

**БАНКІВСЬКИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ:
ПИТАННЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ**

Монографія

Суми
ДВНЗ “УАБС НБУ”
2011

УДК 658.012.4:336.71
ББК 65.262.101-21
Б23

Рекомендовано до друку вченою радою Державного вищого навчального закладу “Українська академія банківської справи Національного банку України”, протокол № 9 від 24.06.2010

Автори:

- О. А. Криклій*, канд. екон. наук, доцент, ДВНЗ “Українська академія банківської справи НБУ” – вступ, п. 2.1, 2.3, 3.1, висновки;
Н. Г. Маслак, канд. екон. наук, доцент, ДВНЗ “Українська академія банківської справи НБУ” – розділ 1;
О. М. Пожар, канд. екон. наук, ДВНЗ “Українська академія банківської справи НБУ” – п. 2.2;
Н. Г. Євченко, канд. екон. наук, доцент, ДВНЗ “Українська академія банківської справи НБУ” – п. 3.2, 3.3, 4.3 (с. 112–119);
Т. Г. Савченко, канд. екон. наук, доцент, ДВНЗ “Українська академія банківської справи НБУ” – п. 3.3 (с. 88–91), п. 4.1–4.3 (с. 120–123), 4.4

Рецензенти:

- І. О. Школьник*, доктор економічних наук, професор, ДВНЗ “Українська академія банківської справи НБУ”;
М. І. Макаренко, доктор економічних наук, професор, ДВНЗ “Українська академія банківської справи НБУ”;
В. А. Борисова, доктор економічних наук, професор, Сумський національний аграрний університет

Банківський менеджмент: питання теорії та практики [Текст] :
Б23 монографія / [О. А. Криклій, Н. Г. Маслак, О. М. Пожар та ін.]. –
Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2011. – 152 с.

ISBN 978-966-8958-70-0

Монографія розкриває найважливіші проблеми та особливості процесу управління банком, сутність складових елементів банківського менеджменту, його організаційне втілення та інформаційне забезпечення.

Видання призначене для студентів економічних спеціальностей, аспірантів, викладачів, працівників фінансових та кредитних установ, а також слухачів бізнес-шкіл і курсів підвищення кваліфікації.

УДК 6580124:336.71
ББК 65.262.101-21

© Криклій О. А., Маслак Н. Г., Пожар О. М., 2011
ISBN 978-966-8958-70-0 © ДВНЗ “Українська академія банківської справи Національного банку України”, 2011

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	6
РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	22
2.1. Фінансовий менеджмент банку	22
2.2. Ризик-менеджмент у банку	33
2.3. Корпоративне управління в банку	45
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	56
3.1. Органи управління та організаційна структура банку	56
3.2. Особливості формування центрів відповідальності та фінансової структури в банку	70
3.3. Моделі внутрішнього госпрозрахунку в банку	83
РОЗДІЛ 4. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	97
4.1. Сутність і складові інформаційного забезпечення управління банком	97
4.2. Фінансова звітність як джерело інформації про управління банком	104
4.3. Використання управлінського обліку та звітності для планування, організації, аналізу та контролю банківської діяльності	112
4.4. Характеристика форм статистичної звітності, що використовуються у процесі управління банком	123
ВИСНОВКИ	132
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	135
ДОДАТКИ	139

ВСТУП

Фахівці з менеджменту вважають управління сучасним банком однією з найбільш складних сфер людської діяльності, оскільки в умовах ринкової економіки банки знаходяться в центрі багатьох суперечливих і важкопрогнозованих процесів, що відбуваються в економіці, політиці та соціальній сфері. Кризові явища в банківському бізнесі, з одного боку, пов'язані з макроекономічними проблемами, що ззовні впливають на діяльність банків, а з іншого – з вагомим впливом внутрішніх чинників, серед яких, окрім проблем фінансового характеру, значне місце займають труднощі в галузі управління, технологій та організації власної діяльності.

Для банків України характерними є:

- відсутність обґрунтованої концепції розвитку та управління;
- недосконалість кадрової політики, тобто системи підбору, навчання та розміщення персоналу;
- недосконала система інформаційного забезпечення процесу управління;
- недосконала система аналізу, планування та прогнозування;
- слабкі горизонтальні зв'язки між структурними підрозділами і, як наслідок, – неузгодженість роботи банку та прийняття неефективних рішень;
- відсутність цілісного комплексу внутрішньобанківської документації, що регламентує всі сторони діяльності, робить прозорими для клієнтів і працівників процедури підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Основним наслідком зазначеного вище є неефективна робота банку з клієнтами; будь-який бізнес, особливо банківський, має бути спрямований на надання клієнту найкращих послуг у мінімальні строки. Від того, наскільки швидко управлінські органи банків відреагують на зміни в зовнішньому середовищі та здійснять реорганізацію системи управління, буде залежати їх майбутнє. Можна впевнено прогнозувати, що банки, які бажають не тільки вижити, але й вийти на якісно новий рівень розвитку, визнають необхідність значних змін насамперед у технології надання послуг, підходах до реалізації основних завдань діяльності банку, організаційній структурі та системі управління.

Питання банківського менеджменту в Україні найменш розроблені. Це пов'язано з тим, що в Україні до останнього часу не було ри-

нкової економіки і, відповідно, потреби в розвитку цієї науки, а тим більше практичної діяльності. Окремі розробки у сфері банківського менеджменту були розрізненими і мали суто теоретичний характер. У світовій практиці існують різноманітні універсальні принципи, методи і практичні посібники з банківського менеджменту. Але механічне копіювання та використання закордонних моделей в умовах України через специфіку її розвитку не тільки неприйнятне, але й неможливе. Саме тому виникає необхідність у такій теоретичній базі, яка була б адаптована до умов розвитку ринкової економіки в нашій країні і закріплювала практичні навички управління банками з урахуванням кризових явищ та інших можливих труднощів. Особливо гостро стоїть проблема розвитку теоретичних основ банківського менеджменту, тому виникає необхідність дослідити цю сферу їх діяльності.

Саме тому тема монографії, присвячена дослідженню банківського менеджменту, є актуальною та відзначається практичною спрямованістю.

Мета роботи – дослідити сутність і технологію банківського менеджменту, виявити основні проблеми в управлінні сучасними українськими банками та надати рекомендації щодо підвищення ефективності менеджменту в банку.

Об'єкт дослідження – діяльність банків України в сучасних умовах розвитку банківської системи. Предмет дослідження – інструментарій, механізми та організація процесу управління банком.

Методи дослідження, які використовувалися в процесі дослідження та обробки матеріалів: монографічний, методи аналізу, синтезу, індукції.

Розділ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

На даному етапі розвитку спостерігається високий ступінь ризику банківської системи, зменшення ліквідності банків і низький рівень їхньої капіталізації, зростання частки проблемних кредитів у кредитних портфелях, зменшення довіри населення, що призводить до погіршення фінансового стану банків, їх неплатоспроможності та ліквідації.

Вищенаведені аспекти вимагають від банків підвищення ефективності діяльності шляхом удосконалення управління банківською діяльністю.

Менеджмент банків – це сукупність управлінських ідей, засобів і дій, які ґрунтуються на загальних принципах менеджменту, але застосовуються у специфічній галузі фінансових послуг. Банки, як і нефінансові підприємства (фірми), розробляють власну стратегію, формують організаційну структуру, планують і регулюють власну діяльність, здійснюють управління персоналом тощо. Однак суттєві функціональні відмінності цих фінансових посередників від нефінансових підприємств зумовлюють особливості їхнього менеджменту.

Банк – це складна органічна структура, суспільна роль якого аналізується теорією банківської фірми, яка, у свою чергу, є складовою частиною більш загальної теорії фірми. Еволюція теорій банківської фірми – це трансформація спрощених уявлень про банк як економічний агент у більш складні.

У науковій економічній думці банк асоціативно розглядається як торговельне і кредитне підприємство, як інститут фінансового посередництва, як інформаційний процесор, як портфель чи баланс, як агент на біржі тощо.

Найбільш відомі такі концепції банківської фірми:

Банк:

- як підприємство – купує, виготовляє та продає на ринку специфічні товари, які за формою прозорі і за змістом абстрактні;
- як фінансовий посередник – це регульована фірма фінансових послуг, яка опосередковує інтереси кредиторів і позичальників;
- як “інформаційний процесор” при забезпеченні функцій безпеки і опосередкуванні фінансових угод збирає, зберігає, модернізує, контролює та аналізує інформацію про своїх клієнтів;

- як портфель або баланс – це установа, в якій зберігається портфель дохідних активів і власники якого піклуються про його безпеку та цінність;
- як підприємницька структура – переслідує мету за рахунок надійного і безпечного зберігання заощаджень, якісного формування та обслуговування активів отримати належний прибуток.

Відповідно до першої концепції (J. Wood, T. Havrilesky і R. Schweitzer, F. Edwards), банк як підприємство купує, виготовляє та продає на ринку специфічні товари, які за формою є прозорими і абстрактними за змістом. Ці товари називаються фінансовими послугами. В основі життєдіяльності такого підприємства лежить створення якісного портфеля дохідних активів, що відповідають інтересам покупців, продавців та засновників.

Відповідно до даної концепції банківські продукти та послуги розподіляються на:

- трансакційні – обслуговування господарського обороту за допомогою операційних рахунків;
- власне портфельні (кредити та депозити);
- операції з цінними паперами (державними та корпоративними);
- документарні операції та гарантування;
- траст (довірче управління).

За проведену підприємницьку діяльність банк отримує зиск у вигляді чистого прибутку.

Поведінка банку на ринку фінансових послуг описується загальними законами теорії фірми. Оскільки в умовах банківської конкуренції виживають фірми з меншими витратами, клієнти банку отримують все більше вигід у міру зниження цін на банківські продукти. При цьому банки вдосконалюють свої технології та оптимізують портфель послуг, що надаються ними.

Відповідно до даної концепції банк виконує важливі суспільні функції як економічного агента – функціонера фінансового ринку.

Концепція банківської фірми, за якою банк є фінансовим посередником, підтримується такими вченими, як G. Daly, G. Benston і C. Smith, T. Campbell і W. Krasaw, Y.-S. Chan, C. Sealey та ін. Згідно з нею банк як фінансовий посередник є регульованою фірмою фінансових послуг, що опосередковує інтереси кредиторів і позичальників. Вона займає особливе місце в економіці. Це пов'язано з тим, що банки мобілізують різні за обсягами та строками користування кошти населення, підприємств, організацій, підприємців та інших суб'єктів господарювання і спрямовують їх на покриття фінансового дефіциту в різних секторах економіки на умовах гарантованого повернення в обумовлені строки

і платності за користування ними. Інтереси кредиторів банку полягають в обміні поточного споживання на майбутнє. Це дозволяє їм отримати додатковий дохід зараз й покрити фінансові витрати в майбутньому, коли особистих доходів буде замало. Інтереси позичальників є протилежними і полягають в обміні майбутнього споживання на споживання теперішнє. Покриваючи нестачу теперішньої потреби в грошових коштах, вони зобов'язуються повернути кредит з процентами за рахунок майбутніх доходів. У результаті банк поєднує інтереси кредиторів і позичальників у просторі та часі, приймаючи на себе ризики неповернення грошей тощо. Разом з тим, оскільки банки відіграють в економіці особливу роль, їх діяльність підлягає інтенсивному регулюванню з боку держави.

Концепцію банку як “інформаційного процесора” запропоновано D. Diamond, C. James, M. Berlin. У процесі забезпечення функцій безпеки та опосередкування фінансових угод банки збирають, зберігають, модернізують, контролюють та аналізують інформацію про своїх клієнтів. Цим вони створюють собі серйозну репутацію інформаційного процесора, тобто установи, де обробляється інформація. Якість інформації, що проявляється через її необхідність, достовірність, своєчасність і точність, є критичним фактором, що визначає якість формування та обслуговування продуктивних активів банку. Якщо інформаційні потоки помилкові чи недостатні, то можуть бути прийняті неправильні рішення з кредитування, інвестування чи депозитної діяльності. В екстремальних випадках такі невдалі рішення можуть привести банк до фінансового краху.

Концептуально банк також розглядають як портфель або баланс. Сьогодні банк можна розглядати як портфель доходних активів, власники якого піклуються про його безпеку та вартість. На безпеку портфеля впливає ризик, а вартість визначається можливостями отримання доходу. Проте деякі складові банківського портфеля не мають ринкової ціни. Зокрема, власний капітал банку, фінансова репутація та деякі інші активи оцінюються бухгалтерськими методами, що дають лише приблизну оцінку. У результаті цінність банківського портфеля визначається не ринковими, а бухгалтерськими методами. Останні ж дають наближену оцінку їх фактичної вартості на ринку. Відображенням інформаційного потоку про стан і зміни в банківському портфелі є бухгалтерський баланс і звіт про фінансові результати чи грошові потоки. Ці документи лежать в основі економічного спостереження та аналізу ефективності управління складовими портфеля, його безпекою і цінністю в цілому.

Банк як підприємницька структура є складним організаційним утворенням, що має на меті отримати за рахунок надійного і безпечного зберігання заощаджень, якісного формування та обслуговування активів належний прибуток, який сприяв би розширенню масштабів та удосконаленню власної діяльності.

Викладені вище концепції теорії банківської фірми ще раз підкреслюють складність банку як фінансово-економічної системи, багаточільовий характер його діяльності та свідчать про необхідність розробки та вдосконалення механізму управління такими складними системами.

У даній роботі ми будемо розглядати банк як підприємство, що купує, виготовляє та продає на ринку специфічні товари, за формою прозорі й за змістом абстрактні. Ці товари називаються фінансовими послугами. В основі життєдіяльності такого підприємства лежить створення якісного портфеля дохідних активів, що відповідають інтересам покупців, продавців та засновників.

За проведену підприємницьку діяльність банк отримує фінансовий зиск у вигляді чистого прибутку, для формування якого банк повинен отримувати доходи, які здатні покрити його витрати.

Відповідно до класифікації, запропонованої Базельським комітетом, виділяють такі види діяльності банку:

- комерційну діяльність;
- торгову діяльність;
- діяльність з управління активами та пасивами.

Комерційна діяльність банку – це діяльність із залучення та розміщення коштів та надання послуг з обслуговування, яка не пов'язана з торговими операціями банку та управлінням активами і пасивами.

До комерційної діяльності належать:

а) пасивні комерційні операції банку із залучення коштів від клієнтів з первісною метою утримування таких коштів до остаточного їх повернення власнику (до погашення):

- залучення депозитів до строку погашення;
- фінансовий лізинг;
- випуск боргових цінних паперів власної емісії з метою продажу клієнтам;

б) активні комерційні операції банку з розміщення коштів з метою утримування до погашення чи анулювання або з метою довгострокового інвестування:

- видача кредитів та їх утримування до строку погашення;
- розміщення депозитів з метою отримання доходу;
- лізинг;
- операції з цінними паперами в портфелі до погашення;

в) операції з надання послуг, що безпосередньо не пов'язані з торговою діяльністю та діяльністю з управління активами і пасивами:

- розрахунково-касове обслуговування;
- кредитне обслуговування;
- надання, отримання та обслуговування кредитних ліній;
- довірче обслуговування;
- консультаційні послуги, пов'язані з комерційною діяльністю тощо.

За результатами комерційної діяльності банки отримують процентний, комісійний прибуток та дивідендний дохід.

Процентний прибуток або чистий процентний дохід – це різниця між сумою отриманих банком процентних доходів від кредитних операцій, від операцій із цінними паперами та похідними фінансовими інструментами і сумою понесених банком витрат на виплату процентів за залученими депозитами та запозиченими коштами.

Комісійний прибуток або чистий комісійний дохід – це різниця між сумою одержаних банком комісій і зборів та сумою сплачених ним комісій і зборів за отримані послуги.

Дивідендний дохід – дохід, який виникає у результаті використання банком цінних паперів з нефіксованим прибутком.

Центри відповідальності комерційної діяльності мають контролювати лише відповідні неторгові ризики, зокрема кредитний ризик, операційний ризик. Ринкові ризики (процентний, валютний, інші ринкові ризики) та ризик ліквідності, що стосуються комерційної діяльності, за допомогою системи трансфертного ціноутворення передаються центрам відповідальності, які здійснюють діяльність з управління активами і пасивами.

Торгова діяльність банку – діяльність з придбання або створення активів і пасивів з метою продажу в близькому майбутньому та/або для отримання прибутку від короткотермінових коливань ціни або дилерської маржі (торгові операції), а також діяльність з хеджування торгових операцій.

Об'єктами торгових операцій можуть бути фінансові інструменти та товарні активи. До торгової діяльності належать:

- торгівля іноземною валютою;
- торгівля на грошовому ринку (арбітраж);
- торгівля цінними паперами з метою отримання прибутку від короткотермінових коливань ціни або дилерської маржі тощо.

За результатами торгової діяльності формується чистий торговельний дохід, який визначається на нетто-основі, тобто у згорнутому вигляді визначаються прибутки (збитки), які виникають у результаті:

- купівлі та продажу торговельних цінних паперів і придбаних на продаж;

- вибуття інвестиційних цінних паперів;
- операцій в іноземній валюті.

Центри відповідальності торгової діяльності беруть на себе процентний, валютний, інші ринкові ризики, які є результатом використання торгових інструментів з метою отримання прибутку, а також усі інші ризики, крім ризику ліквідності. Вони не повинні порушувати ліміти, встановлені комітетом з управління активами і пасивами щодо зазначених ризиків.

Діяльність банку з управління активами і пасивами – це діяльність банку щодо проведення фінансових операцій з метою підтримання ліквідності, оптимізації ризиків його комерційної діяльності, хеджування таких ризиків, коригування валютних позицій банку, здійснення операцій, що належать до інвестиційної та фінансової діяльності банку.

До діяльності з управління активами і пасивами належать:

- операції на грошовому ринку для управління ліквідністю (надання та отримання міжбанківських кредитів; операції з Національним банком щодо регулювання ліквідності шляхом рефінансування, депозитних та інших операцій);
- купівля-продаж цінних паперів у торговому портфелі та портфелі на продаж для управління ліквідністю;
- операції з хеджування процентних, валютних та інших ринкових ризиків комерційної діяльності;
- довгострокові вкладення в дочірні та асоційовані компанії;
- операції з власними акціями;
- операції з борговими цінними паперами власної емісії з метою управління довгостроковою ліквідністю;
- залучення коштів на умовах субординованого боргу тощо.

За результатами діяльності з управління активами та пасивами банки отримують прибуток від участі в капіталі (прибуток від інвестицій у дочірні та асоційовані компанії).

Змістом банківської діяльності є забезпечення банківського процесу всіма необхідними ресурсами і організація технологічного циклу в цілому (наприклад: розробка й удосконалення банківських технологій, забезпечення необхідного рівня якості банківських продуктів, виконання всіх видів банківських операцій, матеріально-технічне оснащення для здійснення банківської діяльності, забезпечення персоналом, підтримання ліквідності та прибутковості банку).

При цьому банківський менеджмент має свої особливості, пов'язані зі специфікою банківської діяльності. На відміну від підприємств, основна діяльність яких – виробництво товарів, послуг і торгівля, банки є інститутами, основна діяльність яких сконцентрована на фінансових

ринках. Якщо для підприємств фінансові операції необхідні для ефективного ведення основної виробничої діяльності, то для банків фінансові операції є повною діяльністю, і сутність управління фактично зводиться до управління фінансами.

Крім зазначених вище, можна виділити такі галузеві особливості банківського менеджменту:

- об'єктивна необхідність управління залученими фінансовими ресурсами;
- більш жорсткий рівень державного регулювання діяльності;
- широка номенклатура операцій, що визначаються функціонуванням банків на декількох фінансових ринках;
- пряма залежність не тільки від кон'юнктури або стану ринку банківських послуг, а й від стану національної, а в деяких випадках і світової економіки;
- більш високий рівень потенційних ризиків у процесі діяльності.

Отже, можна сказати, що, з одного боку, банківський менеджмент є управлінням операціями банку, а з іншого – це частина взаємозалежного процесу, в якому можна вирізнити управління ліквідністю банку, управління фінансовими ризиками банку, управління прибутком банку, управління інформацією та внутрішньою організацією.

Ми погоджуємося з тим, що поняття банківського менеджменту слід розглядати, з одного боку, як напрямок діяльності і як орган управління (практичний аспект), а з іншого – як науковий напрямок (теоретичний аспект).

Як орган управління банківський менеджмент являє собою комплекс структурних підрозділів, на які покладені функції управління банком. Керівники таких структур є менеджерами.

Банківський менеджмент – наука про системи управління всіма аспектами діяльності банку для досягнення його стратегічних цілей і забезпечення фінансової стійкості.

Банківський менеджмент за напрямками діяльності поділяють на фінансовий та організаційний:

$$Men^B = \{Men^F, Men^O\}. \quad (1.1)$$

Перша сфера охоплює питання, пов'язані з управлінням фінансовими процесами, що перебувають у компетенції банку. Другий напрямок діяльності стосується проблем організації та управління колективом, створення організаційних структур і систем забезпечення діяльності банку.

На наш погляд, банківський менеджмент доцільно розглядати як складну систему, що містить необмежену кількість вбудованих підсистем.

Пропонуємо визначати систему банківського менеджменту як поєднання об'єкта управління (O_y), організації управління (OPG_y), механізму управління (MEX_y) [1]:

$$C_y = f(OPG_y, MEX_y, O_y). \quad (1.2)$$

Банківська діяльність як об'єкт є складною, оскільки на неї впливає значна кількість різноспрямованих факторів, що виключає прямий управлінський вплив на неї. Це призводить до того, що процес управління банком має опосередкований характер: вплив здійснюється на певний фактор або підсистему, що впливає на об'єкт управління.

Управлінська діяльність містить процедури дослідження об'єкта (побудову його моделі), аналізу ситуації (пошук протиріч в об'єкті та його зовнішньому середовищі, що перешкоджають функціонуванню), проектування (формування мети і задач управління), планування, контролю та інші. Відповідно, об'єкт управління виступає в управлінській діяльності як об'єкт дослідження, аналізу і проектування. Процедури планування мають своїм об'єктом не об'єкт управління, а дії, здійснені над цим об'єктом; процедури контролю належать як до об'єкта, так і до виконаних дій, засобів та методів їх здійснення.

Дослідження об'єкта управління та його аналіз фіксують модель об'єкта на поточний момент часу, проект (мета) задає її для наступного періоду. Таким чином, управлінські процедури визначають керовані процеси, з іншого боку, процедура планування визначає керовану діяльність.

Отже, управлінська діяльність має своїм об'єктом як процеси, об'єктом яких є об'єкт управління, так і діяльність, що є механізмом цих процесів. Очевидно, що вплив на процес може бути здійснено тільки через вплив на його механізм – внаслідок цього при будь-якій структурі управлінських процедур ключовою процедурою є процедура планування. На основі наведених положень об'єктом управління є організація та персонал банку, фінансова структура, власний капітал, залучені та запозичені кошти, банківські активи, банківські продукти, внутрішні операції, інформаційні потоки, матеріальні активи, бухгалтерський процес і звітність, фінансові результати та податки, безпека, зв'язки з громадськістю, фінансовий інструментарій тощо.

Організація банківського менеджменту (OPG_y) визначається як:

$$OPG_y = f(Cb_y, \Phi_y, P_y), \quad (1.3)$$

де Cb_y – суб'єкти управління банком;

Φ_y – функції управління банком;

P_y – принципи управління банком.

Суб'єктом управління можна визначити відповідальну особу або групу осіб, що мають право приймати рішення та несуть відповідальність за ефективність процесу управління банком.

Суб'єктами управління банком є члени ради директорів банку (в Україні – спостережної ради), члени правління банку, особи, які обіймають керівні посади (керівництво), команда менеджерів, які безпосередньо здійснюють процес управління. Всі суб'єкти управління часто об'єднують під однією назвою – менеджмент (керівний склад) банку.

Банківський менеджмент як самостійний вид фахової діяльності передбачає, що менеджер може не мати капіталу в банку, в якому працює. Він може володіти акціями банку, а може працювати за наймом на відповідній посаді. Праця менеджера – це продуктивна праця, що виникає в умовах комбінування високотехнологічного банківського процесу з високим рівнем спеціалізації працівників і забезпечує зв'язок та єдність усього процесу банківської діяльності на рівні банку в цілому, філії або відділення.

Сукупність осіб та організаційних структур, що забезпечують функціонування механізму управління, становить апарат управління. Потрібно зауважити, що формування апарату управління банком завжди обумовлене чітко визначеною необхідністю реалізації цілей та завдань, що стоять перед ним відповідно до конкретних сфер фінансової діяльності, тому система органів управління банком створюється саме як інструмент реалізації цілей та завдань, поставлених перед ним щодо формування та використання фінансових ресурсів, як засіб конкретизації загальних функцій управління у певних сферах діяльності банку. Це, у свою чергу, засвідчує, що між завданнями та цілями управління банком та функціями конкретного органу управління ним існує прямий зв'язок: функції конкретного органу похідні в цілому від цілей та завдань управління банком. Іншими словами, функції апарату управління банком спрямовані на конкретний об'єкт управління, управлінські дії є відображенням загальних цілей і завдань управління банком.

Кожен орган управління банком, здійснюючи належну йому компетенцію, виконуючи власне належні йому функції, тим самим реалізує частину загальних цілей і завдань управління банком.

Виходячи з викладеного вище, можна стверджувати, що завдання та цілі управління банком, диференціюючись у функціях конкретних органів системи управління ним, впливають на внутрішню структуру як системи органів управління, так і конкретних її органів. Тобто цілком очевидним є зв'язок та вплив загальних цілей і завдань управлін-

ня на структурне становлення як системи її органів в цілому, так і структури самих органів системи.

Основними функціями суб'єктів банківського менеджменту можна назвати:

- формування механізму управління на основі принципу узгодженості із зовнішнім середовищем та стратегією розвитку банку;
- координація механізму, заснована на принципі узгодженості функціонування всіх основних складових механізму;
- регулювання механізму, що базується на основі своєчасного коригування його управлінського та аналітичного інструментарію.

Відповідно до зазначеного вище, функціонування суб'єктів управління банком визначають такі принципи:

- принцип адаптивності, що дозволяє проводити активне чи пасивне пристосування до мінливих внутрішніх і зовнішніх умов функціонування банку;
- принцип нових задач, що визначає відкритість банку для суттєвих змін зовнішнього чи внутрішнього середовища й забезпечує підтримку його адаптивних якостей;
- принцип динамічної стабільності, який забезпечує еволюційний розвиток банку в межах визначеної стадії або фази циклу його розвитку з урахуванням фази розвитку економічної системи держави.

Механізм управління банком визначається як:

$$MEX_y = f(Стр_y, K_y, \Phi_y, M_y), \quad (1.4)$$

де $Стр_y$ – стратегічні цілі та стратегія банку;

K_y – критерії досягнення цілей управління банком;

Φ_y – фактори, на які здійснюється управлінський вплив для забезпечення підтримання критеріїв управління на визначеному рівні (керованими є внутрішні фактори);

M_y – функції та методи управління банком.

Визначення цілей діяльності банку на найближчу і подальшу перспективи – це основне в менеджменті. Управління шляхом постановки цілей здійснюється з урахуванням оцінки потенційних можливостей банку і забезпечення їх відповідними ресурсами.

В економічній літературі цілі класифікують на загальні, або глобальні, що розробляються для банку в цілому, та специфічні, що розробляються за основними видами та напрямками діяльності структурних підрозділів на основі загальних цілей або орієнтирів.

Загальні цілі відбивають концепцію розвитку банку і, як правило, розробляються на довгострокову перспективу. Вони визначають ос-

новні напрямки розвитку банку, що потребує точного формулювання цілей та їх узгодження з ресурсами. Другу групу цілей становлять специфічні цілі, що розробляються в рамках загальних цілей за основними напрямками діяльності в кожному структурному підрозділі банку та можуть виражатися в кількісних та якісних показниках.

Розподіл ресурсів в економічній системі з урахуванням численних зовнішніх та внутрішніх обмежень призводить до необхідності порівняльного аналізу цілей за ступенем їх пріоритетності та врахування взаємного узгодження їх сукупності, тому одночасно з формулюванням цілей відбувається їх ранжування за принципом пріоритетності.

Основні й допоміжні цілі сучасного вітчизняного банку відображено на рисунку 1.1.

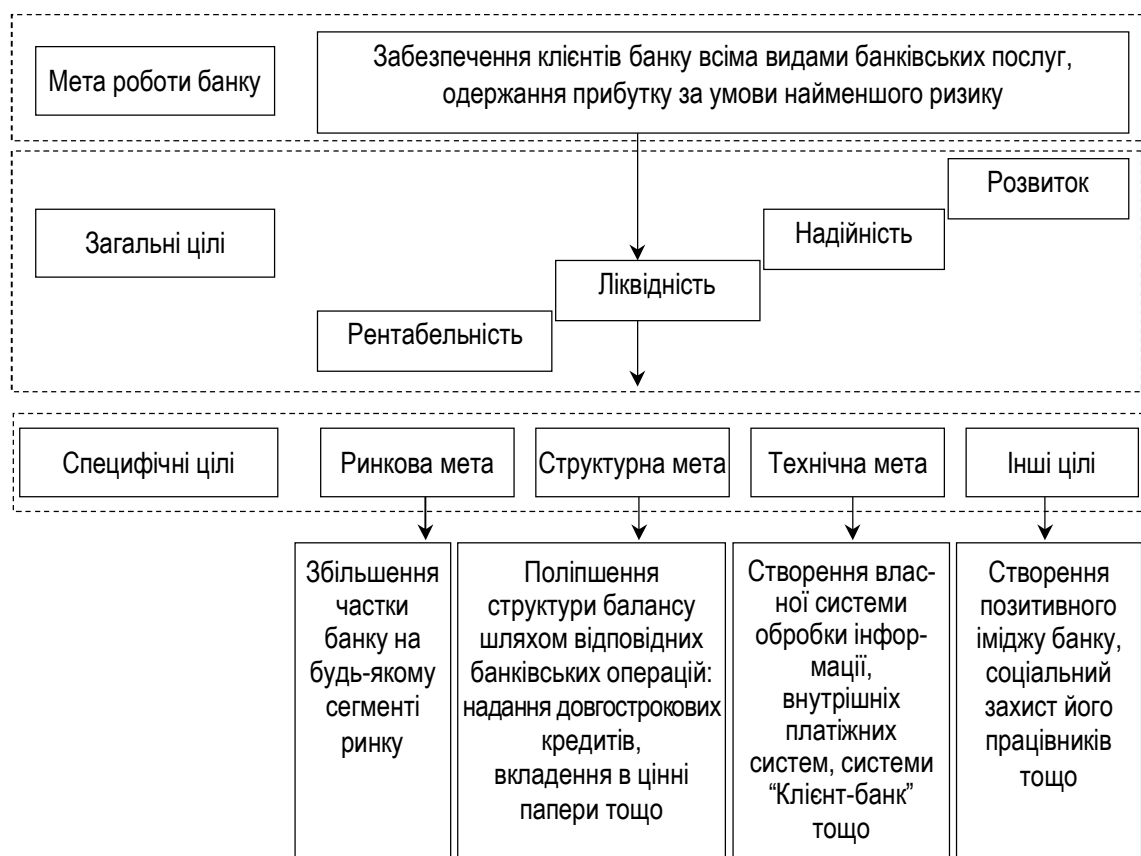


Рис. 1.1. Ієрархія цілей банків

Стратегічною, постійно діючою метою діяльності банків є збільшення ринкової вартості шляхом підвищення їх іміджу, конкурентоспроможності, впізнавання бранда і збільшення ефективності діяльності, вихід на якісно новий рівень обслуговування клієнтів.

Для досягнення мети менеджменту банку необхідно розробити розумну стратегію та спланувати власну діяльність, створити ефективну організаційну структуру, умови для набору кваліфікованих працівників

і повної реалізації їхніх потенційних можливостей, забезпечити кваліфіковане і послідовне управління окремими банківськими операціями, організувати роботу систем контролю, аудиту, безпеки, інформаційних та інших систем, мати адекватні системи контролю за рівнем банківських ризиків; сформувати корпоративну культуру та забезпечити необхідний моральний клімат у колективі.

Досягнення поставлених цілей досягається банками за допомогою таких принципів:

- упровадження нових ефективних методів роботи з клієнтами і підвищення якості їх обслуговування;
- ефективне використання і розміщення наявних ресурсів, зокрема залучених і позичених;
- постійне підвищення професіоналізму і компетентності персоналу банку, активна кадрова робота з підбору нових фахівців з ринковим типом мислення, новаторськими здібностями;
- зважений фінансовий менеджмент при формуванні та управлінні структурою активів і пасивів, ефективне управління співвідношенням окремих джерел і видів зобов'язань, формування оптимальної структури балансу; підвищення платоспроможності і зміцнення фінансової стійкості банку;
- диверсифікація діяльності в різних напрямках з метою зниження рівня банківських ризиків;
- зважена цінова (тарифна) політика при просуванні банківських продуктів і послуг на ринок;
- здійснення діяльності відповідно до чинного законодавства, добросовісне виконання вимог Національного банку України та укладання договорів з метою підвищення іміджу банку, зміцнення довіри населення і партнерів.

За своєю суттю стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими банк керується у своїй діяльності. Відповідно до класифікації, розробленої І. Ансофом [2], виділяють такі групи стратегій:

- перша група – це правила, що використовуються в ході оцінки результатів діяльності банку в поточному періоді та на перспективу. Якісну сторону критеріїв оцінки звичайно називають орієнтирами, а кількісний зміст – завданнями;
- друга група – це правила, за якими складаються відносини банку з зовнішнім середовищем, що визначають, які продукти та технології розроблені, куди та кому вони збуваються та яким чином досягаються переваги над банками-конкурентами. Цей набір правил має назву продуктово-ринкової стратегії або стратегії бізнесу;

- третя група – це правила, за якими встановлюються відносини в самому банку. Як правило, вони мають назву організаційної концепції;
- четверта група – це ті правила, за якими банк організовує свою повсякденну діяльність, тобто основні оперативні прийоми управління фінансовою діяльністю.

Критерій – це головна характерна ознака й визначальна міра імовірності досягнення результатів діяльності банку, відповідно до якої здійснюють кількісну оцінку їх рівня.

На нашу думку, при формуванні системи критеріїв бажано дотримуватися певних принципів:

- забезпечення взаємозв'язку критерію і системи планових показників діяльності банку;
- відображення ефективності використання всіх видів ресурсів;
- можливість застосування системи критеріїв в управлінні різними ланками банку;
- виконання найбільш важливими показниками стимулюючої функції у процесі використання наявних резервів зростання ефективності діяльності банку.

Зважаючи на специфіку діяльності банків та з огляду на те, що банківська сфера є складною динамічною системою, функціонування і розвиток якої супроводжується значними ризиками, варто зазначити, що найприйнятнішим для формування системи критеріїв є цілісний системний підхід “прибутковість – рівень ризику – стійкість”.

Саме тому критеріями ефективного управління банком повинні бути як безпосередньо фінансові результати його діяльності (дохід і прибуток), так і результативність (рентабельність), а також вся сукупність показників фінансового стану (стійкість, ліквідність, платоспроможність), досягнутих банком із урахуванням їх ціннісної або цільової значущості як для нього, так і для соціально-економічного середовища його діяльності.

Вищевикладене твердження дозволяє зробити висновок, що сукупність критеріїв повинна розглядатися як система, як комплексна характеристика, що відображає відповідність результатів діяльності банку поставленим цілям на кожному часовому інтервалі його функціонування, і в даному аспекті тільки досягнення всіх, а не декількох, критеріїв дозволить судити про ефективність його діяльності.

Банк є складною системою, результати діяльності якої визначаються як внутрішніми (ендогенними), так і зовнішніми (екзогенними) факторами. Перші прямо залежать від організації роботи банку, другі – від зовнішніх умов. Цим поділом доцільно керуватися, моделюючи фінансово-господарську діяльність, здійснюючи комплексний пошук

резервів для підвищення ефективності роботи банку та максимізації його прибутку.

В узагальненому вигляді функціональна складова механізму управління банком наведена на рисунку 1.2.

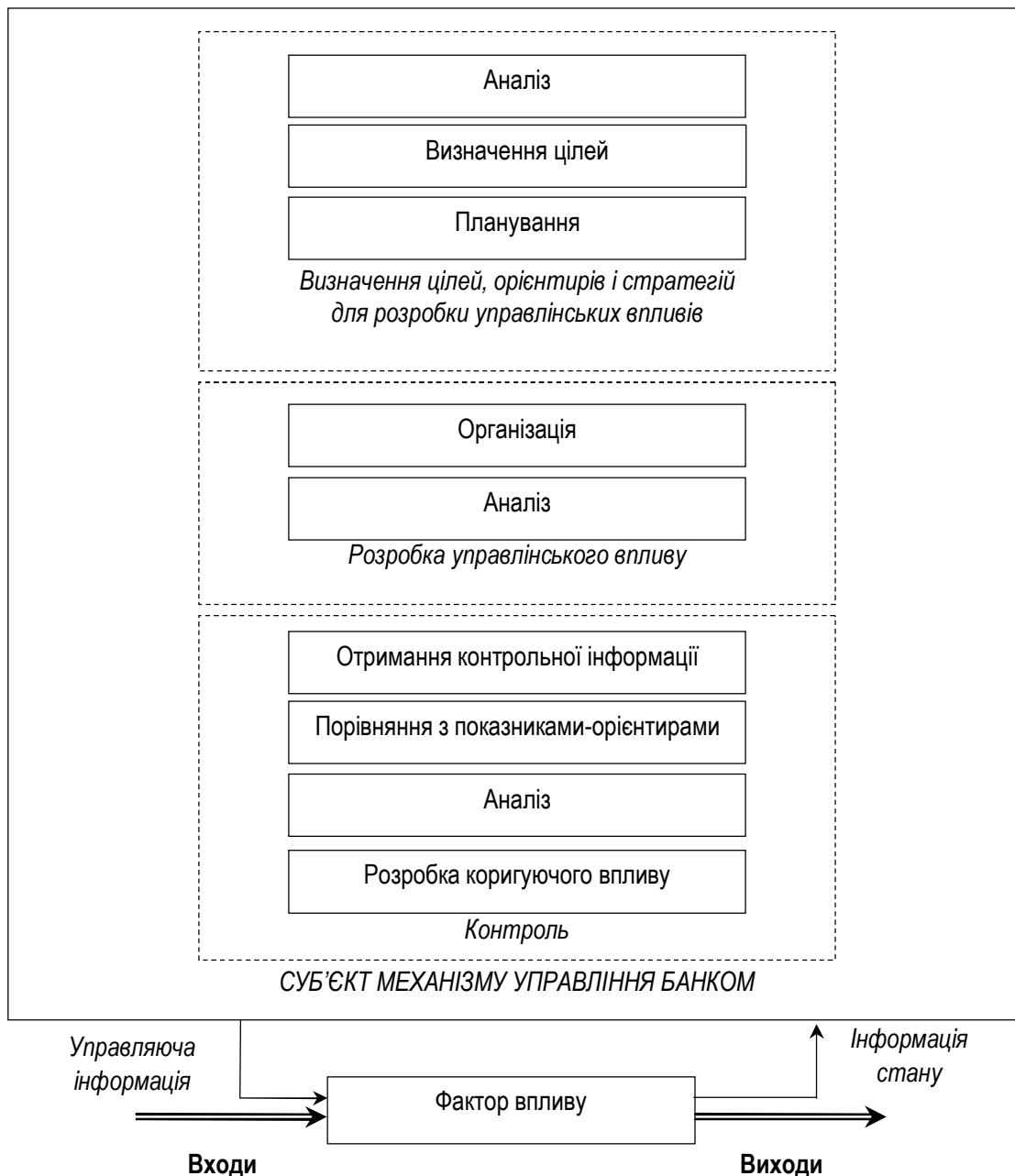


Рис. 1.2. Функціональна складова механізму управління банком

Реалізація даних функцій, залежно від ієрархічного рівня суб'єктів управління (стратегічний, тактичний, оперативний), отримує визначену специфіку, але в основу їх покладено базові функції, наведені вище.

Діяльність менеджменту банку передбачає:

- реалізацію цільової функції шляхом розробки системи планів (стратегічних, тактичних та оперативних) за всіма напрямками діяльності банку, що включають систему цілей відповідного ієрархічного рівня та сукупності заходів, що здійснюються органами управління для їх досягнення;
- реалізацію управлінської функції, що передбачає застосування відповідного інструментарію, вибір та комбінація якого визначається загальною схильністю банку до ризику (“апетитом до ризику”) та стратегією на плановий період часу;
- реалізацію аналітичної функції шляхом формування інформаційної бази та розробки аналітичних моделей, що забезпечують оцінювання зовнішніх умов функціонування банку; оцінювання внутрішніх умов діяльності банку та рівня ризиків, які він бере на себе у своїй діяльності; оцінювання стійкості банків-контрагентів тощо. Результати діяльності використовуються як на етапі розробки планів, так і в процесі поточного моніторингу та контролю за діяльністю банку, а також у процесі підсумкового аналізу та контролю за діяльністю банку за певний звітний період;
- організаційна функція реалізується шляхом побудови організаційної та управлінської структури банку, яка забезпечує ефективне управління ним;
- реалізація контрольної функції здійснюється шляхом побудови ефективної системи контролю за діяльністю банку та передбачає злагожену взаємодію спостережної ради банку, служби внутрішнього аудиту, органів ризик-менеджменту та інших структур.

Методи управління банком – це засоби впливу на об’єкт управління для досягнення певних цілей. Методи управління поділяють на економічні, адміністративні, соціально-психологічні, правові. У процесі управління банком вдаються до різних засобів впливу на об’єкт управління, вибір яких залежить від специфіки тієї чи іншої сфери банківської діяльності.

Прийомами дії методів є інструменти, і саме тут ми підійшли до такого дискусійного питання, як розмежування термінів “метод” та “інструмент”. Під методом мають на увазі, як правило, спосіб організації практичного і теоретичного освоєння дійсності, який обумовлений закономірностями відповідного об’єкта, сукупність правил, прийомів пізнання і перетворення дійсності, а інструментом позначають все те, “...за допомогою чого суб’єкт намагається змінити стан об’єкта”. Однак в економічній літературі іноді інструмент і метод отожднюється. Це пов’язано з тим, що вчені оперують абстрактними по-

няттями, і, залежно від рівня абстрагування, метод може перетворюватися в інструмент.

