



УДК 336.713 (477.8)

М. Е. Люзяк,
старший викладач кафедри банківської справи,
Черкаський інститут банківської справи УБС НБУ (м. Київ)
В. Г. Костогриз,
к.е.н., доцент кафедри банківської справи,
Черкаський інститут банківської справи УБС НБУ (м. Київ)

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Анотація. У науковій статті проаналізовано зміни, що відбулися у вітчизняній банківській системі, поштовхом яких стала активізація іноземного капіталу. Досліджено їх ефективність з точки зору економічних інтересів України. Найбільша увага приділена особливостям розвитку регіонального бізнесу. У даному контексті доведено доцільність використання авторського підходу до формування планових завдань банку, обґрунтовано його ефективність у банківському менеджменті.

Ключові слова: економічна ефективність банківської діяльності, іноземний банківський капітал, регіональний банківський бізнес, техніка банківського менеджменту.

Annotation. The changes in the national banking system that were caused by the activation of the foreign banking capital have been analyzed in this in the context of Ukraine's economic interest was researched. The greatest attention was paid to the peculiarities of the regional banking business development of the usage of the author approach to the plan forming was proved. Also its effectiveness (of the approach) in the banking management system was ground

Key words: the economic effect of the banking activity, the foreign banking capital, the regional banking business, the planning technology of the banking banking management.

Вступ. Банк як економічно значущий фінансовий посередник безпосередньо впливає на економічний стан та потенціал держави, регіону, міста. Дана залежність обґрунтовується діяльністю так і тим фактом, що банк, на відміну від інших фінансових установ, характеризується високим рівнем соціальної відповідальності. Так, банкрутство навіть невеликого банку сумніви та негативні очікування у суспільстві щодо стану вітчизняної банківської системи. Щодо небанківських фінансових установ, то вони початково позиціонують себе на ринку як альянс сектору, як інститути, діяльність яких характеризується високим ризиком та здатністю генерувати значні доходи для своїх клієнтів. З огляду на вищезазначене вважаємо, що вивчаючи ефективність діяльності ми маємо звертати увагу не лише на фінансовий вплив, але й на економічну віддачу від функціонування даного фінансово-кредитного інституту.

Поряд з ґрунтовними науковими працями провідних вітчизняних науковців, зокрема, Барановського О.І., Міщенко В.І., Гейця В.М. щодо дослідження макроекономічного значення мавловиченим залишається місце банківського сектору в аспекті гармонійного розвитку регіонів. У даному напрямі працюють такі науковці: Брітченко І. Г. [1], Карчева Г.М. [2], Фетисов Г. нашу думку, невивченим однак важливим та актуальним для сьогодення є дослідження питання економічної ефективності сучасної банківської практики розвитку банківського бізнесу у регіоні.

Постановка задачі. Метою написання даної наукової статті є розробка теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності банку на ринку фінансового ринку у контексті формування сприятливих передумов до підвищення економічного потенціалу регіонів України.

Результати. Дана проблематика має виключну актуальність, що вперше чергу пояснюється високим рівнем диференціації соціально-економічного розвитку регіонів України. Це без розвитку банківської системи України, підвищує неоднорідність її регіональної інфраструктури, що, у свою чергу, знижує економічну віддачу від її діяльності.

Так, в більшості регіонів України банківське економічне суперництво розгортається між регіональними банками та територіальними підрозділами найбільших та великих банків, або відділеннями різних банків. Станом на 01.02.2010р. 115 з 182 діючих банків зареєстровані в м. Києві, що складає 63,0% від загальної кількості функціонуючих банків. Загалом, в 20-ти з конкурентна боротьба між банківськими установами відбувається на рівні банківських територіальних структурних підрозділів та певних регіональних банків. У 10-ти регіонах України юридичних осіб.

