

Магістр 1 року навчання
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

КОНЦЕПЦІЯ КОМПЛЕКСНОГО ПІДХОДУ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМ КАПІТАЛОМ

Анотація. Розглянуто концепцію комплексного підходу до стратегічного управління банківським капіталом. Запропоновано комплексний підхід до управління банківським капіталом, розкрито його місце і роль у прийнятті стратегічних рішень, визначено ключові елементи та принципи. Доведено, що реалізація вказаного підходу забезпечує перехід від окремих змін до багатогранного вдосконалення бізнес-процесів банку, які відповідають за формування його капіталу.

Аннотация. Рассмотрена концепция комплексного подхода к стратегическому управлению банковским капиталом. Предложен комплексный подход к управлению банковским капиталом, раскрыто его место и роль в принятии стратегических решений, определены ключевые элементы и принципы. Доказано, что реализация указанного подхода обеспечивает переход от отдельных изменений к многоаспектному совершенствованию бизнес-процессов банка, отвечающих за формирование его капитала.

Annotation. The conception of a comprehensive approach to strategic management of banking capital has been studied. A complex approach to bank capital management has been proposed, its place and role in making strategic decisions has been disclosed, the key elements and principles have been identified. The implementation of the said approach has been proved to provide a transition from individual change to multifaceted improvement of the bank business processes responsible for the formation of its capital.

Ключові слова: аспекти комплексності, банк, банківський капітал, бізнес-процеси банку, комплексний підхід, стратегічне управління.

Зростання агресивності зовнішнього середовища, динамічне і не завжди прогнозоване оточення, безліч директивних рішень і нових законодавчих актів у банківській галузі зумовлюють ідентифікацію та зміну цільових орієнтирів фінансових установ, розробку відповідних критеріїв і заходів щодо їх досягнення, застосування новітніх ідей і технологій стратегічного управління, які є вирішальними для банківського успіху.

Ключову та координуючу роль під час створення фінансової бази установи відіграє політика управління банківським капіталом, що зумовило актуальну потребу використання комплексного підходу до стратегічного управління останнім.

Питання з досліджуваної проблематики в межах загальної теорії управління капіталом банку розглядалися в працях як зарубіжних, так і вітчизняних учених [1 – 3]. Проведений огляд літературних джерел дозволяє стверджувати, що науковці не достатньо ґрунтовно розглядають стратегічне управління банківським капіталом, частіше пропонують окремі підходи, зокрема системний, процесний, цільовий, тощо, але не звертають уваги на можливість комплексного підходу. Світова практика показує, що більшість установ, зокрема небанківського характеру, які досягли значних результатів у бізнесі, завдячують саме впровадженню системи комплексного стратегічного управління [4; 5].

На сьогодні в Україні слід зазначити достатньо повільні темпи зростання капіталу банків відносно ВВП (на 4,79 % за останні 3 роки). Наведений факт показує тенденцію до слабкості банківської системи щодо забезпечення достатності ресурсного потенціалу в частині власного капіталу і свідчить про ризикованість діяльності банків України. Тому сучасні динамічні умови потребують коректування та вдосконалення підходів до ведення банківського бізнесу.

Усвідомлюючи поліаспектність предмета дослідження, в межах цієї статті слід звернути увагу на місце та роль комплексного підходу в стратегічному управлінні банківським капіталом, визначити його принципи та особливості застосування в умовах динамічного навколишнього середовища.

Концепція комплексного підходу до стратегічного управління банківським капіталом передбачає глибоке вивчення об'єкта дослідження з усіх боків, встановлення як можна більшої кількості його стратегічних властивостей, зв'язків, стосунків. Таким чином, визначений підхід дозволяє врахувати множинність аспектів, збалансувати та поєднати їх у сукупності для встановлення цілей розвитку банку.

Стратегічне управління банківським капіталом – це реалізація концепції управління, яка зумовлює формування бажаного економічного стану (структури) капіталу відповідно до цілей та потенціалу розвитку банку, встановлює характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури, враховує вплив середовища та визначає відповідність реальним можливостям формування досяжним шляхом істотної зміни якісних характеристик його розвитку. При цьому головна мета – це залучення і підтримка достатнього обсягу капіталу для розширення діяльності та створення захисту від ризиків, які бере на себе банк, прогнозування його величини з урахуванням

