

Підходи до формування механізму управління прибутком банку

Ключові слова: прибуток банку, механізм, суб'єкти управління

На сьогодні більшість банків України зіткнулися з проблемою підвищення ефективності діяльності та відсутністю обґрунтованих системних заходів щодо розробки комплексного механізму управління прибутком з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Не зважаючи на необхідність формування науково-методичних підходів і розробки практичних рекомендацій щодо розвитку механізму управління прибутком банку, у науковій літературі ця проблема досліджена недостатньо.

За результатами проведеного дослідження, можна стверджувати, що управління прибутком безпосередньо стосується діяльності внутрішніх структурних служб і підрозділів банку, що забезпечують розробку, прийняття управлінських рішень за окремими аспектами формування, розподілу та використання прибутку і відповідають за результати цих рішень.

Дослідивши загальні функції та повноваження керівних органів банку, нами визначено наступних суб'єктів управління прибутком банку (рисунок 1).

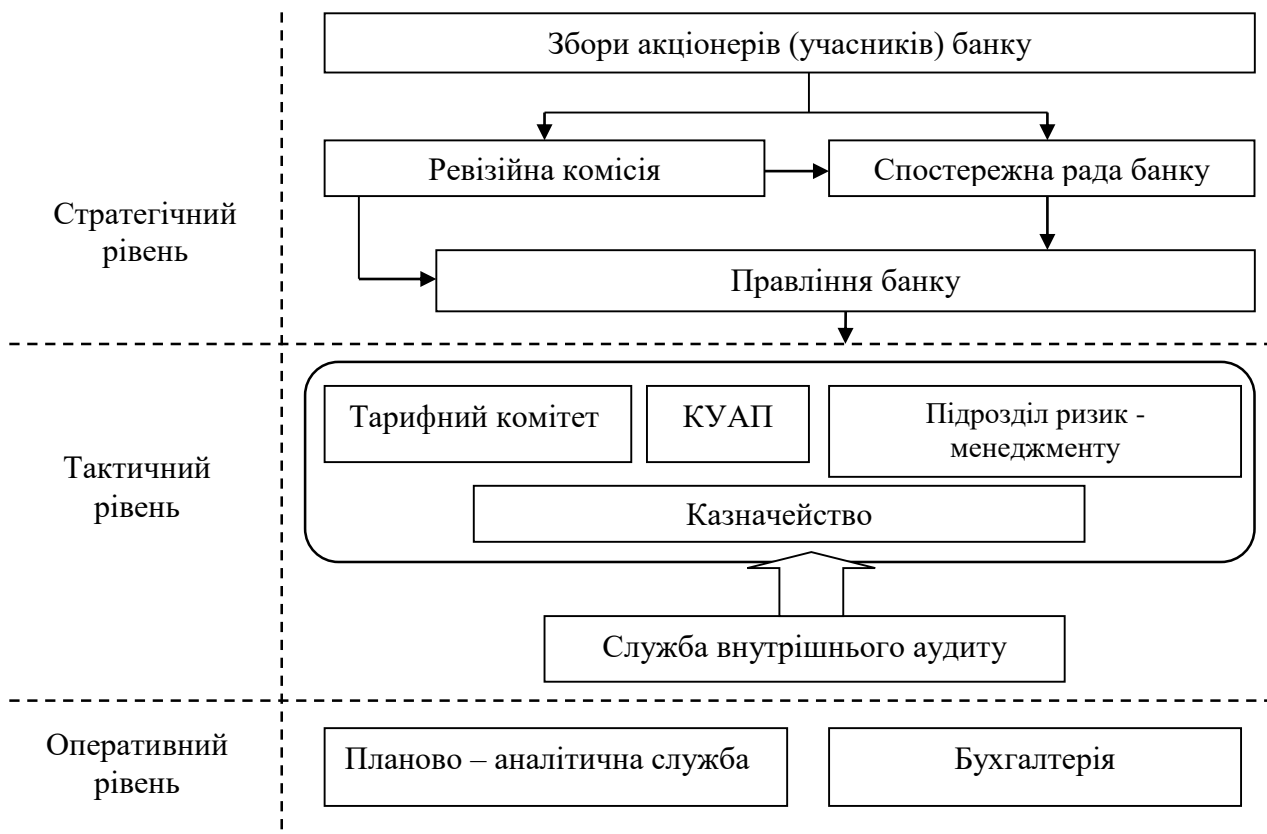


Рисунок 1 – Суб'єкти управління прибутком банку

Визначено, що управління прибутком банку найчастіше розглядають за процесним та системним підходами.

