УДК 336.7

Жердецька Л.В.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКУ

Ключові слова: банк, фінансове управління, бюджетування, центр фінансової відповідальності.

Сучасні тенденції розвитку банків характеризуються суттєвими змінами в умовах їх діяльності – посиленням конкуренції, розширенням філіальної мережі та децентралізації управління, зниженням рентабельності традиційних банківських операцій, погіршенням якості активів – та викликають необхідність використання адекватних управлінських технологій у сфері оптимізації фінансових результатів і ризиків.

Розробка і впровадження науково обґрунтованої стратегії розвитку банківської системи України, розв'язання науково-практичних завдань зростання прибутковості банківських установ як її об'єктивно необхідної передумови, зважаючи на необхідність подолання кризових явищ, передбачають побудову та використання процесів фінансового управління в банках як дієвого інструменту оптимізації вартості внутрішніх фінансових ресурсів і ефективної взаємодії окремих центрів відповідальності.

Питанням побудови фінансової структури банку, визначення принципів взаємодії центрів відповідальності, оцінки внеску структурних одиниць банку в загальний фінансовий результат присвячені праці таких зарубіжних науковців та практиків, як: В. Зубарєв, А. Дж.Кенжалієв, К. Косован, Ю. Масленченков, П. Роуз, Дж. Сінкі, В. Селезньова, А. Смірнов та вітчизняних – З. Васильченко, І. Волошко, К. Жидко, О. Криклій, Л. Кузнєцова, А. Мещеряков, Л. Примостка, Т. Савченко, Н. Шульга та ін. Віддаючи належне науковим напрацюванням зарубіжних та вітчизняних учених з проблем фінансового менеджменту, варто зауважити, що окремі теоретико-методичні засади організації ефективного фінансового управління в банках потребують подальшого дослідження

Враховуючи вищевикладене, мета дослідження, результати якого викладені у статті, – обґрунтування теоретико-методичних засад ефективної організації процесів фінансового планування в банку.

Результатом впровадження ефективного фінансового управління має стати оптимізація фінансового управління діяльністю персоналу, підрозділів і банку в цілому. Загальний результат діяльності представляється у виді композиції результатів роботи бізнесів (центрів відповідальності). Аналіз роботи окремих бізнесів дозволяє виявити та локалізувати найбільш „вузькі" місця роботи банку. Результати діяльності банку плануються у виді бюджетного завдання. Процес бюджетування включає роботу по складанню оперативного, фінансового і загального бюджетів, управлінню і контролю за виконанням основних бюджетних показників. Тобто бюджетний процес – це замкнутий цикл організаційних і управлінських заходів щодо складання і контролю за виконанням основних позицій бюджету, здійснюваних з метою підвищення керованості і надійності комерційного банку [1, с. 98]. Дані бюджету являють собою план майбутніх операцій банку, однак про реальні результати бюджетування можна говорити тільки при здійсненні постійного контролю за виконанням планових показників, закладених у даному документі. Процеси бюджетування і фінансового планування являються невід'ємною частиною фінансового менеджменту, інструментом стратегічного планування, управління активами і пасивами, а також підготовки управлінської інформації для прийняття рішень керівництвом банку. Виконання фінансового плану підрозділів і банку в цілому необхідно пов'язати із гнучкою системою стимулювання праці персоналу [2, с. 74]. На думку автора, фінансове управління в банку можна визначити як процес обґрунтування, складання, аналізу й контролю виконання планів залучення й розміщення ресурсів, а також формування фінансових результатів.

Ефективне фінансове управління повинно бути спрямоване на досягнення як в цілому по банку, так і за окремими напрямами діяльності стратегічних цілей банку, які обов'язково повинні характеризуватися кількісними фінансовими показниками (рис. 1).

