

Д.М. ГРИДЖУК,

к.е.н., доцент, ДВНЗ Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

Формування банківського кризового менеджменту – основа системи фінансового планування банку

В статті приводиться аналіз процесу формування банківського кризового менеджменту на основі фінансової політики банку та системи фінансового планування з урахуванням бюджетування, що являється методом оперативного управління фінансами банку і його основними складовими. Побудована загальна схема стратегії комерційного банку в умовах формування банківського кризового менеджменту, що дає можливість своєчасно розробити відповідні заходи щодо поліпшення діяльності банку. Показано, що система внутрішнього контролю в банку передбачає відповідну організаційну структуру, операційні процедури, а також адміністративні методи, які мають забезпечити ефективне виконання програм та адміністративних заходів у відповідності до визначених цілей.

Ключові слова: кризовий менеджмент, контролінг, бюджетування банку, оперативне управління.

Д.М. ГРИДЖУК,

к.э.н., доцент, ДВНЗ Киевский национальный экономический университет им. Вадима Гетьмана

Формирование банковского кризисного менеджмента – основа системы финансового планирования банка

В статье приводится анализ процесса формирования банковского кризисного менеджмента на основе финансовой политики банка и системы финансового планирования с учетом бюджетирования, что является методом оперативного управления финансами банка и его основными составляющими. Построена общая схема стратегии коммерческого банка в условиях формирования банковского кризисного менеджмента, что позволяет своевременно разработать соответствующие меры по улучшению деятельности банка. Показано, что система внутреннего контроля в банке предполагает соответствующую организационную структуру, операционные процедуры, а также административные методы, которые должны обеспечить эффективное выполнение программ и административных мер в соответствии к намеченным целям.

Ключевые слова: кризис-менеджмент, контроллинг, бюджетирование банка, оперативное управление.

D. GRYDZHUK,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Formation of the banking crisis management as a basis of the financial planning system of the bank

The article analyzes the process of formation of bank crisis management on the basis of the bank's financial policy and financial planning system, taking into account the budgeting, which is a method of operational management of the bank's finances and its main components. The general scheme of the commercial bank's strategy is developed in the conditions of formation of bank crisis management, which allows to develop timely appropriate measures to improve the bank's activity. It is shown that the internal control system in the bank assumes the appropriate organizational structure, operational procedures, as well as administrative methods, which should ensure effective implementation of programs and administrative measures in accordance with the intended goals.

Keywords: crisis management, controlling, budgeting of the bank, operational management.

Постановка проблеми. Банківський ризик-менеджмент – це система, що охоплює всі спектри діяльності Банку і використовує комплекс різних методів управління банківськими ризиками: ідентифікацію, оцінку, управлінський вплив

і контролінг. Самостійне місце у банківській діяльності посідає банківський кризовий менеджмент як комплексна програма, що забезпечує мінімізацію наслідків реалізації ризиків при найгіршому сценарії розвитку подій за умов глибокої

економічної рецесії. Як дієву програму кризовий менеджмент необхідно наділити відповідними цілями, принципами, функціями, критеріями, організаційно-правовими, фінансово-економічними та методичними засобами. Зауважимо, що в після кризовий період масштабне ігнорування банківського кризового менеджменту тільки погіршило ситуацію і призвело до негативних наслідків:

- банки не помітили ознак прийдешнього неблагополуччя, своєчасно не виявили причини та основні фактори розвитку кризових ситуацій;
- кредитні інститути недостатньо здійснювали моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовищ банку та несвоєчасно надали прогноз розвитку;
- банки не проводили сценарний аналіз своєї діяльності з повнотою охоплення можливих кризових ситуацій;
- кредитні організації не розробили програми швидкого та ефективного відновлення банку у надзвичайних ситуаціях.

Разом з тим 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. Тому процес формування банківського кризового менеджменту, як основи системи фінансового планування банку являється актуальною проблемою.

