

Островська Н.С., к.е.н., доцент,  
Буковинський державний  
фінансово-економічний університет,  
м. Чернівці

## Банківський менеджмент як основа роботи банку

*Наведено приклади вдосконалення практики формування менеджменту в комерційних банках України в період виходу з економічної кризи.*

**Ключові слова:** ризиковість, банківська система, прибуток, банківський менеджмент, контролінг, ризик-менеджмент, корпоративне управління.

*Приведены примеры совершенствования практики формирования менеджмента в коммерческих банках Украины в период выхода из экономического кризиса.*

**Ключевые слова:** рискованность, банковская система, прибыль, банковский менеджмент, контроллинг, риск-менеджмент, корпоративное управление.

*The examples of improvement practice of formation potential of commercial banks in the world and national economics in the period of economical crisis were given by the author.*

**Key words:** riskiness, banking system, income, bank management, controlling, risk-management, corporate management.

**Постановка проблеми.** Сьогодення вимагає від банківської системи миттєвого реагування на зміни, насамперед, на фінансовому ринку, а далі й на політичному, соціальному та свідомості громадян України в цілому. Різкі коливання на фондовому, валютному ринках, зміни в законодавчих актах, вимоги регулятора вимагають не тільки злагодженої роботи банківської сфери та економіки в цілому, але й новітніх підходів до роботи як окремого банку, так і банківської системи в цілому. Раціональне використання матеріальних і трудових ресурсів передбачає досягнення цілей з мінімумом затрат і максимумом ефективності, яке здійснюється у процесі управління, за умови, що група співробітників спрямовує свої зусилля на досягнення загальних цілей на підставі відповідної мотивації їх праці. Вимоги щодо організації роботи диктують не керівники банку, а час, який вимагає від банківського менеджменту реальних результатів роботи банку.

Банківський менеджмент покликаний створювати умови для успішного функціонування банку, виходячи з того, що прибуток – це не причина існування банку, а результат його діяльності, який у підсумку визначає ринок. Прибуток створює гарантії для подальшого функціонування банку, оскільки лише прибуток і його накопичення у формі різноманітних фондів дає змогу обмежувати і долати ризики, пов'язані з функціонуванням банку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у розвиток банківської справи вносять вчені як українські, так і зарубіжні. Концепції, які сьогодні розробляються О. Барановським, А. Гальчинським, В. Міщенком, Л. Примосткою, слугують прийняття нових законів, положень, постанов. Але економічні процеси потребують постійного дослідження, оскільки вплив регульованих та нерегульованих подій як у світовій економіці, так і в українській, досить непередбачений.

**Постановка завдання.** Розширення філіальної мережі та асортименту послуг відповідно позначається на ризиковості банківської діяльності. Активне розширення банківського бізнесу поряд із традиційними ризиками, притаманними банку як посереднику на фінансовому ринку, призводить до виходу на перший план таких ризиків, як операційний та стратегічний. Крім того, стабільний розвиток може підтримуватися лише, якщо разом з нарощуванням операцій відбуваються якісні зміни корпоративної культури та організаційної структури банку.

На жаль, автори численних публікацій, присвячених різноманітним аспектам управління ризиками в комерційних банках, мало уваги приділяють поточному стану ризик-менеджменту в банках України. Саме оцінка поточного стану дає змогу виявити наявні проблеми організації систем ризик-менеджменту в банках і розробити шляхи їх розв'язання.

**Виклад основного матеріалу.** На даний момент ще існує нерозуміння топ-менеджерами комерційних банків цілей та функцій менеджменту, що призводить до таких несумісних з позиції корпоративного управління речей, як здійснення управління ризиками службою внутрішнього аудиту, або навпаки, виконання контрольних функцій підрозділом ризик-менеджменту. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України дають чітке розмежування функцій підрозділів банку в процесі управління ризиками. Дотримання

рекомендацій даного документа допомагає банкам розв'язати проблему розподілу повноважень щодо управління ризиками та впровадити систему ризик-менеджменту, що відповідає міжнародним стандартам.

