УДК 336.719

А.Г.Олексин, к.е.н., **І.В.Пастернак,**
Буковинський державний фінансово-економічний університет,
м. Чернівці

ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Досліджуються економічна сутність та особливості механізму сучасного банківського менеджменту. Визначено вплив управління на роботу банку в цілому та економічний ефект від введення нових методів управління в діяльність комерційних банків. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення механізму управління банківською діяльністю.

Исследуются экономическая сущность и особенности механизма современного банковского менеджмента. Определено влияние управления на работу банка в целом и экономический эффект от введения новых методов управления в деятельность коммерческих банков. Предложены рекомендации по совершенствованию механизма управления банковской деятельностью.

It was examined the economic essence and features of the mechanism of modern banking management. Also we defined the effect of management on the work of the bank as a whole and the economic effect from the introduction of new management practices in the activities of commercial banks. Here are given the recommendations for improving the management mechanism in bank activity.

Ключові слова: банківський менеджмент, реінжиніринг, ризик-менеджмент, стратегічне управління.

Сучасна банківська справа належить до однієї з найдинамічніших сфер економіки. Технічна революція, посилення конкурентної боротьби, стрімка інфляція, економічні кризи призвели до підвищення ризиковості банківської діяльності, що вимагає особливо тонкого і вмілого управління, шляхом пошуку реальних шляхів мінімізації ризиків й отримання достатніх прибутків для збереження коштів вкладників та підтримання життєдіяльності банку.

Таку можливість дає менеджмент як ринкова модель управління економікою, що зорієнтована на максимізацію ринкової шляхом найкращого задоволення інтересів споживачів.

Отже, актуальність даного дослідження полягає в постійній потребі вдосконалення банківського менеджменту в умовах сучасної конкуренції в банківському секторі.

Методологічну основу дослідження становлять теоретичні положення з проблеми організації банківського менеджменту.

Під час розроблення теоретичних питань використано методичні, інструктивні та нормативні матеріали Національного банку України, праці зарубіжних та українських економістів, а також матеріали провідних наукових центрів нашої країни з досліджуваної проблеми.

Дані дослідження свідчать про наявні проблеми у сфері банківського менеджменту, тому необхідність постійного розвитку наукових поглядів щодо розв'язання проблем ефективності банківського менеджменту в Україні, його орієнтації на світові тенденції, підвищується.

Багатогранність форм власності, конкуренція між суб'єктами ринку, прискорений розвиток ринкових відносин вимагають особливо тонкого і вмілого управління, особливо у банківській сфері. Система управління повинна забезпечити умови, при яких кожен керівник певного рівня вважав би своїм найважливішим завданням організацію активного пошуку можливостей

підвищення результативності праці. Водночас вона повинна мати спроможність до застосування методів саморегулювання і самовдосконалення, спрямованих на широке застосування нових високоефективних організаційних форм і методів управління, технологій та наукового і технічного досягнень.

За таких умов невідкладним є потреба у пошуку найбільш актуальних напрямків реінжинірингу в комерційних банках, які б забезпечили можливість не тільки зберегти місце на ринку, але й досягти значного підвищення ефективності діяльності.

Банківський менеджмент – це управління відносинами, що пов'язані зі стратегічним і тактичним плануванням, аналізом, регулюванням, контролем діяльності банку, управлінням фінансами, управлінням маркетинговою діяльністю, а також персоналом, що здійснює банківські операції.

Анрі Файоль уперше проаналізував управлінську діяльність і в своїй роботі "Загальне і промислове управління" визначив її як об'єднання п'яти елементів:

1) прогнозування і планування – "аналіз цифр і складання плану дій";

2) організація – "побудова структури підприємства";

3) розпорядження – "підтримка діяльності персоналу";

4) координація – "скріплення, уніфікація і гармонізація всіх видів діяльності і зусиль";

5) контроль – "контроль за тим, що все відбувається відповідно до встановлених правил і вказівок".

Усі названі елементи сучасні автори незмінно включають у поняття управління банком [4, с.53].

