

*Островська Н.С.,
к.е.н., доцент, докторант кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»*

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛІНГУ РИЗИКІВ У КОМЕРЦІЙНИХ БАНКАХ

Анотація. У статті наведено приклади формування контролінгу банківських ризиків та їх потреби в українських комерційних банках, які на сучасному етапі розвитку потребують значних інновацій як у сфері управління, так і у сфері розроблення окремих банківських продуктів. Упровадження контролінгу набуває особливої актуальності, оскільки останній являє собою не просто управлінську систему, яка увібрала в себе функції обліку, планування, маркетингу і бюджетного контролю, а й якісно новий зразок мислення менеджера, спрямований у майбутнє.

Ключові слова: контролінг ризиків, банківська сфера, банківський менеджмент, управління ризиками, ризик-менеджмент, комерційні банки, мінімізація ризику.

Постановка проблеми. Визнання доцільності використання концепції контролінгу в систему управління банківським бізнесом в Україні відбувалося відповідно до тенденцій розвитку вітчизняного банківського менеджменту. Ця концепція повинна постійно переглядатись і вдосконалюватись. Акцент переводиться у бік підвищення прибутковості окремих калькуляційних підрозділів, тобто банківський менеджмент все більше стає процесно-орієнтованим. Такий підхід вимагає відповідного коригування щодо управління банківськими ризиками, впровадження управлінського обліку та бюджетування, здійснення перманентних конструктивних перебудов (реінжинірингу) у внутрішніх процесах банку, тобто інтеграції окремих складових контролінгу в загальну систему управління банком. Сьогодні більшість банків України впроваджують лише окремі напрями концепції контролінгу, а не повний їх перелік.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Боротьба з банківськими ризиками є предметом дослідження і дискусій багатьох учених, управління суб'єктом господарювання розглядають як в аспекті організації управління, зокрема в банку, так і з погляду процесу прийняття управлінських рішень. Сучасний підхід до запровадження нових методів управління, або контролінгу, запропоновано в працях зарубіжних та вітчизняних учених. Контролінг сьогодні є однією з найсучасніших концепцій у менеджменті. Концепція контролінгу не пропонує будь-яких принципово нових фундаментальних інструментів управління; її новизна полягає у предметах застосування, а не в методах: контролінг дає змогу забезпечити координацію роботи банку, тобто координацію операцій системи менеджменту. Основна мета контролінгу полягає у впорядкуванні, підвищенні ефективності та оптимізації бізнес-процесів, спрямованих на досягнення загальної системи цілей компанії шляхом координації, інформаційної та консультативної підтримки та забезпечення раціональності управлінських рішень. В економічній літературі немає єдиної думки щодо структурних елементів контролінгу, а цей аспект є важливим і повинен бути визначений законодавством.

Мета статті. Метою дослідження є поглиблення теоретичних та практичних знань з питань контролінгу основних банківських ризиків для подальшого застосування їх під час виконання конкретних практичних завдань; сприяння розвиткові пошуку сучасних наукових досягнень з управління основними банківськими ризиками з метою їх мінімізації.

Банківська система України ще має накопичити власний досвід обмеження дії чинників та банківських ризиків, які можуть спричинити порушення її внутрішньої стабільності. 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, так і банківської системи країни у цілому. 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. Система контролінгу ризиків має виступити захисним елементом банківської системи у цілому та кожного банку зокрема. Дослідження контролінгу банківських ризиків є необхідною та оптимальною системою управління та мінімізації ризиковості функціонування банківських установ сучасності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Банківська система – одна з найважливіших і невід'ємних структур ринкової економіки. Фахівці з менеджменту відносять керування сучасним банком до однієї з найскладніших інтелектуальних сфер діяльності. Це твердження подвійно вірно для нинішніх українських умов: банки об'єктивно знаходяться у центрі безлічі суперечливих, кризових і важко прогнозованих процесів, що протікають в економіці, політиці, соціальній сфері.