Управління прибутком банку за процесним підходом пропонуємо визначати як формалізований процес з чіткою послідовністю етапів та методів управління, за допомогою якого визначаються фактори, що впливають на прибуток банку, формуються фінансові плани щодо його формування та розподілу за визначеними об'єктами планування, здійснюється його регулювання й контроль.

Принципами процесного підходу, що доцільно застосовувати й до управління прибутком банку, є: динамічний характер, обумовлений безперервним характером прийняття управлінських рішень; орієнтованість на управління за цілями (кількість та форма процесів управління прибутком банку визначається цілями управління ним); відкритість (процес має зовнішні межі і взаємодіє з оточенням через входи та виходи); інформованість (процес управління прибутком супроводжується наявністю об'єктивної, достовірної та

актуальної інформації та звітами); регламентованість (усі процеси, що виникають в управлінні прибутком банку, повинні мати чіткий регламент).

Механізм управління прибутком банку за системним підходом – взаємоузгоджене поєднання окремих елементів в межах наявного забезпечення, що базується на загальноприйнятих принципах управління, з метою отримання максимального ефекту синергії під час їх взаємодії для досягнення основних цілей управління прибутком банку.

Основними принципами системного підходу, що повинні урахуватись для побудови механізму управління прибутком банку, є: цілісність (розгляд одночасно як єдиного цілого і як підсистеми для механізму фінансового менеджменту банку); множинність (надає можливість використання кібернетичних, економіко-математичних моделей для опису елементів і системи механізму прибутком банку в цілому); ієрархічність будови (наявність елементів нижнього рівня, що підпорядковуються елементам вищого рівня); структуризація (дозволяє аналізувати елементи механізму управління прибутком банку та їх взаємозв'язки).

Зважаючи на зазначене вище, під механізмом управління прибутком банку пропонуємо розуміти структурно-функціональну цілісність елементів, результатом взаємодії яких є прояв властивостей емерджентності, внаслідок чого при використанні додаткових елементів забезпечення (інформаційне, нормативне, технічне, технологічне, кадрове) виникає можливість досягнення поставлених цілей управління прибутком.

Головним недоліком існуючих методів управління прибутком банку є їх низька адаптивність. Для української банківської системи характерним є значна мінливість умов зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування банків, що обумовлюють виникнення кризових явищ. У таких умовах використання класичних методів, орієнтованих на стаціонарні системи, на нашу думку, недоцільне, оскільки не забезпечує досягнення поставлених цілей.

У зв'язку з цим, вважаємо, що виникає необхідність використання нової концепції формування механізму УПБ, яка б урахувала сучасні умови функціонування банківської системи України.

Існує значна кількість праць, в яких розглядаються проблеми підвищення гнучкості та адаптації банків до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ. Однак у цих джерелах не спостерігається чіткого розмежування категорій «гнучкість» та «адаптованість», «гнучке управління» та «адаптивне управління».

На нашу думку, головним завданням адаптивної моделі механізму УПБ має бути не визначення рівня його адаптивності, а пошук можливості враховувати зміну умов внутрішнього та зовнішнього середовищ та оперативно коригувати планові показники відповідно до цього.

Не зважаючи на певну розбіжність думок, спільною для всіх авторів є ідея щодо необхідності та доцільності використання ефективних інструментів в плануванні, аналізі та контролі, які б забезпечили високий рівень адаптивності та гнучкості механізму управління прибутком банку. Ми притримуємось позиції, що «гнучкість» є складовою частиною процесу адаптації банку до змін, викликаних зрушеннями зовнішнього або внутрішнього середовищ. Тобто, якщо під «гнучкістю» слід розуміти процес пристосування до змін, то під «адаптацією» – можливість швидкого врахування цих змін в управління прибутком банку.

