

СУЧАСНИЙ СТАН БАНКІВСЬКОГО КОНТРОЛІНГУ І УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В УКРАЇНІ

Розглянуто сутність і функції банківського контролінгу; узагальнено завдання та принципи управлінського обліку; досліджено роль контролінгу та управлінського обліку в системі управління банком; наведено сучасний стан впровадження банківського контролінгу і управлінського обліку; викладено інструментарій контролінгу; наведено пропозиції та рекомендації, які сприятимуть вдосконаленню банківського контролінгу і управлінського обліку в Україні

Постановка проблеми. Ефективна організація контролінгу і управлінського обліку – актуальна проблема кожного банку незалежно від його масштабів та специфіки. Адже повнота і своєчасність інформації про поточний стан банківської установи, вчасно прийняті рішення сприяють оперативному оперуванню ресурсами, успішному подоланню ускладнень, які можуть виникати у процесі роботи банку. Тому дослідження питань контролінгу і управлінського обліку набувають особливого значення.

Стан вивчення проблеми. Як закордоном, так й в Україні, в роботі служб контролінгу невинно багато уваги приділяється плануванню й контролю оперативних бюджетів. У цій частині резерви росту ефективності роботи банку, особливо в довгостроковій перспективі, досить обмежені. Для умов України мова йде про потенційне зростання інтегральних показників ефективності діяльності банківської системи.

Мета дослідження. Обґрунтовано основи організації, розкрито діючу практику контролінгу і управлінського обліку, концептуальні засади побудови системи контролінгу ризиків, а також пошук напрямків удосконалення цієї роботи на основі систематизації існуючих ризиків щодо цього питання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні питання контролінгу стали широко досліджуватися в кінці 70-х – на початку 80-х років ХХ ст. Принципові проблеми контролінгу суб'єктів господарювання знайшли відображення в працях німецьких вчених Д. Хана, Х. Фольмута, А. Дайле, Е. Майера, Р. Манна, К. Хомбурга, Г. Піча, Е. Шерма, російських дослідників – С. Данілової, О. Карминського, М. Оленева, О. Примака, С. Фалько, Ф. Пісанова, Д. Попова, Е. Уткіна, І. Маринюка та інших. Певні дослідження у сфері контролінгу були проведені вітчизняними фахівцями – М. Пушкарьом, Л. Кіндрацькою, С. Петренко, Л. Сударевою, Н. Шульгою та іншими.

Викладення основного матеріалу дослідження. Поняття "контролінг" є доволі широким і, на перший погляд, асоціюється зі словом "контроль". Але воно не зводиться до простої системи контролю, а охоплює значно ширшу сферу діяльності банку. Контролінг – це система спостереження та вивчення поведінки економічного механізму конкретного банку, розробки шляхів для досягнення мети, яку він ставить перед собою. Це система орієнтована на майбутній розвиток банку.

Контролінг повинен являти собою концепцію ефективного керування банком з метою його успішного довгострокового існування на ринку, який покликаний забезпечувати координаційну, методичну, інформаційну підтримку керівництва банку у процесі прийняття управлінських рішень, і виконувати широкий спектр завдань із розробки методик планування і бюджетування до оцінки внутрішніх можливостей банку у довгостроковій перспективі.

Економічна ситуація, яка сталась в Україні вимагає більш кардинального та прискіпливого аналізу фінансового стану банків. Якщо раніше він оцінювався лише фактами виконання чи невиконання нормативно-планових показників, то сьогодні все більш важливими стають загальновізанані у світі параметри, що характеризують динаміку розвитку фінансової установи. У даному разі значна роль відводиться контролінгу, як системі спостереження та вивчення поведінки економічного механізму конкретного банку, розробки шляхів для досягнення мети, яку він ставить перед собою.

Однією з основних проблем банківського контролінгу в Україні є відсутність досвіду й традицій вітчизняної практики, оскільки контролінг тільки починає поступово займати гідне місце в системі керування банком. Повільні темпи впровадження контролінгу пояснюються низькою інформованістю банків про існування цього нового для вітчизняної практики інструмента ефективного керування діяльністю банку.

Ще однією з найважливіших проблем банківського контролінгу є відсутність кваліфікованих фахівців у цій області. На сьогоднішній день практично немає грамотних контролерів, здатних реалізувати на практиці розробку і впровадження ефективної системи контролінгу в банках.

Крім того, практично не існує методик, спеціально розроблених для банків і адаптованих до реалій української економіки. Тому прискорення процесу впровадження контролінгу в банках можливе завдяки збору й узагальненню наявного закордонного досвіду, а також розвитку теорії контролінгу, що опирається на вітчизняну практику.

Наступна проблема полягає у тому, що розробка цілісної системи контролінгу є досить трудомісткою й високо затратною. Тільки великі банки, що володіють значним фінансовим потенціалом, можуть дозволити собі розробку й впровадження подібної системи контролінгу. Однак необхідно відзначити, що впровадження спрощених систем або навіть окремих елементів контролінгу (центрів відповідальності, трансферного ціноутворення, бюджетування й т.п.), доступних і для невеликих банків, дозволяє значно підвищити ефективність банківського бізнесу і є істотною конкурентною перевагою на ринку банківських послуг. Крім усього перерахованого, існують фактори психологічного характеру, що стримують розвиток контролінгу у вітчизняних банках.

По-перше, це неготовність до сприйняття ідей контролінгу з боку вищого керівництва банку. Контролінг це не новий набір функцій і повноважень, які потрібно розподілити між існуючими підрозділами, або покласти на знову створений відділ. Це новий підхід до керування банком. Досвід показує, що дуже часто банки, що впроваджують контролінг, керуються не усвідомленням його необхідності й ефективності, а лише віддають данину моді.

