**Державний торговельно-економічний університет**

**Н. П. Шульга**

# БАНКІВСЬКИЙ КОНТРОЛІНГ. ПРАКТИКУМ

*Навчальний посібник*

**Київ 2024**

**Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу ДТЕУ заборонено**

УДК 336.71:005.935(075.8)
Ш 95

Автор Н. П. Шульга, д-р екон. наук, проф.

Рецензенти: Л. О. Примостка, д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри банківського менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана;
І. А. Провотар, начальник відділу управлінської звітності та бізнес-аналізу департаменту фінансів, «ОТП Банк»;
Л. А. Гербич, канд. екон. наук, доц., Державний торговельно-економічний університет

*Рекомендовано до друку вченою радою Державного торговельно-економічного університету*
(протокол № 6 від 26 травня 2022 р.)

**Шульга Н. П.**
Ш 95 Банківський контролінг. Практикум : навч. посіб. / Н. П. Шульга. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. – 272 с.
ISBN 978-966-918-128-2
DOI: 10.31617/np.knute.2023-159

У навчальному посібнику висвітлено сутність, функції, принципи, форми, моделі, підсистеми, інструменти та роль контролінгу в банківському менеджменті. Особливу увагу приділено стратегічному контролінгу, ризик-контролінгу, управлінню плановим балансом та бюджетом, організації та функціонуванню служби контролінгу, інформаційній компоненті контролінгу та її використанню у процесі прийняття управлінських рішень в банках. Наведено, крім практичних завдань, ключові положення банківського контролінгу.

Рекомендовано для студентів, аспірантів, викладачів, спеціалістів банку.

**УДК 336.71:005.935(075.8)**

ISBN 978-966-918-128-2

© Шульга Н. П., 2024
© Державний торговельно-економічний університет, 2024

# ЗМІСТ

**Передмова** .....5

**Тема 1. Теоретичні основи контролінгу та його особливості в банку**.....7

*Практикум до теми 1*.....24

**Тема 2. Інструментарій контролінгу в банку**.....27

*Практикум до теми 2*.....49

**Тема 3. Організаційна побудова та оцінювання результативності діяльності служби контролінгу в банку** .....66

*Практикум до теми 3*.....85

**Тема 4. Стратегічний контролінг у банку** .....97

*Практикум до теми 4*.....119

**Тема 5. Управління плановим балансом у системі оперативного контролінгу в банку** .....139

*Практикум до теми 5*.....151

**Тема 6. Економічна природа бюджету та організація бюджетного процесу в банку** .....164

*Практикум до теми 6*.....183

**Тема 7. Трансфертне ціноутворення в системі контролінгу**.....185

*Практикум до теми 7*.....195

**Тема 8. Формування бюджету банків та контроль за його виконанням**.....203

*Практикум до теми 8*.....224

**Тема 9. Ризик-контролінг у банку**.....236

*Практикум до теми 9*.....244

**Тема 10. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень в банку** .....250

*Практикум до теми 10*.....259

**Список рекомендованих джерел**.....268

# ПЕРЕДМОВА

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

Соціально-економічні функції, які виконують банки у суспільному відтворенні, специфіка та технологія надання банківських послуг, а також жорсткість державного регулювання банківської діяльності визначають особливості їх функціонування. Зазначені особливості зумовлюють специфіку формування та функціонування системи контролінгу в банках.

Дисципліна «Банківський контролінг» вивчається після опанування студентами дисциплін: «Банківські операції», «Бухгалтерський облік в банках», «Аналіз банківської діяльності», «Банківський менеджмент».

Навчальний посібник (практикум) складається із десяти розділів, у яких викладено широкий спектр питань, що є найбільш актуальними в сучасній теорії та практиці.

У першому і другому розділах розглянуто теоретичну конструкцію контролінгу (його природу, мету, завдання, функції, принципи, підсистеми, моделі), а також зміст та сферу практичного застосування інструментів стратегічного та оперативного контролінгу в банку. У наступних шести розділах надано змістовну характеристику стратегічному та оперативному контролінгу, його організаційному супроводженню, управлінню плановим балансом та бюджетом банку. В останніх двох розділах розкрито сутність ризик-контролінгу, а також його роль в інформаційному забезпеченні банківського менеджменту.

Навчальний посібник (практикум) відповідає освітній програмі дисципліни «Банківський контролінг», яка входить в навчальні плани підготовки магістрів зі спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування» освітньої програми «Управління банківським бізнесом».

У навчальному посібнику в стислому вигляді розкрито ключові теоретичні аспекти контролінгу з урахуванням його специфіки в банках, а також запропоновано здобувачам вищої освіти для виконання перелік практичних завдань, які складаються з логічних вправ, ситуаційних вправ, кейсів та задач. Видання призначено для студентів, аспірантів та викладачів економічних закладів вищої освіти та факультетів.

# Тема 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ ТА ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ В БАНКУ

*1.1. Економічне тлумачення контролінгу, еволюція його розвитку та особливості в банку.*
*1.2. Сучасні моделі контролінгу.*
*1.3. Мета, завдання, функції, принципи контролінгу та їх специфіка в банку.*
*1.4. Підсистеми контролінгу та їх характеристика в банку.*
*1.5. Види контролінгу в банку та їх загальна характеристика.*

📖 ***Список рекомендованих джерел***

*Основний: 1, с. 8–29, с. 37–45; 2, с. 10–25, 40–43, 124–144; 3, с. 15–26, с. 108–109.*
*Додатковий: 4; 11; 14; 16; 18; 21; 28; 30; 31; 33.*
*Інтернет-ресурси: 1–11.*

***Мінілексикон:***

*контролінг, сервісно-економічна підтримка, контролінг як система, контролінг як процес, мета, завдання, функції, принципи, підсистеми контролінгу, моделі контролінгу, управлінський облік, економічний аналіз, планування, контроль, стратегічний контролінг, оперативний контролінг, види контролінгу, контролінг клієнтів, контролінг проєктів, контролінг якості, контролінг банківських продуктів, контролінг інновацій, контролінг персоналу*



## 1.1. Економічне тлумачення контролінгу, еволюція його розвитку та особливості в банку

**Контролінг** – нове явище в теорії і практиці сучасного управління, що виникло на стику економічного аналізу, планування, управлінського обліку, контролю й менеджменту

Слово «контролінг» походить від англійського «to control» – контролювати, управляти, яке, в свою чергу, є похідним від французького слова «controle», що означає реєстр, перевірений список

**Контролінг**

– це синтетична дисципліна

**Школи контролінгу**

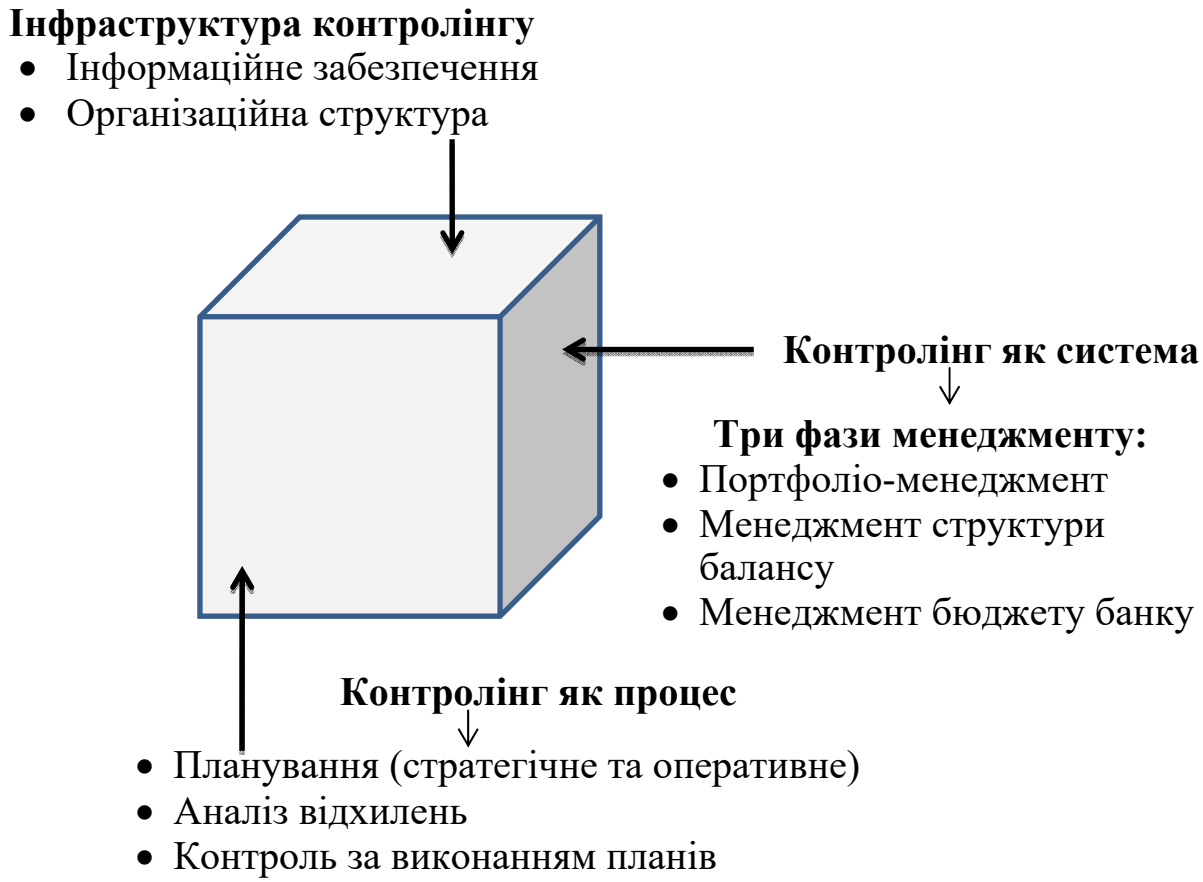
| Обліково-аналітична школа | Школи управління (менеджменту) |
|---|---|
| система контролінгу являє собою синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, які забезпечують досягнення кінцевих цілей діяльності банку | розглядають контролінг як:<br>– функцію підтримки процесу управління;<br>– процес, що спрямований на ліквідацію «вузьких місць», орієнтований на майбутнє відповідно до поставлених цілей і завдань, отримання певних результатів;<br>– систему, що інтегрує як управління рентабельністю і ризиками або лише прибутком;<br>– інформаційну підтримку менеджменту |

## Узагальнення різних точок зору щодо контролінгу

*Контролінг* – система планування і контролю, яка забезпечує інтеграцію, системну організацію і координацію фаз процесу управління.

*Контролінг* є фазою процесу менеджменту.

*Контролінг* є інтегруючою та координуючою системою.




**Контролінг – це**

сервісно-економічна підтримка, під якою слід розуміти інформаційне, консультаційне, методичне, комунікаційне, координаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в економічній сфері з урахуванням нових досягнень науки та передової практики

**Фактори впливу на розвиток контролінгу в банках:**

- зниження маржі
- інтенсивний розвиток інформаційних технологій
- глобалізація фінансових ринків
- формування стратегічних банківських альянсів
- поява нових конкурентів – небанківських фінансових установ
- збільшення значущості зростання вартості капіталу банку
- зростання вимогливості акціонерів
- зростання вимогливості клієнтів до банківських послуг
- посилення вимог органів нагляду до банку

## Основні етапи становлення контролінгу в зарубіжних банках

| Роки | Пріоритетні цілі банку | Першочергові завдання контролінгу | Перева-жаючий тип контролерів |
|---|---|---|---|
| 70-ті | Підвищення активності банків, орієнтованих на зростання валюти балансу | Побудова системи обліку витрат і калькуляції маржі* *самостійних служб контролінгу майже не було | Контролер-регістратор у структурі існуючих підрозділів банку |
| Перша половина 80-х | Зорієнтованість на зростання рентабельності у зв'язку з посиленням банківської конкуренції – «зростання суми балансу, але не за будь-яку ціну», «прибуток важливіший за зростання банку» | Планування, бюджетування, контроль витрат, доходів та рентабельності банку | Контролер-консультант менеджерів банку в межах самостійних служб контролінгу |
| 80-ті – початок 90-х | Рентабельність банку загалом та у розрізі його калькуляційних одиниць | Побудова інтегрованої системи інформаційного забезпечення діяльності банку | Контролер-поста-чальник інформації, орієнтованої на прийняття управ-лінських рішень |
| Середина 90-х | Забезпечення достатньої рентабельності в довгостроковій перспективі при допустимому рівні ризику | Стратегічний контролінг, контролінг ризиків, планування, бюджетування, вимірювання та оцінювання ефективності роботи сервісних центрів банку | Контролер-навігатор, помічник менеджерів під час розробки планів, ідентифі-кації та вимірювання ризиків |

*Закінчення таблиці*

| Роки | Пріоритетні цілі банку | Першочергові завдання контролінгу | Перева-жаючий тип контролерів |
|---|---|---|---|
| Нині | Зростання вартості капіталу банку (Shareholder Value). Мінімізація втрат внаслідок настання ризиків | Розкриття інформації для формування позитивного іміджу банку на ринку з точки зору цінності його активів | Контролер-партнер менеджерів під час розробки стратегії і операти-вних планів |

## Взаємодія між банківським менеджментом і контролінгом




* ЗПУ – загальний процес управління;
** ЗПК – загальний процес контролінгу

Основна відмінність контролінгу від менеджменту полягає в тому, що контролінг не виконує функцію управління і не приймає безпосередньо управлінських рішень.




## 1.2. Сучасні моделі контролінгу

**Американська модель контролінгу**

| | | |
|---|---|---|
| | Планування | |
| | Інформаційний менеджмент та звітність | |
| | Проведення спеціальних економічних розрахунків | |
| | Внутрішній (управлінський) облік | |
| | Фінансова бухгалтерія | |
| | Податки і страхування | |
| | Інформаційні технології | |
| | Внутрішня ревізія | |

**Специфіка американської моделі**

- отримала назву «управлінський облік» («management accounting»), а спеціалістів, які ним займаються, називають контролерами;
- орієнтована на швидке реагування на вимоги ринку та задоволення потреб клієнтів;
- контролери у США відповідають за виконання функцій фінансового обліку, наповнення основних компонентів інформаційних систем, а також за управління фінансами та підготовку фінансової звітності

**Німецька модель контролінгу**

| | | |
|---|---|---|
| | Планування | |
| | Інформаційний менеджмент та звітність | |
| | Проведення спеціальних економічних розрахунків | |
| | Внутрішній (управлінський) облік | |

**Специфіка німецької моделі**

- Використовується термін «controlling».
- Контролінг здійснюють висококваліфіковані спеціалісти, які володіють глибокими теоретичними знаннями.
- Контролери мають статус радників менеджерів

**Європейська модель контролінгу**

| | | |
|---|---|---|
| | Стратегічне планування | |
| | Інформаційний менеджмент та звітність | |
| | Проведення спеціальних економічних розрахунків | |
| | Управлінський облік | |
| | Бюджетування | |
| | Податки і страхування | |
| | Інформаційні технології | |

**Специфіка європейської моделі**

- Контролер переважно надає менеджерам інформаційні та консультаційні послуги

## 1.3. Мета, завдання, функції, принципи контролінгу та їх специфіка в банку

*Мета контролінгу відображує цілі менеджменту*

**Мета контролінгу** полягає у забезпеченні зростання цінності банку при дотриманні допустимого «апетиту» до ризику, що досягається через зростання потенціалу, збереження стабільності та збільшення його дохідності

## Завдання контролінгу

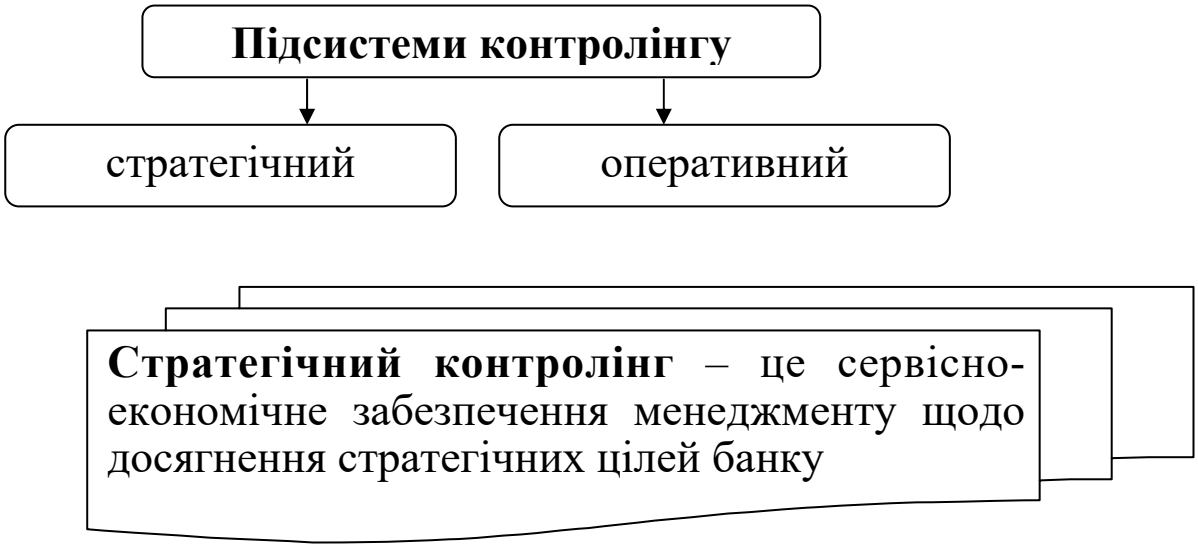
- організація роботи з планування;
- підготовка зведеного стратегічного та оперативного планів;
- підготовка звітів та коментарів до них щодо виконання планів;
- встановлення контролю за реалізацією планів;
- проведення спеціальних досліджень, які визначають стан та тенденції розвитку банку в ринкових умовах;
- визначення необхідної для планування інформації та джерел її отримання;
- порівняння фактичних результатів з плановими та нормативними значеннями;
- здійснення спеціальних економічних розрахунків;
- ведення управлінського обліку;
- розроблення методичного забезпечення контролінгових процедур;
- консультування менеджерів банку
- інші

## Функції контролінгу

| | | |
|---|---|---|
| координаційна | контрольна | інформаційна |
| методична | аналітична | консультаційна |
| комунікаційна | інноваційна | пасивного управління |




## 1.4. Підсистеми контролінгу та їх характеристика в банку



| **Основні напрями стратегічного контролінгу** |
|---|
| ➢ участь у постановці стратегічних цілей та визначенні цільових орієнтирів діяльності банку |
| ➢ проведення стратегічного аналізу та виявлення резервів зростання потенціалу банку |
| ➢ інформаційне забезпечення процесу стратегічного управління |
| ➢ координація зусиль усіх підрозділів щодо розробки та виконання стратегічного плану |
| ➢ корегування стратегічних цілей та стратегічних пріоритетів внаслідок зміни умов функціонування банків |
| ➢ встановлення причин невиконання стратегічних планів та розроблення заходів щодо їх усунення |

**Оперативний контролінг** – це сервісно-економічне забезпечення менеджменту щодо досягнення тактичних та оперативних цілей банку

| **Метою оперативного контролінгу** є підтримка процесу управління дохідністю із урахуванням ризиків банку в середньо- та короткостроковому періодах |
|---|
| **Основні напрями оперативного контролінгу:** |
| ➢ участь у визначенні тактичних і оперативних цілей, розрахунок цільових індикаторів, що входять до складу тактичних та оперативних планів банку; |
| ➢ координація дій підрозділів у процесі розроблення та реалізації планів банку; |
| ➢ проведення спеціальних економічних розрахунків; |
| ➢ управління плановою структурою балансу і бюджетом; |
| ➢ розроблення програми дій щодо підвищення ефективності тактичного та оперативного управління; |
| ➢ інформаційне забезпечення процесу тактичного та оперативного управління; |
| ➢ здійснення контролю за реалізацією тактичних та оперативних цілей банку |

**Відмінності стратегічного та оперативного контролінгу в банку**

| Ознаки | Стратегічний контролінг | Оперативний контролінг |
|---|---|---|
| Орієнтація | Зовнішнє та внутрішнє середовище банку | Внутрішнє середовище банку |
| Рівень управління | Стратегічний | Оперативний |
| Ціль управління | Підтримка стратегічного потенціалу | Забезпечення поточної прибутковості |
| Основні завдання | Участь у визначенні цілей.<br>Розробка системи стратегічних показників.<br>Проведення стратегічного аналізу.<br>Участь у підготовці альтернативних стратегій.<br>Здійснення стратегічного контролю | Розробка системи оперативних показників.<br>Участь у розробленні планового балансу та бюджету.<br>Проведення поточного аналізу.<br>Визначення вузьких місць в оперативному управлінні.<br>Здійснення поточного контролю |

## 1.5. Види контролінгу в банку та їх загальна характеристика



**Контролінг клієнтів**

- Визначення економічного статусу клієнтів та їх вкладу у фінансовий результат банку.
- Методичні підходи до встановлення економічного статусу клієнтів

## Стратегія взаємодії банку з клієнтами на основі портфельного аналізу

| *Тип поведінки клієнта* | *Перегляд лімітів* | *Підвищення тарифів* | *Прийняття заходів* | *Зв'язок із клієнтом* |
|---|---|---|---|---|
| *Пасивна* | Збільшити | Так | Розширення спектра послуг | Залишити без змін |
| *Активна* | Збільшити | Ні | Пропозиція нових послуг | Розширити |
| *Небезпечна* | Збільшити | Так | Рекомендації щодо реструк-туризації бізнесу клієнта | За відсут-ності згоди – поступово згортати |
| *Агресивна* | Залишити без змін | Ні | Визначити | Розширити |

**Інтегральне оцінювання результативності клієнта**

- Стратегічна компонента
- Ризико-комерційна компонента
- Фінансова компонента

| | |
|---|---|
| ***Кількісний вимір економічного статусу клієнта*** | Здійснюється на основі дисконтованих доходів та витрат клієнта |

Отриманий результат коригується на коефіцієнти, що відображують тісноту ділових відносин банку з клієнтом, можливий їх розвиток та індекс задоволеності клієнта.

**Показники, на основі яких банк визначає стратегічно важливих клієнтів:**

- Обороти клієнта по рахунках.
- Внесок клієнта у поточний та/або майбутній прибуток банку.
- Обсяг банківських послуг, який надається клієнту.
- Ступінь споживання банківських послуг.
- Тіснота зв'язку з клієнтом.
- Витрати на підтримку зв'язку з клієнтом.
- Готовність клієнта платити ціну за послуги, які пропонує банк, тощо.

**Контролінг якості**

- Визначення витрат на підтримку стандарту надання послуг клієнтам.
- Визначення витрат та доходів, пов'язаних із підвищенням якості обслуговування клієнтів

**Контролінг проєктів**

- Економічна експертиза проєктів.
- Перевірка правильності розрахунку окупності проєктів.
- Вибір найбільш економічно привабливих проєктів.
- Формування бюджету проєктів та контроль за його виконанням.
- Інше

**Контролінг інновацій**

- Визначення обсягу ресурсів для реалізацій інновацій.
- Визначення потенційних втрат внаслідок настання ризиків

## *Питання для самоконтролю*

1. Розкрийте економічне тлумачення контролінгу в банку.
2. Опишіть основні погляди на контролінг.
3. Назвіть основні переваги організації діяльності банку на основі контролінгу.
4. Охарактеризуйте моделі контролінгу в банку.
5. Опишіть роль контролінгу в управлінні банком.
6. Розкрийте взаємозв'язок між менеджментом та контролінгом в банку.
7. Визначте особливості оперативного контролінгу в банку.
8. Окресліть специфіку стратегічного контролінгу в банку.
9. Надайте визначення контролінгу клієнтів банку.
10. Опишіть зміст контролінгу проєктів банку.
11. Охарактеризуйте контролінг якості.
12. Зазначте стратегію взаємодії банку з клієнтами з огляду на тип їхньої поведінки.

## *Завдання на логічне мислення*

1. Обґрунтуйте, коли та у зв'язку з чим виникла об'єктивна потреба у появі сервісно-економічної підтримки менеджменту банку у вигляді контролінгу.
2. Доведіть, що контролінг є синтетичною дисципліною.
3. Визначте, як з часом змінюються завдання, що постають перед контролерами банку.
4. З чим, на ваш погляд, пов'язано виникнення європейської моделі банківського контролінгу?
5. Обґрунтуйте критерії, відповідно до яких банк вважає клієнтів стратегічно важливими.
6. Визначте джерела інформації для розрахунку показників, на основі яких банк визначає стратегічно важливих клієнтів.

## *Аудиторне обговорення викладеного матеріалу*

1. Контролінг – це сервісно-економічне супроводження процесів управління потенціалом, прибутком та ризиком.
2. Ознаками інтегральної системи контролінгу є інтеграція процесу стратегічного й оперативного контролінгу, а також фінансового результату по калькуляційних одиницях (КО) (банківських продуктах, клієнтах, проєктах, каналах збуту банківських продуктів, регіональних установах).
3. Як визначити стратегічну компоненту інтегральної оцінки економічної привабливості клієнтів банку?
4. Які показники характеризують ризико-комерційну компоненту інтегральної оцінки економічної привабливості клієнтів банку?
5. Які індикатори представлено у фінансовій компоненті інтегральної оцінки економічної привабливості клієнтів банку?

# *Практикум до теми 1*

***Завдання 1***

Доповнити наведені ознаки інтегрованої системи банківського контролінгу іншими:

- інтеграція процесу та системи;
- агрегація фінансового результату: продукт/продуктова група, клієнт/клієнтська група, канали збуту/регіони тощо.

***Завдання 2***

На основі аналізу різних поглядів щодо теоретичного тлумачення контролінгу обґрунтувати власну точку зору з цієї проблеми.

**Вихідні дані для виконання завдання**

| Автори | Визначення контролінгу |
|---|---|
| Майєр Е. | Керівна концепція ефективного управління фірмою і забезпечення її довгострокового існування |
| Райхман Т. | Система, орієнтована на результат, до сфери завдань якої входить збір і обробка інформації у процесі розроблення, координації і контролю виконання планів на підприємстві |
| Дайле А. | Процес, що розуміється як керування економічною ситуацією на підприємстві; насамперед зіставлення фактичних і планових показників |
| Шульга Н. П. | Система планування і контролю, яка забезпечує інтеграцію, системну організацію і координацію фаз процесу управління |
| Пушкар М. С. | Система, що створюється для відстеження ситуацій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, повинна бути побудована з урахуванням індивідуальних особливостей підприємства |

*Закінчення таблиці*

| Автори | Визначення контролінгу |
|---|---|
| | Новий напрям в економічній науці, пов'язаний із формуванням інформаційних ресурсів для стратегічного управління розвитком підприємства, це окрема інформаційна підсистема підприємства для стратегічного управління на основі синтезу знань з менеджменту, маркетингу, фінансового й управлінського обліку, статистики, аналізу, контролю та прогнозування. Виділяє контролінг в окрему підсистему управління |
| Манн Р. | Система управління прибутком підприємства |
| Криворотько І. О. | Комплексна система управління підприємством, що містить в собі управлінський облік, облік і аналіз витрат з метою контролю за всіма статтями витрат, усіма підрозділами і складовими виробленої продукції або наданих послуг, а також їх планування |
| Михайличенко Н. М. | Контролінг забезпечує інформаційну, методичну, координаційну підтримку управлінських процесів, саме цим і зумовлене коло функцій, які виконує контролінг |
| Юрій С. М. | Контролінг в банку – це відокремлений напрям функціонування кредитної установи, який пов'язаний з практичною реалізацією фінансово-економічної функції банківського менеджменту в процесі підготовки та ухвалення оперативних та перспективних управлінських рішень |
| Прокопенко О., Криворучко Л.: | Сучасний «контролінг – це центральна підсистема системи управління підприємством або окремим процесом, яка пов'язує, координує, узгоджує, спрямовує, контролює діяльність усіх функціональних управлінських одиниць з метою адаптації їхньої діяльності до мінливих зовнішніх умов, здійснює інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, умовою існування якої є відповідний спосіб мислення керівництва підприємством або процесом, який сфокусований на оптимальному використанні всіх видів ресурсів і на тривалому розвитку підприємства» |

***Завдання 3***

З урахуванням специфіки банківської діяльності сформулювати завдання контролінгу проєктів банку.

**Вихідні дані для виконання завдання**

У проєктній групі також працюють контролери, функціями яких є: облік виконання завдань, фіксація запланованих та фактичних термінів виконання проєкту та використаних потужностей, виконання проміжної калькуляції, формування аналітичних звітів, що містять не тільки безпосередню оцінку відхилень та аналіз їх причин, але й заходи, що пропонуються для усунення відхилень, коригування плану проєкту як в оперативному, так і в стратегічному аспектах.

***Завдання 4***

Зазначити, які з наведених вище завдань контролінгу інвестицій є прийнятними для банків.

**Вихідні дані для виконання завдання**

В економічній літературі виокремлюють такі завдання контролінгу інвестицій підприємств:

– аналіз методики планування інвестиційних проєктів;
– розроблення системи критеріїв для оцінювання ефективності інвестиційних проєктів, координація процесу планування й бюджетування інвестиційних проєктів;
– економічний аналіз планів і бюджетів інвестиційних проєктів, збір поточної інформації (моніторинг) і поточний контроль за ходом виконання проєкту;
– аналіз змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі та оцінка їх впливу на хід проєкту;
– коригування планів інвестиційних проєктів згідно зі змінами в умовах господарювання;
– контроль проєкту за змістом виконаних робіт за строками;
– аналіз причин відхилення від плану;
– контроль виконання бюджету інвестицій та аналіз відхилень від бюджету;
– оцінювання майбутньої ефективності проєкту з урахуванням такої умови, як змінюваність;
– розроблення рекомендацій для ухвалення управлінських рішень [35].

# Тема 2

# ІНСТРУМЕНТАРІЙ КОНТРОЛІНГУ В БАНКУ

*2.1. Різні методичні підходи до класифікації інструментарію контролінгу.*
*2.2. Методи калькуляції маржі в банку.*
*2.3. Методичні підходи до визначення маржинального прибутку в банку.*
*2.4. Історія виникнення системи збалансованих показників та її сутність.*
*2.5. Компоненти системи збалансованих показників у банку та їх характеристика.*
*2.6. Управлінські рішення в банку на основі системи збалансованих показників.*

📖 ***Список рекомендованих джерел***

*Основний: 1, с. 51–84, с. 92–108; 2, с. 91–95, 98–124, 195–197; 3, с. 28–34, 109–112, с. 128–138.*
*Додатковий: 2; 12; 13; 15; 19; 27.*
*Інтернет-ресурси:1–11.*

***Мінілексикон:***

*SWOT-аналіз, матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, конкурентний аналіз, АВС-аналіз, точка беззбитковості, метод розрахунку сум покриття, методи розрахунку інвестицій, функціонально-вартісний аналіз, аналіз сценаріїв, експертні методи, аналіз потенціалу, крива досвіду, методи прогнозування, нормативний метод, система збалансованих показників; перспективи: «ринок та клієнти», «фінанси», «ризикова», «внутрішньовиробнича», «кадри та навчання», «інноваційна», фінансові та нефінансові показники, менеджерський потенціал, корпоративний сегмент*



## 2.1. Різні методичні підходи до класифікації інструментарію контролінгу

Наявність різних точок зору та методик щодо застосування інструментів контролінгу спричиняє об'єктивну необхідність розроблення класифікації, яка дозволить найбільш повно представити їх арсенал та означити проблеми практичного впровадження в банку

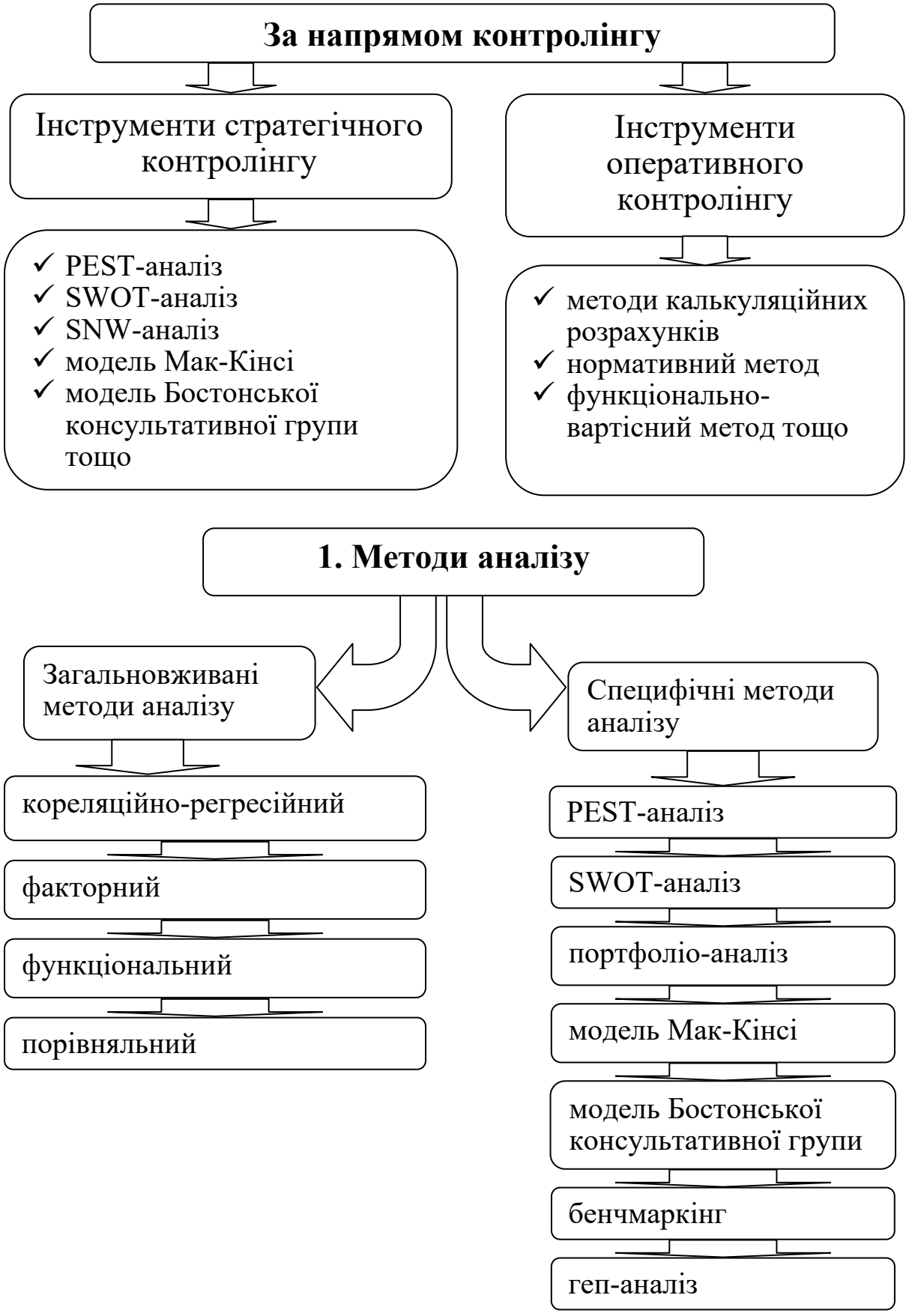
Широкий спектр інструментів контролінгу сформувався завдяки використанню:

- загальноекономічних
- дисциплінарних
- міждисциплінарних
- специфічних інструментів

**Класифікація інструментів банківського контролінгу**

**За типом інструменту**

| |
|---|
| 1. Методи аналізу |
| 2. Прийоми аналізу |
| 3. Методи прогнозування |
| 4. Система показників |
| 5. Методи розрахунків |


За напрямом контролінгу
Інструменти стратегічного контролінгу
Інструменти оперативного контролінгу
✓ PEST-аналіз
✓ SWOT-аналіз
✓ SNW-аналіз
✓ модель Мак-Кінсі
✓ модель Бостонської консультативної групи тощо
✓ методи калькуляційних розрахунків
✓ нормативний метод
✓ функціонально-вартісний метод тощо
1. Методи аналізу
Загальновживані методи аналізу
Специфічні методи аналізу
кореляційно-регресійний
факторний
функціональний
порівняльний
PEST-аналіз
SWOT-аналіз
портфоліо-аналіз
модель Мак-Кінсі
модель Бостонської консультативної групи
бенчмаркінг
геп-аналіз

**PEST-аналіз**

Р – політика; Е – економіка; S – соціологія; Т – технологія. PEST-аналіз спрямований на дослідження змін у зовнішньому середовищі діяльності банку

**SWOT-аналіз**

це – аналіз сильних (S) і слабких (W) сторін банку, а також можливостей (O) і загроз (T) з боку зовнішнього середовища. Проведення SWOT-аналізу передує розробленню стратегії

**Балансовий метод**

сутність балансового методу полягає у зіставленні активів і пасивів банку для виявлення впливу факторів, що їх формують, з метою визначення резервів підвищення ефективності фінансової діяльності

**Факторний метод**

дозволяє визначити вплив окремих факторів на формування тих чи інших індикаторів за допомогою притаманних йому прийомів дослідження. Цей метод тісно пов'язаний з індексним, класичною формою вияву якого є модель Дюпона, яка дозволяє провести декомпозиційний аналіз

**Кореляційно-регресійний аналіз**

інформаційно підтримує прийняття управлінських рішень щодо встановлення тарифів на банківські послуги, корегування величини ризикових активів, зміни обсягів робочих активів, підвищення продуктивності роботи фахівців банку

**Функціональний аналіз**

має багатоаспектну сферу використання – від аналізу виробничих, функціональних взаємозв'язків до вартісної аналітики продуктів, процесів, підрозділів, проєктів, бізнесів, видів діяльності, клієнтів, балансу та його статей

**Порівняльний аналіз**

виявляються загальні та специфічні риси об'єктів та процесів контролінгу. Порівняння може здійснюватися з попереднім і майбутнім періодом; мінімальним, максимальним та середнім значенням; планом, нормативом, стандартом, еталоном тощо

**2. Прийоми аналізу**

- групування абсолютних, відносних та середніх величин;
- ранжування

**3. Методи прогнозування**

- екстраполяції;
- експертних оцінок;
- нормативний;
- імітаційного моделювання

## 2.2. Методи калькуляції маржі в банку

**Калькуляція маржі**

Калькуляція маржі є інформаційним джерелом для керівництва у процесі прийняття управлінських рішень.
Мета – оцінювання вкладу кожної активної і пасивної операції в загальний результат діяльності банку.
Функції розрахунку маржі:

- інформаційна;
- контрольна;
- управлінська

**Концепція калькуляції маржі (постулати)**

- Єдиний критерій оцінювання
- Достовірна вхідна база даних
- Інтеграція маржі за продуктами в сукупну маржу банку
- Відповідність між фінансовою та розрахунковою маржею
- Співвідношення «затрати/ефект»

**Методи розрахунку маржі**

***1. Традиційні методи розрахунку:***

- «котловий»
- пошарового балансу

***2. Сучасна концепція ринкової калькуляції маржі***

**«Котловий» розрахунок**

- Усі пасиви направляються в загальний котел.
- За рахунок загальних ресурсів фінансуються усі активні операції.
- Для розрахунку маржі конкретного активу (пасиву) порівнюють процент, який отриманий від цього активу (пасиву), із середньозваженою ставкою пасивів (активів)

**«Котловий» розрахунок: переваги**

Є простим та дешевим способом розрахунку та узгоджується з методами підготовки звіту про прибутки та збитки

**«Котловий» розрахунок: недоліки**

- ✓ Неможливо визначити, в результаті зусиль якого підрозділу (кредитного чи депозитного) банк отримав брутто-маржу.
- ✓ Бракує інформації щодо виявлення відповідальності конкретного співробітника банку за його кінцевий результат.
- ✓ Неточність розрахунків

**Метод пошарового балансу**

При розрахунку калькуляційної маржі встановлюють причинний зв'язок між джерелами коштів та напрямами їх використання

**Принципи розрахунку**

- причинного зв'язку
- ліквідності
- рентабельності
- врахування нормативних вимог

**Метод пошарового балансу: переваги**

Можливість розраховувати калькуляційну маржу відповідно до принципів ефективного банківського менеджменту

**Метод пошарового балансу: недоліки**

Трудомісткість розрахунків.
Відсутність ідентифікації вкладу конкретної балансової позиції та фахівця банку в сукупний його результат

**Метод ринкової калькуляції маржі**

- Визначення впливу кожної банківської операції на сукупну маржу банку.
- Проведення розрахунків банківської маржі згідно з принципом опортунітету (альтернативних можливостей), тобто корисність операції з клієнтом визначається на основі її порівняння з альтернативно можливою операцією на грошовому ринку

**Метод ринкової калькуляції маржі дає можливість менеджменту банку інформацію щодо розміру маржі від:**

- активної (пасивної) операції з клієнтом порівняно з альтернативною операцією на грошовому ринку (клієнтський вклад);
- трансформації термінів та валют за активними і пасивними операціями

**Метод ринкової калькуляції маржі: переваги**

- ✓ чітке розмежування операцій з клієнтами і на грошовому ринку;
- ✓ наявність інформації для прийняття виважених управлінських рішень щодо доцільності проведення конкретних банківських операцій

**Метод ринкової калькуляції маржі: недоліки**

- ✓ не для всіх операцій з клієнтами можна визначити альтернативні операції на грошовому ринку;
- ✓ мінливість процентних ставок на грошовому ринку

Вибір методу калькуляції маржі залежить від численних чинників:

- ➢ мінливості макроекономічного середовища для банку;
- ➢ кваліфікації банківського персоналу;
- ➢ якості інформаційного забезпечення калькуляційних розрахунків тощо

## 2.3. Методичні підходи до визначення маржинального прибутку в банку

Залежать від:

- потреб менеджменту;
- налагодженості управлінського обліку;
- інформаційного та програмного супроводження;
- кваліфікації персоналу тощо.