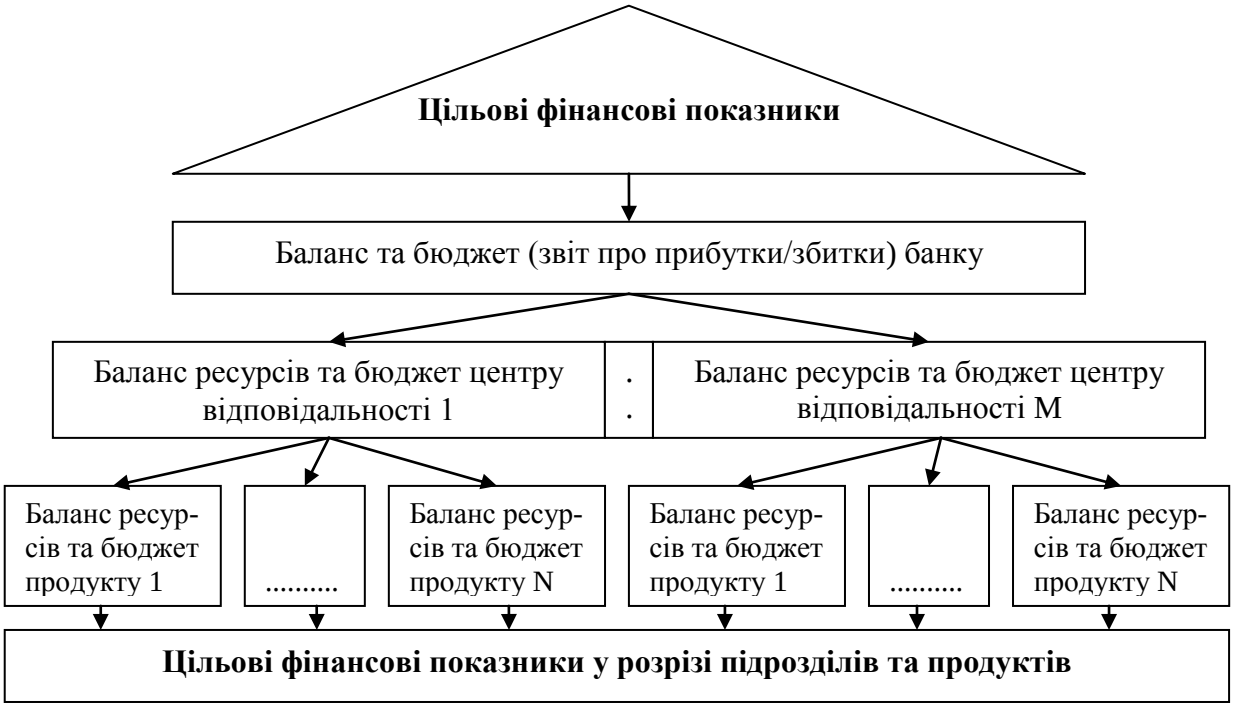


Рис. 1. Теоретична схема організації фінансового управління в банку

Як свідчать дані рис.1. початком фінансового планування є визначення переліку та обґрунтування оптимальних значень цільових фінансових показників. Цільові фінансові показники визначаються стратегією банку, тобто є її кількісним втіленням. Стратегія визначається концепцією розвитку банку. Залежно від концепції розвитку складається довгостроковий фінансовий план, який сприятиме досягненню стратегічних цілей. На основі довгострокового фінансового плану формуються середньо- та короткострокові плани. Залежно від поставлених цілей та наявної організаційної структури виділяються центри відповідальності для кожного з яких складатиметься окремий баланс ресурсів й фінансовий план доходів та видатків (бюджет). У ході перевірки виконання фінансових планів (бюджетів) визначається ступінь ефективності роботи кожного з центрів відповідальності, а трансфертне ціноутворення визначає кількісний характер взаємодії підрозділів, оцінки їх ефективності. Отже, ефективна організація фінансового управління сприятиме досягненню наступних завдань: управління витратами банку в розрізі підрозділів; підвищення прибутковості банківських продуктів; обґрунтування цінових та продуктових рішень; збільшення вартості акціонерного капіталу банку.