Тому, на нашу думку, особливо актуальною є проблема розробки адаптивної моделі механізму УПБ, яка б забезпечувала:

можливість швидкої підготовки декількох варіантів планів формування та розподілу прибутку банку та пошук критеріїв їх оцінки;

можливість швидкого коригування планових показників формування та розподілу прибутку банку відповідно до нових умов його виконання;

можливість проведення оперативного аналізу виконання затверджених планів формування та розподілу прибутку банку і швидкого перепланування при зміні зовнішніх та внутрішніх умов;

високий ступінь деталізації планів і віддзеркалення в системі планів формування та розподілу прибутку банку специфіки функціонування банку.

Враховуючи вищезазначене пропонуємо адаптивну модель механізму УПБ визначати як сукупність відповідних інструментів та методів, що дозволяють банку виявити фактори, які впливають на виконання планів формування і розподілу прибутку та забезпечують пристосування банку до змін зовнішнього і внутрішнього середовищ з урахуванням сучасних потреб ринку та перспектив розвитку банку на даному ринку.

Нами сформульовано наступні принципи функціонування адаптивної моделі механізму УПБ:

- варіативність рішень, що передбачає можливість різних варіантів вирішення завдань, вміння здійснювати систематичний відбір варіантів, порівнювати їх і знаходити оптимальний варіант;
- прозорість, що гарантує максимально повне урахування інтересів різних учасників управлінського процесу, забезпечує інформацією суб'єктів управління і передбачає обмеження в доступі до певної інформації;
- інформаційна забезпеченість, що передбачає наявність єдиного інформаційного простору;
- стійкість і адаптивність визначає вміння перебудовуватися і пристосовуватися до нових умов;
- рефлексивність - розвиває формування управлінського впливу на зміни, чим суттєво знижує невизначеність і ризик прийнятого рішення;
- ефективність управління .

Таким чином, адаптивна модель орієнтує банк відповідно до поставлених цілей на отримання визначеного рівня прибутку як у короткостроковому, так і в довгостроковому періоді. У даній моделі основна увага приділена адаптивному реагуванню на появу можливих несприятливих ситуацій. Сама поява цих ситуацій прогнозується, і завчасно розробляються заходи щодо їх нейтралізації. Для розробки цих заходів у рамках адаптивної моделі управління прибутком повинні бути передбачені відповідні процедури і механізми їх реалізації. Вона

дозволить банку здійснювати пошук найбільш ефективних варіантів прийняття та виконання збалансованих рішень, спрямованих на досягнення визначених суб'єктами цілей у сфері формування та розподілу прибутку банку, не зважаючи на вплив зовнішніх факторів, забезпечуючи стійкість та конкурентоспроможність банку в довгостроковій перспективі.

За результатами проведеного дослідження нами визначено, що вплив суб'єктів управління прибутком на відповідні об'єкти з метою досягнення поставлених цілей, є механізм УПБ.

Для того, щоб визначити склад механізму управління прибутком банку, визначимо підходи науковців до розуміння поняття «механізм управління»:

а) як визначений управлінський вплив: «механизм управления есть организация воздействий, направленных на достижение целей» [1]; «механізм управління розглядають як складову частину системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління» [2]; «механізм управління це складова частина системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта» [3];

б) цілеспрямовану діяльність суб'єктів управління: «...механизм управления есть совокупность целенаправленных действий руководителя и аппарата управления по согласованию совместной деятельности людей для достижения поставленных целей» [4]; «механизм управления – это совокупность мотивов деятельности активной личности персонала, которые определяют как саму возможность, так и эффективность управления, от которых зависит восприятие воздействия» [5]; «сукупність засобів організації управлінських процесів та способів впливу на розвиток керованих об'єктів, що базуються на принципах наукової обґрунтованості, об'єктивності, цілісності, узгодженості з використанням відповідних методів управління, спрямованих на реалізацію цілей державного управління (наприклад процедури проведення контролю, етапи прийняття державно-управлінських рішень, політичне

прогнозування, методи державного управління, технології зв'язків з громадськістю)» [6];