По-друге, підсвідомий опір новому з боку співробітників банку, пов'язаний з побоюваннями, що подібне нововведення яким-небудь чином може погіршити їх матеріальний або соціальний стан. Для успішного впровадження контролінгу усвідомлювати його необхідність повинне не тільки керівництво, але й, принаймні, провідні спеціалісти різних підрозділів банку.

По-третє, дуже часто контролінг асоціюється з контролем, а отже, і з усім негативним, що з ним зв'язане. Співробітники банку можуть гальмувати процес впровадження контролінгу через побоювання, що контроль за їхніми діями з боку керівництва й служби контролінгу значно зросте.

Завдання контролінгу полягають у тому, щоб шляхом підготовки й надання необхідної управлінської інформації орієнтувати керівництво на прийняття рішень і необхідних дій. Контролінг є однією з важливих функцій управління і підтримки управління (табл. 1).

Таблиця 1. Роль контролінгу в системі управління банку

Процес управління 1	Роль контролінгу в управлінському обліку 2
Планування	Координація різних планів і розробка консолідованого плану в цілому по підприємству Розробка методики планування Розробка графіку складання планів Подання інформації для складання планів Перевірка планів, складених підрозділами банку
Організаційна робота	Облік і контроль витрат і результатів по підрозділах
Стимулювання	Стимулювання виконання планів по підрозділах
Контроль й регулювання	Порівняння планових і фактичних величин для виміру й оцінки ступеня досягнення мети Встановлення припустимих границь відхилень від плану Аналіз відхилень, інтерпретація причин відхилень плану від факту й вироблення пропозицій для зменшення відхилень
Аналіз рішень, інформаційні потоки	Участь у розробці архітектури управлінської інформаційної системи (постановка завдання для програмістів) Збір найбільш значимих для прийняття управлінських рішень даних Консультації на вибір коригувальних заходів й управлінських рішень Розробка інструментарію для планування, контролю й прийняття управлінських рішень

Система контролінгу – це принципово нова концепція інформації і управління, яку можна визначити як обліково – аналітичну систему, що реалізує синтез елементів обліку, контролю, планування, яка забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності банку [1, с. 83-139].

Основний принцип контролінгу – “уже сьогодні роби те, про що інші завтра будуть тільки думати” – дозволяє використовувати найсучасніші методи менеджменту набагато раніше від конкурентів. Аналізуючи звітність банку, служба контролінгу допомагає керівництву управляти таким чином, щоб було ясне реальне фінансове становище банку, його місце на ринку, значні структурні підрозділи, що приносять прибуток (збитки), працівники, відповідальні за результати діяльності підрозділу.

Служба контролінгу повинна прагнути управляти процесами поточного аналізу і регулювання планових і фактичних показників, щоб по можливості виключити помилки, відхилення і прорахунки як у теперішньому, так і в майбутньому. Порівняння планових і фактичних показників є серцевиною системи контролінгу, який спрямований на усунення вузьких місць у роботі банку, орієнтацію на майбутнє відповідно до фіксованих в місії банку цілей, на досягнення конкретних результатів роботи банку.

Основна концепція контролінгу включає:

- Визначення мети. В основі контролінгу лежить стратегічне планування, передбачення реального положення банку на ринку на перспективу (ідеальна мета), узгодження оперативного і стратегічного менеджменту. Реальна, або конкретна, мета банку

визначаються за допомогою кількісних і якісних показників (прибуток на акціонерний капітал, розмір балансового прибутку, чиста процентна маржа).

- Досягнення мети здійснюється за допомогою оперативного і стратегічного менеджменту, мотивації працівників банку, розробки і впровадження інновацій, шляхом планування, орієнтованого на майбутнє.

Управлінський облік – складова частина системи контролінгу. Він припускає формування внутрішніх звітів з метою періодичного планування, контролю й оцінки, для прийняття рішень у нестандартних ситуаціях і у виборі політики банку.

Якщо загальне призначення управлінського обліку полягає у виявленні, вимірюванні, накопиченні, аналізі інформації, необхідної управлінському персоналу для виконання його функцій, то результатом цих процесів є управлінська звітність. Певна річ, для формування управлінської звітності необхідно розробити чітку методику обліку з використанням рахунків [2 с. 80-87]. Опрацьовуючи робочий план рахунків управлінського обліку, необхідно врахувати взаємообумовленість його загальних завдань і цілей (рис. 2) [3, с. 684-685].

Враховуючи вищезазначене, необхідно визначити класифікаційні ознаки, основні методи й прийоми, які потребують інструментального забезпечення та розробити класифікацію інструментів контролінгу саме для банків з урахуванням особливостей банківської сфери.

Класифікаційні ознаки сформовано за напрямками контролінгу (стратегічний та оперативний) та за його підсистемами (портфоліо-менеджмент, менеджмент структури балансу, менеджмент бюджету, ризик-менеджмент). Інструментування стосується забезпечення методів і прийомів аналізу, методів прогнозування й розрахунку.

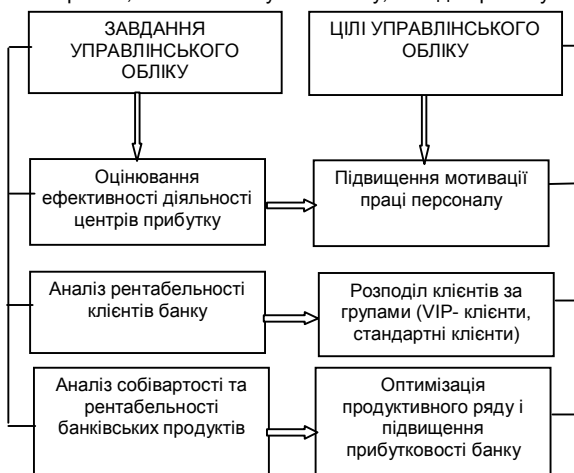


Рис. 2. Завдання та цілі управлінського обліку в банках

Розглянемо детальніше інструменти за підсистемами, що формують контролінг як систему.