зростання обсягу балансових і позабалансових операцій, дотримання встановлених нормативними актами пропорцій між різними елементами капіталу. Безумовно, це управління тісно пов'язане із прийняттям управлінських рішень, оскільки капітал завжди виступає необхідним атрибутом діяльності кредитної установи – від моменту створення банку до його ліквідації або реорганізації. Тому налагоджений механізм стратегічного управління капіталом передбачає:

- чітку постановку цілей і завдань, а також контроль за їх дотриманням у плановому періоді;
 - удосконалення методики визначення і аналізу ефективності використання всіх видів капіталу;
 - розробку напрямів оптимізації процесу управління капіталом, а також їх аналізу і впровадження;
 - розробку методики оперативного управління високоліквідними активами;
 - розробку загальної стратегії управління капіталом;
 - використання у процесі управління економічних методів та моделей, зокрема під час аналізу і планування;
 - орієнтація на використання внутрішніх важелів впливу на процес управління капіталом.
- Серед завдань управління банківським капіталом (БК) доцільно виділити:
- дотримання банком вимог щодо капіталізації згідно з встановленими нормативами;
 - контроль за відповідністю розміру наявного і необхідного капіталу, що визначається обсягами проведених операцій, наданих послуг, прийнятим ризиком і стратегічними планами;
 - використання можливостей нарощування капітальної бази за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел;
 - отримання оптимального співвідношення між інвестиціями на розвиток банку і виплатою дивідендів акціонерам.

Зазначене і зумовлює впровадження підходу, який характеризує сукупність взаємопов'язаних між собою організаційних, фінансово-економічних, соціальних, правових та інших аспектів управління банківським капіталом, тобто визначає комплексність у стратегічному управлінні згідно з тлумаченням терміна "комплексності" як повноти, системності, взаємопов'язаності [6].

Кожен із визначених аспектів зумовлює ефективність обраного стратегічного управління (рис. 1). На практиці, на жаль, деякі з перелічених аспектів відкладаються, що призводить до руйнування комплексного підходу в управлінні окремими структурними складовими капіталу (рис. 1).

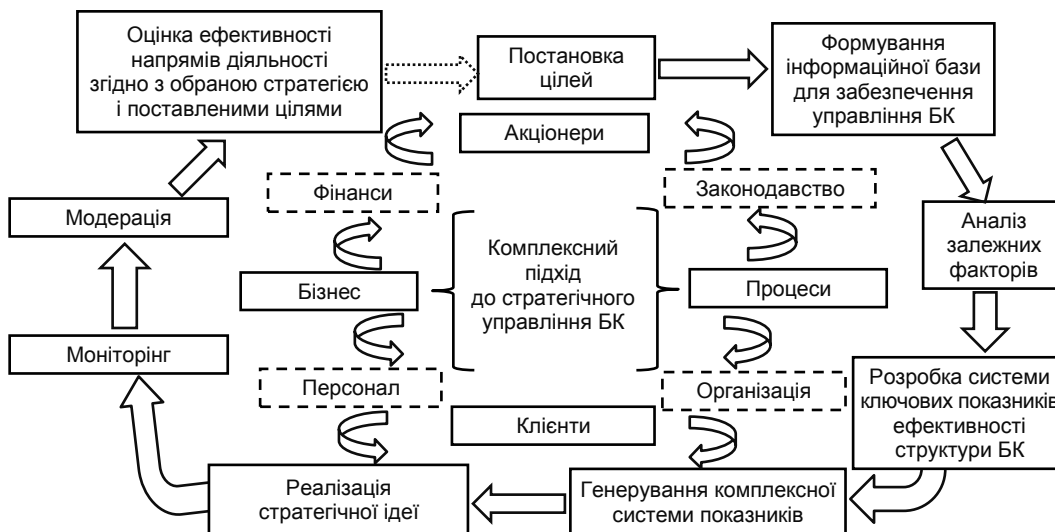


Рис. 1. Аспекти комплексності у стратегічному управлінні банківським капіталом

Організаційний аспект визначає точність передбачення змін капіталу в банківському середовищі, обумовлених процесом формування структурних складових, час адаптації до впливу зовнішнього середовища, конкурентоспроможність послуг, що впливають на стан структури капіталу (зокрема депозитного).

Фінансово-економічний аспект передбачає досягнення певних економічних показників потенціалу банку, зокрема з'ясування частки економічного капіталу [2], рівня доходності власного капіталу та максимізацію (або оптимізацію) прибутку у визначений часовий інтервал (згідно з обраними критеріями оптимальності).

