

# ПРОБЛЕМИ АНАЛІТИЧНОЇ ПІДТРИМКИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМ БАНКОМ

*Т.В. Корнієнко,*

*Сумське обласне управління Національного банку України*

У сучасних економічних умовах діяльність банків визначається сотнями взаємопов'язаних параметрів, зміни яких залежать як від зовнішнього середовища, так і від банківського менеджменту. Керівництву практично неможливо оцінити ефективність діяльності по всій множині можливих фінансових параметрів та операцій. Ситуація, в якій керівник може упустити момент несприятливих змін у фінансовому становищі банку, є досить ймовірною, особливо в умовах динамічного та нестабільного ринку. Щоб адекватно оцінити результати діяльності банку, необхідно вирішувати завдання з тисячами даних. Головним недоліком традиційного підходу до оцінки економічного стану банку є те, що він дає можливість робити висновки тільки про те, в якому стані знаходився банк, тобто включає інформацію про минулий період його діяльності. Тому економічні показники носять, швидше, ілюстративний характер і можуть констатувати факти лише через деякий час. Банком необхідно управляти випереджуючи розвиток поточних подій. Вирішують це завдання інформаційно-аналітичні системи, що дають можливість прогнозувати розвиток поточної ситуації на найближчу та віддалену перспективи. Відсутність необхідних аналітичних систем для підтримання процесів прийняття управлінських рішень може привести до руйнівних наслідків.

У підходах до управління банківськими установами на нинішньому етапі характерними є такі недоліки [2]:

1. Майже всі банки ігнорують необхідність мати власну обгрунтовану концепцію розвитку і відповідну їй стратегію управління, політику банку та сукупність практичних заходів за напрямками його діяльності на певний період.
2. У більшості банків відсутні повноцінні системи інформаційного забезпечення процесів управління.
3. Банки приділяють недостатньо уваги системному аналізу, прогнозуванню своєї діяльності (наявність підрозділів з такими функціями – рідкість навіть у великих та середніх банках).
4. Між підрозділами банків недостатньо розвинуті горизонтальні зв'язки, що в кінцевому підсумку призводить до прийняття неузгоджених, а тому часто неефективних рішень.
5. Практично в будь-якому банку відсутній цілісний, якісний і узгоджений щодо змісту комплект внутрішньої документації, що регламентує всі сторони роботи, процедури підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Керівництво в своїй роботі використовує ті чи інші прості критерії ефективності, такі як показники прибутковості, ліквідності тощо.

Застосування критеріїв, що базуються на відносно простих формулах, є важливим, але відображає лише окремі сторони різноманітної діяльності банку. Наприклад, показники прибутковості капіталу та прибутковості активів є індикаторами в стратегічному та оперативному-тактичному плануванні, але вони не є вичерпним керівництвом до дій у повсякденній роботі. Показники повинні мати структуру по якості, часу та ризику. Активи та пасиви банку повинні бути рознесені по всьому спектру термінів та процентних періодів, що дозволить здійснювати поточне управління балансом банку.

Пряме перенесення західних методик фінансового аналізу є проблематичним, оскільки майже всі вони спираються на оцінки кривих “ризик-дохід” і дохідності, що використовують поняття еталонного активу, роль якого виконують державні облігації. Неможливість повноцінно використовувати в такій якості державні облігації, нерозвиненість ринку цінних паперів, а також нерозробленість методологічних засад розрахунку середньозваженого строку погашення, чутливості активів та пасивів до змін процентних ставок, оціночної вартості фінансових інструментів, є додатковими проблемами, що потребують свого розв’язання.

Для оцінки ефективності функціонування банку в цілому як складної системи необхідний інструментарій, який допоміг би охопити в сукупності всю діяльність фінансової установи в багатомірному просторі параметрів. Виходячи з цього, актуальними проблемами управління банківськими установами є:

- адекватна оцінка тенденцій і характеру змін макросередовища банківської діяльності (реальне виробництво, доходи населення, інфляція, законодавче та нормативне регулювання);
- аналітичне обґрунтування рішень органів управління банком при постійних змінах умов діяльності.

Друга із зазначених проблем є внутрішньою з точки зору організації раціонального управління фінансовим станом окремого банку. Для її вирішення повинні бути розроблені та впроваджені відповідне методологічне та програмне забезпечення.

З методологічним аспектом проблеми вироблення управлінських рішень тісно пов’язані питання організаційної структури та інформаційного забезпечення. Наявна організаційна структура визначає контури проходження інформації як від низових рівнів банку до керівних органів, так і в зворотному напрямку, що може мати вирішальне значення для ефективного функціонування системи в цілому.

Система інформаційної підтримки повинна забезпечувати спеціалістів можливостями гнучкого рішення проблем управління фінансовим станом. Будь-яка інформаційно-аналітична система спирається на дані обліку. Для того, щоб розраховувати ринкову вартість, дохідність, характеристики ризику і ліквідності, дюрацію, будувати можливі еволюції по всій множині портфелів банку, необхідні найпростіші дані обліку, а саме моніторинг поточних позицій та лімітів. Використовуючи попередньо визначені

показники (в тому числі для прогнозування), система повинна формувати значення агрегованих показників з деталізованих даних баз даних. Деталізовані елементи автоматизованої банківської системи – це проводки, залишки за рахунками, інформація про операції та угоди.

Інформаційно-аналітична система включає неоднорідні моделі. Частина моделей є базовими, наприклад, моделі грошових потоків. Інша частина моделей додається з метою розвитку аналітичних функцій системи, наприклад, модель пасивної еволюції.