Портфоліо-менеджмент забезпечує стійку конкурентну позицію банку завдяки розробці та реалізації ефективної ринкової стратегії. Основними завданнями портфоліо-

менеджменту є ідентифікація стратегічно важливих типів і сфер банківського бізнесу та виявлення ключових факторів впливу на зростання потенціалу успіху банку (динаміки потенціалу, рентабельності, умов конкуренції тощо). Значна увага має бути приділена критичному аналізу макро- і

мікросередовища розвитку банківського бізнесу, який дозволяє розробити стратегічне бачення та альтернативні ринкові стратегії щодо кожного типу та сфери банківського бізнесу. Це створює підґрунтя для визначення загальної стратегії розвитку банку.

Менеджмент структури балансу забезпечує оптимальну структуру балансу з позиції підтримки рівноваги між ризикованістю та прибутковістю бізнесів і продуктів. На управління структурою балансу впливають ринкові, законодавчі (з боку Національного банку України) і внутрішньобанківські умови обмеження ризику, а також визначений акціонерами мінімальний рівень прибутковості капіталу. Основні завдання менеджменту структури балансу полягають у тому, щоб встановити межі ризику з урахуванням максимально можливих перспектив щодо отримання прибутку та забезпечення надійності і конкурентоспроможності банку. Важливо не допустити перевищення встановлених законодавчих та внутрішньобанківських меж ризику і досягти при цьому мінімального рівня прибутковості банківської діяльності. Для управління структурою балансу банку слід обирати такі інструменти, як система показників, різноманітні методи прогнозування тощо.

Бюджет-менеджмент передбачає здійснення планування, організації та контролю за виконанням бюджету банку. Основними завданнями бюджет-менеджменту є встановлення цільових параметрів і проведення постатейних розрахунків бюджетів банку, бізнесів, продуктів, проектів, а також капітальних вкладень. Важливим компонентом управління бюджетом є здійснення аналізу і контролю за виконанням бюджетів та прийняття необхідних управлінських рішень.

У процесі управління бюджетом банку використовується система показників, методи розрахунків (калькуляції маржі, маржинального прибутку, точки беззбитковості, ефективності інвестицій), а також методи прогнозування (нормативний, експертний, сценаріїв тощо).

Важливою складовою контролінгу є: виявлення, оцінка і аналіз ризиків банківської діяльності.

Менеджмент ризиків передбачає ідентифікацію, вимір, організацію та контроль за ризиками банку і стосовно контролінгу спрямований на визначення всіх видів ризиків, кількісний вимір та контроль за дотриманням їх допустимих меж.

При ідентифікації ризиків менеджери мають звернути увагу на ймовірність та наслідки їх настання.

Оцінка банківських ризиків може проводитися за допомогою їх анкетування, сценарного аналізу та колегіального обговорення. Однак така якісна оцінка ризиків не забезпечує точного їх визначення. Тому частіше за все у банківській практиці застосовують кількісні методи виміру ризиків.

Спектр показників для виміру банківських ризиків досить різноманітний і містить показники кредитного ризику (ризик одного позичальника, кредитування інсайдерів тощо), ризику ліквідності (розрізняють ризик ліквідності, який викликаний дією зовнішніх та внутрішніх чинників), валютного ризику (відкрита валютна позиція), процентного (індекс процентного ризику, дюрація тощо), а також показники дохідності із урахуванням ризиків.

Ефективність управління банківськими ризиками значно зростає, якщо існує чіткий розподіл функцій, повноважень і відповідальності між підрозділами банку, які здійснюють комерційну діяльність (фронт-офіс) та сервісну її підтримку. Виробнича діяльність зосереджена в підрозділах фронт-офісу – кредитному, операційному, депозитному тощо. Управління ризиками здійснюють різні підрозділи банку, зокрема фронт-офісу, ризик-менеджменту, інформаційних технологій та програмного забезпечення, юридичний, кадрів, безпеки, бухгалтерії, внутрішнього аудиту, контролінгу тощо.

Кредитний підрозділ, наприклад, управляє кредитним ризиком стосовно індивідуальних позичальників, підрозділ фінансового моніторингу – операційним ризиком здійснюваних операцій тощо.

На юридичний підрозділ покладаються завдання щодо оцінки правомірності передбачуваних до проведення банківських операцій, перевірка достовірності

застави клієнтів, документів, що засвідчують правовий статус фірми-клієнта тощо; підрозділ інформаційних технологій та програмного забезпечення покликаний створювати та обслуговувати програмне забезпечення процесу управління ризиками.

Підрозділи безпеки і кадрів мають супроводжувати процес управління ризиками, який пов'язаний із роботою з персоналом. Вони, зокрема, повинні відстежувати випадки зловживань службовим положенням працівників банку, крадіжок тощо.

Бухгалтерія виконує функції щодо підтримки управління ризиками, які виникають при документальному та бухгалтерському оформленні операцій банку із клієнтами та контрагентами.

Підрозділ внутрішнього аудиту оцінює наявність, достатність та ефективність систем внутрішнього контролю в банку.

Традиційно підрозділ ризик-менеджменту здійснює ідентифікацію, вимір, оцінку ризиків; встановлює ліміти для клієнтів, контрагентів на продукти, послуги; здійснює оперативне керівництво системою аналізу та контролю; вибір та реалізацію інструментів моніторингу, розробляє заходи щодо управління ризиками тощо.

