

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Р. Яворський, Національний банк України

Банки є найбільш важливими фінансовими інститутами в ринковій економіці. Вони виконують безліч функцій та послуг, які забезпечують нормальне функціонування економіки країни. Банки представлені як постачальники кредитних засобів, посередники у здійсненні платежів, скарбниць для заощаджень населення, управлінці грошовими засобами клієнтів, брокери, що купують та продають цінні папери та інші активи за дорученням клієнтів тощо. З роками банки розробили ряд організаційних форм, кожна з яких пристосована для здійснення цих функцій та надання таких послуг, які вимагають клієнти.

В дійсності, організаційна форма банку обумовлена його функціями, тому що з точки зору організаційної структури, банки часто сформовані таким чином, щоб з максимальною ефективністю виконувати поставлені перед ним цілі. Великий банк, як правило, виконує більше функцій і пропонує більш широкий спектр послуг. Тому розміри банку також є важливим фактором, який визначає його організаційну структуру.

У той же час фінансова нестабільність на внутрішньому ринку вимагає від банківських працівників високопрофесійного управління інвестиційними ресурсами. Надання кредитних ресурсів, які в свою чергу сприяють розширенню виробництва та забезпечують розвиток економіки, в цілому було і залишається досить ризиковою справою. А нестабільність економіки України і недостатній розвиток фондового ринку спричинили зростання ризиків, пов'язаних із операціями з цінними паперами, у тому числі з державними. Дані фактори обумовлюють необхідність створення нового підходу до процесу прийняття та реалізації управлінських рішень, тобто створення такої організаційної структури банку, яка б забезпечувала прийняття найбільш оптимальних управлінських рішень з метою реалізації стратегії банку.

Процес реалізації стратегії банку схематично зображений на рис. 1.

Як вбачається із наведеної блок-схеми, реалізація стратегічної мети банку передбачає злагоджену та цілеспрямовану діяльність усіх його підрозділів. Ефективність виконання поставлених перед банком завдань багато в чому забезпечується його організаційною структурою, оскільки саме вона спрямовує рух організованих інформаційних потоків, на основі яких приймаються відповідні управлінські рішення.

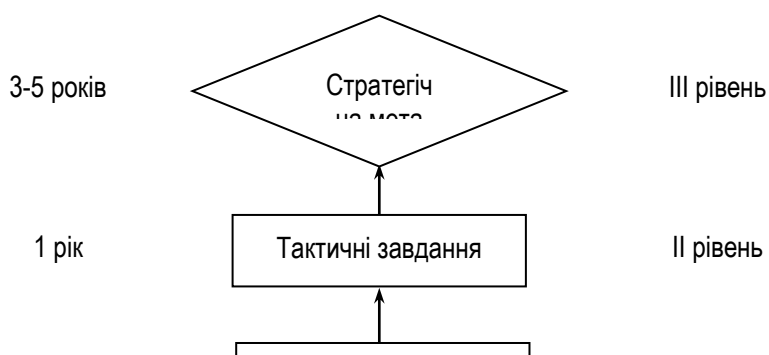


Рис. 1. Процес реалізації стратегії банку

Організаційна структура банків України майже однакова, з огляду на те, що всі банки України є універсальними і в них не виділяється чітка спеціалізація, хоча в назві деяких з них вона відображена. Для організаційної структури українських банків характерний функціональний підхід. Це означає, що управління операціями ґрунтується на чіткому розмежуванні функцій, акумуляції ресурсів і засобів їхнього використання. Така організаційна структура сприяє належному виконанню повсякденних завдань банку і може забезпечити певний рівень дохідності його операцій. Проте зазначена організаційна структура ускладнює взаємодію різних підрозділів банку, оскільки не створює єдиного інформаційного поля, яке б забезпечувало прийняття максимально ефективних управлінських рішень.

Для вирішення цієї проблеми пропонується модифікувати організаційну структуру банку шляхом створення незалежного структурного підрозділу – аналітичного центру. Аналітичний центр банку – це незалежна дорадча служба, яка отримує інформацію від підрозділів банку та зовнішнього середовища, обробляє її, систематизує, аналізує та спрямовує отримані інформаційні потоки споживачам (керівництву та підрозділам банку). Схема взаємодії аналітичного центру Банку з іншими підрозділами зображена на рис. 2.

Первинною обробкою та збором інформації повинні займатися аналітики на місцях (в кожному підрозділі), які спеціалізуються на аналізі та прогнозах окремих ринків, галузей економіки. Вся ця інформація циркулює в єдиному інформаційному полі банку та акумулюється для зведення, обліку та аналізу в аналітичному центрі. Продукт діяльності аналітичного центру – це інформаційно-аналітична підтримка прийняття рішень щодо поточного та перспективного управління банком.

