

Розділ 2. Управлінський облік як інформаційна підтримка менеджменту бізнес структур

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ КБ «ПРИВАТБАНКУ»

*О. Губарик, к.е.н., доцент
кафедри обліку, оподаткування та
управління фінансово-економічною безпекою*

Вивчаючи досвід високорозвинених держав, необхідно зазначити, що ефективне стратегічне управління банками має істотне значення при досягненні головної місії банківського сектора - безперервного забезпечення готівкою у реальній економіці.

Дослідження діяльності АТ КБ «Приватбанк» демонструє, що невеликий рівень продуктивності стратегії управління економічною безпекою вважається фактором кризових ситуацій у діяльності банку, їх орієнтованості на боротьбу з впливом зовнішніх та внутрішніх загроз, та крім того до запобігання та необхідності нейтралізації можливих ризиків та загроз.

Забезпечення фінансової захищеності банку має опиратися на системний підхід, а формування відповідної концепції безпеки банку потребує розробки стратегії, концепції реалізації, встановлення певних інструментів та етапів безпеки.

Ефективне стратегічне керівництво банками має на увазі доречне прогнозування змін, пристосування до них та контроль дій та процесів у інтересах акціонерів, клієнтів, зацікавлених сторін та суспільства в цілому. З стратегічної точки зору менеджмент враховує безперервне посилення сильних сторін, реалізацію нових можливостей, але крім того й зниження супутніх ризиків, ліквідації небезпечних ситуацій та внутрішніх слабкостей.

В сучасних економічних умовах АТ КБ «Приватбанку» знаходиться у

передкризовому становищі, а тому пропонуємо йому створити фінансову стратегію та механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки.

Для розробки стратегії забезпечення фінансово-економічної захищеності банку слід визначити алгоритм формулювання такого роду стратегії, тому рекомендуємо концептуальну схему розробки та реалізації стратегії надання економічної захищеності АТ КБ «Приватбанк», що характеризується складністю та повнотою, але крім того гарантує послідовність конкретних етапів (рис. 1).

