

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКУ

Постановка проблеми. Банківська система України, незважаючи на труднощі, обумовлені політичною ситуацією в державі, посилення нестабільності валютного, фінансового ринків, розвивається більш динамічно, ніж інші сектори економіки й поступово стає найбільшим сегментом фінансового ринку країни [15, с. 9]. Разом з тим, в [7, 17] відзначаються певні негативні тенденції, зокрема нерівномірне збільшення активно-пасивних операцій, наявність розривів ліквідності, посилення залежності банків від різких коливань кон'юнктури та фінансового стану боржників, недостатність темпів зростання капіталізації відповідно до ринкових потреб, висока вартість наданих кредитів. Проте зростання обсягів операцій сприяло підвищенню функціональної ролі банків у розвитку економіки, про що свідчить збільшення відношення активів до ВВП до 41,1 %, кредитного портфеля – до 28,4 %, капіталу – 5,3 %. Також відбулося певне поліпшення результативності діяльності й рівня рентабельності банків [15]. Отже, саме зазначене співвідношення позитивних й негативних тенденцій розвитку банківської системи вимагає організації дієвої системи управління її діяльністю.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Особливе місце серед існуючих теоретичних і практичних проблем банківської справи займає проблема управління саме фінансовою діяльністю банку. Її сутність полягає в тому, що для ефективного функціонування банку в умовах нестабільності ринкових процесів управління повинно забезпечувати його фінансову стійкість як у поточному періоді, так і у прогнозованому майбутньому. Сучасні банки часто стикаються із кризовими ситуаціями, що, значною мірою, є наслідком неефективного управління, заснованого на неадекватних оцінках банками свого економічного стану. Проблема підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю банку тісно пов'язана зі швидкістю змін, що відбуваються в зовнішньому й внутрішньому середовищі банку. Ефективна система управління повинна оперативнo реагувати на зміни, що відбуваються.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній економічній літературі приділяється велика увага проблемам функціонування банківської системи. Загальні питання організації управління будь-якою складною системою, якою є банк, розглянуті у працях В.Н. Спіцнаделя, П. Друкера, П.Д. Шимко [4, 13, 16]. Концептуальні основи управління діяльністю банку, методологічні підходи й принципи аналізу й оцінки економічного стану банку висвітлені, наприклад, в роботах Л.Г. Батракової, Дж.Ф. Сінкі та інших [1, 12]. Однак деякі з питань теоретичного характеру, пов'язані з питаннями створення механізму управління фінансовою діяльністю банку, є недостатньо розробленими і не доведеними до рівня практичного застосування.

Метою статті є моделювання діяльності банку й розробка відповідної системи управління його фінансовою діяльністю. Логіка досягнення мети статті,

що відбиває послідовність створення ефективної системи управління фінансовою діяльністю банку, представлена на рис. 1. Відповідно до рис. 1 роботу з організації системи управління пропонується організувати у вигляді проекту. При цьому можливе або створення в організаційній структурі нового підрозділу (управління розвитком, відділу системного аналізу), або застосування методів програмно-цільового управління.

Виклад основного матеріалу. Для досягнення мети статті перш за все слід визначити поняття управління фінансовою діяльністю банку.