Варто зауважити, що суттєвий вплив на розвиток вітчизняного банківського бізнесу здійснює іноземний банківський капітал, що є наслідком його вагомості у вітчизняній банківській системі частку іноземного капіталу в банківській системі України, яка щороку зростає, маючи початком екстенсивних змін 2005 рік (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка частки іноземного капіталу в банківській системі України

| Показники Роки | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Кількість діючих банків | 153 | 152 | 157 | 158 | 160 | 165 | 170 | 175 | 184 | 182 |
| Кількість банків з іноземним капіталом | 31 | 21 | 20 | 19 | 19 | 23 | 35 | 47 | 53 | 51 |
| Кількість банків з 100% іноземним капіталом | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 9 | 13 | 17 | 17 | 18 |
| У відсотках до загальної кількості | | | | | | | | | | |
| - банків з іноземним капіталом, % | 20,3 | 13,8 | 12,7 | 12,0 | 11,9 | 13,9 | 20,6 | 26,9 | 28,8 | 28,0 |
| - банків з 100% іноземним капіталом, % | 4,6 | 3,9 | 4,5 | 4,4 | 4,4 | 5,5 | 7,6 | 9,7 | 9,2 | 9,9 |
| Частка іноземного капіталу у статутному капіталі діючих банків України, % | 13,3 | 12,5 | 13,7 | 11,3 | 9,6 | 19,5 | 27,6 | 35,0 | 36,7 | 35,8 |

Джерело: [5].

У даній науковій статті акцентовано увагу на дослідженні рівня відповідності підходів до організації та ведення бізнесу, що упроваджуються у практику банків України з іноземним кінцею інтересом нашої держави. Найсуттєвіші зміни стосуються аспектів внутрішньої організації банків. По-перше, це впровадження дивізіонального підходу до формування організаційної структури банківської структури управління (табл. 2), її використання веде до суттєвої трансформації внутрішніх процесів банківського бізнесу.

Таблиця 2. Переваги і недоліки дивізіональної структури управління

| Переваги | Недоліки |
|--|---|
| Чітке розмежування відповідальності Висока гнучкість і адаптивність системи | Висока потреба в керівних кадрах Складна координація |
| Висока самостійність структурних одиниць | Підвищені витрати за рахунок дублювання функцій |
| Розвантаження вищого менеджера | Складність здійснення єдиної політики |
| Простота комунікаційних мереж | Роз'єднаність персоналу |
| Кадрова автономія, висока мотивація | Слабкий синергетичний ефект |

Джерело: [6].

Основне призначення організаційної структури, сформованої за дивізіональним принципом, є підвищення якості обслуговування. Це, зокрема, досягається шляхом переходу від операцій/послуг до комплексного обслуговування клієнтів через пропонування їм банківських продуктів. Саме цьому сприяє подібна організаційна структура і саме вона, на нашу думку, стає переосмисленням місії банку на ринку: перехід від мети максимізації прибутку до цілі максимального задоволення потреб суб'єктів економічних відносин.

Інше, що варто відзначити як позитив діяльності банків з іноземним капіталом на вітчизняному фінансовому ринку, це розширення методичного інструментарію механізму реалізації (економічний капітал, метод RAROC та ін.) та його поступове проникнення у вітчизняну банківську практику. Враховуючи значимість фінансової стійкості та стабільності банківського бізнесу, доказом економічної доцільності іноземного капіталу у вітчизняній банківській системі. Крім цього, це підвищує процес адаптації банківського нагляду та регулювання стандартів, оскільки під впливом конкурентної боротьби ініціатива щодо впровадження новітніх методів управління ризиками йде від самих банків.

Останнє на чому хотілося б наголосити у рамках даної наукової статті - це особливості управління регіональним банківським бізнесом. Так, вітчизняні банки розпочали розвиток даної діяльності мережі філій у регіонах. Найбільші банки України намагалися у кожному регіоні України відкрити філію. Їм делегувалося ряд повноважень, зокрема відповідальність за результати діяльності банку на регіональному ринку: відкриття відділень, планування та контроль за діяльністю регіональної мережі філій, комплексне управління. Поряд з тим, що філія функціонує за стратегією банку, і звичайно не визначалася юридичною особою, їй надавалося право коректувати цінову політику (у визначених межах), доповнювати маркетингову політику, прийняття рішень про кредитів у межах лімітів. Тобто, використовувалася змішана модель управління регіональною мережею банку: за основних ознак централізованості філії надавався широкий спектр повноважень підтримки та співпраці банківського бізнесу та органів обласного/місцевого самоврядування з метою реалізації актуальних регіональних програм. Звичайно дана діяльність є суттєвіше ефективною, ніж функціонує власні банки, але виходячи з українських реалій, про які йшлося вище, подібної організації банківського бізнесу згладжував неоднорідність регіонального розвитку банківського бізнесу.