Метою статті є аналіз процесу формування банківського кризового менеджменту як основи системи фінансового планування банку на основі фінансової політики банку та системи фінансового планування з урахуванням бюджетування, що являється методом оперативного управління фінансами банку і його основними складовими. Побудувати загальну схему стратегії комерційного банку в умовах формування банківського кризового менеджменту, що дасть можливість своєчасно розробити відповідні заходи щодо поліпшення діяльності банку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вперше проблема корпоративного управління була виокремлена в роботі [1]. Аналіз ефективних механізмів корпоративного контролю був

розвинений у праці [2, с.369–381]. Як подальший розвиток теорії корпоративного управління являється не тільки теорія фірми і принцип залишкового контролю [3, с.386–405], а і теорія управлінського авторитаризму [4] та теорії агентських витрат [5, с.301–325]. На сьогодні дослідженням розвитку корпоративного управління в банках займаються такі науковці, як К.Н. Абдулаєв [6], Білашенко О.С. [7], Денис О.Б. [8], Мальська М.П., Мандюк Н.Л., Занько Ю.С. [9], Міщенко С.В. [10], Обельницька Х.В. [11], Чуб О.О. [12] та ін. Процес формування ефективного корпоративного управління у вітчизняних банках є комплексним і враховує чинники на мікро- і макрорівнях, що в свою чергу визначає національну економіку як інвестиційно-привабливий об'єкт [13, с. 5]. Поняття «корпоративне управління в банках» трактують як управління їх діяльністю, що здійснюється радами директорів і менеджерами вищої ланки та визначає методи, за допомогою яких банки: визначають цілі свого бізнесу, серед яких і створення вартості для власників банків; проводять щоденні фінансові операції; враховують у своїй роботі позиції зацікавлених сторін (співробітників, клієнтів, громадськості, регулюючих органів і держави); здійснюють корпоративні дії відповідно до правил забезпечення надійності банківського бізнесу і вимог нормативно-правових актів; захищають інтереси вкладників [10].

В роботі [8] проаналізовано, що більшість банків не використовували дієвий інструмент банківського кризового менеджменту – план безперервної діяльності, що регламентує дії банку у разі реалізації потенціалу ризиків, спрямовуючи його зусилля на мінімізацію негативних наслідків і прискорення відновлення ліквідності та фінансової стійкості. Впровадження плану може вимагати розробки резервних елементів ведення банківського бізнесу, а також додаткової перекваліфікації персоналу [8, с.156].

У системі банківського ризик-менеджменту банківський контролінг на кожному етапі ризик-менеджменту відіграє значну роль і являється засобом постійного, стандартизованого аналізу і регулювання ситуацій та відхилень у поведінкових характеристиках відкритих ризикових позицій, що базується на концепції інтегрованого менеджменту [14]. Наприклад, на етапі стратегічного управління банківськими ризика-

ми (стратегічного управління,) контролінг відповідає за стратегічне планування, ідентифікації, оцінки, управлінського впливу, аудиту та корегування, 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 [14, с.221].

Виклад основного матеріалу. Відмітимо, що вітчизняні банки для організації успішного кризового менеджменту здійснюють такі кроки:

- аналіз діяльності банку з точки зору схильності до ризиків;
- розробка нормативно-методологічної бази банківського кризового менеджменту;
- формування плану надзвичайних дій по банківських підрозділах, продуктах і для банку в цілому.

Для того, щоб топ-менеджмент Банку мав можливість підвищити ефективність діяльності, йому необхідно мати інформацію про напрями і темпи розвитку Банку, а також про цілі досягнення запланованого фінансового результату за умови проведення детального причинно-наслідкового аналізу показників, що характеризують ефективність діяльності не тільки Банку в цілому, а й різних напрямів бізнесу і кожного виокремленого об'єкта інфраструктури. Побудова фінансової структури з виокремленими центрами фінансової відповідальності дадуть змогу провести фінансовий аналіз ефективності управління ризиком і дохідністю на рівні окремих сегментів діяльності банку, визначених за одним або кількома критеріями.

