

УДК 336.711

Марич М.Г.

*кандидат економічних наук, асистент кафедри фінансів
Буковинського державного фінансово-економічного університету***ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛІНГУ РИЗИКІВ
У КОМЕРЦІЙНИХ БАНКАХ УКРАЇНИ****ORGANIZATION OF RISK CONTROLLING
IN COMMERCIAL BANKS OF UKRAINE****АНОТАЦІЯ**

Статтю присвячено формуванню методології контролінгу, відповідно до якої він розглядається як інтегрована система сервісної підтримки управління водночас у трьохвекторному вимірі. Змістовно конкретизовано розуміння контролінгу як сервісної підтримки інтегрованого управління портфелями банку, яке здійснюється в контексті виділення окремих міні-портфелів, фінансового та маркетингового аспектів. З'ясовано роль контролінгу в сервісному супроводженні управління стратегічним портфелем та визначено напрями його збалансування. Сформульовано теоретичні положення ризик-контролінгу, в яких зазначено його мету, об'єкт, функції та принципи.

Ключові слова: контролінг, інтегрована система, управління стратегічним портфелем, управління ризиками, економічна додана вартість, прибуток, банки.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена формированию методологии контроллинга, в соответствии с которой он рассматривается как интегрированная система сервисной поддержки управления одновременно в трехвекторном измерении. Содержательно конкретизировано понимание контроллинга сервисной поддержки интегрированного управления портфелями банка, которое осуществляется в контексте выделения отдельных мини-портфелей, финансового и маркетингового аспектов. Выявлена роль контроллинга в сервисном сопровождении управления стратегическим портфелем и определены направления его сбалансирования. Сформулированы теоретические положения риск-контроллинга, в которых указаны его цель, объект, функции и принципы.

Ключевые слова: контроллинг, интегрированная система, управление стратегическим портфелем, управление рисками, экономическая добавленная стоимость, прибыль, банки.

ANNOTATION

The article is devoted to the formation of controlling methodology according to which it is considered as an integrated system of management service support in terms of a three-vector dimension. The understanding of controlling as service support of bank portfolio integrated management is meaningfully specified in the context of separate mini-portfolios allocation; financial and marketing aspects. The role of controlling in the service support management of strategic portfolio is revealed and the directions of its balancing are identified. The theoretical principles of risk controlling are formulated, which indicate its purpose, object, functions and principles.

Keywords: controlling, integrated system, management of strategic portfolio, risk management, economic added value, profit, banks.

Постановка проблеми. Посилення конкуренції, концентрація та централізація банківського капіталу, активізація процесів глобалізації та дерегулювання, стрімкий розвиток інформаційних технологій, динамізм зовнішнього середовища призводять до ускладнення банківського менеджменту. Це вимагає застосування новітніх підходів до управління банком, серед яких одне з провідних місць належить конт-

ролінгу. Він виник у результаті виокремлення його як підсистеми менеджменту для сервісно-економічної підтримки управління діяльністю суб'єктів господарювання. Таке ставлення до контролінгу цілком погоджується із сучасним спрямуванням зусиль менеджменту будь-якої організації на прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо її розвитку в умовах турбулентного середовища.

Проблеми контролінгу банківських ризиків посідають у діяльності комерційних банків значне місце. Банківська діяльність за своєю природою припускає гру на змінах процентних ставок, валютних курсів тощо, і важливим тут є не запобігання ризику взагалі, а передбачення і зниження його до мінімального рівня.

Завдання банку полягає у досягненні оптимального сполучення ризикованості і прибутковості своїх операцій, а страхування ризиків спрямоване на максимально можливе обмеження впливу непередбачених змін, забезпечення мінімального відхилення фактичного прибутку банку від очікуваного.

Із формуванням ринкових відносин поняття ризику твердо входить у наше життя. Не можна уявити сучасний банківський ринок без ризику.

Надійність банківських установ є особливо важливою для країн, які лише нещодавно запровадили ринкові механізми функціонування національної економіки. Банківська система України ще має накопичити власний досвід обмеження дії чинників, які можуть спричинити порушення її внутрішньої стабільності. Отже, адаптація методів та моделей управління банківськими ризиками може розглядатися як одна із засад для створення власних вітчизняних підходів щодо забезпечення довгострокової надійності як комерційних банків України зокрема, так і банківської системи країни в цілому.