Наслідком активного приходу іноземного банківського капіталу на вітчизняний фінансовий ринок став початок радикальних змін у даному напрямі. Так, перехід до дивізіональної організації банківського бізнесу з іноземним капіталом, очікувано призвів до ускладнень процесу координації дій структурних одиниць банку та здійснення злагодженої єдиної політики. Вирішення даної проблеми потребує розробки та управління банківською діяльністю на регіональних сегментах фінансового ринку. Починаючи з 2007 року почала посилюватися централізованість у взаємовідносинах між банком та філією на регіональному ринку: відкриття відділень, планування та контроль за діяльністю регіональної мережі філій, комплексне управління. Це проявилось у наступному:

1. радикальне зменшення кількості філій. Почав використовуватися «куцуваний» метод формування регіональної мережі філій – одна філія на кілька регіонів. Криза 2008 року у даний підхід серед інших банків України. Сидні банки, які залишили початковий підхід – ПАТ «ПриватБанк», ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» та два державні банки (табл. 3).

2. суттєве обмеження повноважень філій.

Поряд з вищезазначеними позитивними сторонами даного підходу, на нашу думку, він негативно відображається на економічному ефекті банківської діяльності, оскільки вищеопиші банківський бізнес диспропорції у розвитку банківської системи, що у свою чергу підвищує неоднорідність фінансового мікроклімату у різних регіонах України та створює принципів ефективного їх економічного розвитку.

Крім цього вважаємо, що подібна діяльність призводить до знеособлення банку, негативно впливає на професійне становлення банківських кадрів, які перетворюються у бездумних в завдань без необхідності креативного мислення у контексті підвищення якості та ефективності діяльності банку на регіональному ринку.

Головна вимога сучасності до банківських установ – це індивідуальний підхід до клієнта. Це однозначно не може бути досягнуто на рівні безбалансового відділення, а лише регіональним банком з достатнім рівнем повноважень. Якщо процес стимулювання відкриття регіональних банків потребує впливу Національного банку України та співпраці місцевих органів влади, то процес реалізується на рівні окремого банку.

Таблиця 3. Наявність філій найбільших банків України у регіонах, на території яких немає власних банків-юридичних осіб* (станом на 31.10.2010 р.)

| Найбільші банки України | Регіони України, на території яких немає власних банків-юридичних осіб | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|------------|--------------|------------|--------------|-----------------|----------------|-------------|-------------|
| | Миколаївський | Черкаський | Хмельницький | Вінницький | Житомирський | Кіровоградський | Тернопільський | Херсонський | Рівненський |
| Приватбанк | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| Ощадбанк | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| Укресімбанк | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| Райффайзен банк Аваль | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| Укрсиббанк | інформація відсутня | | | | | | | | |
| Укрсрббанк | - | - | + | - | - | - | - | - | - |
| Промінвестбанк | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| ОТП банк | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ВТБ банк | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Альфа-банк | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Надра | інформація відсутня | | | | | | | | |
| Фінанси та кредит | + | - | - | - | - | - | - | - | + |
| Форум | + | - | - | - | - | + | - | + | + |
| Перший український міжнародний банк | + | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Родовід банк | + | + | + | + | + | - | + | + | - |
| Брокбізнесбанк | - | + | + | + | + | - | - | - | - |
| Сведбанк | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Кредитпромбанк | + | - | - | + | - | - | - | + | - |

* Зміст позначень: «+» - на території регіону функціонує філія конкретного банку; «-» - банк не має філій на території даного регіону.

Джерело: офіційні сайти банків.

