

СТВОРЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ НА РИНКУ ЗАЛУЧЕНИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

У статті обґрунтовано доцільність створення ефективного організаційного механізму діяльності банку на ринку залучених ресурсів в умовах інноваційної конкуренції. Наведено основні елементи організаційної структури внутрішнього управління діяльністю банку на ринку залучених ресурсів. Обґрунтовано сутність організаційного механізму як системи, яка включає його елементи та алгоритм створення.

The article substantiates the practicability of establishment of effective institutional mechanism of the bank's activities on the market of involved resources in the terms of innovative competition. It states the basic elements of the organizational structure of the internal management of the bank's activities on the market of involved resources. Besides, the article explains the essence of organizational mechanism as a system, namely: its elements and algorithm of creation.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах циклічного розвитку економіки, політичної та економічної кризи в державі, діяльність банків на ринку залучених ресурсів має особливе стратегічне значення для забезпечення сталого розвитку і довгострокової стабільності кредитних установ в Україні. Створення відповідної ресурсної бази за рахунок депозитів фізичних осіб та коштів юридичних осіб є запорукою забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності та частки ринку. Ці завдання набувають особливого значення в умовах існуючої інноваційної конкуренції на банківському ринку. Згідно з точкою зору автора, вона є динамічним процесом, пов'язаним з суперництвом банків, небанківських фінансово-кредитних інститутів та нефінансових компаній за досягнення тих самих цілей на ринку за рахунок різноманітних переваг, які засновані на реалізації інновацій, таких, що забезпечують виконання нових або збільшених потреб клієнтів [1, с.301].

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Питаннями формування капіталу банку, зокрема за рахунок залучених коштів, займалися такі провідні вітчизняні науковці, як: А. П. Вожжов, О. В. Дзюблюк, С. В. Міщенко, М. І. Савлук, О. І. Лаврушин та ін. Значна частина цих праць стосується проблем формування депозитної бази у структурі зобов'язань банку і ефективності управління ними. Проблеми організаційних аспектів управління банківською діяльністю теж не є новими і досліджувалися науковцями. У своєму дослідженні автор статті спирається, в першу чергу, на праці П. Є. Житнього, В. В. Тищенко, Г. М. Гладкого, Є. Рида та П. Роуза.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Ефективність діяльності банку на ринку залучених ресурсів може відрізнитися за умов однакової зовнішньої середовища (наприклад, однакового доступу до ресурсів), але при існуванні відмінних організаційних механізмів. Крім того, науковці визнають, що цей інструмент є одним із найважливіших ресурсів банківського менеджменту.

Варто зазначити, що на сьогодні проблема створення організаційного механізму діяльності банку на ринку залучених ресурсів в умовах інноваційної конкуренції недостатньо розглядалася вітчизняними та іноземними дослідниками. Таким чином, необхідність його створення набуває незаперечного характеру.

Постановка завдання. Метою статті є розробка організаційного механізму діяльності банку на ринку залучених ресурсів в умовах інноваційної конкуренції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно з авторським підходом, організаційний механізм діяльності банків на ринку залучених ресурсів (ДБРЗР) є системою, яка передбачає наявність сукупності ефективних організаційних інструментів, що використовуються як органами внутрішньобанківського управління, так і державними органами, а також наявність комплексу заходів, які використовуються банками для залучення більшого обсягу коштів.

При розробці цього механізму, насамперед, необхідно виходити з організаційної структури управління ДБРЗР, яка є динамічною системою, спрямованою на забезпечення додаткового залучення банком коштів юридичних осіб і депозитів фізичних осіб в умовах інноваційної конкуренції. У зв'язку з цим значущим є визначення елементів структури управління ДБРЗР на державному та внутрібанківському рівнях, які прямо або опосередковано виконують функції цього процесу.

На рис. 1 представлено організаційну структуру внутрішньобанківського управління ДБРЗР. Елементи наведеної системи є взаємозалежними і взаємообумовленими. До їх складу відносять: об'єкт управління, суб'єкти управління, функції управління, інструменти управління, інфраструктуру та інформаційне забезпечення ДБРЗР.



Рис. 1. Елементи організаційної структури внутрішнього управління ДБРЗР

Крім того, зображена на рис. 1 структура повинна бути передумовою збільшення прибутковості роботи банку та підвищення його конкурентоспроможності за рахунок підвищення ефективності діяльності організації на РПР з урахуванням інноваційних підходів.