Незважаючи на поширеність цієї теоретичної та практичної позиції, з нею можна погодитися лише частково. Ускладнення банківської діяльності виявляється у декількох площинах – це і здійснення операцій із надзвичайно ризикованими фінансовими інструментами, і створення досить розгалуженої мережі філій банку, що призводить до зростання його ризикової позиції, і поширення тенденції щодо формування банківських альянсів (банківських холдингових груп, фінансових корпорацій тощо). До складу останніх входять декілька фінансово-кредитних установ, що наражаються на різноманітні види ризиків, управління якими потребує особливої уваги. За таких умов локалізація всієї роботи з ризиками в підрозділі ризик-менеджменту не відповідатиме концепції інтегрованого управління. Передусім ризикова складова майже не підпорядковується загальному процесу планування діяльності банку, оскільки використовуються різні інформаційні бази. До того ж порушується правило оптимізації співвідношення дохід/ризик, дотримання якого потребує постійного регулювання на єдиній інформаційно-методичній основі. Локально встановлені ліміти не будуть відображати загальну ринкову або (і) клієнтську політику банку.

Поєднання функцій управління портфельними ризиками, здійснення контролю за ними, а також забезпечення інформаційної підтримки всього процесу управління ризиками в рамках підрозділу ризик-менеджменту створює передумови для слабкої контрольованості всіх ризикових ситуацій, знижує ефективність самого процесу управління в банку.

З метою розв'язання цієї проблеми у банку доцільно вести посаду ризик-контролера. Це дозволить забезпечити інтеграцію управління ризиками із загальним плануванням, аналізом і контролем.

На ризик-контролера пропонується покласти відповідальність за: ідентифікацію, класифікацію ризиків; вибір математичних методів і системи показників та коректність виміру ризиків банку; розробку глобальних (структурних) лімітів та контроль за їх дотриманням, а також участь у розробці методичного забезпечення управління ризиками.

Ризик-контролер визначає глобальні (структурні) ліміти, тобто ліміти на окремі позиції балансу, а також ліміти по функціональних (фронт-офіси) та виробничих (дирекції, філії або безбалансові відділення) підрозділах банку і надає цю інформацію ризик-менеджеру, який на основі даних фронт-офісів встановлює ліміти по продуктах, проектах, контрагентах, клієнтах тощо.

Ризик-контролер має брати участь у розробці методичного забезпечення управління ризиками. Він розробляє методичку виміру ризиків за такою структурою:

- загальна характеристика методів виміру ризиків, на які наражається банк;
- інформаційна база для виміру ризиків;

- алгоритм розрахунку рівня фінансових ризиків (по кожному ризику окремо) та економічна інтерпретація отриманих результатів;

- методичний підхід до розрахунку нефінансового ризику;
- алгоритм розрахунку сукупного ризику банку.

Ризик-менеджер має нести відповідальність за оцінку операцій банку з точки зору відповідності встановленому рівню ризиків, обґрунтування доцільності проведення кожної банківської операції з позиції "дохід-ризик", розробку заходів щодо зниження ризиків та здійснення контролю за ними, а також встановлення локальних лімітів, тобто обмежень на проведення окремих банківських операцій як у цілому, так і по клієнтах, контрагентах тощо. Ризик-менеджер також має безпосередньо управляти портфельними ризиками, що є абсолютно природним, оскільки керівник підрозділу фронт-офісу не може знати, яким чином конкретна банківська операція вплине на загальну ризикову позицію банку.

Комплексний підхід до побудови інтегрованої системи контролінгу орієнтований на зміцнення потенціалу банку у довгостроковій перспективі і зростання прибутку в короткостроковому періоді. Реалізацію цих цілей можна здійснювати лише враховуючи ризики, на які наражається банк. З позиції контролінгу ризик-контролінг надає узагальнену інформацію менеджерам банку в процесі планування, аналізу та контролю за банківською діяльністю щодо спектру ризиків, їх величини та ймовірності настання. Зокрема при плануванні будуть визначатися ризики, що супроводжують процес потенційного розвитку банку; прибутковість активів та прибутковість капіталу банку із урахуванням ризиків; максимально можливі втрати, які може дозволити собі банк у результаті настання ризикових подій без порушення платоспроможності. Банк також визначає доцільність прийняття ризику, виходячи із встановленого оптимального співвідношення дохід/ризик.

Слід зазначити, що такий підхід повністю відповідає новим положенням Базельського комітету, згідно з якими банки мають приділяти більше уваги визначенню дохідності із урахуванням ризику.

Вищезазначене дає можливість тлумачити контролінг ризиків як систему інформаційно-аналітичної та методичної підтримки ризик-менеджменту, яка забезпечує кількісний вимір і контроль ризикових позицій банку.

Ризик-контролінг має виконувати такі функції: методично-аналітичну, виміру, інформаційну, контрольну.

Сутність методично-аналітичної функції полягає у виявленні всіх видів ризиків, з якими стикається банк у процесі своєї діяльності; розробці системи класифікації ризиків, побудові відповідної матриці і методики їх виміру та оцінки; підготовці форматів внутрішньо-управлінської звітності, визначенні відповідальних осіб за підготовку первинної інформації, її узагальнення, а також користувачів звітності та термінів її надання.

Враховуючи той факт, що кожний вид ризику має свою специфіку, його попередня, поточна та наступна оцінка має здійснюватися за особливим сценарієм. Зрозуміло, що при вимірі кредитного ризику використовується система показників, яка непридатна для виміру, скажімо, ризику ліквідності чи процентного ризику, і навпаки. Тому необхідно розробляти окремі методичні положення для управління кредитним, процентним, валютним ризиком та ризиком незбалансованої ліквідності, а також нефінансовими ризиками (операційним, кадровим, правовим тощо).