Важливу роль в організації процесів фінансового управління банком відіграє побудова фінансової структури, складовими якої є центри відповідальності [3; 4]. Центр фінансової відповідальності (бізнес, центр фінансового обліку) – це одиниця банку, що відокремлено здійснює певні операції. Обґрунтовано, що при розподілі на центри відповідальності менеджери банку повинні дотримуватися наступних принципів:

- розподіл повинен забезпечувати можливість поділу трансакцій центру відповідальності на внутрішні і зовнішні та диктує необхідність розроблення критеріїв оцінки кожного з них;
- центри відповідальності, на які розділено банк, повинні здійснювати однорідні операції (за функціональними ознаками – депозитні, кредитні тощо, або за групами клієнтів – корпоративне та індивідуальне обслуговування) ;
- необхідно провести адекватну класифікацію центрів відповідальності на центри прибутку та центри витрат відповідно до їх реального функціонального призначення.

В основу формування фінансової структури організації покладено ступінь самостійності її підрозділів, залежно від чого виділяють центри витрат, доходу, прибутку та інвестицій [3; 4]. Водночас ускладнення внутрішніх механізмів управління банківською діяльністю потребує також виділення центрів умовного доходу [5]. На нашу думку, найбільш раціональним у банку є виділення наступних центрів відповідальності (табл. 1).

Таблиця 1

Типи та характеристика діяльності центрів відповідальності банку

Типи центрів відповідальності	Характеристика діяльності центрів відповідальності	Банківські підрозділи, що формують центри відповідальності
Центри витрат	Результати діяльності визначаються витратами, ЦВ несе відповідальність за свої витрати	Центр залучення ресурсів, керівні органи, бухгалтерія, господарський відділ, аналітичний відділ тощо
Центри доходу	Відповідають за рівень отриманого доходу, як правило, за рахунок ціни, а не обсягів	Центр розміщення ресурсів, філії
Центри прибутку	Результати діяльності вимірюються прибутком	Корпоративний бізнес, роздрібний бізнес, філії
Центри умовного доходу (прибутку)	Центр витрат, який отримує дохід лише від операцій на внутрішньому банківському ринку	Центр залучення ресурсів, юридичний відділ, аналітичний відділ
Центри інвестицій	Центри прибутку, повноваження яких розширено для винесення рішень щодо проведення інвестицій	Корпоративний бізнес, управління інвестиційними проектами, філії

Як видно з табл. 1, розподіл на центри відповідальності залежить від цілей фінансового аналізу і може бути різним. Центрами відповідальності можуть виступати реальні підрозділи банку (управління, відділи, філії, відділення), стратегічні одиниці банківського бізнесу або сегменти банківського ринку, на яких банк здійснює свою діяльність („роздрібний" банк, „оптовий" банк), групи клієнтів (корпоративна клієнтура, приватна клієнтура), окремі операції і послуги (емісія векселів, операції з платіжними картками тощо). Варто зазначити, що окремі підрозділи банківської установи можуть виступати як центри доходу, прибутку або як центри витрат, що передусім стосується територіальних підрозділів та відділів залучення ресурсів. Віднесення центру відповідальності до того чи іншого типу залежить від повноважень його менеджерів, їхньої самостійності в прийнятті рішень (автономності).

Результатом дослідження практики складання балансу ресурсів та бюджетів центрів відповідальності у банківських установах [5; 6; 7] стало виділення принципів їх складання:

- усі складові активів та пасивів повинні бути перерозподілені між центрами відповідальності банку єдиним чином, тобто один й той самий актив (пасив) може одночасно належати лише одному центру відповідальності;
- активи й пасиви повинні бути збалансованими у межах одного центру відповідальності, в тому числі за рахунок використання внутрішньобанківських операцій;
- балансування активів й пасивів повинно забезпечувати перерозподіл ризиків та чистого процентного доходу таким чином, що процентний ризик/ризик ліквідності покладається на казначейство або інший підрозділ з управління ризиками;
- перерозподіл складових фінансових результатів необхідно здійснювати відповідно до причинно-наслідкових зв'язків між непрямими та цільовими витратами.

