

Буряк, А. В. Система управління ефективністю банківського бізнесу [Текст] / А. В. Буряк // Економічний вісник університету : збірник наукових праць учених та аспірантів / ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет ім. Богдана Хмельницького». – 2012. – Випуск 19/1. – С. 132–135.

УДК: 336.71

**А. В. Буряк,
аспірант, викладач-стажист
кафедри банківської справи
ДВНЗ «Українська академія
банківської справи НБУ», м. Суми**

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ

У статті визначено концептуальні засади формування системи управління ефективністю банківського бізнесу в контексті впровадження вартісно-орієнтованого банківського менеджменту. Запропоновано розглядати управління ефективністю банківського бізнесу як інтегровану складову вартісно-орієнтованого банківського менеджменту, яка містить впорядковану сукупність елементів організаційно-цільового та функціонального забезпечення, спрямована на збалансоване управління результатами банківського бізнесу та процесом їх досягнення.

Ключові слова: управління ефективністю, банківський бізнес, вартісно-орієнтований банківський менеджмент.

В статье определены концептуальные основы формирования системы управления эффективностью банковского бизнеса в контексте внедрения банковского менеджмента, ориентированного на стоимость. Систему управления эффективностью банковского бизнеса предложено рассматривать как интегрированную составляющую банковского менеджмента, ориентированного на стоимость, которая содержит согласованную совокупность элементов организационно-целевого и функционального обеспечения, направленную на сбалансированное управление результатами банковского бизнеса и процессом их достижения.

Ключевые слова: управление эффективностью, банковский бизнес, банковский менеджмент, ориентированный на стоимость.

This article is about the conceptual basis of the formation of banking performance management's system in the context of the value-based bank management. Banking performance management proposed be considered as an integrated component of value-based bank management, which includes an agreed set of organizational and target elements, and function supports, aimed at sustainable management of the banking's results and the process of achieving its.

Keywords: performance management, banking, value-based bank management.

Вступ. Особливої актуальності в контексті розвитку сучасного банківського бізнесу набувають питання управління його ефективністю, що зумовлено причинами як макроекономічного, так і мікроекономічного характеру. З макроекономічної точки зору, стан та результати функціонування банківського бізнесу відіграють значну роль в забезпеченні як розвитку реального сектору економіки, так і стабільності фінансового сектору. З мікроекономічної точки зору, управління ефективністю

банківського бізнесу стає об'єктивно необхідним на етапі посткризового розвитку банківської системи України. Зокрема, умови загального зниження рентабельності банківської діяльності, дефіцит довгострокових банківських ресурсів у зв'язку зі зниженням довіри населення до банків та закритістю зовнішніх ринків капіталу, посилення нормативних вимог з боку регулятора грошово-кредитного ринку, обмеженість можливостей кредитування як основного джерела забезпечення доходів банку – створюють підґрунтя для переорієнтації з екстенсивного до інтенсивного типу розвитку банківського бізнесу, пошуку додаткових резервів, що вимагає відповідних комплексних заходів з боку менеджменту банків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Переважна більшість робіт у науковій літературі спрямована на вирішення окремих сторін розвитку банківського бізнесу в Україні на сучасному етапі – оцінку ефективності управління активами та пасивами банком, управління ризиками в банку, впровадження антикризового управління тощо. Визначаючи вагомий внесок отриманих результатів у забезпечення розвитку банківського бізнесу, існує проблема нерезультативності вжитих одиничних заходів, які реалізуються в умовах відсутності інтегрованої системи управління ефективністю банківського бізнесу.

Оцінюючи сучасний науковий доробок у напрямку розробки цілісних системних концепцій управління банківським бізнесом, слід відмітити посилення останнім часом уваги вітчизняних науковців до концепції вартісно-орієнтованого управління банком – праці І.Б. Івасіва, Н.П. Шульги, Д.В. Олексіча, Г.М. Азаренкової, З.М. Васильченко, яка дозволяє враховувати довгострокові перспективи розвитку банку та забезпечення збалансованого розвитку в частині задоволення інтересів широкого кола стейкхолдерів, у тому числі і власників бізнесу.

Незважаючи на достатній рівень теоретичних розробок в даному напрямку, потребують подальшого дослідження питання впровадження вартісно-орієнтованої концепції у практику управління банківським бізнесом з врахуванням нагальних проблем, зосереджених на необхідності більш ефективного використання ресурсів.