Під методом у даній роботі мається на увазі сукупність різноманітних інструментів і механізм їх дії на об'єкт, що досліджується.

Вибір конкретних інструментів банківського менеджменту насамперед визначається тими цілями, які формулюються у процесі управління. Цілі та завдання, яких прагне досягти банк, зумовлюють формування стратегії, тактики та визначають ефективність менеджменту. Визначення головної мети не виключає можливості існування множини інших цілей і завдань у різних сферах управління банком.

Важливою складовою механізму управління є підсистеми забезпечення:

- правове забезпечення – закони, укази, постанови, накази;
- нормативне забезпечення – інструкції, методичні вказівки, нормативи, норми та інші;
- інформаційне забезпечення – економічна, комерційна, фінансова та інша звітність та інформація.

Якість банківського менеджменту визначають сукупністю таких факторів, як стиль керівництва, методи подолання конкуренції, розмір і структура банку, ефективність методів управління, лідерство і компетентність у визначенні політики, стратегії та управлінських функцій.

РОЗДІЛ 2

МЕХАНІЗМ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ БАНКУ

На сучасному етапі розвитку банківської системи українські банки зіткнулися з труднощами базового характеру, як-то: неможливістю рефінансування коштів, залучених від міжнародних фінансових організацій, відтоком депозитів внаслідок панічних настроїв населення, неповерненням кредитів через загальне охолодження економіки та падіння курсу національної валюти. Особливо негативну роль відіграли в цьому значна розбалансованість активів та зобов'язань банків за строками, а також висока частка роздрібного валютного кредитування. Варто зазначити, що саме ці аспекти і належать до сфери відповідальності фінансового менеджменту, рівень якого в Україні нині не відповідає викликам, які перед ним постали.

Поняття “фінансового менеджменту” в банку можна розглядати, з одного боку, як напрямок діяльності і як орган управління (практична сторона), а з іншого – як науковий напрямок (теоретична сторона).

Як напрямок діяльності або форма підприємництва фінансовий менеджмент являє собою діяльність, сферою застосування якої є фінансові ринки (валютний, цінних паперів, кредитний, золота). Сутність фінансового менеджменту виражається в обміні фінансових (грошових) ресурсів на фінансових ринках між продавцями і покупцями.

Як орган управління фінансовий менеджмент являє собою комплекс структурних підрозділів, на які покладені функції управління фінансами. Керівники таких структур є фінансовими менеджерами.

Як науковий напрямок фінансовий менеджмент містить теоретичні питання управління фінансами та організації фінансової діяльності в банку.

Фінансовий менеджмент є підсистемою банківського менеджменту, будується на тих же засадах, що й система банківського менеджменту (табл. 2.1).

Для забезпечення ефективного формування варіантів управлінських рішень повинна використовуватись ієрархічна система, оскільки, залежно від реалізованого рівня ієрархії управління, загальні функції підтримки прийняття управлінських рішень отримують визначену специфіку.

Система фінансового менеджменту в банку

Елемент	Підсистема	Складові
Об'єкт управління	Керована	Капітал, зобов'язання, активи, ліквідність, фінансові ризики, фінансові результати та податки
Суб'єкт управління	Керівна	Відповідальна особа або група осіб, які мають право приймати управлінські рішення і несуть відповідальність за ефективність здійснюваного процесу управління банком
Методи управління	Функціональна	Фінансове планування, фінансовий аналіз, фінансовий контроль
Блок забезпечення процесу управління фінансами	Забезпечення	Нормативне, інформаційне, технологічне, кадрове забезпечення

Деталізація функцій управління для різних рівнів наведена на рисунку 2.1 у вигляді функціональної моделі на основі ієрархічної системи формування управлінських рішень.

Для банку, на відміну від інших суб'єктів господарської діяльності, основу механізму планування діяльності становить фінансове планування, що являє собою процес розробки системи фінансових планів і планових (нормативних) показників для забезпечення розвитку банку необхідними фінансовими ресурсами і підвищення ефективності його фінансової діяльності в майбутньому періоді.

Фінансове планування повинно забезпечити відповідність між рішеннями, що приймаються в даний період, і прогнозами розвитку в майбутньому.

Фінансове планування ґрунтується на:

- стратегічному плані розвитку банку в частині визначення концепції його розвитку, формування стратегічних цілей банку;
- на тактичному плані на майбутній період (як правило, рік) у частині визначення заходів і встановлення конкретних завдань, що спрямовані на досягненню стратегічних цілей, розроблення тактики виконання поставлених завдань (стратегії розвитку бізнесів) тощо.

Фінансове планування в банку передбачає:

- розробку та узгодження фінансової моделі банку;
- формування прогнозного балансу ресурсів і вкладень, розрахунок прогнозних фінансових результатів, складання плану руху капіталу, плану банківських операцій, плану розробки та впровадження нових банківських продуктів і послуг;

- формування бюджетів банку;
- встановлення лімітів витрат на утримання банку, визначення мінімальної, достатньої маржі та дохідної частини бюджету, розрахунок податкових платежів і обов'язкових відрахувань;
- розрахунок прогнозних показників і нормативів.

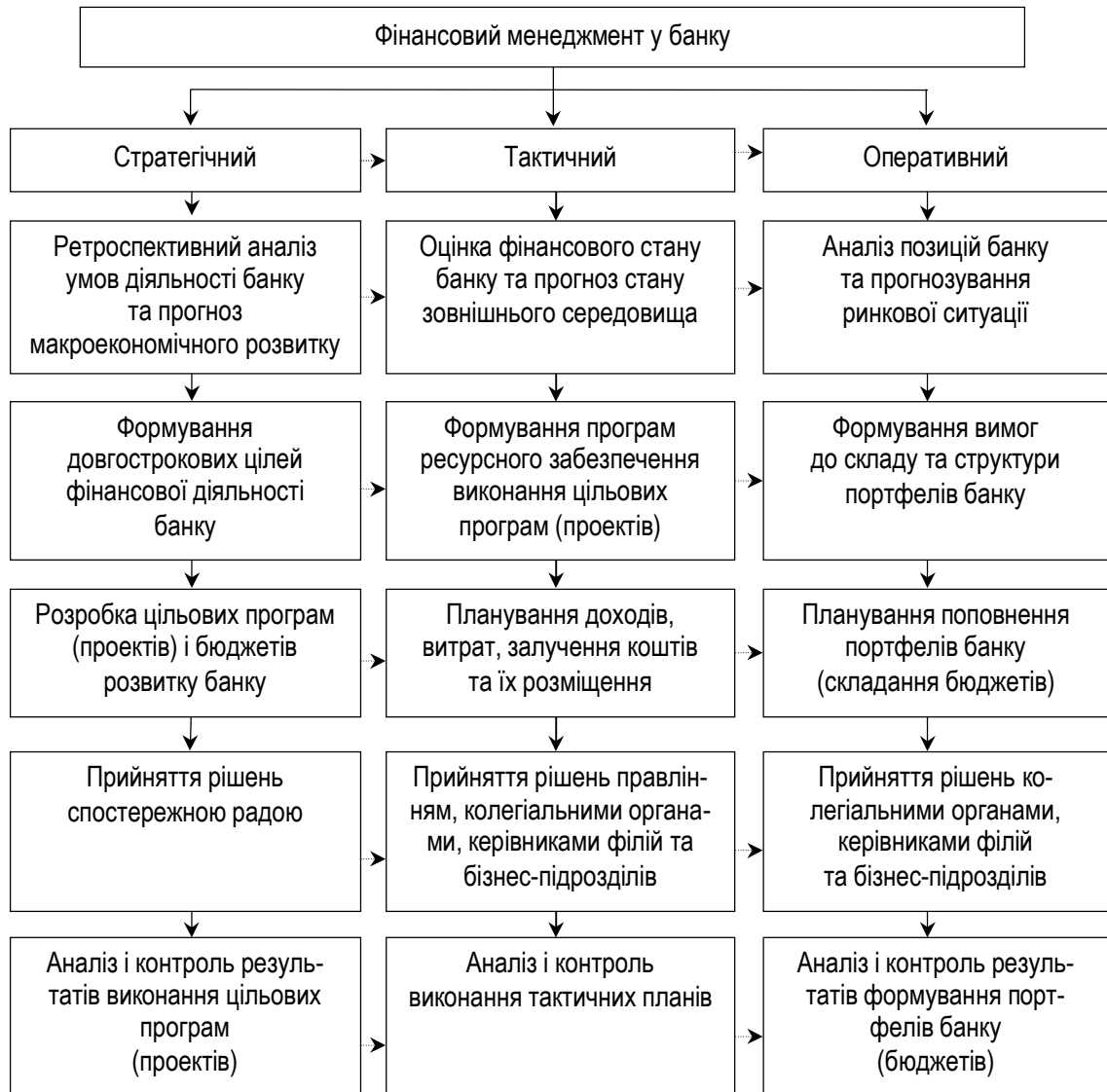


Рис. 2.1. Функціональна модель фінансового менеджменту в банку на основі ієрархічного підходу

Систему фінансового планування в банку можна подати як сукупність стратегічного, тактичного та оперативного фінансового планування, характеристика кожного з яких наведена в таблиці 2.2.

Всі системи фінансового планування банку знаходяться у взаємозв'язку і реалізуються у визначеній послідовності.

Вихідним етапом планування є стратегічне фінансове планування, що передбачає визначення основних напрямків і цільових параметрів фінансової діяльності банку шляхом вибору загальної фінансової політики банку, яка, у свою чергу, визначає задачі і параметри тактичного фінансового планування – процесу, що забезпечує перетворення цілей, задач банку і заходів щодо їхнього виконання в конкретні абсолютні та відносні показники і нормативи, відповідно до яких необхідно проводити управління філіями банку в плановому періоді.

Таблиця 2.2

Системи фінансового планування діяльності банку

Системи планування	Форми реалізації фінансового планування	Сутність	Період планування
Стратегічне фінансове планування	Розробка стратегічного фінансового плану розвитку банку	Система довгострокових цілей фінансової діяльності банку, що визначаються фінансовою політикою банку, та найбільш ефективні шляхи їх досягнення	До трьох років
Тактичне планування фінансової діяльності банку	Розробка поточних фінансових планів за окремими аспектами фінансової діяльності банку	Розробка конкретних видів фінансових планів, що дозволяють визначити джерела формування ресурсів банку, напрямки їх використання, сформувати структуру доходів та витрат, забезпечити ліквідність і платоспроможність банку. Основні види тактичних фінансових планів: план доходів і витрат; балансовий план; план надходження та використання ресурсів банку	До року
Оперативне планування фінансової діяльності банку	Розробка оперативних фінансових планів за всіма основними питаннями фінансової діяльності банку	Розробка комплексу короткострокових планових завдань з фінансового забезпечення основних напрямків діяльності банку. Основні форми оперативних фінансових планів: бюджети; платіжні календарі	Місяць, квартал

Тактичне фінансове планування є основою для розробки та доведення до безпосередніх виконавців бюджетів за всіма аспектами діяльності банку. Оперативне фінансове планування діяльності банку пов'язане з визначенням оптимальних фінансових операцій та перерозподілом фінансових ресурсів між підрозділами банку.

Початковим етапом фінансового планування є розробка основних напрямків і цільових параметрів розвитку банку, в рамках яких у подальшому визначаються задачі та параметри тактичного та оперативного фінансового планування.

Основою фінансового планування в банку є фінансова політика – складова загальної політики банку, зміст якої визначається прийнятою банком концепцією розвитку фінансів, стратегічними цілями, що розкривають основні напрямки формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, та сукупністю заходів, що здійснюються органами управління для досягнення поставлених цілей.

Фінансова політика являє собою систему довгострокових цілей фінансової діяльності та найбільш ефективних шляхів їх досягнення.

Виступаючи частиною загальної політики розвитку банку, фінансова політика має стосовно неї підпорядкований характер і повинна бути узгоджена з її цілями та напрямками. Разом з тим фінансова політика сама здійснює суттєвий вплив на формування загальної політики економічного розвитку банку.

Тактичне фінансове планування діяльності банку – це процес знаходження оптимального розв’язання фінансових задач банку в межах стратегічних фінансових цілей банку.

Метою даного виду планування є оцінка поточних перспектив банківського бізнесу і відповідне планування її діяльності, щоб найбільш раціонально і з максимальним прибутком використати наявні ресурси з урахуванням потенційних можливостей ринку.

Необхідність тактичного планування визначається важливістю розробки фінансових планів, що дозволяють визначити джерела фінансування банку на майбутній період, сформувані структуру доходів та витрат, передбачити побудову його активів і пасивів на кінець запланованого періоду. Потрібно підкреслити, що фінансовий план банку – це документ, що не має директивного характеру, регулярно коригується і пристосовується до поточної ринкової ситуації.

Як правило, формуються два види фінансових планів банку – балансовий і план доходів та витрат. Основним недоліком фінансових планів діяльності банку є їх необґрунтованість і неточність через невирішеність фундаментальних питань – які саме ресурси і як потрібно використати для досягнення поставлених цілей.

Зазначений недолік дозволяє усунути організація системи оперативного фінансового планування на основі бюджетів.

Бюджет – це фінансовий план, що охоплює всі сторони діяльності організації та дозволяє порівнювати всі понесені витрати й отримані результати у фінансових термінах на майбутній період часу в цілому і за окремими підперіодами.

У ході формування ефективної системи фінансового менеджменту банку важливого значення набувають методики аналізу їх фінансово-господарської діяльності. Провідне місце повинні займати питання поглибленого аналізу таких напрямків, як резерви зростання показників фінансової діяльності, доходи та витрати, раціональність грошових потоків, фінансовий стан та інші.

Поняття “фінансовий аналіз” має досить широке тлумачення, причому як у вітчизняній, так і в закордонній економічній теорії немає єдиної думки про його суть. У вітчизняній науці розробку його проблем здійснюють в основному вчені двох економічних наук: економічного аналізу та фінансового менеджменту.

Фінансовий аналіз як практика, як вид управління передуює прийняттю рішень з фінансових питань, будучи етапом, операцією й умовою їхнього прийняття (інформаційно-аналітичним забезпеченням), а потім узагальнює й оцінює результати рішень на основі підсумкової інформації.

Фінансовий аналіз як наука вивчає фінансові відносини, виражені в категоріях фінансів і фінансових показників. При цьому його роль в управлінні банком полягає в тому, що він є самостійною функцією управління, інструментом фінансового управління і методом його оцінки.

Отже, фінансовий аналіз банку – процес дослідження фінансового стану та основних результатів фінансової діяльності банку з метою виявлення резервів підвищення його ринкової вартості та забезпечення ефективного розвитку.

У сучасному банку фінансовий аналіз являє собою не просто елемент фінансового управління, а його основу, оскільки фінансова діяльність, як відомо, переважає в банку. Управління нею неможливе без аналізу.

Фінансовий аналіз у банку містить:

- визначення значень показників і нормативів діяльності банку, встановлених зовнішніми регулятивними органами;
- визначення та аналіз показників, що характеризують процес управління активами і зобов'язаннями банку в цілому та управління окремими видами його активних та пасивних операцій;
- визначення та аналіз показників, що характеризують процес управління комісійними і торговельними операціями банку;
- визначення значень внутрішніх показників і нормативів, що регулюють ступінь ризику (у тому числі ризику ліквідності) банківських операцій;
- визначення та аналіз показників прибутковості діяльності банку та ефективності процесу управління капіталом (власними коштами) банку;

- визначення показників фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності банку;
- визначення й аналіз показників ефективності окремих підрозділів банку та окремих видів операцій, аналізу чинників, що впливають на показники ефективності.

За цілями проведення фінансовий аналіз банку поділяється на різні форми залежно від таких ознак:

1. За обсягом аналітичного дослідження виділяють повний і тематичний фінансовий аналіз.

Повний фінансовий аналіз проводиться з метою вивчення всіх аспектів фінансової діяльності та всіх характеристик фінансового стану банку в комплексі. Він дозволяє оцінити ступінь досягнення цілей управління, його ефективність; при цьому фінансовий стан банку більше характеризує ефективність його фінансового управління, ніж управління в цілому.

Тематичний фінансовий аналіз обмежується вивченням окремих аспектів фінансового стану банку.

Об'єктами тематичного фінансового аналізу в банку насамперед можуть бути показники фінансових результатів, результативності і фінансового стану; показники ефективності системи фінансового управління; ефективності банківських послуг, операцій, технологій, систем тощо.

При здійсненні окремих видів фінансового управління (активами, пасивами, ліквідністю, ризиками, капіталом і т.д.) тематичний фінансовий аналіз являє собою інструмент реалізації кожного із зазначених видів управління і метод їх наступної оцінки.

У ході управління активами ставиться задача досягнення їх найвищої прибутковості при дотриманні необхідного рівня ліквідності і допустимого рівня ризикованості. Цю задачу можна вирішити тільки на основі системного аналізу фінансових активів у зазначених напрямках і цілеспрямованих діях з формування відповідної структури активів.

Управління пасивами пов'язано з аналізом коштів, що не приносять доходів; вивченням основних напрямків пошуку необхідних кредитних ресурсів для виконання зобов'язань перед клієнтами і для розвитку активних операцій; аналізом можливих способів залучення “недорогих” ресурсів.

Аналіз є основним методом управління ризиками. З його допомогою досліджуються та оцінюються умови виникнення ризику, масштаби передбачуваного збитку, способи попередження ризику, джерела його відшкодування.

Багато видів управління активами банку, зокрема управління кредитами, інвестиціями, комерційними операціями з нерухомістю, відповідають видам банківської діяльності. Тому її фінансові показники є індикаторами якості управління даними видами активів.

2. За суб'єктом аналізу визначають внутрішній та зовнішній фінансовий аналіз банку.

Особливостями зовнішнього фінансового аналізу є орієнтація аналізу на публічну, зовнішню звітність банку; множинність об'єктів-користувачів; різноманітність цілей і інтересів суб'єктів аналізу; максимальна відкритість результатів аналізу для користувачів.

На відміну від внутрішнього, відповідні складові зовнішнього аналізу більш формалізовані та менш деталізовані. Різниця у змісті зовнішнього і внутрішнього аналізу пов'язана з різницею інформаційного забезпечення і завдань, що їх вирішують обидва ці види аналізу.

Основним змістом внутрішнього аналізу банку є:

- аналіз капіталу;
- аналіз фінансової стійкості та стабільності;
- оцінка ділової активності;
- аналіз динаміки прибутку та рентабельності і факторів, що на них впливають;
- аналіз ліквідності та платоспроможності тощо.

Цей аналіз здійснюється аналітиками банку і ґрунтується на широкій інформаційній базі з урахуванням оперативних даних.

3. За об'єктом фінансового аналізу банку виділяють такі його види:

Аналіз фінансової діяльності банку в цілому. У процесі такого аналізу предметом вивчення є фінансова діяльність банку в цілому без виділення окремих його структурних одиниць і підрозділів.

Аналіз фінансової діяльності окремих структурних підрозділів, центрів фінансової відповідальності банку. Як правило, такий аналіз спрямований на дослідження рівня та ефективності використання фінансового потенціалу (витрат). Ця форма аналізу базується на результатах управлінського обліку.

Аналіз окремих фінансових операцій банку. Предметом такого аналізу можуть бути окремі операції, пов'язані з формуванням та використанням фінансових ресурсів банку.

4. За періодом проведення виділяють такі види аналізу:

- попередній фінансовий аналіз, пов'язаний з вивченням умов здійснення фінансової діяльності банку в цілому або здійснення окремих фінансових операцій;
- поточний фінансовий аналіз проводиться в контрольних цілях у процесі реалізації окремих фінансових планів або здійснення окремих

фінансових операцій для оперативного впливу на хід фінансової діяльності;

- підсумковий фінансовий аналіз здійснюється банком за звітний період (місяць, квартал, рік). Він дозволяє більш глибоко та повно проаналізувати фінансовий стан та результати фінансової діяльності банку порівняно з попереднім та поточним аналізами, оскільки базується на звітних матеріалах статистичного та бухгалтерського обліку;
 - перспективний фінансовий аналіз проводиться з метою визначення імовірного майбутнього стану банку за умови збереження поточних тенденцій або у випадку внесення змін в управління фінансами банку.
5. Відповідно до концепції побудови ієрархічної системи управління банком фінансовий аналіз доцільно поділяти на такі основні види: стратегічний фінансовий аналіз, тактичний фінансовий аналіз та оперативний фінансовий аналіз. Кожному з перерахованих видів аналізу повинна відповідати певна його сфера та періодичність здійснення його функцій.

У таблиці 2.3 наведені основні характеристики окремих видів фінансового аналізу діяльності банку.

Таблиця 2.3

Види фінансового аналізу діяльності банку

Вид фінансового аналізу	Основні моделі аналізу	Період аналізу
Стратегічний фінансовий аналіз	Предикативні моделі – моделі попереджувального, прогностичного характеру для прогнозування майбутнього фінансового стану банку. Побудова прогностичних фінансових планів і моделі динамічного аналізу	Рік, квартал
Тактичний фінансовий аналіз	Дескриптивні моделі: побудова системи звітних балансів; розгляд фінансової звітності в різних аналітичних розрізах; вертикальний і горизонтальний аналіз звітності; система аналітичних коефіцієнтів; аналітичні записки до звітності	Квартал, місяць
Оперативний аналіз	Нормативні моделі, що дозволяють порівняти фактичні результати діяльності банку з нормативними, розрахованими на основі нормативу, та/або плановими та здійснити аналіз відхилень фактичних даних від цих нормативів/планів	Місяць, декада, день

Для вирішення конкретних задач фінансового менеджменту застосовується ряд спеціальних систем та методів аналізу, що дозволяють отримати кількісну оцінку результатів фінансової діяльності в розрізі окремих її аспектів як у статиці, так і в динаміці.

Характеристика основних систем фінансового аналізу наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Системи фінансового аналізу банку

Вид аналізу	Сутність
Горизонтальний (трендовий) аналіз	<ul style="list-style-type: none"> - порівняння показників звітного періоду з показниками попереднього періоду; - порівняння показників звітного періоду з показниками аналогічного періоду минулого року; - порівняння показників за ряд попередніх періодів
Вертикальний (структурний) аналіз	<ul style="list-style-type: none"> - структурний аналіз активів; - структурний аналіз пасивів; - структурний аналіз податкових платежів; - структурний аналіз капіталу; - структурний аналіз доходів; - структурний аналіз витрат; - структурний аналіз прибутку; - структурний аналіз використання прибутку
Порівняльний аналіз	<ul style="list-style-type: none"> - порівняльний аналіз показників банку та галузі в цілому; - порівняльний аналіз показників банку з банками-конкурентами; - порівняльний аналіз прибутку окремих структурних підрозділів та центрів відповідальності; - порівняльний аналіз звітних та планових показників
Аналіз коефіцієнтів	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз коефіцієнтів рентабельності; - аналіз коефіцієнтів розподілу прибутку; - аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості; - аналіз коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності; - аналіз коефіцієнтів ділової активності; - аналіз коефіцієнтів ефективності діяльності банку
Інтегральний аналіз	<ul style="list-style-type: none"> - портфельний аналіз; - система інтегрального аналізу Дюпона; - об'єктно-орієнтований інтегральний аналіз

Отже, фінансовий аналіз діяльності банку як складова підсистеми функціонального забезпечення фінансового менеджменту передуює прийняттю рішень з фінансових питань, будучи етапом, операцією й умовою їхнього прийняття (інформаційно-аналітичним забезпеченням), а потім узагальнює та оцінює результати рішень на основі підсумкової інформації.

У складі функціональних підсистем фінансового менеджменту важлива роль, що полягає в підвищенні ефективності управління доходами

та витратами, ліквідністю та бюджетним процесом, відводиться системам і методам фінансового контролю. Рівень організації фінансового контролю безпосередньо впливає на стійкість банку, сприяє удосконаленню системи фінансового управління ним, забезпечує підпорядкування діяльності банку фінансовій політиці, що проводиться його керівництвом.

Фінансовий контроль – система, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності банку, своєчасне виявлення відхилень фактичних результатів від запланованих та прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію.

Призначенням фінансового контролю є оперативне порівняння основних планових (нормативних) і фактичних показників з метою виявлення відхилень та визначення взаємозв'язку та взаємозалежності цих відхилень з метою впливу на ключові фактори нормалізації діяльності банку.

Виходячи з цього основними функціями фінансового контролю банку є:

- спостереження за ходом реалізації фінансових завдань, встановлених системою планових фінансових показників і нормативів;
- визначення ступеня відхилення фактичних результатів фінансової діяльності банку від запланованих;
- діагностування за розмірами відхилень серйозних погіршень у фінансовому стані банку та істотного зниження темпів його фінансового розвитку;
- розробка оперативних управлінських рішень щодо нормалізації фінансової діяльності банку відповідно до передбачених цілей і показників;
- коригування при необхідності окремих цілей і показників фінансового розвитку банку в зв'язку зі зміною зовнішнього фінансового середовища, кон'юнктури фінансового ринку і внутрішніх умов роботи банку.

Як видно з цих функцій, фінансовий контроль не обмежується здійсненням лише внутрішнього контролю за фінансовою діяльністю банку та фінансовими операціями, але й є ефективною координуючою системою забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням і внутрішнім фінансовим контролем у банку.

Він забезпечує зворотний зв'язок, звертаючи увагу менеджерів на значні відхилення від запланованих показників, що дає можливість

приймати оперативні управлінські рішення, спрямовані на виконання поставлених завдань.

Важливою складовою фінансового менеджменту банку є підсистема забезпечення, до складу якої входять:

1) нормативне забезпечення:

- зовнішнє – закони, укази, постанови, накази;
- внутрішнє – інструкції, методичні вказівки, нормативи, норми та ін., що розробляються банком і регулюють його фінансову діяльність;

2) інформаційне забезпечення – економічна, комерційна, фінансова та інша звітність та інформація;

3) технологічне забезпечення;

4) кадрове (трудова) забезпечення.

Таким чином, можна відзначити, що фінансовий менеджмент у банку являє собою сукупність форм організації внутрішніх фінансових відносин, способів формування фінансових ресурсів та їх використання з метою досягнення поставлених перед банком цілей з урахуванням мінливих умов зовнішнього середовища.

2.2. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У БАНКУ

У загальному випадку під ризиком розуміють можливість настання певної несприятливої події, що призводить до різних втрат (наприклад, одержання фізичної травми, втрата майна, одержання доходів нижче очікуваного рівня та ін.).

Існування ризику пов'язане з неможливістю з точністю до 100 % прогнозувати майбутнє. Виходячи з цього, виділяють основну властивість ризику: ризик має бути тільки стосовно майбутнього і нерозривно пов'язаний із прогнозуванням і плануванням, отже, і з прийняттям рішень взагалі (слово “ризик” у буквальному перекладі означає “ухвалення рішення”, результат якого невідомий).

У результаті проведених досліджень наукових праць, в яких досліджується та уточнюється сутність поняття “ризик”, можна виділити такі базові підходи.

Відповідно до першого ризик визначається лише як можливість втрат.

Так, А. Загородній, Г. Вознюк, Т. Смовженко вважають, що ризик – це “усвідомлена можливість небезпеки виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, майна, грошей у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності, несприятливими обставинами” [3]. У [4] наведене таке визначення: “риск – характеристика ситуації,

имеющей неопределенность исхода, при обязательном наличии неблагоприятных последствий. Риск предполагает неуверенность либо невозможность получения достоверного знания о благоприятном исходе в заданных внешних обстоятельствах”. С. Мочерний пов’язує ризик з невизначеністю, непередбаченістю, випадковістю поведінки суб’єктів ринкових відносин, що можуть завдавати збитків [5]. Г. Панова визначає ризик як “опасность или возможность потерь банка при наступлении определенных нежелательных событий” [6]. Схоже визначення запропоновано і В. Гамзою: “риск – это возможная (потенциальная или реальная) опасность (угроза) для тех или иных интересов банка” [7].

Даний підхід до визначення сутності поняття “ризик” використаний і в більшості законодавчих актів, пов’язаних з різними видами ризиків. Відповідно до Закону України “Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності” ризик – “кількісна міра небезпеки, що враховує ймовірність виникнення негативних наслідків від здійснення господарської діяльності та можливий розмір втрат від них” [8]. У Законі України “Про стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності” зазначено, що ризик – це “можливість виникнення та вірогідні масштаби наслідків негативного впливу протягом певного періоду часу” [9].

На нашу думку, даний підхід значно спрощує розуміння поняття “ризик”, оскільки розглядається можливість лише негативних результатів, тому він не може бути використаний при обґрунтуванні авторського підходу до сутності поняття “процентний ризик”.

Друга група науковців при визначенні поняття “ризик” оперують поняттям “ймовірність”. Так, на думку Ф. Найта, “риск – это вероятность возникновения потерь, убытков, недопоступлений планируемых доходов, прибыли) [10]. Я. Мелкумов зазначає, що “риск – вероятность неблагоприятного исхода финансовой операции” [11]. М. Бахчєєва визначає, що ризик – “...это порождаемая неопределенностью проявлений агрессивных факторов внешних и внутренних сред возможность отклонения реального протекания управляемого (наблюдаемого) процесса от предполагаемого сценария и в итоге от ожидаемого результата (цели)” [12]. За визначенням Н. Хаймурзіної, ризик – це “экономическая категория, выражающаяся в вероятностном наступлении при определенных условиях какого-либо события, являющегося фактором изменения качественных характеристик системы” [13].

Національний банк України ідентифікує ризик на основі його впливу на капітал та надходження банку. Виходячи з позиції Національного банку України, ризик визначається як “ймовірність того, що

події, очікувані або неочікувані, матимуть негативний вплив на капітал та на надходження банку” [14].

Колектив авторів на чолі з Л. Примосткою вважає, що “ризик – це ймовірність недоотримання доходів або зменшення ринкової вартості капіталу банку внаслідок несприятливого впливу зовнішніх чи внутрішніх чинників” [15].

Визначення сутності поняття “ризик” через категорію “ймовірність” є цілком зрозумілим, оскільки дослідження ризиків тісно пов’язане з розвитком теорії ймовірності – розділу математики, що вивчає закономірності випадкових явищ: випадкові події, випадкові величини, їх якості та операції над ними [16]. Незважаючи на те, що інструментарій теорії ймовірності та математичної статистики є базовим для оцінки будь-яких ризиків, ототожнювати поняття “ризик” та “ймовірність” недоцільно.

Третя група науковців, що досліджували ризик та його прояви, при формулюванні сутності даного поняття оперують терміном “невизначеність”. Так, А. Тихомирова визначає, що “риск предполагает в экономическом смысле потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности, недостаточности информации” [17]. Даної точки зору дотримується і А. Альгін, зазначаючи, що “риск – деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи или отклонения от цели” [18].

Серед українських науковців також побутує даний підхід. Наприклад, І. Бланк визначає, що “риск – вероятность возникновения неблагоприятных последствий в форме потери дохода или капитала в ситуации неопределенности условий осуществления его финансово-хозяйственной деятельности” [19].

О. Ястремський визначає, що “ризик можливий лише тоді, коли приймаються рішення в умовах невизначеності, а особа, яка приймає рішення, зацікавлена в результатах рішення [20]. В. Вітлінський визначає ризик “як економічну категорію в діяльності суб’єктів господарювання, що пов’язана з подоланням невизначеності, конфліктності в ситуаціях оцінювання, управління, неминучого вибору” [21]. Л. Донець визначає ризик “як небезпеку втрати ресурсів чи недоодержання доходів порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів” [22].

Категорії “ризик” і “невизначеність” тісно пов’язані між собою і найчастіше вживаються як синоніми, але потрібно їх розрізняти.

По-перше, ризик спостерігається тільки в тих випадках, коли приймати рішення необхідно (якщо це не так, немає рації ризикувати). Інакше кажучи, саме необхідність приймати рішення в умовах невизначеності породжує ризик, при відсутності такої необхідності немає і ризику.

По-друге, ризик суб'єктивний, а невизначеність об'єктивна. Наприклад, об'єктивна відсутність достовірної інформації про потенційний обсяг попиту на виготовлену продукцію приводить до виникнення спектра ризиків для учасників проекту. Наприклад, ризик, породжений невизначеністю внаслідок відсутності маркетингового дослідження, обертається в кредитний ризик для інвестора (банку, що фінансує це підприємство), а у випадку неповернення кредиту – в ризик втрати ліквідності, для реципієнта цей ризик трансформується в ризик непередбачених коливань ринкової кон'юнктури, причому для кожного з учасників проекту прояв ризику є індивідуальним як в якісному, так і в кількісному вираженні.

Говорячи про невизначеність, відзначимо, що вона може бути задана по-різному:

- у вигляді імовірнісних розподілів (розподіл випадкової величини точно відомий, але невідомо, яке конкретне значення прийме випадкова величина);
- у вигляді суб'єктивних ймовірностей (розподіл випадкової величини невідомий, але відомі імовірності окремих подій, визначені експертним шляхом);
- у вигляді інтервальної невизначеності (розподіл випадкової величини невідомий, але відомо, що вона може приймати будь-яке значення у визначеному інтервалі).

Крім того, слід зазначити, що природа невизначеності формується під впливом різних факторів:

- часова невизначеність обумовлена тим, що неможливо з точністю до одиниці прогнозувати значення того або іншого фактора в майбутньому;
- невідомість точних значень параметрів ринкової системи можна охарактеризувати як невизначеність ринкової кон'юнктури;
- непередбачуваність поведінки учасників у ситуації конфлікту інтересів також породжує невизначеність та ін.

Поєднання цих факторів на практиці створює великий спектр різних видів невизначеності.

Оскільки невизначеність є джерелом ризику, її варто мінімізувати в ідеальному випадку, намагаючись звести невизначеність до нуля, тобто до повної визначеності, за рахунок одержання якісної, достовірної,

вичерпної інформації. Однак на практиці це зробити, як правило, не вдається, тому, приймаючи рішення в умовах невизначеності, існує необхідність її формалізувати та оцінити ризики, джерелом яких є ця невизначеність.

Таким чином, вивчивши підходи до визначення поняття “ризик”, можна виділити основні (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Основні напрямки визначення категорії “ризик”
як комплексного поняття**

Напрямок визначення	Автори, що підтримували дану ідею
Можливість втрат (у вартісному або ж натуральному вираженні)	А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк, Т.С. Смовженко, Є.Ф. Брігхем, С.В. Мочерний, Г.С. Панова, В.А. Гамза
Ймовірність настання несприятливих подій	Ф. Найт, Я.С. Мелкумов, М.Н. Бахчесєва, О.С. Стоянова, Н.З. Хаймурзіна, Л.О. Примостка
Невизначеність щодо передбачуваності результату	А.В. Тихомирова, А.П. Альгін, І.А. Бланк, О. Ястремський, В.В. Вітлінський, Л.І. Донець

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, зробимо висновки, що відсутній єдиний погляд науковців на природу ризику. Загалом виділяють такі: природа ризику – суб’єктивна; природа ризику – об’єктивна; природа ризику – суб’єктивно-об’єктивна. На наш погляд, саме останній підхід є таким, що повністю визначає природу ризику та в подальшому дозволяє визначати та групувати ті фактори, що обумовлюють появу різних видів ризиків.

Таким чином, можна стверджувати, що ризик є категорією, що включає як ймовірність настання несприятливої події, внаслідок чого існує невизначеність щодо передбачуваності результату, який не збігається з раніше запланованим.

Як свідчать результати проведеного дослідження, єдиної класифікації ризиків у цілому та банківських ризиків зокрема не сформовано. Не ставлячи собі за мету уточнення класифікації банківських ризиків, скористаємося підходом, відображеним у [23] і наведеним у додатку А.

Аналізуючи види банківських ризиків, слід зазначити, що цей список не буде повним, якщо ми не охарактеризуємо класифікацію ризиків згідно з Базельською угодою про капітал, оскільки Україна вживає заходів щодо інтеграції національної банківської системи у світовий фінансовий простір: кредитний ризик; ринковий ризик, що включає процентний ризик торговельної книги, пайовий ризик торговельної книги, валютний та товарний ризики; операційний ризик. Згідно з угодою Базеля II кожен банк повинен мати у своєму розпорядженні певний

розмір капіталу для покриття свої основних ризиків, а саме: кредитного, ринкового, операційного.

Однією з найважливіших сфер сучасного управління, пов'язаних із прийняттям рішення в умовах непевності, складного вибору варіантів управлінських дій, є управління ризиком або ризик-менеджмент. Для побудови адекватної системи управління банківськими ризиками слід з'ясувати сутність цього поняття. Наведемо деякі визначення ризик-менеджменту.

Поняття “управління ризиками” І. Івченко трактує як сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів щодо їхнього зменшення [24; 25].

Управління ризиками, як зазначають Т. Андрєєва та Т. Петровська, – це спеціальний вид менеджерської діяльності, спрямований на пом'якшення впливу ризику на результати роботи банку [26, с. 3–13]. Процес управління ризиками, на думку цих авторів, необхідно розглядати як цілеспрямований розвиток банку з мінімізацією втрат, який залежить від політики окремо взятого банку на мікрорівні та від центральних органів управління державою на макрорівні.

Поняття ризик-менеджменту, на думку П. Сороки, – це система оцінки ризику, управління ризиком і фінансовими відносинами, що виникають у процесі бізнесу [27, с. 62–79].

Отже, управління ризиком, на нашу думку, це – комплексна система методів, прийомів і заходів ідентифікації, аналізу та оцінки ризикової ситуації, що передбачає розробку та обґрунтування спеціальних заходів антиризикової діяльності, спрямованих на контроль за ризиками (уникнення ризиків, мінімізація ризиків, обмеження ризиків) та фінансування ризику (передавання ризику, самофінансування).

Згідно з методикою Європейського банку реконструкції та розвитку, аналіз та управління ризиками здійснюються таким чином [28]:

- виявлення небезпек, тобто умов, які містять у собі потенціал небажаних наслідків;
- розгляд сценаріїв наслідків – небажаного розвитку подій унаслідок небезпеки;
- якісна та кількісна оцінка масштабу наслідків;
- якісна та кількісна оцінка імовірності здійснення сценарію, тобто можливості реалізації даної події;
- оцінка ризиків, яка визначається як добуток оцінки імовірності здійснення небажаної події та оцінки масштабу наслідків;
- оцінка варіантів управління ризиком – розглядаються варіанти зниження, уникнення ризику та контролю співвідношення витрат та прибутковості.

Процес управління ризиками реалізується через політику ризику, тобто сукупність різноманітних заходів, які приймаються для реального зниження небезпеки неправильного прийняття рішення та скорочення можливих негативних наслідків цих рішень на різних стадіях функціонування банку.

Політика ризику має реалізовуватися за такими основними напрямками, як оцінка можливих джерел небезпеки; визначення можливості несприятливої події та оцінка можливих втрат; зниження ризику за допомогою вжиття заходів щодо його мінімізації.

Ризик-менеджмент містить стратегію і тактику управління (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Структура ризик-менеджменту

В економічній літературі поняття системи управління ризиками (ризик-менеджменту) використовується як особливий вид діяльності, спрямований на розробку і реалізацію заходів щодо пом'якшення впливу ризиків на кінцеві результати діяльності банку, визначення прийняттого рівня ризиків і пошук способів уникнення небажаних наслідків настання ризиків.

Система управління банківськими ризиками складається з двох підсистем: об'єкта управління та суб'єкта управління (рис. 2.3).

Процес управління банківськими ризиками як процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління здійснюється шляхом обміну надійної і достатньої для прийняття рішення в умовах ризику інформацією між керуючою та керованою підсистемами, що передбачає одержання, передавання, обробку та використання інформації (див. рис. 2.3).

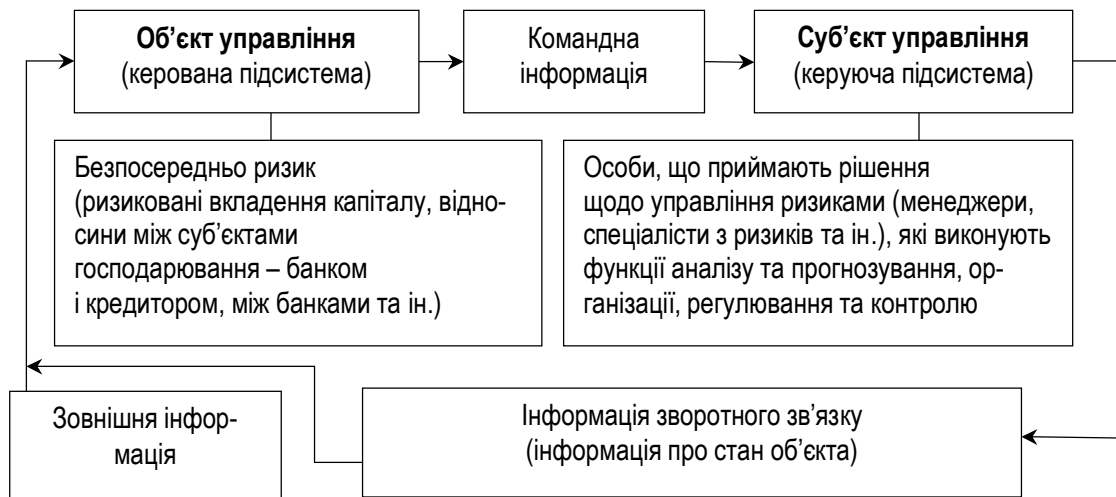


Рис. 2.3. Система управління банківськими ризиками

Як зазначено в роботі [29], ризик-менеджмент виконує два типи функцій: функції об'єкта управління та функції суб'єкта управління. Функції об'єкта управління в ризик-менеджменті містять: організацію ризикових вкладень капіталу; роботу по зниженню рівня ризику; процес страхування ризиків; економічних відносин та зв'язків між суб'єктами господарювання. До функцій суб'єкта управління в ризик-менеджменті належать: аналіз та прогнозування, організація, регулювання, контроль.