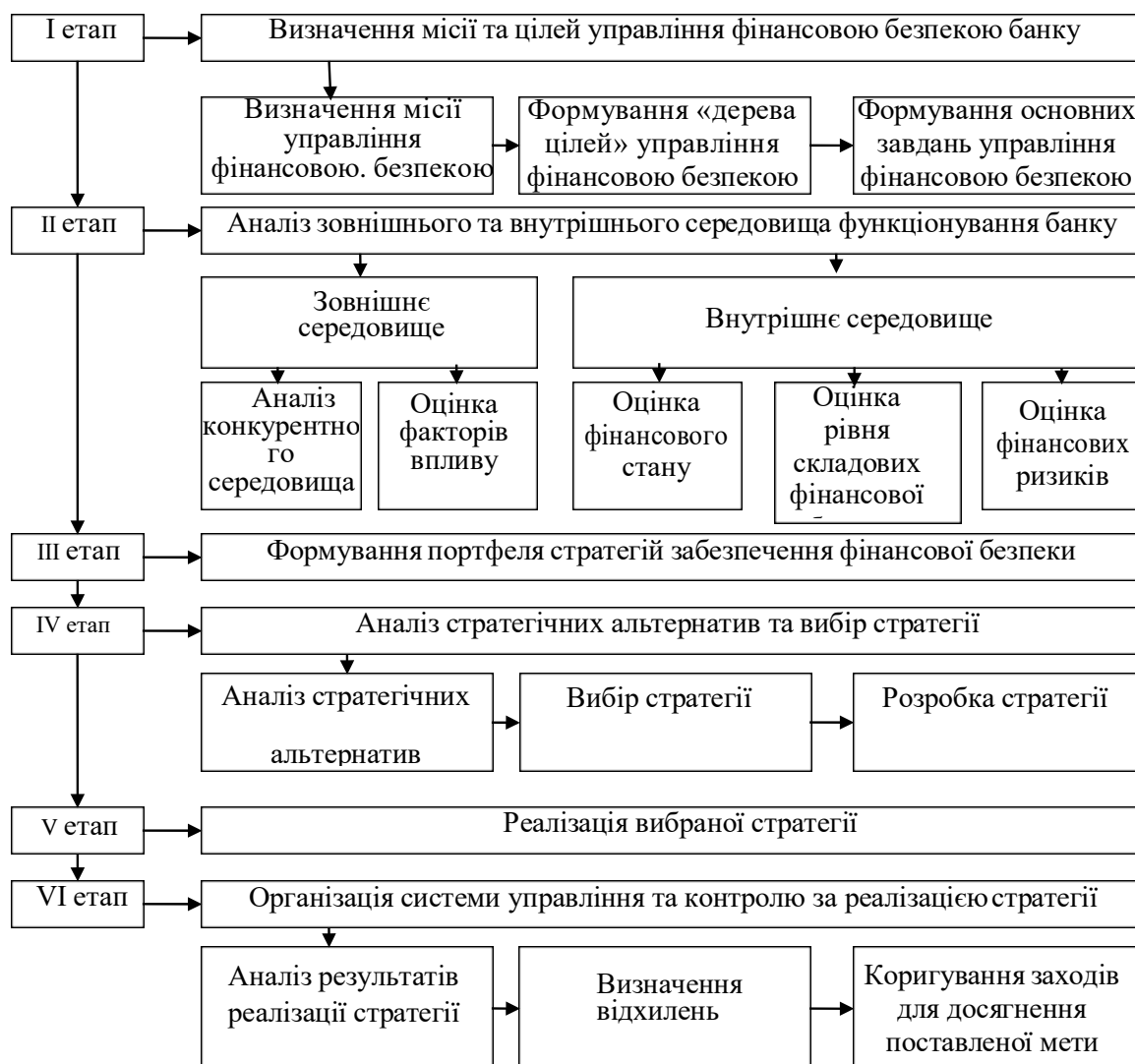


Рис.1. Формування та реалізація стратегії забезпечення фінансової безпеки банку

На I етапі формуються мета та цілі управління економічної захищеністю

банку. на даному етапі при створенні стратегії економічної захищеності банку важливо встановити стратегічні цілі, які є відповідними у вигляді дерева цілей, тобто є точне графічне зображення підпорядкованості та відповідність цілей, показуючи розподіл єдиної мети або місії згідно цілей, завдань та конкретних операцій.

Ми підтримуємо думку науковців, що вважають «дерево цілей» так само як механізм встановлення пріоритетів формування та їх синергетичного поєднання. У цьому відношенні цілі, проблеми та значущі стратегічні рішення надання економічної захищеності АТ КБ «Приватбанк» зобов'язані бути орієнтовані на розвиток та збереження фінансової рівноваги у ході стратегічного формування. Згідно словам І. А. Бланка [2], рівновага досягається внаслідок забезпечення стабільної платоспроможності, необхідної економічної стабільності, нейтралізації ймовірних негативних результатів економічних ризиків, прийняття необхідних заходів відповідно до економічної безпеки у випадках розвитку кризи. Тому у загальній формі «дерева цілей» фінансову безпеку банку можливо показати наступним способом (рис. 2).