в) взаємозв'язки суб'єктів та об'єктів управління: «...механізм управління характеризує різноманітність зв'язків суб'єктно-об'єктних відносин управління» [7];

г) сукупність дій та методів впливу: «совокупность средств воздействия, используемых в управлении, или, точнее, комплекс рычагов, используемых в управлении» [8]; «... совокупность организационных и экономических компонентов, обеспечивающих согласованное, взаимосвязанное и взаимодействующее функционирование всех элементов системы для достижения целей организации» [9]; «спосіб організації та функціонування управління, що полягає у висуванні обґрунтованих цілей, у створенні і розвитку управлінської системи, що покликана здійснювати під час управлінського процесу досягнення цілей. У широкому розумінні механізм управління являє собою процес погодженого впливу суб'єкта управління на явища соціальної дійсності, що його оточує» [10]; «практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких органи управління впливають на суспільство, виробництво, будь-яку систему соціального порядку з метою досягнення цілей, що стоять перед ними, вирішення поставлених завдань» [11].

Узагальнюючи результати проведеного дослідження та ґрунтуючись на економічній сутності прибутку й процесів управління ним, вважаємо за доцільне визначити механізм управління прибутком як сукупність елементів, спрямованих на досягнення визначених суб'єктами управління цілей, незважаючи на вплив зовнішніх факторів, забезпечуючи стабільність та конкурентоспроможність банку в довгостроковій перспективі.

Будь який механізм управління, в т.ч. і механізм УПБ, повинен бути спрямований на досягнення поставлених цілей та завдань. Тому необхідним є уточнення цілей та завдань, функціонування механізму УПБ.

Ураховуючи зазначене, вважаємо, що метою УПБ підвищення результативності діяльності та його стратегічного розвитку в перспективі.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження варто відзначити, що завдання механізму управління прибутком тісно пов'язані між собою, хоча окремі з них і мають різноспрямований характер. Наприклад, максимізація рівня прибутку при оптимізації рівня ризику; забезпечення достатнього рівня задоволення інтересів власників банку та його персоналу; забезпечення достатнього розміру прибутку, що спрямовується на накопичення і споживання, тощо. Тому в управлінні прибутком окремі завдання повинні бути оптимізовані між собою.

Розглядаючи методи управління прибутком, слід визначитися, що мається на увазі під поняттям «метод». Відповідно до тлумачення С.І. Ожегова, метод - спосіб теоретичного дослідження чи практичного здійснення чого – небудь. Такого ж трактування дотримуються й інші автори з деякими уточненнями і поясненнями залежно від того, яка, економічна чи філософська, сторона питання розкривається. На думку А.М. Рум'янцевої, Е.Г. Яковенко, С.І. Янаєва «метод» – це система правил і прийомів підходу до вивчення явищ і закономірностей..., шлях, спосіб досягнення певних результатів у пізнанні й практиці; прийом теоретичного дослідження чи тактичного здійснення чого-небудь.

Пропонуємо визначати методи управління як способи впливу на певний об'єкт управління для досягнення конкретної мети.

Ми погоджуємося з твердженням, що за змістом методи управління прибутком ідентифікуються з основними функціями управління: плануванням, аналізом, регулюванням і контролем. Однак варто розрізняти методи управління і методи процесу управління. Метод управління характеризує закінчений акт впливу на об'єкт управління, а за допомогою методів процесу управління виконуються лише окремі роботи.

Планування прибутку – це процес розробки системи заходів, спрямованих на забезпечення його формування в необхідному розмірі та ефективному використанні.

Планування прибутку банку базується на використанні трьох основних систем:

- прогнозуванні;
- тактичному (поточному) плануванні;
- оперативному плануванні.

Всі ці системи планування прибутку мають тісний взаємозв'язок і реалізуються в певній послідовності. Першочерговим, тобто початковим етапом планування являється розробка політики управління прибутком банку, яка полягає у визначенні параметрів і задач тактичного планування. В свою чергу, тактичне планування створює основу для розробки і доведення до виконавців оперативних бюджетів по всіх основних питаннях його формування і використання [4].