Інформаційним забезпеченням ефективного функціонування системи ризик-менеджменту є інформація про зовнішнє середовище, про стан суб'єкта та об'єкта управління, тобто економічна, статистична, комерційна, фінансова та інша інформація.

Організаційна структура банку – найважливіший управлінський ресурс менеджменту банку, оскільки в умовах одного й того ж зовнішнього середовища (однакового доступу до ресурсів, можливостей використання досягнень інформаційних технологій) результат діяльності різних банків може бути досить різним. Отже, ефективність побудови організаційної структури має велике значення у досягненні цілей управління ризиками банку.

Організаційна побудова управління ризиками у кожному банку є різною і залежить від його розміру, особливостей діяльності, потреб клієнтів. Головним принципом функціонування організаційного забезпечення є чітка регламентація структурних підрозділів і колегіальних органів, що задіяні у процесі управління.

На нашу думку, організаційне забезпечення управління ризиками можна досліджувати у розрізі трьох рівнів: стратегічного, тактичного та оперативного (рис. 2.4).

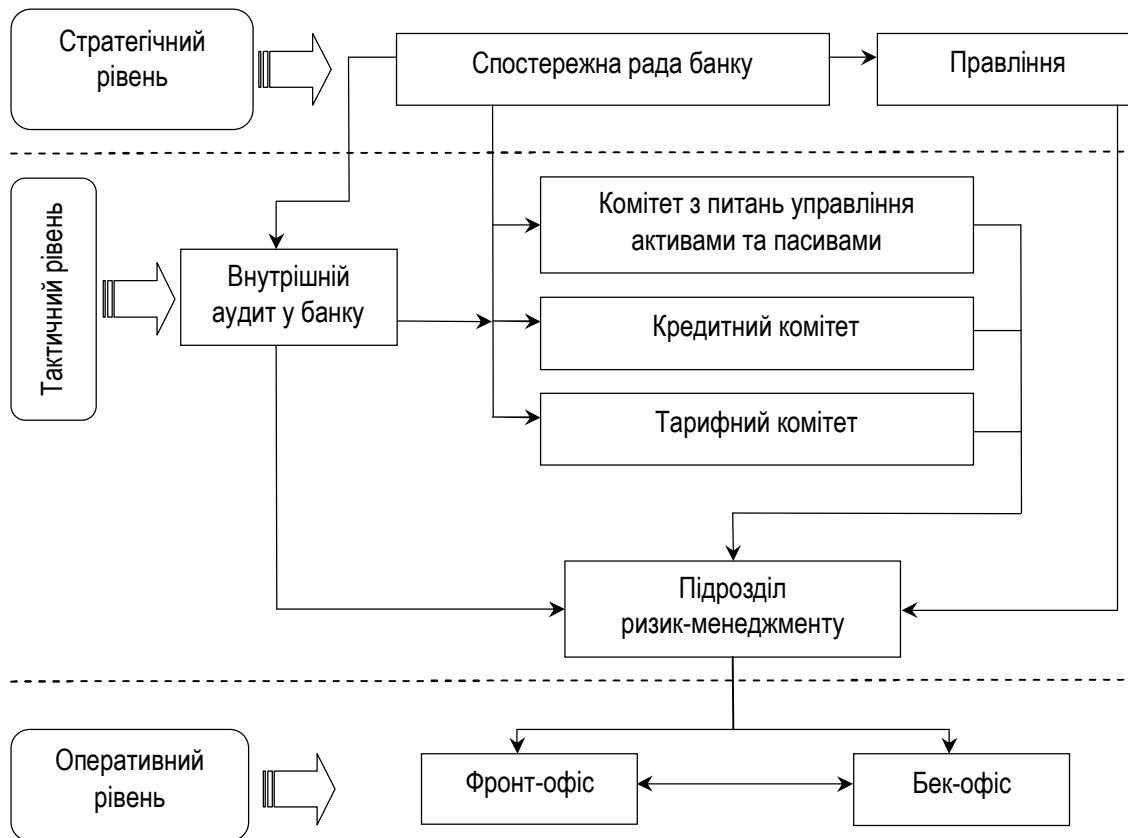


Рис. 2.4. Організаційне забезпечення управління банківськими ризиками

Узагальнюючи наведене вище, систему управління банківськими ризиками можна зобразити у вигляді рисунка 2.5.

Ми вважаємо, що процес прийняття рішень стосовно управління банківськими ризиками має базуватися на основі таких принципів:

- особам, що приймають рішення, слід керуватися власним капіталом – не можна ризикувати більшим, ніж може дозволити власний капітал;
- при управлінні ризиками необхідно визначати та оцінювати зони ризику, тобто передбачати та враховувати усі можливі, особливо негативні наслідки ризику – збитки або ризикові ситуації, що приносять збитки;
- необхідно якісно та кількісно вимірювати ризики та прогнозувати майбутні втрати, джерела збитків чи ситуації, здатні принести збитки;
- необхідно побудувати ефективну систему контролю за ризиками, відокремлену від підрозділів, що їх генерують, та покликану вчасно ідентифікувати ключові фактори ризику, визначати відхилення фактичного рівня ризику від встановленого банком, розробляти заходи щодо повернення показників у межі встановлених або, у разі

- неможливості їх виконання внаслідок некерованих факторів, рекомендувати керівництву їх перегляд;
- г) не можна ризикувати всім заради отримання малого (необхідно порівнювати очікуваний дохід з можливими втратами при настанні ризикових подій);
- д) при управлінні ризиками доцільно враховувати фінансування ризику.

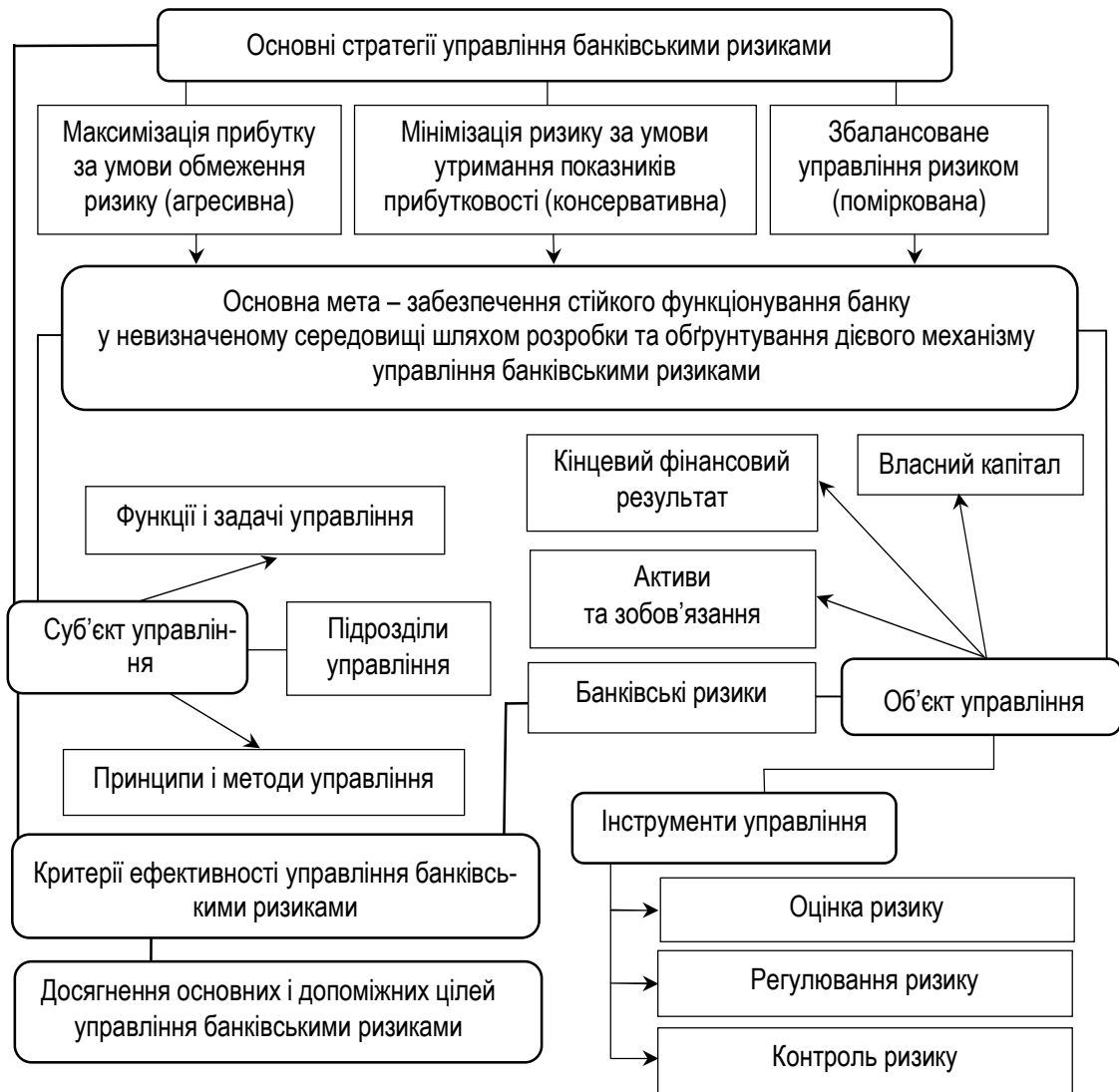


Рис. 2.5. Система управління банківськими ризиками

Ефективне управління ризиками в банках повинно проводитися за такими етапами: планування ризик-менеджменту, ідентифікація ризику, якісний аналіз ризику, кількісний аналіз ризику, планування реагування на ризик, прийняття управлінського рішення, оцінка ефективності реалізованих заходів, моніторинг та контроль ризику (рис. 2.6).

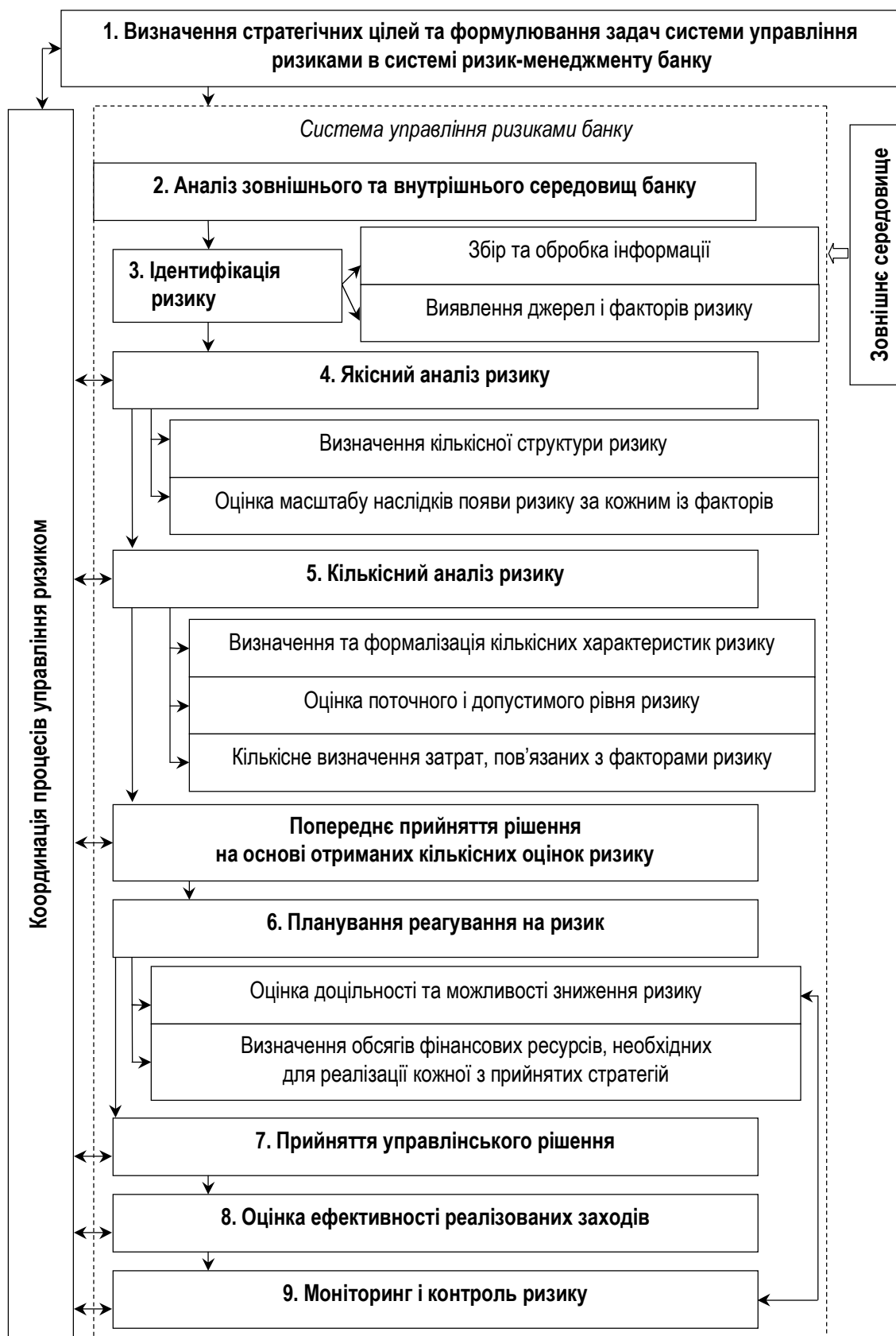


Рис. 2.6. Інформаційно-логічна модель управління банківськими ризиками

На етапі планування ризик-менеджменту визначаються стратегічні цілі відповідно до стратегії розвитку банку; формулюються задачі аналізу ризику; здійснюється аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища банку, поточної ринкової ситуації; уточнюються сподівання; визначається прогнозований бюджет ризик-менеджменту (сума, яку банк потенційно готовий витратити на подолання ризиків); формується група експертів, які можуть бути залучені до процесу управління ризиками; фіксується часовий горизонт процесу управління ризиком.

На етапі ідентифікації ризику відбувається збір та обробка інформації з офіційних і неофіційних джерел, даних фінансової звітності, бізнес-планів, засобів масової інформації, необхідних для аналізу ризику; виявлення джерел, факторів ризику.

На етапі якісного аналізу ризику здійснюється фіксація факторів ризику; виявлення ключових точок генерації цих факторів; визначення кількісної структури ризику; розгляд сценаріїв наслідків появи ризику за кожним із факторів ризику окремо та внаслідок їх сукупного впливу; кількісна та якісна оцінка масштабу наслідків; експертна оцінка імовірності здійснення сценарію.

На етапі кількісного аналізу ризику здійснюється визначення кількісних характеристик, якими можна описати ризик; формалізація невизначеності; оцінка поточного рівня ризику; кількісна оцінка допустимого рівня ризику; кількісне визначення затрат, пов'язаних з факторами ризику, аналіз критичних значень; оцінка можливих збитків, пов'язаних з несприятливим розвитком подій; попереднє прийняття рішення на основі отриманих кількісних оцінок ризику.

На етапі планування реагування на ризик здійснюється прогнозування розвитку ситуації; проектування стратегій реагування на ризик; визначення обсягів фінансових ресурсів, необхідних для реалізації кожної стратегії; вибір оптимальної стратегії; аналіз потенційних наслідків реалізації обраної стратегії; вибір необхідних для даної стратегії інструментів регулювання ризику; оцінка доцільності та можливості зниження ризику; розробка варіантів контролю за ризиками; остаточне прийняття рішення.

На етапі прийняття управлінського рішення здійснюється реалізація заходів щодо виконання прийнятого рішення та їх фінансування.

На етапі оцінки ефективності реалізованих заходів аналізуються результати обраної стратегії ризик-менеджменту і наслідки впливу на ризик, оцінюється їх ефективність, формується висновок про необхідність заходів коригування.

На етапі моніторингу та контролю ризику здійснюється розробка та реалізація процедур контролю за ризиками поточних позицій, моніторинг ризиків та ризик-менеджменту, відбувається переоцінка ризиків та коригування антиризикових заходів.

2.3. КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В БАНКУ

Корпоративне управління в банківській сфері спрямоване на захист інтересів вкладників і зведення до мінімуму асиметричності рівнів поінформованості органів управління банку, його власників та клієнтів.

Цих цілей можна досягти за допомогою використання схем страхування вкладів, вимог до адекватності капіталу, розкриття інформації, систем внутрішнього контролю та нагляду. Але безпека та надійність банківської системи не можуть спиратися лише на інститути регулювання. Крім макроекономічних функцій, регулювання та доступу до системи державних гарантій, банки відрізняються від інших корпорацій відносинами із зацікавленими сторонами (крім акціонерів), зокрема з вкладниками та іншими кредиторами.

Саме тому однією з передумов забезпечення стабільного функціонування та розвитку вітчизняних банків і банківської системи в цілому, підвищення їх конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому фінансових ринках, посилення взаємодії банків із реальним сектором економіки є розвиток корпоративного управління.

Практика свідчить, що корпоративні конфлікти в акціонерних товариствах, як фінансових, так і нефінансових, мають однакову природу. Проте нерегульованість законодавства та недосконалість корпоративного управління на банках позначаються відчутніше, ніж на інших акціонерних товариствах, оскільки призводять до додаткових ризиків, що виникають під час проведення операцій, в процесі інвестування власних коштів в акціонерні товариства, в ході роботи з корпоративними клієнтами. Банки повинні будувати корпоративну діяльність таким чином, щоб виправдати очікування щодо надійності банківської діяльності та її відповідності нормам законодавства.

Саме тому дослідження в галузі корпоративного управління набувають особливого значення і викликають підвищений інтерес.

Потрібно також сказати, що терміни “корпоративне управління” та “менеджмент” спочатку означали одне й те саме – управління корпорацією як виробничо-господарською системою, тобто управління фінансами, кадрами, виробничою та кадровою політикою та ін.

Проте на початку минулого століття під корпоративним управлінням почали мати на увазі дії, що забезпечували реалізацію інтересів власників у рамках корпоративних утворень, а також контроль за діями менеджерів з боку власників.

Результати проведеного дослідження свідчать, що корпоративне управління можна розглядати як сукупність юридичних, економічних, організаційних норм і правил, у межах яких функціонує корпорація

(товариство), і на базі яких будуються відносини між усіма її учасниками. Корпоративне управління поєднує різних учасників корпоративних відносин, кожен з яких дбає про свої власні інтереси, встановлює між ними механізми і способи взаємодії.

Згідно з визначенням Світового банку, корпоративне управління поєднує норми законодавства, нормативні положення та практику господарювання у приватному секторі, що дозволяє товариству залучати фінансові та людські ресурси, ефективно здійснювати господарську діяльність і таким чином продовжувати своє функціонування, нагромаджуючи довгострокову економічну вартість шляхом підвищення вартості акцій і дотримуючись при цьому інтересів усіх осіб, що беруть участь у товаристві та в житті суспільства в цілому.

Проаналізувавши різні позиції щодо визначення поняття “корпоративне управління”, виділимо головні характерні риси ефективного корпоративного управління:

- прозорість (розкриття) фінансової інформації та інформації про діяльність товариства;
- здійснення контролю за діяльністю виконавчого органу;
- всебічний захист прав та законних інтересів акціонерів;
- незалежність контрольного органу (наглядової ради) у визначенні стратегії товариства, моніторингу його діяльності [30; 31].

Отже, виявлені особливості дозволили обґрунтувати позицію, що корпоративне управління – це система впливу на учасників корпоративних відносин з метою ефективного використання об’єднаного капіталу.

У межах цієї системи створюються економічні, соціальні, правові відносини між власниками (акціонерами), менеджерами, працівниками, органами управління та іншими зацікавленими сторонами щодо ефективного управління корпорацією. Контроль за акціонерним товариством, що здійснюється власниками, керівництвом та державними регуляторами, має на меті надання надійної інформації зацікавленим особам (акціонерам, керівництву, інвесторам, працівникам, суспільству) і забезпечення захисту та збереження цінних ресурсів. Контроль здійснюється системою, яка, за умови належного функціонування, містить правовий режим, прийняття управлінських рішень, права власників, надійну фінансову звітність і корпоративну культуру.

Проведене дослідження показало, що відокремлення процесів володіння і управління є основною рисою системи корпоративного управління, яка характеризує організаційно-правову форму акціонерного товариства. У цьому випадку інтереси різних груп зацікавлених осіб різняться між собою і можуть призводити до конфліктних ситуацій.

Цілями корпоративного управління є підвищення ефективності функціонування корпорації і створення балансу інтересів зацікавлених сторін. Досягнення цих двох цілей стимулює добробут і розвиток суспільства, створює і підтримує ділове середовище, максимізує прибуток і прибутковість інвестицій, забезпечує довгострокове зростання продуктивності підприємств.

Для здійснення ефективного корпоративного управління влада розробляє норми законів, практика напрацьовує корпоративні стандарти. Практика корпоративного управління, що відображає як міжнародний, так і національний досвід діяльності корпорацій у світі, дозволила створити систему стандартів корпоративного управління.

Цю систему визначають:

- міжнародні стандарти – Принципи корпоративного управління Організації економічного співробітництва і розвитку, Європейського банку реконструкції і розвитку, Міжнародної мережі корпоративного управління, Конфедерації європейських асоціацій акціонерів “Євроакціонери”;
- національні стандарти – Кодекси корпоративної поведінки розвинутих країн (Велика Британія, Німеччина, США, Франція, Японія, Канада), країн, що розвиваються (Бразилія, Мексика, Малайзія, ПАР, Індія), країн СНД (Україна, Росія, Казахстан), Стандарти корпорацій;
- моделі корпоративного управління.

У процесі дослідження виявлено три основні моделі корпоративного управління: англо-американську, японську та німецьку.

Коротко зупинимося на основних параметрах кожної з моделей (табл. 2.6).

В Україні, за дослідженнями Української асоціації інвестиційного бізнесу, склалося декілька базових моделей, які розширюють і конкретизують різні структури володіння пакетами акцій і ролі різних груп учасників корпоративних відносин в управлінні та володінні власністю:

- моделі приватного підприємства (функції власників і менеджерів суміщені);
- моделі колективної власності менеджерів (контрольний пакет сконцентрований у вищих менеджерів при розпорошеності інших акцій);
- моделі концентрованого зовнішнього володіння (зовнішній власник має контрольний пакет, незначна частка – у менеджерів);
- моделі розпорошеного володіння (невеликий концентрований пакет мають менеджери, інші акції розпорошені);
- моделі державного контролю (контрольний пакет – у власності держави).

Порівняння моделей корпоративного управління

Характеристика моделі	Англо-американська	Німецька	Японська
Система національних цінностей	Індивідуалізм, конкуренція	Соціальна взаємодія і злагода	Взаємодія і довіра
Роль найманого персоналу	Пасивна	Активний контроль і участь	Активна приналежність
Основний спосіб зовнішнього фінансування	Фондовий ринок	Банки	Банки
Основний центр інформації	Менеджмент	Менеджмент, "домашній банк"	Головний банк
Орієнтація інвестування	Короткострокова	Довгострокова	Довгострокова
Ринок капіталу	Високоліквідний	Ліквідний	Відносно ліквідний
Вартість капіталу	Висока	Середня	Низька
Основна економічна одиниця (у великому бізнесі)	Компанія	Холдинг	Фінансово-промислова група
Тип інновацій	Радикальні	Складні	Поступові
Оплата менеджменту	Дуже висока	Середня	Низька
Структура акціонерного капіталу	Розпорошена	Суттєво сконцентрована	Сконцентрована

Тепер розглянемо, які особливості має корпоративне управління в банках. У вересні 1999 року Базельський комітет з банківського нагляду опублікував спеціальний документ "Вдосконалення корпоративного управління в кредитних організаціях", що конкретизував стосовно банків принципи корпоративного управління, які були розроблені Організацією економічного співробітництва і розвитку. Згідно з ним, корпоративне управління в банківських організаціях – це керівництво їх діяльністю, що здійснюється радами директорів і менеджерами вищої ланки та визначає методи, за допомогою яких банки: а) встановлюють цілі свого бізнесу, до яких належить і створення вартості для власників банків; б) здійснюють щоденні фінансові операції; в) враховують у своїй роботі позиції зацікавлених сторін (співробітників, клієнтів, громадськості, регулюючих органів і держави); г) здійснюють корпоративні дії відповідно до правил забезпечення надійності банківського бізнесу і вимог нормативно-правових актів; г) захищають інтереси вкладників.

Проаналізувавши діяльність банків та банківської системи в цілому, ми дійшли висновку, що, створюючи ефективну систему корпоративного управління, банки стикаються з необхідністю вирішувати

безліч специфічних питань на додаток до тих, з якими мають справу акціонерні суспільства, що функціонують у реальному секторі економіки.

По-перше, фундаментальний взаємозв'язок принципала і агента (відносини між власниками і менеджерами) в банківському бізнесі набагато складніший, ніж у промисловості або торгівлі. Це пояснюється серйозністю інформаційних асиметрій (нерівномірністю розподілу інформації між різними учасниками ринкових відносин) унаслідок жорсткого регулювання з боку наглядових органів, значної частки державного капіталу в банківських системах багатьох країн, інституту банківської таємниці.

По-друге, для виконання функції фінансового посередництва банкам достатньо низької порівняно з не фінансовими компаніями частки власних коштів у пасивах.

Складність ситуації з управлінням ризиками в банках країн з ринками, що розвиваються, пояснюється насамперед низьким рівнем корпоративного управління: серйозними конфліктами інтересів і їх неефективним розв'язанням у рамках нерозвиненої системи правозастосування, неадекватним ставленням рад директорів до проблеми управління ризиками в рамках системи внутрішнього контролю (поверховим розумінням сутності питання і слабким наглядом за роботою менеджерів, що забезпечують функціонування відповідних служб), недоліками в розкритті інформації, нечисленністю національних фірм, здатних провести кваліфікований і незалежний зовнішній аудит. Іншими словами, ефективне управління банківськими ризиками і належне корпоративне управління в банках взаємопов'язані.

Тісний взаємозв'язок цих сторін виявляється і у впливі якості корпоративного управління в банку на оцінку ризику діяльності банку, що здійснюється потенційними інвесторами. З погляду останніх, неефективне корпоративне управління в банку означає посилення власних йому кредитного, операційного ризиків і ризику репутації і тому призводить до зниження вартості його цінних паперів.

Згідно з документами Базельського комітету, ефективна система корпоративного управління в сучасному банку базується на ряді принципів, сутність яких полягає в наявності:

- цінностей корпоративної культури, зафіксованих у кодексі корпоративної поведінки та інших стандартах ділової етики, а також системи, що забезпечує дотримання цих принципів на практиці;
- ясно сформульованої стратегії розвитку, відповідно до якої оцінюються результати роботи всього банку та окремих осіб;
- ефективного механізму взаємодії і співпраці між радою директорів, топ-менеджментом і аудиторами;

- надійної системи внутрішнього контролю, а також інших елементів системи “заборон і противаг”;
- постійного моніторингу ризиків у певних сферах банківського бізнесу, що характеризуються високою ймовірністю виникнення конфліктів інтересів;
- сукупності фінансових і кар’єрних стимулів, що створюють умови для належної роботи менеджерів та інших співробітників;
- системи інформаційних потоків, що забезпечує внутрішні потреби організації та необхідний для зовнішніх контрагентів рівень прозорості банку.

Розглянемо детальніше дані принципи.

Для реалізації першого принципу визначаються головні елементи (суб’єкти, напрямки діяльності, цілі діяльності та ін.), щодо яких формуються і фіксуються стандартизовані, привілейовані або лояльні правила поведінки та діяльності, документи, що регулюють корпоративні процеси в банку.

Зазвичай при формуванні політики корпоративного управління банки повинні насамперед дотримуватися таких документів: принципів корпоративного управління, затверджених Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку України, рекомендацій Базельського комітету з банківського нагляду, принципів корпоративного управління, розроблених Організацією економічного співробітництва і розвитку, власного кодексу корпоративного управління та інших нормативно-правових документів, що визначені законодавством як такі, що регулюють питання корпоративного управління.

Бажано також формалізувати принципи корпоративного управління, тобто створити власний внутрішній документ, який би регулював питання корпоративного управління, наприклад, кодекс корпоративного управління. Крім того, банки зазвичай повинні мати низку окремих внутрішніх документів, що регулюють питання корпоративного управління:

- Статут банку;
- Положення про правління;
- Положення про спостережну раду;
- Положення про управління ризиками;
- Положення про ревізійну комісію;
- Положення про службу внутрішнього контролю;
- Положення про загальні збори акціонерів;
- Положення про політику виплати та нарахування дивідендів;
- Положення про ведення господарської діяльності;

- Положення про інформаційну політику; положення про комітети спостережної ради;
- Положення про процедуру виконання вимог законодавства і регулюючих органів;
- Положення про комітет з аудиту; положення про корпоративного секретаря;
- Кодекс корпоративного управління;
- Положення про врегулювання корпоративних конфліктів.

Згідно з принципами ефективного корпоративного управління, відповідальність, пов'язана з ним, повинна бути чітко визначена і відведена секретарю з корпоративного управління або комітету спостережної ради з питань корпоративного управління. Щодо системи, що забезпечує дотримання принципів на практиці, то остання повинна передбачати існування внутрішніх “керівників ініціаторів стратегічних змін” вищого рівня, які мають значний вплив на ключові зацікавлені сторони. Така особа, як правило, є важливим акціонером, головою спостережної ради або головою правління з достатнім досвідом роботи в банківській сфері та розумінням питань корпоративного управління. Зазвичай виділяються певні ресурси для запровадження або поліпшення корпоративного управління, на проведення семінарів та навчальних програм, отримання консультаційних послуг тощо. Навчання в сфері корпоративного управління, в основному, проводяться для членів спостережних рад та правління.

Другий принцип передбачає наявність чітко сформульованої стратегії розвитку, відповідно до якої оцінюються результати роботи всього банку та окремих осіб. Базельський комітет з банківського нагляду розглядає спостережну раду як орган управління, що розробляє стратегію банку та визначає корпоративні пріоритети особисто для себе, для інших органів вищого управління та банківських службовців.

Згідно з міжнародними стандартами корпоративного управління, в роботі вищого керівництва банку необхідне розмежування функцій спостережної ради, правління та аудиторів. Поліпшити координацію між органами управління можна шляхом внесення відповідних змін і доповнень до статуту та внутрішніх нормативних документів або за допомогою впровадження стандартизованих і регулярних звітів та створення секретарів спостережної ради та правління.

Нормами українського законодавства передбачено дворівневу структуру, до якої входять спостережна рада і правління зі взаємовиключною системою членства.

Спостережні ради не повинні бути підпорядковані керівництву. Члени спостережних рад також повинні мати можливість звертатися

за додатковою інформацією до членів правління і за необхідності звертатися за порадами до інших. Вони повинні активно дискутувати з приводу інформації, що надається правлінням, а те, у свою чергу, повинно регулярно звітувати перед спостережною радою. Згідно з банківським законодавством України члени правління не мають права займати посаду в спостережній раді та навпаки.

Спостережна рада повинна представляти всіх акціонерів та встановлювати рівновагу між виконавчими, невиконавчими та незалежними директорами. Відповідно до міжнародних стандартів і принципів корпоративного управління України, спостережна рада повинна мати у своєму складі, як мінімум, 25 % або три незалежні директори. Незалежний директор – особа, яка володіє менш ніж 5 % акцій банку, є незалежною від посадових осіб банку, пов'язаних осіб, значних контрагентів та яка не перебуває з банком в інших відносинах, що можуть вплинути на незалежність суджень.

Достатній кількісний склад спостережних рад потрібен для формування спеціалізованих комітетів. Також бажано, щоб ці комітети підпорядковувалися лише спостережній раді і не мали подвійного підпорядкування (спостережній раді та правлінню).

Комітети ради, які спеціалізуються в різних питаннях, значно покращують робочу продуктивність спостережної ради. Комітет з аудиту, який здійснює нагляд за внутрішніми та зовнішніми аудиторами банку, виявляючи такі слабкі сторони контролю, як недотримання встановлених норм та інші проблеми, вважається абсолютним мінімумом відповідно до міжнародних стандартів. Комітет з призначень і виплат винагород та комітет з управління ризиками є додатковими, корисними та спеціалізованими органами спостережної ради.

Оптимальні практики корпоративного управління передбачають відповідальність правління за операційні та фінансові результати та, в розумній мірі, залучення до операційної діяльності.

Правління, в середньому, складається з семи членів – це, як правило, голова правління та керівники основних функціональних підрозділів. Деякі правління складаються з керівників бізнес-напрямів або стратегічних напрямів бізнесу. Незначна кількість банків мають змішану чи матричну структуру правління або включають до складу правління керівників великих регіональних відділень банку.

Членів правління майже завжди затверджує спостережна рада, хоча процес призначення може відрізнятись. Коли акціонери та спостережна рада покладають відповідальність за операційну діяльність банку лише на голову правління, тоді вони доручають йому призначати більшість членів правління. В інших випадках членів правління призначають

акціонери чи спостережна рада. Деякі правління складаються з власних членів, і будь-яка зміна в акціонерній системі, складі спостережної ради чи призначення нового голови правління не призводять до змін у структурі правління. Кожна група акціонерів повинна мати свого представника як у спостережній раді, так і в правлінні.

Для забезпечення ефективності банківського бізнесу надзвичайно важливо, щоб структури корпоративного управління функціонували на основі принципу “заборон і противаг” (checks and balances). Дана система містить контроль за чотирма рівнями:

- 1) рада директорів;
- 2) спеціально уповноважені особи, що не мають відношення до управління щоденними операціями;
- 3) підрозділи, які несуть пряму відповідальність за різні сфери діяльності банку;
- 4) служби управління ризиками і внутрішнього аудиту, що функціонують незалежно від бізнес-напрямів і бізнес-одиниць банку.

Базельський комітет з банківського нагляду наполегливо підкреслює, що адекватна система внутрішнього контролю є засобом зміцнення корпоративного управління в банках. Вона не просто дисциплінує банки в тому, що стосується їх повсякденної діяльності, забезпечує дотримання внутрішніх та зовнішніх нормативних документів, але й допомагає спостережній раді та правлінню ефективно оцінювати ризики банку та його майбутню стратегію. Нова Базельська угода про достатність капіталу підкреслює потребу в наявності міцної та незалежної системи внутрішнього контролю, що надавала б вищим органам управління – зокрема спостережній раді – своєчасні та цілісні дані, які дозволяли б їй здійснювати необхідні наглядові та контрольні дії. Всі банки повинні мати систему внутрішнього контролю для перевірки повноти та точності фінансової інформації, дотримання законодавчих норм, внутрішньої документації, виконання процедури управління ризиками і, що найголовніше, для контролю розподілу обов’язків в банку і контролю виявлення конфлікту інтересів.

Четвертий принцип передбачає наявність постійного моніторингу ризиків у певних сферах банківського бізнесу, що характеризуються високою ймовірністю виникнення конфліктів інтересів. Ці сфери охоплюють, по-перше, взаємодію банку з позичальниками – афілійованими і пов’язаними особами, крупними акціонерами і менеджерами вищої ланки, по-друге, діяльність осіб, що проводять операції, значні за розмірами, наприклад, операції провідних трейдерів банку на фондовому ринку, по-третє, визнання прав інших зацікавлених осіб. Спостережна рада банку повинна запроваджувати або вдосконалювати ключові

елементи політики управління ризиками. Міжнародні норми корпоративного управління рекомендують враховувати інтереси таких зацікавлених сторін у практичній діяльності банків: працівників, вкладників, інших боржників та громаду, дрібних акціонерів.

Особливий статус мають вкладники. Досить часто саме вони надають основну суму капіталу банку, перевищуючи внесок акціонерів, але мають у своєму розпорядженні лише незначну кількість юридичних заходів, що забезпечують контроль та вплив на керівництво банку. Органи, що регулюють банківську діяльність, в усьому світі визнають цей факт, ставлячи захист інтересів вкладників у центр будь-якого режиму регулювання цього сектора.

Щодо дрібних акціонерів, то банки повинні проводити щорічні загальні збори учасників (акціонерів) із дотриманням встановленого порядку їх повідомлення, сприяти покращенню розповсюдження результатів загальних зборів акціонерів, сприяти покращенню умов для належного представлення дрібних акціонерів у спостережній раді.

Банки повинні забезпечити рівне право голосу, рівне право підписки на акції та рівне право на передавання акцій всім акціонерам. Банки не повинні обмежувати права акціонерів на продаж акцій. Банкам також пропонується більш активно дотримуватися принципу справедливої ринкової вартості щодо визначення ціни акцій при їх продажу.

Відповідно до світової практики корпоративного управління, банки повинні мати чітко визначену та реальну політику захисту прав дрібних акціонерів за особливих обставин, зокрема під час зміни власника контрольного пакета акцій.

Банки повинні інформувати акціонерів та надавати необхідну документацію щодо загальних зборів акціонерів заздалегідь, їх результати повинні доводитися до відома всіх акціонерів.

П'ятий принцип визначає наявність сукупності фінансових і кар'єрних стимулів, що створюють умови для належної роботи менеджерів та інших співробітників. Співробітники є також є зацікавленою стороною, яких часто називають інтелектуальним капіталом банку. Банкам слід приділяти більше уваги захисту інтересів своїх працівників і усвідомлювати свою роль як соціально значущого елемента. Банки повинні мати найкращі системи оцінки діяльності та процедури компенсацій для членів правління та спостережних рад. Відсутність винагород може знизити почуття відповідальності членів спостережних рад перед банком.

Шостий принцип передбачає наявність системи інформаційних потоків, що забезпечує внутрішні потреби організації та необхідний

для зовнішніх контрагентів рівень прозорості банку. Згідно з принципами корпоративного управління ОЕСР, розкриття інформації має охоплювати важливі питання, включаючи володіння основними пакетами акцій і правами голосу, значні передбачувані фактори ризику, матеріальні питання, що стосуються працівників та інших зацікавлених осіб, а також структуру та політику управління. Прозорість дозволяє фінансовим ринкам, вкладникам та іншим зацікавленим сторонам скласти справедливе уявлення про цінність компанії та набути достатньо довіри до якості компанії та управління нею. Крім того, ринки мають бути впевнені в достовірності даних. Інакше негативні наслідки, особливо для банків, можуть бути дуже важкими. Крім того, банки, що приймають вклади та залучають кошти населення, мають з власної ініціативи задовольняти конкретні потреби загалу в інформації.

Для цього банкам необхідно повністю перейти на міжнародні стандарти фінансової звітності, дотримуватися вимог законодавства з розкриття інформації і надавати додаткову інформацію широкому загалу. Важливим елементом прозорої діяльності є розкриття інформації відразу через кілька каналів розповсюдження: публікації в засобах масової інформації, Інтернет, інформаційні стенди у філіях та ін. Дана інформація допомагає отримати більш цілісну картину із сучасної та майбутньої ситуацій у банку.

Банки також повинні розкривати інформацію щодо фінансових операцій та операцій з пов'язаними особами. Це допоможе краще оцінювати якість і незалежність банків зокрема та банківського сектора в цілому.

Проведене дослідження показало, що підвищення рівня корпоративного управління дозволить банкам розв'язати проблему проблемних кредитів і збільшить довіру потенційних контрагентів (вкладників, позичальників, клієнтів за валютними і фондовими операціями).

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА БАНКУ

Організація банку – це встановлення ієрархічних і горизонтальних зв'язків між окремими ланками системи, які найраціональніше забезпечують реалізацію стратегії.

Організаційний менеджмент банку спрямовано на вирішення проблем раціональної організації й управління колективом, створення організаційних структур і систем забезпечення діяльності банку. Організація – це процес встановлення та підтримання зв'язків між окремими елементами системи.

Основні принципи організаційного процесу в банку такі:

- функціональна побудова;
- відповідність меті банку;
- ієрархія владних повноважень і рівнів організації;
- спільні й координовані дії;
- раціоналізація управління;
- цілісність і відповідність умовам зовнішнього середовища;
- забезпечення контролю;
- регламентація діяльності персоналу;
- забезпечення оперативною та достатньою інформацією.

Результати досліджень свідчать про те, що організаційні структури управління характеризуються великою різноманітністю та залежать від багатьох факторів (рис. 3.1).

Наявність та вплив цих факторів у кожному банку індивідуальні, тому організаційна структура безперервно удосконалюється. Організаційна структура банку визначається двома основними моментами:

- структурою органів управління;
- структурою функціональних підрозділів і служб банку.

Органи управління банком зобов'язані забезпечити безперебійне ефективне управління діяльністю банку з метою виконання його функцій.

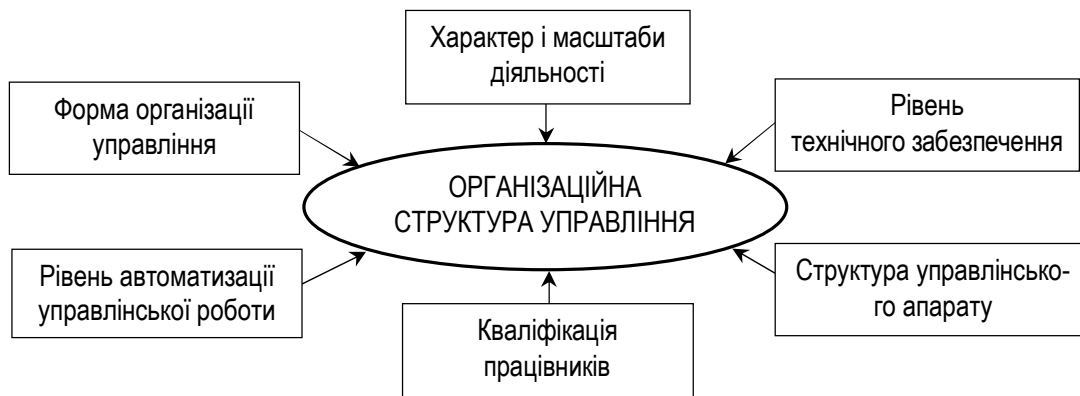


Рис. 3.1. Фактори, що впливають на організаційну структуру банку

Органами управління банку є загальні збори учасників, спостережна рада, правління (рада директорів) банку. Органом контролю банку є ревізійна комісія та внутрішній аудит банку [32].

Вищим органом управління банку з недержавною формою власності є загальні збори учасників (акціонерів). Вищим органом управління державного банку є наглядова рада, діяльність якої визначається відповідним положенням, затвердженим на її засіданні, а повноваження визначені Законом України “Про банки і банківську діяльність” [32].