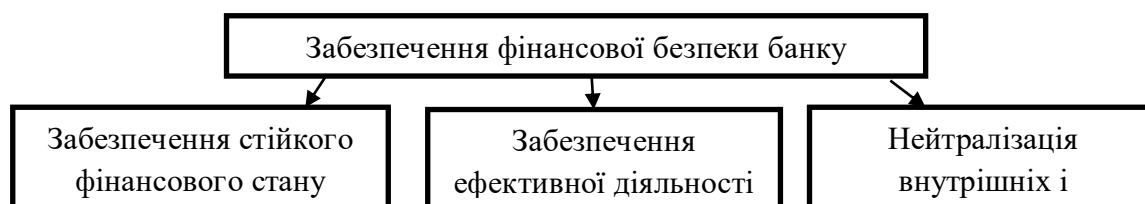


Рис. 2. «Дерево цілей» стратегії забезпечення фінансової безпеки банку

II етап враховує дослідження екзогенних та ендогенних умов, що впливають на рівень економічної захищеності. Головними компонентами вивчення екзогенних умов вважається якісна та кількісна оцінка факторів, що впливають на фінансову захищеність банку, встановлюючи стійкість банк до даних наслідків. Зауважимо, що ці фактори розпливчасті та їм неможливо дати чітко оцінку. Охорона від зовнішнього середовища, в якому функціонують макроекономічні фактори, в тому числі положення та тенденції формування єдиних інтересів країни, кон'юнктуру фінансових та фондових ринків, формування фінансово-кредитної системи держави, вплив міжнародних

фінансово-економічних установ та інститутів, формування інфраструктури фінансових установ тощо, вимагає формування системи моніторингу та залучення кваліфікованих економічних аналітиків з метою об'єктивного розгляду та оцінки тенденцій та результатів макроекономічних процесів. Дослідження ендогенних умов містить оцінку фінансового стану банку, ступеня складових фінансової захищеності та економічних ризиків.

На III етапі створюється портфель стратегій фінансової захищеності. Альтернативне формування сценаріїв фінансової безпеки містить формування списку предметів захищеності, встановлення оптимальних конфігурацій захисту конкретних об'єктів, затвердження ключових стратегічних висновків з метою надання економічної захищеності банку згідно з його функціональними елементами, створення інших альтернативних варіантів дій та цільових проектів, визначення ресурсів, необхідних для здійснення стратегічних сценаріїв, встановлення функцій та завдань служби безпеки та інших структурних підрозділів банку у рамках реалізації стратегії інтелектуального майна тощо.

На цьому етапі широко застосовується технологія «планування портфеля», коли не створюється єдиний вид стратегії, а складається комплект (портфель) ймовірних стратегій, описаний вище. Такий портфель створює найкращий підбір для конкретних обставин стратегії.

Ми розглядаємо види стратегій забезпечення фінансової захищеності банку, які слід обрати в залежності від рівня фінансової захищеності банку, для чого ми пропонуємо використовувати матрицю вибору стратегії забезпечення фінансової безпеки банку (табл. 1).

Зауважимо, що різні стратегічні альтернативи можуть бути реалізовані в рамках базових стратегій.

Етап IV враховує безпосередньо підбір стратегії на основі досліджень, виконаних на рівні фінансової безпеки. Через потребу прийняття аргументованих економічних рішень, питання підбору результативної стратегії фінансової захищеності для банку вважається суттєвим завданням.

Тому важливим кроком у створенні стратегії фінансової захищеності є оцінка сформованих сценаріїв стратегії відповідно до конкретних економічних та неекономічних критеріїв, встановлених банком. Вибір критеріїв визначатиметься цілями та завданнями банку.