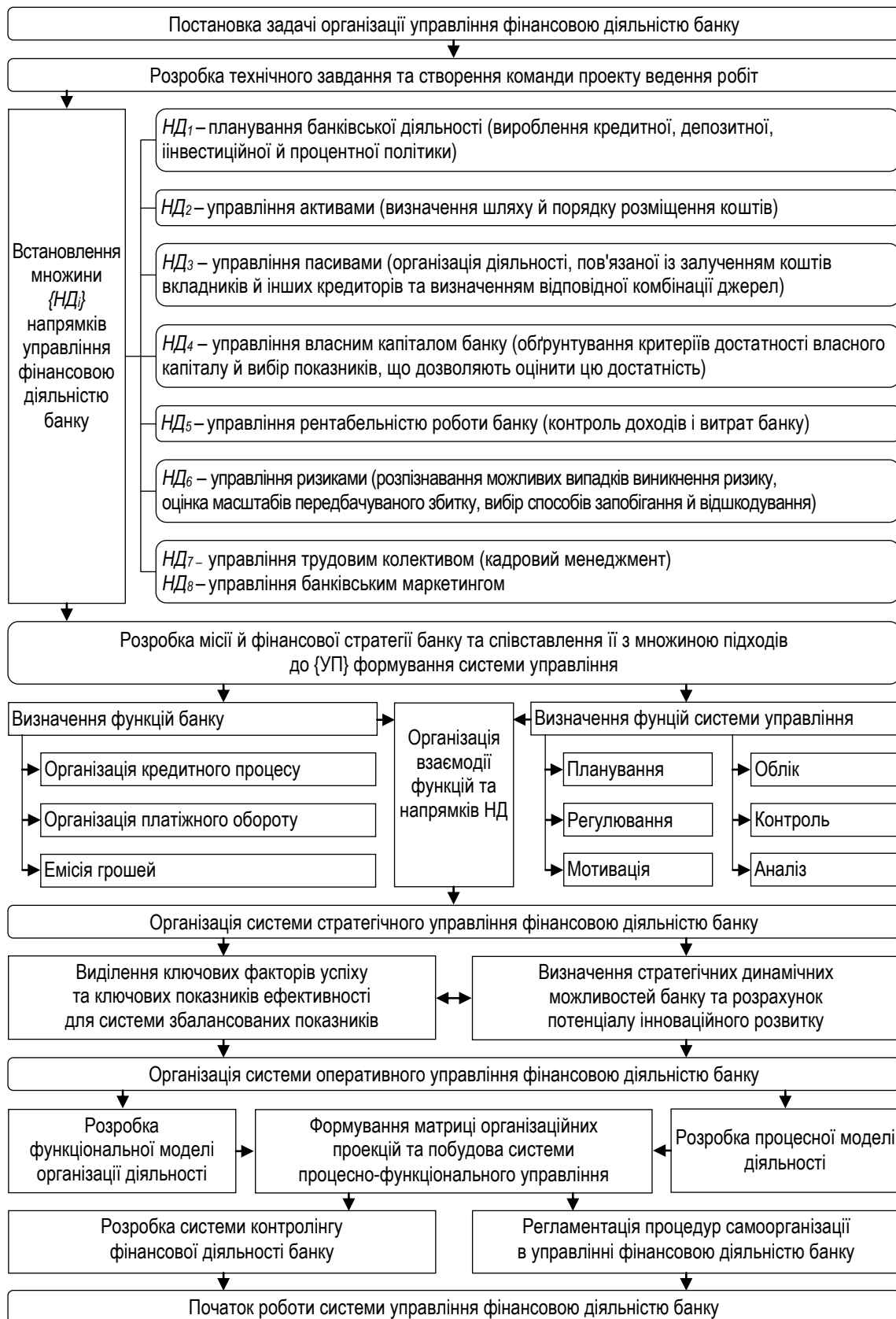


Рис. 1. Схеми процесу організації управління фінансовою діяльністю банку

Якщо за основу прийняти позицію Т. Корнієнко, то під управлінням діяльності банку слід розуміти цілеспрямований динамічний процес скоординованого управління активами та пасивами банку з позицій ризику та доходності [7]. Саме зазначена цілеспрямованість вимагає окремого розгляду стратегічних та оперативних аспектів управління фінансовою діяльністю банку.

Разом з тим, характерною рисою процесу прийняття управлінського рішення є вибір суб'єктом управління певного способу дії, коли він вибирає із всіх можливих варіантів саме той, котрий забезпечить досягнення найбільш раціонального функціонування й розвитку керованої підсистеми. Відповідно, слід наголосити, що система управління банком включає наступні основні елементи: суб'єкт управління, об'єкт управління, концепція управління, підсистеми методів збору, обробки й аналізу управлінської інформації, методи управлінського впливу, а також стійкі зв'язки й взаємодії. Концепція управління – це система поглядів і думок, принципів і правил, якими керується суб'єкт при здійсненні управлінського впливу. При цьому розробка концепції управління фінансовою діяльністю тісно пов'язана з відбором стратегічних альтернатив та визначенням місії банку, яка являє собою інструмент індивідуалізації банку серед конкурентів.