Збори акціонерів банку – основний (найвищий) орган управління банку. Цей орган збирається, як правило, один раз на рік, але не пізніше ніж через місяць після складання балансу банку за звітний рік, і здійснює загальне керівництво діяльністю (затверджує і вносить зміни до статуту банку, затверджує річний звіт про роботу банку, визначає основні напрямки його діяльності тощо).

Збори вирішують стратегічні завдання в діяльності банку:

- визначення основних напрямів діяльності банку, затвердження планів його діяльності та звітів про їх виконання;
- обрання та відкликання членів спостережного, виконавчого та контрольного органів банку;
- затвердження організаційної структури банку, а також внутрішніх положень, що регламентують виконання банківських операцій;
- внесення змін до статуту банку;
- затвердження річних результатів діяльності, порядку розподілу прибутку та покриття збитків;
- прийняття рішення про додатковий випуск акцій (для акціонерного) чи встановлення розміру та порядку внесення учасниками додаткових вкладів для збільшення статутного капіталу пайового банку;

- створення, реорганізація і ліквідація дочірніх підприємств, філій, представництв та затвердження їхніх статутів і положень;
- прийняття рішення про припинення діяльності банку;
- інші питання, що належать до компетенції загальних зборів акціонерів (учасників) за статутом банку.

Вищий орган управління будь-якого банку реалізує свої завдання та функції безпосередньо через виконавчі та контрольні органи, які повністю йому підзвітні.

Виконавчим органом управління банків недержавної форми власності є правління (рада директорів). Правління банку (рада директорів) діє на основі затвердженого загальними зборами акціонерів чи спостережною радою банку положення і вирішує всі питання поточної діяльності, які не належать до виключної компетенції загальних зборів акціонерів.

Роботою правління керує голова правління, який обирається чи призначається згідно зі статутом банку. Голова правління банку не може бути одночасно головою загальних зборів учасників.

Ознаками дієвого правління є досвід, командна робота та бажання бути конкурентоздатними. Правління завжди повинно бути в курсі того, наскільки товариство є конкурентоздатним, знати динаміку ринків, на яких воно працює. Ознаками доброї та ефективної роботи правління є ініціативність, відповідальність, вміння реагувати на швидкі зміни та лідерство, яке повинно мотивувати інших.

Правління банку як вищий виконавчий орган банку, що підзвітний спостережній раді банку, має взаємодіяти зі спостережною радою з питань менеджменту, виходячи із загальноприйнятих принципів корпоративного управління та ієрархії процесів управління ризиками. Така взаємодія має, як мінімум, складатись із двох складових – звітування та надання рекомендацій.

У частині звітування перед спостережною радою правління банку повинно принаймні:

- визначати суттєвість існуючих ризиків і ризиків, які можуть виникнути у перспективі;
- надавати своєчасні, змістовні, точні і повні звіти щодо реалізації стратегії діяльності банку та його бізнес-планів, щодо фактичних операційних і фінансових результатів банку порівняно з прогнозами;
- надавати своєчасні, змістовні, точні і повні звіти щодо управління значними ризиками і щодо процедур та засобів контролю для управління цими ризиками;
- інформувати про будь-які виявлені факти конфлікту інтересів.

У частині винесення рекомендацій спостережній раді правління банку, як мінімум, повинно:

- розробляти і надавати на розгляд і затвердження завдання, стратегію діяльності і бізнес-плани банку, а також зміни до них. При розробці цих документів доцільно враховувати економічне оточення банку, його фінансовий стан і ризики, на які він наражається або наражатиметься при проведенні своїх поточних і запланованих операцій;
- принаймні раз на рік здійснювати перегляд вироблених завдань, стратегії діяльності та бізнес-планів банку з метою визначення їх відповідності поточним реаліям, а також надавати рекомендації спостережній раді щодо внесення необхідних змін та корегувань в ці документи;
- звітувати перед спостережною радою за всіма ризиками, з якими працює чи планує працювати банк, у тому числі в розрізі нових продуктів та послуг, нових сегментів ринку чи нових напрямів діяльності;
- у разі потреби надавати спостережній раді консультації та роз'яснення в частині процесів і методів управління ризиками;
- звітувати під час проведення офіційних зустрічей або нарад із залученням усіх членів спостережної ради з урахуванням офіційних письмових звітів.

Виконавчим органом державного банку є правління, повноваження якого визначається статутом.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю банку здійснює ревізійна комісія, створення якої в Україні вимагається законодавством [32]. На відміну від західної корпоративної практики, ця комісія відокремлена від спостережної ради та правління і, відповідно до статуту, є відповідальною безпосередньо перед акціонерами. Склад ревізійної комісії затверджується загальними зборами акціонерів. Члени ревізійної комісії обираються зі складу акціонерів, за винятком посадових осіб.

Комісія здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності правління як з власної ініціативи, так і за дорученням зборів та на вимогу акціонерів банку. Результати перевірок доводяться до відома вищого управлінського органу банку. Ревізійна комісія також складає висновок за річними звітами та балансами банку, без якого загальні збори не мають права затверджувати баланс.

Вона є основним аудиторським та бухгалтерським органом та відповідає безпосередньо перед акціонерами за достовірність і точність відображення фінансового стану товариства, ведення бухгалтерського

обліку та здійснення контрольних функцій. Ревізійна комісія рекомендує незалежну аудиторську фірму для здійснення зовнішнього аудиту та оцінки роботи товариства.

Повний і точний фінансовий облік є запорукою довіри до товариства та його конкурентноздатності. Дуже важливо, щоб спостережна рада та ревізійна комісія тісно співпрацювали, оскільки ефективний контроль за правлінням неможливий без точної бухгалтерської звітності, а глибокий фінансовий контроль вимагає докладного знання діяльності товариства.

Банки з недержавною формою власності за рішенням загальних зборів учасників створюють спостережний орган (спостережну раду) з метою загального керівництва роботою банку і контролю за роботою правління (ради директорів) та ревізійної комісії.

Рада банку (спостережна рада) – спостережний орган, який здійснює загальне керівництво діяльністю банку в період між зборами акціонерів з метою збереження залучених у вклади грошових коштів, забезпечення їх повернення вкладникам і захисту інтересів держави як акціонера державного банку.

Спостережна рада банку обирається з учасників банку або їх представників і має складатися мінімум із п'яти осіб, які мають бездоганну ділову репутацію. Кількість членів спостережної ради має відповідати розмірам та потребам банку. Члени спостережної ради банку, як мінімум, мають:

- розуміти значні ризики, з якими працює або планує працювати банк;
- розуміти потреби банку в капіталі;
- аналізувати хід виконання планів щодо операційної та фінансової діяльності банку та вимагати від виконавчих органів пояснення розходжень між запланованими і фактичними рівнями;
- використовувати власне незалежне судження при здійсненні загального нагляду за операціями банку, діяти, незалежно від правління, в інтересах власників банку та стабільної і довготривалої роботи банку;
- оцінювати на регулярній основі ефективність і обережність дій правління щодо управління операціями банку і ризиками, на які наражається банк.

Рекомендується також, щоб принаймні один член спостережної ради мав досвід роботи в банківській сфері на керівних посадах або в іншій сфері, що пов'язана з банківською.

Спостережна рада банку, виходячи із своїх функцій та загально-визнаних принципів корпоративного управління, має визначати основні контури організаційної структури банку.

Для виконання цього завдання спостережна рада має:

- визначити основні контури організаційної структури банку, в тому числі кількість, обов'язки і повноваження комітетів спостережної ради та правління, а також порядок їх підпорядкування та підзвітності;
- забезпечити чітке відокремлення в організаційній структурі банку системи управління ризиками від системи внутрішнього нагляду (внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту);
- забезпечити наявність необхідних заходів адміністративного та іншого контролю, які б гарантували виконання підрозділами ризик-менеджменту та внутрішнього нагляду (внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту) своїх завдань неупереджено та незалежно один від одного;
- регулярно проводити перегляд та оцінку адекватності системи внутрішнього контролю, внутрішнього аудиту та ризик-менеджменту, а також вносити відповідні корективи у разі потреби.

З метою більш повного дотримання принципів корпоративного управління та забезпечення стабільності роботи банку рекомендується, щоб спостережна рада банку додатково здійснювала такі заходи:

- погоджувала структуру банку;
- погоджувала призначення та звільнення керівників окремих найбільш важливих виконавчих, функціональних чи територіальних підрозділів банку;
- вела кадровий резерв банку (планувала наступництво вищого керівного складу банку);
- регулярно проводила оптимізацію організаційної структури банку стосовно систем ризик-менеджменту та внутрішнього контролю на основі рекомендацій внутрішнього та зовнішнього аудиту, служби банківського нагляду Національного банку України.

Спостережна рада банку як орган банку, який представляє інтереси його власників, несе відповідальність за визначення стратегії роботи банку в цілому. На виконання цього завдання спостережна рада має проводити таку роботу:

- розробляти місію, цілі та завдання банку;
- визначати і затверджувати стратегію діяльності банку та його бізнес-плани, також проводити періодичну (як мінімум, щорічну) оцінку адекватності стратегії діяльності банку напрямам та темпам його розвитку та вносити необхідні зміни і корективи;
- чітко визначати стратегію банку в частині ризик-менеджменту;
- брати участь у розробці та затвердженні політики управління капіталом з урахуванням значних операцій банку, у тому числі положення

щодо кількості та якості капіталу, необхідного для забезпечення поточних і запланованих операцій банку, а також періодично (принаймні раз на рік) переглядати її;

- брати участь у розробці та затверджувати необхідні стратегії і положення стосовно контролю діяльності банку та періодично (як мінімум, щорічно) розглядати результати їх впровадження і вживати заходів щодо створення і підтримання ефективної системи внутрішнього нагляду (внутрішнього аудиту та внутрішнього контролю) та системи управління ризиками у відповідності з організаційною структурою та цілями діяльності банку.

З метою оптимізації процесів банку та забезпечення їх стабільності спостережна рада банку має додатково вжити таких заходів щодо забезпечення визначення стратегії роботи банку:

- забезпечити, щоб всі політики, положення та інші регламентні документи банку, які визначають його “апетит до ризику”, були виваженими, обережними та відповідали поточній ситуації в банку та в економіці;
- понад мінімально необхідну частоту перегляду регламентних документів – раз на рік – забезпечити більш частий їх перегляд та актуалізацію у разі потреби для їх адекватності поточній та очікуваній діяльності банку, його економічному оточенню, ресурсам та досягнутим результатам;
- передбачити в регламентних документах банку щодо ризиків чіткий взаємозв’язок між рівнем ризику, на який готовий йти банк, та мінімальним рівнем необхідної дохідності, а також між рівнем ризику банку та рівнем його капіталу (процедури алокації капіталу);
- здійснювати регулярні заходи щодо отримання підтвердження наявності в банку безперервного, адекватного та ефективного процесу управління ризиками та капіталом.

Спостережна рада банку має дбати про відсутність у ньому конфлікту інтересів, який може зашкодити його надійній роботі та подальшому існуванню. Для цього спостережна рада, як мінімум, має:

- забезпечити уникнення будь-якого конфлікту між приватними інтересами своїх керівників і працівників банку та комерційними інтересами банку або конфлікту між іншими посадами, які можуть обіймати члени спостережної ради і правління, та комерційними інтересами банку;
- встановити норми проведення діяльності та етичної поведінки для членів спостережної ради, правління і персоналу банку, а також отримувати на регулярній основі достатні підтвердження того, що

банк має постійний, належний та ефективний процес забезпечення дотримання цих норм.

Оскільки реалізація конфлікту інтересів є серйозним порушенням системи внутрішнього контролю, що може поставити під загрозу не тільки ефективність роботи банку, але і його існування взагалі, рекомендується:

- запровадити вимоги до працівників банку, в тому числі керівників, щодо самостійного повідомлення про наявність конфлікту інтересів;
- вносити питання виявлення конфлікту інтересів до програми перевірок, які проводяться службою внутрішнього аудиту;
- направляти звіти про результати виявлення конфлікту інтересів до спостережної ради з метою вжиття заходів щодо їх уникнення.

Організаційна структура банку і механізм її управління повинні відповідати як реалізації основної функції фінансово-кредитного закладу, так і конкретному асортименту банківських послуг і продуктів, що лежать в основі тактики і стратегії банку. Організаційна структурна стійкість банку визначається функціонально-технічною документацією, що регламентує всі аспекти його діяльності, які стосуються як організаційної структури, так і специфічних банківських операцій.

Ключовим для кожного банку є питання формування організаційної структури, встановлення зв'язків між структурними одиницями та обміну інформаційними потоками між ними.

При формуванні організаційної структури банк має вирішити питання щодо рівня централізації управління та ступеня незалежності структурних підрозділів. Саме це співвідношення є основою при прийнятті того чи іншого управлінського рішення.

Відповідно до цього критерію виділяють централізоване та децентралізоване управління.

Децентралізація управління має ряд переваг: надає можливість вищому керівництву зосередитися на глобальних стратегічних проблемах і рішеннях; дозволяє здійснювати оперативне прийняття рішень на відповідних рівнях управління; рішення приймаються тими менеджерами, що найкраще розуміють суть проблеми; менеджери здобувають досвід управління, що дозволяє їм згодом зайняти ключові посади в керівництві та ін.

Але, з іншого боку, така система має декілька суттєвих недоліків: ускладнення процесу координації діяльності; загроза втрати стратегічної орієнтації банку в результаті того, що підрозділи будуть здійснювати діяльність насамперед у своїх інтересах, а не інтересах банку

в цілому; можливість появи нездорової внутрішньої конкуренції; збільшення витрат на утримання обслуговуючого персоналу та ін.

Водночас використання централізованого управління надає ряд суттєвих переваг порівняно з децентралізованим: дозволяє максимально зосередитися на стратегічній орієнтації банку; знизити рівень управлінських витрат; більш чітко вираженою є субординація.

Слід відмітити, що набуття цих переваг одночасно супроводжується появою певних негативних рис, зокрема таких як невдоволення “місцевих” (регіональних) менеджерів, які вважають, що краще знають ситуацію в регіоні, ніж керівництво. Крім того, використання даної системи не гарантує оптимальності при розподілі ресурсів, існує велика частка ймовірності появи “невдоволених” підрозділів.

Організаційна структура банку включає функціональні служби та підрозділи, кожен з яких виконує певні операції і має свої права та обов’язки. Основним критерієм організаційної побудови банку є економічний зміст та обсяг операцій, які він виконує.

Для банків найхарактерніша департаменталізація, тобто структурування за основними напрямками діяльності та формування підрозділів, що мають виконувати певні, важливі для банку завдання.

У цій організаційній структурі заведено виокремлювати функціональну та дивізіональну департаменталізацію. Банки можуть користуватися обома формами.

У разі функціональної департаменталізації структурні підрозділи банку поділяють за функціональною ознакою, а типовими департаментами є кредитний, цінних паперів, валютний, роботи з клієнтами, міжбанківських операцій тощо. Така організаційна структура забезпечує спеціалізацію підрозділів, підвищення їхнього професіоналізму та використовується здебільшого в невеликих банках.

Для великих банків ефективніша дивізіональна департаменталізація, коли формування структурних підрозділів відбувається за географічними регіонами, видами банківських продуктів або групами клієнтів. Найприйнятнішою є дивізіональна департаменталізація для банків, діяльність яких диверсифікована.

У вітчизняній банківській системі найпоширенішими залишаються дивізіонально-регіональні структури, утворені за місцем розміщення філій банку. Основна мета такого підходу полягає у забезпеченні адекватної реакції на зміни зовнішнього середовища завдяки чіткому визначенню відповідальності, орієнтації на реалізацію маркетингової політики, урахуванню специфіки регіону.

Останнім часом у банках поширилася дивізіональна департаменталізація, орієнтована на споживача. У цьому разі поділ відбувається

за принципом обслуговування певних категорій клієнтів чи надання конкретних банківських послуг. Наприклад, у великих клієнтів, корпоративних клієнтів, фізичних осіб, операцій з пластиковими картками. Однак у вітчизняних банках внаслідок їхньої універсалізації переважає комбінований підхід, який передбачає поєднання різних організаційних структур. Чітка організаційна структура банку з докладними інструкціями та відповідною організацією роботи функціональних підрозділів забезпечить комерційному банку успішну реалізацію своїх функцій і вибраної стратегії.

Департаменти, управління або відділи (залежно від обсягу операцій та масштабності самого банку) формуються відповідно до класифікації окремих банківських операцій або їхніх груп за функціональним призначенням, тому їх кількість і конкретна назва у різних банків можуть бути неоднаковими. Так, у структурі найбільших банків України основна функціональна ланка – департаменти, окремі з яких складаються з управлінь і відділів. Однак найпоширенішою структурною одиницею у більшості вітчизняних банків є управління.

Незалежно від виду банку, його масштабності, спеціалізації та обсягу виконуваних операцій усі вони обов'язково створюють функціональні підрозділи, які виконують базові банківські операції, а також підрозділи, які відповідають за управління ризиками банківської установи.

Так, виконання депозитних операцій та операцій із кредитного і розрахунково-касового обслуговування вимагає створення всіма банками управлінь депозитних операцій, розрахунково-касового обслуговування клієнтів та кредитних управлінь.

З метою управління ризиками банки створюють постійно діючий підрозділ з питань аналізу та управління ризиками, що має відповідати за встановлення лімітів щодо окремих операцій, лімітів ризиків контрагентів, країн контрагентів, структури балансу відповідно до рішень правління (ради директорів) з питань політики щодо ризикованості та прибутковості діяльності банку.

Підрозділ банку з ризик-менеджменту – це операційний (тобто не функціональний) підрозділ банку, в якому зосереджені функції управління ризиками конкретного банку. Основною вимогою до цього підрозділу є його повна незалежність (структурна та фінансова) від підрозділів банку, які приймають ризик (фронт-офісів), і підрозділів, які реєструють факт прийняття ризику та контролюють його величину (бек-офісів). Крім цього, керівнику підрозділу з ризик-менеджменту бажано мати достатньо високий статус у банку задля забезпечення його

незалежності від керівників інших операційних чи функціональних підрозділів.

Рекомендується, щоб керівник підрозділу з ризик-менеджменту був членом правління банку, а також його профільних комітетів, та мав право вето на рішення цих органів у разі, якщо вони можуть призвести до здійснення ризикових операцій, що можуть становити загрозу інтересам вкладників, інших кредиторів банку та його власників або завдати шкоди належному веденню банківської діяльності.

Сам підрозділ з ризик-менеджменту бажано підпорядковувати безпосередньо голові правління (керівнику вищого виконавчого органу банку).

Вкрай важливим є забезпечення уникнення будь-якого конфлікту інтересів між підрозділом із ризик-менеджменту та іншими підрозділами банку – фронт-офісами та бек-офісами, а також комплектація цього підрозділу відповідними висококваліфікованими кадрами.

Підрозділ з ризик-менеджменту є окремим структурним підрозділом банку і може мати будь-яку назву: департамент, управління, відділ тощо. Виходячи із принципу превалювання сутності над формою, оцінюється не за своєю назвою, а за своїми функціями.

Основні функції підрозділу з ризик-менеджменту:

- забезпечення проведення кількісної та якісної оцінки або формалізованого аналізу на основі визначених показників тих ризиків, з якими банк працює або планує працювати;
- розробка та подання на затвердження правлінням банку методики оцінки ризиків. Така методика має забезпечувати можливість зіставлення різних ризиків, а також величини одного ризику в часі;
- розробка інфраструктури для отримання даних від інших систем, створення системи для автоматизованого ведення та обробки бази даних щодо ризиків, а також для забезпечення безперервного моніторингу та оцінки різних ризиків;
- розробка та актуалізація засобів аналізу ризиків і методик для нових та діючих моделей, у тому числі їх бек-тестування;
- накопичення спостережень (історичних даних) для порівняльного аналізу;
- здійснення моніторингу даних щодо позицій та цін; здійснення моніторингу ризикових позицій; ідентифікація і моніторинг порушення лімітів; аналіз можливих сценаріїв; підготовка загального опису ризикових позицій і звітування про них правлінню (або в разі потреби – спостережній раді банку або її Комітету з ризик-менеджменту);
- забезпечення координації з іншими підрозділами та сферами діяльності банку;

- на основі проведеного аналізу величини ризиків банку та всіх факторів, які можуть призводити до її зниження (страхування, хеджування тощо), а також рівня розвитку систем управління конкретними ризиками, надання рекомендацій правлінню щодо подальшої тактики роботи з цими ризиками, в тому числі за допомогою встановлення лімітів та інших обмежень, аж до заборони проведення операції;
- надання рекомендацій спостережній раді і правлінню щодо необхідних вимог до капіталу з метою покриття неочікуваних збитків і збитків, пов'язаних з ризиками, виявленими (ідентифікованими) і вимірними кількісно з використанням методики найгіршого сценарію;
- надання допомоги спостережній раді і правлінню у розробці і впровадженні політики, положень і процедур з управління ризиками.

При виконанні покладених на підрозділ з ризик-менеджменту функцій рекомендується:

- надавати вищим керівним органам банку рекомендації щодо використання капіталу банку, розподілу (алокції) капіталу між структурними підрозділами та щодо розподілу капіталу за видами ризиків (наприклад, кредитним, ринковим, операційним тощо);
- використовувати адекватні методи та прийоми кількісної та якісної оцінки ризиків;
- підрозділ з ризик-менеджменту є найбільш логічним підрозділом для здійснення функції ведення нормативної бази документів стосовно положень з ризик-менеджменту і забезпечення доступу до них для відповідного персоналу.

Для забезпечення додаткових заходів з метою управління ризиками банки створюють постійно діючі комітети, зокрема [32]:

1. Кредитний комітет, який щомісячно оцінює якість активів банку та готує пропозиції щодо формування резервів на покриття можливих збитків від їх знецінення.

До складу Кредитного комітету входять керівники та провідні спеціалісти банку, які періодично збираються на засідання і колегіально вирішують поставлені завдання, формують кредитну політику, приймають рішення про надання “великих” кредитів та списання безнадійних кредитів. Кредитний комітет не є структурним підрозділом банку.

Функції Кредитного комітету:

- формування кредитної стратегії та кредитної політики банку;
- затвердження організаційної структури кредитного департаменту та посадових інструкцій для його працівників;

- встановлення напрямів диверсифікації кредитного портфеля банку та відповідних лімітів за країнами, галузями, кредитними інструментами, позичальниками;
- оцінка адекватності резервів під можливі втрати за кредитами;
- аналіз кредитного ризику портфеля та інших суттєвих ризиків, що пов'язані з кредитуванням;
- прийняття рішень про надання “великих” кредитів;
- періодичне списання безнадійних кредитів.

2. Комітет з питань управління активами та пасивами, який щомісячно розглядає собівартість пасивів, прибутковість активів і приймає рішення щодо політики процентної маржі, розглядає питання відповідності строковості активів і пасивів та надає відповідним підрозділам банку рекомендації щодо усунення розбіжностей у часі, що виникають.

До складу такого комітету входять представники управління фінансовими операціями банку, кредитного та інвестиційного підрозділів, підрозділів економічного аналізу та прогнозування, головний бухгалтер, головний економіст, керівники великих філій. Комітет діє не на постійній основі, а збирається із визначеною періодичністю для координації процесу управління в усіх сферах діяльності банку. Така практика дозволяє створити робочий орган, повноважень якого достатньо для реалізації покладених на нього функцій.

Основні функції КУАП:

- визначення рівня та меж допустимого ризику;
- визначення потреб у ліквідних коштах;
- оцінювання величини та достатності капіталу;
- прогнозування та аналіз коливань процентних ставок;
- прийняття рішень про хеджування ризиків;
- оцінювання змін у доходах і витратах;
- визначення прийнятної структури та якості кредитного й інвестиційного портфелів;
- калькулювання цін на банківські послуги;
- додаткові питання з управління активами та пасивами.

Прийняті комітетом управлінські рішення виконуються працівниками казначейства банку та інших структурних підрозділів з відповідних напрямів діяльності.

3. Тарифний комітет, який щомісячно аналізує співвідношення собівартості послуг та ринкової конкурентоспроможності діючих тарифів, відповідає за політику банку з питань операційних доходів.

Банки самостійно вирішують і створюють органи управління фінансовими ризиками з метою забезпечення сприятливих фінансових умов захисту інтересів вкладників та інших кредиторів.

Управління філіями створюють банки, що мають філії. Відповідно, управління керує діяльністю філій, контролює правильність проведення ними кредитної політики і здійснення кредитних операцій, допомагає впроваджувати нові методи роботи, нові технології виконання окремих банківських операцій.

Організація систем контролю має на меті забезпечення стійкої та надійної роботи банку, що відповідає б нормам чинного законодавства. Менеджмент повинен забезпечити впровадження таких систем контролю, як внутрішній аудит, внутрішньобанківський контроль, системи аналізу якості активів і контролю за рівнем загального ризику, а також систем контролю за діяльністю персоналу банку, які показували б, якою мірою працівники виконують свої обов'язки та наскільки їхні дії відповідають законодавству.

Банки створюють службу внутрішнього аудиту, яка є органом оперативного контролю спостережної ради банку.

Служба внутрішнього аудиту виконує такі функції:

- наглядає за поточною діяльністю банку;
- контролює дотримання законів, нормативно-правових актів Національного банку України та рішень органів управління банку;
- перевіряє результати поточної фінансової діяльності банку;
- аналізує інформацію та відомості про діяльність банку, професійну діяльність її працівників, випадки перевищення повноважень посадовими особами банку;
- надає спостережній раді висновки та пропозиції за результатами перевірок;
- інші функції, пов'язані з наглядом та контролем за діяльністю банку.

Служба внутрішнього аудиту підпорядковується спостережній раді банку та звітує перед нею, діє на підставі положення, затвердженого спостережною радою.

Служба внутрішнього аудиту має право на ознайомлення з усією документацією банку та нагляд за діяльністю будь-якого підрозділу банку. Вона уповноважена вимагати письмові пояснення від окремих посадових осіб банку щодо виявлених недоліків у роботі. Служба внутрішнього аудиту не несе відповідальності і не має владних повноважень щодо операцій, за якими вона здійснює аудит.

Процес управління інформаційними технологіями полягає у доборі програмного і технічного забезпечення, яке б відповідало потребам і можливостям банку та його клієнтів. Інформаційні технології

мають підтримувати процес управління банком, але не випереджати його розвиток. Інакше технології, котрі не адекватні потребам банку, лише збільшують витрати і не приносять очікуваної віддачі. Технології – це лише інструмент, хоча й дуже важливий, і вони не повинні перетворюватися на самоціль. Тому банківський менеджмент має визначити необхідний рівень автоматизації та дібрати відповідну технологічну систему, програмне і технічне забезпечення з урахуванням послідовності виконання програм та їх здатності до технологічного здійснення банківських операцій.

Організація ефективних систем безпеки включає створення надійного захисту конфіденційності інформації, зокрема відносно даних про клієнтів банку та забезпечення фізичної охорони активів.

3.2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЦЕНТРІВ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ФІНАНСОВОЇ СТРУКТУРИ В БАНКУ

В основі сучасного фінансового управління лежить ідея поділу банківського бізнесу на незалежні бізнес-напрямки, з одного боку, і виділення в організаційній структурі підрозділів, що приносять банку дохід, і витратних центрів (центрів прибутку і центрів витрат) – з іншого. Це дозволяє групувати інформаційні, фінансові потоки за певними категоріями, робить їх більш доступними і прозорими, що, у свою чергу, значно спрощує управління банком у цілому, ведення управлінського обліку та організацію ефективного контролю за результатами її діяльності.

Такі системи базуються на концепції виділення в рамках організаційної структури банку так званих “центрів відповідальності”. Ця концепція, розроблена американським економістом Дж. Хігінсом, одержала широке практичне використання в банках країн з розвинутою ринковою економікою.

Спочатку метою обліку за центрами відповідальності було посилення контролю за витратами через встановлення персональної відповідальності менеджерів різних рівнів за використання ресурсів. Однак вивчення психологічних аспектів поведінки людини свідчить, що встановлення жорсткого контролю та використання його результатів як докору менеджерам змушує останніх більше часу приділяти пошукам виправдань власних дій, а не шляхів досягнення поставленої мети. Саме тому сьогодні завданнями обліку за центрами відповідальності є не так контроль, як допомога в організації самоконтролю, оскільки загальновідомо, що жодна людина не стане порушувати вигідні для неї

умови та критерії діяльності. Отже, головною метою обліку відповідальності є допомога менеджерам у складанні звітів про виконання бюджетів та проведення оцінки результатів діяльності (рис. 3.2):

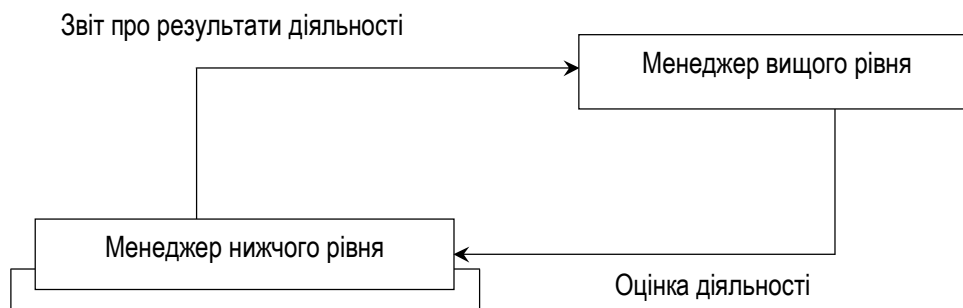


Рис. 3.2. Загальна схема обліку за центрами відповідальності

“Центр відповідальності” визначають як сегмент діяльності банку, в якому встановлено персональну відповідальність керівника за показники діяльності, які він повинен контролювати. Також центр відповідальності можна визначити як структурний підрозділ або групу структурних підрозділів, які мають у власному розпорядженні необхідні ресурси, здійснюють з їх допомогою свої функції та наділені для цього відповідними правами та обов’язками. На керівників таких центрів покладена відповідальність за результати їх діяльності.

У Методичних рекомендаціях щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України наводиться подібне, до наведених вище, визначення центру відповідальності: організаційний елемент банку (сфера діяльності банку), у межах якого встановлено особисту відповідальність його керівника за показники діяльності, які він контролює [33].

Залежно від функцій підрозділів і кінцевих споживачів продуктів і послуг, усі підрозділи банку групуються відповідно в центри прибутку (бізнес-центри) та центри витрат (центри забезпечення і підтримки бізнесу, центри загального управління банком).

Центр прибутку (ЦП) – структурний підрозділ банку (або сукупність частин підрозділів, або група підрозділів), основною задачею якого є одержання доходу від третіх осіб або залучення ресурсів. Отже, з погляду концепції фінансового управління центри прибутку є точками продажу банківських продуктів бізнес-напрямків. У банку можуть функціонувати два типи центрів прибутку:

- комерційні центри (робота з клієнтурою);
- центри діяльності (управління ресурсною базою).

Статус центру прибутку закріплюється за структурними одиницями, які здійснюють продаж банківських продуктів клієнтам: бізнес-напрямки (індивідуальний, корпоративний, картковий, інвестиційний) та операційні майданчики (філії та відділення). Підрозділи, що залучають ресурси (відділ депозитів), розглядаються як центри прибутку за умови розрахунку їх доходів від умовного продажу ресурсів іншим підрозділам (кредитний відділ) за трансфертними цінами.

У центрах прибутку впроваджується звіт про прибутки та збитки, в якому відображаються його доходи, витрати та прибуток. Більшість рішень керівника центру прибутку впливає на дані зазначеного звіту, який є основним документом для аналізу ефективності його діяльності.

Всі підрозділи банку, робота яких пов'язана із забезпеченням, підтримкою діяльності центрів прибутку, відносять до центрів витрат.

Центр витрат (ЦВ) – структурний підрозділ банку (або сукупність частин підрозділів, або група підрозділів), що, як правило, забезпечує підтримку, управління та обслуговування функціонування центрів прибутку і безпосередньо не приносить доходу. При формуванні центрів витрат бажано використовувати такий принцип: для будь-якого виду витрат повинен бути центр, для якого вони є прямими. Центри витрат умовно можна розділити на:

- центри підтримки бізнесу;
- центри забезпечення та обслуговування бізнесу;
- центри загального управління.

Центри підтримки бізнесу – це тип бізнес-одиниці, яка виконує функції, пов'язані з вивченням ринків, залученням клієнтів, контролем за ризиками і виконанням нормативних і законодавчих вимог при реалізації бізнес-процесу.

Центри забезпечення і обслуговування бізнесу – це тип бізнес-одиниці, що здійснює юридичне, бухгалтерське, методичне, інформаційне, матеріально-технічне обслуговування всіх підрозділів банку.

Центри загального управління – це тип бізнес-одиниці, яка реалізує функції планування, внутрішнього контролю, моніторингу, коригування планів діяльності банку, доведення рішень керівних осіб і органів до виконавців, планування розвитку банківського інформаційного технологічного середовища тощо.

При розподілі підрозділів банку за центрами відповідальності необхідно враховувати:

- інформаційні потоки, що проходять і формуються в підрозділах;
- продукти і послуги, виготовлені й використані підрозділами;
- напрямок руху грошових потоків (споживання чи генерування), що проходять через підрозділи;
- споживачів виготовленого підрозділом продукту або послуги.

При визначенні центрів відповідальності необхідно визначити важливі для роботи банку ключові підрозділи, зокрема:

- виділити підрозділи, орієнтовані на продукт або ринок, що несуть відповідальність за створення і управління рентабельними напрямками банківського бізнесу з урахуванням планів діяльності банку (наприклад, обслуговування індивідуальних клієнтів, VIP-клієнтів, малого бізнесу тощо);
- виділити підрозділи підтримки та забезпечення бізнесу, чітко визначити їх задачі, права й обов'язки, забезпечивши відповідним кваліфікованим персоналом для виконання цих обов'язків у таких сферах діяльності, як технології, облік, управління активами та пасивами, управлінська інформація, планування і т.д.;
- раціоналізувати систему регіонального управління для забезпечення ефективного управління і контролю за центрами відповідальності.

Процес формування центрів відповідальності передбачає:

- визначення основних напрямків діяльності та типу організаційної структури банку;
- розподіл основних напрямків банківської діяльності за структурними підрозділами та виділення структурних підрозділів, що не займаються банківською діяльністю;
- аналіз розподілу витрат, прибутку, інвестицій за структурними підрозділами;
- виділення центрів відповідальності та визначення їх статусу;
- визначення регламенту взаємодії по вертикалі (між вищим керівництвом та окремими центрами відповідальності) і горизонталі між центрами відповідальності;
- формування переліку планів і звітів, що складаються центрами відповідальності;
- визначення показників діяльності центрів відповідальності;
- розробка внутрішніх положень, що регламентують права і обов'язки центрів відповідальності.

На основі узагальнення та систематизації наукових джерел [34–36] було визначено типовий розподіл структурних одиниць банку на центри прибутку та витрат, а також визначено особливості ведення управлінського обліку у розрізі визначених центрів відповідальності (табл. 3.1).

У таблиці 3.1 наведено типові підрозділи вітчизняного банку, що сформовані відповідно до дивізіональної організаційної структури. Їх перелік та статус матимуть у кожному банку певні особливості, які водночас істотно не впливатимуть на віднесення підрозділів до центрів прибутку або витрат.

Таблиця 3.1

Типова структура центрів відповідальності банку

Центри прибутку		Центри витрат	
Підрозділ банку	Особливості управлінського обліку	Підрозділ банку	Особливості управлінського обліку
<i>Департамент обслуговування корпоративних клієнтів</i>	Переважає розглядається як сукупність центрів прибутку у розрізі підрозділів (кредитний, торгово-фінансовий та ін.)	<i>Департамент управління ризиками</i>	Всі витрати розподіляються за центрами прибутку
<i>Департамент обслуговування індивідуальних клієнтів</i>	Переважає розглядається як сукупність центрів прибутку у розрізі підрозділів (кредитний, депозитний та ін.)	<i>Управління маркетингу та реклами</i>	Витрати розподіляються між відповідними центрами прибутку
<i>Департамент по роботі з платіжними картками</i>	У більшості випадків визначається єдиним центром прибутку	<i>Господарський відділ</i>	Витрати розподіляються за іншими центрами відповідальності на основі нормативів і лімітів
<i>Казначейство</i>	У більшості випадків єдиний центр прибутку	<i>Департамент безпеки</i>	Витрати розподіляються на інші центри відповідальності
<i>Департамент розрахунково-касового обслуговування</i>	У більшості випадків визначається єдиним центром прибутку	<i>Юридичний департамент</i>	Витрати розподіляються на інші центри відповідальності
<i>Департамент валютних операцій</i>	У більшості випадків визначається єдиним центром прибутку	<i>Департамент інформаційних технологій</i>	Витрати розподіляються на інші центри відповідальності
<i>Філії та відділення</i>	Кожна філія та безбалансове відділення розглядаються як окремі центри прибутку	<i>Підрозділи управління банком</i>	Витрати класифікуються як загальногосподарські та розподіляються за центрами відповідальності

Фінансова структура банку – це ієрархічна система центрів відповідальності, що згруповані у бізнес-напрямки із закріпленими за ними функціями та повноваженнями. Розмежування зон фінансової відповідальності всередині банку дає змогу ефективно управляти фінансовими потоками банку, виділяти пріоритетні напрямки вкладення грошових коштів, адекватно реагувати на збиткові проекти тощо.

Сутність фінансової структуризації полягає у групуванні різних елементів організаційної структури в елементи фінансової структури,

тобто з однакового набору структурних ланок будуються дві моделі структуризації – організаційна і фінансова. При побудові організаційної структури об'єднання має насамперед адміністративний характер, фінансова ж структура будується за принципом єдності і взаємозв'язку бізнес-процесів, дозволяючи тим самим перейти від адміністративного управління до фінансового.

Фінансова структура банку вибудовується з центрів фінансової відповідальності, що, подібно до підрозділів в організаційній структурі, знаходяться у певній ієрархічній підпорядкованості (рис. 3.3).

Верхній рівень в ієрархії центрів відповідальності банку мають центри прибутку, до яких у фінансовій структурі, наприклад, може бути віднесено корпоративний бізнес (обслуговування), індивідуальний бізнес (обслуговування), корпоративний бізнес (кредитування), індивідуальний бізнес (кредитування), картковий бізнес, цінні папери, депозитарне обслуговування, інкасацію, індивідуальний бізнес (платіжні системи).

Для кожного центру прибутку банку виділяється бек-офіс, який відповідає за облік і звітність встановлених для нього показників доходів чи витрат, але не відповідає за їх обсяг. Бек-офіси, разом з центрами витрат обслуговування та забезпечення бізнесу, є другим рівнем фінансової структури.

На третьому рівні знаходяться центри витрат загального управління, які не можна закріпити за певним центром прибутку або бек-офісом, оскільки вони обслуговують банк у цілому.

До центрів витрат загального управління у фінансовій структурі можуть належати: контроль, аудит і фінансовий моніторинг, бухгалтерський облік і звітність, управління мережею філій, планування і бюджетування, безпека й охорона, діловодство, кадри, архів, транспортне забезпечення, адміністративно-господарське забезпечення.

Основною метою побудови фінансової структури банку є розподіл та закріплення відповідальності і повноважень між менеджерами щодо управління доходами, витратами, активами, зобов'язаннями та капіталом банку, а також рядом нефінансових показників. Розробивши фінансову структуру, менеджмент банку створює основу для впровадження управлінського обліку, бюджетування, а також ефективної системи мотивації персоналу.

Оцінку впливу фінансової структури на підвищення ефективності управління банком наведено в таблиці 3.2.

