

УДК: 336.71:338.46

**ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ
ФІНАНСОВИМИ ТА ЕКОНОМІЧНИМИ ПЕРЕВАГАМИ В
БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ**

*Руденко М.В., к.е.н., старший викладач,
Севастопольський інститут банківської справи УБС НБУ*

У статті розглянуто теоретичні підходи щодо управління фінансовими та економічними перевагами в банківській сфері, запропоновано застосування методології PDCA при управлінні банком та доведено економічну ефективність розглянутих методів управління, що забезпечує отримання банківською установою додаткових переваг.

Ключові слова: *банківські установи, управління, розвиток, фінансові та економічні переваги, стандарти, ефект, ринок*

В статье рассмотрены теоретические подходы относительно управления финансовыми и экономическими преимуществами в банковской сфере, предложено применение методологии PDCA при управлении банком и доказана экономическая эффективность рассмотренных методов управления, которые обеспечивают получение банковским учреждением дополнительных преимуществ.

Ключевые слова: *банковские учреждения, управление, развитие, финансовые и экономические преимущества, стандарты, эффект, рынок*

In the article theoretical approaches are considered in relation to a management financial and economic advantages in a bank sphere, application of methodology of PDCA is offered at a management a bank and economic efficiency of the considered methods of management which provides the receipt of additional advantages bank establishment is well-proven.

Keywords: *bank institutions, managements, development, financial and economic advantages, standards, effect, market*

Постановка проблеми. Банківський сектор економіки є частиною єдиного економічного організму держави, стійкість розвитку якого є ключовою проблемою сучасності. Фінансовий стан банківської системи та економіки країни розглядаються більшістю науковців, як два взаємопов'язаних явища. Функціонування банківського сектору залежить не лише від власного капіталу та ефективного управління, але і від розвитку суспільних відносин у цілому. Стійкий розвиток банківської системи позитивно впливає на інвестиційну активність та економічне зростання в країні.

Для успішного функціонування банківських установ вищому керівництву необхідно систематично спрямовувати свою діяльність на розробку та впровадження ефективних систем управління. Сучасна ситуація на фінансових ринках вимагає від керівництва банків враховувати існуючі тенденції розвитку, які передбачають розроблення нових підходів до управління банками. Своєчасне реагування на ринкові зміни та корегування стратегії банку є запорукою його успішного позиціонування на ринку.

Економічна криза та останні негативні тенденції в економіці змушують банки та інші фінансово-кредитні установи шукати нові шляхи та варіанти розвитку за для залучення більшої кількості клієнтів. В умовах нестабільності та падінні інвестиційної активності діяльність банків зміщується в бік проведення спекулятивних та ризикових банківських операцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням теоретичних підходів функціонування банківських установ займалися класики економічної науки: І. Ансофф, Г. Армстронг, С. Валдес, Д. Грін, В. Заутер, М. Кейнс, Ф. Котлер, Ж. Матук, М. Портер, Д. Рікардо, П. Роуз, А. Сміт, Дж. Сондерс, М. Туган-Барановський та інші. Проблеми підвищення фінансової та економічної ефективності банківської діяльності досліджували такі вітчизняні науковці як, О. Барановський, О. Дзюблюк, А. Єпіфанов, С. Козьменко, А. Кузнєцова, О. Лаврушин, В. Міщенко, А. Мороз, С. Науменкова, Ф. Поклонський, Л. Романенко, М. Савлук, Т. Смовженко, О. Циганов [1-4] та багато інших. Проте у вищезазначеній проблематиці питання, які стосуються застосування в банківській сфері підходів до

управління на основі менеджменту якості, залишається мало дослідженим і потребують теоретичного обґрунтування та додаткової уваги з боку наукової спільноти.

Метою статті виступає теоретичне обґрунтування та виявлення додаткових можливостей щодо управління фінансовими та економічними перевагами в банківській сфері.

Виклад основного матеріалу дослідження. Методологічна основа ефективного управління повинна ґрунтуватися на наукових основах та принципах з урахуванням міжнародного досвіду, щодо управлінської діяльності. Для отримання фінансового та економічного ефекту в банківських установах доцільно керуватися рекомендаціями, які сформульовані у міжнародному стандарті ISO10014:2006(E) [5]. Цей стандарт орієнтований на вище керівництво в будь-якій сфері економічної діяльності та спрямований на ефективне застосування принципів менеджменту, вибору методів і засобів, які забезпечують стійкий успіх організації в ринкових умовах.