Дослідження суб'єктів управління ДБРПР в умовах інноваційної конкуренції показало, що на державному рівні ними є:

1. Президент України, Верховна Рада, Кабінет Міністрів України (правове забезпечення: прийняття законів, декретів та указів прямо чи опосередковано стосуються ДБРПР).
2. Міністерство Фінансів (фінансове забезпечення).

3. Національний банк України та його територіальні управління (адміністративне і економічне регулювання).
4. Фонд Гарантування вкладів фізичних осіб.
5. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (визначення правил обігу цінних паперів в області структурованих вкладів).

Зазначимо, що на державному рівні головне завдання органів, які виконують функцію управління, полягає в тому, щоб розробити єдині для всієї України принципи організації ДБРЗР, які включали б визначення державних підходів до забезпечення стабільності комерційних банків за допомогою економічних та адміністративних методів, розробку системи страхування вкладників кредитних установ, а також способів та методів регулювання банківської діяльності.

Важливим завданням державного рівня управління ДБРЗР є забезпечення державного страхування вкладників – фізичних осіб. Значні кроки в галузі реформування зазначеної системи було зроблено з прийняттям Закону України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» № 5411-VI від 2 жовтня 2012 р. Згідно з цим законом основним завданням Фонду гарантування вкладів фізичних осіб є забезпечення функціонування системи гарантування вкладів і виведення неплатоспроможних банків з ринку [2].

Набрання чинності Законом України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» призвело до змін у системі регулювання ринку депозитних послуг та порядку функціонування Фонду Гарантування вкладів фізичних осіб. Можна виділити такі основні зміни: набуття ФГВФО функції призначення тимчасової адміністрації, виведення неплатоспроможних банків з ринку і ліквідація; скорочення терміну дії тимчасової адміністрації з 1 року до 3 місяців, а для системоутворюючих банків з 18 до 6 місяців. Щодо формування ресурсів ФГВФО зміни відбулися, зокрема, через підвищення регулярного збору з валютних вкладів фізичних осіб до 0,8% за обсягом депозитів (раніше цей показник становив 0,5%; для гривневих вкладів він залишився на тому ж рівні) та введення диференційованих внесків до Фонду, розрахунок яких повинен проводитися шляхом «зважування базової річної ставки збору за ступенем ризику», що пізніше було закріплено в рішенні Виконавчої Дирекції Фонду [3]. Крім того, строк здійснення виплати відшкодування скоротився з 2 місяців до 7 днів від дати прийняття рішення про відкликання банківської ліцензії та ліквідації банку.

Водночас, на думку теоретиків та практиків, набуття чинності цим законом не вирішить усіх проблем на ринку депозитних послуг, і, більше того, може створити і нові проблеми:

- експерти головного науково-експертного управління Верховної Ради відзначають, що деякі критерії, за якими НБУ може відносити банки до категорії проблемних, не виправдані та неконкретизовані. Зокрема, обмеження для таких банків у випадку невиконання вимог тільки одного вкладника в п'ятиденний термін спричинять проблеми для всіх інших вкладників. Крім того, чітко не визначено, що таке «системне порушення банком законодавства», «систематичне незабезпечення ефективності функціонування» тощо [4];
- скасування встановленої гарантованої суми відшкодування в 150 000 грн., яка раніше визначалася в Законі України «Про Фонд гарантування вкладів фізичних осіб» № 2740-III від 20.09.2001 р. [5]. Новий закон передбачає встановлення суми відшкодування самим Фондом. Відповідно до Рішення Адміністративною радою Фонду від 21.08.2012 року розмір покриття складає 200 000 грн. [6];
- не визначено градацію розміру внеску до Фонду залежно від ступеню ризикованості бізнесу. Закон не містить методик і тільки прописує можливість, а не зобов'язання Фонду її вводити. Але при створенні методики оцінки ризику необхідно впроваджувати систему, яка убезпечить від вибіркового підходу до банків і застосування даного інструменту як засобу тиску на окремих учасників ринку. Формула розрахунку внесків має бути максимально прозорою, чіткою та зрозумілою;
- не вирішено проблему недостатності фінансових ресурсів Фонду. Так, на 01.01.2014 р.