Визначаючи структуру системи управління, слід визначити й основні її функції. При цьому слід розрізняти функції банку, до яких О. Дзюблук [3] відносить організацію кредитного процесу, організацію платіжного обороту й емісію грошей та функції управлінського циклу (планування, організація, облік, мотивація, контроль, регулювання тощо). Варто наголосити, що в різних джерелах [13, 16] виділяють різні за складом і кількістю переліки функцій управлінського циклу, проте у будь-якому разі кожна з функцій банку передбачатиме формування власного циклу управління, який може перетинатися з іншими.

З визначенням функцій тісно пов'язано встановлення множини $\{НД\}$ напрямків управління фінансовою діяльністю, склад якої наведено на рис. 1. Зрозуміло, що різні напрямки діяльності вимагають різних підходів $\{УП\}$ до управління ними. Аналіз сучасної літератури [1, 3, 9, 17] дозволив виділити три найбільш істотні підходи до управління фінансовою діяльністю банку. Перший підхід ($УП_1$) можна назвати “кібернетичним”, оскільки управлінські рішення трактуються як сигнали чи команди. Даний підхід передбачає створення системи методів і засобів вибору оптимального рішення в умовах невизначеності з цілого ряду можливих альтернатив за допомогою методів лінійного й динамічного програмування, теорії ігор й інших розділів прикладної математики.

Другий нормативний підхід ($УП_2$) орієнтується на розробку організаційних, інформаційних, методичних основ ухвалення рішення. Цілями даного напрямку служать визначення траєкторії розвитку банку, розробка основних етапів об'єктивного аналітичного обґрунтування управлінських рішень, забезпечення прийняття оптимального управлінського рішення. Характерною рисою нормативного підходу до управлінських рішень є вибір найкращої альтернативи з усіх можливих, виходячи із заздалегідь позначених критеріїв вибору. Однак цей підхід слід застосовувати тільки у разі значної формалізації й регламентації операцій банку. Третій підхід ($УП_3$) – дескриптивний – являє собою емпіричне дослідження й опис поведінки суб'єкта управління в процесі прийняття рішень. Цілями цього напрямку є: виявлення закономірностей формування рішення в процесі взаємодії вихідних параметрів розв'язуваної проблеми й характеристик суб'єкта; дослідження поведінки суб'єкта й об'єкта управління в умовах реального прийняття рішення; виявлення схованих характеристик дійсних рушійних сил.

На думку автора, управління фінансами банку повинно поєднувати в єдиному циклі всі наведені підходи, пристосовуючи їх до відповідних напрямків діяльності, що тісно перетинається з визначенням відповідної цільової функції та

знаходженням максимальної або мінімальної її значимості. Для цього в процесі організації управління слід розробити певний набір специфічних методів і прийомів, що носять найчастіше логіко-формальний відтінок, а потім зв'язати цільову функцію з множиною стратегічних альтернатив.

Разом з тим, слід наголосити, що в існуючій літературі присутня досить велика кількість визначень і відтінків поняття стратегії, більша частина з яких застосовувана до поставленої мети дослідження. У найпростіших випадках стратегія прирівнюється до плану або до встановлення траєкторії розвитку. У більш складних – як образ існування організації, спрямований на одержання переваг, створення унікального набору ресурсів і здатностей розпоряджатися ними [14], або як узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставленої мети шляхом розробки й реалізації системи відповідних заходів [9].

Тут варто погодитися з І.В. Волошко [2] щодо необхідності виділення трьох ієрархічних рівнів (компонентів) формального процесу стратегічного управління банку: рівень банку в цілому (визначення стратегічної філософії розвитку, на основі якої здійснюється загальне керівництво та визначаються напрямки діяльності банку, створюється організаційна структура та здійснюється розподіл ресурсів; рівень підрозділів (реалізація основних стратегій, спрямованих на створення конкурентної переваги, розробка окремих стратегій для кожного підрозділу. Рішення приймають керівники банку або їх заступники); функціонально-операційний рівень (розробка стратегій, які консолідують функціональні або операційні вимоги; створення документів, що регламентують функціональні процеси формування та розвитку конкурентних переваг). При цьому корпоративний рівень розробки стратегій часто зв'язується з моделями портфельного аналізу. Зокрема, у статті [8] представлено більше 40 видів існуючих матриць розробки стратегії, які повною мірою можна використовувати для організації стратегічного управління фінансовою діяльністю банку.