Метою впровадження фінансової політики є забезпечення прибуткової діяльності як банку в цілому, так і всіх його установ, ефективне управління основними видами банківської діяльності, безумовне виконання бізнес-плану діяльності банку, рішень Загальних зборів акціонерів і Спостережної ради банку. Фінансова політика, зміни і доповнення до неї розробляються бюджетним комітетом та затверджуються правлінням Банку. Основними принципами фінансової політики є:

- підвищення рівня дохідності;
- оптимізація витрат, здійснення витрат відповідно до отриманих доходів;
- проведення капітальних витрат відповідно до наявного джерела фінансування.

У практиці Банку застосовується система фінансового планування, яка складається з:

- стратегічного фінансового планування на найближчі 3–5 років у вигляді бізнес-плану діяльності, який затверджується Загальними зборами акціонерів;

- поточного фінансового планування на один рік у вигляді індикативного бюджету Банку на рік, який затверджується правлінням Банку;

- поточного оперативного планування на квартал у вигляді бюджету Банку на відповідний квартал поточного фінансового року, який затверджується правлінням Банку.

На Рис. 1 представлено інструменти реалізації стратегії банку.

Відмітимо, що бюджетування є методом оперативного управління фінансами Банку і його основними складовими є:

- план ресурсної бази;
- планування процентних ставок відповідно до процентної політики Банку;
- план доходів і витрат Банку;
- план капітальних витрат за джерелами фінансування;
- планування чистої процентної маржі і чистого спреда;
- інші показники залежно від конкретних завдань відповідного періоду.

Бюджет складається відповідно до вихідних параметрів, які затверджуються бюджетним комітетом, виходячи із загальної стратегії Банку, а саме: прибутковість активів, прибутковість капіталу, співвідношення процентних і непроцентних доходів, зростання прибутку (доходів) порівняно з попереднім періодом, ліміти за окремими статтями загальноадміністративних витрат і ліміти на капітальні витрати. Зазначимо, що методичне, інформаційне та аналітичне забезпечення для функціонування бюджетного комітету здійснює управління контролінгу. При цьому політика бюджетування передбачає:

- забезпечення окупності платних кредитних ресурсів, тобто одержання позитивної процентної маржі за активними операціями Банку (перевищення процентних доходів над процентними витратами) та постійне її нарощування;
- поступове поліпшення співвідношення непроцентних доходів і непроцентних витрат з метою досягнення покриття непроцентних витрат непроцентними доходами.

Основними шляхами поліпшення співвідношення непроцентних доходів і непроцентних витрат



Інструменти реалізації стратегії банку

Джерело: авторська розробка

для Банку являється розширення комісійної діяльності та відповідно збільшення непроцентних доходів та оптимізація непроцентних витрат. Непроцентні доходи плануються відповідно до тарифної політики Банку, якою визначається рівень комісій і тарифів на банківські послуги, з урахуванням фактичних надходжень за попередні періоди, показників діяльності на перспективу та за рахунок розвитку рентабельних продуктів і послуг, перегляду цінової політики, запровадження нових привабливих для клієнтів продуктів.

Непроцентні витрати по всіх установах Банку плануються, виходячи з потреби для забезпечення діяльності Банку та наявності джерела фінансування за умови забезпечення рентабельної діяльності, зокрема, коли комісійні витрати передбачаються в бюджеті, виходячи з вартості послуг та операцій, пов'язаних з комісійною діяльністю або інші операційні витрати передбачаються відповідно до укладених угод по наданню послуг (оперативний лізинг, аудиторські, консалтингові послуги тощо).

Загальні адміністративні витрати плануються в бюджеті залежно від їх змісту, такі як витрати на: оплату праці; матеріальної допомоги та соціальні виплати; підготовку кадрів; сплату податків та ін-

ших обов'язкових платежів; утримання основних засобів; амортизаційні відрахування; господарські витрати; на маркетинг і рекламу; спонсорство та представницькі витрати.

Затверджений бюджет доводиться управлінням контролінгу до установ і структурних підрозділів головного офісу до виконання. В той же час філії самостійно визначають для відділень (що перебувають на балансі філії) завдання за всіма доходами і витратами, виходячи із затвердженого бюджету філії, і здійснюють щомісячний контроль за їх виконанням.

