

ПОБУДОВА ІНФРАСТРУКТУРИ ТОРГОВОГО ФІНАНСУВАННЯ У БАНКАХ

У статті досліджено основні положення щодо побудови інфраструктури торгового фінансування у банках. Визначено основні елементи інфраструктури та напрями їх удосконалення задля пошуку оптимальної організаційної структури банку в рамках механізму функціонування торгового фінансування.

This article investigates the basic thesis for creation of trade finance infrastructure in banks. It defines the basic elements of trade finance infrastructure and ways of its improvement for finding the optimal organizational structure of the bank under the mechanism of functioning of trade finance. One of the main ways of optimization of trade finance infrastructure is distribution of powers among bank units, such as front-, back- and middle-offices. Proper separation of the functions of providing and support trade finance transactions makes these units enables the bank effectively develop trade finance services in its lineup. Equally important to find opportunities of building the bank interrelations with international financial institutions in order to have access to international financial markets since most of trade finance transactions provides for external contracts with payment terms in foreign currency.

The third most significant element of infrastructure improvements during the day (the rapid development of communication technologies) is information processing by universal use of automatization.

The paper describes two main methods in decision making and building organizational structure – centralization and decentralization. Therefore, the division of functions among the units of the bank is in the light of centralization and decentralization in decision-making on the opening and maintenance operations with the mechanism of trade finance. This approach allows objectively evaluate the bank's risks and to manage them.

Ключові слова: торгове фінансування, елементи інфраструктури, документарні операції, бек-, фронт-офіс торгового фінансування.

Key words: trade finance, elements of trade finance infrastructure, documentary operations, trade finance back- office and front office.

Послуга торгового фінансування є відносно «молодим» банківським механізмом фінансування торгівлі в Україні, тому питання, що належать до управління та функціонування цього механізму, ще не розкриті повною мірою.

Побудова інфраструктури торгового фінансування у банках майже не досліджена в українській літературі, деякі аспекти фрагментарно розглянуті сучасними зарубіжними виданнями Всесвітньої торгово-промислової палати, тому ця тема є сьогодні актуальною, зокрема для українського ринку банківських послуг. Проблемами побудови загальної інфраструктури банку займалися такі вітчизняні автори: Мозговий О.М., Науменкова С.В., Опарін В.М., Реверчук С.К. та інші.

Метою статті є висвітлення основних положень щодо елементів інфраструктури торгового фінансування у банках.

Ефективність торгового фінансування у банку безпосередньо залежить від вдало вибудованої інфраструктури та системи управління послугою торгового фінансування.

Під банківською інфраструктурою розуміють таку сукупність елементів, яка забезпечує життєдіяльність банку. Прийнято розрізняти два блоки банківської інфраструктури: внутрішній і зовнішній. Перший забезпечує стабільність банку зсередини, другий – у його взаємодії з зовнішнім середовищем [7]. Розвиваючи торгівельне фінансування, банку, на нашу думку, потрібен розвиток і удосконалення елементів як внутрішньої, так і зовнішньої банківської інфраструктури.

До елементів внутрішньої інфраструктури належать:

1. Законодавчі норми, що визначають статус кредитної установи та перелік виконуваних ним операцій. Без юридичних норм і документів (статут банку, дозвіл на вчинення ним певних операцій, заборона займатися певними видами послуг та ін.) банк не може почати свою діяльність.

Звичайно, банк безпосередньо не може впливати на даний елемент інфраструктури, проте повинен вказувати на недоліки законодавства та має право вимагати коригування законів та норм, що будуть сприяти ефективнішому управлінню торгового фінансування та його розвитку.

Розглядаючи питання регулювання торгового фінансування визначено, що законодавче поле має достатньо проблем і потребує удосконалень з боку законодавчих органів. По-перше, торгове фінансування повинно бути чітко регламентовано та по можливості його інструментарій має бути зібрано у єдиний законодавчий акт, адже на сьогодні є лише окремі постанови НБУ за окремими документарними інструментами, по-друге, національне законодавство повинно бути приведене та актуалізоване згідно з міжнародними нормами міжнародної торгової палати, по-третє, ці норми мають бути вибудовані з дотриманням ієрархії джерел банківського права та бути доступними та відкритими для банків. Також потребує переосмислення політика країни щодо регулювання експорту в Україні та прийняття відповідних законодавчих актів [3].