Крім того, однією з найважливіших проблем організації менеджменту є відсутність кваліфікованих кадрів. Останнім часом керівництво банків стало приділяти більше уваги навчанню та розвитку співробітників. Саме кваліфікований персонал зможе побудувати ефективну систему менеджменту та вивести її на новий якісний рівень. Найбільшою проблемою є те, що вищі навчальні заклади дають лише загальні знання, навчання фахівця відбувається на робочому місці методом проб і помилок. Одними з форм навчання є практичні семінари та форуми, але, на жаль, вони переважно присвячуються загальним основам управління, а практичні аспекти майже не висвітлюються, оскільки банківські фахівці дуже неохоче діляться своїм досвідом. Розв'язання даної проблеми відбуватиметься поступово. Накопичення позитивного досвіду управління саме в українських умовах сформує базу для навчання молодих фахівців. Крім того, для якісної підготовки фахівців у вищих навчальних закладах необхідно забезпечити ефективний обмін інформацією між науковцями та практиками.

Проблемна заборгованість, яка є в комерційних банках, заважає застосуванню класичних методів менеджменту і тому важливо працювати над мінімізацією цього негативного явища. Аналіз господарської діяльності комерційного банку щодо управління проблемною заборгованістю – це функція, яка забезпечує виваженість прийнятих рішень. Першорядним завданням аналітичного управління активами і пасивами банку є збалансування строків термінових активів та пасивів. Така координація пасивів та активів базується на тому, що напрями використання залучених коштів на певні операції – аналогічні шляхам їх мобілізації. Це виважений підхід, оскільки він запобігає надмірному витрачання коштів на певні ризикові операції, або й взагалі спонукає відмовлятися від таких операцій, обмежуватися певним відсотком від кожного профіт-центру. До речі, оптимальне визначення так званих «профіт-центрів (зон) прибутку» – теж є дуже важливим, оскільки воно значною мірою сприяє розв'язання проблеми заборгованості.

Ситуація на ринку постійно змінюється, відбуваються зміни становища конкурентів, умов і форм фінансування, стану

кон'юнктури в галузі або в країні загалом, умов міжнародних економічних відносин. Звідси – постійна наявність ризику.

Метою банківського менеджменту в таких умовах є постійне управління ризиками не тільки тепер, а й у майбутньому. Для цього необхідна наявність певних резервних коштів і надання менеджерам певного ступеня свободи і самостійності для швидкого реагування й адаптації до умов, що змінюються.

Одним із найважливіших компонентів банківського менеджменту є управління підприємницьким середовищем банку. Банк діє в дуже мінливих умовах, спричинених розмаїттям відносин, що складаються між ним та різними економічними суб'єктами. Сукупність цих відносин і утворює поняття підприємницького середовища банку, яке значною мірою визначає характер діяльності банку і мусить в обов'язковому порядку бути вивчене у процесі проведення маркетингової роботи банку.

Тенденцією останніх років стало визнання активними учасниками корпоративних відносин та корпоративного управління інших зацікавлених груп, очікування яких пов'язані не лише з отриманням прибутків, але і з реалізацією інших легітимних інтересів, які збігаються в одних сферах, але розходяться в інших. У цьому сегменті ефективне корпоративне управління передбачає створення такої системи відносин між власниками, менеджерами, а також зацікавленими особами, яка забезпечуватиме прибуткову діяльність банку, рівноважний вплив та баланс інтересів учасників корпоративних відносин, що постійно покращуватиме фінансовий стан установи та запобігатиме корпоративним конфліктам.

Законодавчо-практичні проблеми забезпечення ефективного корпоративного управління включають такі групи: порушення участі акціонерів в управлінні, порушення компетенції загальних зборів акціонерів та спостережних рад банків, існування особистої зацікавленості посадових осіб, порушення права на частку в прибутку та активах, недостатній рівень поінформованості акціонерів про діяльність товариства, порушення прав на розпорядження акціями як старих, так і нових випусків. Перелічені законодавчо-практичні проблеми зумовлені недосконалістю відповідної нормативної бази, що не дає змоги своєчасно розв'язувати проблеми, які виникають унаслідок недоліків чинного законодавства та відсутності навіть мінімального дотримання встановлених вимог.

Так, відсутність регламентування багатьох аспектів діяльності

банків дає можливість ігнорувати, або прямо порушувати законні права та інтереси акціонерів банків без формального порушення норм чинного законодавства.