Узагальнюючи все вищезазначене вважаємо, що перш ніж впроваджувати європейські підходи до ведення банківського бізнесу необхідно детально вивчити зовнішнє середовище. Так особливості України та її територіальні межі потребують на рівні кожного регіону діючих банківських підрозділів з достатнім рівнем повноважень. У випадку великих банків України, які суттєво впливають на економіку країни, банківської системи в цілому та визначають економічну якість перерозподілу фінансових ресурсів, ефективне виконання ними даних завдань безпосередньо залежить від присутності управлінської структури на рівні регіону.

Інше питання, яке потребує удосконалення у системі менеджменту банківською діяльністю – це прикладний аспект планування у банку. Дане питання набуває актуальності в перших системних банків, які характеризуються розгалуженою системою регіональних представництв. Це обґрунтовується існуванням тісного зв'язку між конкурентоспроможністю банку та ефективністю управління.

регіонах. Останнє, в свою чергу, залежить як від самостійних дій філії, так і загальної системи менеджменту в банку, одним з базових елементів якої є планування.

Найбільш вживаним є методичний підхід до планування «від досягнутого». Останній є найпоширенішим у вітчизняній банківській практиці, який передбачає формування планів, результатів діяльності банку у попередньому періоді. Найвиразнішою перевагою підходу «від досягнутого» в порівнянні з іншими є його ефективність як в умовах стабільного бізнесу, так і у процесі означення перспектив діяльності банківської установи. До інших характеристик даної технології, які обґрунтовують доцільність її використання на всіх рівнях банківського диференційованого підходу, який досягається шляхом урахування індивідуальних фактичних результатів підрозділів щодо виконання планових завдань у розрізі відповідних напрямів, узгодженості планових завдань банку потенційним можливостям структурних підрозділів щодо їх виконання.

Недоліком даного методу є: неврахування фінансово-економічного потенціалу території розміщення банку; неврахування конкурентного тиску на відповідному регіональному сегменті; неврахування об'єктивних можливостей банку щодо виконання плану (рівень довіри до нього).

Зокрема, необґрунтовані завищені плани у поєднанні з існуючою банківською практикою тісної прив'язки фонду матеріального стимулювання працівників регіональних підрозділів виконання ними плану негативно впливають на якість активів. Це є результатом нехтування банківськими працівниками основами банківництва у процесі стрімкого нарощування відношеності до клієнтів на етапі оцінки їх кредитно- та платоспроможності; порушення правил ідентифікації клієнта, що у подальшому обмежує можливості банку щодо організації ефективного предмету виконання клієнтом умов договору. Подібні дії мають різні причини, однак у певній мірі також зводяться до матеріальної зацікавленості працівників до повного виконання плану, що призводить до зниження ефективності діяльності як регіональних підрозділів так і банку в цілому.

У результаті проведеного критичного аналізу дисертантом запропоновано таку модель формування планового завдання регіональних підрозділів банку за напрямками їх діяльності:

$$P_{pi} = \frac{F_k \cdot F_{pi} \cdot (1 + R_i) \cdot (1 + K_e)}{I} \quad (1)$$

де F_{pi} - плановий показник і-го підрозділу банку за певним напрямом; F_k - консолідований план банку за даним напрямом; F_{pi} - частка підрозділу у фактично досягнутому показнику банку за попередній період; R_i - частка ринку (рівень публічного рейтингу) і-го підрозділу банку в регіоні у попередньому періоді; K_e - коефіцієнт соціально-економічного або експериментального фактора; I - коефіцієнт інтенсивності банківської конкуренції у регіоні.

Використання даної моделі дозволяє визначити реальний економічно обґрунтований план щодо обсягів банківських операцій, урахувавши рейтингові позиції підрозділів даного банку в регіоні. У процесі тестування даної моделі ми прийшли до висновку, що саме їх одночасне використання (технологія «від досягнутого» та авторський підхід) дозволяє досягнути максимального ефекту. Ми отримуємо такі можливості: по-перше, перевірку системи планування банку на адекватність по відношенню до стану зовнішнього фінансово-економічного середовища (рис. 1). Чим вужчі скоординованою є банківська діяльність та система планування зокрема.