Першочергове значення в управлінні банком має ефективність та стабільність об'єкта управління – самого банку, адже економічна ситуація останніх років в Україні вимагає більш кардинального та прискіпливого аналізу фінансового стану банків.

Щороку на офіційному сайті Національного банку України публікується динаміка дотримання банками України економічних нормативів [8].

У табл. 1 подано консолідований звіт за 2007-2012 роки, за допомогою якого можна зробити наступні висновки щодо фінансового стану банківської системи України.

Очевидно, що в докризовий період більшість значень нормативів були позитивнішими, ніж в 2008 році. Низьке значення мав норматив короткострокової ліквідності – банки лише нарощували свої портфелі, у них не було достатньо ліквідних активів, щоб мати змогу швидко покрити короткострокові зобов'язання, а таких зобов'язань, навпаки, побільшало.

2008 рік став переломним у розвитку банківської системи України. Якщо перші 3 квартали були періодом стрімкого росту й експансії, то четвертий квартал – часом обвалу фінансової сфери. За підсумками 2008 року ВВП виріс лише на 2,1%, а промислове виробництво впало на 3,1%. Відповідно відбулось падіння внутрішнього та зовнішнього попиту і ніякі методи управління банківською діяльністю не могли покращити цю ситуацію. Внаслідок цього похитнулась довіра до банківської системи країни, розпочався

процес відтоку депозитів з банків. Не відповідали нормативному значенню норматив адекватності основного капіталу – 8,91%, норматив короткострокової ліквідності – 39,93% [3].

Таблиця 1

Динаміка дотримання банками України економічних нормативів за 2007-2012 роки

Норматив		За станом на					
		01.01. 2007	01.01. 2008	01.01. 2009	01.01. 2010	01.01. 2011	01.01. 2012
Н1	Норматив мінімального розміру регулятивного капіталу (млрд. грн., не менше 120 млн. грн.)	41,15	72,26	123,07	135,80	160,90	178,45
Н2	Норматив адекватності регулятивного капіталу (%, не менше 10 відсотків)	14,19	13,92	14,01	18,08	20,83	18,90
Н3	Норматив адекватності основного капіталу (%, не менше 9 відсотків)	9,34	8,91	11,82	13,91	14,57	14,96
Н4	Норматив миттєвої ліквідності (%, не менше 20 відсотків)	56,73	53,60	62,38	64,45	58,80	58,48
Н5	Норматив поточної ліквідності (%, не менше 4 0 відсотків)	70,19	75,31	75, 16	72,90	77,33	70,53
Н6	Норматив короткострокової ліквідності (%, не менше 60 відсотків)	37,83	39,93	32,99	35,88	91,19	94,73
Н7	Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (%, не більше 25 відсотків)	21,45	22,56	23,04	21,56	21,04	20,76
Н8	Норматив великих кредитних ризиків (%, не більше 800%)	191,44	171,06	187,36	169,21	161,20	164,46
Н9	Норматив максимального розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих одному інсайдеру (%, не більше 5 відсотків)	1,97	2,01	1,66	0,93	0,81	0,57
Н10	Норматив максимального сукупного розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих інсайдерам (%, не більше 30 відсотків)	5,86	6,84	5,76	3,31	2,25	2,51
Н11	Норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою (%, не більше 15 відсотків)	0,68	0,58	0,22	0,07	0,05	0,06
Н12	Норматив загальної суми інвестування (%, не більше 60 відсотків)	10,17	9,05	5,53	3,12	3,35	3,24