сума фінансового забезпечення Фонду склала 7,923 млрд. грн., а сума вкладів фізичних осіб – 402,6 млрд. грн. [7];

- існує проблема кадрового складу Фонду. Фонд надав надмірні повноваження, не властиві йому і немає впевненості в тому, що компетенція співробітників відповідає поставленим функціям;
- для контролю над банками Фонд має право проводити позапланові перевірки, при цьому не визначено конкретні підстави та порядок проведення таких перевірок [8, с.99–100].

На ринку депозитних послуг органи управління на державному рівні покликані сприяти вдосконаленню системи управління ДБРЗР. У зв'язку з цим важливою є розробка Методичних рекомендацій НБУ щодо вдосконалення корпоративного управління в банках. Цей документ містить пропозиції комерційним банкам щодо вдосконалення корпоративного управління в області внутрішнього контролю та аудиту, ризик-менеджменту, комплаєнс-контролю тощо [9].

У сфері правового регулювання депозитної діяльності банків країн Європи та України, зокрема, важливе значення мають норми, принципи та рекомендації, які напрацьовані міжнародними структурами, діяльність яких прямо або опосередковано впливає на функціонування депозитних ринків. Основні рекомендації органів банківського нагляду, зокрема Базельського комітету з банківського нагляду, мають виняткове значення для формування банківського законодавства України та інших країн. Нові стандарти Базеля III передбачають підвищення капіталізації банків, поліпшення якості капіталу; впровадження короткострокових і середньострокових нормативів ліквідності та нормативу боргового навантаження; введення більш суворих стандартів нагляду, ризик менеджменту та розкриття інформації; підвищення вимог до покриття ризиків; антициклічне регулювання [10; 11].

Таким чином, для виконання Базеля III банкам необхідно нарощувати капітал за рахунок випуску акцій та прийняття рішення про нерозподілення прибутку. Скорочення капіталу, який банки можуть направляти на кредитування, безсумнівно, призведе до зміни процентних ставок і подорожчання ресурсів.

Отже, аналіз елементів організаційної структури управління ДБРЗР на державному та внутрішньобанківському рівнях і кола завдань, що вирішуються ними, дозволив розробити організаційний механізм діяльності банку на ринку залучених ресурсів в умовах інноваційної конкуренції (рис. 2).

Відзначимо, що процес здійснення депозитної діяльності – складний і багатогранний процес, який відбувається одночасно в декількох вимірах. У зв'язку з цим, побудова організаційного механізму ДБРПР має бути еволюційно обумовлена і заснована на розвитку нових навичок та компетенцій, а також досягнень НТП. Крім вертикального впливу, «зверху-вниз», що пов'язано з процесом управління ДБРПР, на ефективність і досягнення поставлених цілей впливають горизонтальні (міжфункціональні взаємодії).

Крім того, особливістю депозитної діяльності є орієнтація на вкладників, оскільки ініціатива звернення до послуг конкретного банку виходить саме від клієнта. Тому, для організації ефективної ДБРПР необхідно створення системи передачі інформації «знизу-вгору», від клієнтів і рядових співробітників до керівництва депозитного департаменту та до органів вищого керівництва.

Організаційний механізм передбачає певний порядок дій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності банку на РПР, і як результат, – підвищення прибутковості та конкурентоспроможності кредитного інституту. Отже, охарактеризуємо етапи організаційного механізму діяльності банків на ринку залучених ресурсів в умовах інноваційної конкуренції на рис. 3.

Як зазначено на рис. 3, запропонований механізм містить чотири етапи, а саме:

1. Етап постановки мети та завдань діяльності банків на ринку залучених ресурсів. На цьому етапі відбувається ідентифікація напрямів і пріоритетів ДБРП як складової частини роботи банку відповідно до місії і мети установи в цілому. Крім того, визначаються вимоги до основних цільових показників і шляхи їх досягнення.

Особливі зміни в цих показниках виникають у зв'язку з кардинальною перебудовою операційного процесу, трансформацією регулятивних і нормативних вимог органів державного управління, впровадженням нових банківських продуктів та організаційно-управлінських інновацій.