Таблиця 1

Стратегії забезпечення фінансової безпеки банку залежно від її рівня

Рівень фінансової безпеки	Характеристика рівня фінансової безпеки	Стратегія забезпечення фінансової безпеки	Характеристика стратегії
Абсолютна безпека	Така діяльність банку, за якої гарантується реалізація фінансових інтересів банку, цілі та завдань, та розвиток необхідними обсягами фінансових ресурсів.	Стратегія зростання.	Має на увазі збереження досягнутого рівня фінансової захищеності, нагляд за результатами діяльності та запобігання виникнення ймовірних загроз інтересам банку.
Нормальний	Враховує дохідність банку з ослабленням одного або декількох елементів фінансової безпеки.	Вибірково-посилююча стратегія.	Орієнтована на вжиття заходів поліпшення одного зі структурних компонентів фінансової безпеки або окремих показників елементів фінансової захищеності банку.
Передкризовий	Такий рівень економічної захищеності, за якого діяльність банку не може забезпечити необхідні розміри доходу та вважається збитковою.	Пристаювальна стратегія.	Орієнтована на реалізацію заходів адаптації елементів фінансової захищеності банку до змін зовнішнього середовища.
Кризовий	Рівень фінансової захищеності є незадовільний одразу за кількома складовими фінансової безпеки.	Трансформаційна стратегія.	Передбачає здійснення змін, які стосуються орієнтованості діяльності банку (за видами операцій), та здійснення необхідних змін елементів фінансової захищеності банку.
Небезпечний	Стан, за якого найбільш ймовірним є банкрутство банку	Комплексно-забезпечувальна стратегія.	Орієнтована на реалізацію заходів, націлених на досягнення рівня фінансової безпеки.

На V етапі реалізується обрана стратегія, яка передбачає здійснення певних заходів.

Етап VI містить аналіз результатів здійснення стратегії, виявлення відхилень та виправлення заходів, необхідних для досягнення мети. Контроль дуже значущий в даному етапі. Реалізацію стратегії можливо контролювати за допомогою збалансованої таблиці показників BSC. Коригування проектів на даному етапі гарантує постійний циклічний характер стратегічного планування, його орієнтацію на максимальне значення.

Звісно, така послідовність формулювання стратегії фінансової безпеки банку може бути розширена, деталізована або змінена.

Таким чином, з погляду на концепцію стратегічного управління фінансовою безпекою, на наш погляд, існує три блоки (рис. 3.):



Рис. 3. Основні складові механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки банку

Ми пропонуємо спостерігати за виконанням стратегії за допомогою збалансованої системи показників ЗСП. Концепція ЗСП винайдена Р.Капланом та Д. Нортонем у 90-х роках, також в даний час активно застосовується закордонними банками, як механізм стратегічного управління та управління якістю.

Головне завдання концепції ЗСП - необхідність збалансованого розвитку компанії у 4 областях. ЗСП дає можливість перетворити місію банку на конкретні завдання та встановити їх характеристики, яким можливо дати кількісну оцінку.

Збалансована система показників (ЗСП) визначає чотири стратегічні

межі, які відображають належні можливості банку: як банк оцінюється акціонерами (економічна перспектива); як клієнти дають оцінку банку (перспектива клієнта); які процеси забезпечують банку конкурентні умови (перспектива внутрішніх бізнес-процесів); присутність програм інновацій, мотивації, розвитку та зростання (перспектива навчання та розвитку).

Один з способів ЗСП вважається SWOT-аналіз. Він може допомогти виявити слабкі та сильні сторони банку, для того щоб підсумувати ситуацію в банку та на ринку, побачити можливості та небезпеки.

SWOT-аналіз включає декілька етапів:

1. Визначення власних сильних та слабких сторін банку.
2. Визначення ринкових можливостей та небезпек.
3. Порівняння сильних і слабких сторін банку з можливостями та загрозами ринку (табл. 2.).

Беручи до уваги ту велику кількість банків, які були визнані неплатоспроможними державним регулятором у 2014 році та порушення економічної стійкості банківської системи в цілому, ми вважаємо за доцільне використовувати обґрунтовану кредитну стратегію нашого банку.

Зважаючи на зростання суми та частки знецінених позик на тлі платоспроможності інших банків, суб'єктів господарювання та домогосподарств, більш ризиковий кредитний портфель може сприяти формуванню кризових обставин у фінансово-господарській діяльності АТ КБ «Приватбанк» у середньостроковій перспективі.

Незважаючи на те, що відсоткові ставки за довгостроковим кредитуванням банківських установ загалом низькі, присутність довготривалих позик у кредитному портфелі банк спрощує перспективне економічне планування дій банку, так як дає можливість найбільш чітко продумати прогноз виплат за обслуговування такого боргу.