Необхідно зауважити, що у даному контексті ми отримуємо не лише ознаку якості системи планування, але й характеристику рівня ризику банківської діяльності. Таким чином обґрунтовано використання даного підходу: інструмент удосконалення системи контролю та моніторингу банківської діяльності на регіональному сегменті фінансового ринку. Так, банк шляхом максимального відхилення від нижньої межі забезпечить обмеження надмірного ризику банківської діяльності. Це може бути реалізовано або на рівні головного банку, або делеговано банківським регіональним філіям. Окрім цього вважаємо даний підхід ефективним інструментом ризик-менеджменту у контексті виявлення та попередження банківських ризиків, у першу чергу кредитних, операційних та ризиків репутації, на які наражається банк у процесі діяльності на регіональному сегменті фінансового ринку.

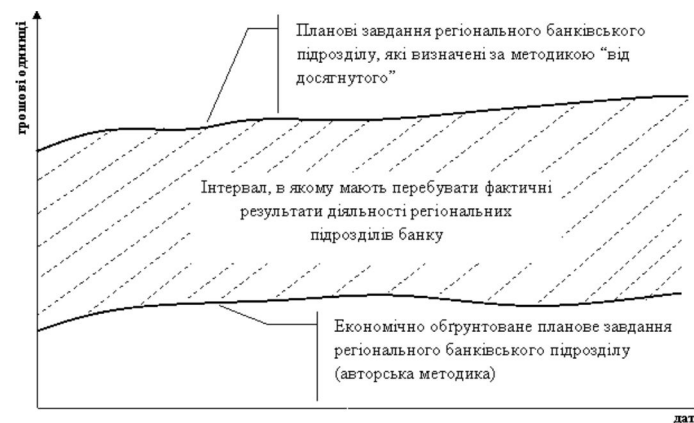


Рис. 1. Зміст запропонованого підходу

На рисунку 2 відображена ситуація, коли на часовому інтервалі [X; Y] спостерігається радикальне збільшення обсягів виданих кредитів. При цьому до часового періоду X дане банк неспроможне виконати планові завдання, визначені методом «від досягнутого». Саме тому подібна тенденція, що має місце на часовому інтервалі [X; Y], може бути сигналом операційного ризику. Необхідно зауважити, що у вітчизняному банківському бізнесі склалася практика прив'язки фонду зарплатної частини до проценту виконання/перевиконання плану. Підвищення зарплатної частини банківські працівники зацікавлені у використанні всіх можливих шляхів для 100%-го виконання або навіть перевиконання поставлених планових завдань. Це негативно відобразиться на якості кредитів, зростанні невідправданого кредитного ризику шляхом дії операційного ризику.

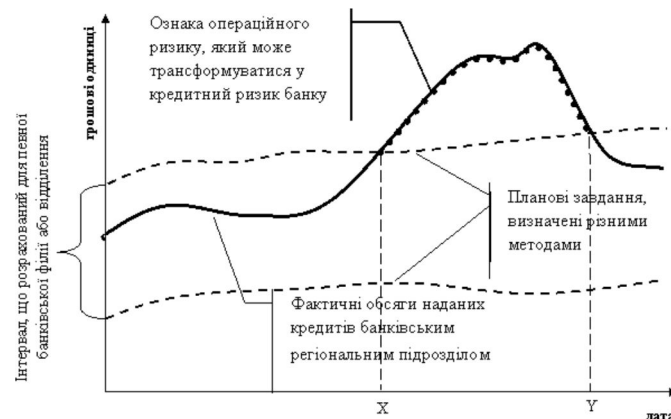


Рис. 2. Механізм завчасного виявлення операційного ризику банку в аспекті його кредитної діяльності (регіональний аспект)

Отже, даний підхід дозволяє виявити перші ознаки операційного ризику та прийняти управлінські рішення щодо попередження його впливу на фінансові результати банку, трансформування у кредитний ризик та, як результат, збитки за кредитними операціями.