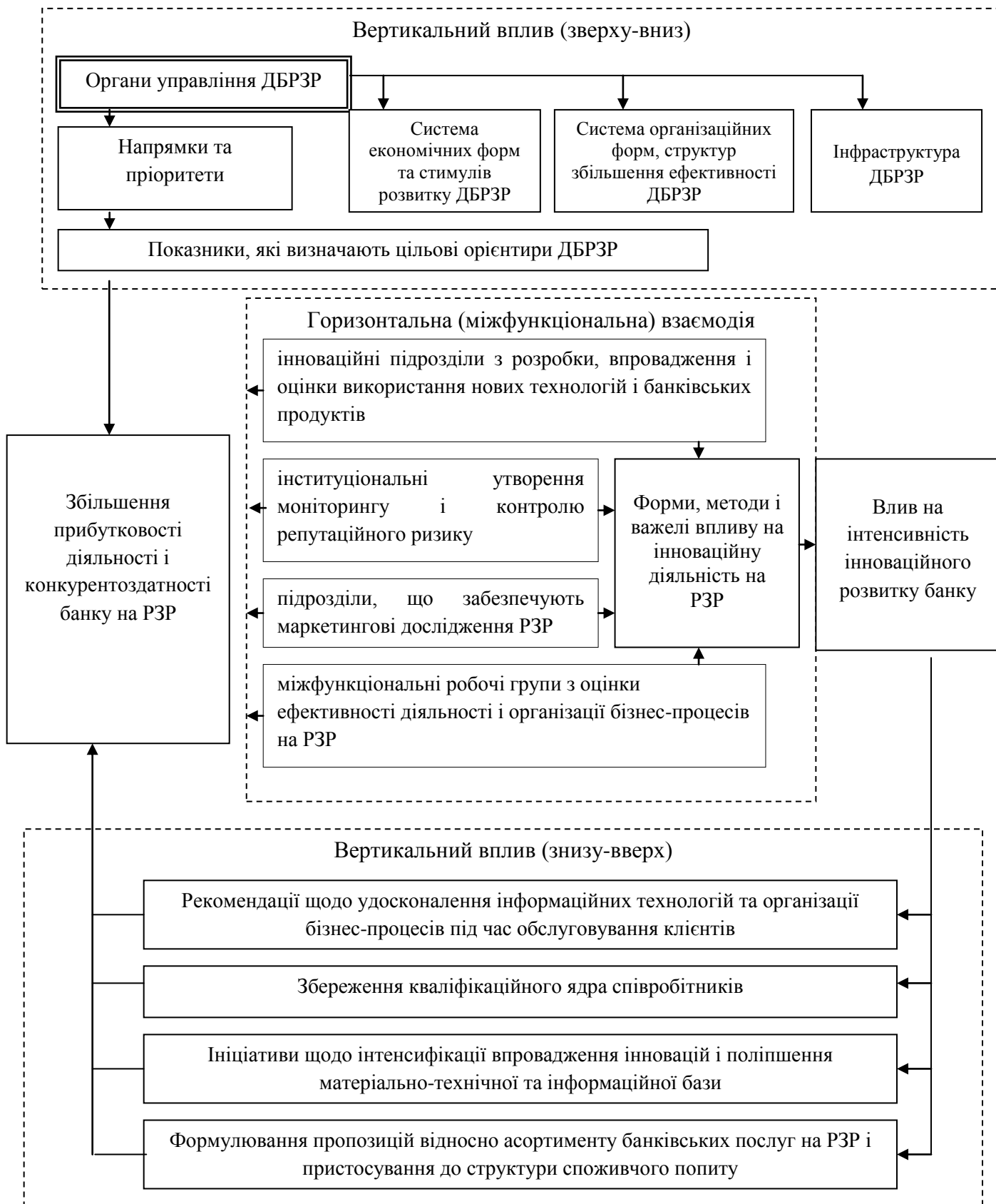


Рис. 2. Організаційний механізм діяльності банку на ринку залучених ресурсів в умовах інноваційної конкуренції