Для вирішення конкретних задач управління прибутком застосовується цілий ряд спеціальних систем та методів аналізу. В залежності від використовуваних методів розрізняють наступні системи проведення аналізу: горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, порівняльний, аналіз ризиків, аналіз коефіцієнтів, факторний аналіз.

Сформована і затверджена фінансова модель і бюджет банку відображають показники, яких необхідно досягти. Однак у процесі банківської діяльності можуть виникати відхилення, тобто розбіжності між запланованими і фактичними показниками. Для вчасного виявлення відхилень і відповідного реагування періодично проводиться контроль.

Контроль за виконанням фінансових планів, або бюджетний контроль, — це процес зіставлення фактичних результатів із плановими, аналіз відхилень і внесення необхідних корективів.

Слід зауважити, що завдання бюджетного контролю — звернути увагу менеджерів лише на суттєві відхилення, які потребують детального аналізу. Абстрагування фахівців фінансових служб від незначних поточних недоліків і концентрація уваги на стратегічно важливих напрямках забезпечує максимально ефективно управління при відхиленнях.

Тобто, управління при відхиленнях — це принцип управління, за якого менеджер концентрує увагу тільки на суттєвих відхиленнях від плану і не звертає уваги на показники, що виконуються задовільно.

Контроль за виконанням фінансової моделі і бюджету, а також управління при відхиленнях здійснюються за допомогою звітів про виконання, які складаються планово-аналітичним підрозділом і надаються менеджеру, відповідальному за прийняття відповідних рішень.

Базуючись на викладеному вище, вважаємо, що максимізація прибутку банку не є пріоритетною метою управління ним, оскільки на конкретному етапі діяльності не забезпечує автоматичного збільшення його ринкової вартості, тобто зростання добробуту власників банку в довгостроковому періоді. Так, значна сума отриманого прибутку може бути витрачена на споживання, в результаті чого банк втратить основне джерело формування капіталу для забезпечення свого розвитку. Водночас банк, що не розвивається, втратить, у перспективі, свою конкурентну позицію на ринку, що призведе до зниження його ринкової вартості. Крім того, значний розмір прибутку може досягатися шляхом прийняття високого рівня ризиків, що підвищує ризик банкрутства банку в довгостроковому періоді. Отже, в ринкових умовах максимізація суми прибутку може виступати як важливе, але не пріоритетне завдання в розглянутому механізмі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зайцева О. А. Основы менеджмента / О. А. Зайцева, А. А. Радугин, К. А. Радугин, Н. И. Рогачева : учеб. пос. – М. : Центр, 1998. – 432 с.
2. Малицький А. А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність і структура [Електронний ресурс] / А.А. Мальцький // Рубрика: Соціум. Наука. Культура. Економіка : Режим доступу : <http://intkonf.org/malitskiy-aa-organizatsiyno-ekonomichniy-mehanizm-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-ta-struktura/>
3. Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління : навч. посібник / Н. Р. Нижник, О. А. Машков ; за заг. ред. Н. Р.

Нижник. – К. : УАДУ, 1998. – 160 с.

4. Вершигора Е. Менеджмент: учеб. пос. / Е. Вершигора. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 283 с.

5. Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : ДеКА, 1997. – 896 с.

6. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління / В. Я. Малиновський – К. : Атіка, 2005. - 240 с.

7. Лебедев О. Основы менеджмента : учеб. пос. / О.Лебедев, А. Каньковская. – СПб. : МиМ, 1997. - 224 с.

8. Лафта Дж. К. Менеджмент : уч. пособие / Дж. К. Лафта. – М. : ТК Велби, 2005. – 592 с.

9. Мишин В. М. Исследование систем управления : учебник для вузов / В. М. Мишин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 528 с.

10. Тихомиров Ю. А. Механизмы управления в развитом социалистическом обществе / Ю .А. Тихомиров. – М. : Наука, 1978. – 236 с.

11. Афанасьев В. Г. Человек в управлении обществом / В. Г. Афанасьев. – М. : Политиздат, 1977. –382 с.

Коренева, О. Г. Підходи до формування механізму управління прибутком банку // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2013. - № 27 (206). – С. 125-135.