Так як АТ КБ «Приватбанк» має переважно кредитний портфель з низьким ступенем ризику, в такому випадку зниження обсягів кредитування, присутність довготривалого позик формує певну стійкість функціонування

банку. Непостійні зміни частини банківських позичок з різними строками закриття формують проблеми у фінансовому плануванні грошових потоків банку.

Таблиця 2

SWOT-аналіз кредитного портфелю АТ КБ «Приватбанк»

Сильні сторони (S)	Можливості (O)
<p>Збільшення: розмірів кредитного портфеля банку та кредитування фізичних осіб, юридичних осіб, підприємців; короткострокового кредитування інших банків; відсоткових доходів від кредитних операцій; розмірів забезпечених кредитів; розмір кредитів, з високоліквідною ставкою.</p> <p>Переваги частини кредитів з мінімальним та помірним ризиком.</p> <p>Скорочення ризиковості кредитного портфеля та кредитування юридичних осіб.</p> <p>Негативна динаміка знецінених кредитів.</p> <p>Співвідношення нормативам додаткових показників ризиковості кредитного портфеля.</p>	<p>Можливість збільшення економіки країни, збільшення ділової активності та спроможності фізичних осіб купувати товари та послуги.</p> <p>Збільшення частини ринку кредитування клієнтів та інших банків.</p> <p>Посилення партнерства з банками Організації економічного партнерства та розвитку (ОЕСР).</p> <p>Найкращі оцінки рейтингових агентств.</p> <p>Ускладнення фінансового стану конкурентів.</p> <p>Удосконалення системи управління ризиками.</p> <p>Присутність надійних постійних клієнтів.</p>
Слабкі сторони (W)	Загрози (T)
<p>Зменшення: іпотечного та іншого кредитування фізичних осіб; обсягів кредитування банків країн ОЕСР; кредитування фізичних осіб у кредитному портфелі.</p> <p>прибутковості кредитного портфеля; частини довгострокового кредитування; коефіцієнта результативності управління кредитним портфелем; частки</p> <p>Збільшення: суми та частки негарантованих кредитів у кредитному портфелі банку; частини безнадійної заборгованості; частини знецінених кредитів юридичним особам.</p> <p>Нестабільність кредитного портфеля у частці нерівномірної зміни частини кредитів з різним терміном погашення.</p>	<p>Збільшення стагнації економіки та облікової ставки НБУ.</p> <p>Скорочення: ділової активності; попиту на кредитні ресурси; платоспроможності населення; репутації банку через; вартість кредитів у банків-конкурентів.</p> <p>Усунення банків-партнерів та банків боржників.</p> <p>Ускладнення ситуації в кризових областях.</p> <p>Поява кризових ситуацій у стабільних та сприятливих областях.</p> <p>Посилення економічної кризи в державі.</p> <p>Непрофесійні дії керівників та працівників кредитних відділів</p> <p>Не реалістичність прогнозів.</p>

Збільшення короткострокового кредитування інших банків пояснюється перевагами АТ КБ «Приватбанк», оскільки ми вважаємо за перевагу у кредитному портфелі банку присутність надання кредитів іншим банкам даного типу кредитування. Це пов'язано як з кризою дефолтів безлічі інших банків, та і

з особливістю фінансово-господарської роботи фінансових установ.

Затверджений європейський напрямок розвитку України, можливості партнерства нашої держави з державами з розвинутою ринковою економікою, введення інноваційних структурних реформ, сприятиме поглибленню партнерства нашої банківської системи з банківськими системами держав компанії фінансового партнерства та розвитку, тому посилення партнерства з банками країн ОЕСР вважаємо багатообіцяючою перспективою для АТ КБ «Приватбанк».