Починаючи з першої половини 2010 року, економіка України продовжила тенденції поступового виходу з кризового стану, котрі намітились ще у другій половині 2009 року (зросло значення нормативу максимального розміру кредитного ризику на 1-го контрагента – 23,04%, і норматив короткострокової ліквідності все ще перебував за межами норми – 32,99% [3]). ВВП у 1 кварталі зріс на 4,9%. Позитивним фоном для відродження фінансової системи виступала стабільність курсу гривні та відсутність масових банкрутств банків. Поступово банківські установи починають знову завойовувати довіру як українських, так і іноземних клієнтів та партнерів. З 2010 року покращились всі значення нормативів, і дана тенденція спостерігається і до сьогодні. При цьому для досягнення такого результату було використано безліч управлінських засобів. Насамперед, застосовувалось система злиття і поглинань банківських установ, тобто фінансова санація як елемент антикризового менеджменту. 23 лютого 2012 року було прийнято Закон України "Про систему гарантування вкладів фізичних осіб", згідно з яким банківською таємницею є прийняття НБУ рішення про віднесення банків до категорії проблемних. Даний закон зможе підвищити надійність банківської системи, однак ефективним він зможе бути лише в умовах фінансової стабільності [2].

У зв'язку з стабілізацією макроекономічних показників, банківські установи почали нарощувати свої депозитні, кредитні та інвестиційні портфелі шляхом управління якістю послуг, а також введенням нових банківських послуг, тарифів, програм, розвитком інтернет- та мобільного банкінгу, створенням фінансових супермаркетів та ін. Так, Перший Український Міжнародний Банк (ПУМБ), керуючись місією банку та фокусуючись на потребах клієнтів, створив в 2011 році Управління якістю обслуговування клієнтів, а «Ідея Банк» покращив систему управління операційними ризиками, що надасть клієнтам ще більшу гарантію надійності продуктів та якості обслуговування [6; 7].

Економічне зростання за підсумками 2011 року спричинило поліпшення ситуації з якістю кредитів, а зростання ставок на кредитному ринку відновило цікавість банків до кредитування. Головною новиною підсумків 2011 року стало зменшення протягом другого півріччя співвідношення між сформованими резервами під кредитні операції і наданими кредитами з 13,36% до 12,23%. Фактично йдеться про підвищення якості кредитного портфеля групи активних банків [8]. На даний значно зросли і банківські вклади фізичних осіб, і станом на 1 вересня 2012 року вони становили 19110,3 млн. дол. США.

Враховуючи вищезазначені ключові питання, з якими українські банки стикнулися на сучасному етапі, ведеться активний пошук шляхів вирішення даних проблем. Одним з таких рішень може стати реінжиніринг як одна з найефективніших інновацій в управлінні бізнес-процесами, зокрема і в банківській діяльності.

Найбільш актуальними напрямками реінжинірингу в комерційних банках, на нашу думку, є такі:

1. Реінжиніринг основних та додаткових бізнес-процесів, основними завданнями якого є скорочення витрат на забезпечення окремих бізнес-процесів, підвищення якості обслуговування клієнта та спрощення технологій здійснення з метою покращання контролю над ними та управління їхню якістю. Спочатку, на нашу думку, під реорганізацію мають підпадати ті бізнес-процеси, які є найбільш важливими для банку, насамперед щодо їх витратності та впливу на якість загального обслуговування клієнтів (насамперед це стосується розрахункове-касового обслуговування клієнтів та кредитних операцій).

2. Реорганізація внутрішніх взаємовідносин й управління шляхом розробки та впровадження концепції взаємовідносин і мотивації, що базується на необхідності постійних змін, розвитку, зниження витрат і підвищення прибутковості.

3. Реінжиніринг організаційної структури банку спрямований на досягнення чіткості та прозорості, максимальній відповідності стратегічним цілям, поточним потребам та умовам діяльності банку. Організаційна структура, що використовується сьогодні більшістю банків, крім невідповідності новим зовнішнім умовам частіше за все не відповідає й структурі операцій, які здійснюються банками: відбувається змішування операцій, окремі операції проводяться на стиках між відділами, що призводить до виникнення

невиправданих технологічних труднощів і ускладнення процедур внутрішнього контролю, а з погляду клієнта виглядає повною плутаниною. Практично в усіх комерційних банках є операції, при виконанні яких важко визначити співробітника або підрозділ, що займаються їхньою реалізацією або розвитком, і за якими досить складно зрозуміти, хто приймає рішення і несе відповідальність на конкретних етапах.