Методологічною основою програм прогнозування стану банку є два класи моделей:

- детерміновані моделі, що використовують виявлені закономірності в банківських процесах;
- стохастичні моделі, які розглядають банківські процеси як випадкові.

Перед спеціалістами, що займаються розробкою інформаційно-аналітичної системи, постає питання про характер моделей, які будуть використовуватися. Рішення повинно ґрунтуватися на аналізі сутності процесів, що прогнозуються. Наприклад, для таких процесів як виплати по вкладах, погашення державних облігацій, повернення кредитів (частково), обов'язковим є використання детермінованих моделей. Для випадкових процесів (зміни залишків на рахунках клієнтів, оцінка ризиків тощо) доцільно використовувати стохастичні моделі.

Однак вирішальним фактором труднощів із застосуванням зазначеного підходу є відсутність комплексності у використанні моделей. Результати прогнозу різних моделей не пов'язані між собою, що призводить до розбалансування прогнозного балансу і неможливості подальшого аналізу отриманих результатів. Тому необхідна розробка комплексної моделі банку, що складається з моделей окремих фінансових інструментів і спеціальної моделі управління активами та пасивами, яка повинна вирішити проблему узгодження та зведення балансу банку на основі результатів прогнозування стану окремих фінансових операцій. Створення такої моделі передбачає розробку концептуальних та методологічних засад комплексного управління балансом банку, де б проведення активно-пасивних операцій розглядалося у нерозривній єдності.

Комплексна модель банку повинна забезпечувати розрахунок еволюції банку на основі його початкового стану, стратегії (планів) управління і сценарію розвитку ринку. Еволюція банку – це об'єктивна реальність, що представляється у вигляді динаміки показників, таких як платежі, ринкова та балансова вартість, структура по термінах та ставках доходності тощо. Іншими словами, еволюція банку – це його розвиток, в той час як різноманітні показники відображають ті чи інші сторони цього процесу.

Плідну аналітичну підтримку такому підходу до вирішення задач управління можуть забезпечити засоби імітаційного моделювання. Імітаційне моделювання передбачає створення логіко-математичної моделі складної системи. При цьому логічна структура системи, що моделюється, адекватно відображається в моделі, а процеси її функціонування і динаміка взаємодії

елементів відтворюються (імітуються) на моделі. Тому побудова імітаційної моделі включає в себе структурний аналіз системи, що моделюється, і розробку функціональної моделі, яка б відображала динамічні портрети системи.

Важливою специфічною особливістю імітаційного моделювання як виду моделювання є те, що методом дослідження моделі є направлений обчислювальний експеримент, зміст якого визначається проведеними аналітичними дослідженнями і відповідними обчислювальними процедурами, які реалізуються як на стадії стратегічного планування експерименту, так і на стадії обробки та інтерпретації його результатів. Технологія імітаційного моделювання охоплює весь цикл системного моделювання – від постановки проблеми і формування концептуальної моделі до аналізу результатів обчислювального експерименту і прийняття рішення.

Умови перманентної економічної та політичної нестабільності, невизначеність макроекономічних показників диктують перевагу отримання варіантів потенційних ситуацій, а не “оптимальних” рішень. Справді, сьогодні інформаційні технології дозволяють користувачам досліджувати бізнес-процеси та приймати рішення, що базуються на суб’єктивному аналізі репрезентативної серії імітаційних експериментів.

Сьогодні вже багато спеціалістів усвідомлюють, що збільшення обсягів інформації, що надходить в органи управління і безпосередньо до керівників, ускладнення задач, що вирішуються, необхідність врахування великої кількості факторів, а також досягнутий рівень розвитку техніки потребують широкого використання комп’ютерів та інформаційних технологій в управлінському процесі. Управлінський процес повинен будуватися не лише на інтуїтивних, але й на формалізуємих методах генерації, оцінки й оптимізації управлінських рішень. Незважаючи на те, що методи комп’ютерної підтримки прийняття управлінських рішень все ще достатньо слабкі і потребують свого розвитку, вони в багатьох випадках забезпечують прийняття правильного і своєчасного рішення. Можна з великою ймовірністю очікувати, що розвиток комп’ютерних систем підтримання прийняття рішень стане одним з перспективних напрямів розвитку управлінських систем.

Істотним моментом на даному етапі становлення банківської системи України є реальна конкуренція між банками за залучення коштів клієнтів, що вимагає від банків вміння швидко визначати попит на банківські продукти, управляти процесом формування їхньої вартості, своєчасно отримувати прогнози та оцінки руху грошових коштів, тобто, в кінцевому підсумку, вміння знаходити оптимальну фінансову стратегію. Ігнорування проблеми пошуку інструментарію управління фінансовим станом банку і відсутність системи, що дозволяє таке управління підтримувати, призводить не тільки до втрати важливої управлінської інформації, але й до прямих фінансових збитків.

### *Список літератури*

1. Примостка Л. Аналіз активів і пасивів комерційного банку: концептуальні підходи, методи та моделі // Регіональна економіка. – 2000. – № 4.
2. Шкуратникова Ю.А. Управление коммерческим банком в условиях переходной экономики // Финансы и кредит. – 2000. – № 7.

Корнієнко Т.В. Проблеми аналітичної підтримки процесу управління комерційним банком / Т.В. Корнієнко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. – Суми: УАБС НБУ, 2002.- Т. 6.– С. 206-211.