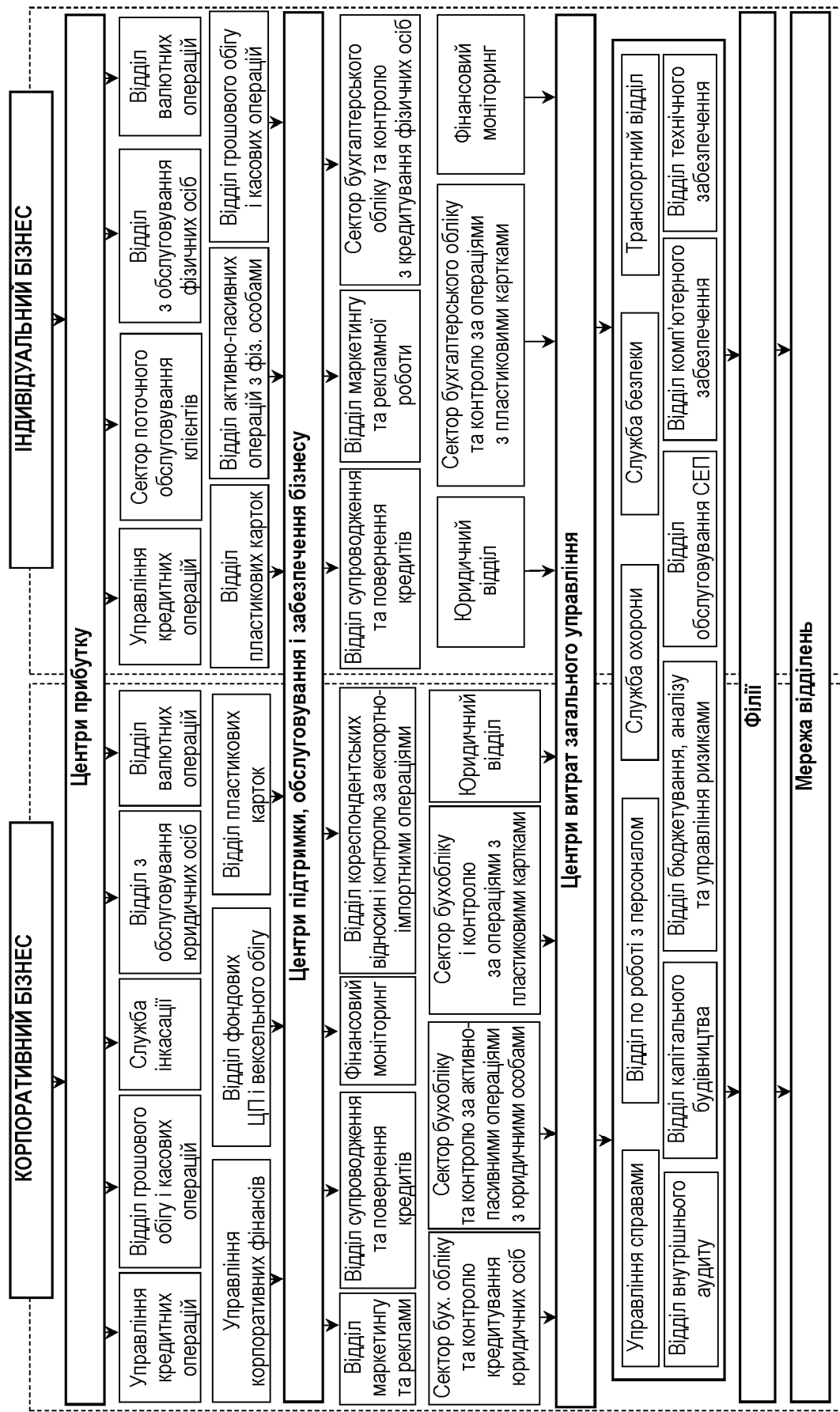


Рис. 3.3. Графічна модель фінансової структури банку

Переваги розробки та впровадження фінансової структури банку

До формування фінансової структури	У результаті розробки фінансової структури
Управління фінансовими ресурсами через організаційну структуру ускладнене	Узгодження системи фінансового управління підрозділами з організаційною структурою
Централізація управління	Делегування повноважень щодо прийняття рішень і розподіл відповідальності за результати діяльності
Неможливо визначити осіб, відповідальних за результати діяльності, через відсутність закріплених за ними статей бюджету	Виділення системи ієрархії центрів відповідальності (ЦВ) і їх розподіл на центри прибутку, витрат та інвестицій, що є базою для побудови системи бюджетування в банку
Недосконала система бюджетування через відсутність затвердженого бюджетного регламенту	Можливість закріплення бюджетних статей доходів і витрат за ЦВ
Відсутні форми бюджетів та звітні показники, не встановлено відповідальних осіб, що їх формують, не узгоджено напрямки руху і консолідації бюджетів	Можливість отримання оперативної звітної інформації про виконання бюджетів та оцінки на основі неї ефективності діяльності ЦВ
Внаслідок відсутності системи бюджетування ускладнено контроль за рухом фінансових ресурсів	Можливість контролю руху фінансових ресурсів всередині банку
Відсутня мотивація співробітників банку	Побудова системи мотивації співробітників

Групування центрів прибутку і центрів витрат за принципом повної належності до певного бізнесу називається бізнес-напрямок, критеріями виділення якого є:

- отримання прямих доходів і/або залучення фінансових ресурсів через використання різних фінансових інструментів у процесі здійснення операцій, надання послуг;
- виконання комплексу взаємопов'язаних і близьких за характером послуг і операцій, які формують єдину технологічну послідовність;
- наявність власного ринку діяльності та клієнтської бази;
- наявність підрозділу, який керує і координує діяльність.

У діяльності банків розрізняють два методичні підходи до виділення бізнес-напрямків: продукто- та клієнтоорієнтований.

Перший підхід передбачає виділення бізнес-напрямків, виходячи з розвитку тих чи інших банківських продуктів (послуг). Наприклад: розрахункове обслуговування; касові операції; депозити; дилінгові операції; цінні папери; посередницькі операції; пластикові картки; консультаційні послуги.

Другим підходом до виділення бізнес-напрямків є “клієнтоорієнтований”, що передбачає виокремлення бізнес-напрямків, виходячи з ефективного обслуговування за групами клієнтів. На основі цього принципу у банку можуть бути виділені такі бізнес-напрямки: корпоративний бізнес; міжбанківський бізнес; індивідуальний бізнес; інвестиційний бізнес; регіональний бізнес.

Кожен із розглянутих вище підходів має як переваги, так і недоліки. Так продуктоорієнтований підхід дозволяє отримувати і порівнювати інформацію про дохідність банківських продуктів та виявляти на цій основі найбільш перспективні напрямки розвитку продуктового асортименту банку. Однак нерівномірний розвиток окремих напрямків може негативно вплинути на якість обслуговування клієнтів.

Клієнтоорієнтований підхід призводить до розвитку комплексного обслуговування окремих груп клієнтів, виявивши серед них найперспективніші, але не дає змоги оцінити, порівняти дохідність окремих банківських продуктів.

Фінансова структура банку може бути і змішаною, тобто може мати ознаки продуктоорієнтованої та клієнтоорієнтованої фінансової моделі. Така фінансова структура об’єднує певні центри відповідальності, виділені за принципом надання банківського продукту комплексно, тобто виділення окремих центрів відповідальності із загальної групи центрів прибутку здійснюється, виходячи з продуктів, які надаються клієнтам (наприклад, центр прибутку “Цінні папери”, “Депозитарна діяльність”, “Картковий бізнес” тощо), з інших центрів відповідальності – з групи клієнтів, які обслуговуються (такі центри прибутку, як “Індивідуальний бізнес (кредитування)”, “Корпоративний бізнес (кредитування)”, “Індивідуальний бізнес (обслуговування)”, “Корпоративний бізнес (обслуговування)” тощо).

Обравши спосіб групування центрів відповідальності в бізнес-напрямки, керівництво банку повинно обрати модель фінансової структури, що забезпечує реалізацію поставлених цілей банку. Як правило, виділяють три моделі побудови фінансової структури банку (табл. 3.3).

Моделі побудови фінансової структури банку

Моделі	Зміст	Характеристика
Бізнес-напрямки як групування центрів відповідальності	<ul style="list-style-type: none"> - центри відповідальності групуються в бізнес-напрямки за принципом повного входження; - центри, що залишилися, групуються в центри обслуговування та центри управління; - облік активів і пасивів, доходів і витрат ведеться за кожним центром відповідальності; - трансфертні угоди купівлі-продажу ресурсів укладаються між казначейством та центрами прибутку; - загальнобанківські накладні витрати і капітальні вкладення обліковуються в окремих кошторисах, розподіляються за центрами відповідальності; - центри обслуговування та управління переносять свої повні витрати на центри прибутку, що входять у бізнес-напрямки 	<p>Модель застосовується для банків, що не мають філій з розгалуженою мережею територіально відокремлених безбалансових відділень</p>
Бізнес-напрямки як групування операцій	<ul style="list-style-type: none"> - бізнес-напрямки являють собою аналітичні групування активів/пасивів і/або видів операцій; - кожна філія банку є окремим бізнес-напрямом; - облік активів і пасивів, доходів і витрат ведеться за кожним бізнес-напрямом; - трансфертні угоди купівлі-продажу ресурсів укладаються між казначейством і бізнес-напрямами; - прями накладні витрати і капітальні вкладення обліковуються за кожним центром відповідальності; - центри відповідальності переносять повні витрати на бізнес-напрямок 	<ul style="list-style-type: none"> - найбільш вживана модель; - доцільна для застосування банками з розгалуженою мережею філій
Бізнес-одиниці (філії та головний банк)	<ul style="list-style-type: none"> - матрична організація фінансової структури; - бізнес-одиниці і центри прибутку продають послуги різних бізнес-напрямоків; - за кожною бізнес-одиницею та центром прибутку здійснюється облік активів і пасивів, доходів і витрат як у цілому, так і за бізнес-напрямами; - трансфертні угоди купівлі-продажу ресурсів укладаються між казначейством та ресурсними центрами прибутку в розрізі бізнес-напрямоків; - прями накладні витрати та капітальні вкладення обліковуються за кожним центром відповідальності; - загальнобанківські накладні витрати та капітальні вкладення обліковуються в окремих кошторисах і в цілому за бізнес-одиницями, розподіляються за центрами відповідальності; - центри витрат переносять повні витрати на центри прибутку; - центри прибутку розподіляють свої витрати на бізнес-напрямки 	<ul style="list-style-type: none"> - значна складність обліку; - модель матрична, що може викликати конфлікт інтересів; - доцільна для застосування найбільшими банками і банківськими групами, оскільки дозволяє оцінювати ефективність роботи банку у розрізі бізнес-одиниць і бізнес-напрямоків, проводити аналіз продажу бізнес-напрямоків у розрізі точок продажу

Побудова системи організаційного забезпечення фінансового управління банком шляхом створення центрів відповідальності різних типів залежить від багатьох факторів – обсягів діяльності, багатофункціональності цієї діяльності, кількісного складу персоналу, організаційної структури, організаційно-правової форми діяльності й інших. Тому визначення кількісного складу персоналу і складу центрів відповідальності вимагає індивідуального дослідження для кожного банку. Сформовані центри відповідальності повинні бути укомплектовані кваліфікованими менеджерами, здатними не тільки забезпечувати виконання поставлених завдань, але й розробляти пропозиції вищим органам управління щодо підвищення ефективності діяльності в межах контрольованої ними діяльності підрозділів.

Основними етапами формування фінансової структури банку є:

1. Аналіз організаційної структури банку та вибір моделі фінансової структури, що найбільшою мірою відповідає поставленим цілям. Даний етап є ключовим, оскільки в подальшому на основі фінансової структури будується система фінансового менеджменту, зокрема бюджетне планування й контроль, управлінський облік.

2. Виділення центрів відповідальності; визначення їх типу. Розподіл центрів відповідальності за бізнес-напрямами. Кодування центрів відповідальності, яке може бути цифровим і символічним, полегшуватиме управлінський облік і забезпечить його автоматизацію.

При формуванні фінансової структури банку використовуються такі способи виділення центрів відповідальності:

- центри відповідальності створюються з одного підрозділу (“один до одного”). Цей спосіб використовується у разі, коли функціональні підрозділи банку самостійні і достатні (не вимагають у рамках фінансової структури доповнення чи розширення) для встановлення фінансової відповідальності за виконання функціональних обов’язків (рис. 3.4);

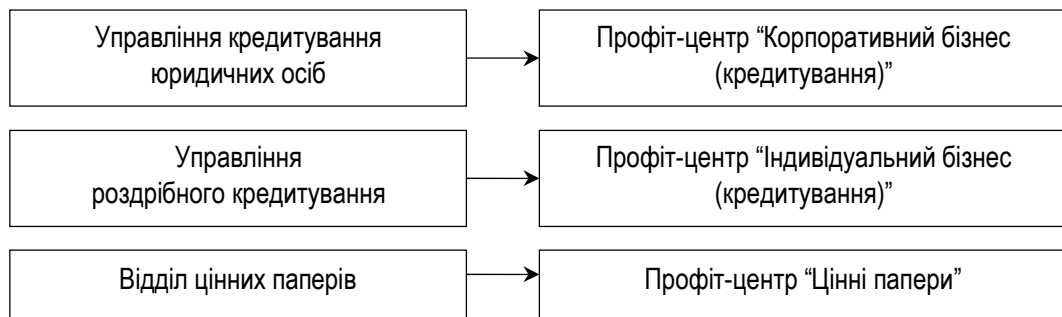


Рис. 3.4. Формування центрів відповідальності банку способом “один до одного”

- центри відповідальності створюються шляхом об'єднання декількох підрозділів (“один із декількох”). Цей спосіб використовується у разі існування декількох підрозділів з однотипними видами доходів чи витрат, які логічно об'єднати в рамках одного центру відповідальності для зручності аналізу та бюджетування (рис. 3.5);

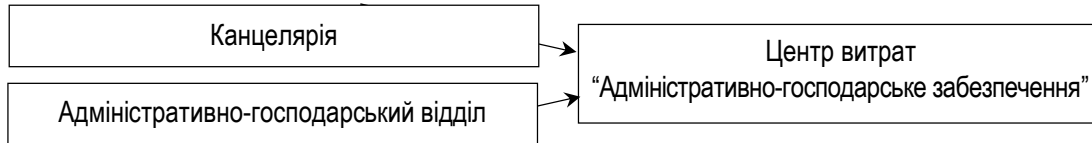


Рис. 3.5. Формування центрів відповідальності банку способом “один із декількох”

- центри відповідальності створюються шляхом виділення з одного підрозділу двох (чи більше) частин (“декілька з одного”). Цей спосіб використовується при утворенні центрів відповідальності шляхом виділення з одного підрозділу двох (чи більше) частин, кожна з яких одержує статус окремого центру відповідальності (чи приєднання до одного або інших центрів фінансової відповідальності). Використовується даний спосіб у випадках, коли підрозділ, внаслідок своїх функціональних обов'язків, виконує роботу для декількох підрозділів (рис. 3.6).

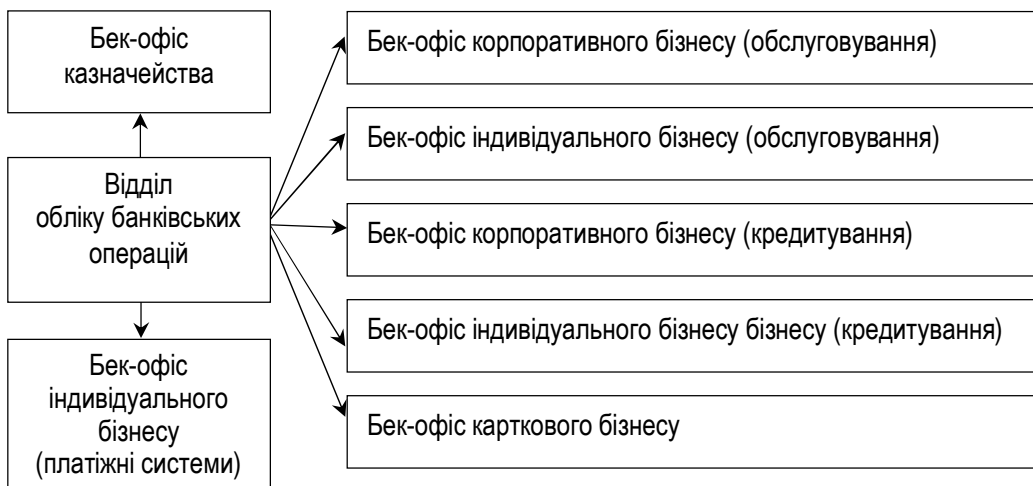


Рис. 3.6. Формування центрів відповідальності банку способом “декілька з одного”

3. Регламентация взаємовідносин між центрами відповідальності: документування схем грошових потоків і надання внутрішніх послуг. Побудова системи внутрішніх розрахунків. Цей етап потребує аналізу

бізнес-процесів з метою виявлення внутрішніх відносин, документування яких дозволить у подальшому уникнути конфлікту інтересів.

Бізнес-процес – це послідовність пов'язаних задач, які призводять до створення банківського продукту для споживача. Виділяють три види бізнес-процесів:

- бізнес-процеси управління – бізнес-процеси, які управляють функціонуванням банку (корпоративне управління, стратегічний менеджмент);
- операційні бізнес-процеси – бізнес-процеси, які є основою банківського бізнесу та створюють основний потік доходів (кредитування, дилінг);
- бізнес-процеси забезпечення – бізнес-процеси, які обслуговують операційні бізнес-процеси (облік, технічна підтримка).

Схематичне зображення етапів опису бізнес-процесів банку наведено в додатку Б.

Бізнес-процес може бути декомпонований на декілька підпроцесів, кожен з яких має власні атрибути, однак вони також спрямовані на досягнення цілей основного бізнес-процесу. Аналіз бізнес-процесів містить у собі складання карти бізнес-процесу і його підпроцесів, розподілених між певними рівнями активності (додаток В).

Бізнес-процеси повинні будуватися таким чином, щоб створювати вартість і цінність для споживачів. На виході правильно побудованих бізнес-процесів збільшується цінність для споживача і рентабельність (менша собівартість банківського продукту).

4. Повний розподіл між бізнес-напрямами активів та зобов'язань, доходів і витрат. Даний етап передбачає детальний розподіл зон відповідальності, всіх видів надходжень і виплат, рахунків обліку, що забезпечує реалізацію основного принципу побудови фінансової структури – чіткої та повний їх розподіл.

5. Опис фінансової структури в локальному документі, що передбачає:

- перелік створених центрів відповідальності та їх характер (центри прибутку або витрат);
- приналежність підрозділу банку до відповідного центру відповідальності;
- розподіл видів діяльності, продуктів і послуг за центрами відповідальності;
- порядок рознесення витрат центрів витрат за іншими центрами;
- фінансова структурна схема (матриця відповідності структурних підрозділів і центрів відповідальності).

У першому розділі повинні бути передбачені критерії віднесення підрозділів банку до відповідного центру відповідальності та перераховані центри відповідальності, що створюються в даному банку.

У другому розділі фіксується закріплення підрозділів або відділів за центрами відповідальності відповідно до організаційної структури банку.

У третьому розділі визначається перелік продуктів і послуг, що споживаються в банку (тобто іншими підрозділами); що передаються зовнішнім клієнтам; порядок визначення їхньої вартості, методика трансфертного ціноутворення.

Четвертий розділ закріплює прийняту методологію розподілу витрат за центрами відповідальності й основні принципи вибору критеріїв рознесення витрат загальнобанківських підрозділів.

6. Затвердження локального документа уповноваженим органом. Фінансова структура банку затверджується правлінням банку і діє протягом визначеного в документі періоду. У випадку зміни організаційної структури фінансова структура банку також повинна бути переглянута.

Переведення діяльності банку на функціонування фінансової структури є дієвим інструментом, що підвищує ефективність його діяльності шляхом делегування відповідальності за фінансові результати на відповідальних менеджерів центрів відповідальності, що, у свою чергу, дозволить спрямувати діяльність кожного працівника на оптимізацію фінансового результату як одного підрозділу, так і банку в цілому.

3.3. МОДЕЛІ ВНУТРІШНЬОГО ГОСПРОЗРАХУНКУ В БАНКУ

Госпрозрахунок – багатоаспектне поняття. Це, по-перше, регламентований центральним керівництвом банку спосіб внутрішнього підприємництва центрів відповідальності банку, заснований на відносній оперативно-фінансовій їх самостійності; по-друге, форма контролю центральним офісом банку планових, насамперед фінансових показників діяльності центрів відповідальності за допомогою зіставлення фактичного фінансового результату з плановими цільовими завданнями; по-третє, спосіб посилення відповідальності та матеріальної зацікавленості керівників і працівників центрів відповідальності у підвищенні рентабельності їх діяльності.

Система внутрішнього госпрозрахунку – це система внутрішніх відносин між центрами відповідальності банку, побудована на принципах самофінансування та самоокупності.

Внутрішній госпрозрахунок, будучи невід'ємною частиною господарського розрахунку банку в цілому, повинен являти собою його подальший розвиток та конкретизацію на основі доведення госпрозрахункових принципів управління до центрів відповідальності. Як і госпрозрахунок банку в цілому, він покликаний забезпечити чітке виконання планових завдань, раціональне використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, підвищення якості роботи і на цій основі сприяти зростанню ефективності роботи банку та досягненню його стратегічних цілей.

Внутрішній госпрозрахунок будується на інших планових, організаційних та правових засадах, ніж госпрозрахунок банку, оскільки регулює та організовує відносини між центрами відповідальності, що виникають у процесі їх діяльності, тоді як госпрозрахунок банку регулює та організує відносини самих банків у процесі їх діяльності на фінансовому ринку.

Принципи, на яких базується впровадження госпрозрахунку, повинні бути єдині для всіх центрів відповідальності, разом з тим їх особливості призводять до певних відмінностей в організації господарського розрахунку: вибір планових, розрахункових та оціночних показників, основних та додаткових умов преміювання, порядок нормування трудових та матеріальних витрат; організація обліку результатів діяльності; регулювання внутрішніх відносин тощо.

Основними завданнями впровадження госпрозрахунку в банку є:

- управління витратами банку в розрізі підрозділів (зокрема філій), центрів відповідальності (фінансового обліку) і бізнес-напрямків банку;
- підвищення прибутковості банківських продуктів і збільшення доходів банку в цілому;
- ефективне управління активами та пасивами, оптимізація фінансових потоків;
- збільшення обсягу активів і доходів за ними;
- якісне поліпшення структури активів і пасивів банку;
- “прозорість” прибуткових і витратних статей бюджетів центрів відповідальності, бізнес-напрямків і банку в цілому;
- управління організаційною структурою банку і кадрами;
- забезпечення гнучкості та мобільності організаційної і фінансової структури банку залежно від поставлених цілей;
- оцінка банківських продуктів і розвиток найбільш прибуткових бізнес-напрямків.

Використання принципів господарського розрахунку в управлінні передбачає створення в банку певної системи організації діяльності

та управління – механізму внутрішнього господарського розрахунку. Його основними елементами є:

- оперативно-виробнича та майнова самостійність центрів відповідальності, розмежування та визначення їх функцій, прав та обов'язків, економічне забезпечення самостійності центрів відповідальності шляхом виділення в їх розпорядження ресурсів, необхідних для виконання планових завдань;
- технічно обґрунтоване нормування використання трудових і матеріальних ресурсів;
- планування, що чітко та своєчасно визначає завдання, місце та роль кожного центру відповідальності у виконанні тактичних та стратегічних планів банку;
- облік і звітність, що точно, достовірно та своєчасно характеризують стан справ, фактичний внесок кожного центру відповідальності в загальнобанківські результати діяльності;
- регулювання відносин між центрами відповідальності, забезпечення дотримання матеріальної відповідальності за недоліки в роботі, віднесення втрат на результати роботи того центру відповідальності, який винен у цьому;
- аналіз діяльності та контроль за результатами роботи кожного центру відповідальності, своєчасне підбиття підсумків та оцінка його діяльності; доведення результатів до всіх працівників банку;
- матеріальне заохочення за результатами роботи, відповідальність за недоліки.

Ефективність функціонування внутрішнього господарського розрахунку залежить від комплексної реалізації таких умов:

- розробки механізму господарського розрахунку, що забезпечує в конкретних умовах банку послідовне використання його принципів за мінімальних витрат праці управлінського персоналу;
- дотримання принципу системності його впровадження, що передбачає використання госпрозрахункових відносин в організації діяльності всіх центрів відповідальності банку, пов'язаних між собою постійними фінансовими відносинами;
- забезпечення такої організації планування, лімітування, обліку та аналізу, яка б відповідала вимогам госпрозрахункового методу управління.

У системі госпрозрахунку є певні недоліки, які необхідно враховувати та розробляти заходи щодо їх усунення:

- може бути знижена ефективність деяких видів діяльності, особливо загальних служб банку;
- існує небезпека порушення ефекту синергії великого банку;

- існує небезпека того, що центри відповідальності не зможуть швидко реагувати на негативні зміни в зовнішньому середовищі;
- існує небезпека того, що короткострокові інтереси центру відповідальності переважатимуть над довгостроковими.

При впровадженні госпрозрахунку банк повинен вжити таких заходів:

- обрати модель госпрозрахунку;
- розробити моделі трансфертного ціноутворення;
- розробити моделі алокації (розподілу загальнобанківських витрат).

У банківській практиці застосовуються дві основні моделі госпрозрахунку: модель повного та часткового госпрозрахунку.

Повний госпрозрахунок ефективний для великих банківських структур, оскільки дозволяє оцінити окремі та практично незалежні один від одного банківські бізнес-напрямки.

При використанні даної моделі всі бізнес-напрямки переводяться на повну самоокупність і відповідають не тільки за свої прямі доходи та витрати, а й за частину непрямих витрат, яка на них припадає. За кожним бізнес-напрямом закріплюються центри витрат підтримки та забезпечення бізнесу, що обслуговують тільки ці бізнес-напрямки. Таким чином, загальнобанківські непрямі витрати переводяться у прямі витрати бізнес-напрямоків.

Перевагою даної моделі є повна фінансова відповідальність бізнес-напрямоків за результати своєї діяльності, а недоліками – спотворення внутрішнього ціноутворення і громіздкість обліку, складність формування консолідованої звітності та виникнення суперечностей між цілями бізнес-напрямоків і корпоративними цілями.

При використанні моделі часткового госпрозрахунку кожен бізнес-напрямок несе відповідальність тільки за свої прямі доходи та витрати. Загальнобанківські підрозділи існують як єдині функціональні служби, а їх витрати перерозподіляються у кінці звітного періоду на бізнес-напрямки пропорційно обраній базі розподілу.

Перевагами даної моделі є:

- можливість проведення ефективної політики управління бізнес-напрямами, централізовано регулювати вартість внутрішніх послуг підрозділів банку;
- концентрація уваги керівників на зміні маржинального доходу за банком у цілому і за різними банківськими продуктами або бізнес-напрямами зокрема, що дає можливість визначити продукти, бізнес-напрямки, окремі центри відповідальності з найбільшою рентабельністю. У результаті виділяються найперспективніші бізнес-напрямки

та централізовано оптимізується структура банківських активів і пасивів через систему внутрішнього ціноутворення;

- спрощення нормування, обліку і контролю собівартості банківських продуктів за рахунок скорочення статей витрат;
- зниження витрат на облік і звітність;
- мінімізація витрат загальнобанківських підрозділів;
- превалювання корпоративних цілей над цілями окремих бізнес-напрямків. Система управління банком за даною моделлю госпрозрахунку орієнтується не тільки на досягнення оперативних цілей отримання прибутку, але й на стратегічні цілі: конкурентоспроможність банку, рентабельність продуктів, послуг, збереження робочих місць і підвищення кваліфікації співробітників банку.

Метод часткового госпрозрахунку дешевий, відносно не трудомісткий і підходить для більшості дрібних і середніх банків.

Діяльність банку з розгалуженою мережею філій також може бути побудована на принципах госпрозрахунку. Банк переводить всі свої філії на госпрозрахунок таким чином, що їх менеджери орієнтуються на самостійну роботу з клієнтом, але зобов'язані дотримуватися відпрацьованих у банку технологій, виконувати планові показники і нормативи головного банку.

Управління мережею філій на повному госпрозрахунку передбачає створення максимально автономних і самодостатніх бізнес-підрозділів у філіях.

Перевагою такого способу організації роботи філій є зменшення обсягу інформації, необхідної для управління. Але є і ряд недоліків, зокрема філія вимушена тримати власних експертів з кредитування, маркетингу, автоматизації, аналізу та ін.; у філії необхідно акумулювати додаткові фінансові ресурси; для керівника філії з'являється можливість створювати і використовувати ситуації, вигідні тільки для філії і не вигідні для головного банку.

Спосіб управління мережею філій, заснований на частковому госпрозрахунку, передбачає створення ієрархічної мережі тісно пов'язаних і контрольованих підрозділів філії і головного банку. При цьому витрати зі створення інформаційної системи та збору даних мінімізуються.

При частковому госпрозрахунку досягається економія за рахунок централізації центрів обслуговування банку (бухгалтерії, підрозділу автоматизації, юридичної служби і т.д.); гнучкий перерозподіл фінансових ресурсів; можливість для головного банку використовувати свої переваги як центрального банку.

Трансфертне ціноутворення – це процес визначення цін на ресурси, що переводяться всередині банку від одного центру відповідальності до іншого. Трансферна ціна (Transfer Price) – ціна, за якою ресурси передаються між центрами відповідальності банку [37].

Структура об'єктів управління та визначення взаємозв'язків між ними в аспекті використання трансфертних цін наведена на рисунку 3.7.

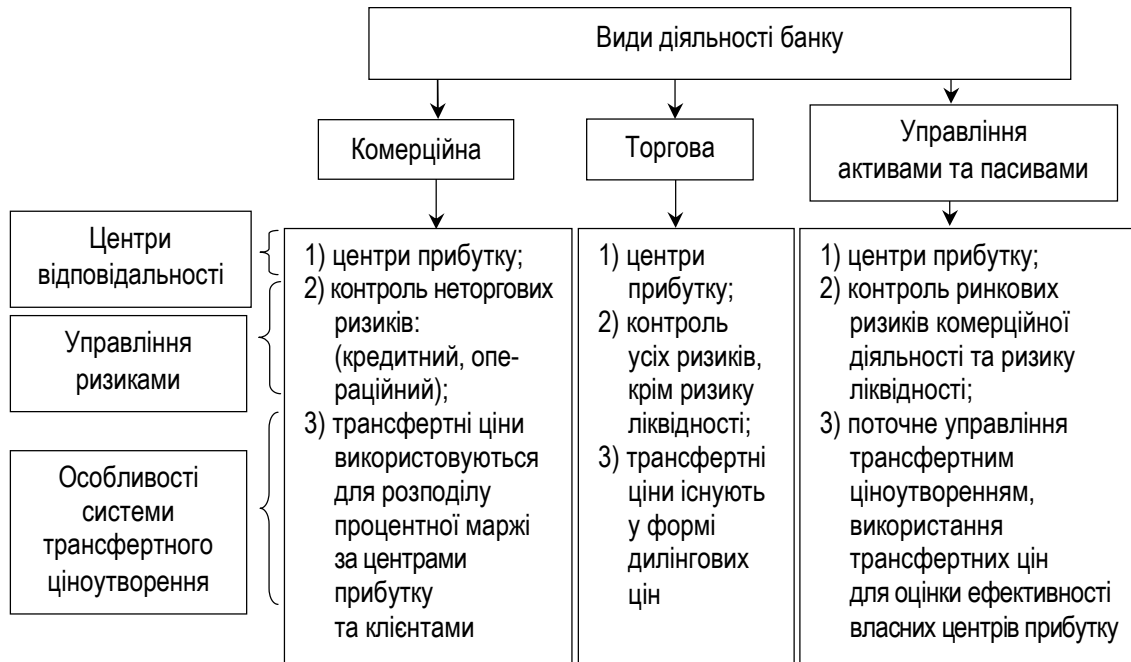


Рис. 3.7. Структура об'єктів управління та визначення взаємозв'язків між ними в аспекті використання трансфертних цін

На рисунку 3.7 визначено особливості визначення центрів відповідальності, розподілу повноважень щодо управління ризиками та особливості системи трансфертного ціноутворення у розрізі виділених видів діяльності банку.

Центри прибутку в межах комерційної та торгової діяльності визначаються залежно від організаційно-управлінської структури банку та інших внутрішніх факторів його діяльності.

Діяльність з оперативного управління активами та пасивами зазвичай здійснює казначейство відповідно до політики та процедур, затверджених комітетом з управління активами та пасивами.

Центри відповідальності комерційної діяльності мають контролювати лише відповідні неторгові ризики, зокрема кредитний та операційний. Ринкові ризики (процентний, валютний, інші ринкові ризики) та ризик ліквідності, що стосуються комерційної діяльності, за допомогою системи трансфертного ціноутворення передаються центрам

відповідальності, які здійснюють діяльність з управління активами та пасивами. Центри відповідальності торгової діяльності беруть на себе процентний, валютний та інші ринкові ризики, які є результатом використання торгових інструментів з метою отримання прибутку, а також усі інші ризики, крім ризику ліквідності.

Ринкові ризики для центрів прибутку комерційної діяльності та ризик ліквідності для центрів прибутку комерційної та торгової діяльності за допомогою системи трансфертного ціноутворення передаються центрам прибутку, які здійснюють діяльність з управління активами та пасивами (казначейство). У свою чергу, казначейство використовує трансфертні ціни для визначення ефективності діяльності своїх центрів відповідальності, включаючи до складу трансфертної ціни премію за управління ризиками.

Систему трансфертного ціноутворення рекомендується застосовувати в межах бруто-підходу (валового грошового потоку), що передбачає умовний продаж кожним центром відповідальності комерційної діяльності всіх залучених ним коштів центру прибутку з управління трансфертними (внутрішніми) коштами та умовну купівлю в цього центру прибутку всього обсягу коштів, необхідних для розміщення, з використанням трансфертних цін. Дані ціни встановлюються комітетом з управління активами та пасивами за валютами та строками погашення відповідних активів і пасивів з урахуванням ринкових індикаторів.

Центри прибутку, що належать до торгової діяльності, здійснюють операції (створюють продукти) на зовнішніх щодо банку ринках у межах лімітів, установлених комітетом з управління активами та пасивами. Кошти для проведення торгових операцій центри прибутку торгової діяльності продають або купують у центрі прибутку діяльності з управління активами та пасивами, який здійснює управління ліквідністю, на підставі внутрішнього дилінгу. З цією метою казначейство встановлює відповідні ціни. Внутрішні дилінгові ціни для торгової діяльності можуть установлюватися з урахуванням закладення додаткової маржі для фінансування управління ризиком ліквідності, яке здійснюється відповідними центрами прибутку діяльності з управління активами та пасивами.

Центри відповідальності, що здійснюють діяльність з управління активами і пасивами, проводять операції з внутрішньої (умовної) купівлі-продажу коштів (для комерційної діяльності) та внутрішнього дилінгу (для торгової діяльності), операції на відкритих ринках з метою управління активами та пасивами, зокрема з метою управління

ліквідністю, а також операції, пов'язані з інвестиційною та фінансовою діяльністю.

Комітет з управління активами та пасивами, відповідно до прийнятих політик і процедур, затверджує трансфертні ціни для центрів прибутку комерційної діяльності та внутрішні дилінгові ціни для центрів прибутку торгової діяльності, враховуючи потреби управління ризиками. Трансфертні ціни для комерційної діяльності розраховуються фінансовою службою, а для торгової діяльності – казначейством у момент купівлі-продажу ресурсів з урахуванням цілей управління ліквідністю та управління активами та пасивами.

Трансфертна ціна для кожного окремого продукту має фіксуватися в момент його створення (або надання кінцевому (зовнішньому) клієнту або отримання від такого клієнта) і залишатися незмінною протягом усього строку дії цього продукту, за винятком продуктів з плаваючими ставками, де трансфертна ставка переглядається під час перегляду клієнтської (номінальної) ставки.

За результатами вивчення рекомендованих НБУ підходів щодо формування управлінської звітності банку за центрами відповідальності нами зроблено такі висновки. У даному документі запропоновано використовувати термін “дилінгові ціни” на позначення внутрішніх цін, за якими казначейство продає ресурси центрам прибутку, що належать до торгової діяльності банку. На нашу думку, сутність дилінгових цін повністю збігається з сутністю трансфертних цін, тому введення даного терміна недоцільне. Термін “дилінгові ціни” вказує лише на методичні особливості розрахунку та встановлення трансфертної ціни (на основі методики внутрішнього дилінгу), але не виражає нового економічного змісту. Крім того, розробники документа іноді вживають терміни “трансфертна ціна” та “дилінгові ціна” як тотожні. Наприклад, у пункті 4.4 глави 4, розділу II рекомендацій зазначається, що трансфертні ціни для комерційної діяльності зазвичай розраховуються фінансовою службою, а для торгової діяльності – казначейством у момент купівлі-продажу ресурсів. Таким чином, поняття “трансфертна ціна” поширюється не лише на комерційну, а й на торгову діяльність.

Характеристика основних підходів до трансфертного ціноутворення наведена в таблиці 3.4.

Важливим питанням при впровадженні повного госпрозрахунку є проблема обліку загальнобанківських витрат, що актуальна в банках, особливо у великих, оскільки в них значна частка витрат – накладні витрати, витрати періоду, що часто не враховується безпосередньо, наприклад, у ціноутворенні.

**Альтернативні методи визначення трансфертних цін:
переваги та недоліки**

Метод визначення трансфертної ціни		Переваги	Недоліки
Трансфертна ціна на основі собівартості ресурсів. (Cost-Based Transfer Price). Трансфертна ціна ресурсів встановлюється, виходячи з їх собівартості	Середньозважена вартість пасивів по банку	Стимулює залучення дешевих ресурсів на короткі строки	Не враховує специфіку регіональних умов. Внутрішні ціни можуть бути надто високими. Обмежується залучення довгострокових ресурсів
	Середньозважена вартість пасивів по банку, диференціація за строками	Стимулює залучення дешевих довгострокових ресурсів	Не враховує потреби банку в ресурсах певного виду та строку
	Витрати на залучення ресурсів плюс необхідна маржа	Стимулює залучення будь-яких ресурсів	Виправдовує залучення будь-яких ресурсів без врахування потреб банку
Трансфертна ціна на основі ринкових цін. (Market-Based Transfer Price). Трансфертна ціна ресурсів встановлюється, виходячи з ринкових цін	За принципом альтернативних джерел (за відсотковими ставками ринку міжбанківських кредитів за строками)	Стимулює залучення ресурсів за ціною, нижчою від ринкової	Висока ймовірність значних коливань відсоткових ставок на міжбанківському ринку
Цільове трансфертне ціноутворення. (Target-Based Transfer Price)	Визначення цін казначейством, виходячи з потреб банку (можливість цільового залучення під конкретне розміщення)	Оптимальне врахування потреб банку	Не враховуються інтереси філій, оскільки на ринку можуть існувати більш вигідні варіанти розміщення ресурсів

Розподіл цих витрат є найбільш складним і трудомістким етапом впровадження системи внутрішнього госпрозрахунку. При цьому можуть виникати проблеми класифікації витрат, ідентифікації факторів, що визначають зміну витрат, проблеми відповідальності за витрати.

Віднесення непрямих витрат на об'єкт відбувається за стадіями, що охарактеризовані нижче.

На першій стадії відбувається початковий розподіл витрат за центрами витрат (рис. 3.8):

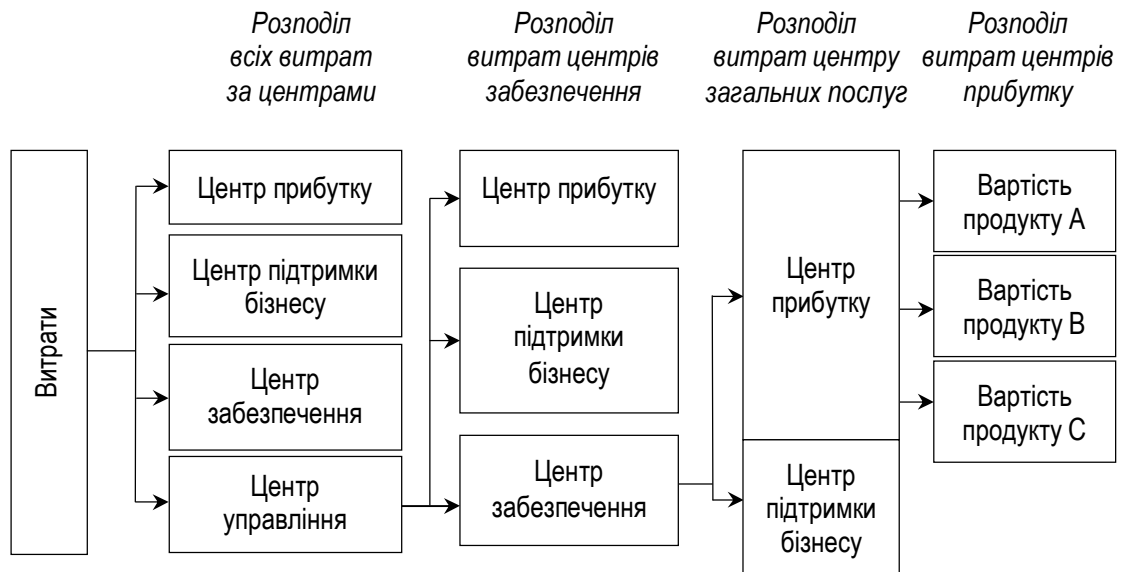


Рис. 3.8. Схема розподілу витрат банку

Сума непрямих витрат, розподілених за центрами витрат, повинна дорівнювати загальній сумі витрат за період, що можна чітко простежити на схемі (рис. 3.9) на прикладі умовних даних:

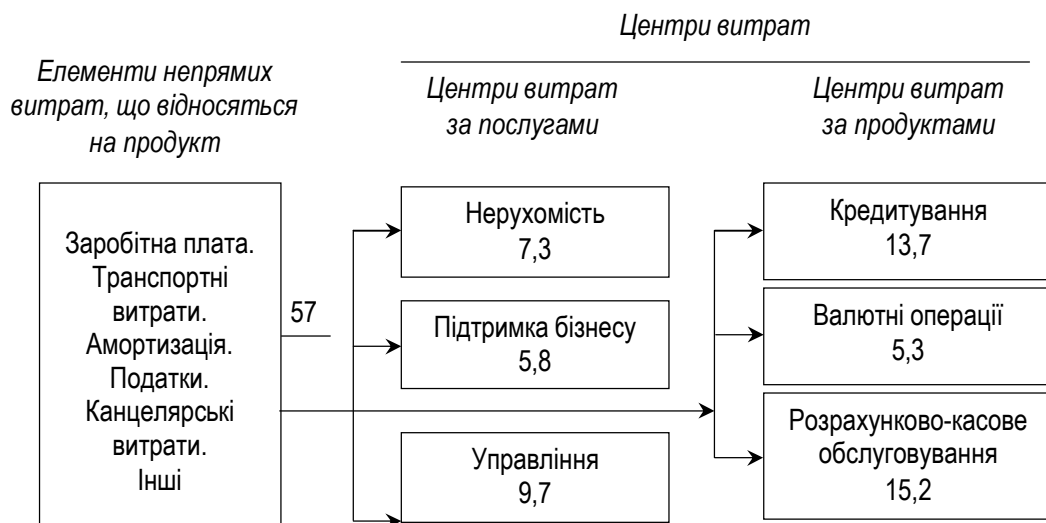


Рис. 3.9. Першочерговий розподіл витрат за центрами витрат банку

Більшість елементів непрямих витрат банку не можуть бути безпосередньо віднесені на певний центр або прямо розподілені між іншими центрами. Для них підбирають відповідну базу розподілу, яка виражає зв'язок між центрами витрат та витратами банку, визначається природою самих витрат, повинна максимально відповідати основному

критерію – визначати причинно-наслідковий зв'язок між центрами відповідальності та витратами.

На нашу думку, при виборі бази розподілу потрібно керуватися типами баз розподілу витрат з нижченаведеної схеми (рис. 3.10), проте єдиного правильного підходу до вибору бази розподілу витрат у банківській практиці не існує.

На другій стадії відбувається перерозподіл витрат, віднесених спочатку на центри витрат за послугами, щоб у результаті цього віднести витрати за центрами витрат за продуктами. Такий розподіл традиційно здійснюється за трьома методами: прямим, покроковим і методом розподілу зустрічних послуг.