***Маржа покриття (маржинальний прибуток – МП)*** – це різниця між чистою виручкою та змінними витратами (інший варіант розрахунку – як сума постійних витрат та прибутку). Маржа покриття є частиною виручки і пов'язана з обсягом реалізації продукції або послуг у вартісному вираженні

***Багаторівневий порядок розрахунку МП ілюструє:***

реальну участь кожного центру витрат у формуванні його величини, а тому дає змогу виявити причини збитків та визначити основні напрями їх зниження

| Розрахунок маржинального прибутку банку (один із методів) |
|---|
| • Валовий дохід – Стандартні витрати на покриття втрат за ризиками – Стандартні витрати на надання БП* – Витрати на страхування депозитів = (МП І) – Витрати ЦП**, що не пов'язані з наданням БП (–,+) Результат продуктивності = = (МП ІІ) – Загальнобанківські витрати = (МП ІІІ) (–,+) Ризиковий результат = (МП ІУ) |

*БП – банківські продукти.

**ЦП – центри прибутку.

***Рівні МП кожний банк визначає за власною методикою***

***I рівень*** – характеризує результат банку від обслуговування клієнтів

***II рівень*** – ілюструє витрати підрозділів банку, які не надають послуги клієнтам банку

***III рівень*** – загальнобанківські витрати

***IV рівень – кінцевий результат***

***Розрахунок МП (маржі покриття) для корпоративного сегмента***

| | |
|---|---|
| | Валовий процентний дохід |
| | – Стандартні витрати на покриття ризику |
| I рівень | = **Маржа покриття I** (Чистий процентний дохід) |
| | + Чистий комісійний дохід |
| II рівень | = **Маржа покриття II** (Чистий валовий дохід) |
| | – Прямі операційні витрати |
| III рівень | = **Маржа покриття III** (Чистий операційний дохід) |
| | – Непрямі операційні витрати |
| IV рівень | = **Маржа покриття IV** (Чистий дохід) |
| | – Накладні витрати |
| V рівень | = **Маржа покриття V** (Чистий ринковий прибуток) |
| | – Вартість власного капіталу |
| VI рівень | = **Маржа покриття VI** (Чистий прибуток) |

Управлінські рішення (МП І) можуть бути спрямовані на:

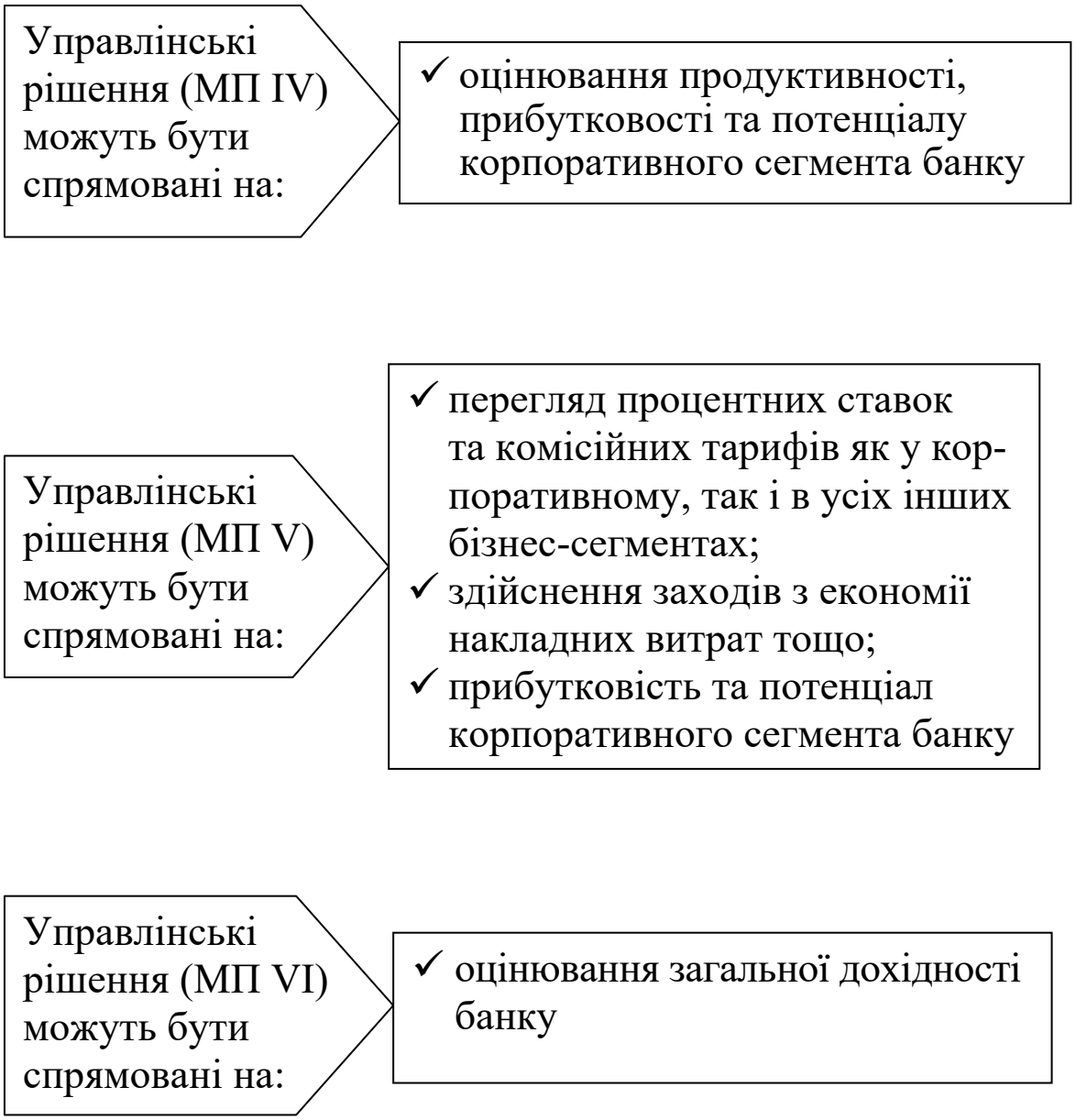
- ✓ виокремлення найбільш (найменш) дохідних кредитних продуктів;
- ✓ зміну процентної ставки за кредитними продуктами;
- ✓ зниження втрат на покриття кредитного ризику банку тощо

Управлінські рішення (МП ІІ) можуть бути спрямовані на:

- ✓ порівняльне оцінювання ефективності роботи клієнтських менеджерів та їх заохочення;
- ✓ оцінювання прибутковості корпоративних клієнтів банку;
- ✓ визначення найбільш прибуткових клієнтських груп та цілеспрямовану роботу з ними;
- ✓ регулювання розміру комісійних винагород банку за різними послугами, що надаються корпоративним клієнтам

Управлінські рішення (МП ІІІ) можуть бути спрямовані на:

- ✓ оцінювання дохідності конкретного банківського продукту чи послуги;
- ✓ зміну організації корпоративного сегмента;
- ✓ зниження прямих операційних витрат при формуванні бюджету корпоративного бізнесу банку




### *МП надає інформацію щодо:*

- компонентів, на які може вплинути бізнес-підрозділ, а на які – ні;
- вжиття заходів, спрямованих на усунення виявлених недоліків [36].

## 2.4. Історія виникнення системи збалансованих показників та її сутність

**Автори** – американські вчені **Д. Нортон, Р. Каплан.**
Впроваджена спочатку на виробничих підприємствах

**Система показників**

фінансових

нефінансових

**RIBSC – Risk Innovation Balanced Scorecard**

- Місія
- Стратегічні цілі
- Цільове значення
- Заходи
- Відповідальні особи

**Ризикова перспектива:** Зміцнення стійкості та надійності банку

**Інноваційна перспектива:** Впровадження нових продуктів, інструментів, технологій та засобів управління

**Фінансова перспектива:** Зростання доданої вартості банку

**Ринкова та клієнтська перспектива:** Підвищення рівня задоволеності клієнтів

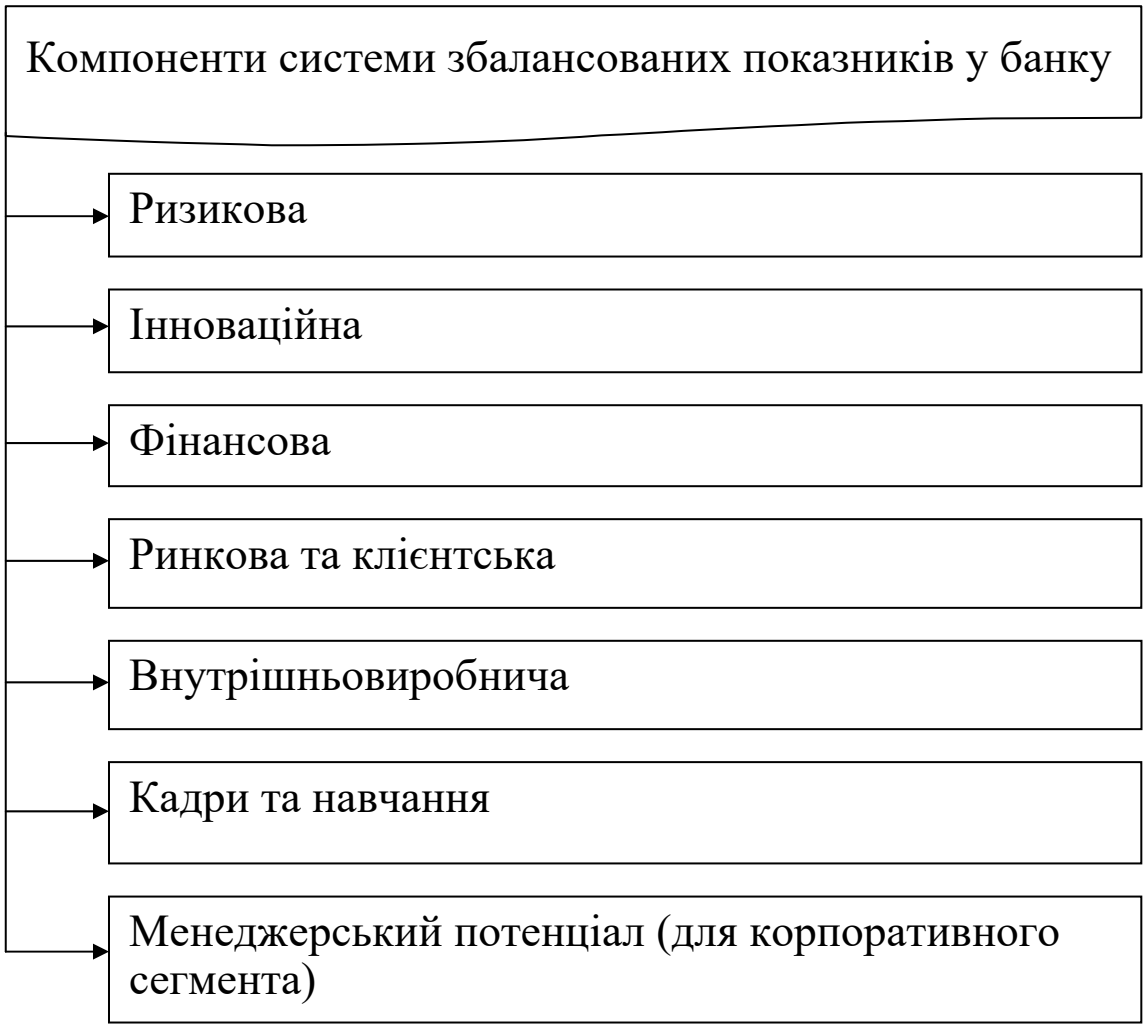
**Внутрішньо-виробнича (внутрішньо-процесна) перспектива**: Реінжиніринг усіх бізнес-процесів

**Перспектива «кадри та навчання»**: Підвищення рівня кваліфікації співробітників та їх задоволеності

**Нова перспектива «Менеджерський потенціал»**

- ✓ Який прибуток генерує банку корпоративний менеджер?
- ✓ Які є внутрішні резерви щодо поліпшення якості надання послуг корпоративним клієнтам шляхом професійного зростання корпоративних менеджерів та підвищення продуктивності їх праці?

## 2.5. Компоненти системи збалансованих показників у банку та їх характеристика



**Ризикова перспектива**

- економічний капітал;
- коефіцієнт адекватності економічного капіталу;
- скоригована на ризик рентабельності капіталу та його модифікації;
- різні коефіцієнти фінансових та операційного ризиків

**Інноваційна перспектива**

- кількість нових продуктів;
- кількість раціоналізаторських пропозицій;
- скорочення трудомісткості банківських операцій та чисельності співробітників;
- дохід від впровадження нових банківських продуктів тощо

**Фінансова перспектива**

- До І групи показників: курс акції, величина дивідендів, EVA, SVA тощо;
- До ІІ групи показників: прибутковість капіталу, прибутковість активів, мультиплікатор капіталу, маржа, спред, співвідношення операційного доходу та операційних витрат тощо

**Ринкова та клієнтська перспектива**

- індекс задоволеності клієнтів;
- частка банку на окремих сегментах ринку та темпи її зміни;
- прибутковість, дебетові та кредитові обороти клієнта, дохід від обслуговування нових та постійних клієнтів;
- кількість переговорів або годин, проведених корпоративним менеджером з кожним клієнтом, а також частота звернень клієнтів за послугами в банк;
- кількість перехресних продажів банківських послуг;
- чисельність залучених та втрачених клієнтів або коефіцієнт стабільності клієнтської бази, загальна чисельність клієнтів;
- ціни та асортимент послуг порівняно з банками-конкурентами тощо

**Внутрішньовиробнича перспектива**

- середня тривалість обслуговування клієнта;
- собівартість послуги;
- скорочення часу на оформлення угоди з клієнтами;
- кількість скарг клієнтів внаслідок помилок, яких припустився персонал;
- швидкість та оперативність вирішення усіх проблем клієнтів;
- час на інсталяцію придбаних нових програмних продуктів тощо

**Перспектива «Кадри та навчання»**

- результативність роботи персоналу;
- рівень задоволеності працівників – плинність кадрів, дохід та обсяг соціальних благ на одного співробітника;
- витрати часу та коштів на підвищення кваліфікації фахівців (тривалість циклу перепідготовки, витрати на навчання/сукупні витрати)

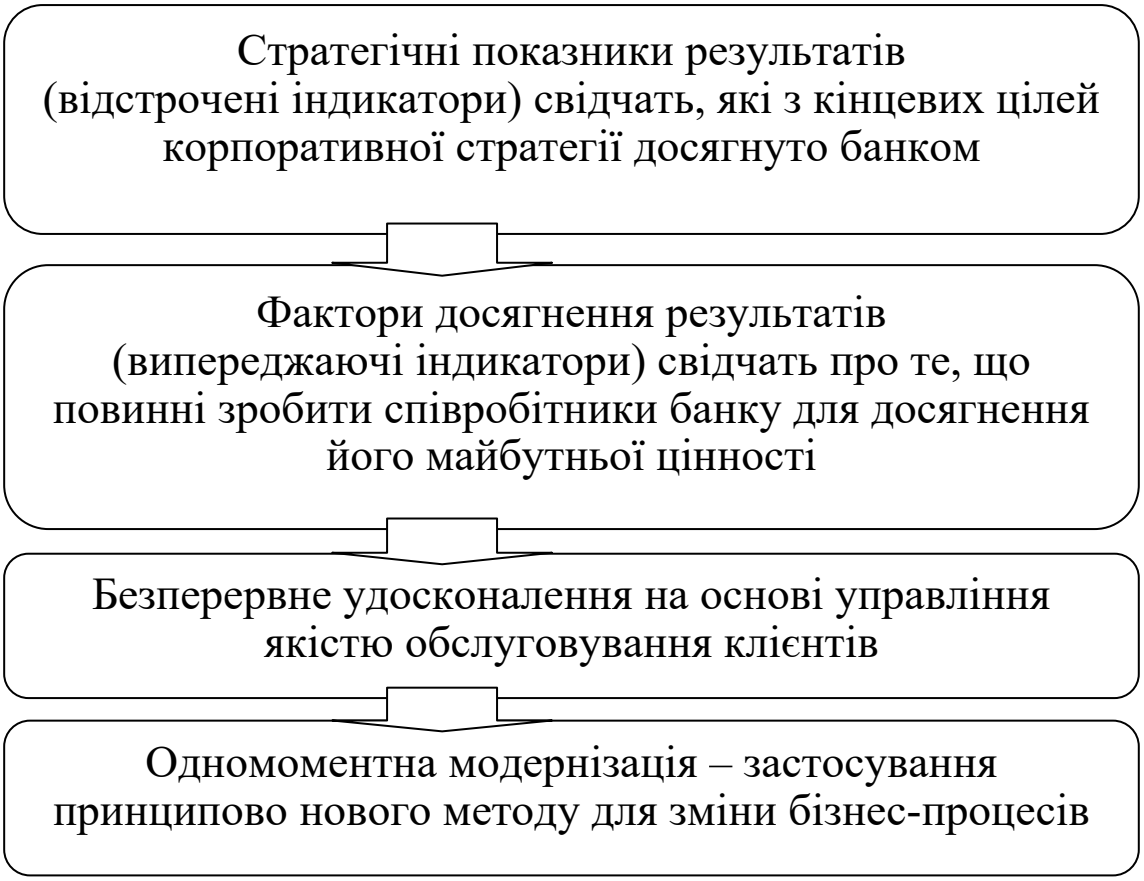
**Перспектива «Менеджерський потенціал»**

- кількість позитивних клієнтських зустрічей свідчить про продуктивність діяльності корпоративного менеджера;
- кількість нових клієнтів, залучених менеджером;
- індекс крос-продажів;
- середній обсяг активів та середній обсяг МП ІІ рівня в розрахунку на одного менеджера тощо

## Вимоги до показників у системі RIBSC

- мають бути носіями релевантної інформації, яку можна перевірити;
- повинні відповідати встановленим цілям;
- обирається специфічний набір для кожного рівня управління;
- встановлюються причинно-наслідкові зв’язки.

## 2.6. Управлінські рішення в банку на основі системи збалансованих показників




***Відстрочені та випереджаючі індикатори за окремими перспективами (приклад)***

| **Фінансова перспектива** | **Відстрочені індикатори** | **Випереджаючі індикатори** |
|---|---|---|
| Підвищити рентабельність | Прибутковість активів та капіталу | Структура доходів |
| Розширити структуру доходів | Зростання доходів | |
| Скоротити витрати | Зміна витрат на обслуговування депозитів | |

| **Перспектива «кадри та навчання»** | **Відстрочені індикатори** | **Випереджаючі індикатори** |
|---|---|---|
| Розвиток стратегічних компетентностей | Надання стратегічної інформації (коефіцієнт) | Коефіцієнт стратегічного перенавчання |
| Надання стратегічної інформації | Задоволеність персоналу (індекс) | Коефіцієнт доступності до стратегічної інформації |
| Зіставлення особистих цілей з цілями банка | Дохід на одного співробітника | Співвідношення особистих цінностей та цілей банку (%) |

| **Ринкова та клієнтська перспектива** | **Відстрочені індикатори** | **Випереджаючі індикатори** |
|---|---|---|
| Підвищити ступінь задоволеності клієнтів шляхом розширення асортименту послуг та поліпшення якості обслуговування | Частка сегмента ринку | Якість взаємовідносин із клієнтами (коефіцієнт) |
| Підвищити ступінь задоволеності існуючих клієнтів | Збереження клієнтської бази (індекс плинності) | Опитування клієнтів (індекс задоволеності) |

| **Внутрішньовироб-нича перспектива** | **Відстрочені індикатори** | **Випереджаючі індикатори** |
|---|---|---|
| Вивчити нашого клієнта | Дохід від надання нової послуги | Цикл розроблення послуги (час) |
| Впровадити інноваційні послуги | | |
| Здійснити перехресне обслуговування | Коефіцієнт перехресного обслуговування | |
| Перевести клієнтів на більш економні види обслуговування | Зміни структури форм обслуговування | Час, який проведений з клієнтом |
| Мінімізувати операційні витрати | Кількість помилок при обслуговуванні | |
| Налагодити гнучке обслуговування | Час виконання запиту клієнта | |

*Джерело: [36].*

## Питання для самоконтролю

1. Розкрийте зміст інструментів банківського контролінгу згідно з класифікаційними ознаками.
2. Охарактеризуйте інструменти стратегічного та оперативного контролінгу.
3. Дайте характеристику загальновживаним методам аналізу, які може застосовувати контролер банку в процесі своєї роботи.
4. Назвіть основні переваги, недоліки та сферу застосування методів калькуляції маржі.
5. Опишіть зміст кожної компоненти системи збалансованих показників в банку.
6. Визначте вимоги до показників у системі RIBSC.

## Завдання на логічне мислення

1. Обґрунтуйте необхідність розрахунку маржинального прибутку в банку.
2. Визначте, які управлінські рішення може приймати керівництво банку на основі інформації щодо величини маржинального прибутку кожного рівня.
3. Зазначте спектр управлінських рішень, які може прийняти менеджмент банку за результатами розрахунку маржинального прибутку корпоративного сегмента бізнесу.
4. Метод ринкової калькуляції маржі є малопридатним для банків в умовах високої волатильності процентних ставок на грошовому ринку. Доведіть це твердження.
5. Доведіть необхідність доповнення традиційної системи збалансованих показників новими компонентами для банку.
6. Наведіть конкретні приклади спектра управлінських рішень в банку на основі системи збалансованих показників корпоративного сегмента.

7. Наведіть конкретні приклади спектра управлінських рішень в банку на основі системи збалансованих показників роздрібного сегмента.
8. Наведіть конкретні приклади спектра управлінських рішень в банку на основі системи збалансованих показників казначейства.

## *Аудиторне обговорення викладеного матеріалу*

1. Поясніть, чому метод калькулювання ринкової маржі не є поширеним у вітчизняних банках.
2. Доведіть доцільність виокремлення у складі сукупної банківської маржі клієнтської складової.
3. Доведіть доцільність виокремлення у складі сукупної банківської маржі структурної складової.
4. Визначите склад структурної маржі банку та поясніть її «інформаційне навантаження».
5. Які показники в межах кожної перспективи належать до відстрочених та випереджаючих?

## *Практикум до теми 2*

***Завдання 1***

Провести аналіз фінансових результатів бізнес-сегментів банку (вибір банку студент здійснює самостійно). У процесі оцінювання діяльності банку у сегментному зрізі доречно використовувати такі інструменти аналізу: порівняння, кореляційно-регресивний, бенчмаркінг, PEST-аналіз; групування, абсолютних, відносних та середніх величин; ранжування, екстраполяції, експертних оцінок та інші. Під час виконання завдання необхідно ретельно проаналізувати примітку до фінансової звітності банку «Сегменти бізнесу» за останні три роки, а також інші примітки, в яких деталізовано інформацію стосовно причин змін у діяльності банку. Аналіз діяльності

бізнес-сегментів (бізнесів) банку слід здійснити у такій послідовності:

- розрахувати структуру активів, зобов'язань, доходів та витрат;
- визначити вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на фінансовий результат;
- розрахувати показники ефективності та дієздатності;
- виявити ключові проблеми та надати пропозиції щодо їх усунення.

***Довідково.*** Формат звітності за сегментами базується на внутрішній управлінській звітності, яка відображає розподіл бізнесу банку за сегментами відповідно до здійснюваних обов'язків. Сегменти бізнесу представлено як незалежні бізнес-підрозділи, які генерують доходи, несуть витрати та операційні результати яких регулярно контролюються керівництвом банку.

Методика розрахунку прибутковості операційних сегментів базується на методології трансфертного ціноутворення. Доходи та операційні витрати розраховуються на рівні кожної окремої угоди/рахунку клієнта, в той час як накладні адміністративні витрати обліковуються у розрізі центрів витрат та розподіляються на сегменти на пропорційній основі, згідно з існуючою у банку методикою розподілу.

Одним із основних критеріїв оцінювання прибутковості сегментів є прибуток до оподаткування, який у складі управлінських звітів щомісячно контролюється керівництвом банку.

Кожний банк самостійно визначає перелік бізнес-сегментів.

*Приклади визначення бізнес-сегментів.*

*Приклад 1.* Операційний сегмент – це компонент суб'єкта господарювання:

а) який займається економічною діяльністю, від якої він може отримувати доходи та нести витрати (зокрема доходи та витрати, пов'язані з операціями з іншими компонентами того самого суб'єкта господарювання);

б) операційні результати якого регулярно переглядаються вищим керівником з операційної діяльності суб'єкта господарювання для прийняття рішень про ресурси, які слід розподілити на сегмент, та оцінювання результатів його діяльності;

в) про який доступна дискретна фінансова інформація.

Корпоративний бізнес – це бізнес-сегмент, що передбачає обслуговування поточних рахунків клієнтів – юридичних осіб, залучення депозитів, надання кредитних ліній у формі «овердрафт», обслуговування рахунків, операції за якими здійснюються з використанням платіжних засобів, надання кредитів та інших видів фінансування, а також операції з іноземною валютою та операції торгового фінансування. Сегмент діяльності спрямований на обслуговування клієнтів, які потребують індивідуального підходу.

Роздрібний бізнес – це бізнес-сегмент, що передбачає надання клієнтам – фізичним особам банківських послуг з відкриття та ведення рахунків, залучення депозитів, надання роздрібних інвестиційних продуктів, послуг зі зберігання цінностей, обслуговування кредитних та дебетових карток, споживчого та іпотечного кредитування, здійснення грошових переказів. Сегмент діяльності спрямований на обслуговування клієнтів у стандартизованій формі (згідно із затвердженими тарифами та у стандартних процедурах), які, зазвичай, не вимагають індивідуального підходу.

Казначейство та ринки капіталу – це сегмент, що передбачає операції казначейства, – торгівлю фінансовими інструментами, операції на міжбанківському ринку, операції з цінними паперами, іноземною валютою і банкнотами з метою отримання доходу, а також операції на ринках капіталу – операції з цінними паперами, іноземною валютою з метою забезпечення наявності в банку ліквідних ресурсів, боргових цінних паперів, емітованих банком, грошових коштів, кореспондентських рахунків у НБУ.

*Приклад 2.* Банк формує чотири операційні сегменти: великі та малі підприємства, мікропідприємства та фізичні особи, фінансові установи та управління активами.

Кожен сегмент базується на певних продуктах та послугах. У сегменті «Великі та малі підприємства» банки надають кредити та інші послуги з кредитування, обслуговують депозити та поточні рахунки великих, малих та середніх підприємств, а також державних інституцій.

У сегменті «Мікропідприємства та фізичні особи» банки надають кредити та інші послуги з кредитування, обслуговують депозити та поточні рахунки мікропідприємств та фізичних осіб, надають споживчі кредити, овердрафти, обслуговують кредитні картки та здійснюють грошові перекази фізичних осіб.

У сегменті «Фінансові установи» банки надають кредити міжнародним фінансовим організаціям, обслуговують депозити, поточні рахунки та надають інші послуги для фінансових установ. Казначейство залучає депозити фінансових установ та виконує інші функції централізованого управління.

***Завдання 2***

На основі системи збалансованих показників корпоративного сегмента банківського бізнесу (в межах кожної перспективи) визначити випереджаючі індикатори; окреслити переваги та недоліки запізнюючих та випереджаючих індикаторів; навести перелік можливих управлінських рішень на основі запізнюючих та випереджаючих індикаторів та заповнити таку таблицю:

**Вихідні дані для виконання завдання**

| Перспектива | Запізнюючі індикатори | Випереджаючі індикатори |
|---|---|---|
| Ризики | Частка проблемних кредитів у кредитному портфелі корпоративного сегмента | |

*Закінчення таблиці*

| Перспектива | Запізнюючі індикатори | Випереджаючі індикатори |
|---|---|---|
| | Втрати на покриття кредитного ризику.<br>Дохідність, зважена на ризик | |
| Фінанси | Рентабельність активів.<br>Чистий спред | |
| Ринок та клієнти | Середній обсяг доходів та витрат на одного клієнта.<br>Середній рівень прибутку на одного клієнта | |
| Внутрішньо-банківські процеси | Собівартість банківської послуги | |
| Навчання та зростання | Коефіцієнт плинності кадрів | |
| Менеджерський потенціал | Маржинальний прибуток другого рівня на одного клієнта.<br>Індекс крос-продажів.<br>Середній обсяг активів у розрахунку на одного менеджера.<br>Маржинальний прибуток другого рівня в розрахунку на одного менеджера | |

***Завдання 3***

Сформувати ступеневу систему показників для банку та його регіональних установ за всіма перспективами. На рівні головного офісу банку визначено ключовими такі показники, як: економічна додана вартість, прибутковість капіталу, рівень маржі, співвідношення операційного доходу та операційних витрат (перспектива «фінанси»); коефіцієнти ризику та дохідність з урахуванням ризику (перспектива «ризики»); частка банку на ринку, індекс задоволеності потреб клієнтів, коефіцієнт стабільності клієнтської бази (перспектива «ринок та клієнти»); індекс задоволеності співробітників банку, кількість

проведених тренінгів, коефіцієнт плинності персоналу (перспектива «кадри та навчання»); кількість нових продуктів, упроваджених в банківську діяльність протягом планового періоду (перспектива «інновації»); собівартість банківських операцій, тривалість обслуговування клієнтів, собівартість одного робочого кроку (перспектива «внутрішньовиробнича»).

***Завдання 4***

Для кожного бізнесу банк має сформулювати стратегічні цілі. Визначити стратегічні установки з кредитування корпоративних клієнтів банку за кожною перспективою збалансованої системи показників. Заповнити наведену нижче таблицю.

**Вихідні дані для виконання завдання**

| | |
|---|---|
| Стратегія | Зростання обсягу кредитного портфеля та поліпшення його якості |

***Перспективи***

| | |
|---|---|
| Фінанси | ❑ |
| Ризики | ❑ |
| Клієнти | ❑ |
| Процеси | ❑ |
| Фахівці | ❑ |
| Інновації | ❑ |

***Завдання 5***

Кожний банк здійснює розрахунок маржинального прибутку за власною методикою. Цей розрахунок можна проводити за сегментами банківського бізнесу, окремими банківськими продуктами та банком загалом.

Визначити чистий процентний дохід, валовий дохід, а також маржинальний прибуток за сегментами бізнесу банку за трьома рівнями, прокоментувати отримані результати та запропонувати можливі управлінські рішення.

## Вихідні дані для виконання завдання

| Схема маржинального, прибутку, млн грн | Корпоративні клієнти | Приватні особи | МСБ | Казначейство | Інше | Банк загалом |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Процентний внесок від активів | 451 | 622 | 446 | 1 | -25 | 1495 |
| Процентний внесок від зобов'язань | 77 | 120 | 146 | 35 | 18 | 396 |
| Трансформація строків погашення | 0 | 0 | 0 | 141 | 0 | 141 |
| Інші позиції (мінімальний резерв) | -1 | -3 | -1 | 0 | 141 | 136 |
| Чистий процентний дохід, ЧПД (визначити) | | | | | | |
| Чистий комісійний результат | 90 | 475 | 404 | 7 | -14 | 962 |
| Інші позиції (торговий результат) | 0 | 0 | 0 | 42 | 0 | 42 |
| Валові доходи (визначити) | | | | | | |
| Стандартні втрати на покриття ризиків | -55 | -390 | -147 | 0 | 0 | -592 |
| Стандартні витрати на одиницю продукту | -125 | -209 | -136 | -13 | 0 | -483 |
| Інші позиції (страхування депозитів) | 0 | -55 | 0 | 0 | 141 | 86 |

*Закінчення таблиці*

| Схема маржинального, прибутку, млн грн | Корпоративні клієнти | Приватні особи | МСБ | Казначейство | Інше | Банк загалом |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Маржинальний прибуток I (визначити) | | | | | | |
| Витрати центрів прибутку | -105 | -676 | -341 | -8 | 0 | -1130 |
| Маржинальний прибуток II (визначити) | | | | | | |
| Загальні накладні витрати | -27 | -78 | -38 | -14 | 0 | -157 |
| Маржинальний прибуток III (визначити) | | | | | | |

***Завдання 6***

Базуючись на методиці визначення маржинального прибутку банківського продукту, розрахувати прибуток, ринковий, проміжний та кінцевий результати. Прокоментувати проміжні та кінцеві підсумки, а також запропонувати можливі управлінські рішення.

**Вихідні дані для виконання завдання, тис. грн**

| | | |
|---|---|---|
| 1 | Процентна маржа | 13250 |
| 2 | Стандартні втрати на покриття кредитних ризиків | 2500 |
| 3 | Комісійна маржа | 2150 |
| 4 | Стандартні операційні витрати на надання банківського продукту | 5300 |
| 5 | Вклад у результат по ризиках (різниця між стандартними та фактичними втратами за кредитними ризиками) | 1500 |
| 6 | Вклад у результат завдяки продуктивності праці (різниця між стандартними та фактичними операційними витратами) | -700 |
| 7 | Загальнобанківські витрати, що перенесені на кінцевий продукт | 6825 |

***Завдання 7***

Розрахувати маржинальний прибуток на різних рівнях за кредитною угодою для корпоративного клієнта з конкретним обсягом кредитування. Проаналізувати зв'язок між показниками, які залежать (не залежать) від обсягу кредитування (в абсолютних та відносних значеннях).

Компоненти маржі покриття (маржинальний прибуток), що залежать від обсягів кредитування, містять: процентні доходи, стандартні втрати на покриття кредитного ризику, прямі та непрямі операційні витрати, а також вартість власного капіталу банку. Компоненти маржі покриття, що не залежать від обсягів кредиту, це комісійні доходи та накладні витрати.

**Вихідні дані для виконання завдання**

| № п/п | Показники | % | Сума, тис. грн, у тому числі | Залежні від обсягу кредитування | | Незалежні від обсягу кредитування | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | % | Сума, тис. грн | % | Сума, тис. грн |
| 1 | Сума кредиту | 100,0 | 1000,00 | 100,0 | 1000,00 | | |
| 2 | Валовий процентний дохід | 18,0 | 180,00 | 18,0 | 180,00 | | |
| 3 | Стандартні втрати на покриття ризику | 4,0 | 40,00 | 4,0 | 40,00 | | |
| 4 | Чистий комісійний дохід | 5,0 | 50,00 | | | 5,0 | 50,00 |
| 5 | Прямі операційні витрати | 8,0 | 80,00 | 8,0 | 80,00 | | |
| 6 | Непрямі операційні витрати | 3,0 | 30,00 | 3,0 | 30,00 | | |
| 7 | Накладні витрати | 1,5 | 15,00 | | | 1,5 | 15,00 |
| 8 | Вартість власного капіталу | 2,0 | 20,00 | 2,0 | 20,00 | | |

*Джерело: [36]*

***Завдання 8***

Розрахувати мінімальну маржу та процентну ставку за кредитом, який наданий клієнту.

**Вихідні дані для виконання завдання**

Сума кредиту – 65000 грн, стандартні операційні витрати – 39 грн, витрати на підтримку ліквідності – 150 грн, стандартні витрати на покриття кредитного ризику – 449 грн, витрати на власний капітал – 163 грн, комісійний дохід – 200 грн, процентна ставка по альтернативних операціях – 4,8 %.

***Довідково.***

*1. Як використовувати принцип мінімальної маржі?*

- Маржа клієнта повинна перевищувати розрахунковий мінімум. Менеджер клієнта повинен розглядати тарифи на деякі операції навіть нижче цього мінімуму, якщо: маржа перехресних продажів (крос-продаж**)** задовільна (вище мінімальної); є вихід на додатковий бізнес; існує потенціал для розвитку клієнта.
- Аналіз прибутковості клієнта протягом певного фактичного періоду (1 рік).
- Моніторинг, чи виправдалися очікування в частині додаткового бізнесу. Якщо ні, то зниження рангу даного клієнта.

*2. Розрахунок мінімальної маржі*

- Попередній розрахунок
- Визначення значення мінімальної маржі

– Ціноутворення передбачає:

- витрати на фондування (альтернативні ставки);
- стандартні витрати на покриття втрат за ризиком;
- стандартні витрати на капітал;
- стандартні витрати на ліквідність;
- стандартні витрати на одиницю банківської послуги;

– Не враховує

- маржу прибутку (надлишок);
- постійні витрати.

*3. Варто враховувати те, що на основі маржинальних розрахунків визначається ціна на окремі банківські послуги.*

Кожний банк обирає кількість рівнів визначення маржинального прибутку. Найчастіше зустрічається трирівнева схема розрахунку маржинального прибутку банку, яку наведено нижче.