В умовах нестійкості фінансових ринків, загострення конкурентної боротьби між банками, зниження прибутковості фінансових інструментів, зростанням ступеня ризику банківських операцій банки змушені впроваджувати в практику методи і інструменти сучасного менеджменту, що дозволяють не тільки в короткостроковій, а й в довгостроковій перспективі мати достатню ліквідність, фінансовою стабільністю, отримувати оптимальний прибуток, розширювати свою діяльність.

В економічній літературі виділяють дві основні концепції контролінгу ризиків:

- американську;
- німецьку.

Розглянемо їх детально. За німецькою концепцією головні завдання контролінгу включають у себе вирішення проблем внутрішнього обліку в документальній, плановій та контрольній формах. На відміну від німецької концепції американська концепція включає у себе ще й завдання зовнішнього обліку, аналізу та оцінки. Таким чином, головна відмінність американської

концепції контролінгу ризиків від німецької полягає в аналізі зовнішнього середовища та оцінці впливу екзогенних чинників.

Варто зазначити, що в німецькій моделі більш детально розроблено методики внутрішнього обліку, планування та контролю. На думку Д. Хана, сучасна мета контролінгу може знаходитися у площині оптимізації результату з урахуванням гарантії ліквідності. У цій концепції головним виділяється завдання реалізації функції інформаційного забезпечення, орієнтованих на результат планування, моніторингу та регулювання подій на підприємстві (банку) у взаємозв'язку з функціями інтегрування, організації та координації на основі показників фінансового обліку. Д. Хан виділяє спеціальні завдання контролінгу:

1. Призначені для користування:

- планування і контроль на підприємстві (у банку);
- планування і контроль цілей;
- стратегічне планування та контроль;
- оперативне планування та контроль;
- координація всіх приватних ініціатив та планів;
- облік та звітність;
- інформація;
- формування внутрішньої звітності для різних груп користувачів та відділів.

2. Організаційні завдання:

- прийняття рішень;
- участь у прийнятті рішень.

З урахуванням досягнень у науці на пострадянському просторі можна запропонувати таку класифікацію завдань контролінгу банківських ризиків:

1. Основне цільове планування:

- аналіз та контроль внутрішнього та зовнішнього середовища;
- напрацювання альтернативних локальних цілей та стратегій;

- багатоваріантне планування;

- система показників планування.

2. Оперативне планування:

- планування і контроль програми;
- імітаційне моделювання;
- реінжиніринг банківської установи.

3. Стратегічне планування:

- портфельні матриці, інвестиційні плани та проекти;
- інноваційні плани;
- розрахунки функціонально-вартісного аналізу;
- аналіз та контроль внутрішнього та зовнішнього впливів;
- розроблення та коректування локальних та глобальних стратегій.

4. Фінансовий та управлінський облік:

- аналіз показників ефективності банку;
- оцінка ліквідності та платоспроможності;
- аналіз рентабельності (ROE, ROA, SPRED);
- аналіз фінансових результатів та оцінка фінансової стійкості.

5. Поточна діяльність банку:

- реінжиніринг;
- функціонально-вартісний аналіз;
- покриття витрат;
- управління продуктовою лінійкою;
- аналіз безбитковості банківських послуг.

6. Моніторинг та перевірки щодо проблемних питань.

Контролінг сьогодні є однією з найсучасніших концепцій у менеджменті. В економічній літературі запропоновано багато класифікаційних ознак контролінгу, зокрема:

– сфера дії (контролінг витрат, результатів, ефективності, маркетингу, інновацій, інвестицій, фінансів, виробництва, матеріально-технічного забезпечення тощо);

– вид виміру (кількісний, якісний);

– об'єкт та/або час (стратегічний, оперативний);

– цільова орієнтація;

– показники результативності роботи, напрями тощо.