Метою статті є розробка концептуальних засад формування системи управління ефективністю банківського бізнесу, яка б узгоджувалася з сучасними управлінськими концепціями, зокрема вартісно-орієнтованим менеджментом, та мала практичний механізм реалізації.

Виклад основного матеріалу.

Базисом для побудови системи управління та визначення її необхідних елементів є уточнення змісту поняття «управління ефективністю банківського бізнесу». Аналіз наукових праць, присвячених проблемам розвитку банківського бізнесу, дає змогу стверджувати відсутність трактування зазначеного поняття.

Зустрічаються у науковій літературі випадки ототожнення управління ефективністю з управлінням вартістю банківського бізнесу, що, на нашу думку, є неправильним [1-3]. Так, на відміну, від категорії «вартості», яка зосереджується виключно на величині отриманого результату у грошовому виразі (абсолютному ефекті); поняття «ефективність» враховує не стільки досягнутий результат (величину створеної вартості), а процес досягнення отриманого результату – використані ресурси для цього та втрачені вигоди, виходячи з ринкових можливостей (потенціалу) (відносний ефект). Відповідно управління вартістю банківського бізнесу спрямоване на максимізацію створеної вартості, у той час як управління ефективністю зорієнтоване на більш економічне використання всіх видів ресурсів при цьому. Незважаючи на ці відмінності, ми вважаємо, що зазначені аспекти управління повинні не протиставлятися один одному, а розглядати як такі, що повинні бути узгодженими між собою та взаємодоповнюючими. Адже лише одночасно результативний та ефективний менеджмент може забезпечувати стабільний та довгостроковий розвиток банківського бізнесу. Тому надалі управління ефективністю

банківського бізнесу пропонуємо розглядати в якості невід'ємної складової вартісно-орієнтованого банківського менеджменту.

Визначивши місце управління ефективністю банківського бізнесу, слід зауважити, що на сьогоднішній день термін «управління ефективністю» в цілому набуло поширення у вигляді цілісної концепції управління будь-яким бізнесом, та має назву англ. походження – Business Performance Management (BPM) або його синоніми Corporate Performance Management (CPM) та Enterprise Performance Management (EPM), що в перекладі означає управління ефективністю бізнесу (підприємства). Вживається концепція BPM у двох значеннях [4]:

– як процесно-орієнтована управлінська система, спрямована на скоординоване управління результатами бізнесу та їх досягненням на стратегічному, тактичному і оперативному рівнях (теоретичний аспект);

– як інформаційна система, що містить комплекс програмних засобів для її реалізації, активно застосовується в банках світового масштабу (практичний аспект).

Ґрунтуючись на основних положеннях теоретичної концепції Business Performance Management (BPM) та специфіці банківського бізнесу під управлінням ефективністю банківського бізнесу пропонуємо розуміти інтегровану складову вартісно-орієнтованого банківського менеджменту, яка містить впорядковану сукупність елементів організаційно-цільового (суб'єкт, об'єкт, мета та принципи управління) та функціонального забезпечення (оцінювання, аналіз, планування та контроль), спрямована на збалансоване управління результатами банківського бізнесу та процесом їх досягнення та потребує, відповідно, створення системи управління ефективністю банківського бізнесу (СУЕББ).

Слід зазначити, що реалізація СУЕББ можлива лише за умови взаємоузгодженості всіх її елементів та зв'язків. Тому розглянемо детальніше зміст системи та взаємозв'язки між основними її елементами.

СУЕББ потрібно розглядати в якості невід'ємної складової вартісно-орієнтованого менеджменту (далі – WOM), що, в свою чергу, передбачає сумісність та головне – несуперечливість основних положень СУЕББ та WOM. Ми погоджуємося з думкою Івасіва І. Б. [5] стосовно основних складових WOM банку, а саме стратегії банку, сфери корпоративного управління та корпоративних фінансів. На рис. 1 наведено авторський погляд на взаємозв'язок положень СУЕББ із зазначеними складовими WOM.



Рис. 1. Взаємозв'язок та узгодженість основних положень СУЕББ з ВОМ банку (авторська розробка)

Досліджуючи СУЕББ з позиції її практичної реалізації слід відмітити, що центральне місце в ній займає організаційно-цільова складова, яка визначає призначення та спрямованість подальшого управління.

