

МЕТОДИКА ВНУТРІШНЬОГО ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

Н. Галайко, Львівський банківський інститут НБУ

Основою, яка визначає підходи до системи оцінки економічної ефективності банку, є клієнт-орієнтована організація банку, а саме: розподіл фронт- і бек-офісу по всій вертикалі управління банком; сегментація клієнтів; розподіл сфер діяльності банківського бізнесу; введення менеджерів по зв'язках з клієнтами, які працюють особисто з крупними клієнтами; введення продуктових менеджерів та центрів підтримки бізнесу; мотивація співробітників залежно від досягнутих цілей; орієнтація технологічної служби банку на створення і оптимізацію продуктових технологій (бізнес-процесів); впровадження клієнт-орієнтованих інформаційних систем.

Для забезпечення цільового управління банком є необхідним створення внутрішньої системи ефективності, яка дозволяє скласти економічно обґрунтоване міркування щодо рівнів прибутковості за окремими продуктами, ефективності діяльності окремих підрозділів банку, якщо над здійсненням конкретної операції працюють декілька структурних підрозділів (центрів відповідальності).

Центром відповідальності прийнято вважати підрозділ банку, який здійснює певні операції. Розподіл на центри відповідальності може відбуватися залежно від цілей фінансового аналізу. Як центри відповідальності можуть виступати різноманітні підрозділи банків (управління, відділи, філіали, відділення), стратегічні одиниці банківського бізнесу чи сегменти банківського ринку, на яких банк здійснює операції, групи клієнтів, окремі операції та послуги. Деякі практики відносять до центрів відповідальності й менеджерів банку по зв'язках з клієнтами та продуктових менеджерів. Залежно від цільової функції центри відповідальності класифікуються на центри прибутку (їх діяльність спрямована на максимізацію прибутку) і центри витрат (цільова функція – мінімізація витрат). Розподіл банку на окремі центри відповідальності повинний здійснюватись відповідно до таких принципів: розподіл центрів відповідальності на внутрішні і зовнішні; центри відповідальності повинні представляти однорідні одиниці (види послуг); менеджери банку повинні проводити адекватну класифікацію центрів відповідальності на центри прибутку і центри витрат; центри прибутку повинні виступати як кінцеві одержувачі ресурсів і послуг, що представляють підрозділи, які здійснюють продаж банківських продуктів, або стратегічні одиниці бізнесу, або банківські продукти як такі.

Існує думка, що поділ на центри відповідальності повинен забезпечувати свободу у прийнятті управлінських рішень конкретним центром. Однак не можуть бути визнані істотними питання кола повноважень відповідних менеджерів. Найбільш важливим буде, на нашу думку, дотримання критерію економічної релевантності при виконанні вищезгаданих принципів, хоча прийняття управлінських рішень в межах центру повинно також враховувати рівень відповідальності менеджерів за досягнуті результати. Таким чином,

центри прибутку отримують послуги або продукти від центрів витрат за встановленими в банку критеріями.

Усі підрозділи банку, що не є центрами прибутку, поділяються на: центри забезпечення (забезпечення робочих місць співробітників); операційні (технічні); центри підтримки (підтримка продажів продуктів по лініях бізнесу); структурні центри (які виконують загальнобанківські функції).

Визначення критеріїв прибутковості ресурсів має найбільш важливе значення, оскільки визначення прибутковості для центрів відповідальності стає не лише інструментом для аналізу фінансових показників діяльності банку, а й частиною системи управління банківськими ризиками, тому що при перерозподілі ресурсів між окремими центрами відбувається перерозподіл фінансових ризиків. Тому визначення критеріїв прибутковості для ресурсів повинно бути спрямоване ще й на вирішення наступних специфічних завдань: служити інструментом для управління ліквідністю у банках шляхом оптимального внутрішнього перерозподілу дефіциту і надлишків фінансових ресурсів між підрозділами чи напрямками бізнесу; розподіляти комерційні і фінансові ризики, що генеруються лінійними підрозділами банку чи видами банківського бізнесу за допомогою розділення комерційної та фінансової маржі; забезпечувати управління середньозваженими витратами на капітал.

Галайко, Н.Р. Методика внутрішнього визначення ефективності діяльності банку [Текст] / Н.Р. Галайко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. тез доп. VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (10-11 листопада 2005 р.). – Суми: УАБС НБУ, 2005. - Вип. 8. - С. 83-84.