Найбільш поширеною класифікацією можна вважати ту, згідно з якою виокремлюють стратегічний та оперативний контролінг. Водночас аргументи авторів, покладені в її основу, дещо відрізняються. Так, наприклад, зазначається, що ці види контролінгу розрізняються:

– за змістом, часом та методами здійснення;

– за виконуваними функціями;

– виходячи із поділу цілей суб'єкта господарювання на оперативні та стратегічні [2, с. 64];

– зауважується, що стратегічний контролінг знаходить своє прикладне втілення в оперативному [4, с. 11];

– стратегічний контролінг означає «робити правильно справу», а оперативний – «робити справу правильно» [3, с. 17];

– метою стратегічного контролінгу є забезпечення виживання, антикризових заходів та підтримання потенціалу успіху, тоді як оперативного – забезпечення прибутковості та ліквідності [4, с. 19].

В економічній літературі немає також й єдиної думки щодо структурних елементів контролінгу. Більшість науковців до основних складників контролінгу відносять облік, аналіз, контроль, планування та інформаційне забезпечення. Контролінг поєднує їх в єдине, інтегрує й координує. Аналіз поглядів вітчизняних та закордонних дослідників щодо розуміння функцій контролінгу дав змогу систематизувати їх.

Виходячи з поділу контролінгу на оперативний та стратегічний контролінг, можна навести таку градацію планування та контролінгу: цільове, оперативне, стратегічне.

Отже, під системою контролінгу потрібно розуміти сукупність напрацьованих цілей, завдань, інструментів, методів та організаційних систем служб сервісної підтримки банку. Концепція контролінгу не є остаточно сформованою системою. Контролінг знаходиться у стадії формування та пошуку. Особливістю системи контролінгу є те, що він пристосовується до банку, його структури, цілей, системи обліку, управління. Значну роль у вдосконаленні системи контролінгу банківських ризиків відіграли економіко-політичні тренди останніх років.

Контролінг може інтерпретуватися як інформаційне забезпечення орієнтованого на результат управління підприємством, фірмою, банком. Завдання контролінгу полягають у тому, щоб шляхом підготовки і надання необхідної управлінської інформації орієнтувати керівництво на прийняття рішень і необхідні дії. Таким чином, основна функція контролінгу полягає у підтримці керівництва підприємства. Концепція контролінгу не пропонує будь-яких принципово нових фундаментальних інструментів управління. Її новизна полягає у предметах застосування, а не в методах: контролінг дає змогу забезпечити координацію «другого порядку», тобто координацію операцій системи менеджменту. Основна мета контролінгу полягає у впорядкуванні, підвищенні ефективності та оптимізації бізнес-процесів, спрямованих на досягнення загальної системи цілей компанії завдяки координації, інформаційній та консультативній підтримці та забезпечення раціональності управлінських рішень.

Підводячи підсумок, зауважимо, що подальший розвиток контролінгу як сучасної концепції в менеджменті є об'єктив-

ною необхідністю, оскільки зумовлений вимогами впровадження сучасних методів та технологій наукового управління на всіх суб'єктах господарювання, формалізації процедур прийняття ефективних управлінських рішень.

Сучасний контролінг у переважній більшості банків України носить доволі поверхневий характер та не розцінюється як дієвий інструмент підвищення вартості бізнесу.

Основними факторами, що стримують темпи впровадження контролінгу в практику функціонування вітчизняних банків, слід уважати:

- низький рівень стандартизації та уніфікації під час здійснення окремих (особливо внутрішніх) банківських операцій;

- відсутність у більшості банків чіткої системи мотивації персоналу, яка б на пряму пов'язувала розмір заробітної плати та рівень ключових індикаторів результативності їхньої діяльності;

- невідповідність рівня систем інформаційного забезпечення внутрішніх бізнес-процесів у банку вимогам сучасного контролінгу;

- відсутність достатньої кількості працівників відповідної кваліфікації, які б достатньою мірою розуміли сутність контролінгу як сучасної концепції процесно-орієнтованого банківського менеджменту, його переваги, технології реалізації, могли б узяти на себе завдання системного реформування організаційно-економічного механізму функціонування конкретного банку відповідно до вимог контролінгу;

- відсутність бажання топ-менеджменту окремих банків здійснювати системні зміни в їхній діяльності (внаслідок різних причин починаючи з остраху втрати стабільності та гнучкості до особистих причин);