Міжнародні стандарти якості встановлюють вісім взаємопов'язаних принципів управління, застосування яких сприятиме розвитку процесів необхідних для реалізації цілей банківських установ [6].

Міжнародними стандартами передбачено наступні принципи менеджменту:

- | | |
|-----------------------------|--|
| a) орієнтація на споживача; | g) ухвалення рішень, засноване на фактах; |
| b) лідерство керівника; | f) постійне поліпшення; |
| c) залучення працівників; | h) взаємовигідні стосунки з постачальниками. |
| d) процесний підхід; | |
| e) системний підхід; | |

Успішна інтеграція принципів менеджменту ґрунтується на застосуванні процесного підходу і методології PDCA: план – виконання – перевірка – дія (Plan – Do – Check – Act). Для успішного функціонування банківські установи повинні чітко визначати і здійснювати менеджмент багаточисельних взаємозв'язаних видів діяльності (процесів). Діяльність, що використовує ресурси в цілях перетворення входів у виходи, може розглядатися як процес. Часто вихід одного процесу утворює безпосередньо вхід наступного.

Застосування в банках системи процесів поряд з їх ідентифікацією і взаємодією, а також менеджмент процесів, направлений на отримання бажаного результату, можуть бути визначені як «процесний підхід». Перевага застосування процесного підходу полягає в безперервності управління, яке забезпечується на стику окремих процесів в рамках загальної системи, а також при їх комбінації і взаємодії.

Етапи діяльності банківських установ за методологією PDCA передбачають виконання наступних процесів:

планування (plan) – розробка цілей і процесів, необхідних для досягнення результатів відповідно до вимог клієнтів та політики банку;

виконання (do) – безпосереднє впровадження процесів надання послуг у банківській сфері;

перевірка (check) – постійний контроль запланованих процесів та якості банківських продуктів порівняно з політикою, цілями і вимогами установи, а також повідомлення про результати;

дія (act) – прийняття дій з постійного поліпшення показників діяльності банку.

При застосуванні методології PDCA в банківських установах доцільно користуватися методом стратегічного GAP-аналізу, який дозволяє виявити невідповідності між плановими показниками та їх фактичними значеннями. У системах менеджменту якості GAP-аналіз зазвичай використовується у формі визначення наявності якої-небудь практики з подальшою самооцінкою у формі – є/немає/непридатно. При аналізі недоліків в роботі банківських установ має бути передбачено самооцінку своєї діяльності.

Міжнародна практика показує, що застосування самооцінки є важливим інструментом для аналізу рівня розвитку організації, який охоплює керівництво, стратегію, ресурси і процеси з метою виявлення сильних і слабких сторін, а також встановлення пріоритетних напрямів вдосконалення діяльності.

Використання циклу PDCA в банківських установах передбачає на вході в систему проведення самооцінки рівня розвитку банку з позицій впровадження принципів менеджменту.

Характеристику рівнів розвитку банківської установи наведено в таблиці 1.

Визначення рівня розвитку банківської установи поліпшує процес вибору методів проведення майбутньої самооцінки і повинна стимулювати можливість порівняння між функціональними підрозділами і робочими рівнями банку. Для отримання додаткової вартості важливим етапом діяльності банку повинно стати проведення повної самооцінки, яка передбачає здійснення оцінки рівнів розвитку. Після завершення проведення самооцінки необхідно побудувати радарну діаграму, яка відображає статус розвитку установи. За допомогою радарних діаграм можливо проілюструвати динаміку розвитку банківської установи. Методологічний підхід PDCA дозволяє вищому керівництву проводити оцінку вимог, скласти плани дій, виділяти необхідні ресурси, здійснювати дії з постійного поліпшення і виміру ефективності отриманих результатів. Запропонований підхід сприяє прийняттю обґрунтованих рішень незалежно від того, чи стосуються вони визначення комерційних стратегій, розробки нових продуктів або виконання фінансових угод.