4. Реорганізація системи управління філіальною мережею.

5. Модернізація технологічної та інформаційної бази.

Таким чином, якщо виходити з того, що головне завдання реінжинірингу – слугувати основним фактором успішного і стабільного розвитку, а його істотна перевага полягає у здатності сприяти швидким змінам у бізнесі, які забезпечують можливість не тільки зберегти місце на ринку, а й досягти за відносно короткий проміжок часу значного підвищення ефективності діяльності, міцного фінансового становища, високого суспільного іміджу, то реінжиніринг повинен стати елементом повсякденного життя банків.

Крім реінжинірингу, не варто забувати про такі базові засоби управління, як стратегічне планування та ризик-менеджмент. Зокрема, на наш погляд, вітчизняні банки приділяють мало уваги розробці і впровадженню стратегії. Причинами цього є нестабільність економіки, політична напруженість, прагнення уникнути додаткових витрат, необхідних для реалізації процесу стратегічного управління, незацікавленість акціонерів. У результаті більшість банків не займається розробкою і впровадженням стратегії, в інших банках вона впроваджується на низькому рівні, а деякі тільки розпочинають розробляти стратегію.

З точки зору стратегічного менеджменту, основне значення має постановка й організація досягнення мети. Оскільки для банку, з огляду на специфіку його роботи, особливе значення має управління фінансами, то у стратегії на перше місце виходить правильна постановка фінансової мети. Найважливішою умовою забезпечення ефективного процесу стратегічного планування є розробка концепції розвитку банку, від правильного вибору якої залежить його ринкова стабільність у довгостроковому плані.

Щодо ризик-менеджменту, то однією із поточних його проблем є недостатній рівень використання кількісних методів оцінки ризиків, що може призвести до неадекватної оцінки банками рівня ризиковості своїх операцій. Розв’язання даної проблеми можливе шляхом роз'яснювальної роботи наглядових органів, підвищення кваліфікації персоналу та залучення зарубіжних консультантів.

У сучасній банківській практиці існує багато різних підходів до організації ризик-менеджменту. Найбільш типовими є: ризик-менеджмент з чіткими функціями бек-офісу; інтеграція з фронт-офісом відсутня; ризик-менеджмент частково виконує функції бек- та мідл-офісу; відносини з фронт-офісом ґрунтуються на контролі поведінкових характеристик відкритих ризикових позицій; ризик-менеджмент виконує функції мідл-офісу та частково фронт-офісу; діяльність фронт-офісу інтегрована з ризик-менеджментом банку на всіх

етапах функціонування. Перший варіант є типовим для кишенькових банкірів; другий - найбільш поширений, типовий для більшості вітчизняних банків; третій – оптимальний для конкурентоспроможного банку, часто зустрічається у прогресивних кредитних інститутах.

Така ситуація пояснюється цілою низкою причин. По-перше, ризик-менеджмент залишається однією з наймолодших галузей фінансової науки, протягом усього періоду становлення вітчизняної банківської системи спостерігався гострий дефіцит кваліфікованих ризик-менеджерів, здатних побудувати ефективну інтегровану систему ризик-менеджменту.

По-друге, власники більшості банків або їхні представники очолюють фронт-офіс банку і навіть при офіційно задекларованому ставленні до ризику вступають у конфлікт інтересів з ризик-менеджментом, у якому останній займає більш слабку позицію. Нерідко керівникам фронт-офісу не є вигідною тісна взаємодія з ризик-менеджментом, оскільки це значно ускладнює їх операційну діяльність і робить таку взаємодію більш транспарентною.