Рис. 3.10. Типи баз розподілу витрат банку за центрами відповідальності

За прямим методом зустрічні послуги одного підрозділу іншому ігноруються, а всі послуги відносять на центри продуктів. Перевагою даного методу є його простота, а недоліком – неточне виявлення частки непрямих витрат, що відносяться на центри прибутку.

Приклад застосування методу прямого розподілу витрат наведений у таблиці 3.5.

З таблиці видно, що зустрічні послуги одного підрозділу іншому ігноруються, а всі послуги відносять на центри за продуктами, тобто послуги, що надаються юридичним відділом відділу управління по роботі з персоналом, ігноруються. Аналогічно розподілені витрати управління по роботі з персоналом.

Таблиця 3.5

Прямий метод розподілу послуг підрозділів обслуговування

Показник	Центр послуг, од.		Центри продуктів, од.		Усього, од.
	Юридичне управління	Управління по роботі з персоналом	кредитування	РКО	
Непрямі витрати	120	80	40	65	305
Розподіл витрат юридичного управління: 40 % часу – кредитування, 60 % часу – РКО	120	0	48	72	х
Розподіл витрат управління по роботі з персоналом: 30 % часу – кредитування, 70 % часу – РКО	0	80	24	56	х
Усього: непрямі витрати центрів продуктів	х	х	112	193	305

Покроковий метод використовується для розподілу зустрічних послуг центрів обслуговування. Процес розподілу витрат починається з центру, що надає послуг більше, ніж споживає. Потім відбувається розподіл наступного центру витрат та послідовно, крок за кроком, продовжується розподіл. Завершується процес розподілом витрат того центру, що надав мінімальну кількість послуг.

Такий процес детально продемонстрований у таблиці 3.6 на основі умовних даних.

Таблиця 3.6

Покроковий метод розподілу витрат центрів послуг

Показник	Центр послуг, од.		Центри продуктів, од.		Усього, од.
	Юридичне управління	Управління по роботі з персоналом	кредитування	РКО	
Непрямі витрати	120,0	80,0	40,0	65,0	305,0
Розподіл витрат юридичного управління	120,0	24,0	36,0	60,0	х
Розподіл витрат управління по роботі з персоналом	0	104,0	31,2	72,8	х
Усього: непрямі витрати центрів продуктів	х	х	107,2	197,8	305,0
База розподілу: Юридичне управління 100 % = 20 % + 30 % + 50 % (часу). Управління по роботі з персоналом 100 % = 30 % + 70 % (часу)					

За покроковим методом розподілу витрати центру юридичного управління розподілені між трьома центрами (див. табл. 3.6): по роботі з персоналом, кредитування та розрахунково-касового обслуговування (РКО). Витрати розподілялися пропорційно витраченому часу. Після розподілу витрат центру юридичного управління витрати центру управління по роботі з персоналом зросли на 24 од., відповідно, сума, що підлягає розподілу в даному випадку, дорівнює 104 од.

Прямий та покроковий методи розподілу недостатньо коректні при наданні центрами обслуговування зустрічних послуг один одному. Адже юридичне управління надає послуги відділу управління по роботі з персоналом, і, у свою чергу, користується його послугами.

Метод розподілу зустрічних послуг передбачає побудову системи лінійних рівнянь і містить у собі три стадії:

- 1) вираження надання зустрічних послуг через лінійну залежність, яка показує загальні витрати центру і містить його власні фактичні витрати та витрати центру, що надав зустрічні послуги;
- 2) розв'язання системи лінійних рівнянь;
- 3) розподіл повністю зібраних витрат центрів послуг пропорційно обраній базі розподілу на центри продуктів.

Проілюструємо використання методу за допомогою таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Метод розподілу зустрічних послуг
за допомогою системи лінійних рівнянь**

Показник	Центр послуг, од.		Центри продуктів, од.		Усього, од.
	Юридичне управління	Управління по роботі з персоналом	кредитування	РКО	
Непрямі витрати	120	80	40	65	305
Розподіл витрат юридичного управління	130,6	26,1	39,2	65,3	x
Розподіл витрат управління по роботі з персоналом	106,1	106,1	42,4	53,1	x
Усього: непрямі витрати центрів продуктів	x	x	121,6	183,4	305
База розподілу: Юридичне управління 100 % = 20 % + 30 % + 50 % (часу). Управління по роботі з персоналом 100 % = 10 % + 40 % + 50 % (часу)					

Розподіл часу центру юридичного управління за центрами обслуговування здійснюється таким чином: на центр по роботі з персоналом витрачається 20 % часу, на центр кредитування – 30 %, на центр РКО – 50 %. Розподіл центру управління по роботі з персоналом розподіляється таким чином: на юридичний відділ – 10 % часу, на центр кредитування – 40 %, на центр РКО – 50 %.

Згідно з даними таблиці 3.7 надання зустрічних послуг виражається через систему лінійних рівнянь: $F = 120 + 0,1R$ та $R = 80 + 0,2F$ (де F та R – витрати центру юридичного управління та управління по роботі з персоналом відповідно). Дані рівняння являють собою загальні витрати центру, які містять його фактичні витрати та витрати центру, що надає йому зустрічні послуги. Розв'язавши систему лінійних рівнянь, отримаємо, що $F = 130,6$ од., а $R = 106,1$ од.

На третьому етапі здійснюється розподіл непрямих витрат центрів витрат на банківські продукти. Вартість продукту складається з прямих витрат, віднесених на цей продукт, та суми непрямих витрат. У методиці Р. Ольхової [38] для розподілу непрямих витрат пропонується витрати центру поділити на загальну кількість операцій, що здійснені в даному центрі, тобто у вартість продукту дані витрати входять залежно від виконаних операцій на даний продукт (кредитування, цінні папери тощо) або операцій, що здійснені в даному періоді (розрахунково-касове обслуговування тощо).

Також у банківській практиці як база розподілу використовується показник питомої ваги оброблених документів конкретного підрозділу на продукт у загальному обсязі банківських документів. Проте ці способи виділення бази розподілу мають єдиний підхід до всіх банківських продуктів, не враховуючи специфіку їх створення.

Ми вважаємо, що до вибору бази розподілу необхідно підходити індивідуально до кожного типу чи групи продуктів з урахуванням рівня складності їх створення. Бази розподілу центрів витрат на продукт за групами наведені у додатку Г.

Таким чином, у банківській практиці механізм розподілу витрат банку складається з трьох основних етапів: загальна сума непрямих витрат за певний період розподіляється за центрами витрат за послугами; сума, віднесена на кожен із центрів витрат за послугами, розподіляється на центри витрат за продуктами; сума, що віднесена на центри витрат за продуктами, розподіляється на продукти, що створюються в даному центрі. Витрати центрів послуг можуть бути розподілені на центри продуктів за трьома методами: прямим, покроковим і методом розподілу зустрічних послуг.

РОЗДІЛ 4

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

4.1. СУТНІСТЬ І СКЛАДОВІ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

У сучасних умовах успішна реалізація цілей і завдань управління банком значною мірою залежить від ефективного використання інформаційних ресурсів. Підвищення рівня інформаційного забезпечення управління банком призводить до збільшення оперативності та адекватності процесу прийняття управлінських рішень, зменшення втрат від реалізації ризиків, наслідком чого є зростання показників ефективності діяльності та стабілізація фінансового стану банку.

До цього часу особливостям інформаційного забезпечення управління банком приділяється недостатня увага як у теоретичному, так і в практичному аспектах. Своєчасною стає необхідність подальшого вдосконалення принципів, форм і методів, розробки нових наукових підходів і практичних рекомендацій щодо інформаційного забезпечення управління банком.

Система інформаційного забезпечення банківського менеджменту являє собою процес безперервного цілеспрямованого підбору відповідних інформативних показників, необхідних для здійснення аналізу, планування та підготовки ефективних управлінських рішень за всіма аспектами діяльності банку.

Значна роль інформації в підготовці та прийнятті ефективних управлінських рішень перед'являє відповідно високі вимоги та її якості при формуванні інформаційної системи банківського менеджменту.

- значущість, яка визначає, наскільки отримана інформація впливає на результати рішень, що приймаються;
- повнота, що характеризує завершеність спектра інформативних показників, необхідних для проведення аналізу, планування та прийняття управлінських рішень за всіма аспектами діяльності банку;
- достовірність, яка визначає, наскільки отримана інформація характеризує реальний стан і результати діяльності, правдиво характеризує зовнішнє середовище, нейтральна стосовно всіх категорій потенційних користувачів;
- своєчасність, що характеризує відповідність інформації потребі в ній за періодом користування;

- релевантність, що визначає достатньо високий ступінь використання інформації в процесі управління діяльністю банку;
- зіставлення, яке визначає можливість порівняльної оцінки окремих показників;
- ефективність, яка означає, що витрати по залученню певних інформативних показників не повинні перевищувати той ефект, що буде отриманий у результаті їх використання при підготовці та реалізації відповідних управлінських рішень.

Склад системи інформаційного забезпечення, її широта та глибина визначаються специфікою діяльності банків, їх організаційно-правовою формою, обсягом та ступенем диверсифікації фінансової діяльності та іншими умовами.

Конкретні показники даної системи формуються за рахунок зовнішніх і внутрішніх джерел інформації.

Загальна система показників інформаційного забезпечення наведена на рисунку 4.1.

Внутрішнє інформаційне забезпечення банківського менеджменту доцільно розглядати у розрізі видів звітності банку: фінансової, статистичної, управлінської та податкової (табл. 4.1).

Проаналізувавши зміст таблиці 4.1, можна зазначити, що наведені види звітності мають як спільні, так і відмінні характеристики, які зумовлені метою їх складання:

- 1) фінансова звітність забезпечує розкриття узагальненої інформації щодо фінансового стану банку (активи, зобов'язання, капітал), фінансових результатів його діяльності (доходи, витрати, прибутки, збитки) та руху грошових коштів банку та учасників консолідованої групи;
- 2) статистичну звітність банку доцільно розглядати у розрізі двох складових:
 - а) статистична звітність, що подається до Національного банку України (НБУ), використовується для забезпечення інформаційної основи виконання даним державним органом своїх функцій: розробки та реалізації грошово-кредитної політики, банківського нагляду, складання платіжного балансу та ін.;
 - б) статистична звітність, що подається до Державного комітету статистики України (Держкомстат), використовується для формування статистичних даних у цілому по економіці держави;
- 3) за результатами вивчення управлінської звітності менеджерами вищої та середньої ланок банку приймаються поточні, тактичні та стратегічні управлінські рішення;
- 4) податкова звітність використовується для визначення сум податків та зборів, які підлягають сплаті банком, а також для контролю податкових органів за правильністю їх розрахунку.

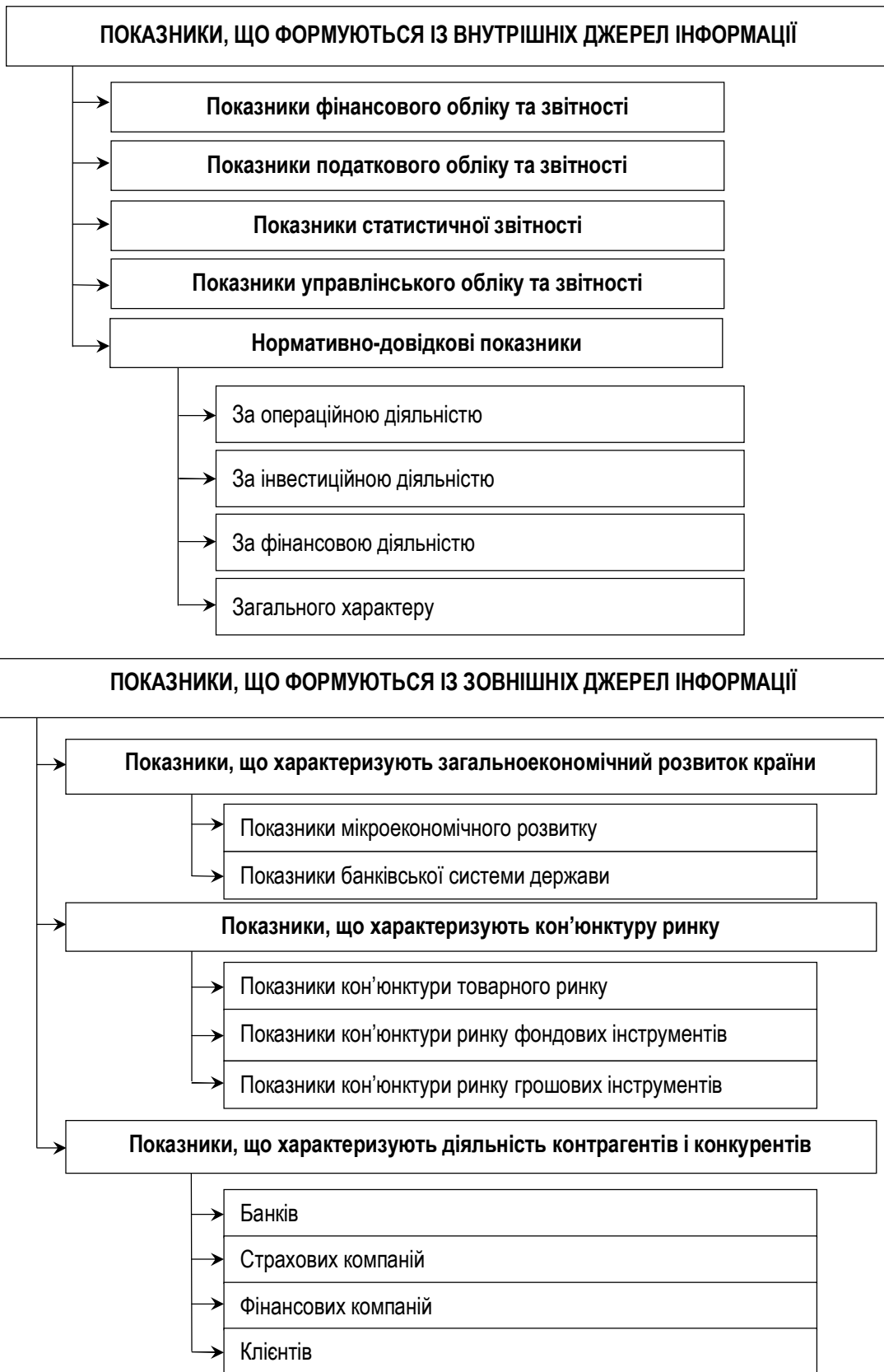


Рис. 4.1. Загальна система показників інформаційного забезпечення банківського менеджменту

Таблиця 4.1

Порівняльний аналіз видів звітності банку

Класифікаційна ознака	Вид звітності			
	Фінансова	Статистична	Управлінська	Податкова
Періодичність надання	Квартальна; річна	Щоденна; тижнева; декадна; двотижнева; місячна; квартальна; піврічна; річна	Не регулюється	Місячна; квартальна; річна
Рівень публічності	Повністю публічна	Частково публічна в агрегованому вигляді	Не публічна	Не публічна
Основні категорії користувачів	Коло користувачів не обмежене. Основні групи: акціонери; НБУ; контрагенти та клієнти банку	Щодо банківських операцій – НБУ, МВФ та інші користувачі. Щодо господарських операцій – Держкомстат	Менеджери вищої та середньої ланок	Державна податкова адміністрація, керівництво банку
Спосіб надання	Електронною поштою та на паперових носіях	Переважно електронною поштою, на паперових носіях в окремих випадках	Не регламентується	У паперовому та електронному вигляді
Суб'єкти, що подають звітність	Балансові підрозділи банку; юридичні особи; материнські банки	Балансові підрозділи банку; банки – юридичні особи	Центри відповідальності банку	Балансові підрозділи банку; банки – юридичні особи
Основні нормативні акти, що регулюють процес складання	Постанова Правління НБУ від 27.12.2007 № 480	Постанова Правління НБУ від 19.03.2003 № 124; накази Держкомстату	Постанова Правління НБУ від 06.09.2007 № 324	Податкове законодавство та накази ДПА

У більшості звітних форм банки розкривають результати саме банківської діяльності, сутність якої полягає у здійсненні банком специфічних функцій фінансового посередника. Таким чином, усю звітну інформацію банку можна умовно поділити на дві частини: по-перше, дані, які відображають результати здійснення банківських операцій; по-друге, інформація щодо інших видів діяльності банку. Даний розподіл у більшості випадків в явному вигляді не відстежується у розрізі видів і форм звітності. З іншого боку, переважна кількість форм звітності банку містить значний обсяг інформації щодо результатів здійснення саме

банківських операцій і мають специфічний зміст та окремий порядок формування і подання порівняно зі звітністю інших юридичних осіб.

Специфіка банківської звітності також проявляється у значному обсязі звітної інформації та публічності значної її частки, що насамперед обумовлюється посиленням державним та внутрішньобанківським контролем за ризиками банківської діяльності. Публічність значного обсягу звітної інформації банків пояснюється значною кількістю клієнтів банків (фізичних та юридичних осіб), які повинні мати доступ до окремих видів звітної інформації банку.

Крім того, необхідно відмітити наявність діалектичного взаємозв'язку між обліковими процедурами та звітністю банку: складанням звітності завершується обліковий цикл опрацювання даних. Зокрема, у статті 3 Закону України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність” від 16.07.99 зазначено, що фінансова, податкова, статистична та інші види звітності, що використовують грошовий вимірник, ґрунтуються на даних бухгалтерського обліку. Специфіка банківської діяльності зумовлює необхідність ведення окремого плану рахунків та визначає особливості організації бухгалтерського обліку в банку, що спричиняє певні особливості у методиці формування звітної інформації комерційного банку.

Статтею 6 даного закону зафіксовано повноваження НБУ щодо встановлення порядку ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності у банках. З іншого боку, норми даного закону поширюються на всі суб'єкти господарювання, зокрема на банки у частині, що не суперечить спеціальному законодавству.

Спеціальним законом, який регулює діяльність банків, є Закон України “Про банки та банківську діяльність”. Зокрема, правові основи складання банківської звітності визначено главою 13 даного закону. У статті 69 зазначено, що банк зобов'язаний подавати Національному банку України фінансову і статистичну звітність щодо роботи банку, його операцій, ліквідності, платоспроможності, прибутковості, а також інформацію про афілійованих осіб з метою оцінки фінансового стану банку. Національний банк України має право вимагати від банку подання консолідованої звітності, а в окремих випадках – разової та тимчасової звітності. Крім того, Національний банк України встановлює для банків:

- 1) форми звітності та методику її складання;
- 2) періодичність та строки подання звітності;
- 3) структуру пояснювальної записки;
- 4) мінімум відомостей, що підлягають опублікуванню;
- 5) методику складання консолідованої звітності.

Також у статті 69 міститься вимога до власників істотної участі – юридичних осіб – надавати річний звіт про свою діяльність, який містить: види діяльності, які здійснює юридична особа; інформацію щодо суб'єктів господарювання, в яких особа бере участь, що перевищує 10 %; баланс та звіт про прибутки цієї особи на кінець останнього фінансового року. Національний банк України має право вимагати подання інших періодичних звітів чи інформації від власників істотної участі в банку з метою здійснення нагляду за безпекою та надійністю фінансового стану банку. Одним із основних положень даної статті є вимога щодо перевірки сертифікованим НБУ аудитором щорічної фінансової звітності банків.

Норми законів щодо структури звітності банків деталізуються Положенням “Про організацію бухгалтерського обліку та звітності в банках України”, затвердженим постановою Правління НБУ від 30.12.98 № 566. У пункті 1.2 даного документа зазначається, що система обліку банку містить бухгалтерський (фінансовий), управлінський та податковий облік, які ґрунтуються на єдиній інформаційній базі, відрізняючись формою та періодичністю розрахунку даних. У підпунктах 1.2.1–1.2.3 деталізується мета ведення зазначених видів обліку. Поняття та основи формування відповідних видів звітності деталізуються у підпунктах 3.1–3.3 даної постанови.

Крім того, Закон України “Про Національний банк України” від 20.05.99 визначає повноваження НБУ щодо регулювання процесу складання та подання банківської звітності. Зокрема, статтею 7 визначаються функції НБУ щодо встановлення для банків правил бухгалтерського обліку та звітності, захисту інформації; а також організації створення та методологічного забезпечення системи грошово-кредитної і банківської статистичної інформації.

Надалі ми більш детально розглянемо види банківської звітності, які найбільш повно та послідовно використовуються у процесі управління банком: фінансова, управлінська та статистична звітність НБУ.

Зовнішнє інформаційне забезпечення містить:

- показники, що характеризують загальноекономічний розвиток країни, є основою проведення аналізу та прогнозування умов зовнішнього середовища функціонування банку при розробці комплексної політики управління банком, здійсненні інвестиційної діяльності, виявленні резервів зростання прибутку при досягненні середньогалузевих показників. Формування системи показників даної групи базується на даних, що публікуються органами державної статистики;
- показники, що характеризують кон'юнктуру ринку, і є базою для прийняття управлінських рішень у галузі формування цінової політики та доходів, залучення капіталу із зовнішніх джерел, формування

портфеля фінансових вкладень і деяких інших аспектів формування та використання ресурсів банку. Формування системи показників даної групи базується на публікаціях комерційних періодичних видань, на відповідних електронних джерелах інформації;

- показники, що характеризують діяльність контрагентів і конкурентів. Система інформативних показників даної групи використовується, в основному, для прийняття оперативних управлінських рішень за окремими аспектами формування та використання ресурсів банку. Джерелом формування показників даної групи слугують публікації звітних матеріалів у пресі, відповідні рейтинги з основними результативними показниками діяльності, а також платні бізнес-довідки, що надаються окремими інформаційними компаніями.

Говорячи про інформаційні потоки, що характеризують діяльність банку, слід зазначити, що в більшості випадків інформаційне забезпечення формується з різних звітних даних, що формуються та спрямовуються банком у різні інстанції та різноманітним контрагентам. При цьому суб'єктами аналізу є самі банки, Національний банк України як основний наглядовий орган, незалежні аудиторські фірми, владні структури, реальні і потенційні клієнти, засновники й акціонери, рейтингові агентства, податкові органи та органи статистики, засоби масової інформації. З цієї точки зору весь блок інформації про діяльність банку можна розділити на три основні потоки, різні за повнотою охоплення даних, їх видами та періодичністю подання.

Перший потік – формується в самому банку та використовується в процесі його оперативної діяльності. Це найбільш повний, широкий та вірогідний набір даних, який охоплює як стандартні форми звітності, так і різні внутрішньобанківські розробки. Залежно від мети дослідження банки мають можливість комбінувати інформацію для отримання найбільш об'єктивної оцінки їх діяльності. На доступ до даних та їх повноту практично немає ніяких обмежень. Саме тому така інформація повною мірою відповідає основним вимогам аналітичності.

Другий потік – інформація, що спрямовується в Національний банк України. Особливість цього потоку – спрямованість на забезпечення ефективного нагляду за діяльністю банків з метою підтримки фінансової стабільності та ліквідності банківської системи. До цього часу проблемою залишається значний обсяг інформації, що подається банками до наглядових органів, що ускладнює роботу банків і вимагає додаткових витрат на її формування.

Третій потік – інформація, що спрямовується окремим суб'єктам. Ці дані, як правило, мають вузько специфічний напрямок, виконують певну мету та обмежені. Так, для зовнішніх користувачів (засоби масової інформації) готується спеціальна публічна звітність, для податкових

та статистичних органів використовуються стандартні форми звітності (декларації тощо), для контрагентів банку, рейтингових агентств, владних структур пропонується обмежене коло інформації залежно від цілей. Відмітимо, що до суб'єктів третього блоку належать самі банки, які вивчають діяльність банків-конкурентів.

Таким чином, використання всіх показників, що формуються із зовнішніх та внутрішніх джерел, дозволяє створити в кожному банку цілеспрямовану систему інформаційного забезпечення, яка орієнтується як на прийняття стратегічних рішень, так і на ефективне поточне та оперативне управління формуванням та використанням прибутку банку.

4.2. ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЯК ДЖЕРЕЛО ІНФОРМАЦІЇ ПРО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

Фінансова звітність розкриває узагальнену інформацію щодо фінансового стану банку, результатів його діяльності та руху грошових коштів. Таким чином, можна стверджувати, що фінансова звітність комплексно відображає результати банківського менеджменту в банку та може використовуватися для аналізу його ефективності, а також для планування (коригування) стратегії управління банком у середньостроковій та довгостроковій перспективах.

Відповідно до статті 70 Закону України “Про банки та банківську діяльність” банк повинен публікувати квартальну фінансову звітність у газеті “Урядовий кур’єр” чи “Голос України” протягом місяця, наступного за звітним кварталом. Банк також зобов’язаний публікувати річну фінансову звітність (скориговану з урахуванням впливу інфляції) і річну консолідовану фінансову звітність материнського банку (скориговану з урахуванням впливу інфляції), підтвержені аудитором, не пізніше 1 червня наступного за звітним року у зазначених вище офіційних виданнях. Таким чином, фінансова звітність є повністю публічною, що підвищує її значення з точки зору контролю за ефективністю банківського менеджменту.

Основним нормативним документом, який визначає правила складання та подання форм фінансової звітності та приміток банками України, є інструкція “Про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України”, затверджена постановою Правління НБУ від 27.12.2007 № 480 (далі Інструкція № 480) [39]. Даним документом передбачено необхідність складання окремих видів фінансової звітності банків (табл. 4.2).

Отже, банки можуть скласти чотири види фінансової звітності: квартальну, річну, консолідовану та з урахуванням впливу інфляції.

Консолідовану фінансову звітність складають материнські банки, включаючи до власної фінансової звітності показники інших юридичних осіб – учасників консолідованої групи. З точки зору банківського менеджменту консолідована звітність може використовуватися для здійснення контролю за ефективністю управління фінансовою або фінансово-промисловою групою. Оскільки консолідована звітність складається лише з річної періодичністю, вона може використовуватися лише для розробки (коригування) стратегічних планів групи.

Таблиця 4.2

Структура форм фінансової звітності банків

Вид звітності	Склад фінансової звітності
Квартальна	Баланс
	Звіт про фінансові результати
	Примітки до квартальної звітності
Річна	Загальна інформація про діяльність банку
	Баланс
	Звіт про фінансові результати
	Звіт про рух грошових коштів
	Звіт про власний капітал
	Примітки до річної звітності
Консолідована	Загальна інформація про діяльність банку
	Консолідований баланс
	Консолідований звіт про фінансові результати
	Консолідований звіт про рух грошових коштів
	Консолідований звіт про власний капітал
	Примітки до консолідованої звітності
З урахуванням впливу інфляції	Річна фінансова звітність з урахуванням впливу інфляції
	Консолідована фінансова звітність з урахуванням впливу інфляції

Таким чином, найбільш важливими видами фінансової звітності, з точки зору її використання у процесі управління банком, можна вважати квартальну та річну звітність.

Порядок складання квартальної фінансової звітності банків визначається главою 3 інструкції “Про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України”. Банк складає та подає квартальну фінансову звітність разом із супровідним листом у складі:

- звіту “Баланс”;
- звіту про фінансові результати;

- примітки “Зобов’язання банку, які обліковуються на позабалансових рахунках”;
- примітки “Рахунки довірчого управління”;
- примітки “Окремі показники діяльності банку”.

У супровідному листі до квартальної фінансової звітності банк зазначає інформацію про виявлені помилки та пов’язані з ними коригування, а також дає пояснення подій та операцій, які є важливими для розуміння змін у фінансовому стані після дати останньої річної звітності. Також банк повинен розкривати інформацію про будь-які події або операції, які є суттєвими для розуміння поточного квартального періоду (наприклад, зміна облікової політики, характер і суми статей, що впливають на активи, зобов’язання, капітал або на потоки грошових коштів, які не є типовими).

Необхідно зазначити, що квартальний баланс містить більш деталізовану інформацію порівняно з річним. Деталізація відбувається за такими напрямками: визначається валютна структура активів і пасивів, деталізується строкова та клієнтська структура кредитного та депозитного портфелів, зазначаються резерви за активними операціями банку. Також у кварталному балансі більш детально розкрито структуру власного капіталу банку.

У кварталному звіті про фінансові результати враховуються дані за станом на кінець поточного кварталу наростаючим підсумком за поточний фінансовий рік до дати звітності та порівняльні дані за станом на кінець зіставленого кварталу попереднього фінансового року. Структура квартального звіту про фінансові результати несуттєво відрізняється від структури річного звіту.

Примітки до фінансової звітності складаються на підставі даних синтетичного та аналітичного бухгалтерського обліку банку та є невід’ємною складовою фінансової звітності. Примітки до фінансової звітності – це додаткова інформація для розкриття та уточнення суми, суті та класифікації операції, до якої вони належать.

За принципом повноти висвітлення фінансова звітність повинна містити всю інформацію про фактичні і потенційні наслідки операцій і подій, яка може вплинути на управлінські рішення. Таким чином, у примітках до фінансових звітів слід розкривати інформацію, що містить додатковий аналіз статей звітності, потрібний для забезпечення її зрозумілості та доречності.

Зокрема, розкривається інформація про склад активів і пасивів, доходів і витрат, позабалансових зобов’язань, операцій з довірчого управління, а також основні принципи і методи облікової політики банку (материнського банку) та її зміни протягом звітного періоду, а також

інша інформація, розкриття якої вимагається національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку та Міжнародними стандартами бухгалтерського обліку.

Інформація, наведена у примітці “Зобов’язання банку, які обліковуються на позабалансових рахунках”, відображає взяті на себе банком позабалансові зобов’язання, які можуть впливати на обсяг і структуру фінансових ризиків (насамперед ліквідності та кредитного), що впливають на банк.

Довірче управління – це операції банків з управління власністю та виконання інших послуг в інтересах та за дорученням клієнтів на правах довіреної особи. У примітці “Рахунки довірчого управління” відображаються джерела формування ресурсів за довірчими операціями банків та напрямки розміщення коштів банком на правах довіреної особи.

Найбільш комплексно відображає результати управління банком примітка “Окремі показники діяльності банку”, яка містить розраховані та нормативні значення більшості економічних нормативів, визначених Інструкцією про порядок регулювання діяльності банків в Україні, затвердженою постановою Правління НБУ від 28.08.2001 № 368. Також у даній примітці досить детально розкриваються показники, що характеризують якість кредитного портфеля банку: обсяги кредитного портфеля та резервів у розрізі класифікованих кредитних операцій відповідно до постанови Правління НБУ від 06.07.2000 № 279. Крім того, в ній зазначається рентабельність активів банку, прибутковість акцій та власники істотної участі. У додатку Д наведено примітку “Окремі показники діяльності банку” (за станом на 01.04.2010) одного із банків України, що входить до групи найбільших.

Річна фінансова звітність складається банками – юридичними особами – відповідно до вимог глави 4 інструкції “Про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України”. Як видно з таблиці 4.2, річна звітність банку складається з трьох основних частин: загальної інформації про діяльність банку; форм фінансової звітності: баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал; приміток до фінансової звітності.

У пункті 2.2 Інструкції № 480 визначено структуру інформації про банк (загальної інформації про діяльність банку), яку необхідно розкривати у річній фінансовій звітності. Зокрема, розкривається інформація щодо таких аспектів діяльності банку:

- найменування, місцезнаходження та організаційно-правова форма;
- стратегічна мета, спеціалізація (якщо така є) та основні види діяльності;

- опис кожного сегмента контрагентів;
- злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення;
- управління ризиками: структура системи управління ризиками в банку та основні завдання її складових; функції, підзвітність служби ризик-менеджменту; перелік ризиків, які ідентифікує банк у своїй діяльності; перелік ризиків, які є найбільшими на думку банку, стратегія банку щодо таких ризиків; наявність планів безперервної діяльності та/або на випадок кризових обставин (зазначити, за якими ризиками);
- інформація про те, чи є банк на звітну дату тимчасовим учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб;
- платоспроможність банку (використовуються коефіцієнти, що встановлені інструкцією “Про порядок регулювання діяльності банків в Україні”, затвердженою постановою Правління НБУ від 28.08.2001 № 368);
- корпоративне управління: організаційна структура, склад, відповідальність, функції спостережної ради, правління, виконавчих комітетів, корпоративна культура;
- частка керівництва в акціях та істотна участь у банку;
- інша інформація, розкриття якої передбачено МСФЗ (міжнародними стандартами фінансової звітності) та національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку.

Для дослідження структури приміток до річної фінансової звітності банків їх доцільно розглядати у розрізі таких груп:

- примітка 1 “Облікова політика банку” складається з 23 підпунктів, які розкривають облікову політику банку та деталізують методики обліку окремих операцій та видів діяльності банку;
- примітка 2 “Економічне середовище, в умовах якого банк здійснює свою діяльність”, надає опис основних макроекономічних параметрів розвитку економіки України та визначає їх вплив на фінансовий стан і результати діяльності банку;
- примітка 3 “Перехід на нові та переглянуті стандарти та тлумачення, що забезпечують контекст, в якому слід читати стандарти” розкриває перелік та тлумачення міжнародних стандартів фінансової звітності, які застосовуються банком; а також визначає вплив зазначених стандартів на облікову політику банку та статті балансу і звіту про фінансові результати;
- примітки 4–27 деталізують зміст статей річного балансу;
- примітки 28–35 уточнюють зміст статей річного звіту про фінансові результати;

- примітки 36–46 розкривають додаткову інформацію, що не наведена у формах фінансової звітності, зокрема характеризують фінансові ризики банку. Структуру та порядок формування приміток 36–46 наведено в додатку 14 до Інструкції № 480.

Кожен банк має зазначати свої особливості щодо діяльності й обліку і, за потреби, може створювати додаткові примітки.

Як зазначалося вище, найбільшу групу (з 4 до 27) становлять примітки, що деталізують зміст статей річного балансу банку. Примітки з 5 до 10 включно та примітка 15 характеризують вкладення грошових коштів банків у різноманітні фінансові активи (насамперед кредити та цінні папери). У даних примітках розкривається інформація щодо якості активів та обсягу сформованих резервів на покриття кредитного ризику. Примітки 18–25 деталізують структуру джерел фінансових ресурсів банку та можуть використовуватися при аналізі ліквідності банку. Примітки 26 та 27 характеризують структуру та джерела формування власного капіталу банку.

Примітки 28–35 деталізують зміст статей річного звіту про фінансові результати. Зокрема, примітка 28 характеризує структуру процентних доходів і витрат і повинна враховуватися при аналізі процентного ризику банку. Примітки 36–46 розкривають інформацію (насамперед щодо ризиків), не наведену у фінансових звітах, але обов'язкову для оприлюднення.

З точки зору повноти та рівня деталізації інформації щодо оцінки ризиків банку, найбільш важливим є зміст примітки 37 “Управління фінансовими ризиками”, в якій банк описує цілі, політику та процеси управління основними фінансовими ризиками: кредитним, валютним, процентним, географічним та ліквідності. Банк також розкриває методи, використані для оцінки зазначених ризиків, а також результати проведеної оцінки.

У межах аналізу валютного ризику розкривається структура активів і зобов'язань банку у розрізі основних валют та наводиться валютна позиція банку. Також передбачається оцінка можливої зміни фінансового результату та власного капіталу в результаті потенційних змін обмінних курсів.

Для аналізу процентного ризику активи та зобов'язання відображаються за балансовою вартістю за датами перегляду процентних ставок. Також наводиться аналіз чутливості банку до процентного ризику: визначається, як потенційні зміни ринкових ставок впливатимуть на його прибуток. Крім того, наводяться середньозважені процентні ставки у розрізі основних складових активів і зобов'язань банку.

У таблиці 4.3 наведено окремі показники примітки 37 одного із банків України, що входить до групи найбільших.

**Зміна фінансового результату внаслідок можливих змін
обмінних курсів, тис. грн.**

№ пор.	Найменування статті	На звітну дату 2009 року	На звітну дату 2008 року
		вплив на прибуток / (збиток)	вплив на прибуток / (збиток)
1	Зміцнення долара США на 3 %	(45 759)	(923)
2	Послаблення долара США на 3 %	45 759	923
3	Зміцнення євро на 5 %	(17 078)	41
4	Послаблення євро на 5 %	17 078	(41)
5	Зміцнення фунта стерлінгів на 6 %	51	10
6	Послаблення фунта стерлінгів на 6 %	(51)	(10)
7	Зміцнення інших валют	32	69
8	Послаблення інших валют	(32)	(69)

Зазначені показники ілюструють можливість використання примітки 37 для оцінки змін фінансового результату та власного капіталу банку внаслідок обґрунтовано можливих змін обмінних курсів, що використовувалися на звітну дату, за незмінності всіх інших змінних характеристик. Вплив на капітал валютних курсів відбувається через зміни в прибутках та збитках. Банк розраховує розмір впливу на капітал через складання звіту щодо аналізу чутливості портфеля фінансових інструментів до можливої зміни валютних курсів.

Враховуючи рівень коливань середнього щомісячного офіційного курсу гривні до іноземних валют протягом 2009 року та виходячи з поточної макроекономічної ситуації, банком визначено прогнозовані межі волатильності основних валют. Банк очікує, що протягом 2010 року середня волатильність курсу гривні до основних вільно конвертованих валют становитиме: до долара США – 3 %, до євро – 5 %, до фунта стерлінгів – 6 %, до інших валют – 5 %. Для оцінки чутливості портфеля фінансових інструментів до можливої зміни валютних курсів за 2008 рік для всіх валют було прийнято рівень волатильності 5 %, як було відображено у річному звіті за 2008 рік.

Враховуючи дані таблиці 4.3, можна зробити висновок, що даний банк за станом на 31.12.2008 мав коротку валютну позицію щодо долара США та довгу позицію за всіма іншими видами валют. В абсолютному значенні найбільшою була валютна позиція щодо долара США. Як наслідок, при реалізації сценарію зміцнення долара США щодо

гривні на 5 % банк отримає збиток у сумі 923 тис. грн., що також призведе до зменшення його капіталу. При зміцненні щодо гривні інших валют буде спостерігатися незначний позитивний вплив на фінансовий результат та капітал банку. За умови реалізації протилежного сценарію (послаблення валют щодо гривні) будуть спостерігатися зворотні наслідки.

За звітний рік (за станом на 31.12.2009) банк суттєво змінив структуру та значення своїх валютних позицій. По-перше, за станом на звітну дату в банку істотно зросло абсолютне значення валютної позиції у доларах США: менші коливання ринкових курсів (3 % порівняно з 5 % за попередній період) спричиняють вплив на фінансовий результат в обсязі, який на 44 836 тис. грн. більший, ніж у попередньому періоді. По-друге, змінилося значення (з довгої на коротку) валютної позиції банку в євро та зріс її абсолютний обсяг, що призвело до збільшення на 17 036 тис. грн. її впливу на фінансовий результат банку.

У додатку Е наведено оцінку процентного ризику на підставі аналізу чутливості до зміни процентних ставок: змін ринкової вартості інструментів і портфелів у результаті загальної зміни кривої дохідності на певну кількість базисних пунктів. Відповідно до методики даного банку, розглядаються сценарії, що передбачають зсув всієї кривої на 1 процентний пункт (+/-100 базисних пунктів). Оцінки враховують процентний ризик за всіма позиціями банку для інструментів з фіксованою та плаваючою процентною ставкою. У процесі розрахунків передбачається окремий аналіз фінансових інструментів у гривні, євро та доларах США.

При реалізації сценарію підвищення ринкових процентних ставок на 1 процентний пункт (+100 базисних пунктів) спостерігатиметься негативний вплив на прибуток та капітал за інструментами на вимогу та строком менше 1 місяця (табл. В.1). Однак даний негативний вплив буде компенсований прибутком, який банк отримає за інструментами строком більше 1 місяця. У підсумку, при реалізації даного сценарію, банк отримає прибуток 21 566 тис. грн. Позитивний вплив збільшення ставок обумовлений переважанням процентних активів над процентними зобов'язаннями. При реалізації протилежного сценарію (-100 базисних пунктів) банк отримає збиток 21 566 тис. грн., що спричинить відповідне зменшення власного капіталу (табл. В.2).

З метою розкриття інформації щодо управління ліквідністю у примітці 37 наводиться аналіз фінансових активів і зобов'язань за строками погашення на основі очікуваних строків погашення за звітний та попередній рік. Також зазначається чистий розрив як різниця між фінансовими активами та фінансовими зобов'язаннями в розрізі строків.

З метою розкриття географічного ризику наводиться структура активів і зобов'язань банку у розрізі резидентності контрагентів: Україна, ОЕСР та інші країни.

Таким чином, користувачі фінансової звітності (менеджери банку, клієнти та контрагенти, регулятор та ін.) можуть комплексно оцінити ефективність діяльності банку та якість управління ризиками. Однак використання фінансової звітності в цілях банківського менеджменту суттєво обмежується значним періодом (квартал або рік) формування звітних даних. Дана проблема вирішується на основі використання управлінської звітності.

4.3. ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ ДЛЯ ПЛАНУВАННЯ, ОРГАНІЗАЦІЇ, АНАЛІЗУ ТА КОНТРОЛЮ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасних умовах проблема забезпечення високоякісного інформаційного потоку для всіх рівнів менеджменту, спрямованого на прийняття виважених управлінських рішень, постає практично перед кожним банком. Фінансовий облік не має можливості забезпечити оперативною інформацією всіх керівників підрозділів, відповідальних за конкретні сфери банківського бізнесу та види діяльності. Саме тому належним чином сформована та організована система управлінського обліку – це дієвий та ефективний засіб удосконалення діяльності банку, реалізації тактичних і стратегічних цілей, оперативного вирішення проблем, які виникають у процесі банківської діяльності.

Вперше термін “внутрішньогосподарський управлінський облік” (від англ. “management accounting”) в українському законодавстві було вжито в 1999 році в законі “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” і визначено як систему обробки та підготовки інформації про діяльність підприємства для внутрішніх користувачів у процесі управління підприємством [40].

Терміни “управлінський облік” та “управлінська звітність”, поряд з іншими видами бухгалтерського обліку та звітності з позиції банківської діяльності, розкриваються у Положенні про організацію бухгалтерського обліку і звітності в банківських установах України, затверженому постановою Правління НБУ від 30.12.98 № 566 [41].

Загальні методологічні підходи та принципи організації процесу формування показників управлінської звітності в банках України визначені у Методичних рекомендаціях щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України [33].