Світові принципи корпоративного управління не є застиглими і змінюються відповідно до змін у практиці управління, пов'язаних із розвитком фінансових ринків, зумовленим зростанням потреб у капіталі, приватизацією та збільшенням обсягів міжнародних інвестицій. Корпоративне управління розглядається як ключове питання при створенні ефективної ринкової економіки, заснованої на верховенстві права. Розкриті проблеми відображають такі риси та особливості корпоративного управління в банківській системі України, як: директивний шлях створення, формування у більшості банків непрозорої та закритої структури власності, недостатня роль у корпоративному управлінні спостережних рад, великі масштаби прихованого скуповування акцій колишнім керівництвом банків і пов'язаними з ним особами, відсутність сильного зовнішнього контролю за діяльністю органів управління, нехтування існуючою міжнародною практикою корпоративного управління. Процес формування ефективного корпоративного управління у вітчизняних банках є надзвичайно складним, комплексним і враховує багато факторів на мікро- і макрорівнях, але саме він забезпечує поступове зростання національної економіки, позиціонуючи її як інвестиційно-привабливий об'єкт [2, с. 5].

Перспективи розвитку менеджменту в банках України – це пошук оптимальної організаційної структури, яка б органічно включала управління на всіх етапах ведення банківської діяльності.

Отже, в результаті проведеного дослідження виявлено низку проблем, які зацікавлені розв'язати насамперед власники та керівники банків. Ефективне управління дозволить підвищити прибутковість банку та його інвестиційну привабливість, що досить актуально останнім часом – у період інтенсифікації розміщення коштів іноземними інвесторами в банках України. Крім того, Національний банк України проявляє зацікавленість до побудови ефективних систем ризик-менеджменту в банках, що допоможе підвищити надійність, стабільність банківської системи та зменшити вразливість її від зовнішніх факторів. Спільними зусиллями виявлені проблеми – дефіцит кваліфікованих кадрів, низька корпоративна культура і слабкі методики оцінки ризиків – будуть розв'язані в найближчій перспективі, про що свідчить позитивна тенденція

усвідомлення керівниками та власниками банків цих проблем і пошуку шляхів їх розв'язання [3, с. 8].

Для розв'язання вищезазначених проблем ліквідності банківських установ та банківської системи взагалі необхідно підвищити ефективність управління ліквідністю кожного комерційного банку України. Для цього треба зрозуміти саме від чого залежить ефективне управління ліквідністю комерційного банку. Отже, воно залежить від певних напрямів аналітичної роботи, таких як: оцінка ризиковості окремих активів банку, їх доходності та можливості перетворення на засоби платежу; аналіз впливу на стан ліквідності окремих банківських операцій, здійснення яких супроводжується зміною структури активів і пасивів банку, тобто, і зміною стану його ліквідності; прогнозування зміни співвідношення обсягу залучених вкладів і виданих кредитів з урахуванням макро- та мікроекономічних факторів; оцінка можливостей використання зовнішніх джерел поповнення ліквідних коштів. Отже, для забезпечення стабільної роботи та підвищення ліквідності банківської системи необхідно вживати заходи з посилення моніторингу за фінансовим станом банків.

Оцінка корпоративного управління в Україні виявила існування проблем формування сучасного корпоративного сектора економіки та забезпечення ефективного корпоративного управління. Основні проблеми корпоративного управління, як вважають та як демонструє практика, зумовлені: недосконалістю інститутів управління; непрозорістю структури управління; відсутністю ефективних механізмів саморегулювання у сфері корпоративних відносин у самому банку; браком міжнародної практики корпоративного управління або її нехтуванням; історичні проблеми пов'язані з приватизаційними процесами (формуванням акціонерних товариств) в Україні, роллю держави у взаємовідносинах з банками в перехідний період та ідеологією внутрішнього управління.