Маржинальний прибуток першого рівня (чистий процентний дохід)

- стандартні втрати на покриття кредитного ризику;
- стандартні операційні витрати;

+ доходи від комісій (комісійні доходи);

Маржинальний прибуток другого рівня (чистий ринковий результат)

- накладні витрати;
- вартість власного капіталу;

Маржинальний прибуток третього рівня (чистий фінансовий результат)

У разі, якщо спостерігається дефіцит ліквідності, банк додатково враховує витрати на підтримку ліквідності.

Прибуток банку складається з прибутку від операцій з клієнтами та власних операцій на ринку грошей і капіталу, а також інших операцій чи видів діяльності. При проведенні банківської діяльності виникає широкий спектр ризиків, втрати за якими мають бути покриті за рахунок економічного (ризикового капіталу). З огляду на зазначене, ефективність банківського бізнесу, зокрема кожного його сегмента, має бути оцінена не за розміром прибутку, який він генерує, а за величиною чистого прибутку з урахуванням використаного економічного капіталу. Такий підхід обумовлений тим, що банки оперують переважно залученими ресурсами, а отже, до них висувають жорсткі вимоги регулятори стосовно дотримання нормативів достатності капіталу. Натомість, банки мають ефективно використовувати капітал як найбільш дорогий ресурс та співвідносити його величину із масштабами потенційних втрат через настання ризиків.

Основний прибуток являє собою, крім прибутку клієнтського бізнесу, другу головну складову факторів прибутку/збитку. Це пояснює ті надходження, яких банки можуть отримати тільки за допомогою операцій на ринках грошей і капіталу або шляхом управління так званими централізованими позиціями, які не базуються на контактах з клієнтами. При проведенні цих операцій банки беруть на себе ризики, які мають бути покриті економічним капіталом. У результаті ефективність департаментів, відповідальних за управління окремими категоріями ризиків, оцінюється не тільки за чистим прибутком, але і за чистим прибутком відносно використаного економічного капіталу, тобто з поправкою на прибуток з урахуванням ризику. Основний прибуток або ризиковий прибуток складається з таких компонентів:

- торговельний прибуток;
- прибуток казначейства;
- прибуток (збиток) від кредитного ризику;
- інвестиційний прибуток.

Торговельний прибуток – це прибуток, який отримано завдяки ринковій діяльності торгових відділів банку, що проводять операції з іноземною валютою, дорогоцінними металами та операції з фіксованим доходом (наприклад, з цінними паперами) тощо.

Прибуток казначейства – це прибуток, який воно отримало внаслідок трансформації строків та валют, а також від управління капіталом і ліквідністю банку.

Прибуток (збиток) від кредитного ризику ілюструє різницю між стандартними витратами на покриття ризику і фактичними, інакше кажучи, різницю між очікуваними і фактичними втратами.

Прибуток від інвестицій виникає у процесі управління основними засобами банку (нерухомістю, ІТ-системами тощо).

**Завдання 9**

*«Котловий» метод розрахунку маржі*

Провести калькуляційні розрахунки банківської маржі за «котловим» методом загалом та по кожній активній та пасивній операції. Інтерпретувати отримані результати.

## Вихідні дані для виконання завдання

| № п/п | Активи | % | Сума, млн грн | № п/п | Пасиви | % | Сума, млн грн |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Кошти в касі та на корра-хунку в цент-ральному банку | – | 200 | 1 | Кошти до запитання | 1 | 1500 |
| 2 | Кредити юридичним особам | 21 | 7000 | 2 | Кошти МБК | 5 | 3500 |
| 3 | Іпотечні кредити | 19 | 2000 | 3 | Строкові депозити до 1 року | 10 | 3600 |
| 4 | Цінні папери | 13 | 800 | 4 | Ощадні депозити | 12 | 1400 |
| | Усього | | 10000 | | Усього | | 10000 |

**Завдання 10**

*Метод пошарового балансу*

Провести калькуляційні розрахунки банківської маржі за методом пошарового балансу. Визначити, який із шарів є найбільш привабливим для банку. У процесі виконання завдання необхідно виділити такі шари:

I – кредити юридичним та фізичним особам;
II – іпотечні кредити;
III – цінні папери;
IV – недоходні активи.

## Вихідні дані для виконання завдання

| № п/п | Активи | % | Сума, млн грн | № п/п | Пасиви | % | Сума, млн грн |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Кошти в касі та коррахунку в централь-ному банку | 0 | 300 | 1 | Кошти до запитання | 1 | 1600 |
| 2 | Кредити юридичним та фізичним особам | 21 | 6750 | 2 | Кошти МБК | 5 | 2500 |
| 3 | Іпотечні кредити | 19 | 2000 | 3 | Строкові депозити до 1 року | 10 | 3600 |
| 4 | Цінні папери | 13 | 800 | 4 | Ощадні депозити | 12 | 1400 |
| 5 | Споруди | 0 | 100 | 5 | Статутний капітал | – | 800 |
| 6 | Обладнання | 0 | 50 | 6 | Резервні фонди | – | 100 |
| | Усього | | 10000 | | | | 10000 |

***Завдання 11***

*Метод ринкової калькуляції маржі.*
Провести розрахунки банківської маржі за методом ринкової калькуляції та зробити відповідні висновки.

## Вихідні дані для виконання завдання

За поточний фінансовий рік представлено спрощений баланс банку «Умовний», який здійснює операції виключно на ринку грошей та позичкового капіталу. Умовні позначення: ДС – договірна ставка, РС – ринкова ставка, ЩС – щоденна ставка.

Спрощений баланс за поточний фінансовий рік має такий вигляд:

| Актив | Обсяги (млн грн) | | Пасив |
|---|---|---|---|
| 1. Грошові кошти, розміщені на три місяці | 30 | 40 | 1. Залучені кошти на один день |
| 2. Цінні папери, придбані на чотири роки | 45 | 20 | 2. Залучені кошти на один рік |
| 3. Цінні папери, придбані на десять років | 25 | 40 | 3. Емісія облігації на два роки |
| | 100 | 100 | |

1. Розрахувати брутто процентну маржу та сукупний процентний дохід, а також процентний внесок кожної балансової позиції, яку досяг банк у поточному фінансовому році завдяки строковій трансформації. При цьому використовувати в розрахунках таку процентну структуру.

Процентна структура на ринку грошей та позичкового капіталу:

| Строковість | 1 день | 3 міс. | 1 рік | 2 роки | 4 роки | 10 років |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Процентна ставка, % | 5 | 5,5 | 6,1 | 6,8 | 7,5 | 8,1 |

2. Розрахувати брутто процентну маржу та сукупний процентний дохід, а також процентний внесок кожної балансової позиції, яку зміг би досягти банк у поточному фінансовому році завдяки строковій трансформації, якщо б мала місце альтернативна процентна структура.

Альтернативна процентна структура на ринку грошей та позичкового капіталу:

| Строковість | 1 день | 3 міс. | 1 рік | 2 роки | 4 роки | 10 років |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Процентна ставка, % | 5,5 | 6,5 | 6,8 | 7,1 | 7,8 | 8,5 |

3. Проаналізувати та пояснити різні результати, отримані у завданнях 1 і 2. За ініціативою одного відомого консультаційного товариства керівництво банку вирішило в майбутньому замість операцій із грошовими коштами та позичковим капіталом надавати клієнтські послуги.

Зверніть увагу на те, що операції з грошовими коштами та позичковим капіталом можуть бути замінені операціями для клієнтів лише з відповідною строковістю та процентними ставками.

**Альтернативно можливі клієнтські операції**

| Обсяги (млн грн) | Операції з грошовими коштами та позичковим капіталом | Альтернативно можливі клієнтські операції | Процентні ставки за клієнтськими операціями, % |
|---|---|---|---|
| 40 | Залучені кошти на 1 день | Вклади до запитання | 0,5 |
| 30 | Грошові кошти, розміщені на 3 місяці | Вексельні кредити | 6,5 |
| 20 | Залучені на 1 рік | Термінові кредити | 5,5 |
| 40 | Емісія облігацій на 2 роки | Заощаджувальні вклади | 2,5 |
| 45 | Цінні папери, придбані на 4 роки | Кредити | 8,6 |
| 25 | Цінні папери, придбані на 10 років | Іпотечні позики | 8,8 |

4. Скласти процентний баланс банку за наведеною нижче формою:

| ДС за активами, % | РС, % | ЩС, % | Актив | Обсяг, млн од. | Обсяг, млн од. | Пасив | ЩС, % | РС, % | ДС за пасивами, % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

5. Розрахувати диференційовано для кожної балансової позиції умовну маржу й умовний внесок.

6. Визначити, на яку суму збільшиться процентний дохід за допомогою проведення клієнтських операцій порівняно з вихідною ситуацією.

7. Визначити, якого розміру має бути процентний дохід, якщо банк використовуватиме статтю «Залучені кошти на 1 день» в обсязі 40 млн грн замість статті «Вклади до запитання».

***Завдання 12***

Визначити, чи доцільним буде прийняття рішення щодо зменшення обсягу активів для корпоративного бізнесу банку.

## Вихідні дані для виконання завдання

У банку було виявлено значні перевитрати у департаменті корпоративного бізнесу за останні звітні періоди в динаміці. З огляду на це, можна зробити висновок, що корпоративний бізнес привносить в загальну «скарбничку» банку все менший обсяг надходжень, а отже, є стратегічно неперспективним. У ході АВС-аналізу було з'ясовано, що підвищення витрат у корпоративному бізнесі банку зумовлено переглядом процентної політики щодо зберігання коштів на поточних рахунках VIP-клієнтів.

# Тема 3

# ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОБУДОВА ТА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ КОНТРОЛІНГУ В БАНКУ

*3.1. Організаційна система управління банком та місце в ній служби контролінгу.*
*3.2. Фактори впливу на вибір організаційної побудови служби контролінгу в банку.*
*3.3. Форми, типи та підходи до організації служби контролінгу в банку.*
*3.4. Організаційна побудова служби контролінгу в зарубіжних та вітчизняних банках.*
*3.5. Участь контролерів у роботі профільних комітетів банку.*
*3.6. Взаємодія служби контролінгу з іншими підрозділами банку.*
*3.7. Права, функціональні обов'язки та відповідальність контролерів банку.*
*3.8. Професійні та етичні вимоги до контролерів банку. Кодекс поведінки контролера банку.*
*3.9. Оцінювання результативності діяльності служби контролінгу в банку.*

📖 ***Список рекомендованих джерел***

*Основний: 1, с. 334–361; 2, с. 144–160; 3, с. 34–47.*
*Додатковий: 11, 17, 26, 32.*
*Інтернет-ресурси: 1–11.*

***Мінілексикон:***
*служба контролінгу, контролер, форми контролінгу, типи організації служби контролінгу, підходи до організації служби контролінгу, профільний комітет, права контролерів, обов'язки контролерів, відповідальність контролерів, етичні вимоги, професійні вимоги, Кодекс поведінки контролера, оцінювання результативності діяльності служби контролінгу*



## 3.1. Організаційна система управління банком та місце в ній служби контролінгу

**Служба банківського контролінгу повинна:**

- бути незалежною від усіх підрозділів банку і підпорядковуватися заступнику голови Правління банку з економічних питань;
- отримувати необхідну інформацію від відповідних підрозділів банку;
- мати повноваження щодо впровадження нових процедур контролінгу

## 3.2. Фактори впливу на вибір організаційної побудови служби контролінгу в банку

***Фактори впливу на вибір організаційної побудови служби контролінгу в банку***

Величина та організаційна структура банку

Концепція контролінгу, яка змінюється під впливом дії зовнішніх детермінантів

Модель контролінгу, яка домінує в банківській системі країни

Інформаційні потреби менеджменту

Широта асортименту банківських продуктів та послуг, а також різноманітність клієнтської бази

**Структура положення про службу контролінгу**

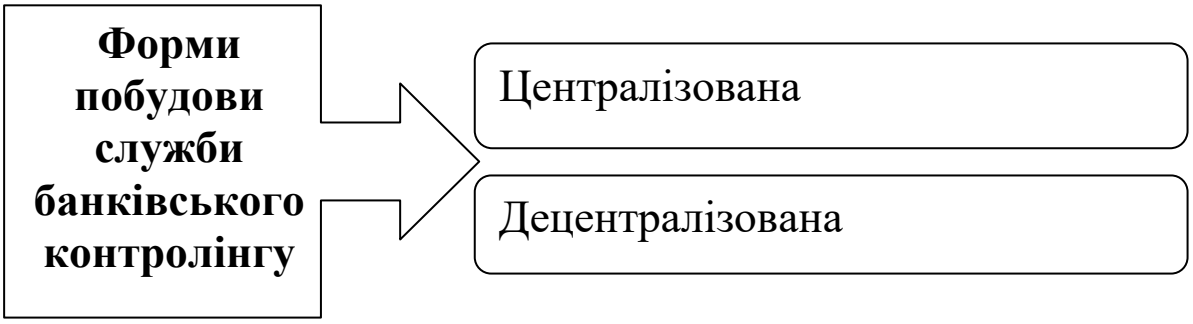
| |
|---|
| Автор (назва департаменту) |
| Категорія документа (положення) |
| Група документа (загальне регулювання) |
| Затверджено (постанова Правління, № та дата) |
| Дата набуття чинності |

| |
|---|
| *Розділ I.* Загальні положення |
| *Розділ II.* Мета, завдання та принципи функціонування служби контролінгу |
| *Розділ III.* Організаційна побудова служби контролінгу та функції кожного з її підрозділів |
| Розділ IV. Права та обов'язки контролерів |
| Розділ V. Взаємодія служби контролінгу з іншими підрозділами банку |
| Розділ VI. Прикінцеві положення (нормативні документи, якими керується служба контролінгу*) |

*СК – служба контролінгу.

## 3.3. Форми, типи та підходи до організації служби контролінгу в банку

Вибір організаційної структури контролінгу починається із визначення відповідної форми.



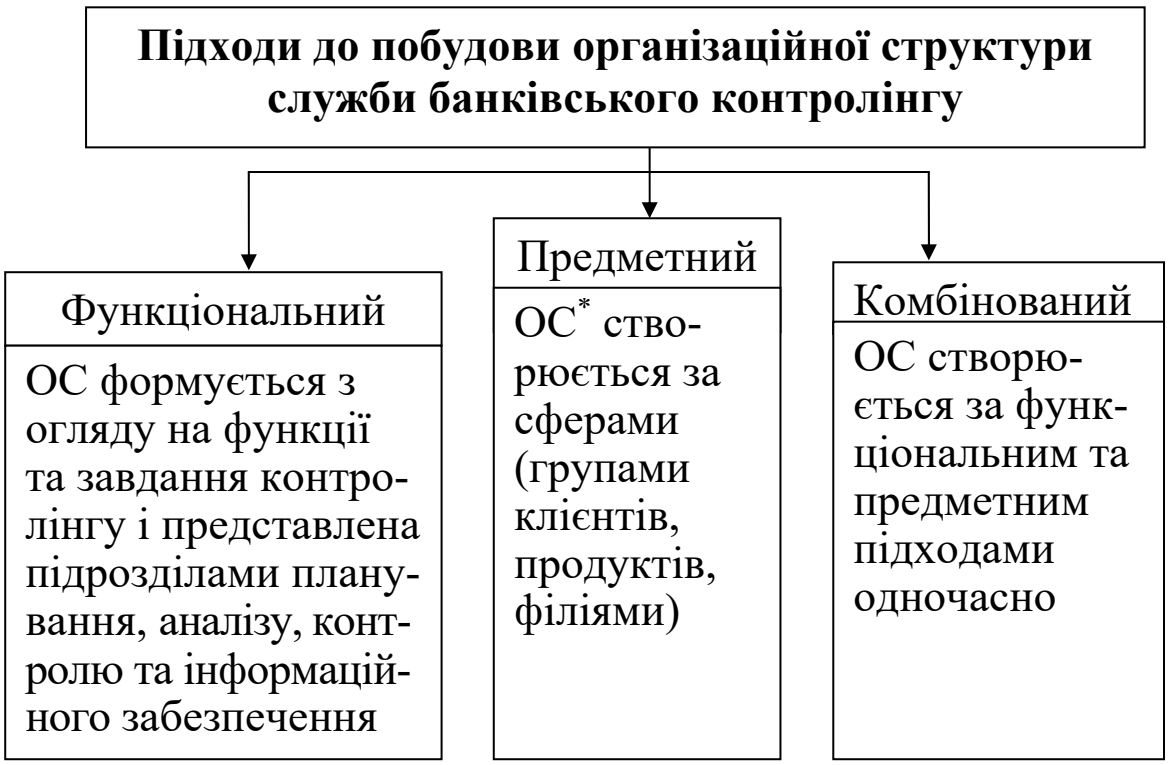



***Лінійна організаційна структура*** – *передача функцій контролера спеціалісту, який займається конкретним банківським бізнесом*

- дозволяє контролеру зрозуміти суть конкретного бізнесу та надати рекомендації менеджеру;
- відсутність розмежування двох функцій – управління бізнесом та контроль за ним

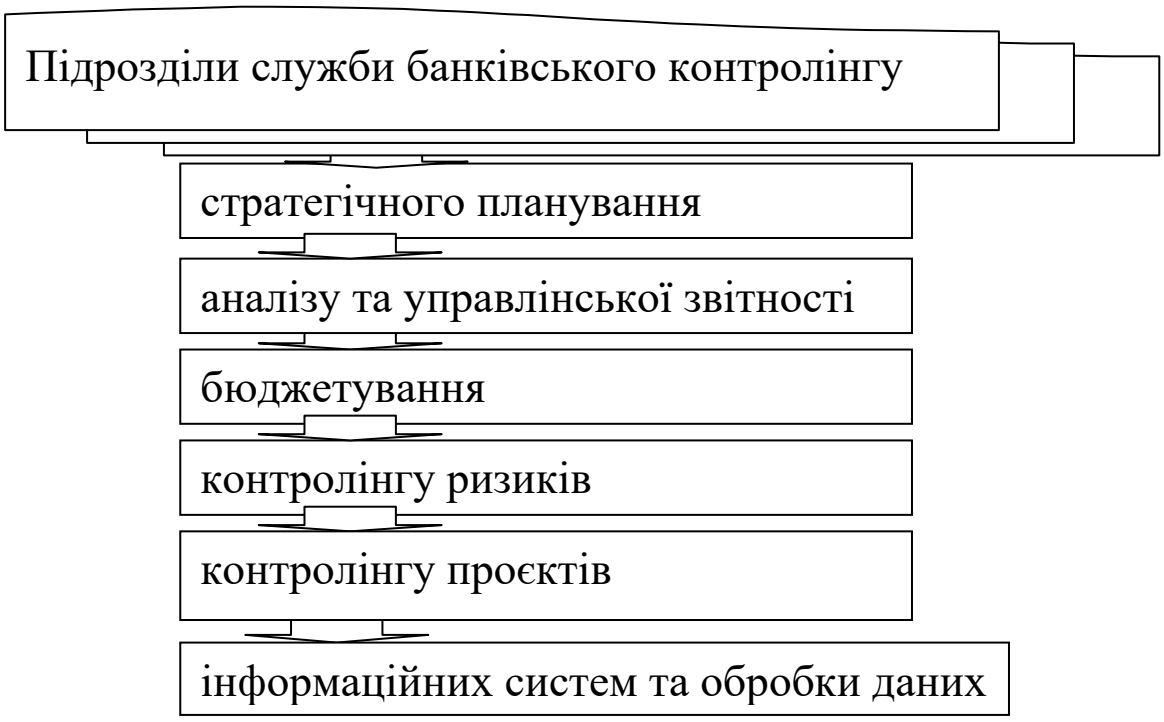
***Дивізійна організаційна структура*** – *одночасно враховують декілька параметрів (клієнти, продукти, регіони, ринки)*

- уникнення дублювання функцій і визначення конкретних сфер відповідальності працівників банку;
- забезпечується дієвість контролю, зорієнтованість на кінцевий результат;
- громіздка структура




*ОС – організаційна структура.

## 3.4. Організаційна побудова служби контролінгу в зарубіжних та вітчизняних банках



## Приклади організаційної побудови служби контролінгу в банку

***Управління планування та аналізу (приклад вітчизняного банку)***

- відділ макроекономічного аналізу та банківських досліджень;
- відділ фінансового аналізу;
- відділ прогнозування та планування бізнесу;
- відділ методології управлінського обліку;
- відділ впровадження та супроводження системи управлінського обліку;
- відділ аналізу процентних операцій

***Департамент фінансів (приклад іноземного банку)***

*1. Відділ управлінського обліку та бізнес-звітності*
- ❖ Сектор контролю витрат.
- ❖ Сектор аналізу та бізнес-моделювання

*2. Управління фінансового контролінгу*
- ❖ Сектор аналізу та бюджетування.
- ❖ Сектор контролю якості даних та розроблення звітності

| | |
|---|---|
| *Відділ управлінського обліку та бізнес-звітності* Сектор контролю витрат | ✓ Підготовка звітності за адміністративними витратами (АВ).<br>✓ Координація і контроль бюджетного процесу з іншими структурними підрозділами банку, що задіяні в процесі планування АВ |
| *Відділ управлінського обліку та бізнес-звітності* Сектор аналізу та бізнес-моделювання | ✓ Організація процесу аналізу дохідності банківських продуктів.<br>✓ Розрахунок показників для моделювання та аналізу дохідності продуктів банку.<br>✓ Забезпечення єдиного методологічного підходу для аналізу банківських продуктів |
| *Управління фінансового контролінгу* Сектор аналізу та бюджетування | ✓ Координація та контроль бюджетного процесу з іншими структурними та регіональними підрозділам банку, що задіяні в бюджетному процесі |
| *Управління фінансового контролінгу* Сектор контролю якості даних та розроблення звітності | ✓ Підтримка та супроводження систем управлінської звітності.<br>✓ Забезпечення складання фінансової звітності за міжнародними стандартами.<br>✓ Координація розроблення, супроводження та формування спеціальних баз даних.<br>✓ Контроль якості даних в системах банку |

## 3.5. Участь контролерів у роботі профільних комітетів банку

Кількість та перелік комітетів банк формує самостійно, крім КУАП та Кредитного комітету

Контролер співпрацює з такими комітетами:

- Кредитний комітет;
- Тарифний комітет;
- Комітет з управління активами та пасивами;
- Технологічний комітет;
- Комітет зі стратегічного розвитку

*СК в Бюджетному комітеті:*

- ✓ підготовка зведеного бюджету банку;
- ✓ координація ЦФВ* у процесі розроблення бюджету;
- ✓ аналіз бюджетів банку та його КО;
- ✓ контроль за виконанням поточного бюджету та бюджету розвитку;
- ✓ налагодження УО;
- ✓ аналіз прибутковості КО банку;
- ✓ участь у розробленні програмного забезпечення бюджетних процедур тощо

*ЦФВ – центри фінансової відповідальності.

*СК в Тарифному комітеті*

*Інформація стосовно:*
- ✓ вартості процентних, комісійних та торгових операцій, а також надання рекомендацій щодо зміни тарифів на банківські послуги

*СК в Комітеті зі стратегічного розвитку*:

- ✓ Підготовка проєкту стратегічного плану розвитку на майбутній період;
- ✓ визначення переліку макроекономічних індикаторів країни та їх впливу на банк;
- ✓ дослідження стану розвитку регіонів та галузей;
- ✓ уточнення окремих стратегічних показників діяльності банку;
- ✓ аналітичний огляд стану розвитку окремих ринків тощо

*СК в КУАП*:

*Інформація щодо:*
- ✓ собівартості пасивів, прибутковості активів, рівня відсоткової маржі;
- ✓ оптимізації структури ресурсів з урахуванням лімітів на балансові позиції;
- ✓ системи показників для оцінювання ефективності діяльності бізнес-підрозділів;
- ✓ планового обсягу та структури активів та пасивів банку тощо

*СК у Технологічному комітеті*:

*Надає йому результати:*
- ✓ економічної експертизи проєктів впровадження нових банківських послуг та відповідний висновок

## 3.6. Взаємодія служби контролінгу з іншими підрозділами банку

*Взаємодія служби контролінгу з іншими підрозділами*

- Підрозділами бізнесу
- Бухгалтерією
- Службою маркетингу
- Службою управління персоналом
- Регіональними установами
- Іншими підрозділами банку

## 3.7. Права, функціональні обов'язки та відповідальність контролерів банку

**Функціональна роль контролера**

**Навігатор**
Виконує функції «постачальника» інформації, розробника стандартів збору, обробки, зберігання та надання інформації

**Новатор**
Пропонує новаторські проєкти розвитку, реалізація яких забезпечить інтенсивний розвиток банку

**Модератор**
Моделює процес узгодження цілей таким чином, щоб кожний менеджер діяв у межах визначеної стратегії

**Методолог**
Здійснює розробку методичного забезпечення організації контролінгу в банку та побудову інформаційної бази даних

**Консультант**
Забезпечує консультаційну підтримку щодо прийняття управлінських рішень

**Організатор**
Координує стратегічні та оперативні завдання менеджменту

**Реєстратор**
Здійснює підготовку управлінської та іноді також фінансової звітності

**Наглядач**
Здійснює моніторинг за узгодженістю стратегічних, тактичних та оперативних цілей, а також їх реалізацією

*Обов'язки контролера – куратора профіт-центру*

- розроблення форм аналітичної інформації;
- збір аналітичної інформації від профіт-центрів;
- оброблення та аналіз отриманих даних;
- визначення нормативів витрат;
- прогнозування доходів, витрат і фінансового результату;
- аналіз відхилень фактичних даних від планових та нормативних, виявлення причин та винних осіб;
- підготовка аналітичних звітів для керівництва;
- експертиза управлінських рішень, пов'язаних із витратами, тощо

*Обов'язки контролера банку з бюджетування*

- підготовка методичного забезпечення бюджетного процесу;
- організація бюджетного процесу;
- визначення ключових параметрів бюджету;
- узгодження бюджету на всіх рівнях управління;
- формування зведеного бюджету;
- контроль за виконанням бюджету;
- визначення стандартних витрат за калькуляційними одиницями;
- надання консультацій менеджерам підрозділів у ході розроблення і виконання бюджету;
- розробка нормативів витрат

*Обов'язки контролера з управлінського обліку*

- розроблення процедури передачі даних з бухгалтерії у СК;
- контроль за збором та аналізом фактичної облікової інформації;
- розроблення пропозицій щодо бухгалтерського та управлінського обліку;
- експертиза економічних рішень тощо

### *Обов'язки контролера зі стратегічного планування*

- проведення досліджень ринкової кон'юнктури, конкурентної позиції банку на окремих ринках та сегментах бізнесу, впливу політичних та економічних зрушень в країні на діяльність банку;
- розроблення процедури стратегічного планування (СП);
- визначення основних параметрів стратегічного плану;
- організація розроблення альтернативних планів та їх обговорення;
- координація та узагальнення планів підрозділів банку;
- підготовка зведеного стратегічного плану розвитку та подання його відповідному комітету для обговорення та затвердження;
- надання консультацій фахівцям банку, що розробляють стратегічний план

### *Обов'язки контролера – спеціаліста з інформаційних систем*

- оцінювання доцільності автоматизації контролінгової роботи;
- проведення розрахунків і обґрунтування витрат на здійснення автоматизації контролінгової роботи;
- розроблення форм для автоматичного збору інформації;
- оптимізація документообігу в межах СБК;
- координація роботи підрозділу автоматизації, яка стосується завдань контролінгу;
- розроблення пропозицій щодо вдосконалення процесу автоматизації контролінгових процедур тощо

### *Обов'язки ризик-контролера в банку*

- участь у розробленні методики виміру банківських ризиків;
- вимір інтегрованого та локальних ризиків;
- контроль за загальною ризиковою позицією;
- контроль за дотриманням лімітів по ризиках тощо

**Контролер несе відповідальність за:**

правильність вибору інструментарію управління, прозорість, зрозумілість та об'єктивність отриманих даних;

реалізацію процедур планування, контролю та аналізу на всіх рівнях управління;

нерозголошення конфіденційної інформації;

систематичну інструментальну та методичну підтримку, а також координацію процесів прийняття рішень;

формування адекватної сучасним вимогам менеджменту інтегрованої системи управління банком

## 3.8. Професійні та етичні вимоги до контролерів банку. Кодекс поведінки контролера банку

***Професійні вимоги до контролерів***

*Контролер повинен володіти такими галузями знань:*

- основами економіки;
- основами менеджменту в банку;
- прикладною статистикою;
- бухгалтерським обліком;
- бюджетуванням;
- знаннями IT та корпоративних інтегрованих інформаційних систем

*Знання методів та інструментів оперативного контролінгу*:

- ABC- та XYZ-аналіз;
- аналіз вузьких місць;
- планування, розрахунок та аналіз інвестицій;
- методи оптимізації обсягів операцій;
- методи розрахунку маржинального доходу;
- методи коротко- та середньострокового прогнозування.

*Знання методів та інструментів стратегічного контролінгу:*

- методи аналізу потенціалу банку;
- аналіз слабких та сильних сторін банку;
- методи реструктуризації та реінжинірингу бізнес-процесів;
- методи довгострокового прогнозування та побудови сценаріїв

**Організаційні вимоги до контролерів**

- здатність до аналітичного та логічного мислення;
- вміння зберігати конфіденційну інформацію про діяльність підрозділів банку;
- здатність пояснювати та доводити свою точку зору;
- комунікабельність;
- здатність працювати в команді;
- вміння працювати з технічними засобами телекомунікації

Контролер несе відповідальність за:

- ❖ правильність вибору інструментарію управління, прозорість, зрозумілість та об'єктивність отриманих даних;
- ❖ реалізацію процедур планування, контролю та аналізу на всіх рівнях управління;
- ❖ нерозголошення конфіденційної інформації;
- ❖ систематичну інструментальну та методичну підтримку, а також координацію процесів прийняття рішень;
- ❖ формування адекватної сучасним вимогам менеджменту інтегрованої системи управління банком

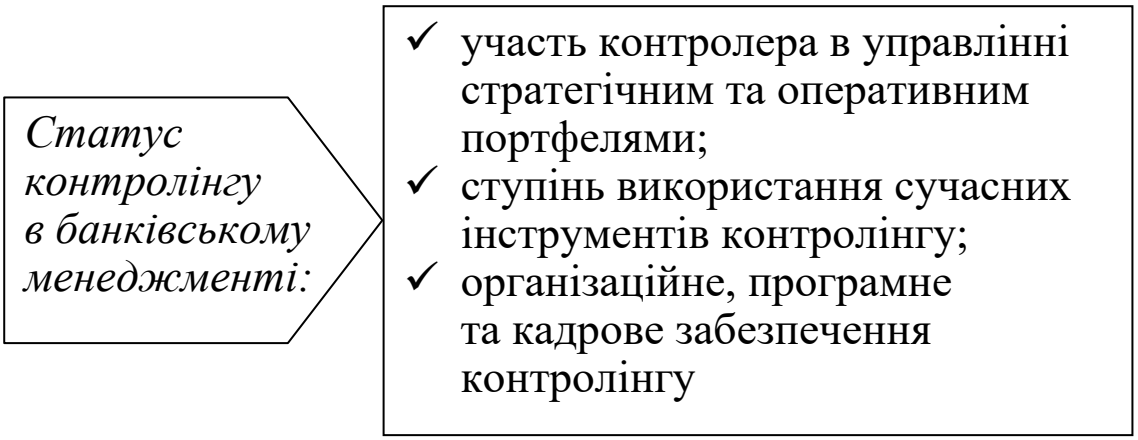
## 3.9. Оцінювання результативності діяльності служби контролінгу в банку

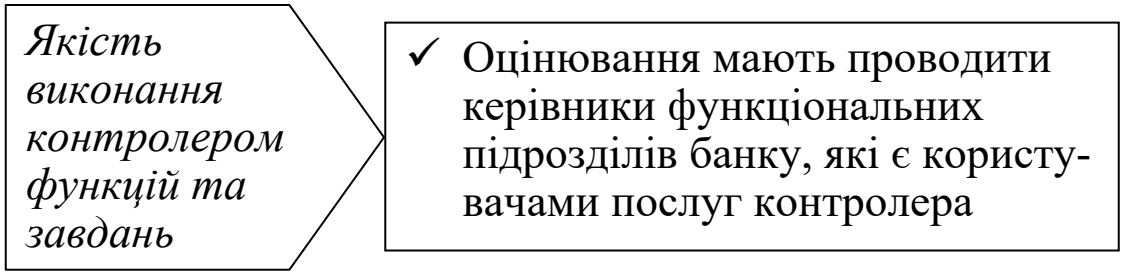
**Критерії оцінювання**

⇒ статус контролінгу в банківському менеджменті;

⇒ економічний результат діяльності служби контролінгу;

⇒ якість виконання контролером покладених на нього функцій та завдань


Статус контролінгу в банківському менеджменті:
✓ участь контролера в управлінні стратегічним та оперативним портфелями;
✓ ступінь використання сучасних інструментів контролінгу;
✓ організаційне, програмне та кадрове забезпечення контролінгу


Якість виконання контролером функцій та завдань
✓ Оцінювання мають проводити керівники функціональних підрозділів банку, які є користувачами послуг контролера


Економічний результат діяльності служби контролінгу
✓ Частка витрат на реалізацію контролінгової функції в загальнобанківських витратах.
✓ Витрати на утримання одного контролера в банку в динаміці.
✓ Співвідношення витрат на утримання одного контролера та працівника інших підрозділів мідл-офісу банку.
✓ Продуктивність праці контролера

## Питання для самоконтролю

1. Назвіть фактори, які впливають на вибір організаційної побудови служби контролінгу в банках.
2. Визначте структуру положення «Про організацію служби контролінгу в банку».
3. Розкрийте зміст кожного розділу положення «Про організацію служби контролінгу в банку».
4. Визначте, з якими профільними комітетами в банку взаємодіє служба контролінгу.
5. Зазначте напрями взаємодії профільних комітетів із службою контролінгу в банку.
6. Наведіть функціональні обов'язки контролерів банку.
7. Розкрийте напрями взаємодії служби контролінгу з іншими підрозділами банку.
8. Охарактеризуйте професійні та етичні вимоги до контролерів банку.

## Завдання на логічне мислення

1. Обґрунтуйте, чому служба контролінгу має бути незалежною від інших функціональних підрозділів банку.
2. Поясніть, в чому полягають особливості організаційної побудови служби контролінгу в невеликих вітчизняних банках.
3. Визначте особливості організаційної побудови служби контролінгу в дочірніх установах іноземних банків, що функціонують в Україні.
4. Контролер – консультант вищого керівництва банку з питань, що стосуються управління стратегічним та оперативним портфелем банку. Доведіть це твердження.
5. Які критерії оцінювання результативності роботи контролера доречно використовувати вітчизняним банкам?
6. За що має нести відповідальність керівник служби контролінгу в банку?

7. З якою метою банки, крім загального Кодексу поведінки працівників, розробляють також Кодекс поведінки контролера?
8. Яким має бути, на вашу думку, образ сучасного контролера в банку? Відповідь обґрунтуйте.

## *Аудиторне обговорення викладеного матеріалу*

1. Служба контролінгу банку може бути підпорядкована голові правління, заступнику голови правління з питань економіки та фінансів або головному бухгалтеру. Який із зазначених варіантів підпорядкування служби контролінгу в банку є найбільш прийнятним?
2. Поясніть, чому неприйнятним є підпорядкування служби контролінгу голові казначейства банку.
3. Кому, зазвичай, підпорядкована служба контролінгу в дочірніх установах іноземних банків, що функціонують в Україні?
4. Які завдання виконує контролер у банку як навігатор та новатор?
5. Які завдання виконує контролер у банку як модератор та організатор?
6. Які завдання виконує контролер у банку як методолог?
7. Які завдання виконує контролер у банку як реєстратор?
8. Які завдання виконує контролер у банку як наглядач?

## *Практикум до теми 3*

***Завдання 1***

Визначити, до якої із зазначених вертикалей головного офісу банку має належати служба контролінгу.

Визначити напрями взаємодії служби контролінгу з іншими підрозділами банку.

## Вихідні дані для виконання завдання

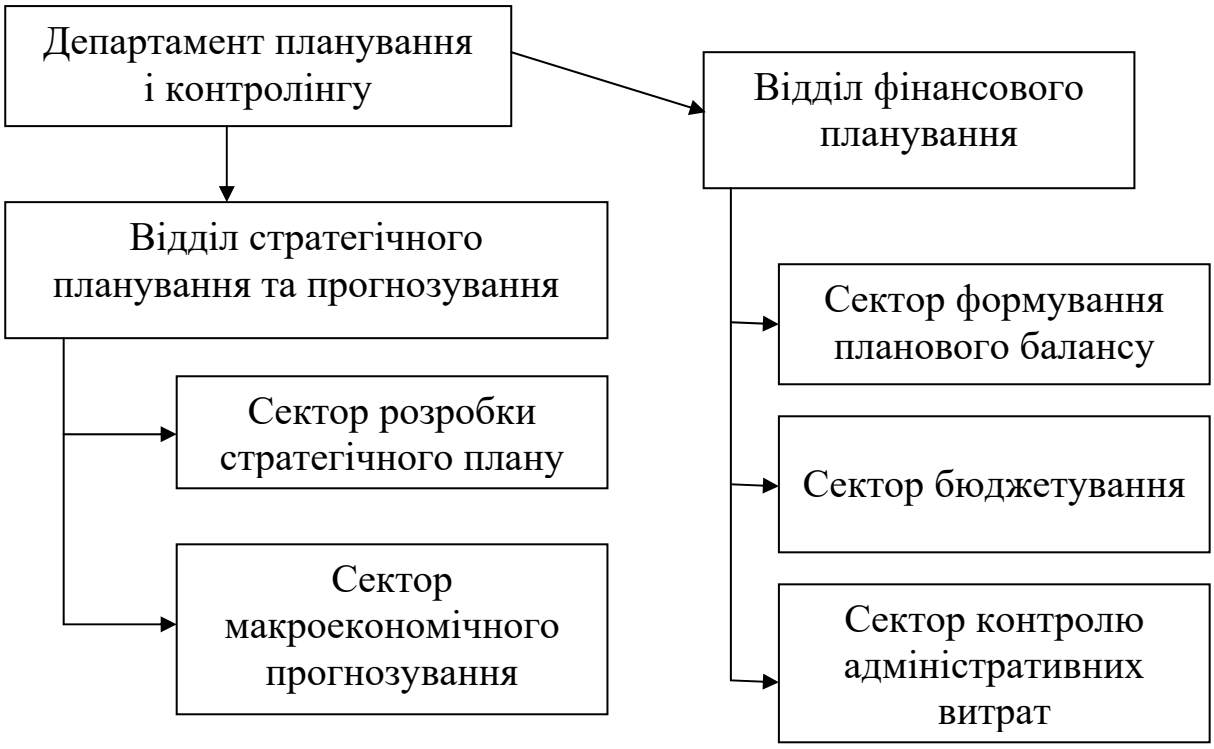
Організаційна структура головного банку складається з п'яти вертикалей: виконавчий менеджмент, безпека, корпоративний бізнес; виконавчий менеджмент, інформаційні технології, казначейський бізнес та фінанси; ризик-менеджмент, підрозділ з управління проблемними кредитами; роздрібний бізнес; операційна підтримка. Наприклад, до вертикалі «виконавчий менеджмент, безпека, корпоративний бізнес» належать такі підрозділи: департамент корпоративних продуктів, партнерства та продажів, департамент корпоративних клієнтів, департамент обслуговування мультинаціональних компаній та торгового фінансування, управління депозитарної діяльності; до вертикалі «роздрібний бізнес» – департамент каналів продажів та дистрибуції, департамент продуктів для приватних клієнтів, маркетингу та менеджменту відносин з клієнтами, департамент цифрового банкінгу, управління малого та мікробізнесу; до вертикалі «виконавчий менеджмент, інформаційні технології, казначейський бізнес та фінанси» – департамент персоналу, департамент підтримки IT систем, департамент планування та стратегії, інформаційних технологій, департамент бухгалтерського обліку, контролю та звітності тощо.