- відсутність достатнього досвіду та традицій вітчизняного вартісно-орієнтованого банківського менеджменту, які б сформували підґрунтя для впровадження концепції контролінгу;

- наявність обов'язкової чітко врегульованої та нормованої з боку Національного банку України системи внутрішнього контролю у банках України, що призводить до формалізації окремих управлінських та облікових процедур у банках відповідно до вимог законодавства;

- недосконалість організаційної побудови бізнес-процесів у більшості вітчизняних банків (нерівномірне навантаження на різні підрозділи, нечітке розмежування відповідальності та повноважень тощо);

- недосконалість внутрішньобанківських інформаційних систем тощо.

Першим етапом на шляху формування комплексної системи оперативного контролінгу ризиків у банку є формалізація переліку релевантних витрат банку. Для вирішення зазначеної проблеми проведемо детальний аналіз наявних сьогодні класифікацій банківських витрат та визначимо найбільш релевантні витрати, контролінг яких є найбільш доцільним із погляду фінансової ефективності провадження банківської діяльності.

Виходячи з усього вищезазначеного, пропонуємо формалізувати склад релевантних та іррелевантних витрат у банку саме з позиції оперативного контролінгу (табл. 1). Зауважимо, що в межах стратегічного контролінгу склад цих витрат буде дещо іншим. Така класифікація є більш комплексною порівняно з розглянутими вище, оскільки вона відображає співвідношення між релевантними витратами (тобто такими, що безпосередньо впливають на кінцеві фінансові результати і можуть бути змінені для підвищення ефективності) та іррелевантними (тобто такими, що також впливають на фінансові результати

банківської діяльності, проте цей вплив може розглядатися як обмежений або зворотний, або не піддаються управлінню з боку керівництва банку).

Отже, зазначимо, що ідентифікація та формалізація витрат банку в межах цих класифікацій дає змогу більш обґрунтовано підійти до визначення слабких місць у діяльності банку, приймати більш виважені рішення щодо їх усунення та фактично є необхідною передумовою практичного застосування комплексної системи оперативного контролінгу в банку.

Таблиця 1

Класифікація витрат банку за значущістю для прийняття управлінських рішень у межах оперативного контролінгу

Релевантні	Іррелевантні
Процентні витрати.	Амортизація.
Комісійні витрати.	Витрати на обслуговування (енергоресурси, інформаційні мережі, комп'ютерні програми).
Торговельні витрати.	Витрати на виплату фіксованої частини заробітної платні.
Витрати на преміювання та заохочення.	Податки.
Витрати на просування продукту.	Витрати на формування обов'язкових резервів.
Витрати на страхування ризиків	Витрати на збут.
	Капітальні витрати

Сфера діяльності оперативного контролінгу в банку обмежена переважно аналізом інформаційних потоків, що надає можливість формування ефективної системи індикаторів для визначення складних моментів та координації поточної діяльності для підвищення ефективності функціонування банку. Визначимося з основними методами, що дають змогу ефективно відстежувати інформаційні потоки та оперативного реагувати на релевантні зміни середовища.

Згідно із Законом України «Про банки і банківську діяльність», банк визначається як «юридична особа, яка має виняткове право на підставі ліцензії Національного банку України здійснювати в сукупності такі операції: залучення у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб та розміщення зазначених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, відкриття і ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб». Діяльність банку пов'язана з реалізацією декількох видів операцій. Сучасні банківські установи здійснюють близько 150 видів операцій. Відокремлений аналіз кожного із цих видів є досить складним та не завжди доцільним, що зумовлює необхідність групування результатів провадження діяльності банків на різних ринках.

Згідно з вимогами до оформлення фінансової звітності банків та Правилами обліку доходів і витрат банку, результати діяльності банку на різних ринках групуються так:

- процентні доходи і витрати;
- комісійні доходи і витрати;
- прибутки (збитки) від торговельних операцій;
- дивідендні доходи;
- витрати на формування спеціальних резервів банку;
- доходи від повернення раніше списаних активів;
- інші операційні доходи і витрати;
- загальні адміністративні витрати; податок на прибуток.