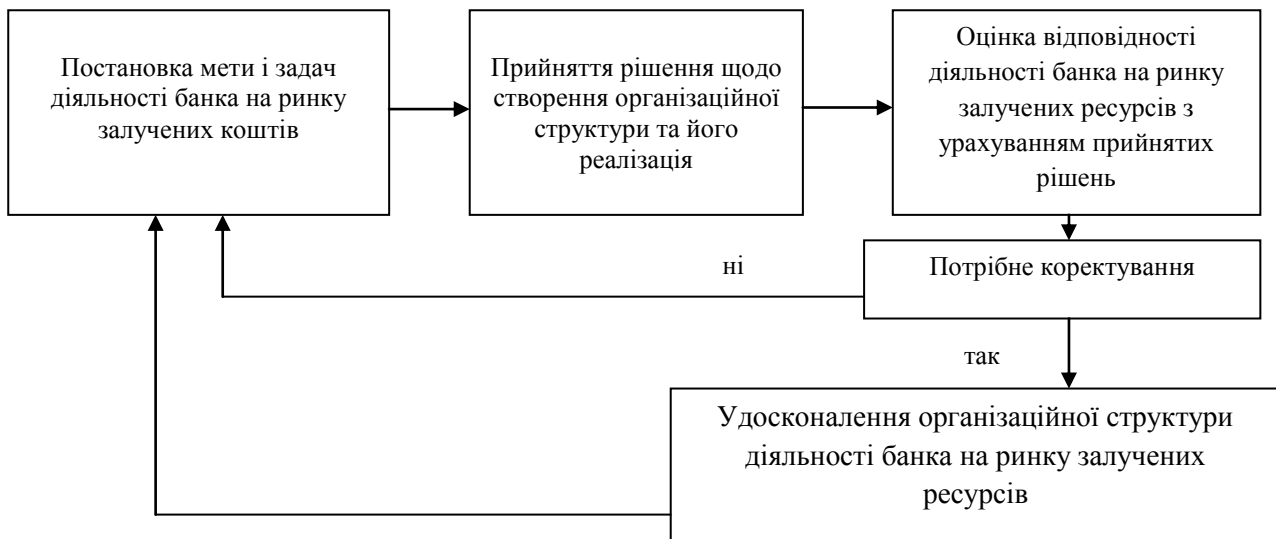


Рис. 3. Етапи організаційного механізму діяльності банків на ринку залучених ресурсів в умовах інноваційної конкуренції

2. Етап ухвалення рішення щодо організації діяльності банків на ринку залучених ресурсів та його реалізації. Відзначимо, що процес формування організаційної структури ДБРПР включає такі дії: формування цілей і завдань; розрахунок загальних характеристик моделі; визначення характеристик організаційної структури управління та ДБРПР, ресурсного забезпечення підрозділів (чисельність працюючих, матеріальні, фінансові, ресурси); розробку регламентуючих процедур, документів, положень, що закріплюють і регулюють форми, методи, процеси, які здійснюються в організаційній системі управління (рис. 4).

Другим етапом алгоритму є розрахунок загальних характеристик моделі, який визначає головні атрибути банку, напрями, за якими має здійснюватися детальне проектування як організаційної структури, так і внутрішньо-організаційного економічного механізму, способів переробки інформації, кадрового забезпечення.

На цій стадії визначають:

- загальну специфікацію функціональних і програмно-цільових підсистем, що забезпечують їх досягнення;
- кількість рівнів в системі управління;
- ступінь централізації і децентралізації повноважень і відповідальності на кожному рівні управління;
- вимоги до економічного механізму, форм обробки інформації, кадрового забезпечення організаційної системи.

Відправною точкою в побудові організаційної структури ДБРПР є структура управління ДБРЗР, яка є динамічною системою, спрямованою на пошук додаткових резервів залучення банком коштів юридичних осіб і депозитів фізичних осіб.

У той час, коли визначено способи впливу управління банком на окремі види діяльності, виникає питання про бажані рівні взаємозв'язків між існуючими департаментами та відділами, а також способах підтримки цих взаємозв'язків. В умовах інноваційної конкуренції важливим елементом є інноваційна синергія як процес поширення цінних ідей в системі банку, як за напрямком «зверху–вниз», так і «знизу–вгору».

Завершальним етапом побудови організаційної структури ДБРЗР є її регламентація, яка передбачає визначення кількісних характеристик складу внутрішніх елементів підрозділів (відділів, департаментів, груп, посад), відповідальних за ДБРПР; визначення проектної чисельності підрозділів, трудомісткості основних видів робіт, кваліфікаційний склад виконавців тощо.



Рис. 4. Алгоритм побудування організаційної структури банку

3. Етап аналізу прийнятих рішень і ухвалення рішень про модифікацію передбачає зіставлення виявлених параметрів системи з цільовими, що реалізується шляхом зовнішнього і внутрішнього аудиту та ревізій, нагляду на місцях, робочих груп, уповноважених здійснювати оцінку ознак існуючої системи.