Найпоширенішою операцією комерційних банків є надання кредитів і проведення кредитної політики. Кредитні операції дають комерційним банкам основну частину доходу. Однак аналіз ситуації, що склалася у банківській сфері, свідчить, що іноді банки зазнають фінансового краху у зв'язку з надзвичайно ризиковою кредитною політикою. Актуального значення набуває вирішення проблеми мінімізації ризиків кредитної діяльності комерційних банків, які повинні управляти кредитним ризиком таким чином, щоб отримув-

вати максимально можливий прибуток, водночас намагаючись максимально знизити ризик, безпосередньо пов'язаний із механізмом надання і погашення банківських кредитів.

В останні роки досить велика кількість учених займається дослідженням поняття економічних ризиків у цілому та банківських ризиків зокрема. Особливо актуальними є питання управління контролінгу ризиками, це пов'язане насамперед із посиленням конкуренції на банківському ринку, зі зміцненням положення банків та з усвідомленням керівництвом банків важливості управління та прогнозування ризиків.

Тому кожен банк в інтересах безпеки проводить свої захисні заходи з метою зменшення втрат від настання ризику. Обмеження у проведенні окремих банківських операцій у зв'язку з необхідністю дотримання нормативів сприяє проведенню керівництвом банку більш уважної кредитної, валютної політики, господарської діяльності, примушує нарощувати резервні фонди та капітал.

Виконання банками вимог із резервування сприяє передусім стабільності на вітчизняному грошово-кредитному та валютному ринках і тому використовується Національним банком України як інструмент регулювання співвідношення попиту і пропозиції на грошові кошти, як елемент стимулювання або нарощування кредитних коштів в економіці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорія контролінгу базується на теорії менеджменту, розвиток якої відображено у фундаментальних наукових працях відомих учених: І. Ансоффа, П. Друкера, Т. Коупленда, М. Мескона, А. Томпсона та багатьох інших. Для формування та розвитку концептуальних положень контролінгу як науки важливими є дослідження зарубіжних учених: А. Дайле, Е. Майера, Р. Манна, Д. Хана, К. Хомбурга, Г. Піча, Х. Фольмута, В. Кнауца. Проблеми контролінгу досліджували такі провідні вітчизняні фахівці, як С. Козьменко, С. Петренко, М. Пушкар, Л. Сухарева та ін. У формування сучасної методології та практики банківського контролінгу вагомий внесок зробив німецький учений Х. Ширенбек. Окремі аспекти контролінгу в банку розкриваються в наукових працях із банківського менеджменту, до вивчення проблем якого долучилися відомі зарубіжні та вітчизняні вчені: П. Роуз, Дж. Сінкі, О. Лаврушин, А. Мороз, В. Міщенко та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Зарубіжна та вітчизняна наукова думка з питань контролінгу переважно розглядає його як процес організації планування, аналізу та контролю діяльності суб'єктів господарювання. Існуючі наукові праці не висвітлюють таке важливе питання, як визначення ролі контролінгу в інтегрованому управлінні стратегічним та оперативним портфелями в системі координат «управління потенціалами, ризиками та прибутком».

У більшості наукових праць розкриваються механізм застосування інструментів контролінгу, його організаційна побудова, а також інформаційне забезпечення управління на виробничому підприємстві. Дослідженню проблеми контролінгу в банку присвячені зазвичай лише наукові статті або окремі розділи в монографіях.

Соціально-економічні функції, які виконують банки в суспільному відтворенні, специфіка та технологія надання банківських послуг, а також жорсткість державного регулювання банківської діяльності визначають особливості їхнього функціонування. Це обумовило необхідність проведення подальших наукових досліджень, спрямованих на формування методології інтегрованої системи контролінгу, визначення його сутності, місця і значення, оцінки результативності й напрямів подальшого розвитку в банках.