Фінансова політика банку з питань капіталу спрямовується на подальше нарощування сукупного (балансового) капіталу та недопущення погіршення показників нормативного капіталу, які банк підтримує на необхідному рівні. Тому стратегічним для банку завданням з точки зору його капіталу є:

- зростання прибутків від банківської діяльності як важливого внутрішнього джерела поповнення капіталу банку шляхом нарощування активних операцій;
- збільшення статутного капіталу як гаранта надійності банку для клієнтів шляхом здійснення емісії акцій.

У зв'язку з тим, що показники нормативно-го капіталу банку контролюються Національним банком України в цілому по банку, а також те, що основний капітал обліковується на балансі головного офісу, загальне управління банківським капіталом здійснюється головним банком. Філіям банку з цього питання необхідно особливо увагу приділяти тим складовим капіталу, що формуються у результаті діяльності філії.

Протягом року всі установи банку формують доходи і проводять витрати в межах затвердженого бюджету, а також сплату податку на прибуток (з урахуванням відстроченого податку) і формування резервів на покриття збитків.

Зауважимо, що прибуток розподіляється за підсумками діяльності банку за рік станом на перше січня кожного року за рішенням Загальних зборів акціонерів банку на такі цілі:

- формування резервного фонду на покриття непередбачених збитків;
- формування інших фондів банку;
- на виплату дивідендів акціонерам банку.

В той же час система контролю на основі аналізу ходу виконання бюджету за затвердженими показниками дає можливість своєчасно розробити відповідні заходи щодо поліпшення діяльності банку, при цьому функцію контролю за виконанням затвердженого бюджету забезпечують бюджетний комітет, управління контролінгу і безпосередньо функціональні підрозділи головного офісу і керівники установ.

Таким чином, затверджений бюджет Банку є механізмом попереднього контролю, оскільки функція планування забезпечує відповідність доходів і витрат і досягнення позитивних результатів діяльності.

Поточний контроль проводиться безпосередньо в ході здійснення операцій та передбачає систематичну перевірку виконання бюджетів, визначення відхилень і вироблення пропозицій щодо поліпшення діяльності і проводиться безпосередньо в ході здійснення операцій і передбачає систематичну перевірку виконання бюджетів, визначення відхилень і вироблення пропозицій щодо поліпшення діяльності.

Поточний контроль проводиться щоденно і щомісячно. Щоденно управлінням контролінгу здійснюється контроль за витратами відповідно до бюджетів і визначається їх вплив на фінансовий результат. Щомісячно хід виконання квартальних показників за місяць розглядається на засі-

данні бюджетного комітету та розширеному засіданні правління Банку.

Підсумковий, або заключний, контроль здійснюється після закінчення кварталу, фінансового року для визначення ефективності і результативності діяльності менеджменту банку в цілому та його структурних підрозділів. Він є складовою річного звіту правління банку перед Спостережною радою і Загальними зборами акціонерів.

В цьому контексті внутрішній аудит – ефективний внутрішній ресурс для ініціатив з підвищення ефективності банківських процесів. Він дає змогу мати повну інформацію про весь Банк, щодня спілкуватися на всіх рівнях і мати чітке розуміння всіх важливих взаємозв'язків, постійно працювати у проектному режимі та бути орієнтованим на результат.

Таким чином, система внутрішнього контролю в Банку передбачає відповідну організаційну структуру, операційні процедури, а також адміністративні методи, які мають забезпечити ефективне виконання програм та адміністративних заходів у відповідності до визначених цілей

Висновки

Фінансова політика банку визначає засади системи управління фінансами банку, що поєднує планування, оперативне регулювання, аналіз та контроль, а також встановлює єдину фінансову дисципліну, спрямовану на ефективне використання фінансових ресурсів з метою забезпечення нарощування ринкової вартості капіталу банку. Разом з тим у практиці Банку застосовується система фінансового планування, яка забезпечує досягнення намічених завдань і дає можливість реагувати на зміни у зовнішньоекономічному середовищі та у внутрішній діяльності Банку. Бюджетування є методом оперативного управління фінансами Банку і поєднує процес планування діяльності Банку і досягнення результатів у вигляді системи показників.