Недотримання визначених вище принципів призведе до викривлення результатів операційно-вартісного аналізу; прийняття невірних рішень у межах цінової, продуктової та кадрової політик.

Адаптування основних засад складання управлінської звітності, викладених у [8], до специфіки банківської діяльності дозволило автору розробити основні складові фінансових планів/звітів відповідно до вимог визначених принципів. Приклад складання балансу ресурсів та бюджетів центрів відповідальності наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Складові балансу ресурсів та бюджетів основних центрів відповідальності банку

Показники	Центри відповідальності банку											
	Корпоративний бізнес			Роздрібний бізнес			Міжбанківський бізнес			Усього		
	Процентні ставки	У млрд. грн.	У % до підсумку	Процентні ставки	У млрд. грн.	У % до підсумку	Процентні ставки	У млрд. грн.	У % до підсумку	Процентні ставки	У млрд. грн.	У % до підсумку
Складові балансу ресурсів												
Розміщені ресурси	70			16			2			88		
Розміщені ресурси на внутр. ринку	-			39			10			~~49~~		
Залучені ресурси	21			55			12			88		
Залучені ресурси на внутрішньому ринку	49			-			-			~~49~~		
Складові бюджету (плану фінансових результатів)												
Процентні доходи	0,16	11,00	1,00	0,21	3,30	0,49	0,15	0,30	0,26	0,17	14,60	1,00
Процентні витрати	0,07	1,50	0,14	0,10	5,30	0,79	0,08	0,90	0,77	0,09	7,70	1,00
Процентні доходи від продажу додаткової кількості ресурсів	-	-	-	0,09	3,41	0,51	0,09	0,88	0,74	x	x	x
Процентні витрати на придбання додаткової кількості ресурсів	0,09	4,29	0,39	-	-	-	-	-	-	x	x	x
Умовно-постійні витрати	0,02	1,12	0,10	0,06	1,02	0,15	0,13	0,26	0,22	0,03	2,40	0,16
Умовно-постійні витрати (накладні)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,50	0,03
Усього витрат	0,10	6,91	0,63	0,40	6,32	0,94	0,58	1,16	0,99	-	10,60	0,73
Чистий процентний дохід	0,07	5,21	0,47	0,09	1,41	0,21	0,14	0,28	0,23	-	6,90	0,47
Операційний прибуток	0,06	4,09	0,37	0,02	0,39	0,06	0,01	0,02	0,01	-	4,00	0,27
Розрахункові аналітичні показники												
Процентний спред	0,07			0,11			0,07			0,08		
Частка в дохідних активах	0,80			0,18			0,02			100,00		
Частка в пасивах	0,24			0,63			0,14			100,00		
Внесок у чистий процентний дохід	0,76			0,20			0,04			100,00		

Як свідчать дані табл. 2, корпоративний бізнес займається переважно розміщенням ресурсів, а роздрібний – залученням. Варто зазначити, що наведений вище приклад є досить умовним та спрощеним: оцінка та перерозподіл ризику ліквідності у даному випадку не розглядаються. Для балансування залучених та розміщених ресурсів

використовуються операції на внутрішньому банківському ринку, у цілому по банку суми таких операцій за активом та пасивом однакові та не впливають на загальний підсумок балансу (закреслена сума 49 млрд. грн. у табл. 2). На практиці, як правило, є умовно-постійні витрати, які можуть бути прямо та єдиним чином віднесені до підрозділу (наприклад, оплата праці, утримання основних засобів, оренда та ін.) та витрати, котрі не можна однозначно пов'язати з діяльністю підрозділу – загально банківські витрати. Відповідно до виділених вище принципів складання бюджетів центрів відповідальності друга група постійних витрат не перерозподіляється між підрозділами банку.