Також ми вважаємо, що доцільним є використання даного підходу для виявлення ризику репутації (маємо на увазі ризик, що спричиняється певними діями або бездіяльністю банківської філії/відділень). Даний вид ризику в першу чергу впливає на кількість поточних та депозитних рахунків, а також на обсяг коштів на даних рахунках. Саме тому ми досліджували даний аспект депозитної діяльності (рис. 3). Ми вважаємо, що тенденція, яка зображена на рисунку 3 може ідентифікуватися як ознака ризику репутації банку на регіональному сегменті фінансового ринку.

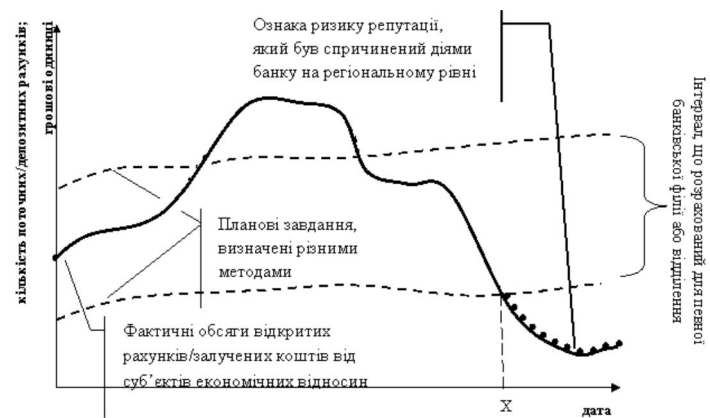


Рис. 3. Механізм завчасного виявлення ризику репутації банку в аспекті його депозитної діяльності (регіональний аспект)

Висновки. Отже, у результаті проведеного дослідження узагальнено та систематизовано вплив іноземного банківського капіталу з точки зору рівня економічної віддачі банківським формування передумов до економічного зростання України. Розглянувши регіональний аспект даної взаємодії (банківська діяльність – економічне зростання) нами обґрунтовано тісноту управління регіональною мережею банку та рівнем економічного розвитку регіону, а також заперечено можливість шаблонного перенесення та впровадження європейських підходів у практику. Це у першу чергу пояснюється територіальними та економіко-соціальними особливостями України. Дослідивши дану проблематику на мікрорівні, нами обґрунтовано доцільність впровадження у банківську практику запропонованого авторського підходу до визначення планових завдань. Його основна мета – це привести у відповідність темпи зростання банківських кредитів до реального платоспроможного попиту з боку суб'єктів ринку. Останнє сприятиме обмеженню зростання необґрунтованих банківських ризиків, що позитивно вплине на фінансові інститути. У даній науковій статті також розкрито механізм використання запропонованого підходу в якості одного з інструментів системи ризик-менеджменту, а саме для оперативного виявлення ризикової події.

Одержані результати стануть підґрунтям для подальших досліджень проблематики економічного призначення та економічної ефективності інститутів банківництва.

Список використаних джерел:

1. Брітченко І. Г. Формування та функціонування регіонального банківського ринку: автореф. дис. д-ра економ. наук : 08.02.03 «Організація, управління, планування і регулювання банківської діяльності». – Донецьк, 2005. – 36 с.
2. Карчева Г. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць / НБУ; Мін-во освіти і науки України. – Суми : ВВП "Мрія-1" ЛТД, УАБС, 2003. – т. 7. – с. 10-15.
3. Фетисов Г. Г. Региональные особенности развития денежно-кредитной системы России и необходимость их учета в монетарной политике / Г. Г. Фетисов // Российский экономический журнал. – 2004. – №1. – С. 22–41.
4. Ярош А. Конкурентоспроможність регіонів та еволюція регіональної політики Європейського Союзу / А. Ярош // Регіональна економіка. – 2004. – №1. – С. 188–193.
5. Бюлетень Національного банку України. – 2010. – №10. – 193 с.
6. Лисонькова Н. М. Основи методики побудови організаційних структур управління за допомогою соціально-економічних систем [Електронний ресурс] / Державний комітет статистики України : http://eprints.ksame.kharkov.ua/5897/1/85-89_Lisovkova_NM.pdf. – Назва з екрана.

Стаття надійшла 15.09.2015 р.