2. Внутрішні правила здійснення операцій, що забезпечують виконання законодавчих актів і захист як власних інтересів, так і інтересів вкладників, клієнтів банку [5]. Тобто це той важіль, що лежить виключно на банку та може бути ефективним у короткостроковому періоді. Однак постійне вдосконалення таких правил і процедур формує організоване управління і на більш довгостроковій основі.

В умовах відсутності низки нормативних актів Національного банку за технологією здійснення операцій банку, в теперішніх умовах банкам слід самостійно формулювати правила та процедури здійснення торгового фінансування. Іншими словами, брати справу у свої руки.

У процесі управління послугою торгового фінансування існує потреба у низці внутрішніх правил та процедур [1]. По-перше, банкам слід розробляти стандарти послуг торгового фінансування, які будуть містити основні правила та базові умови отримання послуги для клієнтів. По-друге, банку необхідно мати процедуру торгового фінансування, яка буде являти собою енциклопедію для внутрішніх підрозділів. Такий документ буде містити порядок надання, супроводження та погашення послуги, і буде описано поетапний набір дій (крок за кроком) для кожного задіяного підрозділу банку у найменших подробицях. І, по-третє, звичайно, у банку обов'язково має бути положення щодо підрозділу торгового фінансування як основного учасника та

організатора послуги торгового фінансування. Дане положення повинно мати опис основних завдань та функцій департаменту.

3. Побудова обліку, звітності, аналітичної бази, комп'ютерна обробка даних, управління діяльністю банку на базі сучасних комунікаційних систем. Надзвичайно важливе значення для налагодження ефективної роботи має чітка організація праці і якісне складання звітності. Формування аналітичної бази, що припускає складання таблиць певного змісту, збір і обробку інформації, її використання в процесі управління діяльністю банку на базі сучасних комунікаційних систем покращує надійність роботи банку як ризикового підприємства.

Автоматизація деяких дій у процесі надання та супроводження інструментарію торгового фінансування має важливу роль як для банку, так і для клієнтів [4]. Адже сучасні автоматизовані системи значно економлять час та зменшують кількість помилок у процесі складання документів. При формуванні звітності торгового фінансування варто звертати увагу на те, що дана послуга надається переважно в іноземних валютах, тому вдало розроблена система побудови звітів, яка б ефективно та зручно формувала звітність, є запорукою конкурентоспроможності на ринку банківських послуг, адже вчасне та чітке інформування керівництва банку дає змогу вчасно приймати необхідні дії та рішення щодо коригування надання послуг, у тому числі торгового фінансування.

4. Структура апарату управління банком. Як економічний інститут банк повинен мати ряд підрозділів, які відповідають цілям банку та його функціональному призначенню, для чого у банку створюються сектори, відділи та управління з відповідним підпорядкуванням [6].

Звичайно, ефективність механізму торгового фінансування також залежить і від загальної стратегії банку, адже дана послуга є лише однією із багатьох і банк вибудовує для себе цілі на ринку виходячи із своїх пріоритетів та напрямів розвитку.

Банк має прагнути до оптимальної організаційної структури, що буде сприяти гармонійному розвитку торгового фінансування у банку. На нашу думку, ця структура повинна бути такою, що поєднує у собі централізацію у прийнятті специфічних рішень і децентралізацію у прийнятті повсякденних питань клієнтів. Вважаємо, що саме цього принципу варто притримуватися банкам у процесі створення інфраструктури.

У централізованій організації всі повноваження й відповідальність з певної функції зосереджені в одному підрозділі та є прерогативою керівника даного підрозділу. Це сприяє підвищенню контролю й координації спеціалізованих функцій; зменшенню кількості помилкових рішень; забезпеченню збалансованого розвитку всіх структурних підрозділів.

Але така раціональність ефективна лише на ранньому етапі життєвого циклу організації. Якщо розглядати її з погляду теорії розвитку, то надалі, коли зростуть масштаби діяльності, раціональність втратить свій сенс насамперед через неможливість координації дій, викликаних природним збільшенням комунікаційних зв'язків. Загалом, переваги та недоліки централізації представлені у табл. 1.