***Завдання 2***

Визначити, для якого банку (вітчизняного чи іноземного, великого, малого чи середнього) є прийнятною наведена організаційна структура служби контролінгу в банку.

## Вихідні дані для виконання завдання

### Організаційна структура департаменту планування і контролінгу




***Завдання 3***

Визначити переваги та недоліки нижченаведеної організаційної побудови служби контролінгу в банку, а також функції кожного підрозділу, що входять до складу департаменту контролінгу і управління проєктами. Визначити, для якого банку доцільно мати вищенаведену організаційну побудову служби контролінгу. Довести доцільність (недоцільність) введення до складу служби контролінгу підрозділу управління проєктами.

## Вихідні дані для виконання завдання

У банку функціонує департамент контролінгу та управління проєктами, до складу якого входять такі підрозділи:




***Завдання 4***

Визначити, з якими із зазначених профільних комітетів взаємодіє служба контролінгу та з яких питань.

## Вихідні дані для виконання завдання

У банку діють такі комітети: КУАП, кредитний, ризик-менеджменту (на рівні ради), комплаєнс (на рівні ради), тарифний, комітет з питань контролю витрат та проведення тендерів, комітет із реструктуризації проблемних кредитів.

***Завдання 5***

Встановити, з якими з профільних комітетів взаємодіє служба контролінгу та з яких питань.

**Вихідні дані для виконання завдання**

У банку діють такі комітети на рівні правління: комітет з управління активами та пасивами, кредитний комітет, комітет з операційних ризиків, інвестиційний комітет, регіональний комітет, проєктний комітет, фінансовий комітет, комітет з іпотечного кредитування, комітет по роботі з проблемною заборгованістю, комітет з якості обслуговування, комітет з ціноутворення для роздрібного бізнесу, тарифний комітет.

***Завдання 6***

Прорецензувати та доповнити Кодекс контролерів банку, який є документом, що закріплює перелік компетенцій і правил їх поведінки, встановлює принципи етики для забезпечення високої якості та ефективності роботи банку.

Визначити загальнообов'язкові норми поведінки для контролерів. Розкрити зміст морально-етичних принципів професійної діяльності контролера банку.

Надати характеристику кожній ознаці якості роботи контролера банку.

Визначити сфери відповідальності контролера банку.

Визначити, що забороняється робити контролеру банку.

**Вихідні дані для виконання завдання**

Кодекс контролера банку викладено за такою структурою:

1. Загальнообов'язкові норми поведінки для контролерів.
2. Морально-етичні принципи професійної діяльності: сумлінність, незалежність, об'єктивність, неупередженість, компетентність.

3. Якість роботи контролера повинна відповідати таким ознакам: етичність, компетентність, оперативність та правильність виконання завдань, поставлених перед ним.
4. Контролер несе відповідальність за: (визначити)
5. Контролеру забороняється: (визначити)

***Завдання 7***

Визначити функції підрозділів, що входять до складу управління економіки та фінансів в банку.

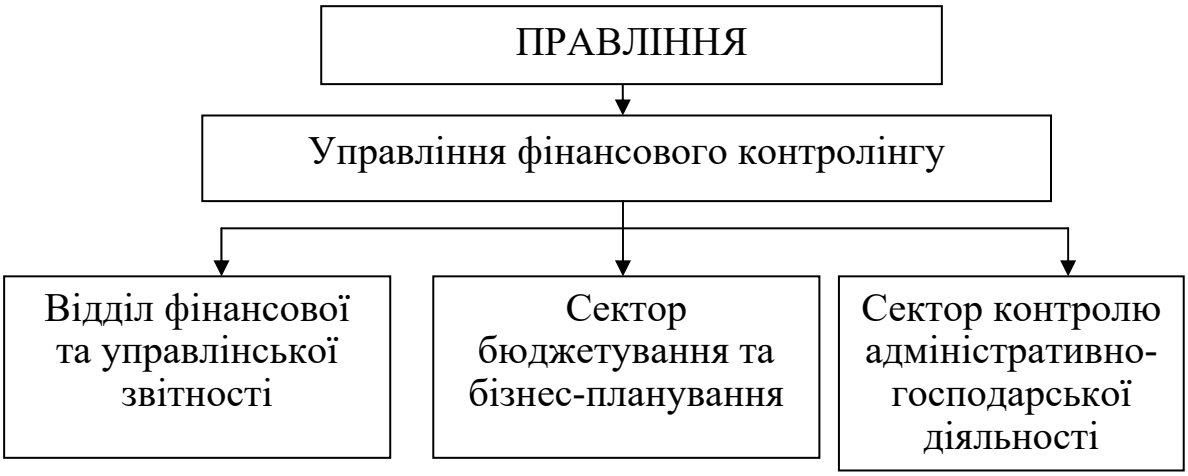
**Вихідні дані для виконання завдання**




***Завдання 8***

Провести критичний аналіз організації служби контролінгу в банку «Салют». Обґрунтувати напрями вдосконалення організаційної побудови служби контролінгу в банку «Салют».

**Вихідні дані для виконання завдання**




***Завдання 9***

Провести критичний аналіз організаційної структури фінансово-економічного департаменту банку «Гіпотетичний», до складу якого входить відділ контролінгу. Визначити головну мету, функції та завдання відділу контролінгу банку. Зробити висновок щодо доцільності створення служби контролінгу в складі управління економічного аналізу банку. Обґрунтуйте свою відповідь.

**Вихідні дані для виконання завдання**



***Завдання 10***

Провести критичний аналіз організації служби контролінгу в банку «Лідер». Визначити принципи функціонування служби контролінгу банку. Зробити висновок, чи відповідає організаційна форма управління фінансового контролінгу банку даним принципам. Назвати організаційні зміни, які доцільно провести з метою підвищення ефективності діяльності служби контролінгу банку. Обґрунтуйте свою відповідь.




***Довідково.*** У організаційній побудові служби контролінгу в банках України виявлено нижченаведені тенденції.

*По-перше*, більшість вітчизняних банків сформували службу контролінгу, яка в окремих банках має різні назви. Існує три підходи до організаційного забезпечення фінансового контролінгу в банках України: функції та завдання контролінгу реалізує служба контролінгу з однойменною назвою; функції та завдання контролінгу виконує служба контролінгу, проте підрозділ має іншу назву (планово-економічний, фінансово-економічний, стратегічного розвитку та фінансів, тощо); службу контролінгу не відокремлено в самостійний підрозділ, а її функції та завдання здійснюють інші підрозділи банку.

Служба контролінгу з однойменною назвою сформована переважно в банках за участю іноземного капіталу. Водночас є різні назви даного підрозділу: фінансового контролінгу; інтеграційного управління та стратегічного контролінгу; планування і контролінгу. У банках з вітчизняним капіталом найчастіше служба фінансового контролінгу має іншу назву, зокрема: департамент (або управління, або відділ) планування, аналізу, контролю; фінансів; фінансового аналізу і бюджетування; фінансового контролю та бухгалтерського обліку; ризиків та фінансів; економіки та фінансів тощо.

Незалежно від назви у найбільших, великих та середніх банках, а також переважній кількості малих банків створено служби, які реалізують функції та завдання контролінгу. Лише у малих «кишенькових» банках немає спеціальної служби контролінгу, а її функції та завдання виконує спеціаліст, який працює в бухгалтерії (або в казначействі), що слід визнати неправомірним.

Введення посади економіста, що вирішує питання контролінгу, до складу бухгалтерії є недоречним. Пояснюється це тим, що вітчизняні банки працюють за німецькою моделлю контролінгу, відповідно до якої чітко розмежовуються функції та завдання бухгалтера та контролера.

Є поодинокі банки, в яких немає самостійної служби контролінгу, його функції виконує казначейство, що одночасно здійснює операції на ринках грошей, капіталу та форексному. Така практика є незадовільною, оскільки поєднання в межах одного підрозділу функцій фронт- та мідл-офісу відповідно до принципів ефективного банківського менеджменту є недопустимим.

Безумовно, служба контролінгу може взаємодіяти з: казначейством (при встановленні трансфертних, тобто внутрішніх цін, які використовуються у процесі купівлі та продажу ресурсів всередині банку); бухгалтерією (у процесі розроблення концепції інформаційного забезпечення діяльності банку, формування облікової політики в частині узгодження бухгалтерського та управлінського обліку тощо); підрозділом ризик-

менеджменту під час визначення величини економічного капіталу, який необхідний банку для покриття втрат внаслідок настання непередбачених ризиків, його розподілу по калькуляційних одиницях тощо.

У невеликих банках служба контролінгу підпорядковується безпосередньо голові правління. У окремих банках, в яких частка іноземного капіталу становить 50 % та більше, служба контролінгу входить до блоку «Казначейський бізнес та фінанси», що підпорядковується заступнику голови правління, який є одночасно куратором казначейства та служби контролінгу. На цю посаду призначається, зазвичай, іноземець з країни походження материнського банку. Подібна практика пояснюється прагненням материнської структури іноземного банку зосередити контроль за ресурсами та фінансами у власному полі зору, що обумовлено надзвичайною їх важливістю в організації ефективної банківської діяльності.

Однак, з огляду забезпечення незалежності служби контролінгу в банках, доцільно розмежувати підпорядкованість цієї служби та казначейства різним заступникам голови правління банком.

Значна частка банків відносить службу контролінгу до блоків «Економіка та фінанси» та «Бухгалтерія і фінанси». Такий підхід є найбільш раціональним. Адже саме служба контролінгу найбільш тісно взаємодіє з підрозділом з управлінням активами та пасивами (фінансів) та бухгалтерією.

У вітчизняних банках є випадки, коли служба контролінгу підпорядкована головному бухгалтеру. Така практика не є доцільною, оскільки це значно звужує коло завдань, які має виконувати контролер в банку.

Існують різні підходи до побудови організаційної структури служби контролінгу в банку за: підсистемами контролінгу (підрозділ зі стратегічного контролінгу та підрозділ з оперативного контролінгу), етапами управління (підрозділи з прогнозування і планування, фінансового аналізу, фінансового контролю), функціональними видами контролінгу (підрозділ з контролінгу казначейства, підрозділи з контролінгу

бізнесів), об'єктами контролінгу (підрозділи з управління витратами, контролю інвестицій, інформаційних технологій); завданнями контролінгу (підрозділи з бюджетування та управлінської звітності).

У окремих найбільших банках України використовують розгалужену систему організаційного супроводження виконання завдань контролінгу, за якою, крім відокремленої служби контролінгу, вводиться посада контролера в окремих бізнесах та регіональних установах.

У складі служби контролінгу банки формують спеціальний підрозділ для автоматизації контролінгових процесів та процедур. Це дозволяє забезпечити використання широкого спектра аналітичного інструментарію у виконанні завдань контролінгу, сприяє підвищенню швидкості та поліпшенню якості підготовки управлінської звітності, яка надається контролерами вищому менеджменту для прийняття управлінських рішень.

Останнім часом в окремих зарубіжних банках діє комітет при раді директорів з питань стратегічного планування (СП), кадрів та винагород. Це консультаційний орган ради директорів, який був створений з метою підготовки рекомендацій і пропозицій з питань вироблення стратегічних цілей (стратегії розвитку) банку, зокрема питань з розробки заходів для підвищення ефективності його діяльності в середньо- та довгостроковій перспективі, надання раді директорів достовірної та своєчасної управлінської звітності, а також пропозицій щодо визначення напрямів кадрової політики банку і питань виплати винагород членам ради директорів, правління та корпоративному секретарю. Під час формування служби контролінгу варто враховувати такі фактори: модель контролінгу, яка домінує у банківській системі країни, величину та організаційну структуру банку, інформаційні потреби менеджменту, широту асортименту банківських послуг.

Оскільки для вітчизняних банків більш прийнятною є німецька модель контролінгу, відповідно до якої внутрішній аудит, внутрішня ревізія, бухгалтерія та управління податками

не є складовими контролінгу, слід відокремлювати підрозділ контролінгу від зазначених служб.

Величина банку визначає кількісний склад служби контролінгу, а також її розгалуженість чи розпорошеність. Для малих банків доречно створювати лише відокремлений підрозділ контролінгу. Для середніх та великих банків організаційна побудова служби контролінгу може бути розподілена між декількома підрозділами. Для найбільших банків варто формувати розгалужене організаційне забезпечення фінансового контролінгу, що передбачає введення посади контролера в окремих бізнесах та регіональних установах.

Інформаційні потреби менеджменту формують обсяг інформації, яку контролер повинен збирати, систематизувати, обробляти та надавати у формалізованому вигляді менеджерам банку. Організаційна структура контролінгу повинна забезпечувати інформаційні процеси з метою досягнення високого рівня ефективності стратегічного, тактичного та оперативного управління банком.

Широта асортименту банківських продуктів та послуг, а також різноманітність клієнтської бази зумовлює необхідність введення посад контролерів по продуктових групах і однорідно класифікованих групах клієнтів (роздрібні, приватні клієнти, малі та середні підприємства, корпоративні клієнти тощо).

# Тема 4

# СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ У БАНКУ

*4.1. Сутність, завдання, сфера та об'єкти стратегічного контролінгу в банку.*
*4.2. Основні складові та функції стратегічного контролінгу в банківській сфері.*
*4.3. Стратегічний аналіз як складова стратегічного контролінгу.*
*4.4. Сутність та етапи розробки стратегічного плану розвитку банку.*
*4.5. Місія, бачення, філософія, стратегічні цілі та стратегічні завдання банку.*
*4.6. Структура стратегічного плану банку.*
*4.7. Стратегічний контроль: сутність, види та принципи.*

📖 ***Список рекомендованих джерел***

*Основний: 1, с. 118–151; 2, с. 58–68; 3, с. 108–109, 112–128.*
*Додатковий: 3; 7; 20.*
*Інтернет-ресурси: 1–11.*

***Мінілексикон:***

*місія, бачення, філософія, стратегічні цілі, стратегія, стратегічний план, стратегічні пріоритети, стратегічні завдання, стратегічне планування, стратегічний контроль, стратегічний контролінг, стратегічний аналіз, стратегічне планування, конкурентна позиція, сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози діяльності банку, зовнішнє середовище діяльності банку, внутрішнє середовище діяльності банку*



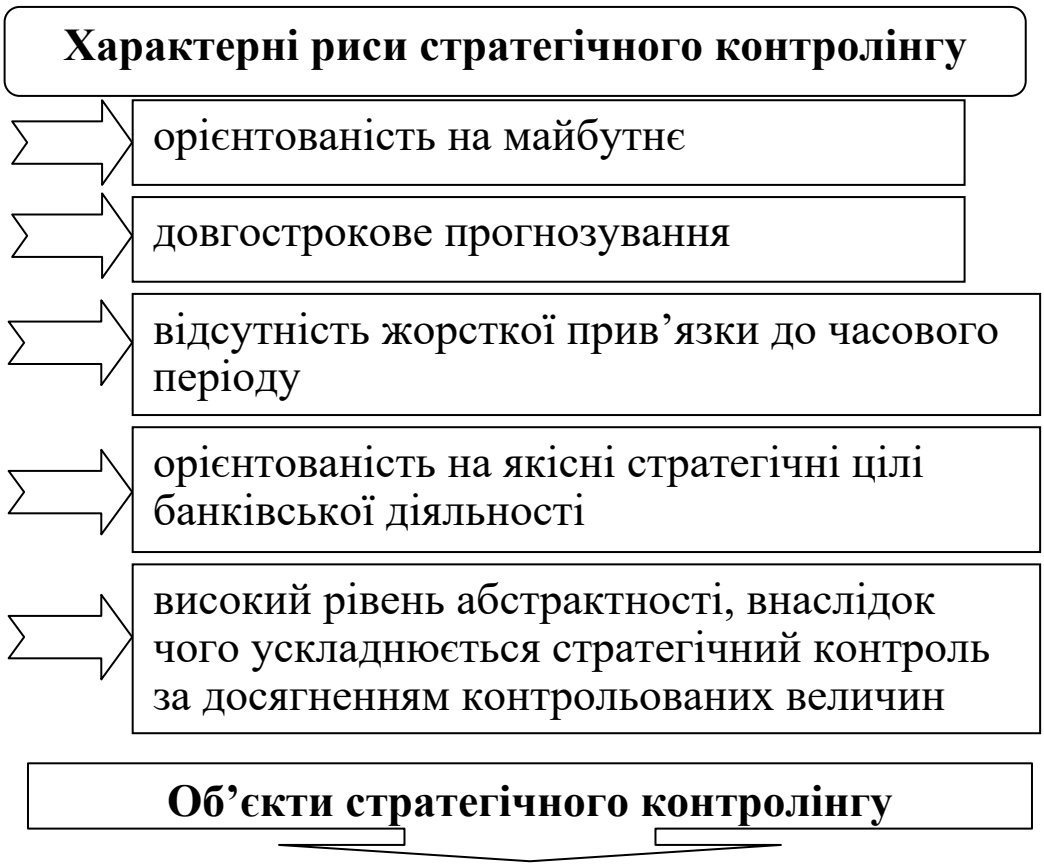
## 4.1. Сутність, завдання, сфера та об'єкти стратегічного контролінгу в банку

Завдання стратегічного контролінгу в банку

- стандартизація інформації з метою підготовки стратегічних планів та відповідних звітів;
- внесення пропозицій вищому менеджменту щодо корегування стратегічних цілей та стратегічних пріоритетів внаслідок зміни умов функціонування банку;
- встановлення причин невиконання стратегічних планів та розроблення заходів щодо їх усунення;
- забезпечення безперервного процесу стратегічного контролю;
- оцінювання інвестиційних проєктів та проєктів капітальних вкладень, що мають вплив на розвиток банку в довгостроковій перспективі;
- впровадження інноваційних підходів до організації СУ*;
- участь в управлінні стратегічним портфелем банку

- сприяння розвитку СП;
- оптимізація процесів СП;
- організація обговорення місії, бачення;
- стратегічні цілі діяльності банку;
- участь у постановці стратегічних цілей та визначенні цільових стратегічних орієнтирів діяльності банку;
- проведення стратегічного аналізу та виявлення резервів зростання потенціалу банку;
- моніторинг стратегічних індикаторів розвитку банку;
- координація зусиль усіх підрозділів щодо розроблення та виконання стратегічного плану;
- систематичне порівняння стратегічних і фактичних планових показників діяльності банку

*СУ – стратегічне управління.




- стратегічний потенціал банку;
- стратегічні цілі банку;
- бізнес-стратегії та функціональні стратегії;
- можливості та ризики, сильні й слабкі сторони діяльності банку;
- стратегічні портфелі банку (клієнтський, регіональний, продуктовий, бізнес-портфелі) тощо.

## 4.2. Основні складові та функції стратегічного контролінгу в банківській сфері



**Функції стратегічного контролінгу**

- Формування адекватної інформаційної системи, яка відповідає реальним потребам банку (інформаційна)
- Аналіз потенціалу банку (аналітична)
- Розроблення стратегічного плану (планування)
- Контроль за досягненням стратегічних мети та завдань (контрольна)

**Пріоритетні напрями діяльності контролера у сфері стратегічного контролінгу**

- Економічні дослідження та аналіз
- Аналіз конкуренції на фінансовому ринку
- Аналіз положення банку на ринку
- Формування бази даних
- Моделювання та прогнозування
- Допомога керівництву в розробленні стратегії банку

**Економічні дослідження та аналіз з таких питань:**

**Політика**

- міжнародна політика;
- регулятивна політика центральних банків зарубіжних країн;
- внутрішня політика;
- регулятивна політика НБУ та інших органів влади

**Технологія**

- фінансові інновації;
- технологічні інновації;
- системи обробки інформації

**Економіка**

- світова економіка;
- внутрішня економіка;
- світовий ринок FOREX;
- світовий грошовий ринок;
- внутрішній ринок FOREX;
- внутрішній грошовий ринок;
- тіньова економіка

**Суспільство**

- природна та штучна міграція;
- віковий розподіл;
- соціально-економічний розподіл;
- географічний розподіл;
- стиль життя;
- розподіл доходів

**Аналіз конкуренції**

- аналіз діяльності прямих та непрямих конкурентів банку;
- аналіз продуктової та цінової стратегії конкурентів

**Аналіз положення банку**

- СВОТ-аналіз (підготовка СВОТ-матриць);
- підготовка стратегічних матриць

| | |
|---|---|
| **Створення бази даних** | • розроблення та підтримка бази даних щодо макроекономічних та галузевих індикаторів, фінансових ринків, а також рівня конкуренції;<br>• розроблення процедур для отримання додаткової інформації з баз даних та поліпшення аналізу |
| **Моделювання та прогнозування** | • специфікація та тестування аналітичних, економетричних та математичних моделей аналізу зовнішнього оточення;<br>• специфікація та тестування аналітичних, економетричних та математичних моделей для коротко- та довгострокового прогнозування |
| **Допомога керівництву в розробленні стратегії банку** | • розроблення регламентаційних дій банку в різних ситуаціях шляхом попередньої підготовки та розроблення сценаріїв;<br>• участь у розробленні стратегії банку |
| **Участь у пропагандистських кампаніях** | • підготовка аналітичних матеріалів для пропагандистських кампаній та інтерв'ю;<br>• консультування підрозділів банку;<br>• участь у професійних конференціях та форумах;<br>• членство у професійних асоціаціях |

**Стратегічний контролінг отримує таку інформацію з інших підрозділів банку:**

- ❖ результати опитувань та маркетингових досліджень, проведених відділом маркетингу або сторонніми компаніями;
- ❖ аналітичні матеріали щодо фінансових інститутів та ринку корпоративних облігацій, отримані від відділу кредитних ризиків фінансових інституцій;
- ❖ щодо внутрішнього середовища банку – від управління фінансового контролінгу;
- ❖ щодо продуктів, відсоткових ставок та ринкового оточення – від відповідних бізнес-підрозділів.

**Стратегічний контролінг надає звіти та огляди:**

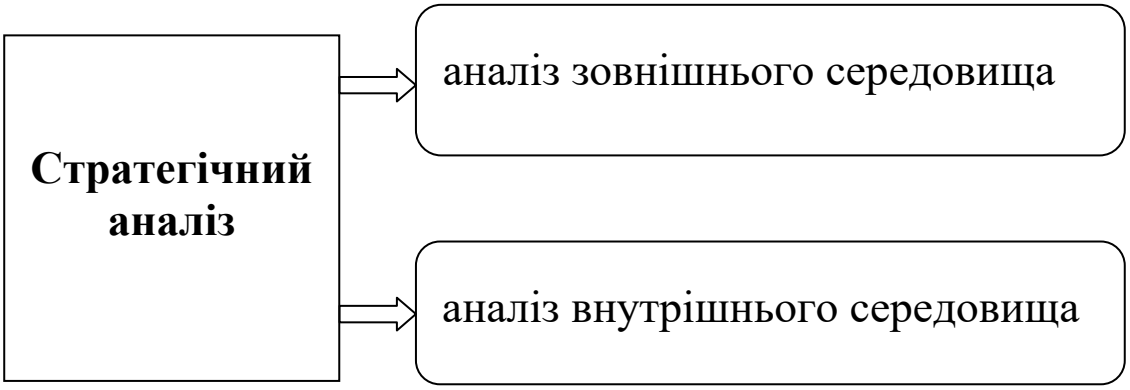
- ❖ аналітичні огляди щодо макроекономіки, секторів промисловості, фінансових ринків та банківського сектору – Правлінню та функціональним підрозділам;
- ❖ огляди щодо конкурентів, клієнтів та зовнішнього середовища – відділу маркетингу, правлінню та функціональним підрозділам;
- ❖ стратегічний аналіз та прогноз – Правлінню;
- ❖ інші звіти та дані, що безпосередньо стосуються функціональних обов'язків стратегічного контролінгу, – за запитом усім підрозділам банку.

## 4.3. Стратегічний аналіз як складова стратегічного контролінгу

| | |
|---|---|
| **Стратегічний аналіз діяльності банку** | Процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів та можливостей, що спрямований на оцінювання поточного стану діяльності банку, його сильних і слабких сторін, виявлення стратегічних перспектив, потенціалу і проблем діяльності |

**Основна мета стратегічного аналізу**

Прогнозування впливу факторів зовнішнього середовища на стратегічний розвиток банку




**Аналіз зовнішнього середовища банку проводять за такими напрямами**

- загальноекономічний стан навколишнього середовища;
- прогнозна динаміка основних макроекономічних показників та показників розвитку банківського сектору;
- потенціал реального сектору економіки, де зосереджений бізнес основних клієнтів;
- рівень інфляції та інфляційні очікування.

**Показники макроекономічного розвитку**

- Темпи зростання ВВП
- Темпи зростання промислової продукції
- Темпи зростання продукції сільського господарства
- Темпи зростання інвестицій в основний капітал
- Темпи зростання обороту роздрібної торгівлі
- Індекс реальної заробітної плати працівників національного господарства
- Темпи зростання реальних грошових доходів населення
- Співвідношення інвестицій в основний капітал та ВВП
- Темпи зростання продуктивності праці у промисловості
- Рентабельність
- Темпи зростання кредитування
- Зростання вантажообороту та пасажирообороту
- Дефіцит бюджету до ВВП
- Сальдо поточного рахунку платіжного балансу до ВВП

- Індекс споживчих цін
- Темпи зміни експорту товарів і послуг
- Рівень зайнятості
- Темпи зміни введення житла в експлуатацію
- Частка оплати праці у ВВП
- Темпи зміни промислових цін
- Частка збиткових підприємств
- Частка заощаджень та придбання цінних паперів у чистих доходах населення

**Показники розвитку банківського сектору країни: основні монетарні параметри**

- Грошова маса
- Грошова база
- Грошовий мультиплікатор
- Швидкість обігу грошей

- Випуск грошей в обіг (через валютний, фондовий, процентний та кредитний канали)
- Середньозважений рівень інфляції
- Нормативи обов'язкового резервування за вкладами
- Рівень обмінного курсу гривні до долара США та інших валют
- Рівень золотовалютних резервів
- Реальні доходи громадян
- Параметри платіжного балансу (балансу рахунку поточних операцій)
- Облікова ставка НБУ
- Обсяги випуску державних цінних паперів тощо

**Дослідження конкурентної позиції банку на ринку:**

- визначення основних конкурентів;
- оцінювання конкурентних позицій банків-конкурентів за основними економічними показниками;
- дослідження конкурентної позиції за продуктовим рядом, рівнем тарифів, організацією маркетингової підтримки;
- визначення причин успіху та невдач конкурентів;
- імідж банків-конкурентів;
- простота та труднощі входження банку на певний сегмент ринку.

**Оцінювання регіональної конкурентної позиції банку:**

- імідж та довіра клієнтів;
- зручність розташування;
- рівень сервісного обслуговування клієнтів;
- види та ціни на банківські послуги;
- наявність та інтенсивність рекламної кампанії;
- зовнішній та внутрішній дизайн приміщення тощо.

**Внутрішній аналіз проводиться щодо:**

- достатності капіталу;
- ефективності організаційної структури;
- стану банківського обслуговування клієнтів;
- якості активів та зобов'язань банку;
- ефективності управління персоналом;
- ефективності управління установами банку;
- ефективності управління активами та пасивами.

**Діяльність банку**

| **Сильні сторони:** | **Слабкі сторони:** |
|---|---|
| ✓ хороша якість кредитного портфеля;<br>✓ висока питома вага коштів до запитання;<br>✓ високий рівень капіталізації;<br>✓ молодий та професійно підготовлений персонал;<br>✓ прозорість банківської діяльності тощо | • високий ризик концентрації групи позичальників;<br>• вузький спектр банківських послуг;<br>• консерватизм щодо залучення нових клієнтів;<br>• недосконала організаційна структура тощо |

**Сприятливі можливості для банку**

- входження нових акціонерів;
- добрі відносини з владними структурами;
- співпраця з асоціаціями;
- розвиток спільних проєктів з іншими банками тощо.

**Зовнішні загрози для банку**

- заходи впливу з боку НБУ;
- відплив клієнтів в інші банки;
- різкі коливання валютного курсу;
- часта зміна облікової ставки НБУ;
- погіршення фінансового стану суб'єктів господарювання, які є клієнтами та контрагентами банку

## 4.4. Сутність та етапи розроблення стратегічного плану розвитку банку

**Стратегія** — Якісно визначена, узагальнена модель довгострокових дій банку, які йому необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей шляхом розподілу та координації своїх ресурсів

**Стратегічний план** — Документ, що визначає мету банку, напрям його розвитку, довгострокові та короткострокові завдання та стратегію

**Стратегічний план – це:**

- ✓ визначення стратегії;
- ✓ розроблення стратегічного плану;
- ✓ впровадження стратегії.

**Етапи та фази стратегічного плану в банку**

Прийняття рішення про необхідність та строки розроблення СП

Визначення кадрових та фінансових ресурсів для виконання плану

Підготовка методичного забезпечення СП

Розроблення СП

Попереднє обговорення СП

Прийняття СП

Виконання СП

Коригування СП
з огляду на зміни навколишнього середовища

Контроль за виконанням СП

## 4.5. Місія, бачення, філософія, стратегічні цілі та стратегічні завдання банку

**Філософія банку**

– це сукупність принципів, яких дотримується банк у процесі своєї діяльності

**Бачення**

- ✓ Перспективний погляд на напрями розвитку діяльності банку, базова концепція того, що він прагне зробити і чого досягти.
- ✓ Бачення власника банку на напрями його розвитку та підсумки діяльності на кінець стратегічного періоду

**Місія**

найбільш загальна ціль, яка достатньо точно відображає основну причину існування банку

**Місія банку повинна бути**

1. Короткою.
2. Зорієнтованою на майбутнє.
3. Відображати ставлення банку до своїх акціонерів, клієнтів, контрагентів та співробітників.

**Формулювання стратегічних цілей та альтернатив**

**SMART-принцип**, тобто вони мають бути:

- ❖ конкретними (Specific)
- ❖ вимірюваними (Measurable)
- ❖ досяжними (Attainable/Achievable)
- ❖ істотними (Realistic/Relevant)
- ❖ визначеними у часі (Time-bound)

***Стратегічні цілі діяльності банку:***

- ➢ зростання частки банку на ринку;
- ➢ підвищення якості банківських послуг;
- ➢ розширення асортименту банківських послуг;
- ➢ зміцнення репутації банку серед клієнтів;
- ➢ тощо.

**Стратегічні пріоритети банку:**

⇒ I рівень – оптимальна концентрація коштів

⇒ II рівень – достатній мінімум

⇒ III рівень – остаточний принцип

## 4.6. Структура стратегічного плану банку

***Стратегія розвитку капітальної бази банку:***

- ❑ обґрунтування джерел та напрямів використання власного капіталу;
- ❑ вибір потенційних банків для об'єднання з метою розширення капітальної бази.

**Фактори впливу на формування капіталу банку:**

- Витрати за кожним джерелом капіталу
- Вплив на власність банку та контроль за його діяльністю
- Регулятивні вимоги центрального банку (ЦБ)
- Ризики за кожним джерелом (капіталізація прибутку, випуск акцій, субординований борг, IPO)

**Побудова оптимальної організаційної структури**

| Організаційна структура, орієнтована на операції | Організаційна структура, орієнтована на бізнеси | Організаційна структура, орієнтована на клієнтів |
|---|---|---|

***Стратегії по окремих бізнесах***

*Наприклад, бізнес корпоративних клієнтів (цілі):*

- збільшити частку банку на ринку;
- збільшити обсяг операцій.

*Дії:*

- підвищення іміджу банку;
- забезпечення реалізації програми якості;
- розроблення та реалізація технології продажу нових банківських продуктів тощо

## *Функціональні стратегії*

***Стратегія банківського обслуговування клієнтів:***

- види послуг;
- цінова політика;
- формування стандартів якості банківських послуг;
- розширення каналів та методів просування банківських продуктів на ринок;
- визначення потреби клієнтів на основі анкетування;
- визначення ступеню привабливості окремих сегментів ринку

***Стратегія розвитку банківських ІТ:***

- формування системи електронних банківських послуг;
- придбання (розроблення) нового програмного забезпечення;
- автоматизація робочих місць тощо

***Стратегія управління персоналом*:**

- система прийому на роботу;
- організація навчання та атестації співробітників;
- матеріальне стимулювання та система кадрових переміщень тощо

***Стратегія управління регіональною мережею:***

- координація роботи регіональних установ;
- система оцінювання ефективності роботи регіональних установ;
- розроблення пропозиції щодо підвищення їх ефективності, управління філіями

***Стратегія управління ризиками:***

***Цілі стратегії:***

- визначення «апетиту» та толерантності банку до ризику;
- розроблення карти ризиків;
- кількісна характеристика ризиків і визначення ймовірності та ступеня їх впливу на реалізацію стратегічних цілей;
- визначення методів управління ризиками;
- розподіл повноважень та відповідальності між учасниками СУР*;
- забезпечення прозорості УР**;
- заходи на випадок можливого настання ризиків

*СУР – система управління ризиками.
**УР – управління ризиками.

**Фінансова стратегія банку:**

- плановий баланс
- бюджет



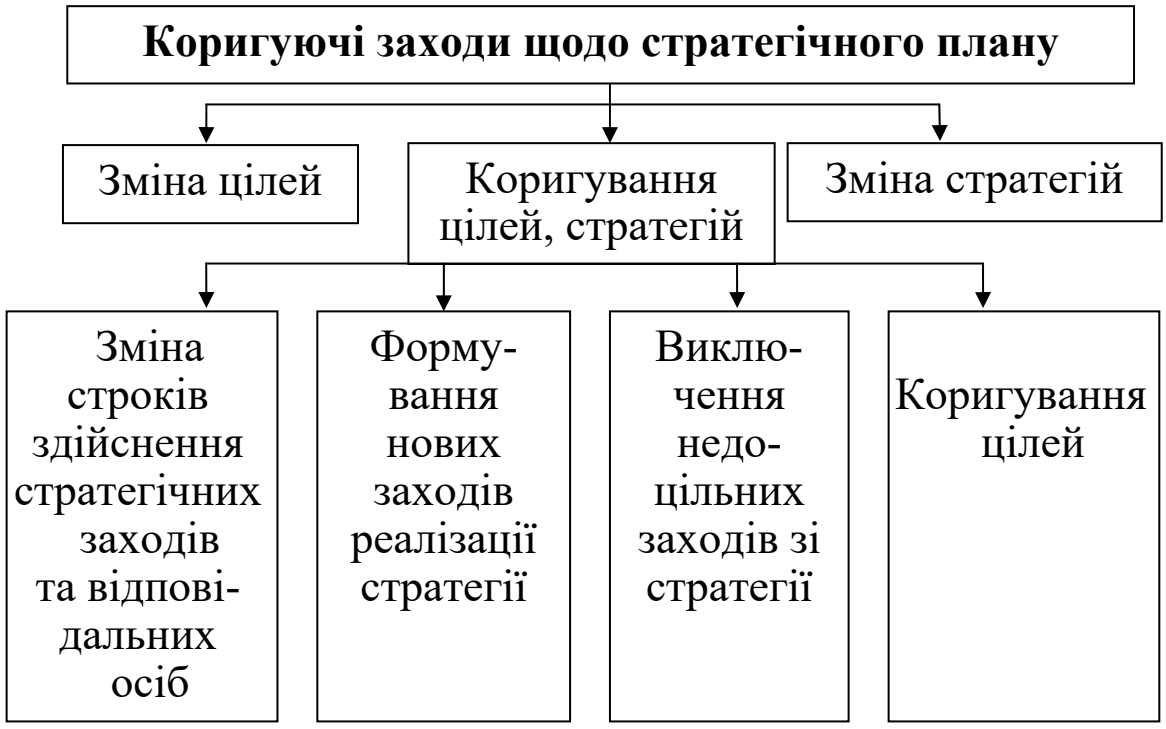

## 4.7. Стратегічний контроль: сутність, види та принципи

**Стратегічний контроль спрямований на:**

- визначення прийнятної стратегії;
- забезпечення відповідності стратегічних заходів стратегічному плану;
- відстеження фінансування стратегічних заходів;
- дотримання терміну виконання стратегічних заходів.

**Процес стратегічного контролю визначається такими етапами**

1. Визначення стандартів (контрольних орієнтирів).
2. Визначення досягнутих результатів та їх порівняння зі встановленими стандартами.
3. Формування системи коригуючих заходів.




**Види стратегічного контролю:**

попередній ⇨ поточний ⇨ підсумковий

**Ключові компоненти стратегічного контролю:**

- формування контрольованих величин (цілі та відповідні їм показники, сильні та слабкі сторони банку, ризики тощо);
- здійснення контрольного оцінювання;
- аналіз відхилень;
- прийняття рішення за результатами стратегічного контролю.

## Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність та завдання стратегічного контролінгу в банку.
2. Визначте сферу та об'єкти стратегічного контролінгу в банку.
3. Назвіть напрями, за якими проводиться аналіз зовнішнього середовища банку.
4. Зазначте напрями, за якими проводиться аналіз внутрішнього середовища банку.
5. Визначте методичні підходи до оцінювання конкурентної позиції банку на ринку.
6. Назвіть вимоги до місії банку.
7. Наведіть структуру стратегічного плану розвитку банку.
8. Назвіть та розкрийте зміст принципів стратегічного контролю діяльності банку.
9. Визначте види та ключові компоненти стратегічного контролю в банку.

## Завдання на логічне мислення

1. Яку інформацію може отримувати від інших підрозділів контролер, що здійснює стратегічний контролінг у банку?
2. Які сприятливі можливості для банків України може генерувати зовнішнє середовище в наступному році?
3. Які загрози для банків України може генерувати зовнішнє середовище в наступному році?
4. Які показники розвитку банківського сектору країни слід враховувати під час аналізу їх впливу на розвиток корпоративного та роздрібного сегментів банківського бізнесу?
5. Які макроекономічні індикатори мають найбільший вплив на корпоративний та роздрібний сегменти бізнесу банків України?