До основних показників, які дозволяють оцінити ефективність роботи підрозділів (центрів відповідальності) банку, відносять наступні: частка операційного прибутку в ціні, процентний спред та внесок у чистий процентний дохід. Останній показник залежить від частку прибутку в ціні та обсягів діяльності, що характеризуються показниками частки підрозділу в активах та пасивах. За результатами проведених розрахунків можна зробити висновки, що найбільш прибутковим для банку є корпоративний бізнес, що забезпечує основну частку чистого процентного доходу. Проте у роздрібного банку дуже великий потенціал щодо збільшення рентабельності, оскільки саме цей центр відповідальності забезпечує найбільший рівень процентного спреду. Ураховуючи зазначене, у ході подальшого дослідження необхідно оцінити можливості розвитку роздрібного кредитування. Варто зауважити, що наведені у табл. 2 дані не дають змоги дати адекватну оцінку діяльності міжбанківського бізнесу та казначейства, оскільки питання перерозподілу ризику ліквідності у даному дослідженні не розглядаються.

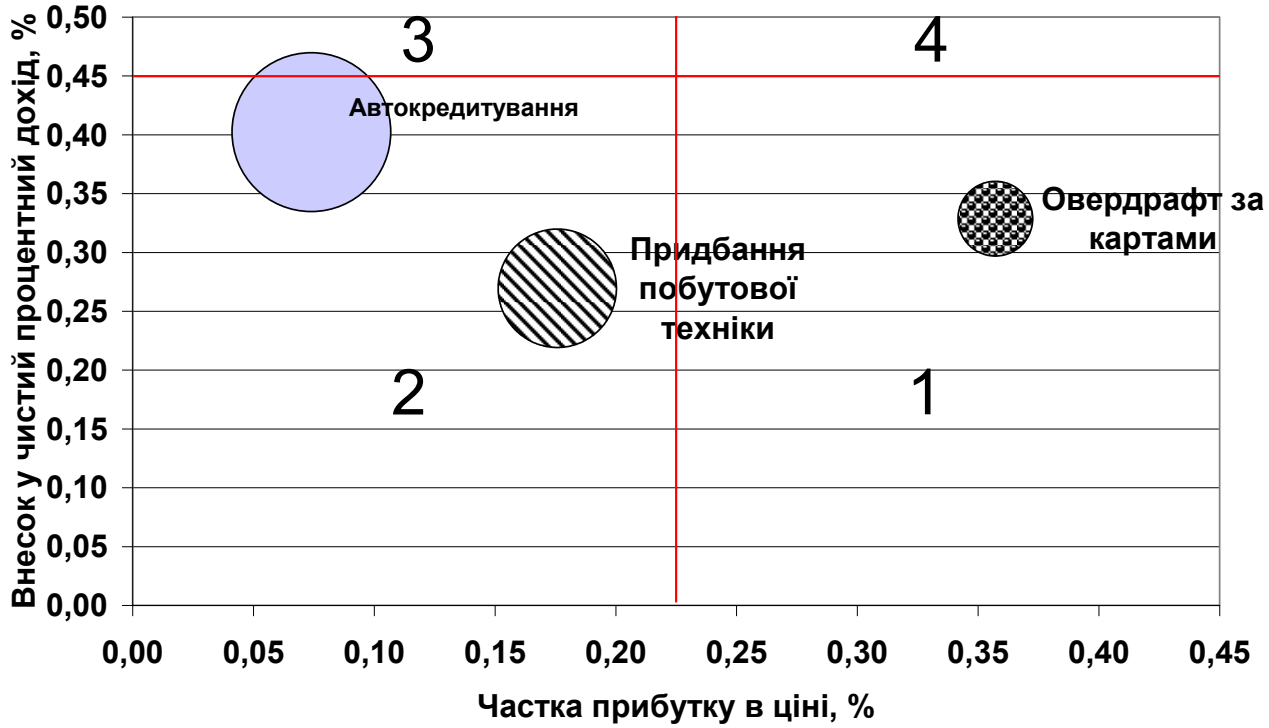
Таблиця 3

Складові балансу ресурсів та бюджетів основних кредитних продуктів роздрібного бізнесу банку