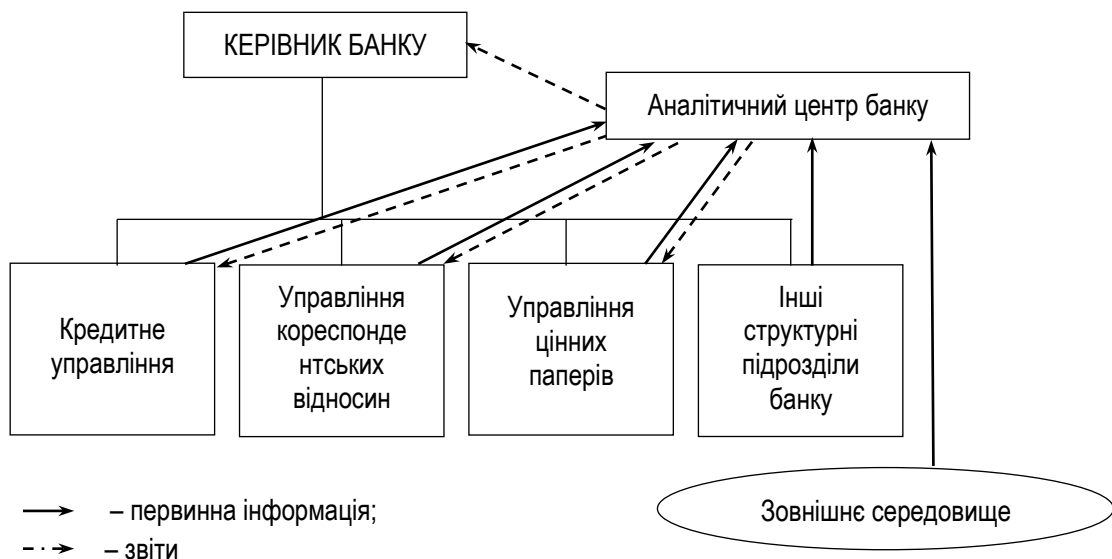


Рис. 2. Схема взаємодії аналітичного центру з іншими підрозділами банку

Результат діяльності аналітичного центру банку повинен бути оформлений у вигляді звітів, схем та графіків. Зазначена інформація використовується для стратегічного планування та розробки бюджету, розподілу ресурсів, визначення собівартості фінансових інструментів.

Звіти аналітичного центру банку повинні містити:

- 1) платіжні календарі, які б дозволяли регулювати ліквідність діяльності банку;
- 2) портфельний стан активів та пасивів банку, їх ринкову вартість;
- 3) структурний та факторний аналіз доходів та видатків банку;
- 4) поточний стан виконання стратегії банку.

З метою підвищення ефективності діяльності банку та забезпечення належної інформаційно-аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень аналітичний центр банку повинен стандартизувати як форми надання інформації підрозділами банку, так і власні звіти.

Інформація, що міститься у звітах аналітичного центру банку, повинна бути стандартизована та деталізована відповідно до потреб конкретного споживача. Крім цього, при підготовці звітів варто наводити порівняння поточного результату із запланованим. Для розширення перспективи інформацію доцільно надавати в динаміці з використанням графіків та схем.

Варто відзначити, що ефективність діяльності аналітичного центру банку багато в чому залежатиме від наявних аналітичних інструментів. Тому менеджери банку повинні прискіпливо підходити до питань вибору інструментів фінансового аналізу.

Ще однією важливою функцією аналітичного центру банку є поточний контроль. Аналітичний центр банку при виконанні покладених на нього завдань отримує та аналізує інформаційні потоки про здійснення банківських операцій. Наявність такої інформації дозволяє аналітичному центру банку оперативно реагувати на будь-які відхилення від запланованих параметрів. При цьому аналітичний центр банку не повинен мати повноважень щодо безпосереднього впливу на управління конкретних підрозділів чи банку в цілому. Його основною функцією повинно бути інформаційно-аналітичне супроводження процесу прийняття управлінських рішень.

Така організаційна структура управління інвестиційними ризиками банку може бути більш прийнятною для банків, які спеціалізуються на широкому спектрі операцій. Оскільки для банку, який спеціалізується на вузькому колі операцій, проблема злагодженої діяльності усіх підрозділів банку не так гостро стоїть, як перед великим банком. Крім цього, створення аналітичного центру

банку, а також забезпечення його діяльності на високому рівні, для малого банку може бути досить затратною справою, яка навряд чи себе окупить.

Запропонована організаційна система банку з одного боку забезпечує, а з іншого – вимагає мобільності в прийнятті управлінських рішень щодо інвестування, оскільки будь-яка затримка може суттєво вплинути на ефективність та доцільність такого рішення. Разом з тим, наведена організаційна структура вимагає висококваліфікованих аналітиків, які спеціалізуються на різноманітних галузях економіки. Враховуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що модифікація організаційної структури банку шляхом створення аналітичного центру є найбільш прийнятним варіантом для організації роботи великого банку, який спеціалізується на наданні різноманітних послуг широкому спектру клієнтів.

Яворський, Р. Управління інвестиційними ризиками у банківській діяльності / Р. Яворський // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць.- Суми: УАБС НБУ, 2003.- Т. 8.- С. 39-42.