## *Аудиторне обговорення викладеного матеріалу*

1. Назвіть пріоритетні напрями діяльності контролера банку в сфері стратегічного контролінгу.
2. Які макроекономічні показники доцільно проаналізувати контролеру в банку?
3. Які показники розвитку банківського сектору доречно дослідити контролеру в банку?
4. Поясніть, яким чином може здійснюватися оцінювання конкурентної позиції банку на регіональному ринку.
5. З яких питань контролер у сфері стратегічного контролінгу проводить економічні дослідження та аналіз?
6. Проілюструйте на прикладах, чим відрізняється бачення від місії банку.
7. Зазначте етапи та фази розроблення стратегічного плану розвитку банку.
8. Назвіть функціональні стратегії розвитку банку.
9. Визначте можливі коригуючі заходи щодо стратегічного плану розвитку банку.

## *Практикум до теми 4*

***Завдання 1***

Провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища банку, а також розробити стратегію його розвитку за такою схемою:

*Розділ 1. Аналіз зовнішнього середовища:* здійснити прогноз розвитку макроекономічної ситуації в Україні, банківського сектору, конкурентного середовища. До того ж залежно від специфіки банку, масштабів його діяльності та планів територіальної експансії до документа заносять інформацію щодо розвитку регіонів, в якому відображують основні тенденції та ключові параметри розвитку економіки країни на стратегічний період за можливими сценаріями (песимістичним,

оптимістичним, реалістичним). Показники розвитку макроекономічної ситуації прогнозуються з використанням офіційних джерел (Мінекономрозвитку, Міністерства фінансів України, НБУ тощо), прогнозів спеціалізованих інститутів та організацій, зокрема міжнародних, а також незалежних аналітиків.

В інформації про конкурентне середовище слід описати основних конкурентів банку за кожним видом діяльності – поточної та передбачуваної, а також фактори привабливості банку та його конкурентів, можливі варіанти їх розвитку.

Досліджуючи розвиток регіонів, зазвичай, позначають найбільш та найменш перспективні регіони для територіальної експансії банку. Для цього здійснюють оцінювання їх інвестиційної привабливості.

Варто зауважити, що під час дослідження макроекономічного середовища слід навести інформацію у концентрованому вигляді (коротко та змістовно), а детальний аналіз, методи, які при цьому використовують, та макромодель можуть бути винесені у спеціальні додатки до документа.

*Розділ 2. Аналіз внутрішнього середовища.*

Дані, наведені у цьому розділі, дають уявлення про поточний стан банку – його системи управління, основну політику, фінансовий стан. Зокрема, в ньому висвітлено клієнтські сегменти, які обслуговуються банком, продукти та послуги, діючі канали збуту (регіональна політика), основні активні та пасивні операції, капітал та динаміка фінансового результату, сильні та слабкі сторони у ключових сегментах бізнесу.

Фінансовий стан банку аналізують за сегментами бізнесу, параметрами ефективності активних операцій та операцій із залучення ресурсів, заходів щодо формування адекватної величини власних коштів, діяльності регіональних підрозділів банку (у разі їх наявності).

Аналізують також систему корпоративного управління та організаційно-функціональну структуру банку.

Аналіз внутрішнього середовища діяльності банку передбачає використання актуальної інформації, зокрема визначення змін, які мають бути враховані у короткостроковому періоді з початку розроблення стратегії.

*Розділ 3. SWOT-аналіз.*

У розділі розглядають сильні та слабкі сторони банку, його зовнішні можливості та передбачувані загрози. Ці відомості необхідні для визначення стратегічних перспектив розвитку.

SWOT-аналіз може базуватися на проведенні аналізу інформації, що міститься у різних рейтингових та аналітичних оцінках.

Результати SWOT-аналізу оформлюються у вигляді матриці й аналітичного обґрунтування щодо кожного з її параметрів. Матриця являє собою таблицю, в якій наведено перелік параметрів SWOT-аналізу, розташованих за ступенем значущості для банку.

*Розділ 4. Місія банку.*

Місія – призначення діяльності банку, його генеральна мета відповідно до статусу і місця в економіці. Сформульована місія має бути короткою та змістовною, зазвичай не більше одного абзацу. Інформацію можна отримати із сайту банку. Надати критичну оцінку визначеної банком його місії.

*Розділ 5. Бачення розвитку банку.*

Бачення – погляд власника банку про напрями його розвитку та підсумки діяльності на кінець стратегічного періоду. Може передбачати позиціонування банку в банківській системі, на ринку банківських продуктів і послуг, визначення та охоплення цільових клієнтських груп, регіонів та видів діяльності, використання технологій та передової практики управління.

*Розділ 6. Стратегічні цілі та завдання*

Цей розділ формується на основі розділів 4 і 5. Формулюючи цілі, необхідно мати на увазі, що вони повинні відповідати принципу SMART.

Стратегічні цілі бувають якісними (цілі у сфері досягнення банком певних позицій на ринку банківських продуктів та послуг, побудова систем управління банку, впровадження нових технологій, освоєння нових клієнтських сегментів, регіонів тощо) та кількісними (конкретні показники розвитку банку, які необхідно досягнути до кінця стратегічного періоду).

*Розділ 7. Сценарії розвитку банку*

Сценарії розробляють у вигляді матриці. Вона поєднує прогнози (сценарії) розвитку макросередовища, а також можливі напрями розвитку банку. На перетині рядків та стовпців матриці формують сценарії розвитку банку.

Для кожного сценарію повинна бути розроблена фінансова модель, у якій деталізують плани дій банку в умовах конкретного прогнозу розвитку макросередовища, зокрема це визначення та реалізація напрямів вкладень/залучення ресурсів, освоєння нових та (або) розвиток існуючих банківських продуктів та послуг, вдосконалення банківських та інформаційних технологій, територіальна експансія (розвиток філіалів), зміни в політиці формування капіталу – залучення інвестора (-ів) до банку, вдосконалення організації та систем управління банку. Перелік вхідних та вихідних показників фінансових моделей, які розраховано за різними сценаріями, повинен бути єдиним.

Ключовим аспектом моделювання є якість фінансової моделі, яке оцінюється можливістю побудови на її основі системи основних показників діяльності, що каскадують до рівня філіалу, департаменту, співробітника.

Вхідними параметрами фінансової моделі є, як зазначалося вище, макроекономічні показники на стратегічний період. Модель деталізують за видами бізнесу (роздрібного, корпо-

ративного та ін.), джерелами фондування, валютами, термінами залучення/погашення ресурсів. Кожна прогнозна цифра повинна мати обґрунтування та чіткий алгоритм розрахунку.

Для цілей стратегічного планування найбільш доступним інструментом є Microsoft Excel, який дає можливість охопити всі нюанси моделі.

Фінансова модель складається з переліку структурованих таблиць, взаємопов'язаних одна з одною та з макромоделлю. У ній обов'язково відображується інформація про цільові фінансові орієнтири банку до кінця стратегічного періоду (об'єми активів, кредитування, залучених коштів у вклади, кредитного портфеля, розмірів власних коштів тощо).

Портфелі банку у фінансовій моделі розподіляють за структурою, терміновістю, валютами, а також спрямуванням вкладень. Зокрема, кредитний портфель деталізується не тільки за клієнтськими сегментами (корпоративний і роздрібний), але й за конкретними продуктами: акредитиви, довгострокові інвестиційні вклади, короткострокові кредити, РЕПО; споживчі кредити, автокредити, кредитні картки, іпотека тощо, якщо моделюється роздрібний кредитний портфель. За кожним портфелем у рамках фінансової моделі будується прогнозний графік видач/погашень.

До розрахунку джерел фондування входять кошти клієнтів – юридичних та фізичних осіб з поділом на резидентів та нерезидентів, а також прогнозні ресурси, залучені із зовнішнього та внутрішнього фінансових ринків.

Варто зазначити, що чим детальніша фінансова модель, тим більш чутливою вона буде до можливих коригувань макромоделі та сценаріїв діяльності банку. Крім того, показники фінансової моделі повинні бути вивірені щодо відповідності всім вимогам НБУ до якості діяльності банків та їх фінансової стійкості.

Розроблені сценарії розвитку аналізують щодо можливості їх реалізації з мінімальними витратами для банку. На

основі результатів аналізу визначають (обирають) базовий сценарій розвитку, а також оптимістичний та песимістичний сценарії.

Слід зауважити, що в документі наводять результуючий опис сценаріїв розвитку банку та їх кількісний опис. Опис фінансової моделі, зазвичай, надають в окремому додатку до стратегії.

*Розділ 8. Бізнес-стратегія*

У бізнес-стратегії окреслюють:

- напрями розвитку активних операцій;
- напрями розвитку пасивних операцій (ресурсна політика);
- цільові клієнтські групи у стратегічному періоді (для корпоративного та роздрібного бізнесу);
- розвиток продуктового ряду (для корпоративного та роздрібного бізнесу);
- стратегію розвитку каналів збуту;
- стратегію розвитку точок продажу (мережа регіональних підрозділів);
- маркетингову та клієнтську політику;
- електронні канали збуту банківських продуктів;
- тощо.

Даний розділ повинен бути пов’язаний з параметрами фінансової моделі за базовим сценарієм розвитку банку та відображати зміни в його бізнесі, які необхідні для досягнення ключових фінансових показників і (або) стратегічних цілей у стратегічному періоді.

*Розділ 9. Стратегія розвитку окремих сегментів банківського бізнесу.* Цей розділ має узгоджуватися з розділом 8.

Ця стратегія описує зміни у майбутньому розвитку кожного сегмента на основі його детального аналізу.

У розд. 9, як і в усіх інших, не допускається опис заходів, які не відповідають стратегічним цілям банку, обраному сценарію розвитку, не враховують його специфіку або загальний контекст документа.

*Розділ 10. План реалізації стратегії розвитку банку.*

Повинен бути сформований детальний план-графік робіт, який буде враховуватися під час складання поточних і середньострокових фінансових планів (бюджетів) і переглядатися у разі істотних змін ринкових умов, що впливають на хід реалізації стратегії банку.

***Завдання 2***

*Кейс «Чинники впливу на створення та функціонування відділення банку»*

**Вихідні дані для виконання завдання**

Банк має ухвалити рішення про створення нового відділення. При цьому необхідно досягти оптимального співвідношення витрачених ресурсів і отриманих результатів.

Для обґрунтування доцільності створення відділення банку важливо:

- з'ясувати чинники, які будуть впливати на функціонування відділення банку в регіоні;
- виявити перспективи діяльності відділення у гострому конкурентному середовищі;
- на основі аналізу показників ефективності вже за існуючими відділеннями банку серед однорідних груп виявити потенційні можливості для створення нового відділення.

При розміщенні відділень банку необхідно моделювати поведінку клієнтів-споживачів банківських послуг, визначати торговельні зони та їх демографічні характеристики, проводити аналіз особливостей місця розташування.

**Питання до кейсу:**

1. Встановити, які чинники слід враховувати під час вибору місця розташування відділення банку.
2. Визначити, які фактори варто досліджувати під час моделювання поведінки клієнтів у процесі обґрунтування доцільності створення відділення банку.
3. Зазначити, які індикатори варто аналізувати у процесі прийняття рішення про доречність відкриття нового відділення.
4. Зазначити, яким чином визначати середню здатність залучення клієнтів відділенням.

***Завдання 3***

*Кейс «Обґрунтування доцільності відкриття відділення банку»*

**Вихідні дані для виконання завдання**

У межах загальної географічної стратегії банк планує розширити мережу своїх відділень у Черкаській області. Для закріплення банку в цьому регіоні насамперед передбачено відкриття ще нового відділення у м. Сміла.

Нове відділення банку в м. Сміла буде розташовано у орендованому приміщенні центральної частини міста і створено за типом сучасної універсальної банківської установи з обслуговування юридичних і фізичних осіб. У відділенні клієнти можуть отримати повний перелік банківських продуктів і послуг. Зокрема, відділення може запропонувати юридичним особам пакет банківських послуг із розрахунково-касового обслуговування, розміщення коштів на депозитні рахунки, валютні операції, послуги з кредитування.

Фізичним особам відділення запропонує широкий спектр депозитних внесків, різні програми кредитування, зокрема кредитування придбання житла, автомобіля, споживче кредитування. У відділенні також можна буде оформити пластикову картку, сплатити комунальні послуги, скористатися сучасними

видами банківських переказів. Відділення буде оснащено сучасним банківським устаткуванням і засобами зв'язку, які дадуть змогу оперативно здійснювати всі фінансові операції.

Початок робіт з відкриття відділення – 1 лютого поточного року, закінчення – 2 червня поточного року. План робіт та перелік статей бюджету наведено в табл. 4.1–4.2.

*Таблиця 4.1*

**План робіт зі створення нового відділення банку**

| Заходи | Термін виконання |
|---|---|
| Придбання приміщення (трикімнатної квартири) | |
| Ремонт приміщення | |
| Купівля та установка устаткування, комунікацій | |
| Пошук і підготовка персоналу | |
| Підготовка відділення до роботи | |
| Підготовка урочистого відкриття відділення | |
| Проведення інформаційної кампанії | |

*Таблиця 4.2*

**Бюджет нового відділення банку**

| Заходи | Бюджет, грн |
|---|---|
| Придбання приміщення (трикімнатної квартири) | |
| Ремонт приміщення | |
| Купівля та установка устаткування, комунікацій | |
| Пошук і підготовка персоналу | |
| Витрати на проведення заходів стосовно відкриття відділення | |
| Усього витрати на відкриття відділення | |
| Витрати на заробітну плату персоналу | |
| Оплата комунальних послуг і послуг зв'язку, сигналізація | |
| Оплата інкасації готівки | |
| Усього витрати на забезпечення поточної діяльності | |

**Завдання до кейсу:**

1. Визначити потенціал розширення роздрібної мережі банку в Черкаській області. На основі яких показників (показника) ви зробили цей висновок? Визначити потенційних стратегічно важливих клієнтів для банку в м. Смілі, а також їх суміжників.

2. Провести аналіз кількості філій різних банків у Черкаській області та м. Смілі.

3. Розрахувати кількість відділень на одного жителя м. Сміли та порівняти з аналогічними даними по інших містах України з огляду на приблизну чисельність жителів.

4. Встановити присутність банків-конкурентів у досліджуваному регіоні, визначити їх слабкі та сильні сторони.

5. Визначити організаційну структуру відділення банку та чисельність його персоналу.

6. Встановити графік виконання робіт щодо створення нового відділення банку (заповнити табл. 4.1).

7. Скласти кошторис витрат на створення нового відділення банку (заповнити табл. 4. 2).

8. Розрахувати термін окупності за даним проєктом.

9. Визначити, які вигоди отримає банк, реалізувавши проєкт щодо відкриття нового відділення.

10. Запропонувати банку альтернативні варіанти щодо формування нового покоління регіональних установ та точок продажу банківських продуктів з урахуванням сучасних тенденцій.

***Завдання 4***

Провести критичний аналіз місії регіонального банку.

**Вихідні дані для виконання завдання**

Місію регіонального банку було надано в такій редакції: «Ми прагнемо стати найбільшим, найкращим банком у регіоні. Саме тому пріоритетом нашої діяльності є високий рівень якості обслуговування клієнтів, надання їм широкого спектра

сучасних банківських послуг. Банк неухильно дотримується гасла: «Клієнт – в центрі уваги!». Ми вважаємо, що клієнти – наше найбільше надбання, і робимо все можливе, щоб задовольнити їхні потреби. Ми сподіваємось, що ви, відвідавши наш банк, оціните переваги індивідуального підходу до клієнтів та високий сервіс обслуговування».

***Завдання 5***

Провести критичний аналіз місії банку.

**Вихідні дані для виконання завдання**

Місію банку було надано в такій редакції: «Ми пропонуємо різноманітні сучасні фінансові інструменти, що допомагають організаціям досягти комерційного успіху, а людям – підвищити рівень добробуту. В основу нашої роботи покладено якість та фірмовий стиль обслуговування, партнерські відносини з клієнтами, надання послуг, що своєчасно відповідають потребам ринку. Наша ціль – бути системним універсальним банком, що динамічно розвивається. Ми маємо на меті посилити свої позиції в групі лідерів фінансового ринку України, збільшити ринкову вартість банку та доходи його персоналу».

***Завдання 6***

Відповідно до бачення, місії та мети визначити головні напрями стратегічного розвитку та стратегічні завдання банку.

**Вихідні дані для виконання завдання**

Банк «Гіпотетичний» в Концепції стратегічного розвитку визначив основні стратегічні положення діяльності банку:

*Бачення банку* – універсальна банківська установа, яка зорієнтована на якісне обслуговування населення.

*Місія банку* – якісне обслуговування населення та задоволення потреб клієнтів, надання фізичним і юридичним особам широкого спектра сучасних банківських послуг високої якості та надійності, забезпечення фінансової стійкості функціонування банку, збереження вкладів населення та їх інвестування в реальний сектор економіки України, підвищення іміджу та конкурентоспроможності банку, зміцнення добробуту засновників.

*Стратегічна мета* – входження до групи найбільших банків України.

***Завдання 7***

Конкретизувати заходи, які доцільно здійснити банку для досягнення цілей, що зазначені в п. 3–7.

**Вихідні дані для виконання завдання:**

Для досягнення стратегічних цілей банк «Гіпотетичний» вирішив внести такі зміни:

1. Здійснити поетапну реструктуризацію головного офісу та філійної мережі банку шляхом:

- виділення трьох основних бізнес-напрямів – корпоративного, індивідуального та фінансово-інституційного, а також визначення напрямів функціональної підтримки;
- оптимізації чисельності персоналу;
- скорочення рівнів ухвалення рішень.

2. Модифікувати управлінську систему банку, в межах якої:

- розробити положення про організаційну структуру банку;
- розробити положення про фінансову структуру банку;
- обновити положення про бюджет;
- змінити систему бізнес-планування;
- розвивати систему мотивації, орієнтовану на оцінювання роботи окремого співробітника, бізнес-напрямів та банку загалом;
- створити ефективну систему управління витратами;

- ввести маркетингові підрозділи до складу бізнес-напрямів;
- придбати та впровадити автоматизовану банківську систему, що базується на сучасних прогресивних технологіях та адаптовану до стратегічних пріоритетів розвитку банку;
- на базі централізованого сховища даних створити багаторівневу систему управлінського обліку та комплексну систему автоматизації управління.

3. Розробити та впровадити ефективну кадрову стратегію. Підвищити результативність управління кадровими ресурсами банку.

4. Ухвалити програму цілеспрямованої зміни корпоративної культури банку та формування його фірмового стилю.

5. Зосередитись на наданні послуг підприємствам торгівлі, легкої та харчової промисловості, аграрного сектору та фізичним особам.

6. Активізувати розроблення та впровадження нових, сучасних форм банківських послуг.

7. Досягти повноцінного використання переваг власного процесингового центру та активізувати розвиток карткового бізнесу.

***Завдання 8***

Визначити, в чому, на ваш погляд, полягає оригінальність трактування мети, цінностей та цілей нижченаведеного банку. Пояснити, у зв'язку з чим змінилися останнім часом підходи зарубіжних банків до визначення мети та цінностей їхньої діяльності.

## Вихідні дані для виконання завдання

Nordea – провідний універсальний банк Північної Європи сформулював мету, цінності та цілі у такій редакції.

*Наша мета:* «Разом ми ведемо за собою, втілюючи мрії та повсякденні прагнення в ім'я великого блага».

*Наші цінності.* «Наші цінності відображені в нашій культурі – культурі, в якій фахівці співпрацюють у рамках усієї організації, відчувають справжнє почуття відповідальності за свою роботу та мають сміливість висловлювати свою думку та кидати виклик один одному. Наші цінності визначають нашу культуру, як ми працюємо і як приймаємо рішення».

*Цілі:* «Зростаємо і вчимося. Наш успіх залежить від висококомпетентних команд, захоплених обслуговуванням клієнтів та створенням чудових вражень для них. Ми хочемо, щоб у всіх наших співробітників були рівні можливості зростати і ставати кращими у своїй справі. Саме тому ми створили культуру, яка дає їм можливість зростати та навчатися. Сила змін. Ми визнаємо, що на нас покладено відповідальність за те, щоб допомогти нашим клієнтам та суспільству перейти до стійкого майбутнього. Ми підтримуємо наших клієнтів у їхньому переході, допомагаючи їм зробити вибір на користь сталого розвитку. Ми також є активним учасником ринку та стимулюємо зміни за допомогою наших кредитних та інвестиційних рішень. Участь у житті суспільства. Ми знаємо, що люди з добрими фінансовими навичками отримують більше від життя. Саме тому ми взаємодіємо з місцевими спільнотами, підтримуючи розвиток фінансових навичок та підприємництва. Різноманітність та залученість. Ми хочемо зробити свій внесок у розвиток суспільства, в якому різноманітність розглядається як сильна сторона і всі мають рівні права та можливості. Щодня ми прагнемо бути різноманітним та інклюзивним робочим місцем».

*Джерело: https://www.nordea.com/en/about-us/who-are-we/our-purpose-and-values*

***Завдання 9***

Чи вважаєте ви за доцільне саме в місії акцентувати увагу на умовах жорсткого локдауну. Обґрунтуйте вашу відповідь.

**Вихідні дані для виконання завдання**

У процесі формулювання місії останнім часом окремі банки наголошують на дотриманні ними високих стандартів сервісу, безумовній допомозі клієнтам у вирішенні фінансових питань, навіть в умовах жорсткого локдауну.

***Завдання 10***

Визначити, для якого типу банку сформульовані місія та бачення. На основі місії та бачення сформулювати стратегічні цілі та пріоритети діяльності банку. Провести SWOT-аналіз діяльності цього банку.

**Вихідні дані для виконання завдання**

*Місія:* «Сприяти зростанню економічного потенціалу України, підвищенню конкурентоспроможності економіки, участі країни у міжнародних інтеграційних процесах. Орієнтованість на потреби клієнтів і високу якість послуг».

*Бачення:* «Розбудова сучасного банку європейського зразка, орієнтованого на обслуговування зовнішньої економічної діяльності держави».

***Завдання 11***

На ваш розгляд запропоновано здійснити порівняння місії, бачення та цінностей різних банків. Які принципові відмінності ви помітили у наведених нижче визначеннях місії, бачення та цінностей вітчизняних та зарубіжних банків.

**Вихідні дані для виконання завдання**

**Bank Millennium – польський банк**

*Місія*: «Наша місія полягає у створенні цінності для клієнтів, пропонуючи фінансові продукти та послуги високої якості,

дотримуючись жорстких стандартів поведінки та корпоративної відповідальності та сприяючи стабільному й ефективному зростанню, щоб забезпечити акціонерам стабільне зростання вартості їхнього капіталу».

*Бачення*: «Ми є частиною фінансової групи з транснаціональною ідентичністю, діяльність якої зосереджена на створенні вартості в основних сферах бізнесу на ринках з відмінними профілями, заснованими на відмінній якості та інноваціях у створенні та поширенні фінансових продуктів і послуг».

*Цінності:* «***Надійність:*** Банк повинен дотримуватися високих етичних стандартів і нести відповідальність за свої дії».

***Відкритість для клієнтів***: задоволення очікувань і потреб клієнтів. ***Етика та відповідальність***: у дії. ***Досконалість***: висока якість пропонованих послуг. **Інноваційність**: прагнення до пошуку нових рішень щодо обслуговування клієнтів та фінансового ринку. ***Повага до зацікавлених сторін*.**

*Джерело: (https://raportcsr.bankmillennium.pl/en/responsible-management/bank-millennium/management-system/standards-applied-bank/mission-vision-and-v.html)*

## АТ «Банк Південний»

*Місія*: «Ми створюємо фінансові можливості для розвитку бізнесу, поліпшення якості життя наших клієнтів та їхніх сімей».

*Бачення*: «Універсальний український банк – лідер фінансових рішень, що розуміє потреби клієнтів та пропонує прості та надійні продукти».

*Цінності. Фокус на потреби клієнтів*: «Головний принцип усіх продуктів та послуг банку – поєднання максимальної вигоди для клієнта з простотою сервісів. Ми завжди йдемо назустріч побажанням клієнтів, враховуємо їхню думку в своїй роботі та постійно вдосконалюємо наші продукти та послуги».

*Порядність*: «Ми надаємо повну, достовірну та своєчасну інформацію про наші продукти та послуги, дотримуємося

домовленості та завжди діємо в інтересах клієнта. Ми довіряємо один одному та відкрито обговорюємо будь-які робочі питання. *Ініціативність.* Ми відкрито обговорюємо нові ідеї та використовуємо будь-які можливості для їх реалізації. Завжди вітаємо нестандартні рішення, не боїмося виходити за встановлені межі. Ми є ініціатором ділового спілкування з клієнтами, аргументовано переконуємо, надихаємо, приймаємо нові виклики. *Прагнення до розвитку.* Для нас будь-які зміни – це нові можливості. Ми ставимо перед собою сміливі цілі, впевнено їх досягаємо і не боїмося робити помилки. Ми підтримуємо прагнення досконалості наших працівників та створюємо найбільш сприятливі умови для досягнення спільних цілей. *Команда.* Наша команда – наш головний актив, тому ми всебічно розвиваємо можливості наших працівників і віримо в їхній професіоналізм. Для нас успіх – перемога всієї команди, тому ми робимо все для того, щоб кожен працівник відчув себе її частиною».

*Джерело: https://bank.com.ua/mission*

## Умовний банк

*Місія:* «Ми допомагаємо людям втілювати їхні плани, створюючи найкращі фінансові рішення. Ми є командою професіоналів, які працюють для наших клієнтів і всієї країни».

*Бачення:* «Універсальна фінансова група, що динамічно і стійко зростає, має бути для своїх клієнтів фінансовим партнером першого вибору, забезпечуючи їх потреби найбільш зручними і сучасними способами».

*Цінності. Цінуємо клієнта:* «Ми потреби клієнта ставимо в основу. Ми довіряємо клієнту і прагнемо заслужити його довіру. Ми слухаємо та чуємо клієнта. *Працюємо в команді:* Ми поважаємо та довіряємо один одному. Ми підтримуємо один одного та допомагаємо колегам зростати. Ми досягаємо спільних цілей. *Відповідаємо за результат:* Ми орієнтовані на результат, а не на процес. Кожен із нас відповідає за свій

внесок у досягнення спільних цілей. Ми відкрито говоримо про успіхи та невдачі. *Виявляємо ініціативу:* Ми ставимося до справи небайдуже. Ми займаємо проактивну позицію під час виконання спільних завдань. *Вдосконалюємося постійно:* Ми відкриті до змін. Ми починаємо зміни з себе. Ми не боїмося експериментувати».

***Довідково.***

У зарубіжних та деяких вітчизняних банках наголошується, що їх стратегія скерована на створення сталих змін та міцних засад економічного, соціального та екологічного розвитку країни.

Визначаючи цінності, зазвичай, банки акцентують, що зорієнтовані на: клієнта, підтримку командного духу, професійну компетентність, етичність та прозорість поведінки, динамічність та інноваційність розвитку, стабільність діяльності. Окремі банки водночас із цінностями формують принципи діяльності, до яких віднесено: прозорість (чесність та відповідальність дотримання існуючих правил та професійної етики), клієнтоорієнтованість, рівність, відповідальність тощо. Однак є випадки, коли одні банки схожі або ідентичні положення називають цінностями, а інші – принципами.

Цінності банки формулюють як у стислому форматі компас, так і розширеному.

Орієнтири, які допомагають банку ухвалювати правильні рішення у будь-яких ситуаціях:

Серед основних *стратегічних цілей* банку можна зазначити такі:

*Збереження якості активів на високому рівні*. У поточних умовах банк приділяє особливу увагу якості кредитного портфеля. З метою збереження якості кредитного портфеля банк і надалі планує концентрувати свою увагу на вже добре вивчених секторах економіки, таких як торгівля. У частині роздрібного кредитування банк має консервативний підхід до

оцінювання ризику і максимально концентрується на кредитуванні низькоризикових сегментів: клієнтів банку, співробітників корпоративних клієнтів і партнерів банку, а також клієнтів з позитивною кредитною історією. При цьому висока якість портфеля досягається не тільки шляхом надання кредитів у цільових сегментах, але і через добре вибудувану систему роботи із простроченою заборгованістю.

*Підтримка стійких темпів зростання*. Банк планує залишитися серед п'яти найбільших приватних банків за допомогою: концентрації на збалансованому і диверсифікованому плані зростання, з акцентом на корпоративний сегмент при збереженні частки роздрібного бізнесу на поточному рівні, а також висококонкурентним завдяки вже сталим тісним відносинам із корпоративними клієнтами; ефективному використанню внутрішніх і зовнішніх ресурсів для залучення роздрібних клієнтів; удосконалення продуктів і підвищення якості обслуговування.

*Контроль за витратами.* За показником співвідношення операційних витрат до операційного прибутку банк є одним із найефективніших на національному ринку. Банк планує зберігати операційну ефективність на високому рівні завдяки оптимізації операційних витрат і нарощуванню операційних доходів, а також подальшому розвитку систем управління і контролю.

*Максимізація виручки.* Банк максимізує свою виручку шляхом перехресних продажів і збільшення ефективності існуючих каналів продажів, а також через перехід на віддалені канали обслуговування клієнтів. Техніка перехресних продажів дозволяє збільшувати частку процентних доходів, отриманих від роздрібних клієнтів банку, зберігаючи при цьому якість роздрібного портфеля на високому рівні. Водночас із процентними доходами банк також планує поступово збільшувати роздрібну складову в структурі комісійних доходів. Усе це в довгостроковій перспективі дозволить банку мати більш збалансовану структуру доходів і бути більш гнучким у мінливому економічному середовищі.

*Забезпечення прозорості та дотримання стандартів корпоративного управління на рівні лідерів ринку*. Банк на постійній основі проводить роботу із вдосконалення системи корпоративного управління з урахуванням провідних вітчизняних і світових практик. Цей процес розпочався до світової фінансової кризи і нині продовжує свій розвиток при значній підтримці міжнародних міноритарних акціонерів.

*Залучення і утримання топ-менеджерів і співробітників.* Однією із ключових бізнес-цілей банку є утримання лідируючих позицій серед вітчизняних фінансових інститутів за масштабом бізнесу, якості та різноманітності послуг, що надаються, а також фінансової стійкості. Для досягнення цієї мети важливим завданням банківської стратегії є створення системи з утримання топ-менеджменту і співробітників банку відповідно до стандартів індустрії. Банк планує залишатися орієнтованим на підвищення і навчання персоналу банку, а не на залучення працівників з інших організацій. Проте в разі потреби банк буде залучати зовнішні трудові ресурси, що володіють необхідними знаннями та вміннями, потрібними для посилення управлінської команди на всіх рівнях.

*Бренд банку*. Для посилення конкурентних позицій банку в сфері роздрібного і корпоративного кредитування необхідно приділити увагу бренду. Позиціонування бренду банку буде ґрунтуватися на якості послуг, що надаються (швидкість, зручність для клієнтів), а не тільки на встановлених цінах. Для того, щоб бути успішним, банку необхідно посилити впізнаваність бренду, як мінімум, удвічі впродовж найближчих 3–5 років, що потребує додаткових ресурсів від банку.

# Тема 5

# УПРАВЛІННЯ ПЛАНОВИМ БАЛАНСОМ У СИСТЕМІ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ В БАНКУ

*5.1. Сутність, завдання, сфера та об'єкти оперативного контролінгу в банку.*
*5.2. Поняття економічного планового балансу банку, його види та фактори впливу.*
*5.3. Управління плановим балансом банку.*

📖 ***Список рекомендованих джерел***
*Основний: 1, с. 160–176; 226–242.*
*Додатковий: 9; 25.*
*Інтернет-ресурси: 1–11.*

***Мінілексикон:***
*оперативний контролінг, плановий баланс, прибутковість капіталу, прибутковість активів, економічний капітал, маржа; скорегована на ризик рентабельність капіталу; рентабельність капіталу скорегована на ризик; економічна додана вартість (EBA), акціонерна додана вартість (SVA), баланс ліквідності, баланс чутливості, процентний баланс, управління балансом банку*



## 5.1. Сутність, завдання, сфера та об'єкти оперативного контролінгу в банку

**Оперативний контролінг**

координує процеси тактичного та оперативного планування, аналізу та контролю із урахуванням їхнього інформаційного, методичного та іншого сервісного забезпечення

***Основна мета оперативного контролінгу***

оцінювання поточної діяльності банку у площині «прибуток–ризик» або «витрати – прибуток» та надання релевантної інформації менеджменту для прийняття тактичних та оперативних управлінських рішень

***Оперативний контролінг виконує широкий спектр завдань, основними з яких є:***

- управління плановим балансом;
- управління бюджетом;
- інформаційна підтримка тактичного та оперативного менеджменту;
- формування методики тактичного й оперативного планування;
- координація процесів розроблення тактичних і оперативних планів та їх обґрунтування;
- розроблення системи контролю за досягненням тактичних та оперативних планів;
- визначення стандартних виробничих витрат на проведення типових банківських операцій;

- здійснення розрахунку стандартних витрат на покриття можливих збитків за кредитними операціями;
- виявлення відхилень фактичних витрат від стандартних на проведення типових банківських операцій;
- порівняння фактичної дохідності калькуляційних одиниць з плановою;
- проведення аналізу адміністративних витрат;
- організація і загальна координація роботи з підготовки пропозицій і прогнозів для КУАП про зміст політики у сфері керування активами і пасивами банку;
- проведення періодичного аналізу адекватності системи управлінського обліку і контролю планам розвитку банку;
- прогноз фінансового стану банку і розроблення пропозицій щодо його поліпшення.

**Характерні риси оперативного контролінгу в банку**

- орієнтація на поточну ситуацію;
- прив'язка до конкретного часового періоду;
- орієнтація переважно на кількісні параметри банківської діяльності;
- високий рівень конкретизації цілей, показників та заходів, які забезпечують їх досягнення, в результаті чого спрощується контроль за досягненням контрольованих величин, передбачених у відповідних планах

**Складові (сфери) оперативного контролінгу в банку:**

- ризик-контролінг
- управління бюджетом банку
- управління структурою планового балансу банку

**Об'єкти оперативного контролінгу в банку**

- банківська маржа;
- маржинальний прибуток;
- прибутковість капіталу та активів;
- рентабельність з урахуванням ризиків;
- додана вартість тощо.

**Ключові фінансові показники діяльності банку:**

1. Додана вартість;
2. Прибутковість капіталу (ROE);
3. Прибутковість активів (ROA);
4. Економічний капітал;
5. Процентна маржа;
6. RAROC (скорегована на ризик рентабельність капіталу);
7. RORAC (рентабельність капіталу, скоригована на ризик);
8. RARORAC (скоригована на ризик рентабельність капіталу, розрахованого з урахуванням ризиків)

**EVA**

Додана вартість з'являється в банку за умови отримання прибутковості в більшому розмірі, ніж прибутковість акціонерного капіталу, яка визначається на підставі альтернативних вкладень акціонерів із рівнозначним рівнем ризику

Варіанти розрахунку EVA

Перший – це добуток сумарних активів і різниці між прибутковістю активів та середньозваженою вартістю усіх залучених ресурсів

Другий – добуток капіталу і різниці між прибутковістю капіталу та його вартістю

## Сфера практичного використання EVA для:

- оцінювання результативності КО;
- матеріального стимулювання менеджерів та прийняття рішень стосовно напрямів розподілу капіталу всередині банку;
- порівняння різних інвестиційних проєктів та вибору найбільш ефективних з них;
- порівняння роботи банку з іншими банками.

**Переваги та недоліки застосування EVA**

| Переваги | Недоліки |
|---|---|
| • простота розрахунку;<br>• зручність оцінювання ефективності поточної діяльності банку і його калькуляційних одиниць | • показник є малопридатним для стратегічного планування |

**SVA** – це нинішня вартість компанії чи банку, яка визначається на основі дисконтування чистих майбутніх грошових потоків.
Вимірює не тільки дохідність, але й ризикованість операцій та діяльності бізнес-підрозділів банку, а також визначаються майбутні дисконтовані грошові потоки

**Розрахунок SVA**

$$SVA = P - BC,$$

де P – сукупна приведена вартість акціонерного капіталу, яка отримана методом дисконтування грошового потоку;
BC – балансова вартість акціонерного капіталу.

## *Інформаційна база для розрахунку* **SVA**

- плановий баланс;
- бюджет;
- план руху грошових потоків;
- процентні ставки за альтернативними вкладеннями акціонерного капіталу.

**Сфера практичного використання SVA**

*важливий цільовий індикатор* у процесі стратегічного планування, моделювання діяльності банку, а також для мотивації спеціалістів

*є інформаційною базою для:*

– порівняння різних стратегій розвитку банку і вибору найбільш прийнятної з них;
– встановлення обґрунтованих цін на кредитні послуги, до складу яких входить премія за ризик;
– управління вартістю банку

## 5.2. Поняття економічного планового балансу банку, його види та фактори впливу

**Економічний плановий баланс**

групування статей активів і пасивів за певними ознаками:
- термінами;
- впливом на дохід (робочі активи і робочі пасиви);
- рівнем ліквідності (ліквідні та неліквідні активи, стійкі та нестійкі пасиви);
- ступенем чутливості до зміни процентних ставок (чутливі активи та чутливі пасиви) тощо

**Види балансів в банку**

Баланс ліквідності – для аналізу ліквідності

Баланс чутливості – для аналізу рівня процентного ризику

Процентний баланс – для аналізу факторів, які вплинули на величину процентного доходу

***Різниця між бухгалтерським та економічним балансом***

| Бухгалтерський баланс | Економічний баланс |
|---|---|
| Базується на даних бухгалтерського обліку | Базується на даних бухгалтерського та управлінського обліку, розрахунках планових величин балансових позицій |
| Побудований шляхом групування статей в порядку зниження ліквідності активів та зменшення рівня вимог до пасивів | Побудований за термінами, впливом на дохід, рівнем ліквідності, ступенем чутливості до зміни процентних ставок |
| Має чітко визначений формат | Має довільну форму |

*Структура балансу банку перебуває під впливом таких чинників:*

- стану банківського ринку;
- законодавства, що регулює діяльність банку;
- спеціалізації банку

## 5.3. Управління плановим балансом банку

Управління структурою планового балансу банку має здійснюватися на колегіальній основі

*Моделювання структури балансу банку* — здійснюється — *з позиції «дохід – ризик»*

***Моделювання структури балансу банку забезпечує:***

- розрахунок показників поточного та майбутнього балансу банку;
- оцінювання привабливості окремих балансових позицій;
- синтез (формування) управлінських рішень;
- оцінювання ефективності прийнятого управлінського рішення.

***Синтез управлінських рішень***

***Полягає у визначенні такої структури балансу, за якої:***

- досягається максимум (мінімум) обраного показника ефективності;
- дотримується заданий рівень стійкості (ліміти ризику);
- забезпечується прийнятний рівень прибутковості

**Рекомендовані значення при моделюванні структури балансу**

| Показник | Рекомендоване значення, % |
|---|---|
| Показник структури залучених коштів (зобов'язання до запитання до обсягу залучених коштів) | не більше 30 |
| Показник залежності від міжбанківського ринку (різниця між залученими та розміщеними МБК (депозитів) до залучених коштів) | не більше 18 |
| Показник структури витрат (адміністративно-управлінські витрати до чистих операційних доходів) | не більше 60 |
| Показник ЧПМ* (ЧПД до середньої величини активів) | не менше 3 |
| Показник рентабельності активів | не менше 1,5 |
| Показник рентабельності капіталу | не менше 15 |

*ЧПМ – чиста процентна маржа.