Показники	**Кредитні продукти**											
	Авто кредитування			**Придбання побутової техніки**			**Овердрафт за картами**			**Усього по підрозділу**		
	Процентні ставки	У млрд. грн.	У % до ціни	Процентні ставки	У млрд. грн.	У % до ціни	Процентні ставки	У млрд. грн.	У % до ціни	Процентні ставки	У млрд. грн.	У % до ціни
Розміщені ресурси	9			5			2			16		
Процентні доходи	0,168	1,51	1,00	0,182	0,91	1,00	0,35	0,70	1,00	0,20	3,12	1,00
Процентні витрати	0,10	0,90	0,60	0,10	0,50	0,55	0,10	0,20	0,29	0,10	1,60	0,51
Умовно-постійні витрати (непрямі)	0,06	0,50	0,33	0,05	0,25	0,27	0,13	0,25	0,36	0,05	0,80	0,26
Умовно-постійні витрати (накладні)										0,01	0,20	0,01
Усього витрат	0,16	1,40	0,93	0,15	0,75	0,82	0,23	0,45	0,64	0,16	2,60	0,83
Чистий процентний дохід	0,07	0,61	0,40	0,08	0,41	0,45	0,25	0,50	0,71	0,10	1,52	0,49
Операційний прибуток	0,01	0,11	0,07	0,03	0,16	0,18	0,13	0,25	0,36	0,03	0,52	0,17
Спред	0,07			0,08			0,25			0,10		
Частка в дохідних активах	0,56			0,31			0,13			1,00		
Частка прибутку в ціні	0,07			0,18			0,36			0,17		
Внесок у чистий процентний дохід	0,40			0,27			0,33			1,00		

Наступним етапом деталізації фінансових планів є баланс ресурсів та фінансових результатів для окремих продуктів центру відповідальності – у табл. 3 наведено такий приклад для кредитних продуктів.

Як видно з наведеного ілюстративного матеріалу, звітність за продуктами має такий саме вигляд, як і за підрозділами, та, відповідно – такі самі показники дохідності. Вважаємо, що більш наочно зобразити результати проведеного аналізу дозволяє матриця ефективності основних кредитних продуктів роздрібного бізнесу банку, яка за інтерпретацією отриманих результатів подібна до матриці Бостонської консалтингової групи (рис. 3).



Розмір індикатора – частка в кредитному портфелі

Рис. 2. Матриця ефективності основних кредитних продуктів роздрібного бізнесу банку

Як свідчать дані рис. 3, такі кредитні продукти як „Автокредитування” та „Придбання побутової техніки” мають найбільші частки в кредитному портфелі роздрібного бізнесу, що забезпечує їх значні частки у чистому процентному доході, однак характеризуються незначним рівнем рентабельності. У той час як овердрафт за платіжними картами має незначні обсяги кредитування, однак за рахунок високої рентабельності забезпечує відносно високий внесок у чистий процентний дохід.

У першому квадраті матриці розміщуються високоприбуткові продукти, обсяг реалізації яких та внесок у чистий процентний дохід є незначними. Як правило, для таких продуктів рекомендовано збільшення обсягів реалізації, наприклад, за рахунок додаткової реклами – це може знизити їх прибутковість, проте дозволить значно збільшити чистий процентний дохід банку.

Другий квадрат характеризує найменш прибуткові продукти. За цими продуктами можуть прийматися наступні рішення: зниження витрат, збільшення ціни, скорочення обсягів продажів.

До третього квадрату потрапляють продукти, що користуються найбільшим попитом: вони мають прибутковість нижче середнього рівня, проте за рахунок значних обсягів продажів здійснюють значний внесок в отримання чистого процентного доходу.

Четвертий квадрат можна охарактеризувати як „зону ідеальних продуктів”, котрі мають значну прибутковість, середні чи високі обсяги продажів та значний внесок у фінансовий результат банку.