Ризик-контролер також має брати участь у розробці архітектури інформаційної системи управління ризиками (ICUP), яка забезпечує інформаційне супроводження процесу. Методичне забезпечення, у підготовці якого ризик-контролер прямо чи опосередковано бере участь, можна згрупувати у три стандарти внутрішньобанківських документів: виміру, управління, контролю:

- стандарт 1 "Методика виміру банківських ризиків";
 - стандарт 2 "Методика управління кредитним (процентним, або валютним, або ліквідності) ризиком".
- "Методика управління портфельними ризиками банку";

- стандарт 3 "Положення про здійснення контролю за ризиками банку".

Розробка стандарту 1 покладається повністю на ризик-контролера, стандарту 2 – лише в частині управління портфельними ризиками.

Опосередковано, тобто на рівні узгодження, ризик-контролер буде задіяний у підготовці стандарту 2 стосовно управління окремими ризиками та стандарту 3 – щодо здійснення контролю за фінансовими ризиками. Відповідальність за управління нефінансовими ризиками будуть нести різні підрозділи (юридичний, кадровий, інформаційних технологій тощо), а контроль за ними покладатиметься на службу внутрішнього аудиту, яка покликана розробити відповідне методичне забезпечення. Що стосується фінансових ризиків, то управління ними здійснюватимуть підрозділи фронт-офісу, а контроль – ризик-менеджер та ризик-контролер. Отже, ризик-контролер і ризик-менеджер одночасно братимуть участь у розробці методичних положень щодо контролю за фінансовими ризиками банку.

Функція виміру полягає у проведенні кількісної оцінки ризиків. Ця функція має принципово важливе значення, оскільки від правильного виміру ризику в кінцевому підсумку залежить розвиток окремих видів банківського бізнесу, правдивість прогнозу потенційно можливих втрат та їх вплив на майбутню прибутковість капіталу банку, а також його стійкість та надійність.

Вимір усіх видів ризику має відбуватися за єдиним методичним підходом, що забезпечить порівнянність отриманих результатів і їх коректну інтерпретацію. Правильна оцінка й управління ризиками дозволяють мінімізувати втрати банку в результаті їх настання.

Інформаційна функція пов'язана із наданням інформації підрозділу ризик-менеджменту про розмір сукупного та основних ризиків банку, а також про результати їх калькуляційних розрахунків.

Необхідно зазначити, що між ризик-контролером та ризик-менеджером має відбуватися постійний обмін інформацією. Ризик-контролер направляє ризик-менеджеру для керівництва і контролю інформацію щодо встановлення лімітів на окремі підрозділи фронт-офісу, а також балансові позиції банку. Ризик-менеджер повідомляє про з'ясовані із підрозділами фронт-офісу індивідуальні ліміти, які у сукупності не повинні перевищувати глобальний ліміт.

Контрольна функція полягає у здійсненні контролю з боку ризик-контролера за дотриманням встановлених у банку лімітів. Слід зазначити, що контроль за дотриманням лімітів проводять різні підрозділи банку, але на різних етапах проходження банківської операції. Наприклад, якщо фахівець бек-офісу здійснює попередній контроль за дотриманням ліміту, тобто перед початком операції, то ризик-контролер – після її завершення. Контроль за ризиками повинен бути відокремлений від підрозділів, які надають безпосередньо послуги клієнтам, варто забезпечити проведення подвійного контролю за ризиками банку.

Отже, система контролю та управління ризиками в цілому має виглядати наступним чином.

Внутрішній контроль за ризиками в банку повинен здійснюватися на рівні фронт-, мідл- та бек-офісів. На підрозділи фронт-офісу, наприклад, кредитний відділ, казначейство, у сфері контролю покладаються функції щодо оцінки фінансового стану потенційних клієнтів, виявлення можливих ризиків тощо. Підрозділи бек-офісу, що обслуговують виконання операцій банку, щодня контролюють обсяги здійснених трансакцій та їх відповідність встановленим лімітам. Підрозділ ризик-менеджменту (мідл-офіс банку) є відповідальним за управління фінансовими ризиками і здійснює щоденний контроль за дотриманням лімітів на проведення операцій підрозділами фронт-офісу, тоді як підрозділ ризик-контролінгу виконує контрольну функцію з іншою періодичністю (місяць, квартал, рік).

Контроль за ризиками банку передбачає наступні заходи:

- отримання ризик-менеджером від функціональних і виробничих підрозділів звітів із зазначенням фактичних результатів, які порівнюються з відповідною політикою,

планами, лімітами та нормативами; розробка пропозицій відносно необхідних поправок добалансу та прийнятного рівня ризиків, спрямованих на досягнення стратегічних цілей;

- отримання звітів по всіх трейдингових, дилінгових та інших позиціях, які перевищують затверджені ліміти;
- аналіз усіх наявних політик, делегованих повноважень та затверджених лімітів не рідше раз на рік;
- надання ризик-менеджером щоденної та ризик-контролером щомісячної звітності правлінню банку з питань, що стосуються управління ризиками.

Внутрішній управлінський контроль дозволяє визначити та розмежувати посадові повноваження, забезпечити подвійний контроль та його організацію за окремими операціями безпосередньо на робочих місцях, а також створення досконалих систем передання та зберігання інформації.

Необхідно зазначити, що практичні засоби реалізації розподілу функцій та задач ризик-менеджерів і ризик-контролерів в умовах різних банків можуть кардинально відрізнятися. Однак при цьому має бути незмінним одне – вимір ризиків та контроль за ними неодмінно проводить ризик-контролер.

Завдяки відокремленню функції ризик-контролінгу в системі ризик-менеджменту виникає можливість побудувати інтегровану систему банківського контролінгу, філософія якого базується на врахуванні детермінантів зростання, ризику та доходності [5, с. 220-267].