Акціонерні банки створювалися, в основному, не класичним шляхом об'єднання капіталів, а шляхом розподілу та викупу уже сформованих статутних фондів під час сертифікатної приватизації. При цьому через значні масштаби сертифікатної (безплатної) приватизації, банківські установи не отримали реальних інвестицій, що зумовило несприйняття управлінським персоналом акціонерів як власників. Принципове корпоративне управління з'являється там, де є багато дрібних власників. До більшості українських промислових і

фінансових компаній це не може бути застосовано. Власниками більшості українських банків є обмежене коло юридичних і фізичних осіб, тому вони і визначають стандарти корпоративного управління. Дані щодо структури власності українських банків тривалий час були доступними лише за організаційно-правовою формою, кінцеві власники за цих умов залишалися невідомими, незважаючи на намагання НБУ змусити банки надавати інформацію щодо цього [6, с. 5].

Проведені дослідження виявили достатньо факторів, які не дають змоги широко та ефективно застосовувати переваги корпоративного управління в банківському секторі. Тому доречно було б поділити проблеми ефективного корпоративного управління на такі, що мають об'єктивну та суб'єктивну основи. Окрім того, виділення наявних проблеми в їх історичних, управлінських та законодавчо-практичних межах допомагає більш обґрунтовано підходити до розробки заходів для подальшого їх розв'язання.

І навіть якщо у банку були міноритарні акціонери, в більшості випадків все одно йшлося про моновласність. Адже склалося так, що більшість не сплачувала грошових коштів за акції банку. Найчастіше такими акціонерами виступали працівники банків, які отримували акції з метою концентрації контролю над банком або оптимізації оподаткування. За вказаних умов низькою залишалася ліквідність акцій українських банків. Саме тому реалізація одного з базових міжнародних принципів корпоративного управління – забезпечення захисту прав акціонерів в українській банківській системі має формальний характер.

Зрозуміло, в статутних документах банків механізми захисту прав акціонерів прописані достатньо чітко. Проте для власників і, відповідно, для менеджменту банків впровадження цього стандарту на практиці поки що не є актуальним. Якість управління в кредитній організації зовсім не є лише внутрішньою справою самих професійних банкірів. Виконуючи чимало публічних функцій в економіці, банки діють на перетині інтересів суспільства і приватного бізнесу [4, с. 3].

Проблема неналежного корпоративного управління передбачає, що середовище функціонування банків в Україні залишається досі складним, з великою кількістю неринкових ознак, адміністрування замість управління. Для нормального функціонування банків необхідні специфічні об'єкти інфраструктури фінансового ринку.

Темпи створення об'єктів ринкової інфраструктури є бар'єрами для розвитку корпоративного управління в Україні.

Провідна роль держави, в особі Національного банку та підпорядкованість діяльності банків державній політиці спонукає підвищувати рівень транспарентності діяльності банків як одного з найефективніших методів розвитку здорової конкуренції, підтримки високої дисципліни на ринку банківських послуг, захисту інтересів кредиторів і вкладників.

Вітчизняні банки у докризовий період вже створили окремі елементи банківського ризик-менеджменту, але цього виявилось недостатньо для забезпечення власної безпеки внаслідок відсутності єдиної методологічної бази інтегрованої системи управління ризиками, заснованої на гармонійній вбудові у процес управління банківськими ризиками інших важливих управлінських процесів; банківського контролінгу, фінансового планування, процентної та лімітної політики. У рамках банківського ризик-менеджменту контролінг покликаний вирішувати такі завдання:

- орієнтація на досягнення успіху (прибутку) у рамках допустимого рівня ризику і допустимого рівня інтеграції численних аспектів управління банківськими бізнес-процесами;
- координація ризик-менеджменту;
- підтримка рішень управлінського впливу на банківські ризики;
- адаптація до інформаційних потреб посадових осіб;
- забезпечення раціональних рішень.

Контролінг у функціональному аспекті виступає інтегрованою, цілеспрямованою системою інформаційно-аналітичної і методичної підтримки керівників банківських підрозділів у процесі планування, аналізу і прийняття управлінських рішень за всіма відкритими ризиковими позиціями. Банківський контролінг на кожному етапі ризик-менеджменту (стратегічного управління банківськими ризиками, ідентифікації, оцінки, управлінського впливу, аудиту та корегування) справляє специфічний вплив, має свою «нішу» у процесі приборкання банківських ризиків. Наприклад, на етапі стратегічного управління банківськими процесами контролінг відповідає за стратегічне планування, розробку організаційних принципів, стратегій, політик, методик, процедур і регламентів щодо відслідковування ризикових позицій банку, за оцінку ефективності політики управління ризиками, що проводиться, та здійснення її оперативного корегування. Якби вітчизняні банки мали у своєму



арсеналі такий потужний інструмент антикризового регулювання, без сумніву, вони б легше переносили кризу [4, с. 6].