Мета статті полягає у дослідженні контролінгу основних банківських ризиків для подальшого застосування їх під час виконання конкретних практичних завдань; пошуку сучасних наукових досягнень з управління основними банківськими ризиками з метою їх мінімізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для підтримки гармонійного розвитку банку, стабільного, довготривалого та успішного його функціонування на ринку необхідно забезпечувати вартісно-клієнто-процесно-орієнтоване управління, що передбачає запровадження інтегрованої системи управління ризиками (ІСУР), здійснення реінжинірингу бізнес-процесів банку, управління якістю банківського обслуговування відповідно до міжнародних стандартів та впровадження інновацій у сфері управління.

Для умов України є декілька альтернативних варіантів встановлення безризикової ставки дохідності, необхідність створення за аналогією із зарубіжними країнами спеціального інформаційного агентства для визначення коефіцієнта ризику банківської та інших сфер діяльності. Алгоритм розрахунку середньоринкової ставки дохідності ринкового портфеля з використанням інформації щодо розміру дивідендів компанії-емітентів, кількості випущених ними акцій та їхнього курсу. Такий підхід до визначення економічної доданої вартості сприятиме формуванню сучасної філософії вартісно-орієнтованого управління банком, надасть можливість оцінювати ефективність обраних стратегій, результативність окремих калькуляційних одиниць, а також налагодити відповідну систему мотивації співробітників [1, с. 110].

Теоретичне розуміння контролінгу базується на визначенні філософської, формальної та змістовної складових, що забезпечує його цілісне уявлення. Відповідно до філософської доктрини, контролінг тлумачиться як сучасна концепція управління з клієнто-процесно-вартісною орієнтацією [2, с. 308].

Формальна складова контролінгу представлена сервісно-економічною підтримкою управління. Змістовна складова розроблена в трьохвекторній

площині з урахуванням процесного, композиційного та портфельного підходів (рис. 1).

Еволюція контролінгу в банківській сфері виділяє такі його стадії: зародження, становлення, помірний та активний розвиток. За розвитком вітчизняна банківська система знаходиться на стадії становлення. Під час вивчення економічної природи контролінгу розмежовано поняття «контролінг», «управлінський облік» та «контроль», встановлено зв'язок між ними [3, с. 40].

До специфічних форм сучасного контролінгу відносять: декомпозиційну, проактивну, архітектонічну. Перша форма має прояв у розширенні його видів завдяки появі нових – контролінгу клієнтів, продуктів, якості банківського обслуговування, інвестицій. Друга – у тому, що контролер планує свою діяльність з урахуванням прогнозу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі банку. Архітектонічна форма знаходить відображення в ускладненні механізму сервісної підтримки управління стратегічним потенціалом, ризиками та прибутковістю банку; інструментів контролінгу; інформаційного менеджменту та організаційної побудови служби контролінгу.

Із метою врахування сучасних тенденцій в управлінні банком, виникла потреба у розширенні збалансованої системи показників (BSC) завдяки доповненню її двома новими наскрізними перспективами – «ризиками» (R) та «інновації» (I). Вдосконала збалансована система показників отримала скорочену назву RIBSC (Risk Innovation Balanced Scorecard). Перспективу «ризиками» доцільно виокремити з інших, оскільки нова парадигма управління банком потребує врахування ризиків під час розроблення стратегічних, тактичних та оперативних планів і базується на застосуванні інтегрованого підходу до управління ризиками. Цей під-

хід передбачає розгляд кожного ризику не ізольовано один від одного, а в їх взаємозв'язку; залучення всіх підрозділів банку до процесу управління ризиками; встановлення залежності між дотриманням показників ризику та системою стимулювання менеджерів; здійснення управління ризиками у безперервному режимі. В умовах стрімкого розвитку науки та техніки, швидкого старіння інформації інновації набувають особливої значущості, що зумовило потребу виділення цієї перспективи.