Децентралізована організація передбачає передання або делегування відповідальності за низку ключових рішень на нижчі рівні управління. Вищий ступінь децентралізації в організації означає, що більша кількість рішень приймається на нижчих рівнях управлінської ієрархії; рішення, що приймаються на нижчих рівнях, є досить

важливими для організації; зменшується централізований контроль за рішеннями, прийнятими управлінським персоналом.

Таблиця 1

Переваги та недоліки централізації (авторська розробка)

Переваги	Недоліки
1. Рішення приймає особа, яка добре знає специфіку роботи всього банку.	1. Рішення приймає особа, яка погано обізнана з конкретними обставинами фінансування клієнта.
2. Особи, які приймають рішення на вищих рівнях управління, мають, зазвичай, великий досвід.	2. Особи, які приймають рішення на вищих рівнях, рідко спілкуються з виконавцями.
3. Усуваються дублювання робіт. Отже, зменшуються витрати.	3. Довгі лінії комунікації спричиняють втрати часу.
4. Централізація управління забезпечує можливість зростання кваліфікації менеджерів.	4. Менеджери нижчого рівня управління практично усуваються від процедури прийняття рішень.

Збільшення автономності в децентралізованих організаціях підвищує відповідальність підрозділів за їхню прибутковість чи збитковість, сама організація стає гнучкішою й динамічнішою.

Переваги децентралізації очевидні:

- управляти особливо великими організаціями чи банками централізовано неможливо, оскільки це вимагає оперування великим обсягом інформації однієї людини, і, отже, процес прийняття рішень сильно ускладнюється;
- при децентралізації право прийняття рішень переходить менеджерів, який краще за всіх ознайомлений з проблемою;
- децентралізація стимулює ініціативу й дозволяє працівникам ототожнювати себе з роботою всього банку. При децентралізованому підході найбільший підрозділ є по факту досить невеликим, щоб зрозуміти як він працює і контролювати його;
- децентралізація допомагає підготувати молодого менеджера до більш високих постів, надаючи йому можливість ухвалювати важливі рішення на самому початку кар'єри. Це забезпечує організацію необхідним числом талановитих керівників. Оскільки при децентралізації відстань між вищим і низовим організаційними рівнями скорочується, ця структура заохочує молодих менеджерів залишитися у фірмі й рости разом з нею.

Перехід до децентралізованих організаційних структур певною мірою пов'язаний зі збільшенням складності й мінливості зовнішнього середовища, зростанням ролі стратегічних і маркетингових функцій в умовах гострої конкурентної боротьби, а також значним поширенням інформаційних технологій в управлінні. Внаслідок цього в організаціях відбувається розподіл функцій: менеджери вищого рівня зосереджуються на стратегічних завданнях, а менеджерам середнього й нижчого рівня доводиться приймати дедалі більше поточних рішень.

Більшість зарубіжних фірм із початку існування прагнуть будувати саме її. Це відповідає вимогам сьогодення, а також прагненню персоналу більшості фірм до самостійності в роботі, до відчуття своєї важливості й відповідальності за подальшу

долю фірми. Отже, сучасний менеджер, проектуючи організацію, повинен враховувати наявні тенденції і прагнути до децентралізації в управлінні, делегуючи частину своїх повноважень на нижчі рівні управління.

Таким чином, проаналізувавши теоретичний аспект, розглянемо особливості централізації та децентралізації в організації здійснення торгового фінансування.

Якщо досліджувати весь процес надання торгового фінансування, тобто розпочинаючи від етапу залучення клієнта до етапу надання банківської послуги, то, на нашу думку, кожен з етапів потребує окремих властивостей обох способів (центрального та децентралізованого) розподілу повноважень для більш ефективної організації торгового фінансування у банку.

Говорячи про централізацію в організації торгового фінансування, певні повноваження потребують деяких властивостей такого способу управління, оскільки специфіка торгового фінансування вимагає високої професійної компетенції працівників і делегування певних повноважень на нижчі рівні наражає банк на ризики. При цьому варто наголосити, що весь процес здійснення торгового фінансування не слід підпорядковувати централізованому або навпаки децентралізованому способу. Вважаємо, що найбільш виправданим є поєднання таких способів на різних етапах надання банківських послуг, а особливо торгового фінансування.