Слід зазначити, що окрім наведеної класифікації стратегій, найпоширенішою є робота Г. Мінцберга [11], у якій представлена систематизація підходів до розробки стратегії. При цьому, хоча в процесі формування стратегії фінансової діяльності банку обґрунтовано використання положень всіх десяти представлених в [11] шкіл стратегій, найбільш оптимальними, здається, будуть школи позиціонування, навчання й конфігурації. Необхідність забезпечення динамічної відповідності обраної бізнес-моделі банку вимогам споживачів й умовам середовища тісно зв'язує дві протилежні тенденції: підтримку стійкості функціонування й забезпечення трансформацій у процесі розвитку.

З огляду на це основу стратегічного управління фінансовою діяльністю становитиме згадана в [11] школа конфігурацій. Відповідно до неї банк можна описати як стійку конфігурацію його складових (відповідно до $\{УП\}$ та $\{НД\}$). Мається на увазі, що протягом певного періоду головною метою управління буде саме підтримка стабільності системи. Такі періоди стабільності час від часу будуть перериватися трансформацією – якісним переходом в іншу конфігурацію. Схематична послідовність таких переходів формує концепцію життєвих циклів.

Крім цього, вважаємо, необхідно використати теорему мінімального виробництва ентропії (рівня дезорганізації системи), відповідно до якої будь-яка система завжди прагне до стаціонарного стану. Кожна система за принципом економії внутрішніх ресурсів прагне до рівноважного стану з максимальним рівнем

дезорганізації. Відповідно, чим сильніші зовнішні впливи, тим більш взаємозалежними повинні бути елементи системи й тим вище її рівень самоорганізації, під якою Г. Хакен розуміє встановлення в системі порядку, що відбувається винятково за рахунок кооперативної дії зв'язків її компонентів та відповідно до її попередньої історії, що приводить до зміни просторової, часової або функціональної структури системи [18]. В процесі самоорганізації самоутворюється, самовдосконалюється й самовідтворюється організація як складна динамічна система. Її можна розглядати як динамічний процес самостійного прийняття рішень і здійснення дій, що дозволяє зробити оптимальний вибір з безлічі варіантів рішень і дій і провести відповідне коректування ходу реалізації процедур досягнення обраних альтернатив управління фінансовою діяльністю.

Управління на основі самоорганізації в цьому випадку полягає у вживанні заходів, що сприяють поверненню системи на її траєкторію розвитку й зайняттю кращої позиції на ній. У випадку сильного збурювання зовнішнього середовища система змушена міняти траєкторію розвитку. В даному випадку управління на основі самоорганізації полягає в створенні умов, що допомагають системі правильно вибрати нову траєкторію, прийти на неї з мінімальними зусиллями й втратами, зайняти на цій траєкторії кращу позицію. З точки зору організації управління фінансовою діяльністю банку, пропонується розглядати самоорганізацію як контур (підсистему) в створюваній системі управління, з власними зворотними зв'язкам. Пропонований автором варіант такої системи наведено на рис. 2.