Правовий аспект зумовлює відповідність управлінських рішень щодо банківського капіталу нормативно-правовим параметрам (законодавчим), які регулюють стан відповідних структурних складових.

Соціальний аспект корегує стратегічні альтернативи власників відповідного виду капіталу у перспективі та узгоджує їх з інтересами працівників банку.

Комплексність з точки зору комплексних систем передбачає такі концептуальні характеристики [7]:

- є в наявності певна кількість аспектів-елементів;
- певна кількість елементів потрібна, але цього недостатньо. Вони повинні вступати в динамічні інтеракції, однією з властивостей яких є перенесення інформації (*the transference of information*);
- в інтеракції будь-який елемент може впливати на інші і бути схильним до їх впливу. Інтеракція стає насиченою, якщо кількість різноспрямованих зв'язків елемента зростає. Елементи з меншими зв'язками можуть виконувати ті ж функції, що і елементи з великими.
- інформація в насичених інтеракціях передається, як правило, від найближчих сусідніх елементів. Протягом передачі "влив" інформації модифікується: він може осилюватися, пригнічуватися або мінятися різними способами;
- у інтеракціях утворюються петлі, що набувають форми або позитивних (стимулюючих), або негативних (перешкоджаючих) зворотних зв'язків.

Комплексний підхід у банківському стратегічному управлінні є вживаним, він може давати вагомий результат, тому що ідеально лягає на банківську ідеологію. Тому найбільш вагомою рисою стратегії управління повинно стати розширення контуру управлінських рішень для отримання замкнутої, саморегулюючої системи, здатної гнучко та оперативно реагувати на зміни у банківському бізнес-середовищі (рис. 2).



Рис. 2. Концептуальна схема комплексного підходу до стратегічного управління банківським капіталом

Комплексний підхід до управління банківським капіталом – це узгоджена робоча структура, яка має діяти в банку і містити ефективні управлінські методи відповідно до визначених стратегічних цілей, серед яких:

- збільшення доходу за акціями, тобто підвищення вартості банку для його акціонерів;
- підтримка достатнього рівня прибутковості (внутрішнє джерело поповнення власного капіталу);
- дотримання вимог щодо розміру власного капіталу;

Під час комплексного підходу до стратегічного управління капіталом можна рекомендувати використовувати певні принципи, яких повинні дотримуватися банківські установи (рис. 3).



Рис. 3. Принципи комплексного управління банківським капіталом

Кожний з них має самостійне значення. Разом із тим вони доповнюють один одного, розкриваючи різні засоби комплексного підходу до стратегічного управління.

Комплексне управління банківським капіталом координуватиме певні засоби, які визначають добробут акціонерів і формують управління ризиками. Інвестори та менеджери банку повинні оцінити низку чинників, які впливають на стан банківського капіталу, серед яких ризик зміни відсоткових ставок (зокрема вплив на стан залученого капіталу), ризик деривативів (фінансовий вплив), стан ліквідності (економічний вплив) тощо. Тому на найвищому стратегічному рівні управління банківським капіталом і визначається як сукупність взаємопов'язаних аспектів, таких, як створення вартості банку для акціонерів, управління ризиками для визначеності певного рівня рентабельності, законодавчі обмеження, вартість позикового капіталу, управління відсотковим ризиком і ліквідністю.

З метою впровадження визначеного підходу на всіх рівнях слід створити комплексну сполуку, яка гарантуватиме узгоджену діяльність усіх підрозділів, спрямовану на досягнення загальної мети. Неодмінно вже на цьому рівні необхідно враховувати підготовку стратегічно орієнтованого персоналу. Тобто слід перерозподілити людський капітал банку таким чином, щоб найбільш мобільними у стратегічному управлінні виявилися дві основні категорії персоналу: стратеги (оцінюють перспективи розвитку галузі та внутрішніх банківських аспектів з погляду власних очікувань) і висококваліфікований персонал (продавці банківських послуг, економісти, ІТ-фахівці та ін.). Урахування ними всіх аспектів (організаційних, фінансово-економічних, правових та ін.) сприятимуть найбільш ефективному використанню банківськими співробітниками своїх обов'язків у сукупному стратегічному управлінні.

Також всі аспекти комплексного підходу необхідно підтримувати наявністю достовірної інформації щодо банківського капіталу (як попередньої інформації, так і прогнозів розвитку). Сучасні технологічні засоби повинні допомогти розмістити її в зручному форматі (структурувати відповідну звітність), що сприятиме оперативному контролю на всіх рівнях.