Принциповим, на наш погляд, є затвердження даного документа саме у формі рекомендацій. Отже, Національний банк не втручається у сферу внутрішнього управління банком, а лише рекомендує до впровадження методологічні та методичні підходи щодо оптимізації інформаційного забезпечення банківського менеджменту.

Наведемо декілька визначень управлінського обліку, що висвітлюють погляди науковців на цей термін (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Визначення управлінського обліку в літературних джерелах

№ пор.	Автор	Визначення змісту управлінського обліку
1	С. Голов [42]	Процес виявлення, виміру, накопичення, аналізу, підготовки, інтерпретації та передавання інформації, яку використовує управлінська ланка для планування, оцінки та контролю всередині організації й забезпечення відповідного підзвітного використання ресурсів
2	Л. Нападовська [43]	Інтегрована система підготовки та забезпечення різних рівнів управління інтерпретованою відповідним чином інформацією для ефективного планування, контролю та прийняття управлінських рішень
3	Н. Орхидовська [44]	Облік не фактичної величини майна, витрат та доходів, стану розрахунків і зобов'язань, а облік факторів, обставин та умов, що впливають на виробничо-господарську та фінансову діяльність підприємства
4	Ю. Шумило [45]	Сукупність аналітичних даних, які збираються, оброблюються та подаються для всіх рівнів управлінців підприємства у зручній регламентованій формі з метою ефективного управління витратами

Усі наведені у таблиці 4.4 визначення мають право на існування, оскільки управлінський облік можна розглядати з різних точок зору – як інструмент, механізм, функцію, процес, інформаційну систему.

Управлінський облік ми пропонуємо розглядати як процес підготовки ключової інформації та формування спеціалізованих звітів, необхідних для прийняття управлінських рішень у конкретному організаційно-функціональному структурному підрозділі банку та в банку в цілому.

Для більш повного розуміння сутності управлінського обліку необхідно розглянути його відмінності від системи фінансового обліку (додаток Ж).

Як бачимо, управлінський облік спрямований на майбутнє, у зв'язку з чим поєднується з плануванням, а фінансовий, навпаки, реєструє факти і господарські операції, що вже відбулися. Фінансовий облік чітко регламентований за строками, змістом та формою подання інформації, управлінський – не регулюється загальноприйнятими стандартами.

В управлінському обліку зосереджується увага на конкретних сегментах діяльності (видах продуктів, послуг, сегментах ринку, рівнях управління, центрах відповідальності, напрямках та видах діяльності), а не на діяльності банку в цілому, як у фінансовому обліку. Управлінський облік, на відміну від фінансового, не є обов'язковим, і керівництво банку самостійно приймає рішення щодо його організації. Управлінський облік, як правило, децентралізований, а фінансовий ведеться централізовано окремим підрозділом.

Поряд із зазначеними відмінностями, між управлінським і фінансовим обліком є й спільні риси: обидва спираються на концепцію відповідальності в управлінні господарськими об'єктами, їх інформація слугує для прийняття рішень, хоча і різної спрямованості.

Необхідно відзначити, що фінансовий і управлінський облік взаємозалежні, оскільки базуються на одній і тій же інформації про діяльність суб'єкта, яка реєструється й групується по-різному. Для цілей управлінського обліку інформація, що наведена у фінансовій звітності, може деталізуватися або, навпаки, показники фінансової звітності можуть бути узагальненням розрахунків, використовуваних у системі управлінського обліку. Дані фінансового обліку можуть слугувати базою для складання управлінських звітів (наприклад, бюджетів) або, навпаки, потреби менеджерів можуть визначити спосіб формування інформації у фінансовому обліку (наприклад, система аналітичних рахунків).

Схематично цей взаємозв'язок зображено на рисунку 4.2.



Рис. 4.2. Взаємозв'язок фінансового та управлінського обліку

Метою управлінського обліку є формування достатнього обсягу інформації для задоволення потреб усіх груп користувачів за мінімально допустимих витрат на її отримання.

Об'єктивну необхідність управлінського обліку можна обґрунтувати за допомогою схеми, що зображена на рисунку 4.3.

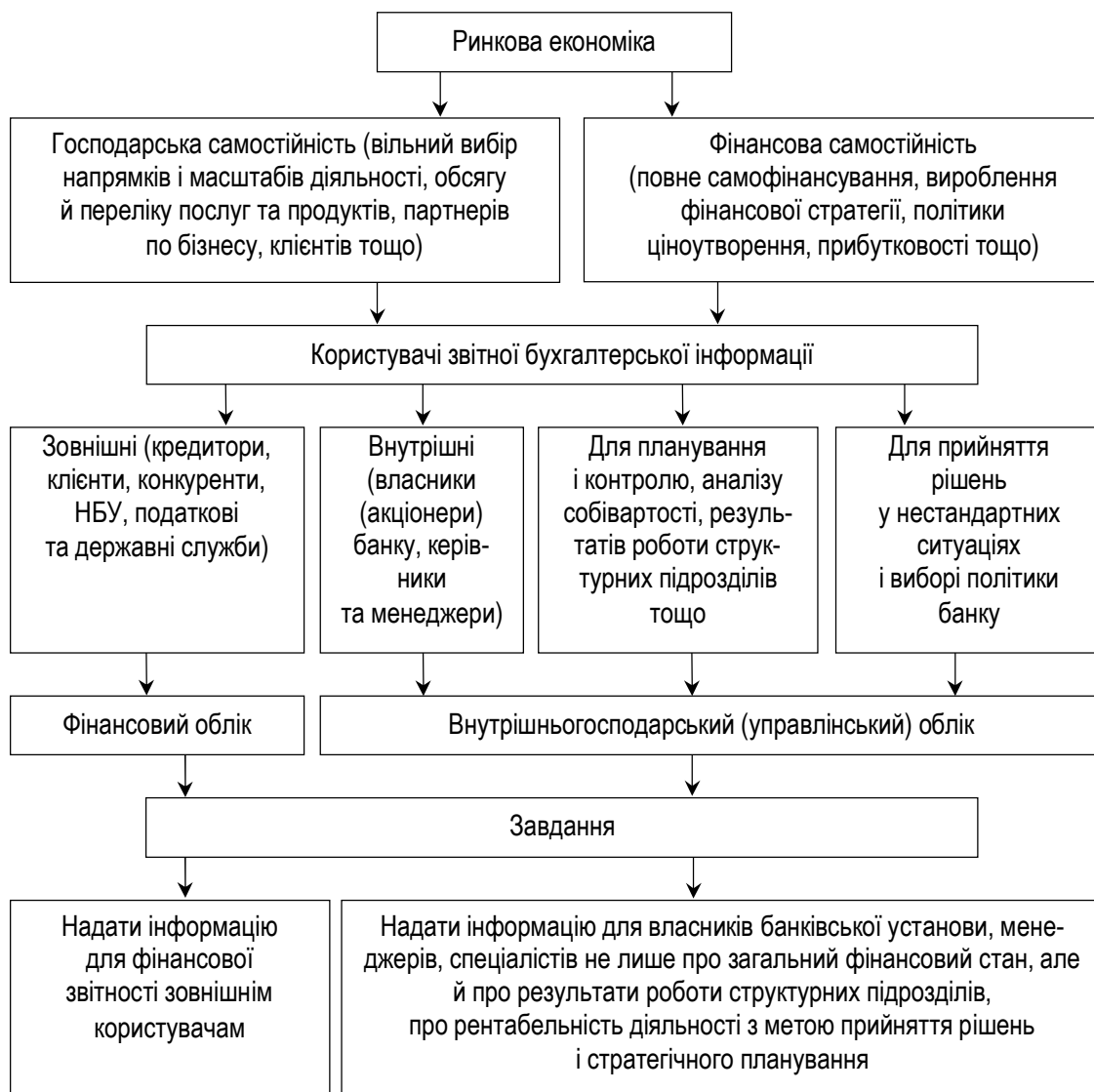


Рис. 4.3. Об'єктивна необхідність управлінського обліку в ринкових умовах

Виходячи з цього постановка управлінського обліку в банку повинна бути спрямована на вирішення таких задач:

- побудова оптимального для банку процесу планування і бюджетування;
- оперативний контроль прибутковості в розрізі окремих продуктів, напрямів бізнесу, підрозділів (враховуючи філії);
- оперативний контроль структури активів і пасивів (за обсягами і строками), контроль рівня ризиків і достатності капіталу;
- прийняття управлінських рішень на основі оперативної та достовірної інформації як про окремі операції, так і щодо стану справ у банку в цілому;

- моделювання наслідків здійснення тих чи інших операцій, проведення аналізу “що – якщо”;
- удосконалення процесів прийняття рішень щодо ціноутворення продуктового ряду;
- оптимізація неопераційних витрат банку.

Функції управління та інформація, що забезпечує їх здійснення, дозволяють сформулювати функції управлінського обліку:

- інформаційна – забезпечення керівників всіх рівнів управління інформацією, яка необхідна для поточного планування, контролю та прийняття оперативних управлінських рішень. Внутрішні користувачі користуються банківською звітністю з метою розробки стратегії розвитку та планування майбутніх операцій, оптимізації використання ресурсів, оцінки ефективності фінансових програм. Причому для прийняття правильних і своєчасних управлінських рішень їм необхідна оперативніша й детальніша, ніж дані фінансової й статистичної звітності, інформація. Саме такі дані систематизуються в процесі управлінського обліку в банку;
- комунікаційна – формування інформації, яка є засобом внутрішнього комунікаційного зв'язку між рівнями управління і різними структурними підрозділами одного рівня;
- контроль-оперативний контроль і оцінка результатів діяльності внутрішніх підрозділів та установи банку в цілому в досягненні мети;
- прогнозна – перспективне планування і координування розвитку банку в майбутньому на підставі аналізу та оцінки фактичних результатів діяльності.

Кожна функція є однаково важливою, і навмисне виокремлення однієї з них призведе до недостатньої обґрунтованості інформації, що, у свою чергу, може негативно позначитися на результатах діяльності банку.

Ефективна організація управлінського обліку – актуальна проблема кожного банку, незалежно від його масштабів та особливостей діяльності, адже повнота і своєчасність інформації про поточний стан, вчасно прийняті управлінські рішення сприяють оперативному маневруванню ресурсами, успішному подоланню ускладнень, які можуть виникати в процесі роботи.

Управлінський облік не може бути організований за одним шаблоном. Основними факторами, що визначають систему управлінського обліку в банку і які необхідно враховувати при її формуванні, є:

- розмір та організаційна структура банку. Система управлінського обліку банку повинна бути адекватною масштабам його діяльності

і надавати можливість виявляти фінансові та кількісні результати діяльності підрозділів і реалізації банківських продуктів;

- наявність і види віддалених підрозділів. Банк з розвинутою мережею філій повинен приділяти більшу увагу проблемам формування трансфертних цін. Для оцінки діяльності додаткових офісів, що працюють на одному балансі з головним банком, розробляються принципи віднесення на ці офіси як доходів, так і витрат. Функціонування мережі банкоматів та обмінних пунктів, що виконують однотипні операції, супроводжується розрахунком та постійним контролем точки безбитковості;
- модель бюджетування, що використовується в банку. Моделі бюджетування різняться підходами до розподілу між центрами відповідальності доходів від надання послуг, вартості використаних при здійсненні операцій ресурсів і загальноадміністративних витрат;
- можливості програмного забезпечення. Якщо програмне забезпечення не дозволяє отримувати необхідну для управління інформацію, його слід замінити, але витрати на його оновлення можуть мати значний вплив на кінцевий результат діяльності, внаслідок чого деякі банки відкладають цей захід.

На сучасному етапі процес впровадження управлінського обліку в банках умовно можна поділити на три етапи:

1. *Методологічний* – передбачає конкретизацію моделі управлінського обліку, яка залежатиме від завдань, вирішення яких покликана забезпечити створювана облікова система. Необхідно враховувати вимоги керівництва, що спрямовані на реалізацію поставлених завдань, та виділити такі функції управлінського обліку, які б забезпечили їх виконання. При формуванні моделі необхідно враховувати принципи управлінського обліку, оскільки успішне впровадження моделі забезпечує дотримання цих принципів.

Методологія управлінського обліку складається з таких методик:

- оцінка прибутковості та ефективності діяльності;
- планування, бюджетування, аналіз результатів і прогнозування діяльності;
- контроль і складання відповідних форм управлінської звітності;
- підготовка інформації для прийняття стратегічних управлінських рішень.

2. *Методичний* – характеризується підбором елементів методу управлінського обліку, які забезпечують формування необхідної інформації для прийняття належних управлінських рішень. Методом управлінського обліку є сукупність прийомів і способів, за допомогою яких відображаються об'єкти управлінського обліку в інформаційній системі банку (рис. 4.4).

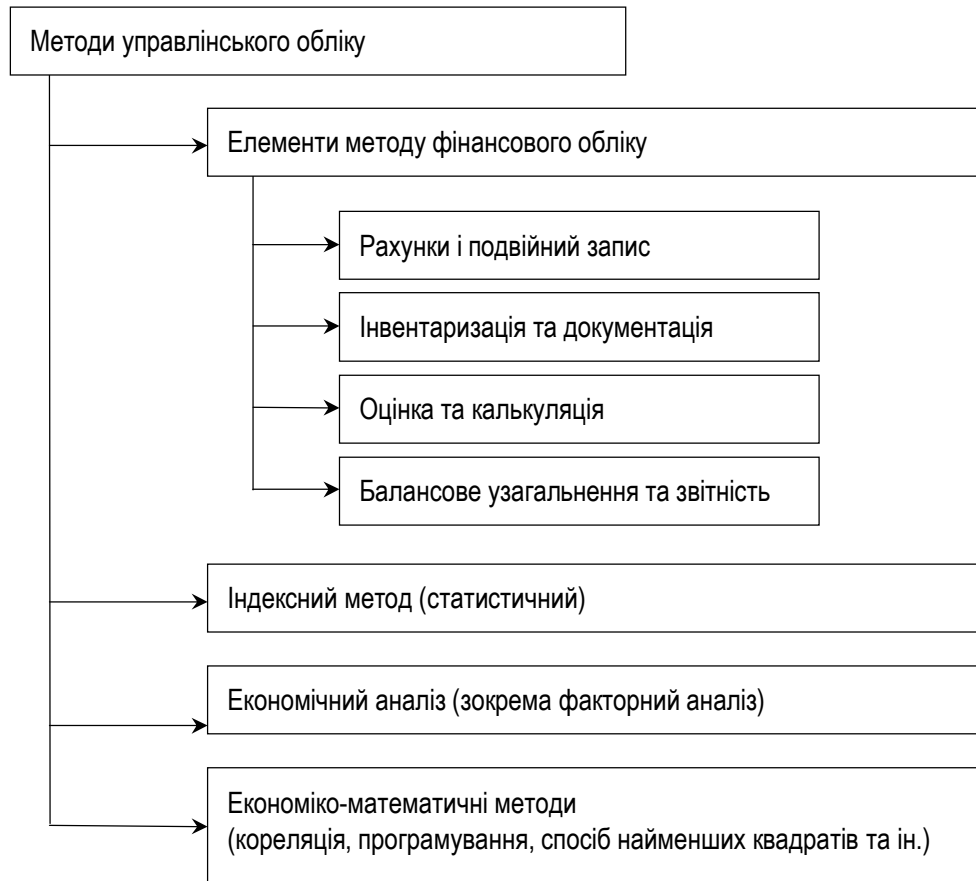


Рис. 4.4. Основні методи управлінського обліку

3. *Технічний* – передбачає визначення кола осіб і розмежування обов’язків між вказаними працівниками, які будуть збирати та опрацювати інформацію управлінського обліку.

Для побудови ефективної системи управлінського обліку в банку необхідно:

- оцінити організаційну структуру з точки зору її оптимальності (наскільки забезпечується взаємозв’язок між підрозділами; чи досягає банк поставлених цілей за даної організаційної структури);
- реорганізувати структурні підрозділи (у разі необхідності);
- сформувати фінансову структуру банку;
- створити внутрішній план рахунків для управлінського обліку (систематизація і кодування рахунків з максимальною їх деталізацією);
- розробити методикку внутрішнього розподілу ресурсів і трансфертного ціноутворення;
- розробити методикки аналізу діяльності окремих структурних підрозділів банку та центрів відповідальності та забезпечити систематичне проведення аналізу;

- розробити форми внутрішньої управлінської звітності, визначити строки її подання та відповідальних осіб;
- створити механізм матеріального стимулювання та штрафних санкцій.

При організації управлінського обліку слід керуватися такими принципами:

- задоволення потреб користувачів різних рівнів управління в необхідній для прийняття рішень інформації. Управлінський облік повинен бути організований для всіх рівнів управління – оперативного, тактичного та стратегічного;
- узагальнення інформації за центрами відповідальності. Обов'язковим у зведеному обліку є відображення власних витрат центру відповідальності, трансфертних цін на ресурси та послуги, рівня прибутку;
- контроль за обсягами надання послуг, власними витратами та прибутком кожного центру відповідальності з використанням планів і бюджетів. Побудова обліку витрат відповідно до організаційної структури повинна дозволити пов'язати діяльність і відповідальність конкретних осіб з результатами роботи всього банку. У цьому випадку важливим є принцип відповідності бюджетів центрів відповідальності зведеним бюджетам по банку в цілому.

У розділі IV “Методичних рекомендацій щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України” [33] наводяться підходи щодо формування управлінської звітності банків. Зокрема, визначено такі рекомендації щодо формування системи управлінської звітності:

- управлінська звітність містить фінансові, операційні та інші нефінансові показники діяльності банку за різними об'єктами управління;
- формування управлінської звітності ґрунтується на даних управлінського обліку, ризик-менеджменту, інших служб;
- банку доцільно регулярно складати повний пакет управлінської звітності та щонайменше раз на місяць подавати його виконавчому органу банку;
- з метою здійснення поточного управління ризиками та операційною діяльністю готуються спеціальні (щоденні, щотижневі, щомісячні) управлінські звіти;
- управлінська звітність має надавати змогу порівнювати фактичні дані із запланованими, перевіряти фактично досягнуті результати на відповідність установленій меті та цілям діяльності банку, вчасно виявляти значні відхилення, бути достатньою для проведення регулярного моніторингу основних показників діяльності;

- пакет управлінської звітності формується за ієрархічним принципом, тобто форми управлінської звітності найвищого рівня є найменш деталізованими; форми управлінської звітності нижчого рівня містять більш докладну інформацію стосовно відповідних об'єктів управління;
- керівництво відповідних служб має отримувати інформацію щодо результатів центрів відповідальності, продуктів (груп продуктів) і клієнтів (груп клієнтів), за які вони відповідають;
- формат і склад звітів узгоджуються з виконавчим органом банку та відповідними керівниками;
- вищим рівнем у структурі управлінської інформації є управлінська звітність, яка готується для виконавчого органу банку;
- органу управління банку періодично (щонайменше раз на квартал) доцільно отримувати узагальнену управлінську звітність;
- інформація, що надаватиметься органу управління банку, має розкривати всі основні показники діяльності банку та забезпечувати їх доступне та однозначне трактування.

Також у даному розділі методичних рекомендацій визначено показники, які повинна відображати управлінська звітність:

- фактичний фінансовий результат і фінансовий стан, а також показники ефективності за об'єктами управління;
- результати управління ризиками та управління активами й пасивами (у тому числі ліквідністю);
- планові та бюджетні показники за об'єктами управління, а також відхилення фактичних результатів діяльності від плану, бюджету, внутрішніх лімітів;
- результати моніторингу стратегічних основних показників діяльності за об'єктами управління;
- інші показники та результати діяльності, що пов'язані з продажем банківських продуктів і послуг у розрізі об'єктів управління;
- результати та ефективність управління матеріальними і трудовими ресурсами банку та їх аналіз.

У банку може виникнути потреба підготовки та надання керівництву додаткової інформації, необхідної для прийняття стратегічних управлінських рішень. По-перше, дана інформація може розкривати можливість реалізації інвестиційних проектів: інвестування в основні засоби, асоційовані та дочірні компанії; відкриття філій та ін. По-друге, може виникнути потреба у наданні управлінської звітності для аналізу альтернативних варіантів діяльності банку: розробка нових або модифікація наявних продуктів; рішення щодо розвитку або припинення діяльності банку у певному напрямку.

Таким чином, ключовою ідеєю управлінської звітності є формування певної системи показників у розрізі об'єктів управління, насамперед центрів відповідальності. Формування управлінської звітності у розрізі банківських продуктів і клієнтів дає можливість підвищити ефективність управління, однак потребує значних фінансових витрат і здійснення комплексу організаційних заходів.

У методичних рекомендаціях зазначається, що для центрів витрат складається внутрішній звіт про фінансові результати в межах витрат, інші звіти. Для центрів прибутку складаються внутрішній баланс і звіт про фінансові результати, інші звіти. Внутрішній баланс містить дані про активи та пасиви, які контролюються центром прибутку, зокрема й ті, які умовно продаються (купуються) в межах функціонування системи трансфертного ціноутворення (внутрішні активи та пасиви). Внутрішній звіт про фінансові результати містить дані про доходи, витрати та фінансовий результат, які належать до центру відповідальності, зокрема внутрішні процентні доходи та витрати, які виникають у результаті умовної купівлі-продажу ресурсів за трансфертними цінами.

На основі даних поточного обліку для кожного центру відповідальності регулярно складається звіт про виконання бюджету. Зміст звіту центру відповідальності залежить від виду центру та показників, що використовуються для оцінки його діяльності. У процесі складання агрегованої звітності звіти підпорядкованих центрів відповідальності послідовно включаються у звіти тих центрів відповідальності, до складу яких вони входять.

Розглянемо особливості формування показників управлінської звітності у розрізі центрів відповідальності на основі аналітичної форми управлінської звітності, що використовується для оцінки ефективності функціонування територіально відокремлених безбалансових відділень банку (далі – ТВБВ). У додатку 3 наведено результати оцінки діяльності безбалансового відділення одного із вітчизняних банків (для спрощення застосовуватимемо далі умовну назву – ТВБВ № 3). Оцінка здійснена за квітень 2010 року, тобто використано балансові показники за станом на 30.05.2010, а дані щодо доходів і витрат за період з 01.05.2010 до 30.05.2010. Аналітична форма містить деякі балансові показники, дані звіту про фінансові результати та розрахункові фінансові показники. Необхідно зазначити, що переважна більшість показників формується автоматично з операційного дня банку за допомогою додаткових параметрів управлінського обліку, але деякі дані обліковуються централізовано та коригуються за результатами звітного місяця аналітиками банку (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

Перелік коригувань показників діяльності ТВБВ № 3

Назва статті	Розшифровка	ТВБВ № 3
Карткові рахунки до запитання	Середньомісячні залишки на карткових рахунках до запитання в гривнях	94 165
	Середньомісячні залишки на карткових рахунках до запитання у валюті	8
	Усього	94 173
Коригування інших пасивів	Сальдо умовних доходів за попередні місяці	0
	Інші статті (вказуються конкретні назви статей коригувань)	–
	Усього	0
Коригування інших активів	Сальдо умовних витрат за попередні місяці	–
	Інші статті (вказуються конкретні назви статей коригувань)	–
	Усього	0
Умовний результат від операцій з готівкою і валютообмінних операцій	Від валютообмінних операцій	1 345
	Від операцій з готівкою	0
	Від операцій з банкоматами та ПОС-терміналами	689
	Усього	2 034
Коригування операційних небанківських витрат та витрат на сплату податків	За нарахованою амортизацією	2 454
	За заробітною платою	14 769
	За відрахуваннями до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб	–
	За податками	–
	За витратами на рекламу	–
	За витратами на інкасацію	–
	Інші статті (вказуються конкретні назви статей коригувань)	–
	Усього	17 223
Інші коригування фінансового результату	За відрахуваннями в резерви	–
	Інші статті (вказуються конкретні назви статей коригувань)	–
	Усього	0

Враховуючи дані, наведені в таблиці 4.5 та в додатку 3, можна визначити, на які показники аналітичної форми впливають коригування: карткові рахунки до запитання – 94 173 грн. (рядок 1.2), умовний результат від операцій з готівкою та валютообмінних операцій – 2 034 грн. (рядок 29), коригування операційних небанківських витрат і витрат на сплату податків – 17 223 грн. (рядок 34). Таким чином, при оцінці

діяльності відділення банку враховуються усі операційні та неопераційні доходи і витрати та трансфертний результат.

Загальний обсяг проданих (куплених) відділенням ресурсів (рядок 17 + рядок 18), які є об'єктом трансфертного ціноутворення, розраховується як сума залучених відділенням пасивів (рядок 6) та інвестиційних ресурсів головного банку (рядок 37) за мінусом активів (рядок 14). Розподіл ресурсів на “мінливі” (рядок 17) та “стабільні” (рядок 18) здійснюється за методом структурування активів і пасивів залежно від їх строковості.

Методика трансфертного ціноутворення передбачає можливість встановлення керівництвом філії окремих трансфертних ставок для куплених і проданих відділенню ресурсів та їх диференціацію у розрізі валют. Трансфертні ставки доводяться щомісячно головним банком.

Використовуючи зазначені фактичні трансфертні ціни, розраховано умовні витрати ТВБВ № 3 за придбання “мінливих” – 234,07 грн. (рядок 21) та “стабільних” – 6 180,44 грн. (рядок 22) ресурсів. Визначені трансфертні витрати є результатом недостатності власних “мінливих” ресурсів відділення на суму 126 073,87 грн. (рядок 17) та недостатності власних “стабільних” ресурсів на суму 276 957,87 грн. (рядок 18). Дані щодо дисбалансів ресурсів (чистого грошового потоку) наведені в цілому по національній та іноземній валютах у гривневому еквіваленті. Розрахований трансфертний результат використовується для визначення суми процентних доходів (рядок 23), процентної маржі (рядок 24), операційного прибутку (рядок 31) та фінансового результату звітного періоду (рядок 35). Таким чином, фінансовий результат діяльності ТВБВ № 3 за квітень 2010 року – збиток у розмірі 4 927,59 грн.

Враховуючи результати наведеного вище дослідження, можна зробити висновок, що управлінський облік і звітність є основними елементами інформаційного забезпечення банківського менеджменту.

4.4. ХАРАКТЕРИСТИКА ФОРМ СТАТИСТИЧНОЇ ЗВІТНОСТІ, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

Для забезпечення можливості виконання НБУ своїх функцій, що визначені Законом України “Про Національний банк України”, впроваджено систему статистичної звітності банків. Банки надають НБУ статистичну звітність за такими основними напрямками: кредитні та депозитні операції; операції з іноземною валютою та цінними паперами; касові операції; звітність для складання платіжного балансу.

Статистична звітність переважно використовується структурними підрозділами НБУ для здійснення нагляду за діяльністю банків та їх регулювання в межах чинного законодавства. Статистична звітність також може використовуватися менеджерами вищої та середньої ланок банку з метою реалізації функцій щодо управління банком, окремими його підрозділами або напрямками діяльності.

Складання і подання статистичної звітності до НБУ регламентується Правилами організації статистичної звітності, що подається до Національного банку України, затвердженими постановою Правління НБУ від 19.03.2003 № 124 [46], що визначають перелік та зразки форм статистичної звітності, а також порядок їх заповнення, періодичність складання та терміни їх подання до Національного банку України.

За станом на 01.06.2010 банки подавали до НБУ сімдесят три форми статистичної звітності, кожна з яких тією чи іншою мірою може використовуватися для цілей банківського менеджменту (додаток И).

Для управління активами та пасивами доцільно використовувати форми статистичної звітності, які комплексно відображають результати здійснення активних і пасивних банківських операцій у їх взаємозв'язку (див. додаток И). Насамперед до них доцільно віднести статистичні баланси: форма № 1Д (щоденна) “Баланс банку” та форма № 10 (місячна) “Оборотно-сальдовий баланс банку”, які передбачають надання інформації за залишками за балансовими рахунками, рахунками доходів і витрат і позабалансовими рахунками на звітну дату.

Дані форми № 1Д “Баланс банку” (щоденна) можуть використовуватися менеджерами банку для проведення оперативного аналізу та вжиття заходів щодо усунення виявлених недоліків. Зведена інформація подається в розрізі кодів валют і кодів країн. У формі звіту (колонка 1 “Рахунки”) активні та пасивні рахунки відображаються окремо у чіткій послідовності за планом рахунків – у розрізі рахунків четвертого порядку, груп, розділів; а також за позабалансовими рахунками – у розрізі рахунків четвертого порядку та груп. При формуванні даних враховується інформація за всіма класами рахунків, крім 8-го. Залишки за операціями, що здійснюються в іноземній валюті, відображаються в колонках 4, 5, 7, 8 у гривневому еквіваленті із застосуванням офіційного валютного курсу, встановленого НБУ.

Форма № 10 “Оборотно-сальдовий баланс банку” передбачає надання інформації за оборотами та вихідними залишками за балансовими рахунками, рахунками доходів і витрат та позабалансовими рахунками за звітний місяць.

Обороти за операціями, що здійснюються в іноземній валюті, та залишки за ними під час формування звіту на паперових носіях відображаються в гривневому еквіваленті. Перерахування сум в іноземній

валюти за оборотами в гривневий еквівалент проводиться щоденно із застосуванням офіційного валютного курсу, встановленого НБУ на дату здійснення операцій. Перераховані суми оборотів у гривневому еквіваленті накопичуються щоденно.

У колонках 3–5, 10–12 відображаються обороти, у колонках 17–19 – вихідні залишки за операціями з резидентами. Аналогічно в колонках 6–8, 13–15 відображаються обороти, а в колонках 20–22 – вихідні залишки за операціями з нерезидентами. Для заповнення колонок використовуються дані аналітичного обліку, які вибрані для рахунків, що мають відповідні параметри валюти та резидентності контрагента.

Для комплексної оцінки ефективності управління фінансовими ризиками банку доцільно використовувати щомісячну форму звітності № 611 “Звіт про дотримання економічних нормативів та лімітів відкритої валютної позиції”, яка має вигляд таблиці з 4 рядків (відображають фактичні значення нормативів або кількість порушень нормативних значень за звітний період) та 24 колонок (відображають дані у розрізі окремих нормативів і лімітів).

Кредитні операції займають найбільшу частку у структурі активів вітчизняних банків та є їх основним джерелом доходів. Відповідно, важливість статистичної інформації щодо управління кредитною діяльністю банку є беззаперечною. Склад форм звітності, що використовуються для управління кредитними операціями, можна визначити за додатком И.

Форма № 310-Д “Звіт про суми і вартість кредитів (у процентах річних)” надається щоденно і складається з двох частин:

- перша частина – інформація щодо сум і процентних ставок за кредитами, що фактично надані (продовжені) іншим банкам за день, а також отримані (продовжені) від інших банків за день та обліковуються на рахунках класу 1 (розділи 15 “Кошти в інших банках” та 16 “Кошти інших банків”);
- друга частина – інформація щодо сум і процентних ставок за кредитами, що фактично надані або продовжені банками за день таким групам клієнтів: суб’єктам господарювання, органам державної влади, небанківським фінансовим установам і фізичним особам. Дані операції обліковуються на рахунках класу 2 (розділ 20 “Кредити, що надані суб’єктам господарювання”, 21 “Кредити, що надані органам державної влади”, 22 “Кредити, що надані фізичним особам”, 26 “Кошти клієнтів банку” – лише за наданими кредитами овердрафту). Кредитні операції у даній формі також групуються за строками та резидентністю клієнтів банку.

Щомісячна форма № 321 “Звіт про вимоги за наданими кредитами (класифікація за контрагентами і рахунками)” містить дані про вимоги за наданими кредитами та нарахованими доходами за кредитами у розрізі видів економічної діяльності, інституційних секторів економіки, строків погашення згідно з укладеними договорами (початкових строків), категорією ризику, видів індивідуального споживання за цілями (тільки для контрагентів фізичних осіб), організаційно-правових форм господарювання, кодів валют, кодів країн та видів забезпечення кредиту.

Порядок формування резервів для покриття можливих втрат за кредитними операціями, а також обсяг і структура сформованих резервів відображаються у формах № 302 та 604.

Інформація з форми № 302 “Звіт про класифіковані кредитні операції та сформовані резерви за кредитними операціями” (щомісячна) використовується для визначення заборгованості за кредитними операціями, відповідно до якої нараховується резерв на можливі втрати. Дані подаються в розрізі наданих кредитів, гарантій і розміщених депозитів.

Розподіл кредитної заборгованості за категоріями ризику (стандартні, під контролем, субстандартні, сумнівні, безнадійні) здійснюється відповідно до методики, викладеної у Положенні про порядок формування та використання резерву для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями банків, затверджене постановою Правління НБУ від 06.07.2000 № 279 (далі – Положення № 279). Класифікація кредитної заборгованості проводиться за допомогою параметрів аналітичного обліку на підставі рішень кредитного комітету банку, який зобов’язаний розглядати кредитний портфель для оцінки кредитних ризиків за станом на перше число місяця. У даній формі розподіл кредитної заборгованості здійснюється додатково за параметрами: резидентність, тип контрагента, вид кредиту.

Щомісячна форма № 604 “Звіт про формування резерву на відшкодування можливих втрат за кредитними операціями” також розроблена відповідно до Положення № 279. У ній вся заборгованість за кредитними операціями поділяється на категорії за ступенями ризику (стандартна, під контролем, субстандартна, сумнівна, безнадійна) та подається в розрізі кредитних операцій у гривнях та в іноземній валюті, а також за однорідними споживчими кредитами. У свою чергу, кредити в іноземній валюті поділяються на дві групи: з позичальниками, в яких є джерела надходження валютної виручки, та з позичальниками, в яких немає таких джерел. Крім того, у формі наводяться дані щодо обсягів і видів забезпечення, на суму якого буде зменшуватися валовий

кредитний ризик при розрахунку резерву. Також зазначається розрахункова й фактично сформована сума резервів і різниця між даними показниками.

Під час складання розділу I звіту “Категорії кредитних операцій за ступенем ризику” враховується заборгованість за всіма видами кредитних операцій, крім тих операцій, за якими не формується резерв (за коштами, що розміщені банком на умовах субординованого боргу; за позабалансовими зобов’язаннями з кредитування, за якими банк не повинен надавати кошти за першою вимогою контрагента та ін.). У розділі II звіту “Кошти, що розміщені на кореспондентських рахунках”, наводиться інформація щодо залишків на кореспондентських рахунках банку в розрізі банків за групами відповідно до рейтингу країни.

Протягом 2009 року НБУ розроблено та впроваджено додаткові щомісячні форми статистичної звітності, що характеризують якість кредитного портфеля банків:

- форма № 653 “Звіт про кількість кредитних договорів та обсяги заборгованості”;
- форма № 655 “Звіт про кількість реструктуризованих кредитних договорів та обсяги заборгованості”;
- форма № 658 “Звіт про заборгованість за кредитними операціями, за якими мали місце прострочення платежів за основним боргом та/або нарахованими доходами”.

Управління процесом використання ресурсів також передбачає управління інвестиційним портфелем банку. Зазначений вид банківської діяльності відображається у двох основних формах статистичної звітності банків: № 391 та 691.

Щомісячна форма № 391 “Звіт про стан портфеля цінних паперів (за класифікаціями контрагентів і рахунків)” містить дані про обсяги придбаних цінних паперів у розрізі сформованих портфелів: торговий, на продаж, до погашення, інвестиції в асоційовані компанії. Крім того, інформація надається у розрізі секторів економіки, емітентів, кодів валют і початкових строків погашення.

Щомісячну форму № 691 “Звіт про операції банків з цінними паперами та сформовані під них резерви за звітний місяць” розроблено з метою отримання інформації за операціями з цінними паперами відповідно до вимог нормативно-правових актів НБУ, що визначають порядок здійснення бухгалтерського обліку операцій з цінними паперами та порядок формування резервів для зменшення їх корисності. Форма заповнюється окремо за кожним портфелем цінних паперів, у ній

відображається інформація за операціями з цінними паперами банку за звітний період, у тому числі:

- балансова вартість цінних паперів на початок звітного періоду;
- рух цінних паперів у портфелях банку, що відбувся за звітний місяць;
- зміни в балансовій вартості за звітний період;
- сума очікуваного відшкодування за цінними паперами та сума фактично сформованих резервів з часу їх придбання.

Далі проаналізуємо порядок розкриття інформації у формах статистичної звітності, які стосуються управління зобов'язаннями та ліквідністю банку.

У щоденній формі № 350Д “Звіт про суми і вартість депозитів (у процентах річних)” депозитні операції групуються за строками та резидентністю клієнтів банку, обсяг пролонгованих депозитів визначається окремо.

Під час складання I розділу звіту “Операції на міжбанківському ринку” враховуються суми і вартість депозитів (у процентах річних), що фактично розміщені та пролонговані в інших банках за день, а також фактично залучені та пролонговані від інших банків за день і обліковуються на рахунках класу 1 (розділ 15 “Кошти в інших банках” і розділ 16 “Кошти інших банків”).

При складанні II розділу “Операції з клієнтами” враховуються суми і процентні ставки за строковими депозитами бюджету, небанківських фінансових установ, суб’єктів господарювання та фізичних осіб, а також коштами на вимогу (вкладами) фізичних осіб, що фактично залучені та пролонговані за день банками і обліковуються на рахунках класу 2 (розділи 25 “Кошти бюджету та позабюджетних фондів України”, 26 “Кошти клієнтів банку”).

У щомісячній формі № 360 “Звіт про зобов’язання за залученими коштами (за класифікаціями контрагентів і рахунків)” містяться дані про зобов’язання за залученими коштами та нарахованими витратами в розрізі операцій щодо залучення коштів на рахунки та операцій щодо залучення коштів за іменними ощадними (депозитними) сертифікатами. Крім того, інформація розкривається окремо за переказними та іншими коштами. Також передбачається надання даних про зобов’язання за залученими коштами в розрізі видів економічної діяльності, інституційних секторів економіки, строків погашення (початкових) згідно з укладеними договорами, організаційно-правових форм господарювання, кодів валют і кодів країн.

Для підтримки ліквідності банки повинні резервувати частину залучених ресурсів на кореспондентському рахунку в НБУ, що контролюється за допомогою форми № 381 “Довідка про залучені кошти та

їх залишки на кореспондентському рахунку” (щомісячна). У ній зазначається сума залучених коштів у розрізі валют; сума обов’язкових резервів згідно з установленими нормативами; фактична сума залишків коштів на кореспондентському рахунку банку в НБУ. Також зазначається сума обов’язкових резервів, що має зберігатися на кореспондентському рахунку банку щоденно. Далі визначається відхилення фактичної суми залишків на кореспондентському рахунку від розрахункової суми резервів і кількість випадків недорезервування коштів.

Управління процесом формування ресурсів банку також містить управління капіталом банку, інформація щодо результатів управління яким відображається у статистичній звітності за двома основними напрямками: визначення порядку врахування субординованого боргу до регулятивного капіталу банку та розкриття даних щодо учасників банку.

Форма № 610 “Інформація про врахування субординованого боргу до розрахунку капіталу банку” (щодакдна) передбачає надання банками інформації про врахування субординованого боргу до розрахунку капіталу банку згідно з розділом III Інструкції № 368. Дані у формі зазначаються відповідно до укладених угод з інвесторами про залучення коштів на умовах субординованого боргу та фактичної суми коштів, що обліковується за балансовим рахунком 3660 “Субординований борг банку” та за балансовим рахунком 3661 “Облігації, емітовані банком, на умовах субординованого боргу”.

Форма № 643 “Звіт про афілійованих осіб банку” надається щоквартально Департаменту нормативно-методологічного забезпечення банківського регулювання та нагляду. Звітність за формою банків III та IV груп надсилається Центральною розрахунковою палатою відповідним територіальним управлінням Національного банку України. Терміни “афілійована особа” та “істотна участь” у цій формі вживаються згідно зі статтею 2 Закону України “Про банки і банківську діяльність”. Перелік афілійованих осіб банку визначається банком самостійно.

Форма № 670 “Звіт про двадцять найбільших учасників банку” (щоквартальна) містить перелік двадцяти найбільших учасників банку, склад яких визначається банком самостійно залежно від загальної частки учасника в статутному капіталі банку, якою він володіє (управляє) як прямо, так і опосередковано. Визначення найбільших учасників банку здійснюється за відсотком загальної частки учасника в статутному капіталі банку.

Інформація про двадцять найбільших учасників банку для складання звіту надається на підставі реєстру акціонерів (книги реєстрації учасників), який веде банк, або виписки з реєстру акціонерів, яку надає реєстратор за станом на перше число після звітного періоду.

У межах статистичної звітності банки надають значний обсяг інформації, яка розкриває результати управління операціями банку з іноземною валютою (див. додаток К).

Форма № 520 “Інформація про курс та обсяги операцій банку з купівлі та продажу безготівкової іноземної валюти” (щомісячна) подається у разі здійснення протягом операційного дня операцій з купівлі-продажу безготівкової іноземної валюти за безготівкову та готівкову національну валюту. Також у даному звіті відображаються проведені банками операції з купівлі-продажу іноземної валюти за іноземну валюту на міжбанківському валютному ринку України та міжнародних валютних ринках (конверсійні операції).

Форма № 521 “Інформація про курс та обсяги операцій з готівковою іноземною валютою” надається щоденно Департаменту валютного регулювання у разі здійснення протягом дня операцій з купівлі-продажу готівкової іноземної валюти за готівкову національну валюту у фізичних осіб (резидентів і нерезидентів), з відображенням у балансі.

Форма № 527 “Звіт про операції з банківськими металами” надається щомісячно департаменту валютного регулювання уповноваженими банками, які ввозили та вивозили, купували і продавали (з фізичною поставкою та без фізичної поставки) за безготівкову та готівкову національну валюту банківські метали в стандартних і мірних зливках, монети, вироблені з дорогоцінних металів, порошки банківських металів на валютному ринку України. Звіт не містить даних про внутрішньобанківські обороти. Платіжні монети (гривні), вироблені з дорогоцінних (банківських) металів, у звіті не відображаються.

Форма № 550 “Обороти за рахунками в іноземній валюті” надається щомісячно Департаменту валютного контролю та ліцензування і містить інформацію про обороти в іноземній валюті за місяць та їх гривневий еквівалент за всіма балансовими та позабалансовими рахунками (за дебетом і кредитом) з розподілом їх за операціями з резидентами і нерезидентами України та розшифруванням за кодами валют.