Щодо існуючих методик оцінки ефективності діяльності банку, дослідники відзначають, що на практиці використовуються моделі, які включають виключно фінансові показники ефективності діяльності, такі як прибутковість та ефективність. Хоча з теоретичної точки зору підходи, що оцінюють комплекс показників (організаційних, управлінських, кадрових) вже було розроблено зарубіжними дослідниками з початку 1990-х рр. До таких методик можна віднести: Збалансовану систему показників (ЗСП) Р. Каплана і Д. Нортон; ССП – модель Мейсела; піраміду ефективності К. Макнейра, Р. Ланча, К. Кроса та інші [12]. До того ж, важливою з точки зору цього дослідження є Універсальна система показників. На основі ЗСП Р. Каплана і Д. Нортон, Рамперсад К. Х'юберт розробив універсальну систему показників (TPS), яка визначається ним як «систематичний процес безперервного, послідовного і регулярного вдосконалення, розвитку та навчання, який спрямований на стійке зростання результатів діяльності співробітників і організації. Удосконалення, розвиток і навчання – три базові складові даної цілісної теорії менеджменту. Вони тісно пов'язані один з одним, між ними повинен підтримуватися баланс» [13, с.26].

4. Етап удосконалення діяльності банку на РПР – останній етап запропонованого організаційного механізму. На цьому етапі, у випадку виявлення відхилень від цільових показників або зниження задоволеності клієнтів депозитними послугами, здійснюється перегляд параметрів організаційної структури.

Висновки і перспективи подальших розробок. Таким чином, розроблений організаційний механізм ДБРПР у різних площинах діяльності банку дає можливість організаційній структурі ДБРПР бути адаптованим до мінливих умов в рамках інноваційної конкуренції і забезпечити постійний, комплексний та систематичний вплив на процес формування банками залучених ресурсів, а також забезпечення прибутковості та стійкості кредитних установ. Вважаємо за необхідне подальшу розробку заходів з удосконалення організаційних аспектів формування залучених коштів банками України.

Список використаної літератури

1. Швырёва О. В. Инновационная банковская конкуренция: сущность и особенности / О. В. Швырёва // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: зб. наук.-техн. праць. – Львів: РВВ НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.3. – 412 с.
2. Про систему гарантування вкладів фізичних осіб: Закон України № 5411-VI від 02.10.2012 року [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://www.fg.gov.ua/ru/legislation>.
3. Про встановлення диференційованого збору до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб: Рішення Виконавчої Дирекції Фонду гарантування вкладів фізичних осіб № 21 від 29.03.2013 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fg.gov.ua/ru/legislation>.
4. Система гарантування вкладів: життя у стилі «реформація» [Електронний ресурс] // Дзеркало тижня. – 06 квітня 2012. – Режим доступу: http://dt.ua/ECONOMICS/sistema_garantuvannya_vkladiv_zhittya_u_stili_reformatsiya-100095.html.
5. Про фонд гарантування вкладів фізичних осіб: Закон України № 2740-III від 20.09.2001 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2740-14>.
6. Про збільшення розміру відшкодування коштів за вкладами: Рішення Адміністративної Ради Фонду гарантування вкладів фізичних осіб № 27 від 21.08.2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fg.gov.ua/ru/legislation>.
7. Офіційний сайт Фонду гарантування вкладів фізичних осіб [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fg.gov.ua>.
8. Гончарук К. В. Місце Фонду гарантування вкладів фізичних осіб у системі державного регулювання ринку депозитних послуг / К. В. Гончарук // Вісник Сум ДУ (Серія «Економіка»). – № 4. – 2012. – С. 98–101.
9. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України: Постанова Правління Національного банку України № 98 від 28.03.2007 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v0098500-07>.
10. International regulatory framework for banks (Basel III) [Electronic source]. – Access: <http://www.bis.org/bcbs/basel3.htm>.
11. Basel III: Long-term impact on economic performance and fluctuations [Electronic source]. – Access: <http://www.bis.org/publ/work338.htm>.
12. Макаренко М. В. Системы показателей, модели и подходы к оценке эффективности деятельности предприятия [Электронный ресурс] / М. В. Макаренко, И. И. Малова. – Режим доступа: http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/12_2008/04.pdf.
13. Хьюберт К. Рампенсад. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / [Хьюберт К. Рампенсад; пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.

Стаття надійшла до редакції 28.08.2014.