**Етапи моделювання структури балансу банку**

| | |
|---|---|
| **1-й етап** | вибір системи показників, які характеризують рівень банківських ризиків і прибутковості, та здійснення їх класифікації |
| **2-й етап** | встановлення допустимих значень по показниках та причинно-наслідкових зв'язків між ними |
| **3-й етап** | визначення алгоритму та джерел отримання інформації для розрахунку показників |
| **4-й етап** | діагностика структури балансу банку за допомогою порівняння показників, які можуть використовуватися для оцінювання ризикової позиції та рентабельності |
| **5-й етап** | встановлення нормативних значень структури планового балансу для обмеження рівня ризиків по балансових позиціях |
| **6-й етап** | оптимізація структури планового балансу шляхом розв'язання задач лінійного програмування |

| | |
|---|---|
| ***Значущість моделювання структури балансу банку*** | На основі балансу та прогнозованих характеристик угод можна здійснити розрахунок показників майбутнього стану банку |

## Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність показників EVA та SVA.
2. Вивчіть алгоритм розрахунку показників, які використовують у системі оперативного контролінгу в банку.
3. Зазначте основні фактори впливу на плановий баланс банку.
4. Розгляньте етапи моделювання планової структури балансу в банку та розкрийте їх зміст.

## Завдання на логічне мислення

1. Які управлінські рішення можна прийняти за результатами розрахунку EVA та SVA?
2. Чи обов'язково управління плановою структурою балансу в банку має здійснюватися на колегіальній основі?
3. Визначте, який із показників (EVA чи SVA) розраховують американські, західноєвропейські банки. Обґрунтуйте свою відповідь.
4. Вкажіть, яким чином стан банківського ринку, спеціалізація банків та законодавство, що регулює їхню діяльність, впливає на структуру балансів. Наведіть приклади із вітчизняної та зарубіжної банківської практики.

## Аудиторне обговорення викладеного матеріалу

1. Визначте завдання оперативного контролінгу банку.
2. Наведіть визначення планового балансу банку.
3. Назвіть відмітні риси економічного та бухгалтерського балансу.
4. Назвіть основні види балансів у банку та розкрийте їх призначення.
5. Окресліть спектр управлінських рішень за результатами моделювання планової структури балансу в банку.

# *Практикум до теми 5*

***Завдання 1***

Прокоментувати твердження.

## Вихідні дані для виконання завдання

З приводу стратегічного планування в банку голова правління та одночасно спостережної ради найбільшої британської банківської групи Lloyds TSB Браян Пітман (Sr Brian Pitman) в одному з інтерв'ю зазначав: «однією з найбільших переваг доданої вартості як мети управління є те, ще вона потребує постійного вдосконалення. Немає часу, щоб лише насолоджуватися своїми досягненнями. Цей засіб виміру зовсім очевидний, і від нього ніде сховатися. Постановка амбіційних цілей змушує глибше шукати креативні рішення і постійно ставити питання, як же потрібно вести бізнес. Мета полягає у тому, щоб перемогти, а не лише поліпшувати».

*Джерело: URL: www.cimaglobal.com.*

***Завдання 2***

Доповнити перелік вищенаведених управлінських рішень.

## Вихідні дані для виконання завдання

Менеджер, що орієнтується на додану вартість у довгостроковій перспективі, схильний до вибору прогресивних рішень:

- запровадження новітніх інформаційних технологій;
- розроблення та впровадження інновацій;
- оптимізація та автоматизація внутрішніх процесів.

***Завдання 3***

Проаналізувати завдання оперативного фінансового контролінгу. Які завдання, на вашу думку, доцільно видалити, а які додати?

**Вихідні дані для виконання завдання**

Завдання оперативного контролінгу в банку:

- розроблення системи оперативних показників;
- аналіз всієї сукупності підконтрольних показників відповідно до встановлених поточних цілей;
- порівняння планових або нормативних показників з фактичними з метою виявлення причин, винуватців та наслідків відхилень;
- аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів;
- нормування витрат;
- здійснення розрахунків величини ризику з погляду виміру загального обсягу ризику та доцільності прийняття банком ризику;
- координація процесу планування бюджету та планового балансу (тактичне й оперативне планування);
- розроблення планового балансу та бюджету;
- виявлення основних сильних та слабких місць, можливостей та загроз банку (SWOT-аналіз) і проведення корегування бюджетів;
- організація контролю за виконанням оперативних планів;
- визначення «вузьких» місць у тактичному управлінні.

***Завдання 4***

На основі даних, опублікованих у наукових джерелах, та власних міркувань скласти прогноз макроекономічних показників в Україні на майбутні три роки та визначити їх можливий вплив на прогнозний баланс досліджуваного банку. Заповніть наведену нижче таблицю.

## Вихідні дані для виконання завдання

Макет прогнозу макроекономічних показників в Україні

| Назва орієнтира | Одиниці виміру | 1-й рік | 2-й рік | 3-й рік |
|---|---|---|---|---|
| Номінальний ВВП | грн млн | | | |
| Реальний ВВП | % | | | |
| Реальне споживання | грн млн | | | |
| Валові інвестиції | грн млн | | | |
| Експорт | грн млн | | | |
| Імпорт | грн млн | | | |
| Торговельний баланс | млн USD | | | |
| Бюджет | % від ВВП | | | |
| Грошова база | % | | | |
| М3 | % | | | |
| М3 | грн млн | | | |
| Облікова ставка | % | | | |
| Обмінний курс USD/EUR | середній | | | |
| Обмінний курс UAH/USD | середній | | | |
| Обмінний курс UAH/EUR | середній | | | |
| **Процентні ставки по депозитах** | **%** | | | |
| – корпоративні клієнти | % | | | |
| – фізичні особи | % | | | |
| Процентні ставки по кредитах | % | | | |
| – корпоративні клієнти | % | | | |
| – фізичні особи | % | | | |
| Обсяг депозитів | грн млн | | | |
| Обсяг депозитів | % від ВВП | | | |
| Обсяг кредитів | грн млн | | | |
| Обсяг кредитів | % від ВВП | | | |
| Загальні активи в банківській системі | грн млн | | | |
| Власний капітал у банківській системі | грн млн | | | |
| М3/ВВП | | | | |
| Загальні активи/ВВП | | | | |
| Власний капітал/Загальні активи | | | | |
| Обсяг кредитів/Обсяг активів | | | | |
| Кредити фізичним особам/ВВП | | | | |
| Кредити фізичним особам | грн млн | | | |

***Завдання 5***

Довести твердження.

**Вихідні дані для виконання завдання**

На відміну від показників доходу на акцію, прибутковості (рентабельності) активів та капіталу показник економічної доданої вартості надає більше інформації менеджерам банку для прийняття управлінських рішень.

***Завдання 6***

Обґрунтувати, чому для банків, на відміну від виробничих підприємств, більш прийнятним є розрахунок показника економічної доданої вартості за другим підходом, ніж за першим.

**Вихідні дані для виконання завдання**

Відповідно до першого підходу економічна додана вартість визначається як добуток сумарних активів і різниці між прибутковістю активів та середньозваженою вартістю усіх залучених ресурсів, відповідно до другого підходу – добуток капіталу і різниці між прибутковістю капіталу та його вартістю.

***Завдання 7***

Визначити показник RORAC для одного із сегментів банківського бізнесу.

**Вихідні дані для виконання завдання**

процентний дохід – 1100 тис. грн;
комісійний дохід – 1000 тис. грн;
премія за ризик – 700 тис. грн;
операційні витрати – 500 тис. грн;
ризиковий (економічний капітал) – 3000 тис. грн.

***Завдання 8***

Визначити чистий результат та економічну додану вартість для одного із сегментів банківського бізнесу.

**Вихідні дані для виконання завдання**

валовий прибуток – 2500 тис. грн;
очікувані втрати – 600 тис. грн;
операційні витрати – 500 тис. грн;
вартість власного капіталу – 500 тис. грн.

***Завдання 9***

Провести розрахунок вартості власного капіталу та EVA по банку «Гіпотетичний» за три останні роки його функціонування та зробити відповідні висновки.

**Вихідні дані для виконання завдання**

| № п/п | Показник | Перший рік | Другий рік | Третій рік |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Прибуток після оподаткування, тис. грн | 54876 | 91237 | 17912 |
| 2 | Прибуток від неосновної діяльності, тис. грн | – | – | – |
| 3 | Обсяг чистих резервів на покриття очікуваних збитків за активними операціями, тис. грн | 81628 | 104048 | 173876 |
| 4 | Економічний прибуток, тис. грн | | | |
| 5 | Капітал, тис. грн | 939317 | 1371084 | 1909753 |
| 6 | Ризик банківського сектору, % | 0,827 | 0,827 | 0,827 |
| 7 | Ризик країни, % | 5,5 | 7,5 | 7,5 |
| 8 | Ризик банку, % | 7,5 | 9,5 | 15,0 |
| 9 | Вартість власного капіталу, % | | | |
| 10 | EVA, тис. грн | | | |

## *Довідково.*

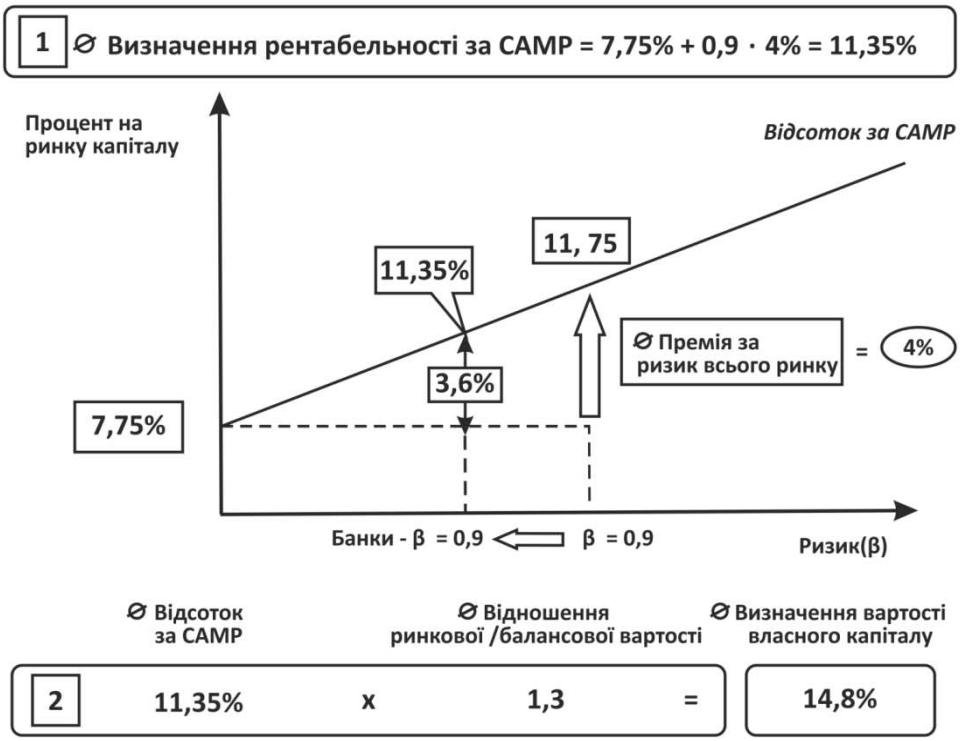
Структура балансу банку повинна бути орієнтована на зростання доданої вартості банку. Банки, які у процесі своєї діяльності орієнтовані на зростання доданої вартості, отримують конкурентні переваги порівняно з тими, які керуються бухгалтерською моделлю управління структурою балансу. Приросщення вартості банку досягається завдяки проведенню постійної оптимізації процесу управління їх діяльністю, яка має здійснюватися в напрямі ідентифікації вкладу кожного продукту, бізнесу, бізнес-підрозділу в додану вартість, що дозволяє з'ясувати їхню роль у діяльності банку.

Для власника банку важливо зрозуміти, які управлінські рішення доцільно прийняти стосовно калькуляційних одиниць, що негативно впливають на додану вартість банку: провести реорганізацію їх діяльності або ліквідувати, або продати іншим банкам. Результат значною мірою буде залежати від очікуваного успіху, якого може досягти банк у ході такої реорганізації. У той же час для бізнесів та бізнес-підрозділів, які генерують додану вартість, необхідно розробити комплекс заходів, спрямованих на зміцнення їх ринкового потенціалу.

Розрахунок доданої вартості банку є надзвичайно складною процедурою, оскільки важко визначити, завдяки яким чинникам отримано прибуток – від сприятливих ринкових ставок, валютного курсу, курсу цінних паперів чи ефективності діяльності відповідних бізнес-підрозділів. Існують проблеми у правильному ранжуванні бізнес-підрозділів та бізнесів на ті, що знижують вартість банку та ті, що сприяють її зростанню.

## *Розрахунок вартості капіталу банку*

*Варіант 1* (застосовується в іноземних банках)




*Варіант 2* (використовується в окремих вітчизняних банках).

### Розрахункові параметри моделі CAPM для умовного банку

| Показник | Значення | Інформаційне джерело |
|---|---|---|
| Безризикова ставка дохідності, % | 7,4 | Дані НБУ (www.bank.gov.ua) |
| ß-коефіцієнт ризику, % | 0,83 | www.ibbotson.com |
| Середньоринкова ставка дохідності, % | 15,7 | www.cbonds.info; www.pfts.com |

Отже, вартість власного капіталу банку за моделлю CAPM становитиме $r$ = 7,4 % + 0,83 %·(15,7 % – 7,4 %) = 14,29 %.

При формуванні планового балансу банку слід звернути увагу на значну роль комітету з управління активами та пасивами (КУАП), а саме:

- КУАП розглядає баланс банку щодо коротко- та середньострокових змін у його діяльності;
- особливу увагу КУАП звертає на походження змін, які виникли внаслідок бізнес-діяльності (укладання великих контрактів), фінансових рішень (наприклад, змін у капіталі тощо);
- КУАП має визначити характер структурних змін у балансі (тимчасовий, тривалий, постійний);
- загальний огляд балансу щодо відповідності чинному законодавству (регулятивним нормам НБУ) у розрізі показників короткострокового та довгострокового фондування на поточний момент та можливих змін у майбутньому;
- загальний огляд ринкового середовища (динаміка банківського сектору, порівняльна характеристика балансу банку та структури балансу банківської системи, банків-конкурентів), а також можливий вплив зовнішніх факторів на фінансовий стан банку.

КУАП також детально розглядає довгострокові активи та пасиви банку, що стосуються управління такими елементами, як:

- робочий капітал;
- резерви щодо залучених коштів;
- інвестиції, що стосуються менеджмент-центру, який є розпорядником капіталу банку;
- середньо- та довгострокові зобов’язання;
- інші довгострокові статті балансу внаслідок діяльності, що стосується менеджмент-центру як профіт-центру в структурі банку.

До того ж КУАП має:

- забезпечити відповідність ліквідності банку чинним регулятивним вимогам (показники ліквідності та формування обов’язкових резервів, наявність сталих джерел рефінансування відповідно до політики банку);

- розглянути детально стан ліквідності в умовах підвищеного ризику ліквідності у певній валюті та ухвалити будь-який бізнес-проєкт, в результаті реалізації якого з'являються середньо- та довгострокові активи у балансі банку, зважаючи на відповідні специфічні ризики;
- переглянути процедури стягнення внутрішньої плати за користування довгостроковою ліквідністю комерційними підрозділами банку.

КУАП повинен також бути впевненим, що банк управляє всіма валютними ризиками, які стосуються його діяльності. Валютні ризики, що виникають внаслідок здійснення поточної операційної та торговельної діяльності банку, мають регулюватися відповідними внутрішніми лімітами. Структурний валютний ризик, що з'являється внаслідок довгострокової інвестиційної діяльності в іноземній валюті, валютної структури власного капіталу банку, повинен бути чітко відокремленим, мати переважно сталий характер та бути предметом управління виключної компетенції КУАП. На КУАП покладається функція контролю за загальним процентним ризиком банку, який випливає зі структури балансу банку загалом за винятком торговельної діяльності.

Крім інвестиційної діяльності менеджмент-центру, КУАП має контролювати інші довгострокові портфелі банку, в цінних паперах зокрема: переглядати всі існуючи портфелі (боргові папери для формування резерву ліквідності, участь в акціонерному капіталі інших компаній, довгострокові інвестиції тощо); приділяти особливу увагу процентному ризику, що пов'язаний з фінансуванням інвестиційних портфелів банку.

Варто зауважити, що випуск будь-яких середньо- та довгострокових боргових інструментів з метою управління покриттям розривів ліквідності банку має бути ухвалений КУАП. До того ж КУАП має забезпечити дотримання банком внутрішньої політики банку щодо середньо- та довгострокових зобов'язань та правил внутрішнього ціноутворення між бізнес-підрозділами, що задіяні у використанні відповідного ресурсу.

Синхронізація темпів зростання активів банку та капіталізації є невід'ємною складовою процесу управління активами і пасивами банку, що має відображатися в його плановому балансі.

У формуванні планового балансу банку беруть участь різні його підрозділи. Планування статей балансу закріплено між підрозділами банку, як наведено нижче.

**Відповідальні підрозділи банку за формування окремих статей планового балансу**

| Показник | Відповідальний підрозділ за планування |
|---|---|
| **АКТИВИ** | |
| Готівка та кошти в НБУ | УАП |
| Міжбанківські вкладення | К + УАП |
| Кредитний портфель клієнтів, зокрема: | |
| – роздрібного бізнесу | ДРБ |
| – корпоративного бізнесу | ДКБ |
| Резерви під кредитні ризики, зокрема: | |
| – під міжбанківські позики | ДУР |
| – під кредити клієнтів роздрібного бізнесу | ДУР |
| – під кредити клієнтів корпоративного бізнесу | ДУР |
| Торгові активи | К |
| Фінансові активи, наявні для продажу | УАП |
| Фінансові активи, утримувані до погашення | УАП |
| Нематеріальні активи | ДУВ + ДІТ |
| Основні засоби | ДУВ |
| Інші активи | УК |
| **ПАСИВИ** | |
| **Зобов'язання** | |
| Міжбанківські залучення | К + УАП |
| Депозитний портфель клієнтів, зокрема: | |
| роздрібного бізнесу: | |
| – строкові депозити | ДРБ |
| – кошти на вимогу | ДРБ |

*Закінчення таблиці*

| Показник | Відповідальний підрозділ за планування |
|---|---|
| корпоративного бізнесу: | |
| – строкові депозити | ДКБ |
| – кошти на вимогу | ДКБ |
| Субординований борг | УАП |
| Інші пасиви | УК |
| **Капітал** | |
| Акціонерний капітал | УАП |
| Нерозподілений прибуток/збиток | УК |
| Результат переоцінки основних засобів | УК |
| Результат переоцінки цінних паперів у портфелі на продаж | УАП |
| Результат поточного року | УК |

## Умовні скорочення

| Назва | Скорочення |
|---|---|
| Управління контролінгу | УК |
| Управління по роботі з активами і пасивами банку | УАП |
| Департамент роздрібного бізнесу | ДРБ |
| Департамент корпоративного бізнесу | ДКБ |
| Казначейство | К |
| Департамент управління власністю | ДУВ |
| Департамент ІТ | ДІТ |
| Управління по роботі з персоналом | УП |
| Департамент управління ризиками | ДУР |

Формат планового балансу кожний банк розробляє самостійно, один із можливих спрощених варіантів якого наведений нижче.

## Формат планового балансу банку

| Показник | План |
|---|---|
| **АКТИВИ** | |
| Готівка та кошти в НБУ | |
| Міжбанківські вкладення | |
| Кредитний портфель клієнтів, зокрема: | |
| – роздрібного бізнесу | |
| – корпоративного бізнесу | |
| Резерви під кредитні ризики | |
| Фінансові активи, наявні для продажу | |
| Нематеріальні активи | |
| Основні засоби | |
| Інші активи | |
| **ПАСИВИ** | |
| **Зобов'язання** | |
| Міжбанківські залучення | |
| Депозитний портфель клієнтів, зокрема: | |
| – роздрібного бізнесу | |
| – корпоративного бізнесу | |
| Облігації власного боргу | |
| Субординований борг | |
| Інші пасиви | |
| **Капітал** | |

Планова структура балансу може бути представлена за допомогою різних сценаріїв. Залежно від напряму зміни фактору ризику в плановому періоді прогнозується його вплив на результативність роботи банку. Комбінація різних факторів дозволяє оцінити вплив найбільш небезпечних з них, що дає можливість керівництву банку вжити заходів щодо їх нейтралізації.

Моделювання структури планового балансу – це відображення реального процесу управління активами і пасивами банку через математичні співвідношення. Для проведення моделювання необхідно скласти рівняння або нерівності, які пов'язують між собою різні показники (змінні) досліджуваного

процесу, утворюючи систему обмежень. Виділяються показники, змінюючи які можна отримати оптимальне значення основного показника, що характеризує результат діяльності банку.

Моделювання структури планового балансу полягає у розв'язанні задачі лінійного програмування, яке дозволяє знайти екстремальне значення функцій декількох змінних за наявності певних обмежень.

Модель управління плановим балансом має забезпечувати розрахунок його поточної та майбутньої структури, оцінювання привабливості окремих балансових позицій, а також прогнозування показників майбутнього розвитку банку.

За результатами сценарного моделювання планового балансу приймаються управлінські рішення, які стосуються як визначення заходів протидії на випадок несприятливого впливу зовнішніх чинників на діяльність банку, усунення виявлених негативних структурних зрушень у балансі, так і формування програми використання потенційних можливостей при позитивному прогнозі внутрішньобанківських і макроекономічних індикаторів.

На основі оптимізованої структури планового балансу в подальшому формується бюджет банку.

# Тема 6

# ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА БЮДЖЕТУ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ В БАНКУ

*6.1. Економічна сутність, класифікація бюджетів та їх роль у діяльності банків.*
*6.2. Організація бюджетного процесу в банку.*
*6.3. Фінансова структура банку: сутність, принципи формування та підходи до побудови.*
*6.4. Інфраструктура бюджетного процесу в банку.*

📖 ***Список рекомендованих джерел***
*Основний:1, с. 253–260, 277–291; 2, с. 72–78; 3, с. 53–59.*
*Додатковий: 8, 9.*
*Інтернет-ресурси: 1–11.*

***Мінілексикон:***
*бюджет, класифікація бюджетів, бюджетування, бюджетний процес, інфраструктура бюджетного процесу, калькуляційна одиниця, кошторис господарських витрат, фінансова структура банку, центри фінансової відповідальності, профіт-центр, центр витрат, венчур-центр, центр супроводження процесу надання банківських послуг, центр операційного прибутку, центр ефективності бізнесу, центр інвестицій*



## 6.1. Економічна сутність, класифікація бюджетів та їх роль у діяльності банку

### *Історія розвитку бюджетування*

- поява першого бюджету в Єгипті та Межиріччі;
- розроблення формату бюджету казни (18 ст. – Англія);
- розроблення бюджету Військом Запорозьким;
- становлення бюджетування в банках України.

**Різні погляди на дефініцію бюджету**

| |
|---|
| кошторис господарських витрат |
| виражений у вартісному вигляді план майбутніх операцій |
| план діяльності підрозділу |
| фінансове, кількісно визначене вираження планів банку, спрямоване на досягнення стратегічних цілей |

❖ **Бюджет** – план доходів, витрат та фінансового результату банку та його калькуляційних одиниць, який набуває форму локального закону, обов'язкового до виконання

**Класифікація бюджетів банку**

| | |
|---|---|
| Метод розроблення | ✓ Фіксований;<br>✓ Гнучкий |
| Часовий горизонт бюджетування | ✓ Прогнозний;<br>✓ Реальний;<br>✓ Ретроспективний |
| Вид калькуляційної одиниці | ✓ Бюджет:<br>✓ Профіт-центру;<br>✓ Продукту;<br>✓ Проєкту;<br>✓ Клієнта тощо |
| Вид діяльності банку | ✓ Поточний бюджет;<br>✓ Бюджет розвитку |
| Спосіб побудови | ✓ «Спадковий»;<br>✓ «З нуля» |
| Ступінь змісту інформації | ✓ Укрупнений;<br>✓ Деталізований |

**Роль бюджету в діяльності банку**

- Можливість визначити вклад кожної калькуляційної одиниці у фінансовий результат
- Мотивація спеціалістів
- Виявлення внутрішніх резервів зростання доходів і скорочення витрат

- Забезпечення комунікації між підрозділами
- Удосконалення розподілу ресурсів
- Можливість виявлення вузьких місць
- Забезпечення інформацією менеджерів для прийняття управлінських рішень

## 6.2. Організація бюджетного процесу в банку

**Бюджетування** – це технологія фінансового планування, обліку та контролю доходів, витрат та фінансового результату на всіх рівнях управління банком

| Переваги | Недоліки |
|---|---|
| сприяє процесам комунікації, мотивації, удосконаленню бізнес-процесів тощо | складність, трудомісткість, велика вартість формування, конфлікт інтересів у колективі тощо |

**Бюджетний процес –** інструмент фінансового менеджменту, за допомогою якого плануються майбутні фінансові результати банку, який передбачає порядок складання, розгляду, затвердження бюджету та контроль за його виконанням

**Система бюджетування у банку має забезпечити досягнення**

- прийнятного рівня прибутковості капіталу
- ефективності діяльності банку
- необхідної операційної рентабельності (співвідношення між операційними доходами та операційними витратами)
- ефективності інвестиційних вкладень
- прийнятного співвідношення ризик-доходи
- конкурентоспроможність банку на фінансовому ринку

**Підходи до організації бюджетного процесу в банках**

- **«згори – вниз»**
- **«знизу – вгору»**
- **комбінований**

**Розроблення бюджету банку «згори – вниз»**

Передбачає формулювання бюджетних позицій на рівні вищого менеджменту, а потім на рівні центрів фінансової відповідальності

Такий підхід забезпечує погодженість бюджетів окремих підрозділів і дозволяє задавати контрольні показники для оцінювання ефективності роботи центрів фінансової відповідальності

**Технологія проведення**

Розподіл підрозділів на центри прибутку та центри витрат

Встановлення функціональної взаємодії між центрами

Визначення доходів і витрат по центрах

Розрахунок витрат по центрах витрат за віднесення їхньої суми на профіт-центр

**Розроблення бюджету банку «знизу – вгору»**

Менеджери кожного центру фінансової відповідальності планують бюджетні позиції, пов’язані з профільною діяльністю для прийняття остаточного рівня вищому керівництву

**Технологія проведення**

- опис банківських послуг у вигляді технологічної карти
- встановлення взаємодії між підрозділами, що задіяні в бюджетному процесі
- розрахунок прямих витрат та визначення доходу для кожної банківської послуги
- визначення фінансових послуг, які стосуються кожного профіт-центру
- розподіл загальнобанківських витрат по профіт-центрах
- зведення бюджетів профіт-центрів у загальний бюджет

**Переваги та недоліки розроблення бюджету в банку**

| «згори – вниз» | «знизу – вгору» |
|---|---|
| не трудомісткий, не точний | точність, трудомісткий, потребує постійного коригування норм часу на надання БП* |

*БП – банківський продукт.

**Послідовність бюджетного процесу в банку**

визначення ключових параметрів до бюджету

з'ясування бюджетів усіх рівнів

розгляд та схвалення бюджету на Бюджетному комітеті

затвердження бюджету Правлінням

поточне коригування доходів і витрат на майбутній період

інформування підрозділів про ключові параметри бюджету

аналіз виконання бюджету

прийняття управлінських рішень

розроблення проєктів бюджетів профіт-центрів

## Основні етапи планування бюджету банку



| **Макроекономічні показники, які враховуються при складанні бюджету банку:** |
|---|
| ◆ Номінальний ВВП<br>◆ ВВП на одну особу<br>◆ Зростання реального ВВП<br>◆ Середня номінальна заробітна плата, грн<br>◆ Індекс інфляції, %<br>◆ Дефіцит бюджету, % ВВП<br>◆ Грошова база, млрд грн (на кінець року)<br>◆ USD 1; 3 M LIBOR (середньорічний),<br>◆ USD 1; 3; 5 Y LIBOR<br>◆ UAH 1; 3 M процентна ставка (середньорічна)<br>◆ спред, 1; 3; 5 Y (середньорічний) |

| **Орієнтири по «бізнесах» можуть містити такі показники:** |
|---|
| ◆ min/max розмір обсягу операцій (наприклад, кредитного портфеля, середньозважених залишків на рахунках клієнтів);<br>◆ середньозважена процентна ставка залучення/розміщення;<br>◆ середньозважений термін залучених/розміщених ресурсів;<br>◆ розмір валютної складової в загальному обсязі залучення/розміщення;<br>◆ частка даного виду бізнес-напряму в загальному обсязі робочих активів або у структурі пасивів тощо |

**Учасники бюджетного процесу в банку**

Служба контролінгу

**Управління по роботі з активами та пасивами**

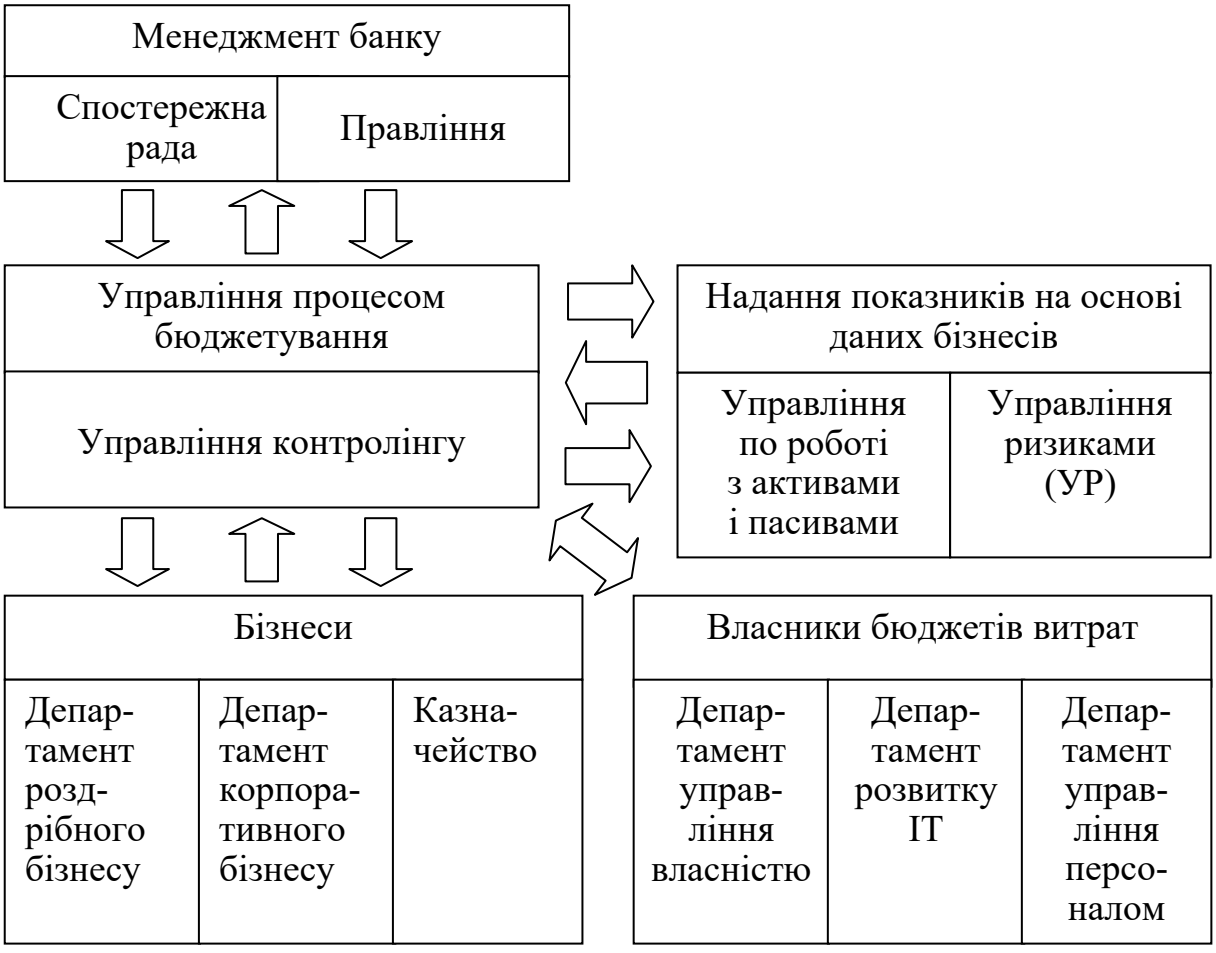
Департамент роздрібного, корпоративного бізнесу, Казначейство

Служба ризик-менеджменту

Департамент управління власністю

Служба персоналу

## Процес складання бюджету в банку



| | |
|---|---|
| **Управління по роботі з активами та пасивами в банку** | ✓ Планування деяких статей (фінансові активи, утримані до погашення та для продажу, субординований борг, результат переоцінки ЦП у портфелі на продаж, акціонерний капітал, готівка та кошти в НБУ)<br>✓ Розрахунок трансфертних цін (ТЦ) |
| **Служба контролінгу в банку** | ✓ Планування деяких статей балансу та ФР (інші активи та пасиви, прибуток, результат переоцінки основних засобів)<br>✓ Розрахунок трансфертного результату<br>✓ Складання консолідованого бюджету<br>✓ Погодження бюджету зі структурними підрозділами<br>✓ Підготовка бюджету до затвердження, контроль та його аналіз |
| **Департаменти роздрібного та корпоратив-ного бізнесу в банку** | ✓ Планування кредитного та депозитного портфеля бізнесу<br>✓ Планування відповідних комісійних доходів та витрат |
| **Казначейство в банку** | ✓ Планування торговельних операцій на міжбанківському ринку та з ЦП<br>✓ Планування відповідних доходів та витрат |
| **Департамент управління власністю в банку** | ✓ Планування нематеріальних активів (крім програмного забезпечення)<br>✓ Планування інших адміністративних витрат |

| | |
|---|---|
| **Департамент IT в банку** | ✓ Планування нематеріальних активів (в частині програмного забезпечення) та витрат на IT |
| **Служба по роботі з персоналом в банку** | ✓ Планування чисельності персоналу, а також пов'язаних витрат |
| **Служба ризик-менеджменту в банку** | ✓ Планування суми резервів за активними операціями банку |

**Функції бюджетного комітету:**

- затвердження ключових параметрів бюджету (маржа, прибутковість капіталу тощо);
- аналіз проєктів бюджетів;
- ідентифікація центрів прибутку та витрат;
- схвалення та контроль за виконанням бюджетів;
- внесення коректив;
- затвердження плану капітальних вкладень та контроль за його виконанням;
- затвердження облікової політики;
- проведення тендеру проєктів, схвалення їх бюджетів та контроль за виконанням

| *Комітет з розвитку регіональної мережі банку* може виконувати такі завдання: |
|---|
| ➢ розглядає та оцінює економічну доцільність інвестиційних проєктів щодо розвитку та оптимізації регіональної мережі банку;<br>➢ попередньо погоджує концепцію та програму розвитку мережі банку;<br>➢ у межах своїх повноважень приймає рішення щодо відкриття, реорганізації, закриття структурних підрозділів банку, придбання приміщень тощо;<br>➢ затверджує плани заходів щодо модернізації та технічного переозброєння мережі банку;<br>➢ у межах своїх повноважень визначає джерела та обсяги фінансування заходів щодо реалізації прийнятих відповідних рішень комітету тощо |

## 6.3. Фінансова структура банку: сутність, принципи формування та підходи до побудови

❖ **Фінансова структура** – сукупність ЦФВ*, пов'язаних схемою консолідації фінансової інформації

*ЦФВ – центри фінансової відповідальності.

Кожен центр прибутку визначає доходи і витрати (для центрів витрат – тільки витрати), на розмір яких профіт-центр та центр витрат може безпосередньо впливати.