У класичному вигляді розподіл функцій у процесі здійснення торгового фінансування і делегування обов'язків між працівниками банку може відбуватися за допомогою таких структурних напрямів банку, як: фронт-офіс, бек-офіс, а також мідл-офіс. Між підрозділами фронт-офісу, бек-офісу та мідл-офісу існує чітке розмежування функцій. Зокрема, фронт-офіс та бек-офіс беруть безпосередню участь в операційній роботі, а мідл-офіс здійснює аналіз, фінансовий контроль за операціями та контроль за банківськими ризиками [2].

Фронт-офіс — банку не обов'язково мати окремий підрозділ продажу послуг торгового фінансування. Це дозволить банку зменшити або зберегти оптимальну кількість співробітників, які займаються продажем послуг. Клієнти банку завжди віддають перевагу, коли їхньою компанією персоніфіковано займається один менеджер і консультує їх за усіма банківськими послугами. На цьому етапі узгоджуються тільки ті умови, які цікаві клієнту та йому зрозумілі — ціна, строк та забезпечення, не завжди в процесі узгодження на даному етапі відповідальним особам компанії цікавим є специфіка роботи та технічна сторона інструментів торгового фінансування.

Навпаки, бек- та мідл-офіс для ефективного функціонування та супроводження повинен мати окремі підрозділи, які чітко спеціалізуються в інструментах торгового фінансування. Ця частина супроводження операцій торгового фінансування складає основу вдалого структурування операцій, адже саме на цій стадії відбувається узгодження всіх найважливіших можливостей проведення угоди.

Чіткий розподіл обов'язків між підрозділами банку на всіх етапах надання торгового фінансування має на меті сприяти підвищенню рівня та якості обслуговування клієнтів; створенню інформаційної клієнтської бази; максимальному врахуванню в роботі з позичальником сукупності чинників, які можуть призвести до невиконання ним зобов'язань; виявленню проблемних кредитів та мінімізації ризиків щодо неповернення кредитних коштів та сплати процентів за користування ними.

Не менш важливою проблемою є оптимальна кількість працівників, адже не завжди велика кількість персоналу означає приріст портфелю торгового фінансування та, як наслідок, доходу [8]. Банку слід знайти «золоту середину» у цьому питанні. Як показало дослідження, кількість задіяних працівників у торговому фінансуванні не повинно перевищувати 50-ти.

Підбиваючи підсумки, зазначимо, що вирішальну роль у розвитку торгівельного фінансування банку відіграє удосконалення елементів як внутрішньої, так і зовнішньої банківської інфраструктури торгового фінансування. Основоположним є удосконалення взаємодії з клієнтами та їхнє навчання інструментам торгового фінансування задля підняття рівня їх освіченості у послугах торгового фінансування, тобто задля розвитку торгового фінансування необхідна популяризація цієї послуги серед клієнтів; ефективно вибудована організаційна структура торгового фінансування у банку, що поєднує централізацію та децентралізацію у прийнятті рішень; співпраця із міжнародними фінансовими інститутами; постійна якісна підтримка фахових знань та навичок персоналу.

1. *Вишкарева И.А.* Перспективы развития торгового и структурного финансирования клиентов российских банков: дис. канд. экон. наук: 08.00.10 / Вишкарева Ирина Андреевна. — М., 2012. — 151 с.; 2. *Владичин У.В.* Банківське кредитування / У.В. Владичин. — К.: Атіка, 2008. — 648 с.; 3. *Дроздова Г.М.* Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навч. посіб. [для студ. вузів] / Г.М. Дроздова. — К.: Центр навч. літ., 2004. — 247 с.; 4. *Коробова Г.Г.* Банковское дело / Г.Г. Коробова. — М.: Магистр, 2009. — 588 с.; 5. *Любар О.О.* Кредитна політика банків: види та моделі / О.О. Любар // Вісник університету банківської справи Національного банку України. — 2010. — № 3 (9). — С. 183–185; 6. Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України, затверджені Постановою Правління НБУ № 98 від 28.03.2007; 7. Центр управління фінансами. Банковская система [электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.center-yf.ru/data/economy/Bankovskaya-sistema.php>; 8. *Bischof D.* Global Risks Trade Finance Report / D. Bischof. — Paris: ICC, 2013 — 74 p.