Основою ролі при цьому належить цільовій складовій, яка визначає головний орієнтир (-и) в процесі управління будь-чим, в т.ч. й банківським бізнесом. При формуванні мети управління зазвичай виокремлюються місія (як засіб вираження змісту існування банківського бізнесу), бачення (як конкретизація місії), цінності (як основа для визначення принципів роботи) та стратегічні цілі – як конкретизовані параметри розвитку бізнесу. Формуючи мету управління ефективністю банківського бізнесу, слід підкреслити зміщення акцентів управління з площини максимізації фінансових результатів провадження банківського бізнесу (що є характерним для ВОМ) в площину мінімізації втрачених вигод (альтернативних можливостей) та забезпечення максимального рівня використання потенціалу розвитку. Отже, метою управління ефективністю банківського бізнесу є мінімізація втрачених вигод для банківського бізнесу, виходячи з ринкових можливостей (потенціалу розвитку) для сприяння довгострокового розвитку банку та збільшення його вартості.

Суб'єктом управління ефективністю банківського бізнесу виступає менеджмент банку, який згідно організаційної структури традиційно представлений правлінням (радою директорів) банку. До компетенції останнього, як виконавчого органу, який керує поточною діяльністю банку, входить реалізація бізнес-стратегії та відповідальність за її результати перед акціонерами банку в частині відповідності отриманих результатів стратегічним інтересам бізнесу. За авторською пропозицією до суб'єктів управління ефективністю банківського бізнесу слід віднести, окрім безпосередніх управлінців – прямих суб'єктів, ще представників інших груп стейкхолдерів банківського бізнесу (акціонерів банку, регулятора грошово-кредитного ринку, клієнтів банку, державу, партнерів, суспільні організації), які здійснюють суттєвий вплив на прийняття управлінських рішень в контексті забезпечення ефективності банківського бізнесу. Такий підхід дозволить реалізувати один із принципів ВОМ – забезпечення балансу інтересів всіх зацікавлених сторін.

Об'єктом при управлінні ефективністю банківського бізнесу виступає безпосередньо ефективність банківського бізнесу як характеристика бізнесу, яка означає його здатність забезпечувати отримання, визначених власниками, результатів з максимальним рівнем використання для цього потенційних можливостей. Ефективність як об'єкт управління є складною, оскільки за економічною природою, є кінцевим результатом провадження банківського бізнесу та, відповідно, знаходиться під впливом сукупності внутрішніх та зовнішніх факторів. Тому, уточнюючи об'єкт безпосереднього управління, слід зазначити, що ним є фактори впливу, які обумовлюють відповідний рівень ефективності банківського бізнесу, та потребують окремого дослідження з врахуванням принципу системності та комплексності.

Крім вище зазначених елементів організаційно-цільової складової СУЕББ, пропонуємо зупинитися на принципах управління, які представляють собою певні правила та ідеї, що лежать в основі управління ефективністю. Слід зазначити, що основу для формування принципів управління ефективністю банківського бізнесу склали традиційні (загальні) принципи управління, серед яких було обрано ті, які, на нашу думку, набувають особливого значення в контексті досліджуваної проблеми. Зокрема, це:

– принцип наукової обґрунтованості, який передбачає, що всі управлінські рішення, які приймаються в процесі управління ефективністю банківського бізнесу,

засновані на наукових методах та засобах з максимальним врахуванням і використанням сучасних прогресивних та інноваційних технологій;

- принцип системності та комплексності, який потребує в процесі управління ефективністю врахування не лише всієї сукупності факторів впливу (прямих та опосередкованих; внутрішніх та зовнішніх та т.п.), а й сукупності взаємозв'язків та взаємозалежностей між ними;

- принцип адаптивності, обумовлений необхідністю гнучкості реагування суб'єктів управління ефективністю банківського бізнесу на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, та оперативності прийняття відповідних управлінських рішень;

- принцип інтегрованості, який означає взаємоузгодженість та внутрішню єдність всіх структурних елементів СУЕББ з точки зору відповідності стратегічній меті управління банківським бізнесом – максимізації вартості шляхом ефективного використання для цього всіх видів ресурсів.