Фінансова структура банку дозволяє:

- встановити, які бізнес-підрозділи генерують фінансовий результат (ФР);
- раціонально розподілити загальнобанківські витрати;
- налагодити ефективну систему матеріального заохочення співробітників кожного бізнес-підрозділу

**Принципи формування фінансової структури банку:**

- ієрархічності (виділяються консолідуючі та базові ЦФВ);
- відповідальності;
- ефективності;
- сегментації (ЦФВ створюються за продуктом, категорією клієнтів, типом витрат тощо або за виконанням функцій щодо сервісного супроводження банківських операцій)

**Центри фінансової відповідальності банку:**

- профіт-центри;
- центри витрат;
- центри сервісу;
- центри супроводження

**Профіт-центр:**

структурний підрозділ або група підрозділів, діяльність яких безпосередньо пов'язана з реалізацією одного або кількох бізнес-проєктів банку, які забезпечують отримання прибутку.
До них належать відділення, сегменти бізнесу, кол-центри

**Центр витрат:**

структурний підрозділ або група підрозділів, діяльність яких, зазвичай, пов'язана із підтримкою і функціонуванням профіт-центрів або венчур-центрів, які не приносять прибутку.
До них належать: правління, служба внутрішнього аудиту, бухгалтерія, служба контролінгу, зовнішній аудит та інші

**Центри сервісу:**

забезпечують послугами інші підрозділи банку; не надають послуги безпосередньо клієнтам:
ІТ, департамент персоналу, департамент навчання та розвитку персоналу, департамент маркетингу, юридичний департамент, менеджер кредитного ризику, служба безпеки, процесінговий центр

**Центри супроводження процесу надання банківських послуг:**

бек-офіси (казначейства, проєктно-фінансового управління, управління готівкою), підрозділи адміністрування кредитів та інші

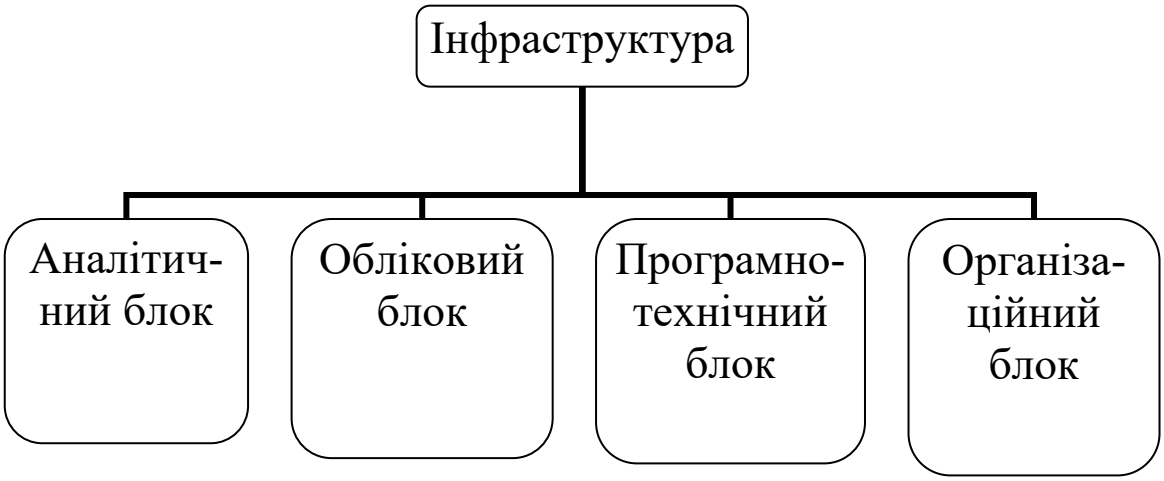
**На вибір банком фінансової структури впливають такі фактори:**

- потреби менеджменту в наявності детальної інформації;
- потенційні можливості програмного продукту;
- рівень організації управлінського обліку;
- кваліфікація персоналу

**Угода щодо надання послуг всередині банку:**

- опис послуг (вид, кількість та якість);
- назва сторін, які беруть участь в укладанні угоди;
- фінансові умови надання послуг (загальна ціна та розмір кожної з її складових; розрахунок стандартної ціни (наприклад, вид витрат, місце їх виникнення, кількість робочих кроків, попередні роботи та ін.); зазначення ринкової ціни за аналогічну послугу;
- надання рекламацій у випадку неякісного обслуговування, затримки при наданні послуги;
- регулювання термінів угоди, скасування та інші її зміни;
- підписання угоди зі сторони продавця та покупця послуги

## 6.4. Інфраструктура бюджетного процесу в банку




**Організаційний блок**

Організаційна структура

Фінансова структура (ФС), яка є сукупністю центрів фінансової відповідальності, пов'язаних схемою консолідації фінансової інформації. ФС може не збігатися з організаційною структурою

***Обліковий блок бюджетного процесу в банку***

- здійснення управлінського обліку доходів, витрат та фінансового результату
- збір інформації про стан ринку

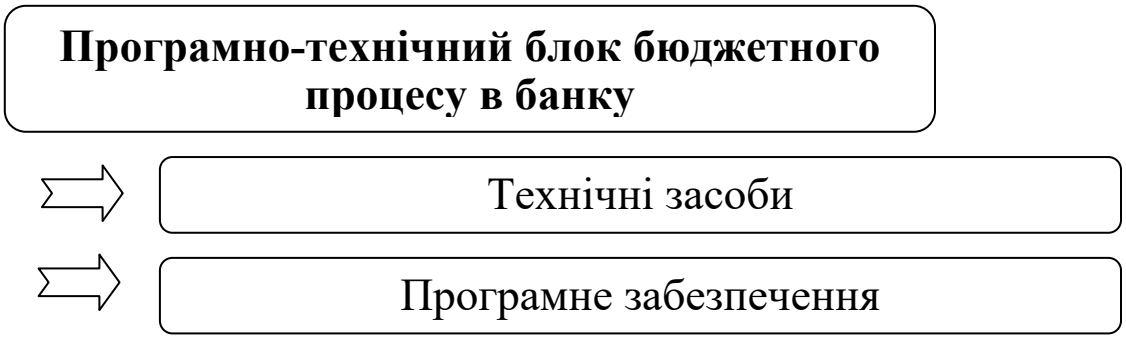
## *Аналітичний блок бюджетного процесу в банку*

- концепція управлінського обліку;
- положення про бюджетний комітет;
- методика бюджетування;
- класифікатор банківських продуктів;
- положення про систему бюджетування банку;
- положення про бюджет розвитку банку;
- положення про комітет з розвитку регіональної мережі банку;
- положення про фінансову структуру;
- методика нормування стандартних витрат;
- методика трансфертного ціноутворення;
- тощо

Аналітика рахунків дозволяє в автоматичному режимі ідентифікувати, в якому розмірі генерує дохід чи здійснює витрати кожна калькуляційна одиниця.

Аналітика рахунків

- 4 знаки – номер балансових рахунків
- 2 знаки – номер філії
- 2 знаки – номер безбалансового відділення
- 2 знаки – код валюти
- 4 знаки – код центру фінансової відповідальності
- 2 знаки – код банківського продукту




## *Питання для самоконтролю*

1. Визначте переваги та недоліки формування бюджету в банку.
2. Окресліть ознаки, за якими можна класифікувати бюджети банків.
3. Встановіть, коли доцільно використовувати технологію бюджетування «від досягнутого рівня», «з нуля», «ролінг-бюджетування».
4. Зазначте, яка процедура бюджетування є більш простою та нетрудомісткою.
5. Визначте, за якими блоками може бути представлена інфраструктура бюджетного процесу в банку.
6. Визначте сутність, принципи формування та підходи до побудови фінансової структури банку:

## *Завдання на логічне мислення*

1. Чи правильне таке твердження: «Бюджет є фінансовим планом, який складається тільки по банку загалом»?
2. Доведіть, що бюджет є дієвим інструментом управління прибутком банку.
3. Чи можна ототожнювати бюджет банку з кошторисом на його утримання? Обґрунтуйте свою відповідь.
4. Яка роль кожного учасника бюджетного процесу в розробленні, затвердженні, виконанні та контролі за бюджетом банку?

## *Аудиторне обговорення викладеного матеріалу*

1. Наведіть визначення поняття «бюджет банку».
2. Поясніть, чи узгоджується формат бюджету зі звітом про прибутки та збитки в банку.
3. Визначте, які чинники має враховувати банк під час формування фінансової структури.
4. Розкрийте зміст кожного блоку інфраструктури бюджетного процесу в банку.
5. Поясніть, які центри фінансової відповідальності можуть виокремлювати банки та від чого це залежить.

## *Практикум до теми 6*

***Завдання 1***

Здійснити розподіл структурних підрозділів банку (центрів фінансової відповідальності) на центри прибутку та витрат (центр операційних витрат, центр забезпечення, центр розвитку, центр загальнобанківських витрат). Результати оформити у вигляді таблиці.

**Вихідні дані для виконання завдання**

Підрозділи банку, які слід розподілити у ЦФВ:

- відділ фінансового контролінгу;
- відділ підбору кадрів та підвищення кваліфікації;
- департамент інвестиційних проєктів;
- департамент міжнародних операцій та платіжних систем;
- управління міжнародних розрахунків;
- департамент по роботі з корпоративними клієнтами;
- департамент по роботі з роздрібними клієнтами;

- департамент цінних паперів;
- казначейство;
- керівництво банку;
- комп'ютерний центр;
- управління акціонерним капіталом;
- управління бухгалтерського обліку та звітності;
- управління внутрішнього аудиту;
- управління внутрішньої безпеки та охорони банку;
- управління інформаційної безпеки банку;
- управління капітального будівництва;
- управління касових операцій;
- управління пластикових карток та платіжних систем;
- управління розвитку банку;
- управління фінансового моніторингу;
- філії та відділення;
- юридичне управління.

# Тема 7

# ТРАНСФЕРТНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ В СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ

*7.1. Трансфертне ціноутворення: сутність, мета запровадження та його роль у діяльності та процесі бюджетування банку.*
*7.2. Трансфертне ціноутворення: базові положення та принципи.*
*7.3. Методи та підходи до розрахунку трансфертної ціни в банку.*

📖 ***Список рекомендованих джерел***
*Основний: 1, с. 266–277, 291–325; 2, с. 181–194.*
*Додатковий: 8, 9, 29, 30.*
*Інтернет-ресурси: 1–11.*

***Мінілексикон:***
*трансфертна ціна, трансфертне ціноутворення, комерційна маржа, фінансова маржа, базова ставка, внутрішня ставка, ставка bid, ставка offer, казначейство, клієнтська ставка за депозитами та клієнтська ставка за кредитами*



## 7.1. Трансфертне ціноутворення: сутність, мета запровадження та його роль у діяльності та процесі бюджетування банку

З метою ефективного використання ресурсів банку необхідно запроваджувати механізм передачі фондів (ресурсів) від бізнес-підрозділів із надлишковими ресурсами до бізнес-підрозділів з надмірним їх використанням.

**Трансфертна ціна** у контексті банківської діяльності – ціна залучених, запозичених та власних ресурсів банку, за умови їх передачі одним центром відповідальності іншому.

**Трансфертне ціноутворення –** сукупність економічних відносин щодо визначення трансфертних цін на ресурси, які передаються у середині банку від одного центру відповідальності до іншого

**Мета запровадження трансфертного ціноутворення (ТЦ):**

- необхідність оперативно управляти ліквідністю;
- визначати дохідність активів та вартість пасивів по всіх структурних одиницях;
- оцінювати ефективність діяльності кожної калькуляційної одиниці;
- стимулювати бізнес-підрозділи на досягнення стратегічних цілей;
- запроваджувати ефективний контроль над фінансовими потоками банку;
- розділяти маржинальний дохід між центром-покупцем і центром-продавцем ресурсів відповідно до їх внеску в загальний прибуток банку.

## 7.2. Трансфертне ціноутворення: базові положення та принципи

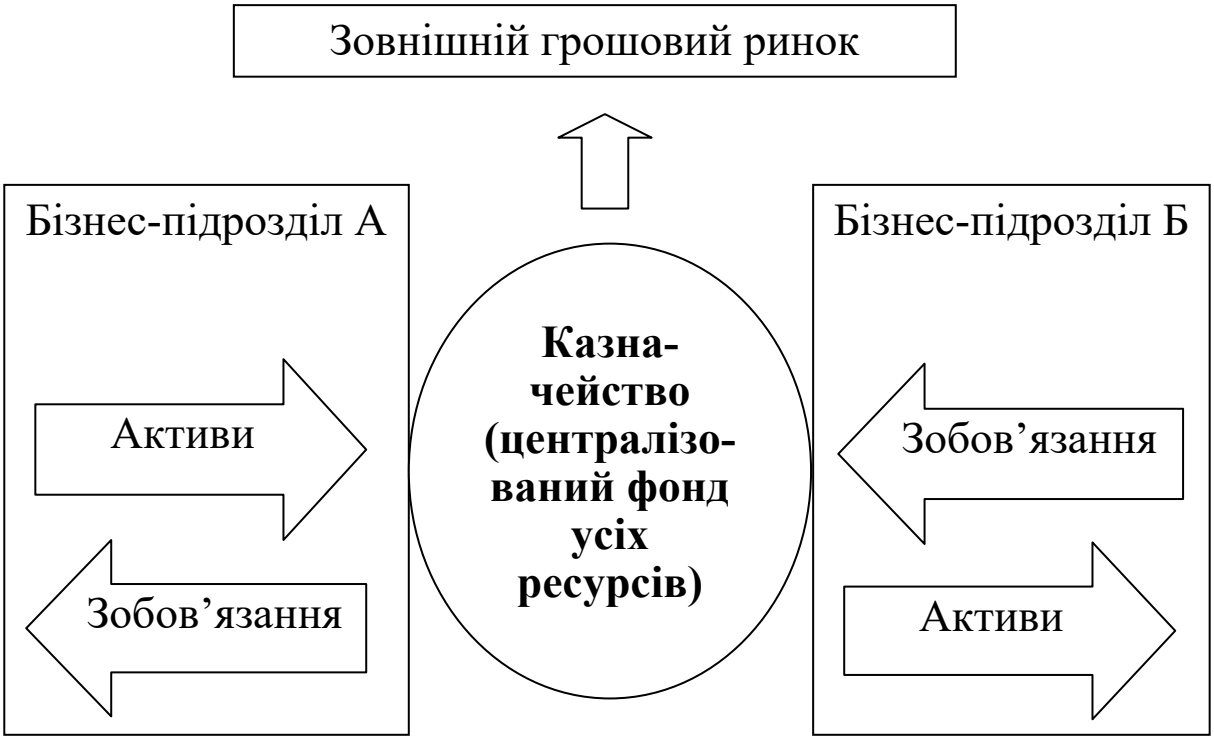
**ТЦ базується на таких засадах**

- Виключається самофінансування філій
- Казначейство є центром перерозподілу ресурсів усередині банку
- ТЦ диференціюються в розрізі валют та термінів залучення ресурсів
- Трансфертні витрати із залучення ресурсів по банку загалом рівні трансфертним доходам від розміщення
- Казначейство управляє ризиком ліквідності банку

**Принципи трансфертного ціноутворення в банку**

- Кожна банківська операція розглядається як окрема операція (не пов'язана із іншими)
- Фінансування активів зобов'язаннями не здійснюється напряму; переміщення ресурсів між бізнес-підрозділами здійснюється через управління по роботі з активами і пасивами банку
- Кожна операція фінансується за трансфертною ціною, що відповідає строку та типу відсоткової ставки (фіксована / плаваюча / адміністративна)
- Основою методу є принцип альтернативи (тобто трансфертна ціна дорівнює ринковій)
- Ринкові ризики мають оцінюватись і управлятись в підрозділі управління по роботі з активами і пасивами (система має забезпечувати відсутність відсоткових та валютних ризиків у структурних підрозділів)

Переміщення ресурсів між бізнес-підрозділами банку здійснюється через казначейство.

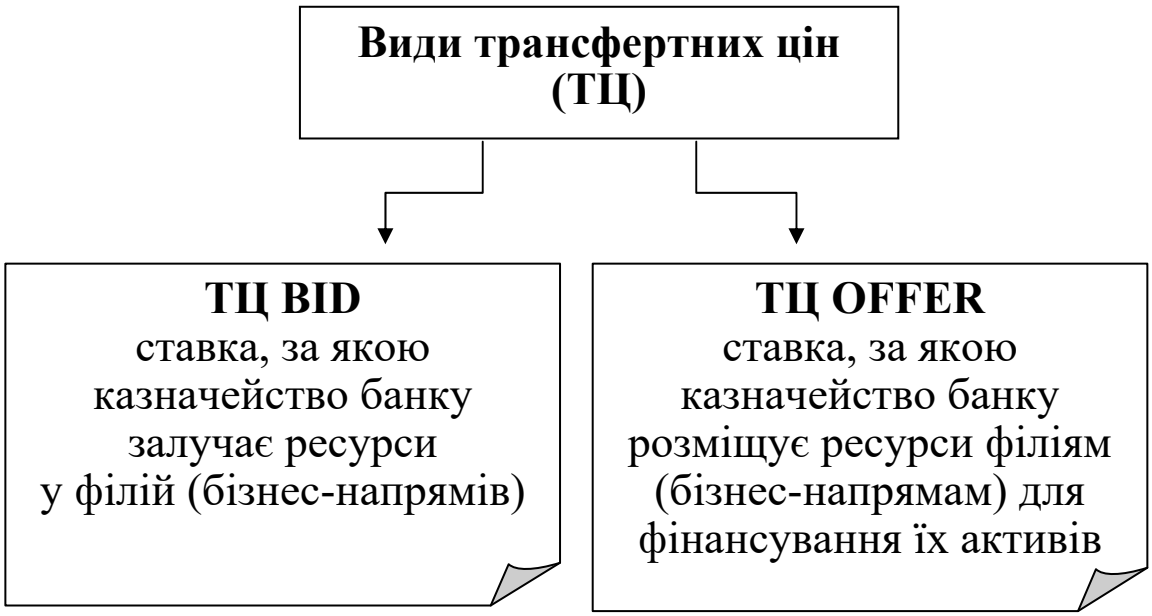



Казначейство у результаті руху грошових фондів отримує фінансову маржу, а бізнес-підрозділи – комерційну.

**Комерційна маржа** –
різниця між клієнтською ставкою і внутрішньою ставкою в банку

**Фінансова маржа** –
різниця між ринковою (базовою) ставкою та внутрішньою ставкою на придбання (продаж) ресурсів

Фінансова маржа + Комерційна маржа = Загальна внутрішня маржа банку (визначена за балансом)




Депозитний підрозділ оплачує клієнту ресурси за клієнтською ставкою (КС1), яка розраховується як:

**КС1 = ВС – КМ1 – ВО**,

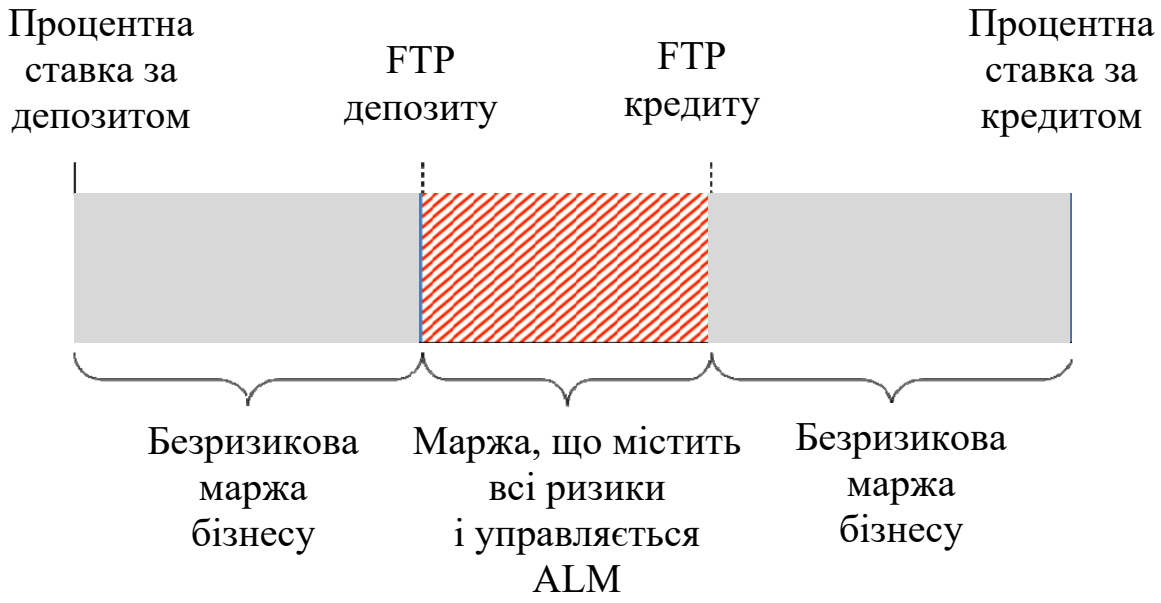
де ВС – внутрішня ставка;
КМ1 – комерційна маржа депозитного підрозділу;
ВО – вартість обов'язкових резервів по коштах на коррахунку НБУ

Кредитний підрозділ, що купив ресурси у казначейства за внутрішніми цінами, надає клієнтам по ставці (КС2), яка розраховується таким чином:

**КС2 = ВС + КМ2**,

де КМ2 – комерційна маржа;
ВС – внутрішня ставка

**Розподіл процентної маржі між бізнес-підрозділами**




## 7.3. Методи та підходи до розрахунку трансфертної ціни в банку



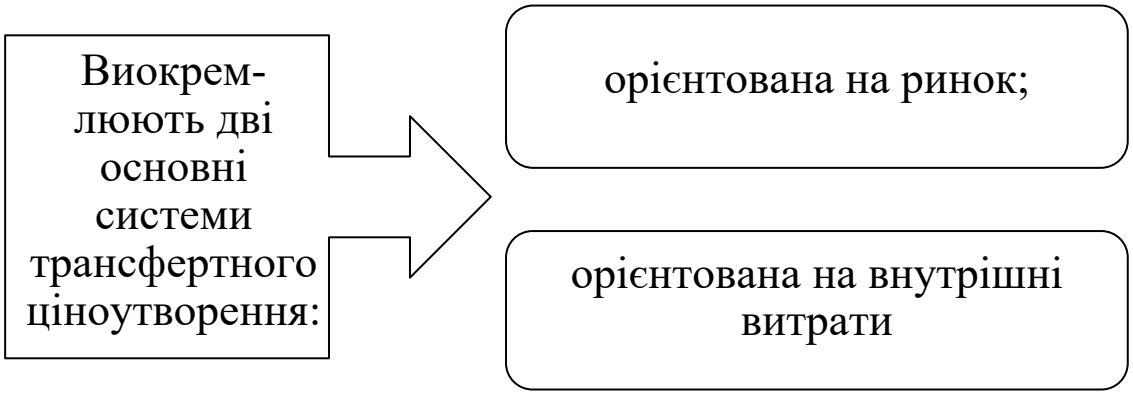
| | |
|---|---|
| Метод джерел поділу коштів | ресурси поділяють на окремі шари, кожен з яких має власну ціну, що залежить від їх строковості і дохідності |
| Ринковий метод | орієнтиром при встановленні ТЦ вибирається ставка, за якою банки можуть купувати (продавати) ресурси на відкритому ринку. ТЦ може тлумачитися як вартість найкращого альтернативно можливого використання фондів за умови неспроможності банку залучати ресурси безпосередньо у клієнтів |
| Метод реальної вартості ресурсів | усі пасивні операції оцінюються по середній вартості ресурсів в банку, а усі активні операції – по середній їх дохідності. ТЦ, яку сплачує або отримує кожний ПЦ за кошти, розрахо-вується як відношення загальних процентних витрат до обсягу фондів, які можуть бути інвестовані у проведення активних операцій |

За умови діяльності банку в неринковому середовищі застосовують переважно методи загального пулу та джерел поділу коштів, а в ринковому – маржинальної вартості.

**Вибір методу ціноутворення залежить від:**

- мети, яку ставить перед собою банк, запроваджуючи систему ТЦ;
- рівня організації управлінського обліку в банку;
- наявності сучасного програмного супроводження розрахункових процедур;
- філософії управління банком та макроекономічного оточення його функціонування

| **Трансфертна ціна повинна відповідати таким вимогам:** |
|---|
| ➢ забезпечувати ефективне ціноутворення в банку; |
| ➢ об’єктивно визначати прибутковість та оцінювати ефективність діяльності банку загалом та окремих його бізнес-підрозділів; |
| ➢ встановлювати реальну та справедливу вартість на залучені та розміщені ресурси; |
| ➢ бути базою для управління активами і пасивами банку |



Переваги системи, орієнтованої на ринок:
- максимізація доходів;
- мінімізація витрат;
- можливість визначення ефективних та збиткових підрозділів

потребує ліквідного зовнішнього ринку

**Система орієнтована на внутрішні витрати:**
- не стимулює зменшення витрат;
- не дає об'єктивну оцінку ефективності роботи бізнес-підрозділів банку

**може застосовуватися у разі відсутності ліквідного зовнішнього ринку**

**Підходи до розрахунку ТЦ:**

єдина трансфертна ціна або її мінімальна диференціація

значна диференціація трансфертних цін у розрізі багатьох ознак

| Перший підхід | Другий підхід |
|---|---|
| • Усі ресурси розподіляють на дві групи: строкові та до запитання;<br>• є простим з погляду його практичної реалізації;<br>• не дозволяє використовувати ТЦ як інструмент УР | • ТЦ можуть диференціюватись у розрізі строків, валют, окремих клієнтів та банківських продуктів;<br>• встановлення значного переліку ТЦ ускладнює впровадження даної системи, але дозволяє підвищити об'єктивність оцінки ЦФВ та удосконалити УР |

## *Питання для самоконтролю*

1. Визначте сутність трансфертного ціноутворення, його переваги та недоліки.
2. Зазначте основні компоненти трансфертної ціни.
3. Назвіть фактори, що впливають на вибір методу трансфертного ціноутворення.
4. Визначте основні вимоги, яким повинна відповідати трансфертна ціна.
5. Охарактеризуйте роль трансфертного ціноутворення у процесі бюджетування.

## *Завдання на логічне мислення*

1. Доведіть, яким чином завдяки трансфертному ціноутворенню керівництво банку може стимулювати бізнес-підрозділи для досягнення стратегічних цілей.
2. Доведіть доцільність встановлення фінансової маржі для казначейства у процесі купівлі/продажу ресурсів всередині банку.

3. Назвіть метод розрахунку трансфертної ціни (джерел поділу коштів, ринкового, загального пулу), який застосовують зарубіжні та вітчизняні банки. Поясніть, чому.
4. Поясніть підхід щодо розподілу процентної маржі між бізнес-підрозділами банку.

## *Аудиторне обговорення викладеного матеріалу*

1. Зазначте, який підрозділ в банку, на вашу думку, має встановлювати внутрішні трансфертні ціни на куплені/продані ресурси всередині банку. Обґрунтуйте свою відповідь.
2. Поясніть підходи до алокації витрат банку.
3. Визначте роль трансфертного ціноутворення у діяльності банку.
4. Поясніть алгоритм розрахунку фінансового результату профіт-центру банку за трансфертною моделлю.
5. Поясніть мету запровадження трансфертного ціноутворення в банках.
6. Зазначте підходи до організації трансфертного ціноутворення в банках.

## *Практикум до теми 7*

***Завдання 1***

Надати інтерпретацію кожного з наведених принципів та визначити, до яких наслідків може призвести їх недотримання банком.

### Вихідні дані для виконання завдання

Сучасна система трансфертного ціноутворення в банку ґрунтується на дотриманні таких принципів: ризик-нейтральності, єдиної ціни, маржинальності, нормального перебігу бізнесу.

***Завдання 2***

Навести приклади індикаторів, що відповідають зазначеним умовам.

**Вихідні дані для виконання завдання**

Необхідним компонентом трансфертної ставки є базова вартість, якою можуть бути використані індикатори, що:

а) своєчасно відображають ринкову ситуацію;

б) їх значення (котирування) публікуються у відкритих інформаційних джерелах або розраховуються на основі об'єктивної формули (методики).

***Завдання 3***

1. Обчислити маржу для профіт-центрів банку та казначейства, використовуючи при цьому ставки для клієнтів і трансфертні ставки, які встановлені казначейством.
2. Визначити загальну маржу банку.
3. Який висновок можна зробити, якщо маржа казначейства дорівнює нулю?
4. За яких умов маржа казначейства може дорівнювати нулю?

**Вихідні дані для виконання завдання**

Припустімо, що банк загалом має дефіцит ресурсів, який фінансується казначейством шляхом зовнішнього залучення. Середня процентна ставка за кредитами становить 24 %, за депозитами – 16 %. Казначейство позичає кошти на міжбанківському ринку за ставкою 8 %. Існує єдина трансфертна ціна – 19,5 %.

## Баланс банку

| Показники | Обсяг коштів, тис. грн | Процентна ставка, % |
|---|---|---|
| **Активи** | | |
| Кредити | 5000 | 24 |
| **Усього** | **5000** | |
| **Зобов'язання** | | |
| Депозити | 4000 | 16 |
| Міжбанківські залучення | 1000 | 8 |
| **Усього** | **5000** | |

***Завдання 4***

1. Розрахувати клієнтську ставку по депозитах від 28 до 58 днів, якщо відомо, що комерційна маржа депозитного підрозділу становить 3,5 %. Зробіть відповідний висновок.
2. Розрахувати клієнтську ставку по кредитах від 120 до 180 днів, якщо відомо, що комерційна маржа кредитного підрозділу становить 5,5 %. Зробіть висновок.
3. Від яких факторів залежить трансфертна ціна банку?
4. Який підрозділ у банку здійснює купівлю та продаж ресурсів за трансфертними цінами? Хто має повноваження в банку на встановлення та перегляд трансфертних цін?

## Вихідні дані для виконання завдання

| Трансфертні ціни BID та OFFER | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | (%) |
| Ціни BID/OFFER | Гривня | Долар США | Євро | Інші валюти |
| BID 0 (Нульова БІД ) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| BID 1 (до запитання – (овернайт)) | 3,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 |
| BID 2 (від 2 до 27 днів) | 5,50 | 3,50 | 2,50 | 3,50 |
| BID 3 (від 28 до 58 днів) | 9,50 | 6,50 | 5,50 | 6,50 |
| BID 4 (від 59 до 88 днів) | 10,50 | 8,00 | 6,00 | 8,00 |

*Закінчення таблиці*

| Трансфертні ціни BID та OFFER | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | (%) |
| Ціни BID/OFFER | Гривня | Долар США | Євро | Інші валюти |
| BID 5 (від 89 до 119 днів) | 11,00 | 9,50 | 6,50 | 9,50 |
| BID 6 (від 120 до 180 днів) | 13,00 | 9,50 | 7,50 | 9,50 |
| BID 7 (від 181 до 365 днів) | 13,75 | 10,00 | 8,00 | 10,00 |
| Ціна OFFER 1 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Ціна OFFER 2 | 3,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 |
| Ціна OFFER 3 | 8,50 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Ціна OFFER 4 | 9,50 | 8,40 | 8,60 | 4,70 |
| OFFER 5 – кредити за лінією ЄБРР | 8,30 | 8,30 | 8,30 | 8,30 |
| Ціна OFFER 6 | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 1,00 |
| OFFER 7 | 2,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |

Зазначити, в яких випадках ви помітили некоректність встановлених трансфертних цін.

## *Довідково.*

Кожен банк щодня виконує такі завдання:

- пропонує процентну ставку клієнту за кредитним продуктом;
- обґрунтовує позичальнику зміну ставки за новим траншем в рамках відкритої кредитної лінії;
- вживає заходів, як утримати позичальника, але при цьому не погіршити фінансовий результат банку.

У сучасній банківській практиці вирішення цих питань певною мірою може бути за допомогою системи трансфертного ціноутворення.

Трансфертна ціна є інструментом реалізації принципу платності: казначейство сплачує за внутрішньою ціною (ринково-орієнтованою) плату за користування пасивами «його власникам», а також стягує плату за внутрішньою ціною з усіх користувачів ресурсів – «власників його» активів. Принцип платності реалізується в банку за допомогою внутрішніх контрактів між

профіт-центрами та казначейством та/або у спосіб впровадження внутрішніх цінових конвенцій щодо розподілу доходу за певними видами діяльності.

Сучасна система трансфертного ціноутворення ґрунтується на дотриманні таких принципів: ризик-нейтральності, єдиної ціни, маржинальності, нормального перебігу бізнесу. Відповідно до перерахованих принципів здійснюється формування трансфертних ставок або на основі історичних (фактичних) ставок залучення (трансфертні ціни мотивують розміщувати ресурси дорожче, ніж вони були залучені), або на основі ринкових процентних ставок (трансфертні ціни відображають вартість альтернативної «можливості» залучення / розміщення ресурсів і змінюються відповідно до динаміки фінансових ринків).

З початку 1990-х років найбільш поширеним на практиці був підхід до формування трансфертних ставок на основі ринкових процентних ставок.

Першим необхідним компонентом трансфертної ставки є базова вартість, в основу якої покладено вартість фінансових інструментів, що котируються на ринку та публікуються у відкритих інформаційних джерелах або розраховуються на основі об'єктивної формули (методики). Прикладами таких інструментів є: індикатори Libor, Eonia, Euribor (EuroLibor); котирування процентних свопів; котирування кривої (безкупонної) прибутковості державних і / або муніципальних облігацій; тощо.

Другим важливим компонентом трансфертних ставок є плата за ліквідність – надбавка до ринкового індикатора, завдяки якій формується ставка фондування на фінансовому ринку для визначеного банку. Існує кілька способів визначення плати за ліквідність:

• ринковий – на основі котирувань фінансових інструментів на ринку (наприклад, кредитних дефолтних свопів, дохідностей облігацій або поточних ставок для банку на ринку МБК);

• витратний – на основі процентних ставок за фактично залученим фондуванням;

• комбінований підхід – на основі комбінації кривих, побудованих відповідно до ринкового та витратного підходів, у певній пропорції, яка може визначатися, наприклад, фактичним або цільовим співвідношенням між фондуванням із фінансових ринків і фондуванням від клієнтів.

Для угод із розміщення коштів до трансфертних ставок додається спред між вартістю залучення та розміщення ресурсів, який являє собою також елемент регулювання структури активів і пасивів банку. Цей спред є надбавкою до «плати за ліквідність» для угод з розміщення ресурсів.

За допомогою трансфертних цін, а також різних надбавок/ штрафів до трансферних ставок враховується вплив подій, що виникають під час дії угоди, зокрема як пролонгація кредиту, дострокове погашення, наявність зобов'язання у банку з надання коштів за кредитними лініями та ін.

Основна перевага встановлення трансфертної ціни як внутрішньобанківського нормативу полягає в тому, що при складанні бізнес-сегментами планів унеможливлюється завищення або заниження планових результатів їх діяльності.

Кожний банк самостійно розробляє перелік надбавок до трансфертних цін.

Для розрахунку фактичного результату діяльності структурних підрозділів банку можуть використовуватися трансфертні ціни, встановлені за 20-ма групами строковості та 3-ма видами валют у національній валюті, доларах США та євро (проте для операцій на міжбанківському ринку розраховуються ціни і в інших валютах). Для планування зазвичай використовують меншу кількість діапазонів у зв'язку зі складністю працювати з таким значним обсягом даних. На значення трансфертних цін впливають прогнозовані ринкові індикатори (LIBOR, EURIBOR та ін.), а також премії за ризики.

За методику розрахунку трансферної ціни найчастіше відповідає управління по роботі з активами і пасивами (Asset and Liabilities Management division, ALM).

Умови трансфертного ціноутворення в банку:

- кожна банківська операція розглядається як окрема операція (не пов'язана із іншими);
- фінансування активів зобов'язаннями не здійснюється безпосередньо;
- кожна операція фінансується за трансфертною ціною (Funds Transfer Price, FTP), що відповідає строку та типу відсоткової ставки (фіксована/плаваюча/адміністративна); альтернативи, тобто трансфертна ціна дорівнює ринковій); система FTP має забезпечувати відсутність відсоткових та валютних ризиків у структурних підрозділів.

Реальна процентна маржа бізнес-підрозділу за операцією розраховується як різниця між трансфертною ціною та ціною для клієнта.

У банку використовують такі формули розрахунку трансферних цін для різних типів продуктів:

*1.* Депозитні продукти з фіксованою ставкою:

Трансфертна ціна = ринкова ставка + спред фінансування – опціонна премія – вартість обов'язкового резервування.

*2.* Депозитні продукти з адміністративною ставкою (банк має право змінити таку ставку без погодження з клієнтом):

Трансфертна ціна = індекс трансфертної ціни + ринкова ставка + спред фінансування – вартість обов'язкового резервування.

*3.* Активні продукти (активні банківські операції):

Трансфертна ціна = ринкова ставка + спред фінансування + опціонна премія,

де:

- ринкова ставка – це фіксована ставка, що відповідає строку продукту (овернайт, 1 місяць, 2 міс., 3 міс., 6 міс., 9 міс., 1 рік, т. д.); проміжні значення розраховуються за допомогою методів лінійної інтерполяції);

- індекс трансфертної ціни – це комбінація ринкових ставок для певного продукту;
- спред фінансування відображає вартість фінансування у відповідній валюті;
- опціонна премія – потенційні втрати за продуктом у результаті права клієнта достроково погасити кредит або достроково зняти депозит без штрафних санкцій.
- Для *ринкових ставок* в іноземних валютах є зручні ринкові індикатори (використовується Libor для відповідної валюти і строку).

У випадку відсутності ринкової ставки відповідного даному фінансовому інструменту строку (наприклад, 18 місяців) застосовують метод лінійної інтерполяції для її розрахунку на основі найближчих доступних меншої та більшої ставки (середнє значення між ставками для 1 і 2 років у даному випадку).

# Тема 8

# ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТУ БАНКІВ ТА КОНТРОЛЬ ЗА ЙОГО ВИКОНАННЯМ

*8.1. Основні розділи бюджетного ревю.*
*8.2. Формування дохідної частини бюджету банку.*
*8.3. Формування витратної частини бюджету банку.*
*8.4. Розподіл (алокація) загальних витрат банку.*
*8.5. Контроль за виконанням бюджету банку.*
*8.6. Моделі управління бюджетом банку.*

📖 ***Список рекомендованих джерел***
*Основний: 1, с. 282–301.*
*Додатковий: 8, 9.*
*Інтернет-ресурси: 1–11.*

***Мінілексикон:***
*бюджетне ревю, капітальні витрати, ALCO (Комітет з управління активами та пасивами), нестандартні послуги, операції на ринку грошей, операції на ринку капіталу, форексні операції, доходи бюджету, витрати бюджету, алокація витрат, адміністративні витрати, простий аналіз відхилень, факторний аналіз відхилень, регулярний контроль, підсумковий контроль*



## 8.1. Основні розділи бюджетного ревю

***Бюджетне ревю (аналітичний огляд):***

- огляд діяльності банку в майбутньому;
- аналітичний огляд прогнозних напрямів діяльності кожного підрозділу банку;
- планування структури балансу;
- аналіз капітальних вкладень і витрат на великі проєкти;
- бюджет банку із детальною розшифровкою

**А. Огляд діяльності банку в майбутньому**

- аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на банк (макроекономічні індикатори);
- прогноз зміни фінансових показників;
- рішення акціонерів, що впливають на бюджет.

**Б. Аналітичний огляд прогнозних напрямів діяльності кожного підрозділу банку**

- аналіз факторів, які впливають на діяльність кожного підрозділу;
- аналіз прогнозних змін показників діяльності кожного фронт-офісу;
- постатейний аналіз витрат бюджету підрозділу, зокрема обґрунтування чисельності його співробітників.

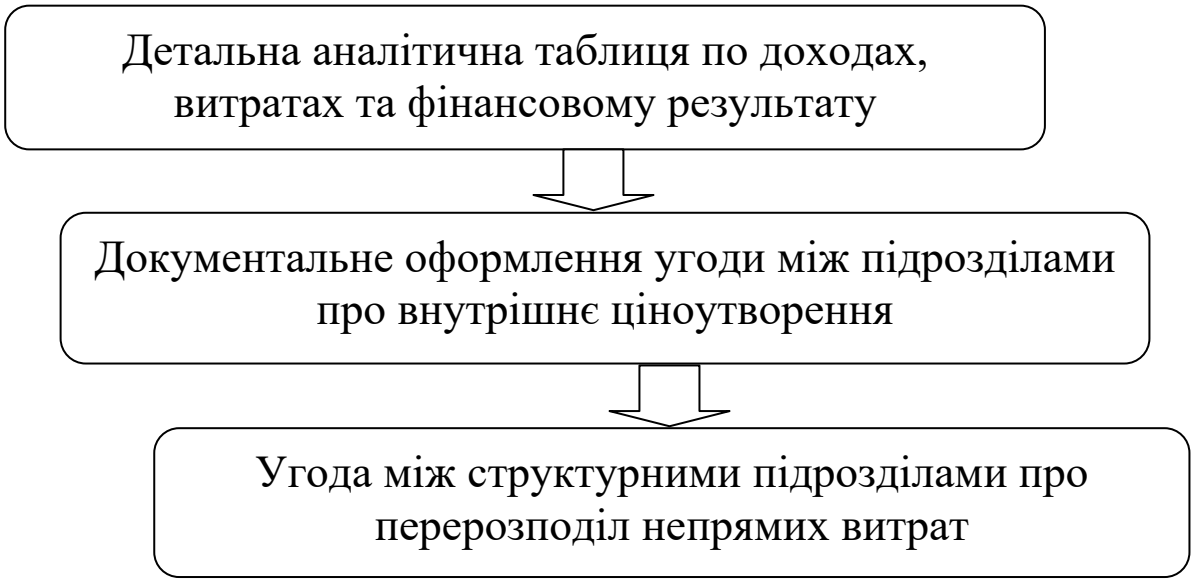
## В. Планування структури балансу

- аналітична таблиця, яка містить порівняльний аналіз статей балансу за минулі та плановий періоди.

## Г. Аналіз капітальних вкладень (КВ) і витрат на великі проєкти

- аналіз додаткових КВ в основні засоби та їх обґрунтування;
- аналіз нових проєктів та оцінювання їх впливу на фінансовий результат банку;
- детальний розрахунок фінансових вкладень та потреби в додатковому персоналі.