У перспективі «ризиками» основним індикатором є економічний капітал, тобто капітал, який необхідний банку для фінансування ризиків із заданою ймовірністю протягом окресленого часового горизонту. Економічний капітал доцільно розрахувати по банку та окремих його калькуляційних одиницях для встановлення лімітів, а також для уточнення регіональної, бізнес-клієнтської та інших політик. На основі показника економічного капіталу обчислюються показники: RAROC (Risk Adjusted Return On Capital) – скоригована на ризик рентабельність капіталу, RORAC (Return On Risk-Adjusted Capital) – рентабельність капіталу, скоригованого на ризик; комбінований із попередніх – показник RARORAC (Risk-Adjusted Return On Risk-Adjusted Capital). Використання цих показників дає змогу здійснювати калькуляцію премії за ризик у складі ціни на банківські продукти; порівняння різних бізнесів, продуктів, клієнтів, проектів, каналів збуту банківських продуктів, що дає змогу вибрати найбільш ефективні з них. Уведено в науковий обіг новий показник, що має назву «коефіцієнт адекватності економічного капіталу», який запропоновано розраховувати як співвідношення економічного та регулятивного капіталу. Цей коефіцієнт слугуватиме індикатором для регулювання капіталу, що є надзвичайно важливим для органів банківського нагляду та менеджерів банку [4, с. 30].

Діагностика показників, що застосовується банками-респондентами, надала змогу виявити суттєві недоліки. Так, вибір показників не пов'язаний з RIBSC, цільові значення їх не обґрунтовуються, банки вживають різні показники, однак не відслідковують взаємозв'язок між ними. Існуюча система показників недостатньо пов'язана з мотивацією працівників банків. Для стимулювання працівників банку необхідно ввести порядок узгодження цілей (від трьох до п'яти цілей) між керівництвом та співробітниками, яке доцільно здійснювати раз на рік. У процесі такого узгодження весь персонал банку залучатиметься до розроблення та реалізації стратегії, а також досягнення показників, які її супроводжують та інформаційно підтримують. Узгоджені цілі повинні до-

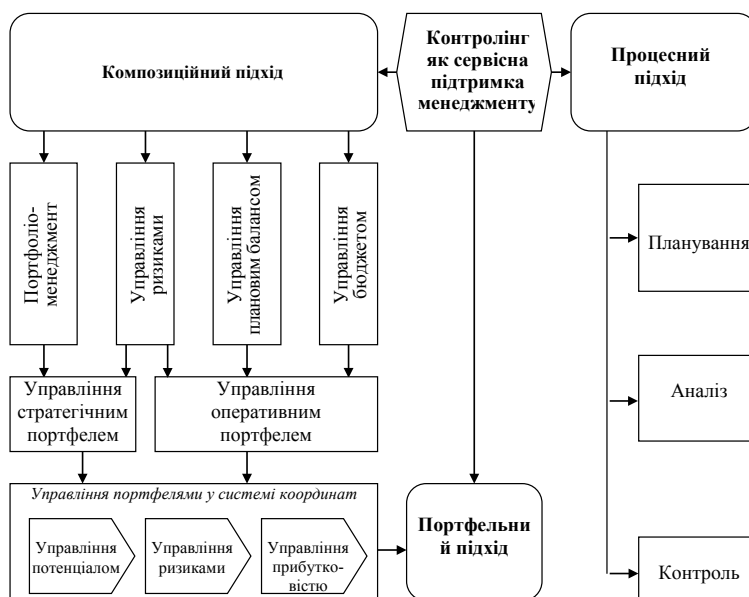


Рис. 1. Інтегрована система контролінгу

Джерело: вдосконалено та доповнено автором на підставі [4]

кументуватися в супроводжувальній відомості переговорів між топ-менеджерами та співробітниками відповідних підрозділів.

Упровадження RIBSC у вітчизняних банках доцільно проводити за такими етапами: підготовка, запуск, широке впровадження, удосконалення. З метою ефективної реалізації пілотного проекту у банках пропонується створити спеціальний комітет у складі керівників усіх бізнес-підрозділів, а також служби контролінгу, ризик-менеджменту, кадрів, інформаційних технологій [5, с. 62].

Важливим питанням є форми побудови служби контролінгу (централізована, децентралізована). Для найбільших вітчизняних банків необхідно будувати організаційну службу контролінгу, яка представлена такими основними відділами (управліннями): стратегічного планування, або стратегічного контролінгу; фінансового планування, або оперативного контролінгу; ризик-контролінгу та проектного контролінгу; інформаційного менеджменту.