За останні роки концепція ризикового капіталу Value-at-Risk (VaR) завоювала визнання у фінансовому світі не тільки як поширений методологічний стандарт для оцінки ринкових ризиків, але і як стандарт надання інформації по сукупному ризику компанії в цілому.

В основу методу VaR покладено ймовірнісну оцінку подій. Параметр VaR розглядається як граничний очікуваний розмір втрат банку за певний період часу із заданою ймовірністю.

У сучасній економічній літературі існує декілька підходів до розрахунку VaR, зокрема параметричний та непараметричний. При першому підході виконується лінійна або більш складна апроксимація досліджуваної функції. Особливістю його є припущення про нормальний розподіл параметрів ризику. Метод, реалізований у рамках цього підходу, має назву коваріаційного, аналітичного або параметричного. Другий, непараметричний, підхід реалізується за допомогою методу історичного моделювання та методу Монте-Карло.

У зарубіжній економічній літературі широке розповсюдження отримала модель, яка базується на параметричному VaR-методі і дає можливість визначити розмір та ймовірність втрат від настання ризиків як по окремих операціях, так і по банку в цілому.

З метою спрощення практичного застосування та кращого розуміння алгоритм цієї моделі можна представити у вигляді таких етапів.

На першому етапі визначається досліджуваний показник (X)-параметр ризику, яким можуть бути логарифми темпів зростання цін активів, наприклад курсів валют, акцій, процентних ставок тощо.

На другому етапі здійснюється розрахунок стандартного відхилення параметру ризику на основі великого обсягу статистичних даних ретроспективного періоду. Оскільки дані відображають як минулі, так і майбутні тенденції, середнє значення, отримане в результаті проведених розрахунків, одночасно відповідає й майбутньому очікуваному значенню і є вихідною інформацією для визначення дисперсії, корінь квадратний з якої є стандартним відхиленням - σ .

На третьому етапі визначається показник ризику k (1.1):

$$k = \pm \sigma z \quad (1.1)$$

де z – z -оцінка;

σ – стандартне відхилення.

Четвертий етап полягає у розрахунку фактора ризику, він здійснюється наступним чином (1.2):

$$F_r(X) = e^k - 1 \quad (1.2)$$

Де F_r – фактор ризику (X – параметр ризику);

$e^k = 2,71828$ (показник ймовірності настання ризику).

Іноді на практиці показник $e^k - 1$ замінюється на наближене значення k .

На п'ятому етапі визначаються обсяг ризикової позиції V , з якою стикається банк у процесі своєї діяльності.

На шостому етапі розраховується показник VaR як добуток обсягу ризикової позиції V на фактор ризику (1.3):

$$VaR = VF_r(X) \quad (1.3)$$

При визначенні загального ризику банку береться до уваги не один, а декілька його параметрів, між якими існує певний кореляційний зв'язок. Коефіцієнт кореляції ρ є мірою сили зв'язку двох випадкових величин. При коефіцієнті кореляції $\rho = 1$ розвиток обох випадкових величин відбувається в одному напрямі, при коефіцієнті $\rho = -1$ у протилежному, а при $\rho = 0$ – зв'язку між величинами не існує.

Для виявлення зв'язку між ризик-параметрами необхідно побудувати відповідну матрицю R коефіцієнтів кореляції. Загальний показник VaR_3 з урахуванням цієї матриці розраховується як квадратний корінь з добутку вектора ризику P , матриці коефіцієнтів кореляції R , а також транспонованого вектора ризику P^T (1.4):

$$VaR_3 = \sqrt{PRP^T} \quad (1.4)$$

$$\text{де } P = [VF_r(X_1)VF_r(X_2)VF_r(X_n)]$$

P^T – транспонований вектор P ;

R – кореляційна матриця.

Як загальну ілюстрацію методу VaR можна навести такий умовний приклад. Для часового горизонту 1 день і 95 % довірчого інтервалу значення VaR дорівнює 1 млн. грн. Це означає, що протягом найближчого дня ймовірність того, що втрати не перевищать 1 млн. грн., дорівнює 0,95. Інакше кажучи, ймовірність, що втрати за цей самий період будуть понад 1 млн. грн., становить 0,05. Збитки, що перевищують 1 млн. грн., можуть мати місце в середньому один раз у 20 днів.

Числове значення втрат (VaR) залежить від величини довірчого інтервалу, який, як правило, вибирається в межах 95 – 99 %. Для однієї і тієї самої ситуації, задаючи різні рівні довіри, отримують різні довірчі інтервали і, як наслідок різні значення можливих втрат банку у разі настання ризику.

Теоретично при проведенні розрахунків втрат банку за ризиками можна прийняти значення рівня довіри 100 %. Однак на практиці встановлення такого значення означало б не проведення жодної банківської операції, яка містить у собі ризик. Через це виникає потреба у визначенні допустимих значень ризику за видами та ймовірностями.

Визначений VaR не є максимальним значенням можливих втрат банку, а лише граничним. Реальні ж втрати, які виникають під час підтримки банком певних балансових позицій, можуть виявитися і більшими. При такому методі розрахунку VaR необхідно, щоб логарифми зміни цін активів підпорядковувалися нормальному закону розподілу. Проте для умов реального ринку закон нормального розподілу справджується лише за певних припущень. Для країн із перехідною економікою, зокрема України, характерні нестаціонарність та значна волатильність цінних параметрів фінансового ринку, а також висока ймовірність змін умов його функціонування внаслідок валютних криз або інших економічних потрясінь. У зв'язку з цим VaR-метод у вітчизняній банківській практиці може застосовуватися з певними обмеженнями.

До непараметричного методу VaR належить метод історичного моделювання (історичної симуляції), який базується на ідеї використання історичних даних розподілу доходів по активах банку і моделювання на цій основі величини ризику.

Цей метод дозволяє визначити вартість як загального, так і локальних портфелів банку в майбутньому на основі їх вартості із урахуванням ризику та доходності за минулі періоди.