Саме ці результати діяльності банку й формують маржинальний дохід банку. Для визначення найбільш релевантних джерел формування маржинального доходу банків України

в контексті оперативного контролінгу проаналізуємо структуру доходів банку за видами діяльності. Зокрема, маржинальний дохід банків України переважно формується за рахунок трьох складників: процентного, комісійного та торговельного доходів. Згідно з Правилами обліку доходів і витрат банку, під процентними доходами і витратами розглядаються «операційний дохід і витрати, отримані (сплачені) банком за використання грошових коштів, їх еквівалентів або сум, що заборговані банку (залучені банком), суми яких обчислюються пропорційно часу із застосуванням ефективної ставки відсотка»; під комісійними доходами і витратами банку розуміють «операційні доходи і витрати за наданими (отриманими) послугами, сума яких обчислюється пропорційно сумі активу або зобов'язання чи є фіксованою». Згідно з Правилами обліку доходів і витрат банку, під доходами і витратами від торговельних операцій банку розуміються «операційні доходи і витрати від операцій із купівлі-продажу різних фінансових інструментів». Таким чином, можна стверджувати, що всі інші доходи банку (крім процентного, комісійного та торговельного) з позиції оперативного контролінгу цілком справедливо можуть розглядатися у подальшому як іррелевантні через їх несистемність, неоднорідність та складність розкриття природи формування.

Основними недоліками, які ускладнюють застосування зазначеного методу в межах оперативного контролінгу процентного складника маржинального прибутку банку, є те, що цей метод:

- не дає змоги вирішувати питання, пов'язані з вирішенням проблем ліквідності та управління процентними ризиками; не дає змоги співвіднести конкретні результати діяльності з конкретними підрозділами банку, оцінити їх ефективність, а визначає лише загальну процентну маржу банку; не враховує фактор часу;

- не дає змоги виявити та формалізувати конкретне місце виникнення проблеми та вибрати відповідну адресну стимулюючу дію для усунення конкретної проблеми. Саме тому можна зробити висновок, що в чистому вигляді метод пулу не може бути застосований як метод управлінського обліку в межах оперативного контролінгу процентного складника маржинального доходу банку.

Наступним методом, який частково вирішує зазначені проблеми, є метод пошарового балансу. Він передбачає диференційоване фінансування різних за термінами видів активів за рахунок пасивів відповідної строковості. Використання цього методу наближає банк до золотого правила ліквідності, коли більш рухливі пасивикладаються у високоліквідні активи, а строкові активи фінансуються за рахунок строкових зобов'язань. Метод пошарового балансу є складнішим у застосуванні порівняно з методом пулу, оскільки вимагає збільшення аналітичного апарату банку, але на відміну від нього дає змогу управляти ризиками ліквідності, краще управляти рентабельністю завдяки покриттю вартості пасивів доходами за розміщеними активами.

Основними недоліками, які ускладнюють застосування зазначеного методу в межах оперативного контролінгу процентного складника маржинального прибутку банку, є те, що цей метод:

- не дає змоги співвіднести конкретні результати діяльності банку з конкретними підрозділами, оцінити їх ефективність;

- не враховує фактор часу;

- не дає змоги виявити та формалізувати конкретне місце виникнення проблеми та вибрати відповідну адресну стимулюючу дію для усунення конкретної проблеми.

Таким чином, можна побачити, що застосування цього методу дає змогу усунути тільки перший із визначених вище недоліків методу пулу. Звідси ми можемо зробити висновок, що в чистому вигляді метод пошарового балансу, як і метод пулу, не може бути застосований як метод управлінського обліку в межах оперативного контролінгу процентного складника маржинального доходу банку.