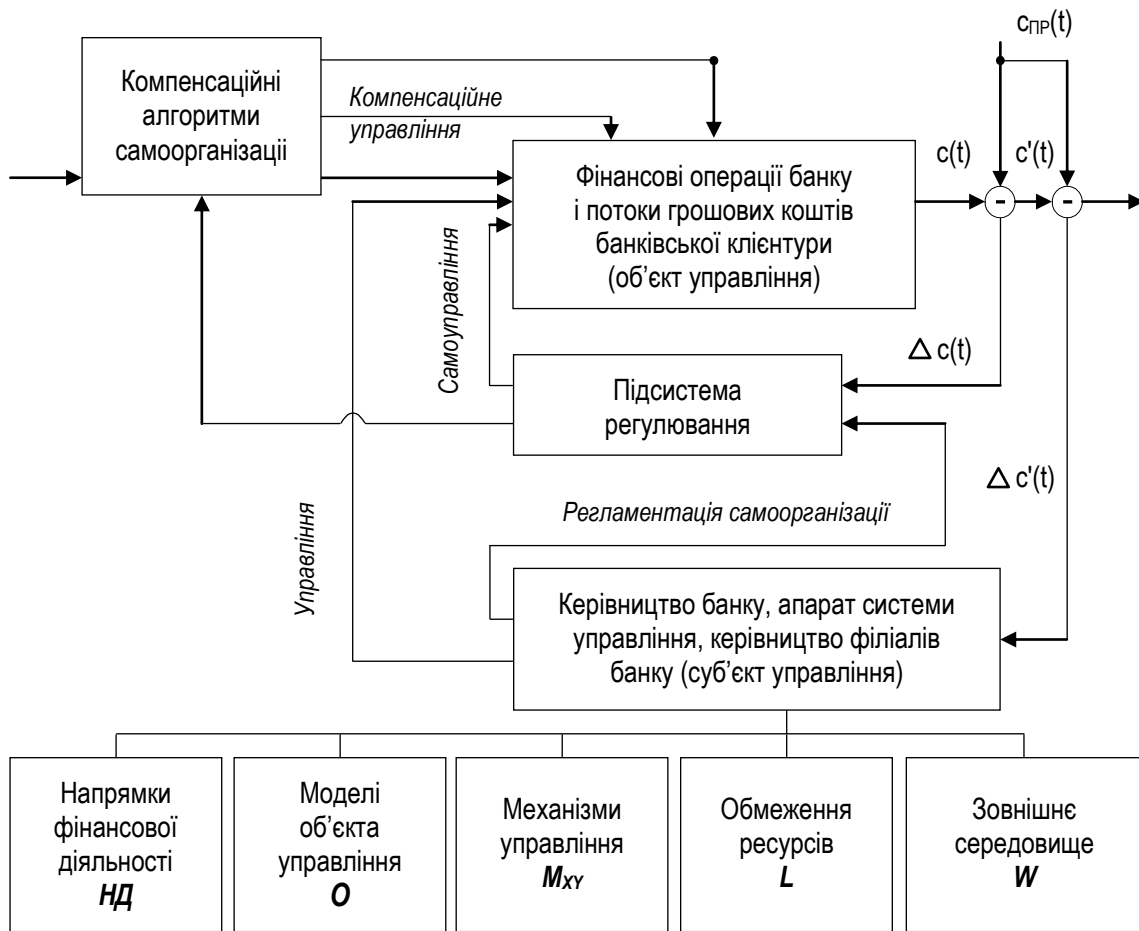


Рис. 2. Контур самоорганізації в системі управління фінансовою діяльністю банку

Концепція BSC тісно зв'язана з встановленням цільових значень показників, які зв'язуються з ключовими факторами успіху, та дозволяють надати процесу розробки стратегії кількісного визначення. Такий підхід створює передумови для впровадження методології контролінгу [19] в процес управління фінансовою діяльністю банку, причому в подальшому саме система контролінгу й виконуватиме всі означені вище функції управлінського циклу.

Формуючи систему управління фінансовою діяльністю банку, додатково можна врахувати розподіл систем управління на такі, що побудовані на основі управління за функціями [4, 10] та засновані на управлінні бізнес-процесами організації [5]. Системи управління, побудовані на принципах управління функціями, являють собою ієрархічну пірамідальну структуру підрозділів, згрупованих за виконуваними ними функціями. В організаціях, побудованих за даним принципом, управління здійснюється на адміністративно-командних засадах. Іншим підходом побудови систем управління є управління потоками робіт або процесами, що відбивають діяльність банку. Процесний підрозділ містить у собі координатора й виконавців операцій з різних функціональних сфер, згрупованих за принципом єдності результату бізнес-процесу. При цьому під процесом розуміється деяка логічна послідовність пов'язаних дій, які перетворюють вхід у вихід (або результат процесу). Відповідно до цього формуються принципи процесного підходу до організації управління: діяльність банку уявляється як сукупність процесів, здійснюваних для досягнення заданих цілей; виконання процесів регламентується; у кожного процесу є споживач,

внутрішній або зовнішній; у кожного процесу є власник – відповідальна за результат процесу особа; для процесів встановлюються ключові показники, за якими можна судити про якість виконання процесу.