Розрахунок VaR виконується у такий спосіб. Вибирається період часу T (наприклад, 100 торгових днів) і відстежуються відносні зміни цін P всіх N активів портфеля банку (1.5):

$$\Delta P_{i,t} = P_{i,t} - P_{i,t-1}; i = 1, 2, \dots, N; t = 1, 2, \dots, T. \quad (1.5)$$

Для кожного дня визначається власний сценарій змін гіпотетичної ціни P^* кожного активу в майбутньому шляхом складання поточної ціни P_{i0} активу з приростами ціни $\Delta P_{i,t}$, розрахованими за допомогою формули (1.6):

$$P_{i,t}^* = P_{i,0} + \Delta P_{i,t}; i = 1, 2, \dots, N; t = 1, 2, \dots, T \quad (1.6)$$

На основі гіпотетичних цін N активів здійснюється повна переоцінка поточного портфеля, результатом якої є формування T гіпотетичних портфелів з вартостями V_t^* . Для кожного значення T розраховуються зміни вартості поточного V_0 і гіпотетичного V_t^* портфелів (1.7):

$$\Delta V_t = V_t^* - V_0; t = 1, 2, \dots, T \quad (1.7)$$

Усі зміни вартості портфеля ранжируються від найбільшого прибутку до найбільшого збитку і нумеруються від 1 до T . Відповідно до вибраної довірчої ймовірності P величина VaR визначається як максимальний збиток, розмір якого не перевищується в PT випадках, тобто VaR дорівнює абсолютній величині зміни вартості портфеля банку за номером, що дорівнює цілій частині числа PT .

Наприклад, при кількості сценаріїв, що дорівнює $T=200$, та заданому рівню довіри – $P = 0,99$, розмір VAR – це абсолютна величина зміни вартості портфеля банку, яка визначається наступним чином:

$$VaR = PT = 0,99 * 200 = 198.$$

Такі розрахунки можна проводити як у цілому по банку, так і за окремими його портфелями.

Метод історичного моделювання доцільно використовувати у випадку наявності у портфелі банку похідних фінансових інструментів, наприклад, опціонів. Метод історичного моделювання супроводжується нескладними розрахунками, а тому його застосування в практичній діяльності банку не викликає особливих труднощів. Цей метод також надає можливість розрахувати VaR у зручному форматі, що спрощує розуміння менеджерами отриманих результатів.

Часто до цього методу вдаються при проведенні переоцінки фінансових інструментів, що входять до складу банківського портфеля, зокрема тих, що мають нелінійний характер (опціони, свопи тощо). Він придатний для визначення різних видів ризику і є допустимим для банків, що функціонують як на стабільних, так і нестабільних ринках.

Метод історичного моделювання ґрунтується на припущенні, що в майбутньому будуть розвиватися економічні події за сценаріями минулих періодів. На практиці таке припущення не завжди справджується.

При застосуванні цього методу виникає протиріччя. З одного боку, необхідно залучити якомога більший набір ретроспективних даних для забезпечення достатньої точності визначення VaR. З іншого - інформаційній базі для розрахунку VaR притаманні як сучасні, так і минулі тенденції, що може призвести до спотворення величини можливих втрат банку при настанні ризиків.

Для вітчизняних банків може виникнути проблема, яка пов'язана із впровадженням методу історичного моделювання, внаслідок відсутності накопичення історичних даних, достатніх для забезпечення коректності розрахунків.

До непараметричних методів VaR належить також метод Монте-Карло, розробниками якого вважаються американські математики Дж. Нейман та С. Улам.

За допомогою цього методу можна моделювати будь-які економічні процеси всередині банку, на які впливають випадкові чинники. Кількість сценаріїв на відміну від стандартного методу історичного моделювання може становити десятки тисяч. Оскільки оцінка ризику за методом Монте-Карло, як правило, здійснюється програмними засобами, це дозволяє використовувати моделі майже будь-якої складності.

Ідея методу на практиці реалізується у такій послідовності. На першому етапі формується модель досліджуваного економічного процесу та оцінюються

параметри закону розподілу випадкових величин, зокрема математичне очікування μ та волатильність σ . Якщо закон розподілу невідомий, то найчастіше його вважають нормальним.

На другому етапі за допомогою генератора випадкових або псевдовипадкових чисел генеруються набори випадкових чисел (сценаріїв), що мають математичне очікування μ та волатильність σ . Генерація сценаріїв повторюється доти, доки не буде змодельований розподіл вартості портфеля фінансових інструментів банку. Потім здійснюється порівняння отриманих вартостей із вартістю портфеля банку, яка була зафіксована на певний момент часу.

На третьому етапі визначається міра ризику VaR аналігічно методу історичного моделювання.

Метод Монте-Карло забезпечує високу точність розрахунку втрат банку при настанні ризиків лише за умови правильно обраної моделі. Проте, застосування цього методу пов'язане із значними витратами часу та складністю розрахунків.

Підсумовуючи вищевикладене, слід зауважити, що величина VaR може розраховуватися за допомогою трьох основних методів (стандартизованого підходу основної моделі (коваріаційний метод), історичного моделювання та методу Монте-Карло). Вибір необхідного методу залежить від складу портфеля банку.

Вимір ризику банку за допомогою VaR має ряд переваг, оскільки він дозволяє:

- оцінити вплив ринкових факторів (валютних курсів, процентних ставок, курсів цінних паперів) як на вартість банківського портфеля, так й окремих фінансових інструментів;

- визначити можливі втрати, які співвідносяться з ймовірністю їх виникнення;

- виміряти та порівняти ризику по банківських операціях на різних ринках;

- агрегувати ризику окремих фінансових інструментів (позицій) у сукупний ризик банківського портфеля;

- переглянути кредитний та інвестиційний портфель банку, виходячи із ступеня їхнього ризику, що створює підґрунтя для підвищення ефективності управління активами.