Отже, комплексне стратегічне управління банківським капіталом стосується практично всіх сфер фінансового управління банком. Його найважливішими елементами є політика у таких напрямках:

- контроль за достатністю власного капіталу;
- визначення політики у сфері співвідношення власного і залученого капіталу;
- формування оптимальної структури балансу банку з метою отримання максимальної дохідності;
- ризик-менеджмент.

Недостатня капіталізація завжди була однією з найгостріших проблем для українських банків [1; 8]. Істотний рівень капіталізації є запорукою сталого розвитку установи та здатності до кредитування національної економіки. Цей показник хвилює як власників капіталу, так і клієнтів, що довірили свої грошові ресурси фінансовій установі (домінування страхового аспекту). Тому контроль за достатністю власного капіталу забезпечує визначення його розміру. Його обов'язково необхідно проводити з урахуванням прогнозів щодо розвитку банку, запровадження нових послуг, прийнятого рівня ризику за активними і пасивними операціями, регулювання банківської діяльності.

Плани щодо збільшення капіталу банку повинні представляти альтернативні варіанти для вибору оптимального співвідношення власного і залученого капіталу, оскільки довгостроковий капітал є одним із найдорожчих джерел коштів. Стратегічні рішення у даному напрямі повинні більш сміливо використовувати підходи залучення коштів на умовах субординованого боргу. Такі кошти є достатньо вагомим складовою довгострокової ресурсної бази банківської системи. За умови нестабільної ситуації на фінансовому ринку нарощування капіталізації банків за рахунок надання коштів на умовах субординованого боргу визначається як ключовий інструмент для іноземних власників. На початку 2010 р. субординований борг був залучений 104 банками, а його обсяг склав 3 0,92 млрд грн або 4 % від зобов'язань банківської системи на відповідну дату. Можливість збільшувати регулятивний капітал за рахунок субординованого боргу у валюті дозволяє власникам банківських установ частково хеджувати странові та валютні ризики, чого неможливо досягти у ході збільшення капіталу першого рівня [9].

З метою отримання максимальної дохідності, яка впливає на стан банківського капіталу, потрібно обов'язково регулювати такі фінансові потоки, як одержання дивідендів за акціями, виплату відсотків за залученими ресурсами всіх видів, чистий приплив (відплив) нових ресурсів (як власних, так і залучених).

Ризик-менеджмент є важливим елементом управління капіталом банку, який дозволяє збільшити вартість банківської установи [10]. По-перше, він значно знижує величину можливих витрат у результаті настання фінансової кризи за рахунок зменшення імовірності настання екстремальних витрат. По-друге, зменшує суму податкових відрахувань за рахунок зменшення волатильності доходів.

Узагальнюючи викладене, слід підкреслити, що впровадження комплексного підходу до стратегічного управління банківським капіталом дозволить виміряти, локалізувати і проконтролювати всі сфери стратегічної політики кредитної установи щодо банківського капіталу та його складових у динамічній системі економічних і політичних умов. Це сформує підставу для прийняття доцільних, ініціативних і наступальних рішень.

У подальших дослідженнях комплексний підхід слід доповнити синергетичним, що зробить стратегічне управління банківським капіталом більш інформативним та ємним у ході визначення механізмів взаємодії структурних складових.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

Література: 1. Алексеенко М. Д. Капітал банку: питання теорії і практики : монографія / М. Д. Алексеенко. – К. : КНЕУ, 2002. – 276 с. 2. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку : навч. посіб. / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. – Суми : Університетська книга, 2003. – 734 с. 3. Никонова, И. А. Стратегия и стоимость коммерческого банка / И. А. Никонова, Р. Н. Шамгунов. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 304 с. 4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с. 5. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации [Электронный ресурс] / Н. Туленков. – Режим доступа : <http://bizoffice.ru/strategy/metodiki/klyuchevaa-pozicia-strategicheskogo-menedzhmenta-v-organizacii.html>. – Название с экрана. 6. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 495 с. 7. Попов В. А. О понятии комплексности в современной социологии: новые тенденции и подходы / В. А. Попов // Мониторинг обществен. мнения. – 2010. – № 1(95). – С. 180–197. 8. Кравченко, О. А. Використання ресурсного аналізу для визначення стійкості банківської установи / О. А. Кравченко // Одес. политехн. ун-та. – Одеса, 2009. – № 2(32). – С. 254–261. 9. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика : монографія / В. В. Коваленко. – Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2010. – 228 с.