Отже, мета побудови фінансової структури – це підвищення ефективності діяльності Банку шляхом розподілу відповідальності і повноважень між структурно і функціонально відокремленими підрозділами Банку з управління активами, зобов'язаннями і капіталом, доходами, витратами і прибутком.

Список використаних джерел

1. Berle A. The Modern Corporation and Private Property / Berle A., Means G. – New York: Macmillan, 1932. – 418 pp.

2. Donaldson L. The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory / Donaldson L. // Academy of Management Review. – 1990. – №15.
3. Coase R. The Nature of the Firm / Coase R. // Economica. – 1937. – №4. – P.386–405.
4. Mallin C. Corporate Governance / Mallin C. – London: Oxford University Press, 2004. – 217 p.
5. Fama E., Jensen M. Separation of ownership and control / Fama E., Jensen M. // Journal of Law & Economics. – 1983. – №26.
6. Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології: [колективна монографія] / К.Н. Абдулаев [та ін.]; за ред. К.С. Шапошникова [та ін.]. – Херсон: Гельветика, 2015. – 536 с.
7. Білашенко О.С. Концепції та моделі корпоративного управління в банках країн, що розвиваються / О.С. Білашенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/pprbsu/2010_30/10_30_43.pdf.
8. Денис О.Б. Корпоративне управління в банках: зарубіжний досвід та вітчизняна практика / О.Б. Денис // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2012. – № 1(12). – С. 50–55.
9. Корпоративне управління: теорія та практика: [підручник] / М.П. Мальська, Н.Л. Мандюк, Ю.С. Занько. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 360 с.
10. Міщенко С. Визначення основних факторів розвитку та ефективності функціонування фінансового сектору України / С. Міщенко // Банківська справа. – 2008. – № 4(82). – С. 31–47.
11. Обельницька Х.В. Основні риси сучасного корпоративного управління в Україні / Х.В. Обельницька // Економічний аналіз. – 2014. – № 3. – С. 93–100.
12. Чуб О.О. Корпоративне управління в банку в контексті глобалізації / О.О. Чуб // Економіка і організація управління. – 2012. – № 2. – С. 26–34.
13. Островська Н. Бібліографічний опис для цитування: Островська Н. С. Банківський менеджмент як основа роботи банку / Н. С. Островська // Науковий вісник [Буковинського державного фінансово-економічного університету]. Економічні науки. – 2013. – Вип. 1. – С. 148–157.
14. Желюк Т.Л. Банківський контролінг як інструмент сталого розвитку фінансового сектору національної економіки / Т.Л. Желюк // Інноваційна економіка. – 2013. – №7. – С. 220–223.

УДК 339.923:061

С.В. МАРИНИНА,
к.е.н., Київський інститут інтелектуальної власності та права
Національного університету «Одеська юридична академія»

Брексіт: економічні дисбаланси прогнозованого виходу Великої Британії з Європейського Союзу

У статті розкрито тенденції розвитку прогнозованого виходу Великої Британії з Європейського Союзу. Визначено реакцію країн-учасниць Євросоюзу відносно Брексіт і можливі наслідки економічних дисбалансів для країн-членів Співдружності.

Ключові слова: Брексіт, Велика Британія, Європейський Союз, вихід з Євросоюзу, економічні дисбаланси, прогнозованість Брексіт, євроінтеграція, захист прав громадян.

С.В. МАРИНИНА,
Київський інститут інтелектуальної власності та права
Національного університету «Одеська юридична академія»

Брексит: экономические дисбалансы прогнозированного выхода Великобритании из Европейского Союза

В статье раскрыты тенденции прогнозированного выхода Великобритании с Европейского Союза. Определена реакция большинства стран-участниц Евросоюза относительно Брексит и возможные последствия экономических дисбалансов для стран Содружества.

Ключевые слова: Брексит, Великая Британія, Европейський Союз, вихід с Євросоюзу, економіческие дисбаланси, прогнозированность Брексит, євроінтеграція, защита прав граждан.