Із метою забезпечення інтеграції управління ризиками із плануванням, аналізом і контролем у вітчизняних банках необхідно ввести посаду ризик-контролера, який нести відповідальність за класифікацію та розробку матриці ризиків; вибір математичних методів і системи показників виміру ризиків, визначення загальної ризикової позиції банку та контроль її дотримання; розробку шкали премії за ризик. Це дасть змогу підпорядкувати ризикову складову загальному процесу планування діяльності банку та посилити її контроль, чітко розмежувати повноваження ризик-менеджера та ризик-контролера, що в підсумку сприятиме підвищенню ефективності банківського менеджменту [7, с. 304].

Висновки. Для своєчасної й ефективної адаптації до змін у зовнішньому середовищі, постійного оновлення діяльності згідно із визначеними цільовими орієнтирами банку як складній, відкритій економічній системі необхідна суттєва трансформація всіх підсистем менеджменту та орієнтація його в перспективі на додану вартість, що забезпечить цілісне уявлення процесу управління. Управління банком на основі філософії доданої вартості потребує впровадження інтегрованої системи управління ризиками, міжнародних стандартів якості обслуговування клієнтів, новітніх досягнень науки

і техніки, а також проведення реінжинірингу всіх бізнес-процесів у банку. Управління банком з орієнтацією на додану вартість здійснюється

в системі координат «потенціал – ризики – прибуток», що дає змогу урівноважити зростання потенціалу з граничним рівнем ризиків та мінімально прийнятним рівнем прибутковості банківської діяльності. Індикатори акціонерної та економічної доданої вартості використовуються для оцінки ефективності обраних стратегій, результативності діяльності банку та його

окремих калькуляційних одиниць, а також мотивації персоналу.

Сучасна система контролінгу базується на об'єднувальній методології портфельного, процесного та композиційного підходів, що дає змогу представити його в багатовекторному форматі та комплексно висвітлити змістовну складову. Виходячи з цієї ідеї, під інтегрованою системою контролінгу слід розуміти сервісну підтримку визначених трьох площин управління, які мають між собою прямі та зворотні зв'язки, а також внутрішньоелементну структуру, побудовану на системній основі.

Контролінг підтримує процеси управління плановим балансом та бюджетом банку. Ключовим завданням управління плановим балансом є визначення його оптимальної структури, яке здійснюється в процесі її моделювання, що дає змогу оцінювати привабливість окремих балансових позицій, прогнозувати показники майбутнього розвитку банку, приймати управлінські рішення та визначати їх ефективність.

Організаційна побудова служби контролінгу залежить від його обраної моделі та концепції, величини та організаційної структури банку, інформаційних потреб менеджменту, широти асортименту банківських послуг і може бути представлена різними підрозділами.

Впровадження новітньої філософії контролінгу сприятиме підвищенню ефективності сервісно-економічної підтримки управління, надасть імпульс позитивним перетворенням, які сприятимуть зміцненню конкурентної позиції банку, його фінансової стійкості та надійності, а також зростанню доданої вартості.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Волохова Л.Ф. Статистичне забезпечення аналізу системи ризиків у банківській сфері / Л.Ф. Волохова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 5. – С. 109–112.
2. Макаренко О.Ю. Аналіз та перспективи розвитку систем ризик-менеджменту в банках України / Ю.О.Макаренко // Держава та регіони. – 2015. – № 3. – С. 304–309.
3. Сігайов А.О. Державна система моніторингу банківського ризику: перспективи запровадження в Україні / А.О. Сігайов // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 2. – С. 38–41.
4. Старовойт-Білонник К.Л. Оптимізаційна модель «дохідність – ризик» у фінансовому механізмі інвестиційної діяльності комерційного банку / К.Л. Старовойт-Білонник // Банківська справа. – 2015. – № 6. – С. 27–33.
5. Уваров К. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України: орієнтир на майбутнє / К. Уваров // Вісник Національного банку України. – 2016. – № 1. – С. 60–63.
6. Швець Н.Р. Ризики банківських установ: проблеми визначення та управління / Н.Р. Швець // Регіональна економіка. – 2014. – № 4. – С. 97–103.
7. Шейко О.П. Аналіз сучасного стану та перспектив розвитку національної банківської системи / О.П. Шейко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – Суми: Мрія – 1 ЛТД; УАБС, 2015. – Т. 1. – С. 301–305.