Оскільки частина кредитів найвищого ризику в кредитному портфелі банку зростає, ми вважаємо важливим розбити таку заборгованість на критичну, проблематичну та сумнівну проблеми. Ми рекомендуємо систему допомоги прийняття рішень згідно управління боргом у рамках політики управління кредитним портфелем Банку на основі [1].

Критично-проблематична заборгованість вважається безнадійною, тобто вона має можливість повернутись до банку; з іншого боку, це, безперечно, критичне питання, однак воно швидше повернеться. Віднесення боргу відповідно до визначеної позики до критично проблематичної або сумнівної проблеми залишається відповідальним співробітнику банку, що вважається кредитним фахівцем.

Ми пропонуємо розбити необхідну суму позики на матеріальну та незначну у відповідності до позначки 50 тис. грн., так як вважаємо, що борг нижче цієї суми не надто великим для банку, але його загальний обсяг ніяк не стане компенсувати ресурси та час для скарги та ін. діяльність банку. Хоча дана сума може бути скоригована таким чином, щоб відображати зміни в обсязі та структурі кредитного портфелю банку, як вниз так і вгору.

В результаті зробленого SWOT-аналізу було встановлено перспективні стратегічні варіанти для АТ КБ «Приват Банк» у контексті виявлених сильних та слабких сторін кредитного портфелю банку, його потенційних можливостей та небезпек в контексті поліпшення політики управління кредитним портфелем банку.

На основі зробленого SWOT-аналізу сильних і слабких сторін кредитного портфеля банку, можливостей та небезпек організації управління кредитним портфелем банку та запропонованих інших стратегій розвитку банку, ми рекомендуємо наступні заходи для вдосконалення політики управління кредитним портфелем банку:

1. Створення і введення гнучкої концепції встановлення умов кредитування у взаємозв'язку з економічною ситуацією, фінансового стану банку та економічних можливостей клієнта та встановлення в ньому головних причин, які мають перевагу перед умовами ключових конкурентів.

2. Визначення більш суворих вимог щодо оцінки кредитоспроможності позичальників на основі використання сучасних інноваційних та інформаційних технологій.

3. Проведення активної рекламної кампанії в установах та на веб-сайті банку, а також у ЗМІ для підтвердження доброї репутації банку та оперативного реагування на розголошення неправдивої чи наклепницької інформації про АТ КБ «Приватбанк».

4. Розробка програми глибокої співпраці з надійними постійними клієнтами банку, в тому числі з інших сфер банківської діяльності.

5. Пошук та реалізація можливих напрямків співпраці з надійними банками розвинених країн та розширення кредитування банків ОЕСР.

6. Удосконалення застосування інформаційних технологій не тільки при оцінці кредитоспроможності клієнтів банку, однак також з метою моніторингу ситуації в країні та світі.

7. Формування прогнозу динаміки, структури, якості та ризику кредитного портфеля банку на основі оптимістичного, реалістичного та песимістичного сценаріїв змін в внутрішньої також зовнішньої сфері діяльності АТ КБ «Приватбанк».

8. Організуйте роботу банку з проблемними позичальниками, використовуючи запропоновану систему підтримки прийняття рішень.

9. Створення алгоритму дій у переломних моментах у процвітаючих та

стабільних регіонах та ознайомлення його зі співробітниками банку у рамках висококласного розвитку співробітників фінансових установ.

Отже ми сподіваємось, що реалізація вищезазначених заходів не лише покращить політику управління кредитним портфелем нашого досліджуваного банку, але й підвищить ефективність його кредитної діяльності в цілому за умови прийняттого рівня ризику.

Список використаних джерел.

1. Барановський О. І. Чинники банківської безпеки / О .І. Барановський // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Проблеми інтеграції України у світовий фінансовий простір: зб. наук. пр. НАН України. Ін- т регіональних досліджень. – Львів, 2014. – Вип. 1. – С. 178-185.
2. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И. А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 784 с.