Отже, для наведеного на рис. 2 прикладу можна порекомендувати такі рішення у сфері цінової та продуктової політик. За продуктом „Автокредитування" необхідне збільшення ціни: підвищення ставки з 16,8 до 18 % при незмінних обсягах продажів забезпечить зростання рентабельності з 7-ми до 14%; крім того, необхідно зайнятися питанням пошуку джерел скорочення витрат. Аналогічні рішення варто прийняти також за продуктом „Придбання побутової техніки", проте цей продукт є значно більш рентабельним порівняно з попереднім. Овердрафт за платіжними картами необхідно розвивати, збільшуючи витрати на його просування – за умови збільшення умовно-постійних витрат на 0,01 млрд. грн. та збільшення обсягів продажів на 10 % рентабельність зросте з 34 до 38%, а внесок у чистий процентний дохід – з 33 до 35%.

Управління витратами банку в розрізі підрозділів (у тому числі філій), центрів відповідальності (фінансового обліку) і бізнесів-напрямків банку здійснюється шляхом складання та перевірки виконання бюджетів підрозділів. У результаті такої перевірки можна зробити висновки про результати роботи підрозділів та оцінити ефективність продуктів, що надаються такими підрозділами, що створює передумови виконання наступного завдання - підвищення прибутковості банківських продуктів та, як наслідок, і доходів банку в цілому. Впровадження ефективного фінансового управління дає змогу раціоналізувати систему мотивації персоналу банка, а відтак і підвищити ефективність управління витратами. Заробітна платня працівників того чи іншого підрозділу встановлюється шляхом додавання до стабільної частини окладу надбавок, розмір яких залежить від ступеню виконання бюджетних завдань. Таке управління фінансовими результатами діяльності банку сприятиме збільшенню чистого прибутку, що створюватиме передумови збільшення власного капіталу банку. Досягненню поставлених завдань сприятиме вирішення у подальших дослідженнях таких питань як обґрунтування механізму трансфертного ціноутворення та перерозподілу ризиків між центрами відповідальності банку.

Література

1. Косован К.С. Трансфертное ценообразование в коммерческом банке.// Деньги и кредит, 1999 г. - №11 – с.28-34.
2. Селезнёва В.Ю. Механизм трансфертного ценообразования в многофилиальном коммерческом банке // Экономический журнал высшей школы экономики. – 2002 г. - №01. – С. 68-84.
3. Хорнгрен Ч. Управленческий учёт / Хорнгрен Ч, Фостер Дж., Датар Ш.; пер. с англ. О. А. Пинус, М. М. Каверин и др. [10-е изд]. – Спб.: Питер, 2007. – 1008 с.: ил. – (Серия «Бизнес-класс»).
4. Друри К. Управленческий учёт для бизнес-решений: учебник; [пер. с англ. В. Н. Егорова] – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 655 с. – (Серия «Зарубежный учебник»).
5. Масленченков Ю.С. Экономика банка. Разработка по управлению финансовой деятельностью банка. / Ю.С. Масленченков , А.П Дубанков. – М.: Издательская группа «БЦД пресс», 2002 г. – 168с.
6. Зубарев А.В**.** Внутренний хозрасчет в банке, трансфертное ценообразование. // http://www.cfin.ru
7. Кенжалиев А.Дж. Контроллинг в банках [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.bankclub.ru/library.htm?id=18
8. М. В. Колисник. Точка невозврата или Как управлять ценами продуктов [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=566

Статтю присвячено розгляду питань організації ефективного фінансового управління в банківській справі. Розроблено методичні рекомендації щодо складання плану ресурсів і бюджетів центрів відповідальності та продуктів банку.

Статья посвящена вопросам организации эффективного финансового управления в банковском деле. Разработаны методические рекомендации по составлению плана ресурсов и бюджетов центров ответственности банка.

The article considers the effective financial management organization in the banking. The methodical recommendations concerning preparing the resource plan and budgets of the bank's responsibility centers and products are developed.