Таблиця 1

Характеристика рівнів розвитку банківської установи

Рівень розвитку	Характеристика рівня	
	Загальна характеристика	Складові характеристики
(базовий)	Практична діяльність банківської установи з впровадження принципів менеджменту не ведеться або ще не розпочата	впроваджений невеликий відсоток принципів менеджменту; системний підхід неочевидний, відсутні реальні цілі; робота з претензіями або потребами клієнтів незадовільна.
(початковий)	Практична діяльність банківської установи з впровадження принципів менеджменту ведеться лише за деякими напрямками	має місце незначне впровадження принципів менеджменту; застосовується конкретизуючий підхід, направлений на виправлення помилок; встановлені базисні цілі, досягнуті деякі позитивні результати; орієнтація на задоволеність споживача; недостатньо уваги приділяється задоволеності інших зацікавлених сторін.

Продовження таблиці 1

1	2	3
(вищий)	Практична діяльність банківської установи з впровадження принципів менеджменту ведеться за усіма напрямками, лише з невеликими виключеннями	застосовується процесний підхід; спостерігаються послідовні позитивні результати і тенденції поліпшень; орієнтація на задоволення більшості зацікавлених сторін; доступні об'єктивні докази дій банку з оцінки ризиків діяльності; періодично проводиться аналіз поліпшень і підвищення показників діяльності.
(найвищий)	Практична діяльність банківської установи з впровадження принципів менеджменту ведеться за усіма напрямками без виключень	банк використовує бенчмаркінг, отримана інформація інтегрується безпосередньо в процес поліпшень; банківська установа позиціонується, як інноваційна організація, щоздатна до впровадження нововведень; застосовуються всі існуючі підходи направлені на досягнення позитивних результатів за всіма напрямками діяльності; модель менеджменту банківської установи є зразком для розповсюдження; проводиться регулярний аналіз існуючої моделі управління банківською установою.

Результатом впровадження підходу PDCA є отримання банківською установою фінансового та економічного ефекту. Загальне уявлення про повну модель процесу досягнення фінансового та економічного ефекту наведено на рис. 1.

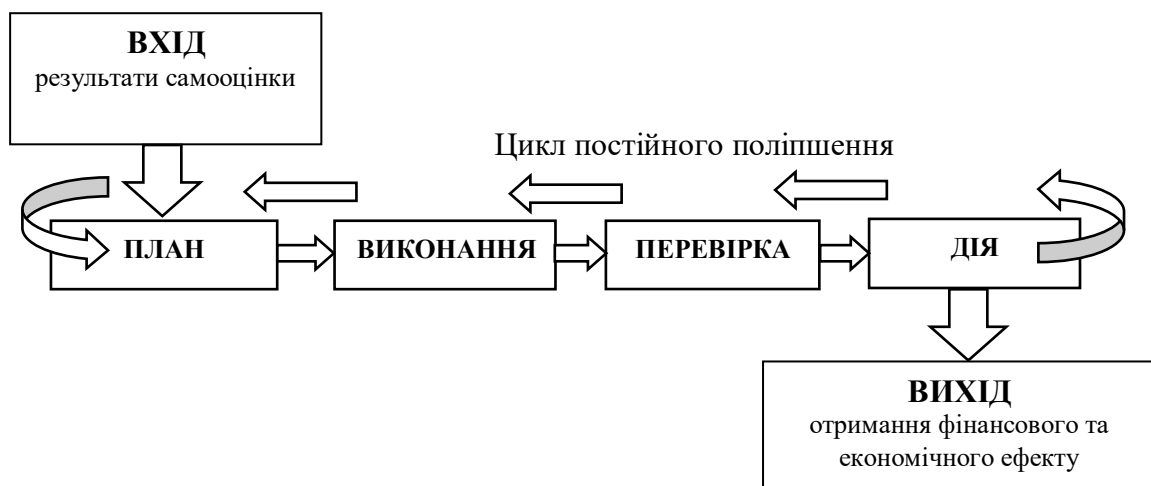


Рис. 1. Модель процесу досягнення фінансового та економічного ефекту [5]

На вході у модель передбачається проведення самооцінки установи та аналізи результатів: визначення рівня розвитку, відповідь на питання по самооцінці установи, визначення пріоритетних напрямів поліпшення тощо.

Після оцінки вихідних параметрів на вході в систему першим етапом безпосереднього впровадження підходу PDCA є планування, яке повністю залежить від стратегічних цілей менеджменту.

Планування передбачає: дослідження ринку банківських послуг, планування людських ресурсів; ідентифікацію процесів; побудову матриці відповідальності, компетенції та повноважень; формування стратегічних завдань та шляхів їх досягнення тощо. Планування залежить від задач, які стоять перед банком на конкретному етапі розвитку.