На думку автора, однією з головних переваг процесного підходу до управління діяльністю банку буде більш дієве використання концепції контролінгу, оскільки контрольні показники будуть деталізовані за всіма ієрархічними рівнями як за вертикаллю, так і горизонталлю. Окрім того, оскільки більшість банків мають розповсюджену філіальну мережу, то саме застосування процесного підходу дозволить сформувати єдині корпоративні методики ведення робіт із реалізації обраної банком стратегії. Проте, не дивлячись на переваги процесного підходу, його впровадження пов'язано з певними труднощами, розгляд яких виходить за рамки статті. Саме наявність певного переліку недоліків обумовлює пропозицію щодо поєднання процесного й функціонального підходів (за допомогою матричних управлінських структури) до управління фінансовою діяльністю банку, так як це подано на рис. 1.

Висновки. У статті розглянуто особливості й розроблено схему процесу організації управління фінансовою діяльністю банку на основі, яка поєднує в собі переваги більшості наявних концепцій менеджменту. Разом з тим, окремі агреговані блоки зазначеної схеми потребують розкриття в подальших дослідженнях. Зокрема, слід розробити перелік ключових показників ефективності для системи BSC та зв'язати їх з виділеними бізнес-процесами банку; для підсистеми самоорганізації необхідно додати референтні моделі її інтеграції в організаційну структуру банку та визначити передумови взаємодії з системою контролінгу.

Список літератури

1. Батракова Л.Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка. – М.: Логос, 1998. – 344 с.
2. Волошко І.В. Завдання фінансової стратегії банку // Вісник Сумського державного університету: Серія: Економіка. – 2003. – № 5. – С. 119-122.
3. Дзюблюк О. Теоретичні аспекти визначення сутності банку і змісту банківської діяльності // Банківська справа. – 2001. – № 6. – С. 5-11.
4. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. – 240 с.
5. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 319 с.
6. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 320 с.
7. Корнієнко Т. Управління ризиками як складова управління активами і пасивами // Вісник НБУ. – 2003. – № 6. – С. 28-31.
8. Логинов Г.В., Попов Е.В. Матричные методы стратегического планирования деятельности компании // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 2.
9. Мартиненко В.П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 328 с.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
11. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий: Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
12. Синки Дж. Управление финансами в коммерческих банках: Пер. с англ. под ред. Р.Я.Левиты, Б.С.Пинскера. – М.: Gatallaxy, 1994. – 982 с.
13. Спицнадель В.Н. Основы системного анализа: Учеб. пособие. – СПб: Изд. дом "Бизнес-пресса", 2000. – 326 с.
14. Теслинов А.Г. Два маршрута в "стратегической тайге" // Имидж Магнитогорск. – 2004. – № 11. – С. 24-28.

15. Фабер С., Карчева Г. Фінансовий стан та основні проблеми діяльності банків у 2004 році // Вісник НБУ. – 2005. – № 3. – С. 9-19.
 16. Шимко П.Д. Оптимальное управление экономическими системами: Учеб. пособие. – СПб.: Издательский дом "Бизнес-пресса", 2004. – 240 с.
 17. Шлапак О., Пушкарьов В., Карчева Г. // Основні тенденції і проблеми в діяльності банків України // Вісник НБУ. – 2003. – № 6. – С. 2-5.
 18. Хакен Г. Информация и самоорганизация: Макроскопический подход к сложным системам. – М.: Мир, 1991. – 240 с.
 19. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
- Отримано 27.10.2006

Погореленко, Н.П. Організація управління фінансовою діяльністю банку / Н.П. Погореленко // Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. - Суми: УАБС НБУ, 2007. – Т. 19. – С. 106-115.