала банка является объективной потребностью, которая вызвана современным развитием банковских технологий, системой управления финансами, возрастающей конкуренцией на рынке банковских услуг.

При обеспечении достаточности ресурсного потенциала целесообразно внедрение бюджетирования, которое базируется на внутрихозяйственном расчете подразделений банка и дополнено наличием регулирующих органов управления.

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. Аникин, Б. А. Коммерческая логистика: учебник / Б. А. Аникин, А. П. Тяптухин. – Г. : Издательство «Прспект», ТД «Велби», 2005. – 432 с.
2. Гордон, М.П. Логистика товародвижения: учебник / М. П. Гордон, С. Б. Карнаухов – Г. : Центр экономики и маркетинга, 1998. – 168 с.
3. Керимов, В.Э. Управленческий учет: учебник / В. Э. Керимов. – Г.: Издательско-книготорговый центр «маркетинг», 2001. –76 с.
4. Тяптухин, А. Распределительная логистика / А. Тяптухин // РИСК, 2001. – №1. – С. 3 – 16.
5. Чаусов, В. Бюджетирование /В. Чаусов, В. Некрасов // Банки и технологии, 2000. – №3 / [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.tconto.ru/public/articles/budget/details/10.html>.

## **INCREASE OF EFFICIENCY OF THE BANKING SYSTEM WITH THE HELP OF USE THE LOGISTIC SYSTEMS**

***Z. TORIANYK***

### ***Summary***

Expedience of the use of logistic systems in the forming of Center of redistribution of resource bank potential is founded from the point of view of stability, efficiency and competitiveness of banking system.

*Поступила в редакцию 13 октября 2009г.*