- принцип ієрархічності та зворотного зв'язку, який передбачає прийняття всіх рішень щодо управління ефективністю згідно обраної та затвердженої внутрішньої організаційної та фінансової управлінської структури банку із забезпеченням повної інформаційної прозорості та доступності даних на всіх рівнях управління;

- принцип індикативності, який обумовлює необхідність розробки показника – індикатору ефективності, що дозволяло б суб'єктам управління ефективністю банківського бізнесу визначати його поточний стан, а саме рівень втрачених вигод (можливостей) та виявляти причини цього з метою подальшого корегування.

Поряд з впорядкованим організаційно-цільовим забезпеченням, невід'ємною умовою практичної реалізації СУЕББ є злагодженість елементів функціонального забезпечення, що являє собою втілення низки взаємопов'язаних функцій менеджменту. В контексті управління ефективністю банківського бізнесу пропонуємо виокремити наступні види управлінської діяльності (як втілення відповідних функцій), що реалізовані у чотирьох етапах (стадіях) управлінського процесу – діагностування, аналіз, планування та моніторинг ефективності. Авторський погляд на зміст зазначених етапів управління наступний.

Етап діагностування ефективності банківського бізнесу, виступаючи втіленням традиційної контрольної функції менеджменту, спрямований на отримання кількісної узагальнюючої характеристики процесів, що відбуваються в процесі провадження банківського бізнесу, та передбачає вжиття ряду заходів по отриманню оцінки ефективності банківського бізнесу, яка слугувала би інформаційною базою подальших управлінських рішень та заходів.

Етап аналізу ефективності спрямований на виявлення резервів підвищення фактичного рівня ефективності у вигляді системи ключових факторів, та передбачає дослідження результатів функціонування банківського бізнесу, зокрема узагальнюючого індикатора ефективності.

Слід зазначити, що результати діагностування та аналізу ефективності банківського бізнесу, отримані переважно за допомогою економіко-математичного інструментарію, слугують вихідною інформацією, базисом для оптимізаційних процесів в частині сприяння досягнення стратегічної мети управління банківським бізнесом.

Наступний етап управління ефективністю банківського бізнесу – планування, який згідно авторської пропозиції включає як елементи прогнозування (інструменту передбачення подальшого розвитку бізнесу), так і безпосередньо планування у вигляді обґрунтування напрямів та кількісних орієнтирів для прийняття управлінських рішень та вжиття заходів в подальшому.

Завершальним етапом виступає моніторинг ефективності, спрямований на реалізацію принципу адаптивності управління ефективністю банківського бізнесу, та

передбачає розробку системи ключових показників ефективності, які слугували б індикаторами для виявлення поточних тенденцій розвитку банківського бізнесу в частині зміни рівня його ефективності.

Висновки. Підводячи підсумок, слід підкреслити, що, ґрунтуючись на постулатах системного підходу, розроблені автором концептуальні засади СУЕББ потребують подальшого розвитку, зокрема удосконалення науково-методичних засад оцінювання та аналізу ефективності, та поглиблення науково-практичних аспектів планування та контролю в СУЕББ в Україні. Крім того, автор акцентує увагу на триалістичній сутності СУЕББ: 1) як інтегрованої складової вартісно-орієнтованого банківського менеджменту, що обумовлює необхідність обрання показника вартості в якості критерію ефективності; 2) як цілісної самостійної системи, спрямованої на управління як матеріальною, так і нематеріальною складовими банківського бізнесу; 3) як сукупності самостійних компонентів (оцінювання, аналізу, плануванню та контролю), що забезпечують її реалізацію.

Список використаних джерел.

1. Васильченко, З.М. Концептуальні основи визначення вартості банківської установи // Банківська справа. – 2003. – № 5. – С. 25-35.
2. Кочетков, В.М. Методичні підходи до ринкової оцінки вартості банківської організації в Україні/ В. М. Кочетков //Вісник Української академії банківської справи. - 2008. - N 1. - С.39-45
3. Олексіч, Д.В. Банківський бізнес як предмет визначення вартості/ Д. В. Олексіч // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. Т. 17. – Суми: УАБС НБУ, 2006. – С. 311-318.
4. Духонин, Е.Ю. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management/Е.Ю. Духонин, Д.В. Исаев, Е.Л. Мостовой и др.; Под ред. Г.В. Генса. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005 . - 269 с.
5. Івасів, І.Б. Управління вартістю банку: монографія/ І. Б. Івасів. - К.: КНЕУ, 2008. - 288 с.