Більшість банків не використовували дієвий інструмент банківського кризового менеджменту – план неперервної діяльності (ПНД), що регламентує дії банку у випадку реалізації потенціалу ризиків, спрямовуючи його зусилля на мінімізацію негативних наслідків і прискорення відновлення ліквідності та фінансової стійкості. Фактично розробка такого плану є підготовкою до можливої кризи. Впровадження плану може вимагати розробки резервних елементів ведення банківського бізнесу, а також додаткової перекваліфікації персоналу. Залежно від величини та спектра напрямів діяльності банку кризове планування може здійснюватися на загальному рівні або, що більш характерно, з урахуванням банківських підрозділів та продуктів. При цьому можливі варіанти розробки планів «зверху донизу», тобто від загального профілю ризиків банку до ризиків окремих підрозділів та банківських бізнес-процесів, та «знизу-вгору» – на основі агрегування ризиків окремих банківських підрозділів.

Вразливе місце у даному процесі – будь-яка дія банку, спрямована на зменшення ризиків за угодою, як правило, пов'язана зі зниженням дохідності. Зведення ризиків до мінімуму найчастіше призводить до мінімізації дохідності, тому одним із головних стратегічних завдань ризик-менеджменту є не мінімізація ризиків, а досягнення шляхом відповідного інструментарію необхідного співвідношення ризикованості і дохідності. У результаті реалізація фронт-офісом інвестиційної ідеї з урахуванням ризику означає паралельне виконання цим підрозділом прийнятих рекомендацій ризик-менеджменту.

Отже, фронт-офіс орієнтований на максимізацію дохідності і не відволікається на аналіз рівня ризиків, а ризик-менеджмент – на збереження необхідного співвідношення ризикованості і дохідності. За такого підходу зникає конфлікт інтересів між фронт-офісом та ризик-менеджментом. Перший здійснює свою профільну діяльність, а другий із ревізорського органу перетворюється на підрозділ, спрямований на виконання стратегічних цілей банку з досягнення потрібних фінансових результатів. Це кардинально змінює прийняту у банку систему лімітів, позитивно позначається на резервуванні та диверсифікації і в цілому на методології ризик-менеджменту.

Розробляючи методологічну нормативну базу, ризик-менеджмент

вже не прагне «перекрити повітря» іншим підрозділам, обмеживши їх усіма можливими лімітами і нормативами.

Отже, діяльність ефективного ризик-менеджменту має вирішальне значення у процесі мінімізації втрат банку. Високий рівень методології і технологій ризик-менеджменту банку забезпечує всеохоплюючу ідентифікацію ризиків, що приймаються, правильну їхню оцінку, професійне регулювання, всебічний контроль та корегування. Внаслідок результативної діяльності ризик-менеджменту значно знижується схильність банку до впливу ризик-факторів як зовнішніх, так і внутрішніх.

Ризик-менеджмент як мобільний напрям банківської діяльності повинен адекватно відповідати на сучасні тенденції розвитку у банківській сфері, бути готовим протистояти кризі, адаптуватися до майбутніх змін, слугувати своєрідним механізмом захисту інтересів банку від неплатежів та необхідною умовою для вибору оптимальних, мотивованих рішень.

### **Список використаних джерел**

1. Державне агентство України з інвестицій та інновацій. – Офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.in.gov.ua>.
2. Офіційний сайт Асоціації українських банків [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.aub.org.ua>.
3. Матеріали офіційного сайту Першого Українського Міжнародного Банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pumb.ua>.
4. Матеріали офіційного сайту рейтингового агентства «Експерт-рейтинг» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://expert-rating.com>.
5. Основні принципи ефективного банківського нагляду / Базельський комітет з питань банківського нагляду [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=45251>.
6. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>.
7. Рейтинг надійності українських банків 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://bankografo.com/standart-reyting-reyting-nadiynosti-ukrayinskih-bankiv-2011.html>.