Ще одним методом установалення ціни на фінансові інструменти є метод експертної оцінки, який полягає в адміністративному призначенні ціни вищим керівним органом або менеджментом банку, відповідальним за управління банківськими ресурсами (як правило, комітетом з управління активами й пасивами). Застосування цього методу економічно обґрунтовується й реалізується з урахуванням цілей підрозділів, що сприяють максимізації прибутку банку загалом. На нашу думку, основним недоліком, який ускладнює застосування зазначеного методу в межах оперативного контролінгу процентного складника маржинального прибутку банку, є такий: недоцільно застосовувати розрахований за допомогою встановлених таким чином цін маржинальний дохід як мотивацію менеджерів підрозділів унаслідок існування ймовірності того, що менеджери будуть прагнути спотворювати трансферні ціни. Під час прийняття управлінських рішень із питань матеріального стимулювання доцільно спиратися не тільки на показники маржі, розрахованої за допомогою економічно обґрунтованих цін, але й урахувувати показники, які розкривають становище банку на ринку відповідних продуктів, а також цілі розвитку й специфіку банку.

Отже, можемо зробити висновок, що в чистому вигляді метод експертної оцінки також не може бути застосований як метод управлінського обліку в межах оперативного контролінгу процентного складника маржинального доходу банку.

Висновки. Сучасний контролінг у переважній більшості банків України носить досить поверхневий характер та не розцінюється як дієвий інструмент підвищення вартості бізнесу.

Основними факторами, що стримують темпи впровадження контролінгу в практику функціонування вітчизняних банків, є: низький рівень стандартизації та уніфікації операцій, відсутність системи мотивації персоналу, яка б забезпечувала прямий вплив КРІ працівників на розмір їх заробітної плати, недосконалість систем інформаційного забезпечення бізнес-процесів. До основних факторів, які потрібно враховувати під час формування теоретичних засад та практичних механізмів реалізації оперативного контролінгу в банках України в роботі віднесено: особливості регулювання банківської діяльності в Україні, специфіку та традиції ведення банківського бізнесу, необхідність системного пов'язування системи оперативного контролінгу в банках з обов'язковими внутрішнім та зовнішнім контролем та аудитом, зміщення цільових орієнтирів системи оперативного контролінгу в банках України, передусім на забезпечення стійкості банку в умовах системних ризиків.

Література:

1. Голяш І., Будник Л. Особливості розвитку теорії контролінгу в Україні. Проблеми економіки України. 2015. Вип. 10. С. 19-27.
2. Губачов В., Петрусевич Н. Зарубіжні системи контролінгу: досвід для України. Регіональні перспективи. 2009. № 1. С. 68-71.
3. Деніна О. Ретроспективний та перспективний аспект концепції контролінгу. Маркетинг в Україні. 2013. № 4. С. 55-58.
4. Денчук П., Рожелюк В. Система стратегічного контролінгу як інформаційна база управління. Проблеми економіки України. 2013. Вип. 10. С. 37-42.

5. Дікань Л., Клімов А. Сучасні підходи до визначення поняття «контролінг». Економіка розвитку. 2014. № 4(40). С. 62-64.

Островская Н.С. Концептуальные основы контроллинга рисков в банке

Аннотация. В статье приведены примеры формирования контроллинга банковских рисков и их потребности в украинских коммерческих банках, которые на современном этапе развития требуют значительных инноваций как в сфере управления, так и в сфере разработки отдельных банковских продуктов. Внедрение контроллинга приобретает особую актуальность, поскольку последний представляет собой не просто управленческую систему, которая вобрала в себя функции учета, планирования, маркетинга и бюджетного контроля, а и качественно новый образец мышления менеджера, направленный в будущее.

Ключевые слова: контроллинг рисков, банковская сфера, банковский менеджмент, управление рисками, риск-менеджмент, коммерческие банки, минимизация риска.

Ostrovskaya N.S. Conceptual basis for controlling risks in a bank

Summary. The author gave us some examples of formation of banking risks controlling and their need in Ukrainian commercial banks which, at the present stage of development, are in dare need of innovations both in sphere of management and in sphere of separate products development. The realization of controlling acquires special relevance in modern conditions.

Keywords: risks controlling, banking, bank management, investment polic, risk management. commercial banks, financial risk.