Таким чином, відповідь на питання "яким має бути ризик-менеджмент у банку" варто прирівняти до питання "яким має бути банк". Визначення місця ризик-менеджменту у моделі бізнес-процесів банку є головним стратегічним моментом, який визначає стратегію банку. Логічно припустити, що стратегія будь-якого банку, що розвивається, передбачає серйозні, часто якісні зміни у стандартах управління, на технологічному рівні, а також досягнення нових показників, головною передумовою чого є ефективно функціонуючий інтегрований ризик-менеджмент. Тому і стратегічні цілі необхідно встановлювати не у рамках діяльності "паперового ризик-менеджменту", а для відповідного всім міжнародним стандартам процесу управління банківськими ризиками.

Як бачимо, на стан банківської системи впливають численні фактори – зовнішні, внутрішні, економічні, неекономічні, викликаючи велику кількість серйозних проблем, які стоять на заваді підвищення конкурентоспроможності банківського сектора в Україні.

Проте проблеми, які стоять перед українськими банками, не є нездоланними. Вони потребують лише формалізації і цілеспрямованої роботи як органів державної влади, так і самих комерційних банків. Професіоналізм і накопичений практичний досвід більшої частини теперішніх працівників банківської сфери дозволяють сподіватися, що з часом в Україні сформується повноцінна банківська система, яка буде здійснювати сприяння активному ринковому розвитку економіки країни. А одним із способів вирішення поставлених завдань стане ефективний банківський менеджмент як пошук оптимальної організаційної структури, яка б органічно включала в себе управління на всіх етапах ведення банківської діяльності.

Список використаних джерел:

1. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 7 грудня 2000 року № 2121 - III // Сайт правової системи Нормативні Акти України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.nau.kiev.ua.

2. Про систему гарантування вкладів фізичних осіб: Закон України від 23 лютого 2012 року № 4452 - 17 // Сайт "Законодавство України" [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/ show/4452-17.

3. Герасименко П. Банківська система України: до і після кризи [Електронний ресурс] / П. Герасименко // Портал УкрБізнес, 2010. - Режим доступу: http://www.ukrbiznes.com/analitic/economy/10398.html.

4. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. - К.: Знання, 2007. - 1072 с.

5. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution / M. Hammer, J. Champy. - New York: Harper Collins, 1993. - 247 p.

6. Матеріали офіційного сайту ПАТ "Ідея Банк" [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.ideabank.com.ua.

7. Матеріали офіційного сайту Першого Українського Міжнародного Банку [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.pumb.ua.

8. Основні принципи ефективного банківського нагляду / Базельський комітет з питань банківського нагляду [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=45251.

9. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http:// www.bank.gov.ua.

УДК 336.14: 352

В.І.Рошило, к.е.н., **С.Д.Адамович,**
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,
м. Чернівці

ПРОБЛЕМИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ШЛЯХИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ

У статті досліджено проблемні питання формування доходів місцевих бюджетів та запропоновано напрямки посилення фінансової автономії органів місцевого самоврядування.

В статье исследовано проблемные вопросы формирования доходов местных бюджетов и предложены направления усиления финансовой автономии органов местного самоуправления.

In the article investigational problem questions of forming of profits of local budgets and directions of strengthening of financial autonomy of organs of local self-government are offered.

Ключові слова: органи місцевого самоврядування, місцеві бюджети, власні та делеговані повноваження, місцеві податки і збори.

Місцеве самоврядування – один із найефективніших інструментів місцевого управління та розвитку регіонів. Суть місцевого самоврядного управління полягає в реальній можливості місцевого населення вирішувати питання розвитку громад і всіх важливих питань, що належать до компетенції місцевого самоврядування.

Перед місцевим самоврядуванням постали проблеми правового та інституційного характеру, які не були вирішені прийняттям низки базових для місцевого самоврядування нормативно-правових актів. Зокрема, це: конституційно-правова невизначеність територіальної основи місцевого самоврядування; надмірна централізація повноважень, фінансових, матеріальних та інших ресурсів; економічна неспроможність переважної більшості територіальних громад, органів місцевого самоврядування щодо здійснення власних та делегованих повноважень; неефективна державна регіональна політика, яка не стимулює громади до саморозвитку та прояву місцевої ініціативи.