Недоліком методики VaR, як і будь-якої іншої, заснованої на ймовірнісному (статистичному) підході, є неможливість отримання точних значень величини ризику.

Методи, основані на VaR-методології, можуть застосовуватися лише для аналізу ліквідних ринків, для яких існує доволі велика статистична сукупність даних, сформованих протягом тривалого терміну часу по кожному із фінансових інструментів, що входять до банківського портфеля.

Для організації ефективної роботи і належного виконання власних функцій в арсеналі служби контролінгу повинні бути присутні такі групи методів:

- економіко-емпіричні (спостереження, проведення інтерв'ю з керівниками підрозділів, письмові запити тощо);

- економіко-логічні (методи загального (розрахунок середніх величин, порівняння, групування тощо) та факторного аналізу);

- економіко-математичні (економіко-статистичні, економетричні, кібернетичні, методи математичного програмування і прогнозування, дисперсійного та кореляційно-регресійного аналізу тощо);

- методи експертних оцінок (комплексні опитування незалежних фахівців).

Використання цих методів допоможе керівництву банку не тільки відслідковувати поточні тенденції, а й приймати ефективні управлінські рішення, спрямовані на максимальне наближення майбутніх результатів діяльності комерційного банку до поставлених перед ним цілей. Оскільки цілі й завдання діяльності банку мають складну ієрархію, то відповідно і характер використання окремих методів контролінгу має специфічні особливості, скажімо, для оцінки довгострокових планів ринкової експансії на предмет відповідності генеральній місії банку або для формування системи заходів щодо запобігання зайвих перевитрат в поточному кварталі.

Отже, нагальна необхідність впровадження контролінгових систем у вітчизняних комерційних банках зумовлена цілою низкою об'єктивних причин:

1. Суттєві прорахунки у розробці стратегії діяльності більшості комерційних банків, особливо у сфері побудови організаційних структур. Як правило, такі помилки проявляються у значних перевантаженнях роботою окремих підрозділів, у відсутності у співробітників чіткої уяви про організаційну структуру, в розподілі повноважень і відповідальності та ін.

2. Обмеженість асортименту та відсутність стандартів якості і уявлень про собівартість та прибутковість окремих банківських послуг.

3. Значний ступінь нестабільності зовнішнього середовища та несвоєчасне реагування на його зміни.

4. Недостатня кваліфікація персоналу та відсутність усталених корпоративних цінностей.

5. Слабке інформаційне забезпечення та відсутність ефективних систем підтримки прийняття управлінських рішень.

Таким чином, для українських комерційних банків, які на сучасному етапі розвитку потребують значних інновацій як у сфері управління, так і у сфері розробки окремих банківських продуктів, впровадження контролінгу набуває особливої актуальності, оскільки останній являє собою не просто управлінську систему, яка увібрала в себе функції обліку, планування, маркетингу і бюджетного контролю, а якісно новий зразок мислення менеджера, спрямований у майбутнє. В цій системі чітко визначаються цілі банку, принципи управління, засоби реалізації. Контролінг покликаний подолати "вузькі місця" в роботі банку, зорієнтувати тактику управління на досягнення конкретних результатів бізнесу за рахунок комплексного використання методів оперативного і стратегічного менеджменту.

Виходячи з цього, можна сформулювати основні завдання банківського контролінгу:

- планування: підготовка, координація і реалізація стратегічних планів, бізнес-планів, фінансових планів та бюджету;
- розробка методів і принципів податкової політики;
- оцінка діяльності окремих підрозділів і банку в цілому;
- підготовка та інтерпретація звітів про фактичне виконання планових показників для керівництва та власників банку, підготовка звітів для зовнішніх користувачів (контролюючих органів, клієнтів, мас-медіа та ін.);
- організація внутрішнього контролю, спрямованого на збереження активів банку та недопущення зловживань;

- проведення ринкових і макроекономічних досліджень;
- підвищення кваліфікації працівників.

Засобом досягнення поставлених завдань повинна стати спеціально створена служба контролінгу, місце, роль і структура якої є індивідуальною і залежить від особливостей діяльності конкретного банку. Єдине правило, яке має виконуватися у будь-якому банку: з одного боку, контролер має бути незалежним від керівників функціональних підрозділів, а з іншого – останні повинні прагнути до співробітництва з ним на засадах партнерства заради досягнення спільних корпоративних цілей.

Наведені пропозиції та рекомендації сприятимуть вдосконаленню банківського контролінгу на сучасному етапі розвитку банківської системи України, а також реформуванню банківської діяльності в контексті ефективного функціонування на ринкових засадах відповідно до сучасних стандартів Європейського союзу.

Список використаної літератури:

1. Давидович І.Є. Контролінг: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – с. 83-139.
2. Король С.Я. Роль управлінського обліку в досягненні соціальної відповідальності бізнесу: // Вісник КНЕУ. – 2009. – №1. – с. 80-87.
3. Кіндрацька Л.М. Фінансовий та управлінський облік у банках: Підручник. – К.: КНЕУ, 2008. – с. 684-685.
4. Панков В.А., Євєцьких С.Я., Михайличенко Н.М. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – с. 13.
5. Петренко С.Н. Контролінг: Учебное пособие. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2004. – с. 220-267.
6. Табачук Г.П., Сарахман О.М., Бречко Т.М. – К.: УБС НБУ, 2009. – 423 с.

МОРОЗ Л.В. – кандидат економічних наук, доцент кафедри банківської справи Львівського інституту банківської справи УБС НБУ

САРАХМАН О.М. – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і аудиту Львівського інституту банківської справи УБС НБУ