

ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В СИСТЕМЕ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Сложные социально-экономические условия, в которых сегодня функционирует украинская банковская система обусловлена общим состоянием народного хозяйства, колебаниями рынка спроса и предложения на банковские услуги, усилением конкуренции и наличием разнообразности рисков, уровень которых достаточно высок. В связи с тем, что перечисленные факторы отрицательно сказываются на эффективности деятельности банков Украины, возникает объективная необходимость в совершенствовании банковского менеджмента путем развития одной из основных его функций — контроля, как способа предупреждения возникновения критических ситуаций на пути достижения текущих и стратегических задач. Оценивая современное состояние украинской банковской системы, необходимо подчеркнуть, что экстенсивное ее развитие завершилось и она находится на качественно новом этапе, когда количественный рост коммерческих банков приостановлен и прослеживается четкая тенденция к увеличению объемов их деятельности и капитализации собственного капитала. Вместе с тем, имеет место ухудшение функционирования банковской системы. В частности, в 1998 году прибыльность уставного фонда банков Украины по сравнению с 1996 годом снизилась на 4,7 %, а прибыльность активов — на 1,4 %. Одной из причин такого положения (наряду с другими объективными и субъективными причинами) является наличие недостатков системы управления и организации внутреннего контроля. Исследования показали, что основная проблема состоит в отсутствии системной организации контрольного наблюдения за деятельностью. С организацией внутрибанковского контроля в коммерческом банке связано прежде всего решение одного из главных вопросов — каким образом должны осуществляться сбор, обработка и представление контрольной информации для принятия соответствующих управленческих решений. Проведенные исследования позволяют рекомендовать два возможных концептуальных подхода. Первый — основывается на организации отдельной службы внутреннего контроля (централизация) — по опыту российских коммерческих банков, второй — по принципу делегирования полномочий по контролю в структурные подразделения (децентрализация). При этом, наиболее целесообразной для практического применения представляется именно децентрализованная форма организации системы внутреннего контроля. Она не только органически «вписывается» в существующую организационную структуру банка, но и позволяет оперативно формировать контрольную информацию, повысить ответственность исполнителей и минимизировать затраты на внедрение системы.

При этом, необходимо подчеркнуть, что делегирование полномочий по контролю в структурные подразделения должно осуществляться при централизованной координации контрольного процесса. В практической деятельности это обуславливает необходимость распределения и кооперации труда между отдельными исполнителями, структурными подразделениями и уровнями управления.

Для решения этой практической проблемы рекомендуется составление двух типов отчетов, один из которых дает возможность определить отклонение от уставленного стандарта (норматива), а в случае "критического" отклонения формируется отчет, в котором указываются причины, он передается на верхний уровень управления и позволяет принять конкретное решение со стороны руководства банка.

В.П. Ковалев, В.Н. Белоногов

Негосударственный финансово-экономический институт (Могилев)

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГСТРУКТУР ПРЕДПРИЯТИЙ ТОРГОВЛИ

Определившиеся в переходный период тенденции в экономике республики серьезно осложнили деятельность многочисленных региональных оптовых торговых баз. Главные функции оптовых баз — накопление и распределение товаров в розничную торговую сеть традиционными методами, потеряли свою актуальность. Вместе с тем, актуальность эффективных посреднических торговых предприятий подтверждена мировым опытом, а также тем, что маркетинговые возможности товаропроизводителей ограничены требованиями к себестоимости продукции.

Объектом исследования явилась деятельность типичных областных оптовых торговых баз. Анализ хозяйственной деятельности таких баз позволил определить, что одной из важнейших причин их кризисного состояния является неэффективный менеджмент.

На основании рекомендаций исследования существующая жесткая механистическая оргструктура оптовой базы была преобразована в адаптивную, что превратило узкоспециализированную базу во многопрофильный торговый центр.

Переход на адаптивную оргструктуру менеджмента, а также квалифицированное использование мотивации, стимулируют инициативу, оперативность, самостоятельность и ответственность специализированных баз в составе торгового центра. Кроме того, перевод бывшей узкоспециализированной базы в универсальный (по видам товара) торговый центр резко повышает степень ее выживаемости в условиях нестабильной внешней среды. При этих изменениях менеджмент торгового центра поднимается на более высокий уровень, при котором главную роль играют функции стратегического планирования, координации и контроля за деятельностью структурных подразделений.