Наступним кроком методології PDCA є виконання, яке засноване на впровадженні наведених заходів: менеджмент якості; розрахунок економічної доданої вартості EVA (Economic Value Added); розподіл ресурсів; аналіз періоду окупності PP (Payback Period Analysis); найм, навчання та розвиток персоналу; системний розвиток; моніторинг процесу виконання та змін тощо.

Етап перевірки передбачає оцінку, аналіз та аудит виконання всіх вище перелічених заходів незалежно від ступеня завершеності процесу. Останньою складовою методології PDCA є дія, яка направлена на поліпшення функціонування всіх без винятку процесів в банку та пошук механізмів корегування існуючих концепцій розвитку банківської установи з урахуванням швидкозмінюємих реалій. На виході з моделі передбачається отримання фінансового та економічного ефекту.

Запропонований підхід направлений на допомогу вищому керівництву в досягненні максимального ефекту від застосування принципів менеджменту. Додана вартість від очікуваного ефекту повинна показати взаємозв'язок між принципами, процесами та холістичним аналізом (аналіз цілісності) банківської установи та її партнерів.

Прийняття банками принципів менеджменту – це стратегічне рішення вищого керівництва. Існує очевидний

взаємозв'язок між ефективним менеджментом і досягненням фінансового та економічного ефекту.

Висновки. Таким чином, впровадження методів менеджменту в банківських установах сприяє розвитку системного та процесного підходу для досягнення фінансових та економічних цілей.

Фінансовий ефект, як результат поліпшення діяльності банку, виражений в грошовій формі, реалізується шляхом впровадження в ньому економічно ефективних методів менеджменту, що забезпечує отримання банківською установою наступних переваг:

- скорочення витрат та підвищення прибутковості;
- збільшення потоку готівки та виручки;
- оптимізації використання готівкових ресурсів;
- підвищення рівня виконання бюджету;
- підвищення доходу від інвестованого капіталу.

Економічний ефект досягається шляхом ефективного менеджменту ресурсів і впровадження процесів підвищення загального добробуту банківської установи, що дозволяє отримати наступні вигоди, а саме:

- підвищення конкурентоспроможності банку;
- додаткового залучення та утримування споживачів - клієнтів банківських послуг;
- збільшення інтелектуального капіталу;
- оптимізація процесів управління і підвищення їх ефективності;
- посилення відповідальності працівників;
- розширення діяльності, підвищення надійності і стійкості банківської установи.

Запропонований підхід щодо управління фінансовими та економічними перевагами в банківській сфері може бути рекомендований до застосування в державних, комерційних та інших банківських установах, незалежно від числа працівників, різноманітності послуг, що надаються, доходів, складності процесів та місця розташування.

Література

1. Банківські операції: підручник / За ред. д.е.н., проф. О.В. Дзюблюка. – Тернопіль: Вид-во ТНЕУ «Економічнадумка», 2009. – 696 с.
2. Лаврушин О.И. Банковское дело: современная система кредитования: учебное пособие / О.И. Лаврушин, О.Н. Афанасьева, С.Л. Корниенко; под ред. засл. деят. науки РФ, д-ра экон. наук, проф. О.И. Лаврушина. – 3-е изд., доп. – М.: КНОРУС, 2007. – 264 с.
3. Kozmenko S. Specialized innovating-investment banks in Ukraine [Text] / S. Kozmenko, T. Vasyl'yeva // Banks and Bank Systems. – 2008. – Volume 3. Issue 1.– P. 49-57.
4. Фінансова безпека підприємств і банківських установ [Текст] : монографія / [А.О. Єпіфанов, О.Л. Пластун, В.С. Домбровський та ін.] ; ред. А. О. Єпіфанов. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2009. – 295 с.
5. ДСТУ ISO 10014:2008 Управління якістю. Настанови щодо реалізації фінансових та економічних переваг (ISO 10014:2006, ІДТ). – К.: ДЕРЖСПОЖИВСТАНДАРТ УКРАЇНИ, 2010. – 32 с.
6. Руденко М.В. Застосування міжнародних принципів управління якістю в банківській сфері [Текст] / М.В. Руденко // Трансформаційні процеси в економіці держави та регіонів: збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 18-19 жовтня 2012 р.) // Запорізький національний університет, 2012. – С. 278-280.