Форма № 552 “Звіт про надходження від нерезидентів та продаж безготівкової іноземної валюти” надається щоденно Департаменту валютного регулювання і складається з двох частин.

У першій частині банк надає інформацію про такі операції з безготівковою іноземною валютою:

- зарахування (надходження в Україну) на кореспондентські рахунки банку коштів в іноземній валюті на користь клієнтів банку та самого банку;
- зарахування (надходження в Україну) з рахунків філії банку, яка розташована за межами України, коштів в іноземній валюті на користь клієнтів банку;

- переказ коштів з рахунків лоро банків-нерезидентів на користь банку (або його клієнтів);
- продаж безготівкової іноземної валюти (в одній валюті) за безготівкову національну валюту.

У звіті відображаються суми надходжень від банків-нерезидентів за міжбанківськими кредитами (депозитами) та доходів в іноземній валюті на користь самого банку. Операції за системами міжнародних грошових переказів відображаються банками-агентами та принциповими членами платіжних систем за фактом зарахування коштів на кореспондентський рахунок банку за даними виписки системи. Операції за платіжними картками міжнародних платіжних систем відображаються за даними розрахунків, що підтверджуються кліринговими виписками міжнародних платіжних систем. Операції покриття за чеками відображаються за сумами, які надходять від емітентів на користь банку.

У другій частині форми відображаються загальні суми зарахованої або списаної банком іноземної валюти (у розрізі валют) за розподільчими рахунками суб'єктів господарювання за звітний операційний день (обороту для банків за балансовим рахунком 2603).

Отже, статистична звітність банків може використовуватися як підрозділами НБУ для виконання власних функцій, так і менеджерами банків для контролю за окремими напрямками діяльності банку та планування діяльності у майбутніх періодах.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Поняття банківського менеджменту можна розглядати, з одного боку, як напрямок діяльності та як орган управління (практична сторона), а з іншого – як науковий напрямок (теоретична сторона). Як орган управління банківський менеджмент являє собою комплекс структурних підрозділів, на які покладені функції управління банком. Керівники таких структур є менеджерами. Банківський менеджмент – наука про системи управління всіма аспектами діяльності банку для досягнення його стратегічних цілей і забезпечення фінансової стійкості та надійності.
2. Як система економічного управління банківський менеджмент являє собою сукупність організаційно-структурної підсистеми (об'єкт і суб'єкт управління), функціональної підсистеми (інструменти управління), підсистеми забезпечення, ефективна взаємодія яких спрямована на досягнення цілей функціонування банку. Використання механізму банківського менеджменту спрямоване на вирішення конкретних проблем взаємодії в реалізації соціально-економічних, технологічних, соціально-психологічних завдань, що виникають у процесі банківської діяльності. Механізм менеджменту об'єктивно зумовлений здійсненням банківської діяльності в ринкових умовах, коли результати управлінської і господарської діяльності одержують оцінку на ринку в процесі обміну.
3. Банківський менеджмент за напрямками діяльності поділяють на фінансовий та організаційний. Перша сфера охоплює питання, пов'язані з управлінням фінансовими процесами, що перебувають у компетенції банку. Другий напрямок діяльності стосується проблем організації та управління колективом, створення організаційних структур і систем забезпечення діяльності банку.
4. Організаційний менеджмент банку спрямовано на вирішення проблем раціональної організації й управління колективом, створення організаційних структур і систем забезпечення діяльності банку. Основними принципами організаційного процесу в банку є: 1) функціональна побудова; 2) відповідність меті банку; 3) ієрархія владних повноважень і рівнів організації; 4) спільні й координовані дії; 5) раціоналізація управління; 6) цілісність і відповідність умовам зовнішнього середовища; 7) забезпечення контролю; 8) регламентація

діяльності персоналу; 9) забезпечення оперативною і достатньою інформацією.

Органами управління банку є загальні збори учасників, спостережна рада, правління (рада директорів) банку. Органом контролю банку є ревізійна комісія та внутрішній аудит банку.

5. Поняття фінансового менеджменту в банку можна розглядати, з одного боку, як напрямок діяльності і як орган управління (практична сторона), а з іншого – як науковий напрямок (теоретична сторона).

Як напрямок діяльності або форма підприємництва фінансовий менеджмент являє собою діяльність, сферою застосування якої є фінансові ринки (валютний, цінних паперів, кредитний, золота). Сутність фінансового менеджменту виражається в обміні фінансових (грошових) ресурсів на фінансових ринках між продавцями і покупцями.

Як орган управління фінансовий менеджмент являє собою комплекс структурних підрозділів, на які покладені функції управління фінансами. Керівники таких структур є фінансовими менеджерами.

Як науковий напрямок або система економічного управління фінансовий менеджмент містить теоретичні питання управління фінансами та організації фінансової діяльності в банку.

Фінансовий менеджмент є однією з підсистем менеджменту в банку і об'єднує в собі низку взаємозв'язаних функцій: фінансове планування, фінансовий аналіз, фінансовий контроль.

6. Однією з передумов забезпечення стабільного функціонування та розвитку вітчизняних банків і банківської системи в цілому, підвищення їх конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому фінансових ринках, посилення взаємодії банків із реальним сектором економіки є розвиток корпоративного управління.

Корпоративне управління в банківських організаціях – це керівництво їх діяльністю, що здійснюється радами директорів і менеджерами вищої ланки та визначає методи, за допомогою яких банки встановлюють цілі свого бізнесу, до яких належить і створення вартості для власників банків; здійснюють 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.

Від створення належної системи корпоративного управління в банківському секторі виграють всі зацікавлені сторони: банки підвищать ефективність своєї діяльності; банківська система в цілому залучить нових вкладників, позичальників, інвесторів та інших контрагентів; акціонери банків одержать упевненість у забезпеченні захисту та підвищенні прибутковості своїх інвестицій; держава зможе отримати підтримку банківського сектора у своїх зусиллях по зміцненню конкурентоспроможності національної економіки та боротьбі з шахрайством і корупцією; суспільство в цілому скористається плодами збільшення суспільного багатства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Немцов, В. Д. Менеджмент організацій [Текст] : навч. посібник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сімок. – К : УВПК, Екс об, 2000. – 392 с.
2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф / пер. с англ. ; СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
3. Загородній, А. Г. Фінансовий словник [Текст] / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, Т. С. Смовженко. – 2-ге вид., випр. та доп. – Львів : Центр Європи, 1997. – 576 с.
4. Уткин, Э. А. Риск-менеджмент [Текст] : учебник / Э. А. Уткин. – М. : Экмос, 1998. – 288 с.
5. Економічний словник-довідник [Текст] / за ред. д-ра екон. наук, проф. С. В. Мочерного. – К. : Феміна, 1995. – 368 с.
6. Панова, Г. С. Кредитная политика коммерческого банка [Текст] / Г. С. Панова. – М. : ДИС, 1997. – 464 с.
7. Гамза, В. А. Безопасность коммерческого банка [Текст] : учебно-практическое пособие / В. А. Гамза, И. Б. Ткачук. – М. : Издатель И. И. Шумилова, 2000. – 216 с.
8. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності [Текст] : Закон України від 05.04.2007 № 877-V // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2007. – № 29. – Ст. 389.
9. Про стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності [Текст] : Закон України від 01.12.2005 № 3164-IV // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2007. – 29. – Ст. 389.
10. Найт, Ф. Риск, неопределенность и прибыль [Текст] / Ф. Найт ; пер. с англ. – М. : Дело, 2003. – 360 с.
11. Мелкумов, Я. С. Экономическая оценка эффективности инвестиций [Текст] / Я. С. Мелкумов. – М. : ИКЦ “ДИС”, 1997. – 367 с.
12. Бахчиева, М. Н. Страхование имущества предприятия как элемент комплексной системы управления рисками [Текст] / М. Н. Бахчиева // Управление финансовыми рисками, 2005. – № 3. – С. 5–16.
13. Хаймурзина, Н. З. Подходы к определению понятия “риск” [Текст] / Н. З. Хаймурзина // Экономические науки: Ученые записки. – Ульяновск : Ульяновский государственный университет, 2003. – Ч. 1. – Выпуск 7. – С. 76–79.
14. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України [Електронний ресурс] :

- постанова Правління НБУ від 02.08.2004 № 361. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>. – Загол. з екрана.
15. Управління банківськими ризиками [Текст] : навч. посіб. / Л. О. Примостка, П. М. Чуб, Г. Т. Карчева та інші ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. О. Примостки. – К. : КНЕУ, 2007. – 600 с.
 16. Замков, О. О. Математические методы в экономике [Текст] : учебник / О. О. Замков, А. В. Толстопятенко, Ю. Н. Черемных. – 2-е изд. – М. : Дело и Сервис, 1999. – 368 с.
 17. Тихомирова, А. В. Управление финансовыми ресурсами [Текст] / А. В. Тихомирова. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 403 с.
 18. Альгин, А. П. Риск и его роль в общественной жизни [Текст] / А. П. Альгин. – М. : Дело и Сервис, 1989. – 119 с.
 19. Бланк, И. А. Основы финансового менеджмента [Текст] : в 2 т. / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 1999. – Т. 2. – 512 с.
 20. Ястремський, О. І. Основи теорії економічного ризику [Текст] : навч. посіб. / О. І. Ястремський. – К. : Артєк, 1997. – 248 с.
 21. Економічний ризик: ігрові моделі [Текст] : навч. посіб. / В. В. Вітлінський, П. І. Верчено, А. С. Сігал, Я. С. Наконечний ; за ред. д-ра екон. наук, проф. В. В. Вітлінського. – К. : КНЕУ, 2002. – 446 с.
 22. Донець, Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання [Текст] : навч. посіб. / Л. І. Донець. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
 23. Игнатов, А. В. Оценка и управление банковскими рисками [Текст] : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / Игнатов А. В. – Абакан, 2002. – 153 с.
 24. Івченко, І. Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій [Текст] : навч. посіб. / І. Ю. Івченко. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 344 с.
 25. Івченко, І. Ю. Економічні ризики [Текст] : навчальний посібник / І. Ю. Івченко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004.
 26. Андреева, Т. Є. Ризик у ринковій економіці [Текст] : навч. посіб. / Т. Є. Андреева, Т. Е. Петровська. – Харків : Бурун Книга, 2005. – 128 с.
 27. Сорока, П. М. Економічні та фінансові ризики [Текст] : навч. посіб. для дистанційного навчання / П. М. Сорока, Б. П. Сорока ; за наук. ред. О. Д. Гудзинського. – К. : Університет “Україна”, 2006. – 266 с.
 28. Бланк, И. А. Управление финансовыми рисками [Текст] / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 2005. – 600 с.

29. Малашихина, Н. Н. Риск-менеджмент [Текст] : учебное пособие / Н. Н. Малашихина, О. С. Белокрылова. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2004. – 320 с.
30. Вагизова, В. Коммерческий банк в системе корпоративного управления и контроля [Текст] / В. Вагизова // Банковский менеджмент. – 2007. – № 3. – С. 37–43.
31. Міщенко, В. Удосконалення корпоративного управління в банківській сфері [Текст] / В. Міщенко // Банківська справа. – 2006. – № 2. – С. 13–25.
32. Про банки і банківську діяльність [Електронний ресурс] : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>. – Заголовок з екрана.
33. Методичні рекомендації щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України [Електронний ресурс] / Затверджені постановою Правління НБУ від 06.09.2007 № 324. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>. – Заголовок з екрана.
34. Ольхова, Р. Г. Современный банк: от оценки рентабельности до особенностей системы управления доходностью [Текст] / Р. Г. Ольхова // Банковские услуги. – 2001. – № 7. – С. 3–47.
35. Селезнева, В. Ю. Механизм трансфертного ценообразования в многофилиальном коммерческом банке [Текст] / В. Ю. Селезнева // Экономический журнал ВШЭ. – 2002. – № 1. – С. 68–84.
36. Есенин, С. Финансовая модель банка на основе внутреннего ценообразования [Текст] / С. Есенин // Финансовая консультация. – 2002. – № 7–8. – С. 32–48.
37. Ольхова, Р. Определение центров ответственности на основе организационной структуры банка. Распределение доходов и расходов банка по центрам ответственности [Текст] / Р. Ольхова // Банковские услуги. – 2001. – № 7. – С. 15–33.
38. Про порядок складання і оприлюднення фінансової звітності банків України [Електронний ресурс] : Інструкція, затверджена постановою Правління НБУ від 27.12.2007 № 480. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>. – Заголовок з екрана.
39. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні [Електронний ресурс] : Закон України від 16.07.99 № 996-XIV. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>. – Заголовок з екрана.
40. Про організацію бухгалтерського обліку і фінансової звітності в банківських установах України [Електронний ресурс] : Положення, затверджене постановою Правління НБУ від 30.12.98 № 566 // Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>. – Заголовок з екрана.

41. Голов, С. Ф. Управлінський облік [Текст] : підручник / С. Ф. Голов. – К. : Лібра, 2004. – 704 с.
42. Нападівська, Л. Управлінський облік: суть, значення та рекомендації щодо його використання в практичній діяльності вітчизняних підприємств [Текст] / Л. Нападівська // Бухгалтерський облік та аудит. – 2005. – № 8–9 (спецвипуск). – С. 50–62.
43. Ордіховська, Н. Д. Модель впровадження системи управлінського обліку [Текст] / Н. Д. Ордіховська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2005. – № 12. – С. 157–161.
44. Шумило, Ю. О. Роль управлінського обліку в системі управління витратами [Текст] / Ю. О. Шумило // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 10. – С. 39–44.
45. Правила організації статистичної звітності, що подається до Національного банку України [Електронний ресурс] / [Затверджені постановою Правління НБУ від 19.03.2003 № 124]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>. – Заголовок з екрана.

Додаток А

Таблиця А.1

Класифікація ризиків за визначеними ознаками

Ознака	Види
Тип суб'єкта	- спеціалізовані; - галузеві; - універсальні
Характер обліку	- балансові; - позабалансові
Об'єкт	- ризик окремої операції; - ризик окремих видів діяльності; - ризик діяльності банку в цілому
Джерело виникнення	- зовнішні (систематичні, ринкові, що не залежать від діяльності банків); - внутрішні (специфічні, несистематичні, виникають у процесі діяльності банку)
Можливість страхування	- ризики, що страхуються; - ризики, що не страхуються
Характер прояву в часі	- постійні (ризики, притаманні для всього періоду операції та пов'язані з дією постійних факторів); - тимчасові (ризики, що виникають на окремих стадіях операції)
Рівень фінансових втрат	- допустимі ризики (ризик у межах втрати розрахункового прибутку); - критичні ризики (в межах розрахункової суми валового доходу); - катастрофічні ризики (втрата капіталу)
Метод розрахунку	- прості ризики (неможливо розділити на підвиди – інфляційний ризик); - складні ризики (складаються з комплексу ризиків – інвестиційний)
Сукупність інструментів	- індивідуальний ризик (ризик, притаманний окремим фінансовим інструментам); - портфельний ризик (ризик, притаманний комплексу фінансових інструментів, об'єднаних у портфель); - ризик, притаманний банківській діяльності в цілому
Можливість управління	- відкриті (не підлягають регулюванню); - закриті ризики (можливо знизити)

Ризики банківської діяльності

Група ризику	Клас ризику	Категорія ризику
Зовнішні	Ризики операційного середовища	<ul style="list-style-type: none"> - ризики стихійних лих; - ризики країни; - політичні ризики; - нормативно-правові ризики; - економічні ризики; - ризики конкуренції
Внутрішні ризики	Ризики управління	<ul style="list-style-type: none"> - ризики шахрайства; - ризики неефективної організації; - ризик нездатності керівництва приймати раціональні ризики; - ризик неефективності системи стимулювання працівників
	Ризик поставки фінансових послуг	<ul style="list-style-type: none"> - технологічний ризик; - стратегічний ризик; - ризик операційних або накладних витрат (ризик неефективності); - ризик впровадження нових продуктів і технологій
	Фінансові ризики	<ul style="list-style-type: none"> - кредитний ризик; - процентний ризик; - ризик ліквідності; - інвестиційний ризик; - валютний ризик; - ризик неплатоспроможності

Додаток Б

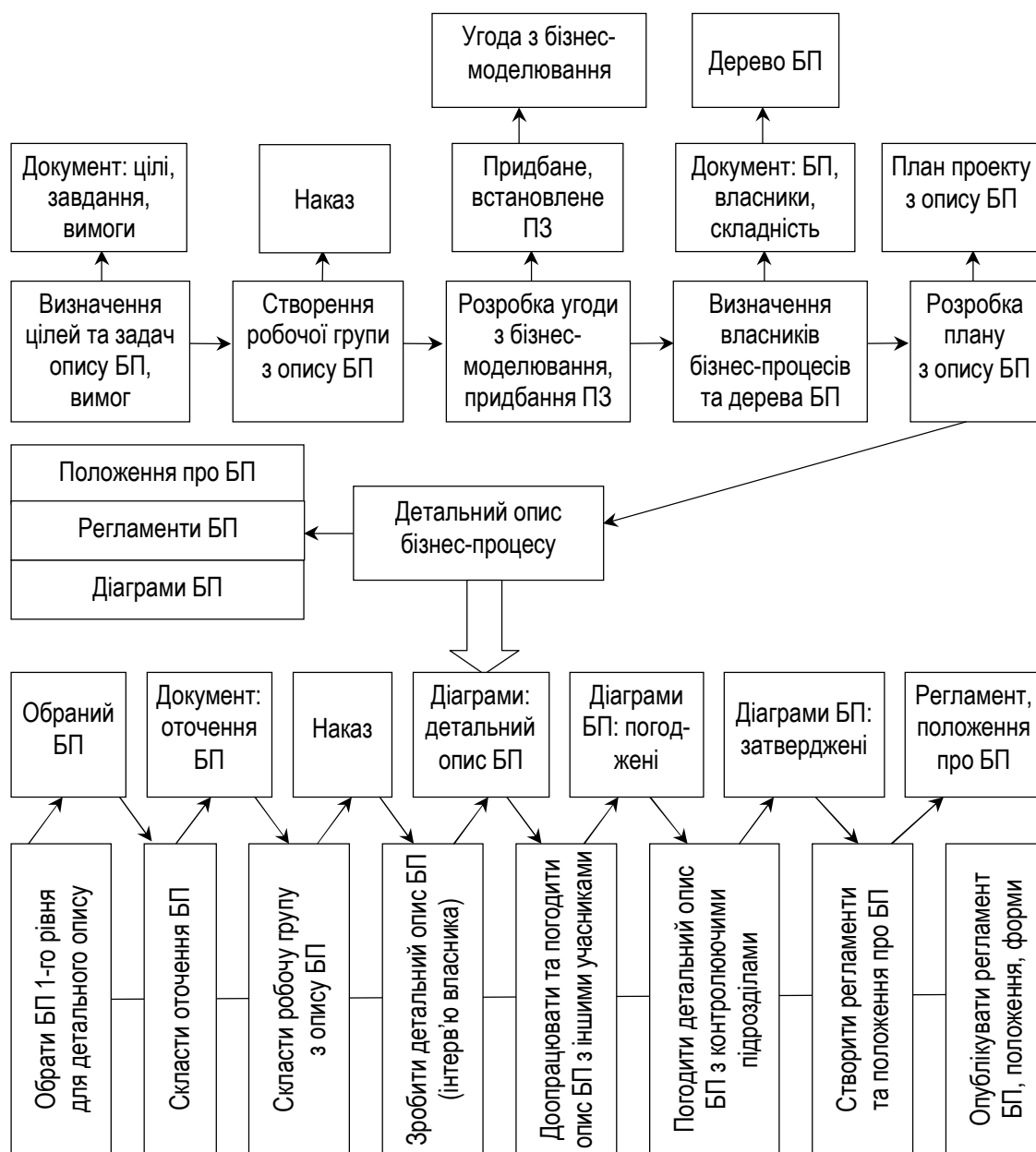


Рис. Б.1. Методика опису бізнес-процесів (БП)

Додаток В

Таблиця В.1

Дерево бізнес-процесів банку
на прикладі видачі споживчого кредиту

Основні бізнес-процеси				
Обслуговування фізичних осіб	РКО			
	Кредитування	Кредит	Оформлення і видача	Отримання і обробка заявки
				Оцінка заявника
				Видача кредиту
				Формування резерву
			Погашення	
		Споживчий кредит		
		Іпотечний кредит		
	Залучення депозитів			
	Інкасація			
БПК				
Інші				
Бізнес-процеси обслуговування				
Адміністративно-господарське забезпечення				
Безпека				
Юридичне забезпечення				
Внутрішній контроль				
Бухгалтерський облік і звітність				
ІТ – забезпечення та зв'язок				
Інші				
Бізнес-процеси управління				
Стратегічне управління				
Управління ризиками				
Управління персоналом				
Управління відділеннями				
Управління маркетингом				
Управління БП та розвитком				
Інші				

Додаток Г

Таблиця Г.1

База розподілу витрат центрів продуктів на банківські продукти

№ пор.	Тип банківського продукту	Група банківських продуктів	Банківські продукти	База розподілу
1	Кредити	юридичним особам	Коротко-, середньо- та довгострокові кредити, кредит на формування покриття документарного акредитива тощо	Час, який витрачено кожним бізнес-центром на участь у виробництві конкретного кредиту
		фізичним особам	Споживчий кредит, кредит іпотечний тощо	
2	Депозити	юридичним особам	Депозити до запитання, строкові депозити, накопичувальні вклади тощо	Кількість операцій у межах конкретного депозитного договору
		фізичним особам		
3	Валютні продукти	конверсійні	Готівкові та безготівкові валютні продукти	Кількість проведених операцій по продукту
		валютні рахунки клієнтів	Ведення поточних і строкових рахунків, ведення спеціальних транзитних рахунків тощо	
4	Розрахунково-касові продукти	касові	Касове обслуговування клієнтів	Кількість оброблених документів, кількість здійснених операцій у межах одного платежу
		розрахункові	Ведення розрахункових рахунків фізичних та юридичних осіб, ведення кореспондентських рахунків тощо	
5	Фондові	фондові клієнтські послуги	Посередницькі	Час, який витрачено кожним бізнес-центром на участь у виробництві конкретного продукту
			Трастові	
			Депозитарні	Кількість проведених операцій по продукту
6	Інші	довірче управління		Час, який витрачено кожним бізнес-центром на участь у виробництві конкретного продукту

Додаток Д

Таблиця Д.1

Примітка “Окремі показники діяльності банку” ПАТ “Банк 1”
за I квартал 2010 року

Рядок	Найменування рядка	На звітну дату	Нормативні показники
1	Регулятивний капітал банку, тис. грн.	2 222 437	не менше 74 194
2	Адекватність регулятивного капіталу, %	14,47	не менше 10 %
3	Співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів, %	10,91	не менше 9 %
4	Поточна ліквідність, %	85,16	не менше 40 %
5	Максимальний розмір кредитного ризику на одного контрагента, %	21,12	не більше 25 %
6	Великі кредитні ризики, %	178,99	не більше 800 %
7	Максимальний розмір кредитів, гарантій і поручительств, наданих одному інсайдеру, %	0,82	не більше 5 %
8	Максимальний сукупний розмір кредитів, гарантій і поручительств, наданих інсайдерам, %)	1,52	не більше 30 %
9	Рентабельність активів, %	0,31	x
10	Кредитні операції, що класифіковані як “стандартні”, тис. грн.	2 662 776	x
10.1	Сформований резерв за такими операціями (тис. грн.)	18 696	x
11	Кредитні операції, що класифіковані як “під контролем” (тис. грн.)	3 443 060	x
11.1	Сформований резерв за такими операціями, тис. грн.	33 158	x
12	Кредитні операції, що класифіковані як “субстандартні” (тис. грн.)	3 284 245	x
12.1	Сформований резерв за такими операціями, тис. грн.	375 902	x
13	Кредитні операції, що класифіковані як “сумнівні”, тис. грн.	2 338 526	x
13.1	Сформований резерв за такими операціями, тис. грн.	756 745	x
14	Кредитні операції, що класифіковані як “безнадійні”, тис. грн.	5 970 382	x
14.1	Сформований резерв за такими операціями, тис. грн.	5 002 554	x
15	Чистий прибуток на одну просту акцію, грн.	0,0	x
16	Сума сплачених дивідендів за ____ рік на одну:	–	x
16.1	Просту акцію	–	x
16.2	Привілейовану акцію	–	x
17	Перелік учасників (акціонерів) банку, які прямо та опосередковано володіють 10 і більше відсотками статутного капіталу банку	Swedbank AB (publ); Швеція – 752; пряма участь 99,9995 %	x

Додаток Е

**ОЦІНКА ПРОЦЕНТНОГО РИЗИКУ ПАТ “БАНК 1”
ЗА СТАНОМ НА 31.12.2009**

Таблиця Е.1

**Вплив на прибуток та капітал сценарію збільшення
ринкових ставок на 100 базисних пунктів**

Рядок	Найменування статті	На вимогу і менше 1 міс.	Від 1 до 6 міс.	Від 6 до 12 міс.	Більше року	Немонетарні	Усього
2008							
1	Усього фінансових активів	7 827	12 262	23 732	97 182	–	141 004
2	Усього фінансових зобов'язань	37 437	40 165	36 185	12 817	–	126 604
3	Чистий вплив на прибуток і капітал	(29 610)	(27 902)	(12 453)	84 365	–	14 400
2009							
4	Усього фінансових активів	9 049	34 273	22 387	77 313	54	143 075
5	Усього фінансових зобов'язань	25 609	31 771	7 152	56 976	–	121 509
6	Чистий вплив на прибуток і капітал	(16 560)	2 501	15 235	20 337	54	21 566

Таблиця Е.2

**Вплив на прибуток і капітал сценарію зменшення
ринкових ставок на 100 базисних пунктів**

Рядок	Найменування статті	На вимогу і менше 1 міс.	Від 1 до 6 міс.	Від 6 до 12 міс.	Більше року	Немонетарні	Усього
2008							
1	Усього фінансових активів	(7 827)	(12 262)	(23 732)	(97 182)	–	(141 004)
2	Усього фінансових зобов'язань	(37 437)	(40 165)	(36 185)	(12 817)	–	(126 604)
3	Чистий вплив на прибуток і капітал	29 610	27 902	12 453	(84 365)	–	(14 400)
2009							
4	Усього фінансових активів	(9 049)	(34 273)	(22 387)	(77 313)	(54)	(143 075)
5	Усього фінансових зобов'язань	(25 609)	(31 771)	(7 152)	(56 976)	–	(121 509)
6	Чистий вплив на прибуток і капітал	16 560	(2 501)	(15 235)	(20 337)	(54)	(21 566)

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Основні відмінності між фінансовим та управлінським обліком

Ознака порівняння	Фінансовий облік	Управлінський облік
Мета обліку	Складання фінансової та статистичної звітності	Забезпечення інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень
Користувачі інформації	Широке коло зовнішніх і внутрішніх користувачів	Обмежене коло персоналу управління
Часовий аспект	Відображення подій і фактів, що відбулися	Відображення фактичних результатів діяльності та на підставі їх аналізу розробка планів на майбутнє
Подання інформації	Періодично, згідно з вимогами законодавчих та нормативних актів (місяць, квартал, рік)	Залежить від потреб управління (на запит – негайно, за потребою – день, тиждень, місяць)
Об'єкт обліку	Банк у цілому	Центри відповідальності, окремі підрозділи, напрямки діяльності, види продуктів, послуг
Обов'язковість ведення	Визначається законодавством як обов'язковий	Визначається потребами управлінського персоналу
Вимоги до інформації	Точність, об'єктивність	Релевантність, оперативність
Ступінь деталізації інформації	В основному тільки зведена інформація без деталізації	Використовуються як зведені показники, що відображають як діяльність банку в цілому, так і детальні дані про кожну виконану або плановану операцію; часто виникає потреба побачити, яким чином був отриманий той або інший показник
Ступінь точності інформації	Абсолютна точність і узгодженість всіх цифр у всіх звітах	Абсолютна точність даних може приноситися в жертву заради підвищення оперативності або зниження трудомісткості їх підготовки, наприклад, припустимо просте відкидання незначущих цифр; крім того, часто використовуються прогнозні оцінки
Ступінь відкритості інформації	Інформація не є комерційною таємницею, відкрита зовнішнім і внутрішнім користувачам	Інформація становить комерційну таємницю. Обмежується ступенем компетентності, відкрита вузькому колу управлінського персоналу
Принципи обліку	Загальноприйняті принципи норми бухгалтерського обліку, вимоги стандартів та законодавства	Обираються принципи, які найбільшою мірою сприяють виконанню поставлених завдань і прийняттю рішень

Продовж. табл. Ж.1

Ознака порівняння	Фінансовий облік	Управлінський облік
Форма і склад звітності	Форми і склад звітів строго регламентовані відповідно до вимог законодавства та НБУ	Довільні і гнучко змінні форми і склад звітів залежно від поточних потреб
Одиниці виміру	Грошові та натуральні	Грошові, натуральні, трудові, якісні
Документування	Встановлене вимогами законодавства, НБУ та стандартів, перелік документів і форми звітності	Перелік документів і форми звітності визначаються, виходячи з потреб управління
Групування витрат	За елементами витрат	За статтями калькуляції, за способами включення до собівартості, за ступенем впливу обсягів діяльності та ін.
Відповідальність	Адміністративна	Дисциплінарна

Додаток 3

Таблиця 3.1

Оцінка ефективності діяльності територіально відокремлених безбалансових відділень банку (на прикладі ТББВ № 3)

№ рядка	Показники діяльності ТББВ № 3	Усього, в гривневому еквіваленті	У гривні	У валюті
ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ АКТИВНО-ПАСИВНИХ ОПЕРАЦІЙ І ПРОЦЕНТНОЇ МАРЖІ				
1	Кошти фізичних осіб усього, у тому числі:	1 562 058,79	1 193 921,15	368 137,63
1.1	Кошти на вимогу	12 012,44	9 292,75	2 719,69
1.2	Карткові рахунки до запитання*	94 173,00	94,165	8
1.3	Строкові кошти	1 455 873,34	1 090 463,40	365 409,94
2	Кошти юридичних осіб усього, у тому числі:	461 185,16	156 894,01	304 291,15
2.1	Кошти на вимогу	217 841,86	116 894,01	100 947,85
2.2	Строкові кошти	243 343,30	40 000,00	203 343,30
3	Усього залучених коштів (рядок 1 + рядок 2)	2 023 243,94	1 350 815,17	672 428,78
4	Інші пасиви	209 345,25	196 088,70	13 256,55
4.1	Коригування інших пасивів	0,00	–	–
5	Кредиторська заборгованість за операціями з клієнтами	0,00	0,00	0,00
6	УСЬОГО ПАСИВІВ	2 232 589,19	1 546 903,87	685 685,33
7	Вартість залучених коштів у % річних, у т.ч.:	9,31	11,69	4,53
7.1	Вартість строкових депозитів	10,75	13,46	5,35
8	Усього місячних процентних витрат, у тому числі:	15 697,11	13 159,71	2 537,40
8.1	Процентні витрати за строковими депозитами	15 217,24	12 679,84	2 537,40
8.2	Процентні витрати за картковими рахунками*	479,87	479,87	–
9	Резерв коштів на коррахунку	35 789,00	35 789,00	–
10	Обсяг кредитно-інвестиційного портфеля, у тому числі:	2 083 803,95	2 063 551,45	20 252,49
10.1	Кредити фізичним особам	1 163 120,80	1 142 868,31	20 252,49
11	Інші активи	437 024,92	434 354,68	2 670,24
11.1	Коригування інших активів	0,00	–	–
12	Каса	175 648,34	–	
13	Дебіторська заборгованість за операціями з клієнтами	11 844,45	11 844,45	0,00
14	УСЬОГО АКТИВІВ	2 744 110,66	2 671 975,01	72 135,65
15	Дохідність вкладених коштів у % річних	25,16	25,30	11,11
16	Усього місячних процентних доходів	43 693,15	43 505,59	187,56
17	Обсяги проданих (+) / куплених (–) ресурсів (МФК) “МІНЛИВІ”	–126 073,60	–107 963,35	–18 110,25

Продовж. табл. 3.1

№ рядка	Показники діяльності ТВБВ № 3	Усього, в гривневому еквіваленті	У гривні	У валюті
18	Обсяги проданих (+) / куплених (-) ресурсів (МФК) "СТАБІЛЬНІ"	-276 957,87	-908 617,80	631 659,93
19	Розрахункова ставка МФК	19,10	12,97	8,94
19.1	Трансферна ставка МФК "мінливих"*	-	2	3,25
20	Трансферна ставка МФК "стабільних"**	-	14	8,5
21	Умовні доходи/витрати за місяць від МФК "мінливих"	-234,07	-183,39	-50,68
22	Умовні доходи/витрати за місяць від МФК "стабільних"	-6 180,44	-10 803,84	4 623,40
	Кількість днів у місяці*	31	31,00	31,00
23	Усього процентних доходів за місяць (рядок 16 + рядок 21 + рядок 22)	37 278,64	32 518,36	4 760,28
24	Процентна маржа (рядок 23 – рядок 8 – рядок 38)	19 922,96	17 700,09	2 222,88
ОЦІНКА НЕПРОЦЕНТНИХ ДОХОДІВ І ВИТРАТ				
25	Усього непроцентних витрат	0,00	0,00	0,00
26	Комісійні доходи, у тому числі:	3 968,55	3 413,52	555,03
26.1	Від кредитного обслуговування клієнтів	58,64	58,64	0,00
27	Інші непроцентні доходи	162,15	162,15	0,00
28	Усього непроцентних доходів	4 130,70	3 575,67	555,03
29	Умовний результат від операцій з готівкою та валютообмінних операцій*	2 034,00	2,034	-
30	Результат від непроцентних операцій (рядок 28 – рядок 25 + рядок 29)	6 164,70	5 609,67	555,03
ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ				
31	Операційний прибуток (рядок 24 + рядок 30)	26 087,66	23 309,76	2 777,91
32	Відрахування у резерви на покриття можливих збитків	7 912,66	7 927,86	-15,20
33	Операційні небанківські витрати	5 879,59	5 879,59	0,00
34	Коригування операційних небанківських витрат та витрат на сплату податків*	17 223,00	17,223	-
34.1	Інші коригування фінансового результату	0,00	-	-
35	Фінансовий результат звітного періоду (рядок 31 – рядок 32 – рядок 33 – рядок 34 + рядок 34.1)	-4 927,59	-7 720,69	2 793,11
36	Інвестиційні ресурси (3 %)*	0,00	-	-
37	Інвестиційні ресурси під придбання приміщення (18 %)*	108 490,00	108,490	-
38	Витрати за інвестиційними ресурсами	1 658,56	1 658,56	-

* Відповідно до методики показники підлягають ручному введенню.

Додаток И

Таблиця И.1

Форми статистичної звітності банків, що найбільш активно використовуються у процесі банківського менеджменту (за станом на 01.06.2009)

№ пор.	Номер форми	Назва форми	Строк подання
Управління активами та пасивами			
1	Форма № 1Д (щоденна)	Баланс банку	До 16 години наступного робочого дня
2	Форма № 10 (місячна)	Оборотно-сальдовий баланс банку	До 10 числа після звітного періоду
3	Форма № 310 (місячна)	Звіт про суми та процентні ставки за наданими кредитами та залученими депозитами (за класифікаціями контрагентів і рахунків)	3 та 11 числа після звітного періоду
4	Форма № 611 (місячна)	Звіт про дотримання економічних нормативів і лімітів відкритої валютної позиції	Наступного робочого дня після звітного періоду
5	Форма № 612 (річна)	Звіт про дотримання економічних нормативів на основі консолідованої фінансової звітності	До 25 травня
6	Форма № 618 (декадна)	Звіт про залишки коштів, що розміщені в інших банках та залучені від інших банків	1, 11, 21 числа
Управління кредитною діяльністю банку			
7	Форма № 302 (місячна)	Звіт про класифіковані кредитні операції та сформовані резерви за кредитними операціями	До 12 числа після звітного періоду
8	Форма № 310Д (щоденна)	Звіт про суми і вартість кредитів (у процентах річних)	До 17 години наступного робочого дня
9	Форма № 321 (місячна)	Звіт про вимоги за наданими кредитами (за класифікаціями контрагентів і рахунків)	До 11 числа після звітного періоду
10	Форма № 604 (місячна)	Звіт про формування резерву на відшкодування можливих втрат за кредитними операціями	До 12 числа після звітного періоду
11	Форма № 653 (місячна)	Звіт про кількість кредитних договорів та обсяги заборгованості	До 14 числа після звітного періоду
12	Форма № 655 (місячна)	Звіт про кількість реструктуризованих кредитних договорів та обсяги заборгованості	До 14 числа після звітного періоду
13	Форма № 658 (місячна)	Звіт про заборгованість за кредитними операціями, за якими мали місце прострочення платежів за основним боргом та/або нарахованими доходами	До 14 числа після звітного періоду
Управління інвестиційним портфелем банку			
14	Форма № 391 (місячна)	Звіт про стан портфеля цінних паперів (за класифікаціями контрагентів і рахунків)	До 12 числа після звітного періоду
15	Форма № 691 (місячна)	Звіт про операції банків з цінними паперами та сформовані під них резерви за звітний місяць	До 12 числа після звітного періоду

№ пор.	Номер форми	Назва форми	Строк подання
Управління зобов'язаннями та ліквідністю банку			
16	Форма № 350Д (щоденна)	Звіт про суми і вартість депозитів (у процентах річних)	До 17 години наступного робочого дня
17	Форма № 360 (місячна)	Звіт про зобов'язання за залученими коштами (за класифікаціями контрагентів і рахунків)	До 11 числа після звітного періоду
18	Форма № 363 (місячна)	Звіт про цінні папери, емітовані банком, іншу заборгованість, похідні фінансові інструменти, доходи та витрати банку (за класифікаціями контрагентів і рахунків)	До 11 числа після звітного періоду
19	Форма № 381 (місячна)	Довідка про залучені кошти та їх залишки на кореспондентському рахунку	На третій робочий день після звітного періоду резервування
20	Форма № 381А (місячна)	Довідка про залучені кошти та стан перерахування коштів обов'язкових резервів на окремий рахунок у Національному банку України	На третій робочий день після закінчення звітного періоду резервування
21	Форма № 625 (місячна)	Звіт про концентрацію ризиків за пасивними операціями банку	До 11 числа після звітного періоду
22	Форма № 627 (місячна)	Звіт про двадцять найбільших кредиторів банку	До 12 числа після звітного періоду
23	Форма № 631 (декадна)	Звіт про структуру активів і пасивів за строками	1, 11, 21 числа
Управління капіталом банку			
24	Форма № 610 (щодакна)	Інформація про врахування субординованого боргу до розрахунку капіталу банку	У перший робочий день після звітного періоду
25	Форма № 643 (квартальна)	Звіт про афілійованих осіб банку	До 20 числа після звітного періоду
26	Форма № 670 (квартальна)	Звіт про двадцять найбільших учасників банку	До 5 числа після звітного періоду
Управління валютними операціями банку			
27	Форма № 502 (місячна)	Платіжний календар за операціями в іноземній валюті за зовнішньою заборгованістю перед нерезидентами	До 14 числа після звітного періоду
28	Форма № 520 (місячна)	Інформація про курс та обсяги операцій банку з купівлі та продажу безготівкової іноземної валюти	До 5 числа після звітного періоду
29	Форма № 521 (щоденна)	Інформація про курс та обсяги операцій з готівковою іноземною валютою	До 15 години наступного робочого дня

Продовж. табл. И.1

№ пор.	Номер форми	Назва форми	Строк подання
30	Форма № 522 (щоденна)	Дані про рух коштів на рахунках іноземних банків, відкритих в уповноважених банках України	До 17 години наступного робочого дня
31	Форма № 523 (місячна)	Інформація про суму коштів у гривнях, використану для купівлі безготівкової іноземної валюти на міжбанківському валютному ринку України	До 15 числа після звітного періоду
32	Форма № 525 (місячна)	Звіт про перекази іноземної валюти фізичних осіб за межі України та їх надходження в Україну	До 15 числа після звітного періоду
33	Форма № 527 (місячна)	Звіт про оборот готівкової іноземної валюти	До 15 числа після звітного періоду
34	Форма № 529 (місячна)	Звіт про обсяги валютно-обмінних операцій у пунктах обміну іноземної валюти, що працюють на підставі агентських угод	До 15 числа після звітного періоду
35	Форма № 536 (місячна)	Звіт про операції з банківськими металами	До 10 числа після звітного періоду
37	Форма № 538 (щоденна)	Інформація про купівлю безготівкової іноземної валюти за дорученням клієнтів банку, інших банків та уповноваженими банками	До 16 години наступного робочого дня
38	Форма № 550Д (щоденна)	Розшифрування валютних рахунків	До 16 години наступного робочого дня
39	Форма № 550 (місячна)	Обороти за рахунками в іноземній валюті	10 числа після звітного періоду
40	Форма № 552 (щоденна)	Звіт про надходження від нерезидентів та продаж безготівкової іноземної валюти	До 16 години наступного робочого дня
41	Форма № 558 (щоденна)	Звіт про використання купленої безготівкової іноземної валюти уповноваженим банком у Національного банку України	До 14 години наступного робочого дня

Наукове видання

Криклій Олена Анатоліївна
Маслак Наталія Григорівна
Пожар Олександр Михайлович та ін.

**БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:
ПИТАННЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ**

Монографія

Редагування *Г.М. Нужненко*

Технічне редагування *І.О. Кругляк*

Комп'ютерна верстка та дизайн обкладинки *Н.А. Височанська*

Підписано до друку 24.03.2011. Формат 60x90/16. Гарнітура Times.
Обл.-вид. арк. 8,09. Умов. друк. арк. 9,63. Тираж 300 пр. Зам. № 1021

Державний вищий навчальний заклад
“Українська академія банківської справи Національного банку України”
40000, м. Суми, вул. Петропавлівська, 57
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції: серія ДК, № 3160 від 10.04.2008

Надруковано на обладнанні Державного вищого навчального закладу
“Українська академія банківської справи Національного банку України”
40000, м. Суми, вул. Петропавлівська, 57