## Д. Бюджет та його супроводження



## 8.2. Формування дохідної частини бюджету банку

Формування доходів підрозділів фронт офісу банку:

**А. ALCO – вихідна інформація для формування бюджету банку (ВІБ):**

- структура робочого капіталу з розшифровкою за валютою, терміном та джерелами утворення;
- рішення акціонерів про зміну структури вкладення капіталу;
- мінімально необхідний дохід на капітал;
- внутрішні ціни банку тощо

**ALCO (Комітет управління активами і пасивами)**

- реалізує стратегічні плани правління;
- керує діяльністю казначейства;
- встановлює ліміти на дилерів та інші внутрішні ліміти для казначейства;
- здійснює управління ризиками.

**Б. Казначейство**

- несе відповідальність за централізоване фінансування всіх бізнес-центрів банку;
- забезпечує дотримання ліквідності та виконання зобов'язань перед інвесторами;
- відповідає за щоденну торговельну діяльність;
- приймає рішення щодо операцій на грошовому ринку, операцій РЕПО і валютообмінних операцій;
- здійснює інвестиційну діяльність.

**Ринок капіталу – ВІБ**

- внутрішньобанківські ліміти; ТЦ;
- ліміти на банк, встановлені контрагентами;
- прогнозні процентні ставки на ринку цінних паперів (ЦП);
- прогнозний рівень резервів на покриття кредитного ризику (КР) (ризику емітента цінних паперів) тощо

**Ринок капіталу – джерела доходу бюджету банку**

Процентний дохід від розміщення цінних паперів та ринку

Комісійний дохід від «нестандартних» послуг клієнтів

**Форексні операції – ВІБ**

- внутрішньобанківські ліміти на власну позицію (із деталізацією за валютами) і по кожному контрагенту; ТЦ;
- ліміти на банк, встановлені контрагентами;
- прогнозний рівень резервів на покриття валютного ризику (ВР);
- прогнозні зміни у валютних курсах і валютного законодавства, що обмежують маржу тощо

**Форексні операції – джерела доходу бюджету банку**

- комісійний дохід від конвертації валюти
- інший дохід

**Ринок грошей – ВІБ**

- внутрішньобанківські ліміти на портфель розміщення (зокрема, із деталізацією за валютами та термінами розміщення) та по кожному контрагенту; ТЦ;
- ліміти на банк, встановлені контрагентами;
- прогнозні потреби в ресурсах інших підрозділів банку;
- прогнозні процентні ставки на ринку розміщення ресурсів;
- прогнозний рівень резервів на покриття кредитних ризиків

**Ринок грошей – джерела доходів:**

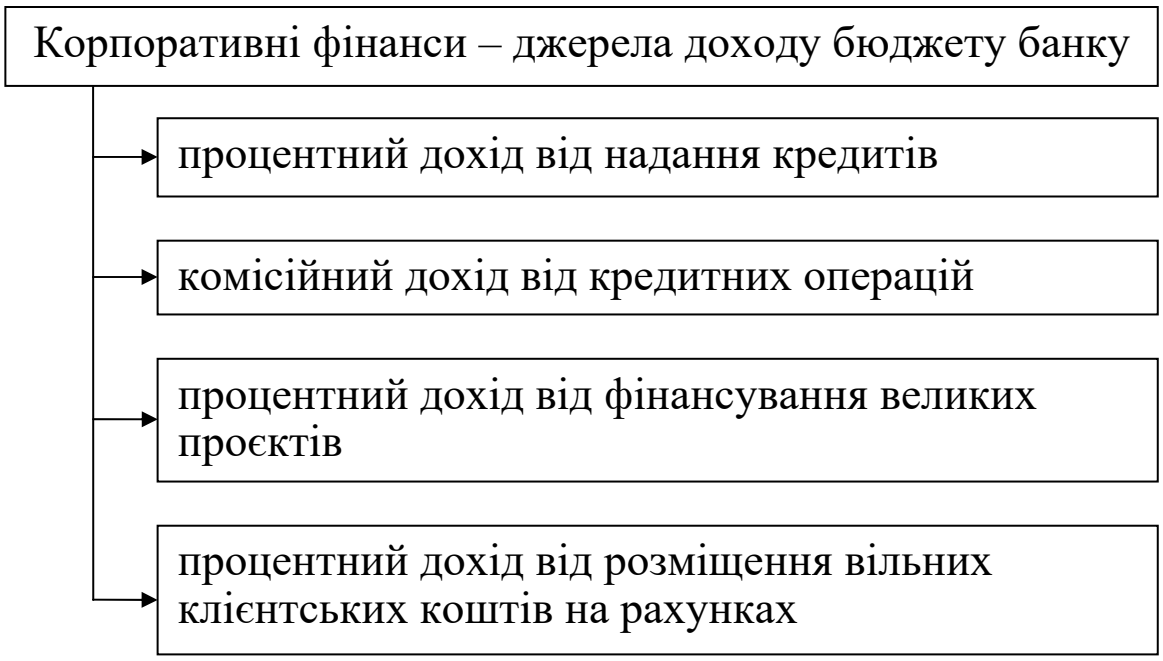
- процентний дохід від розміщення вільних ресурсів на ринку;
- процентний дохід від розміщення ресурсів всередині банку;
- комісійний дохід від «нестандартних» послуг клієнтам тощо

**В. Корпоративне обслуговування клієнтів:**

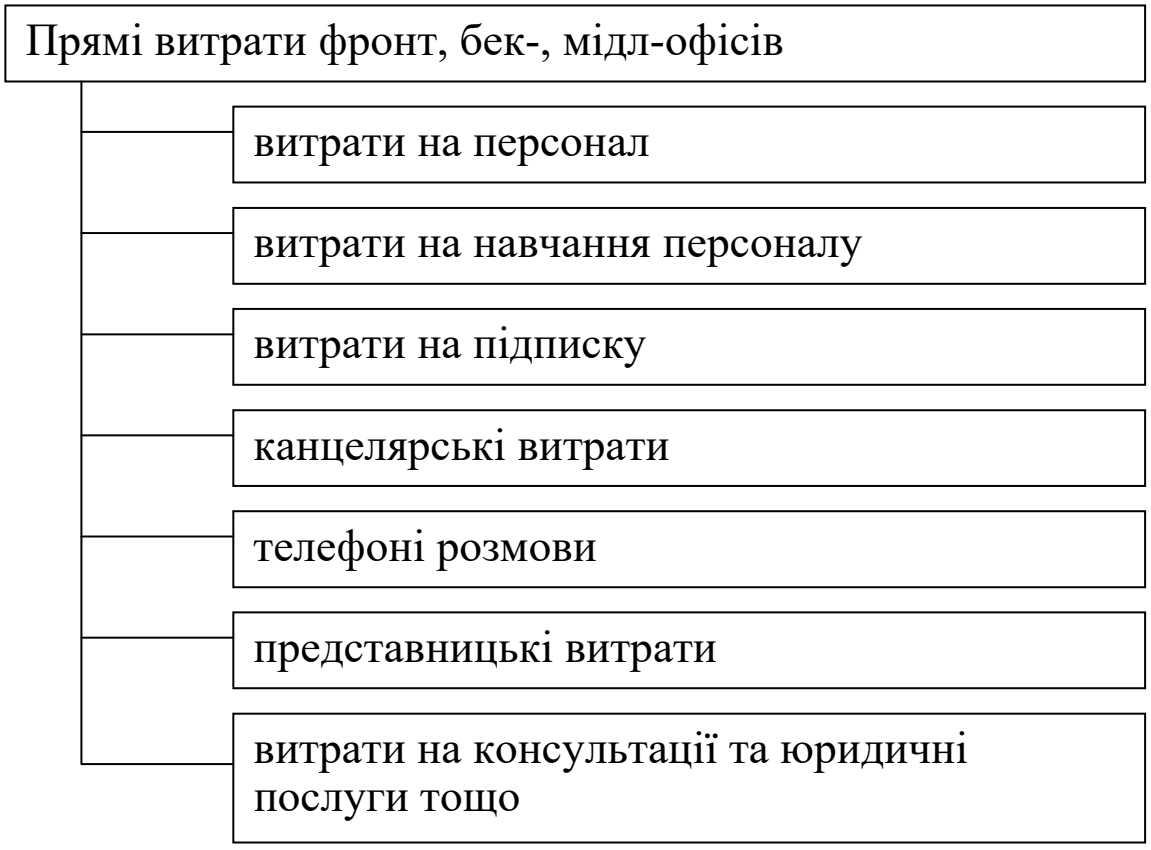
- корпоративних фінансів (надання кредитів);
- фінансування торгових операцій;
- обслуговування клієнтських рахунків;
- збереження цінних паперів клієнтів;
- фінансування великих проєктів.

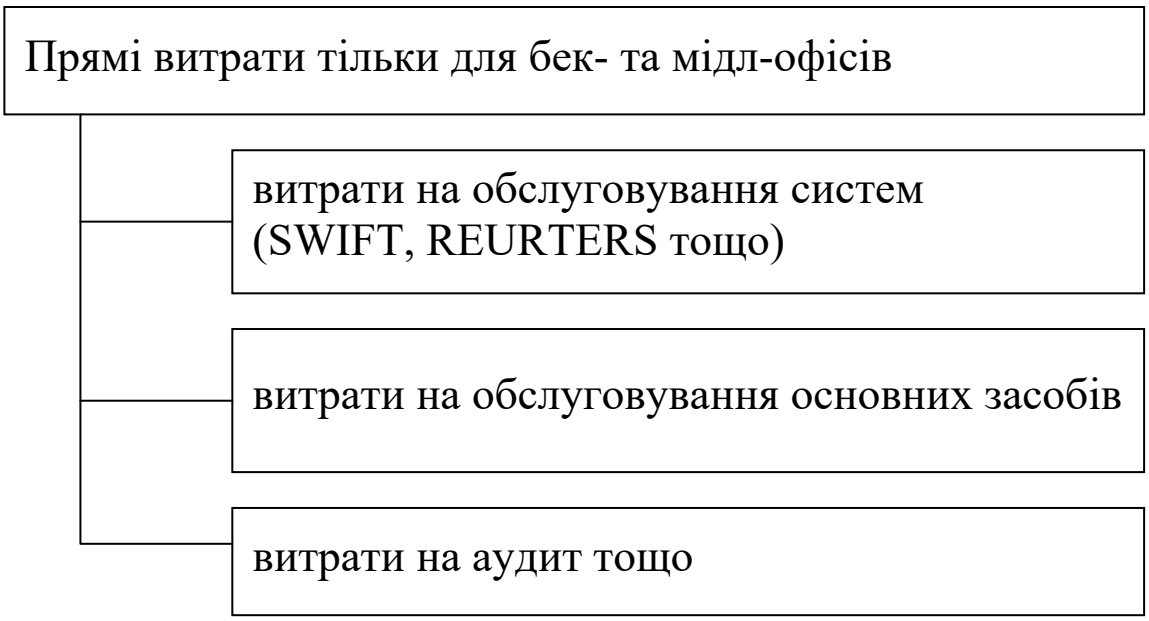
**Корпоративне обслуговування клієнтів:**

- внутрішньобанківські ліміти по кредитному портфелю загалом і по кожному продукту;
- середній розмір залишків на клієнтських рахунках;
- прогнозні процентні ставки на ринку кредитних ресурсів;
- внутрішні ціни банку;
- прогнозний рівень резервів на покриття КР тощо




## 8.3. Формування витратної частини бюджету банку






## 8.4. Розподіл (алокація) загальних витрат банку

**Розподіл здійснюється за таких припущень:**

- усі витрати центрів витрат розподіляють на центри прибутку;
- розподіл витрат має бути адекватним обсягу робіт з обслуговування бізнес-сегментів;
- витрати на утримання адміністрації банку є загальним необхідним «тягарем» бізнес-сегментів;
- розподіл витрат має стимулювати їх економію;
- поза увагою слід залишити несуттєві витрати (менше 5 % у загальному обсязі)

Загальні витрати банку розподіляють пропорційно на утримання:

- керівництва – фонду заробітної плати
- відділу аудиту та бухгалтерії – кількості трансакцій
- юридичної служби – чисельності працюючих
- служби ІТ – чисельності персоналу або кількості трансакцій
- служб контролінгу та маркетингу – чисельності персоналу
- служби автоматизації – кількості персональних комп'ютерів у підрозділі
- канцелярії – порівно між усіма центрами прибутку

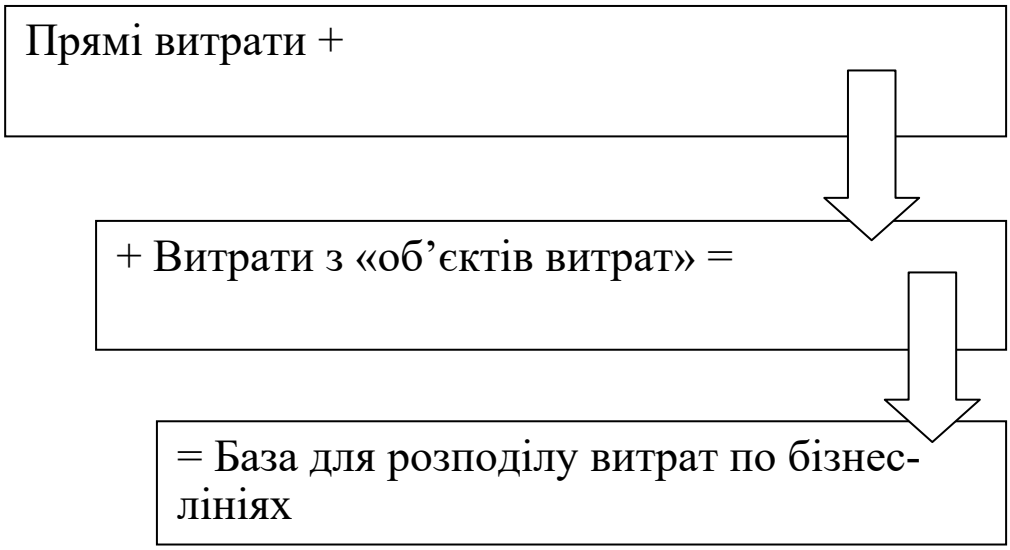
**Цикли рознесення витрат в іноземному банку**

1. Формування прямих витрат (загальне рознесення витрат по всіх підрозділах)

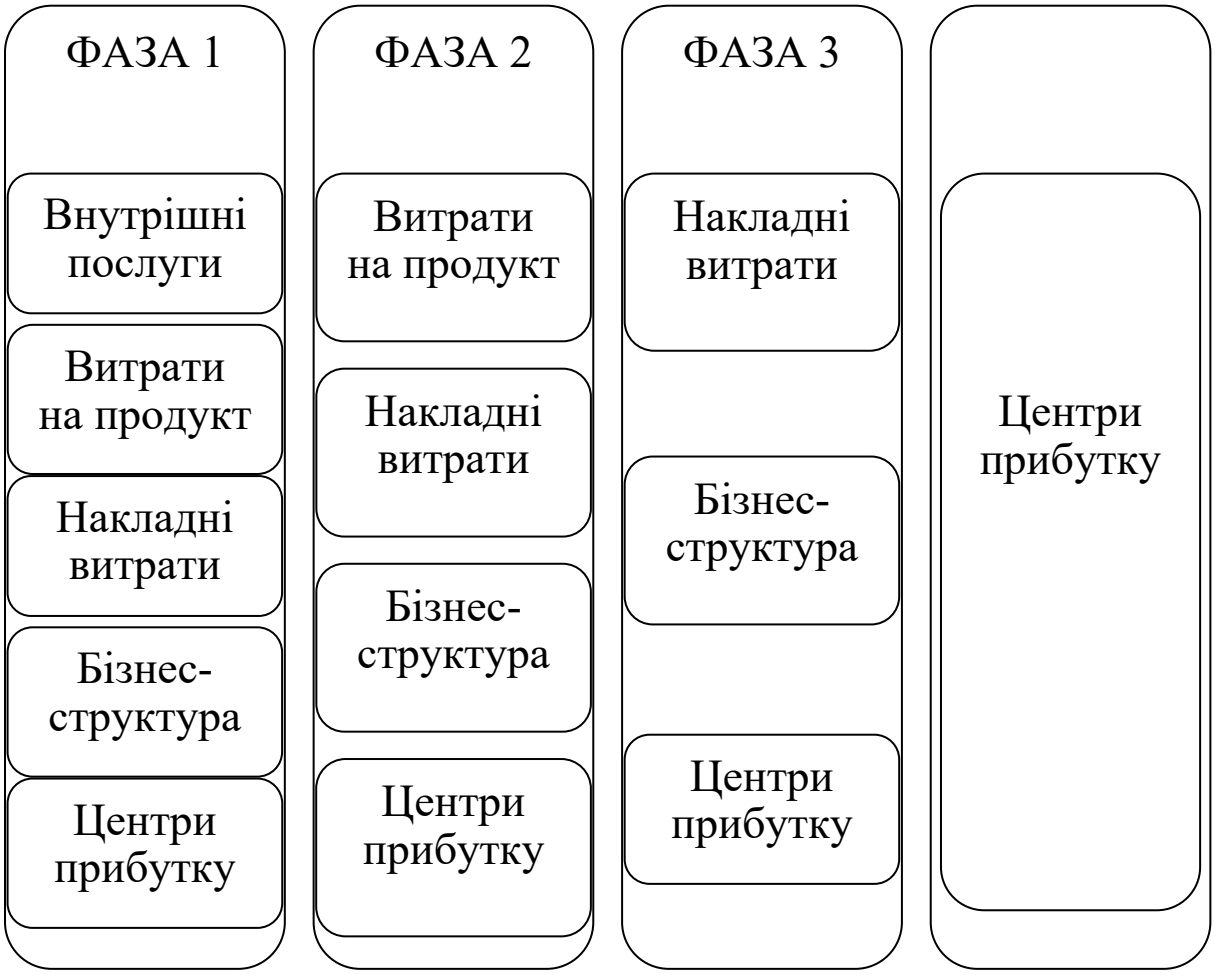
2. Розподіл накладних витрат (розподіл цих витрат на центри прибутку)




Схема формування бази для розподілу накладних витрат



**Фази розподілу накладних витрат в іноземному банку**




Групи витрат (фіксовані та змінні)

| Фіксовані | Змінні |
|---|---|
| ▪ офісне обладнання;<br>▪ витрати на утримання засобів зв'язку та передачі даних становлять 10–20 %. Можна змінити у короткостроковому періоді | ▪ витрати на утримання персоналу;<br>▪ IT;<br>▪ утримання будівель (комунікаційні послуги, орендна плата) 70–80 %. Можна зменшити в довгостроковому періоді |

## Види загальнобанківських витрат

**Витрати на утримання персоналу (зарплата та прирівняні до неї виплати):**

- зарплата постійних працівників;
- зарплата тимчасових працівників;
- соціальне страхування;
- недержавне пенсійне забезпечення;
- інші

**Витрати пов'язані з утриманням персоналу:**

- навчання;
- корпоративні заходи для персоналу;
- набір персоналу (реклама)
- інші

**Витрати на утримання будівель:**

- амортизація будівель;
- орендна плата;
- поточні витрати на утримання будівель;
- інші

**Витрати на інше обладнання:**

- амортизація обладнання;
- поточні витрати на обладнання;
- поточні витрати на утримання автомобілей (інкасаторських);
- інше

| | |
|---|---|
| Витрати ІТ: | • амортизація ІТ;<br>• розвиток ІТ;<br>• поточні витрати на підтримання інформаційних систем;<br>• інші |
| Маркетинг: | • реклама;<br>• просування продукції на ринок;<br>• представницькі витрати;<br>• піар-акції |
| Адміністративні витрати та розвиток: | • комунікація (SWIFT, REUTERS тощо);<br>• утримання транспорту;<br>• витрати на відрядження;<br>• офісні витрати (канцелярські товари, телефоні розмови тощо);<br>• витрати на придбання пластику (картки);<br>• корпоративні заходи для клієнтів;<br>• інші |
| Юридичні та консультаційні послуги: | • юридичні послуги;<br>• зовнішній аудит;<br>• консультаційні послуги;<br>• внески за членство в асоціаціях;<br>• витрати на страхування депозитів;<br>• інші |

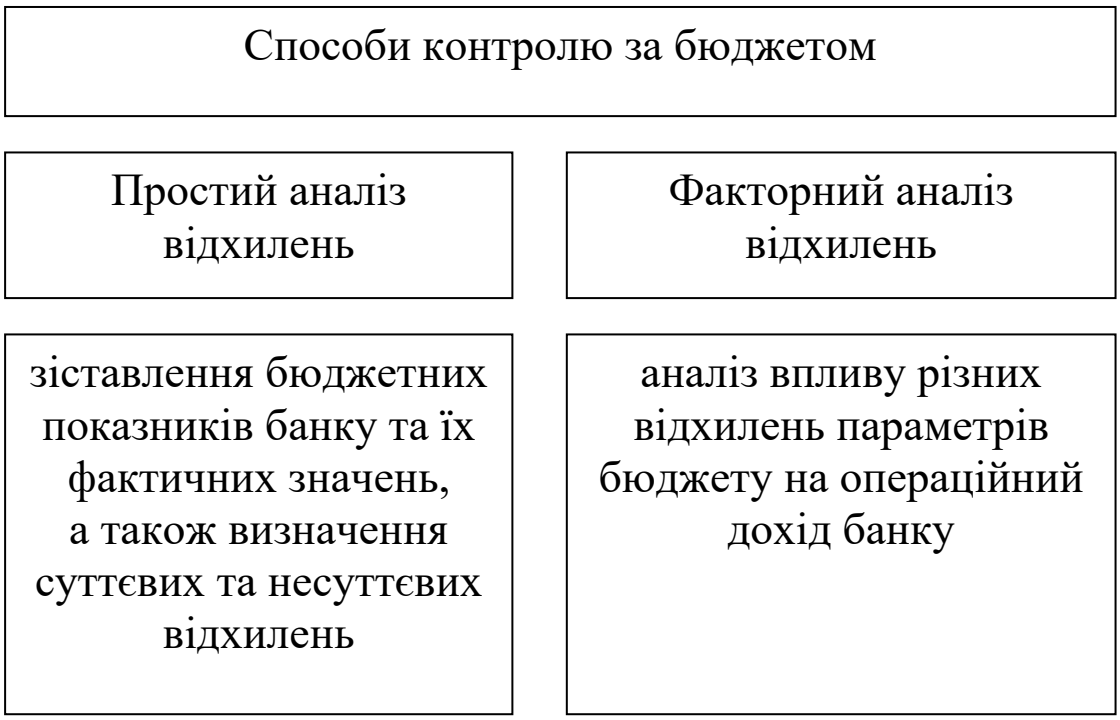
| Нормативи по наступних витратах ЦФВ у банку |
| --- |
| ◆ Вартість обладнання робочого місця<br>◆ Витрати на відрядження (1 особа)<br>◆ Витрати на підготовку кадрів(1 особа)<br>◆ Канцелярські витрати (1 особа)<br>◆ Поштові витрати (1 особа)<br>◆ Витрати на підписку (1 видання)<br>◆ Телефонні витрати (1 особа)<br>◆ Витрати на ремонт приміщення (1 м$^2$)<br>◆ Витрати на придбання МШП (1 особа) |

## 8.5. Контроль за виконанням бюджету банку

Контроль за виконанням бюджету банку здійснює служба контролінгу в банку

Аналіз виконання бюджету:

- аналіз факторів, які вплинули на відхилення по окремих статтях бюджету (простий аналіз відхилень та факторний аналіз – визначення суттєвих та несуттєвих відхилень);
- виявлення вузьких місць у діяльності як окремих бізнес-підрозділів, так і банку загалом




## 8.6. Моделі управління бюджетом банку

Гостра конкурентна боротьба між банками та зниження прибутковості їх активів вимагає дієвих заходів щодо скорочення непродуктивних витрат.

Для впровадження нормативної системи управління бюджетом доцільно здійснити такі організаційні заходи:

- підготувати пакет методичного забезпечення;
- провести тренінг співробітників;
- створити спеціальний підрозділ або призначити відповідальну особу за підготовку технологічних карт та внесення змін до них;
- автоматизувати процес нормування витрат по продуктах та клієнтах.

***Методи забезпечення нормативної моделі***

| | |
|---|---|
| Класифікатор банківських продуктів | Технологічна картка |
| Методика формування стандартних витрат | Каталог стандартних витрат часу |

Структура методики визначення стандартних витрат

- Загальні положення
- Основні терміни та поняття
- Методи вимірювання тривалості банківських операцій
- Алгоритм розрахунку вартості банківських продуктів
- Відповідальність бізнес-підрозділів за своєчасність та об’єктивність надання інформації фінансовому контролеру
- Повноваження осіб щодо внесення змін у систему нормування витрат

Першим кроком у процесі управління бюджетом банку на основі нормативного методу є створення класифікатора банківських послуг, який ще називають класифікатором банківських продуктів.

Структуру каталогу стандартних витрат можна надати у такому вигляді:

- ✓ шифр та найменування продукту;
- ✓ шифр та найменування операції;
- ✓ частота використання при наданні продукту;
- ✓ код бізнес-підрозділу;
- ✓ номер та назва робочого кроку;
- ✓ тривалість виконання;
- ✓ вартість операції та продукту.

Порівняння фактичних витрат з нормативними дає змогу ідентифікувати проблеми, що виникають у бізнес-підрозділах, та вчасно реагувати на них.

Здійснення нормування витрат потребує обов'язкової наявності технологічної карти.

**Переваги та недоліки моделі «стандарт-костинг»:**

| Переваги | Недоліки |
|---|---|
| • формування відносно точної системи нормативів сприяє ефективній операційній діяльності;<br>• скорочення непродуктивних витрат | • складність та трудомісткість застосування моделі;<br>• потребує ефективної системи збору управлінської інформації |

**Модель управління бюджетом банку «директ-костинг»** базується на розрахунку собівартості банківських продуктів на основі змінних витрат

**Розрахунок ФР за моделлю «директ-костинг»:**

**ФР** = зовнішні реальні доходи – власні прямі витрати – прямі витрати по залученню ресурсів

***Переваги моделі «директ-костинг»:***

- досить ефективно діє як саморегулюючий механізм оптимізації і скорочення витрат як для всіх центрів прибутку, так і для центрів витрат;
- відносна простота при розробленні, впровадженні та оперативному управлінні бюджетом;
- зазвичай не потребує постійного регулювання моделі;
- стимулює центри прибутку для пошуку нових джерел доходів;
- є більш ефективною з економічного погляду, оскільки витрати на її реалізацію і оперативне управління менші порівняно з іншими моделями

***Недоліки моделі «директ-костинг»:***

- неточність розрахунку фінансових результатів, оскільки не враховуються всі витрати;
- дана модель недостатньо опрацьована в банках

**Модель управління бюджетом банку на базі ТЦ:** управління бюджетом за допомогою ТЦ, що встановлюються казначейством для усіх профіт-центрів, які здійснюють як купівлю, так і продаж ресурсів всередині банку

**Розрахунок ФР за трансфертною моделлю:**

**ФР =** Зовнішні реальні доходи + внутрішні ТД – власні прямі витрати – загальнобанківські витрати – внутрішні ТВ

## Переваги моделі трансфертного ціноутворення

- ❖ Забезпечує максимальну ефективність діяльності банку та централізацію УР.
- ❖ Дає змогу проаналізувати внутрішню дохідність банку та кожної операції.
- ❖ Висока точність визначення фінансових результатів.
- ❖ Стимулює центри прибутку для пошуку нових джерел отримання доходів

## Недоліки моделі трансфертного ціноутворення

- ❖ Складність побудови даної моделі, передусім через механізм визначення ТЦ, управління якими є досить складним.
- ❖ На практиці внутрішнє ціноутворення негативно відображається на психологічному кліматі у колективі та відносинах між різними підрозділами банку.
- ❖ Реалізація даної моделі є дорогою, що пов’язано зі специфічним програмним забезпеченням, значними трудовими ресурсами, ускладненням розрахункових процедур тощо

## *Питання для самоконтролю*

1. Розкрийте зміст основних розділів бюджетного ревю в банку.
2. Проаналізуйте джерела вихідної інформації, на основі якої формується бюджет банку.
3. Розкрийте порядок формування доходів у профіт-центрах банку.
4. Зазначте види прямих витрат профіт-центрів банку.
5. Визначте види постійних та змінних витрат банку.
6. Зазначте види та ключ алокації загальнобанківських витрат.
7. Охарактеризуйте модель управління бюджетом банку «стандарт-костинг».
8. Визначте особливості моделі управління бюджетом банку «директ-костинг».

## *Завдання на логічне мислення*

1. Доведіть правомірність твердження: «Витрати на утримання адміністрації банку є загальним необхідним «тягарем його бізнесів».
2. Поясніть, чому доцільно поза увагою залишити несуттєві відхилення фактичних параметрів бюджету банку від запланованих.
3. Поясніть, які, на вашу думку, цільові показники доцільно встановити банку при розробленні бюджету.
4. Визначте, які витрати, на ваш погляд, насамперед має скоротити банк при суттєвому невиконанні дохідної частини бюджету.
5. Доведіть доцільність встановлення нормативів по окремих видах витрат банку.
6. Поясніть, чому модель «стандарт-костинг» не впроваджено в діяльність вітчизняних банків.
7. Обґрунтуйте, яка модель управління бюджетом банку є найбільш простою, нетрудомісткою та доволі поширеною у вітчизняній банківській практиці.

## *Аудиторне обговорення викладеного матеріалу*

1. Поясність, яким чином розподіл витрат банку має стимулювати їх економію.
2. Зазначте, який підрозділ в банку, на вашу думку, має встановлювати внутрішні трансфертні ціни на куплені/продані ресурси всередині банку. Обґрунтуйте свою відповідь.
3. Поясніть підходи до алокації витрат банку.
4. Поясніть, які можуть бути фази розподілу накладних витрат в банку.
5. Визначте способи контролю за бюджетом банку.

## *Практикум до теми 8*

***Завдання 1***

Визначити прямі, непрямі витрати, фінансовий результат діяльності профіт-центру банку «Операційний відділ».

### Вихідні дані для виконання завдання

1. Інформація про доходи та витрати профіт-центру «Операційний відділ»

| № п/п | Статті доходів та витрат профіт-центру «Операційний відділ» | Сума, тис. грн |
|---|---|---|
| 1 | Зовнішні реальні доходи | 2530,0 |
| 2 | Внутрішні трансфертні доходи | 1300,0 |
| 3 | Внутрішні трансфертні витрати | 1170,0 |
| 4 | Витрати на персонал | 250,0 |
| 5 | Витрати на навчання | 15,0 |
| 6 | Витрати на підписку | 3,0 |
| 7 | Інші прямі витрати | 35,0 |

2. Інформація про загальнобанківські витрати АБ «Венера»

| № п/п | Стаття витрат | Сума, тис. грн |
|---|---|---|
| 1 | Витрати на бухгалтерію | 700,0 |
| 2 | Витрати на експлуатаційну службу | 300,0 |
| 3 | Витрати на службу інформаційних технологій | 400,0 |
| 4 | Витрати на рекламу та маркетинг | 520,0 |
| 5 | Витрати на зв'язок | 470,0 |
| 6 | Витрати на оренду приміщення | 1500,0 |
| 7 | Інші витрати | 350,0 |

3. Інша інформація про діяльність профіт-центру «Операційний відділ» та АБ «Венера»

| № п/п | Показники | Профіт-центр «Операційний відділ» | АБ «Венера» |
|---|---|---|---|
| 1 | Чисельність співробітників, осіб | 10 | 100 |
| 2 | Фонд заробітної плати, тис. грн | 30 | 3500 |
| 3 | Кількість комп'ютерів, шт. | 10 | 75 |
| 4 | Кількість проведених за рік трансакцій | 500 | 1200 |
| 5 | Загальна площа, $м^2$ | 100 | 800 |
| 6 | Кількість профіт-центрів | – | 5 |

***Завдання 2***

Для забезпечення всебічного аналізу виконання бюджету банку можна скористатися такими видами аналізу: кластерним, факторним, «план-факт», аналізом трендів, ранжуванням.

Визначити види аналізу, яким скористався банк у наведених нижче ситуаціях.

**Вихідні дані для виконання завдання**

*Ситуація 1.* Метод аналізу використовує банк у разі: виявлення найбільш і найменш дохідних підрозділів; визначення

найбільш і найменш прибуткових банківських продуктів та послуг; порівняння витрат і доходів різних підрозділів за певною статтею бюджету.

Результати порівняльного аналізу доходів і витрат різних підрозділів можуть бути використані для розроблення технології мінімізації витрат, а також обґрунтування організаційних рішень (наприклад, внесення змін до фінансової структури банку).

*Ситуація 2.* Даний вид аналізу дає змогу об'єднати статті бюджету в групи за деякими ознаками, порівнювати ці групи і виявляти серед них найбільш і найменш впливові. Наприклад, можна визначити найбільш і найменш дохідні групи статей центрів прибутку, бізнес-напрямів, філій і банку загалом.

При проведенні даного аналізу розраховують граничні значення статей для кожної групи, а потім досліджувані значення статей відносять до відповідної групи.

Результати цього виду аналізу можуть бути представлені у вигляді стовпчикової діаграми із зазначенням процентного співвідношення аналізованих груп статей бюджетів.

*Ситуація 3.* Цей вид аналізу призначений для виявлення обставин (чинників), які вплинули на значення досліджуваних бюджетних показників. Формуючи різні вибірки досліджуваних статей бюджету або бюджетних показників за допомогою цього виду аналізу, можна провести такі дослідження:

- визначити вплив кожної з філій на загальну суму залучених банком коштів;
- проаналізувати стан бюджетної статті з огляду на бюджетні позиції, що її утворюють;
- визначити частку підрозділів у формуванні значення аналізованої бюджетної статті;
- проаналізувати частки банківських продуктів у досліджуваній статті бюджету тощо.

Результати проведення аналізу можуть бути представлені у вигляді діаграми процентного співвідношення впливу окремих складових на сумарний бюджетний показник.

*Ситуація 4*. За допомогою даного виду аналізу можна провести діагностику змін рахунків і показників протягом заданого періоду. Глибина дослідження визначає кількість періодів, протягом яких необхідно простежити зміни показників. Формується вибірка статей бюджету або бюджетних показників, що вимагають постійного контролю за їх станом. За результатами цього виду аналізу можна виявити показники, що суттєво змінилися протягом поточного періоду порівняно з попередніми, і проаналізувати причини цих змін. При цьому може бути здійснений розрахунок як абсолютних, так і відносних відхилень за аналізованими статтями бюджету; розрахунок темпів змін, що відображають динаміку статей бюджету або бюджетних показників.

*Ситуація 5.* Після закінчення бюджетного періоду (наприклад, щоквартально або щомісячно) за оперативними даними повинен проводитися аналіз виконання бюджетів, результати якого необхідно враховувати при розробленні бюджетів наступного періоду. У процесі цього виду аналізу контролюють виконання бюджетів банку, виявляють відхилення, аналізують причини їх виникнення.

***Завдання 3***

Проаналізувати структуру витрат універсального банку. Які, на вашу думку, додаткові статті адміністративних витрат будуть відображені у фінансовій звітності універсального банку? Як при цьому зміниться структура цих витрат в банку?

**Вихідні дані для виконання завдання**

| Стаття витрат | Частка, % |
|---|---|
| Оренда приміщення | 11 |
| Утримання основних засобів та нематеріальних активів | 5 |
| Витрати на персонал | 54 |
| Телекомунікаційні витрати | 4 |
| Витрати на охорону | 3 |
| Витрати на інкасацію | 3 |
| Інші адміністративні витрати | 5 |
| Амортизація основних засобів | 15 |
| Усього: | 100 |

***Завдання 4***

Як, на вашу думку, доцільно розподілити зазначені витрати між підрозділами банку?

**Вихідні дані для виконання завдання**

Відомо, що на території орендованого приміщення банку «Світоч» розміщені такі підрозділи/служби (у дужках – площа, що займають, м²):

- відділення № 2 (100);
- служба інкасації банку в регіоні (60);
- кабінет начальника регіонального управління банку (10);
- служба безпеки (20)
- технічні приміщення (10)

За останній місяць поточного року на утримання приміщення банк витратив на:

- опалення, водовідведення – 1150 грн;
- оновлення систем безпеки касового вузла – 4500 грн;
- доставку питної води (5 бутлів) – 100 грн;
- виготовлення постерів за новою депозитною програмою – 400 грн;
- закупівлю 1 бронежилета – 800 грн;
- представницькі витрати – 1000 грн.

***Завдання 5***

Розрахувати коефіцієнт співвідношення операційних доходів та операційних витрат банку для кожного із бізнес-сегментів, якщо відомо, що адміністративні витрати на утримання керівництва банку необхідно розподілити поміж ними.

**Вихідні дані для виконання завдання**

Банк «Алон» затвердив алокацію адміністративних витрат між бізнес-сегментами (табл. 8.1).

*Таблиця 8.1*

## Алокація адміністративних витрат між бізнес-сегментами (центрами доходу) та підрозділами (центрами витрат) банку «Алон», %

| Підрозділ/ Бізнес-сегмент | Корпоративний | Роздрібний | Інвестиційний | Казначейство | Керівництво |
|---|---|---|---|---|---|
| Керівництво | 20 | 70 | 5 | 5 | – |
| Фінансовий | 20 | 60 | 8 | 10 | 2 |
| Закупівельний | 2 | 85 | 2 | 1 | 10 |
| Реклами | 25 | 75 | – | – | – |
| Підтримки мережі | – | 100 | – | – | – |
| Персоналу | 3 | 94 | 1 | 1 | 1 |

Доходи бізнес-сегментів і адміністративні витрати центрів доходів і витрат банку «Алон» наведено в табл. 8.2.

*Таблиця 8.2*

## Доходи бізнес-сегментів і адміністративні витрати центрів доходів й витрат банку «Алон»

| Центри доходів та центри витрат | Адміністративні витрати | Доходи |
|---|---|---|
| Корпоративний бізнес | 1000 | 1200 |
| Роздрібний бізнес | 9000 | 9200 |
| Інвестиційний бізнес | 250 | 264 |
| Казначейство | 200 | 280 |
| Керівництво | 100 | – |
| Фінансовий відділ | 80 | – |

*Закінчення табл. 8.2*

| Центри доходів та центри витрат | Адміністративні витрати | Доходи |
|---|---|---|
| Закупівельний відділ | 50 | – |
| Відділ реклами | 50 | – |
| Відділ підтримки регіональної мережі | 20 | – |
| Відділ персоналу | 60 | – |

***Завдання 6***

Визначити умовно-змінні витрати, операційну маржу та чистий прибуток банку «Умовний». Дати оцінку, за якою моделлю розраховувався бюджет, визначити її переваги та недоліки.

**Вихідні дані для виконання завдання**

| № п/п | Статті доходів та витрат | Сума, млн грн |
|---|---|---|
| 1 | Чистий відсотковий прибуток | 1800,6 |
| 2 | Чистий комісійний прибуток | 411,0 |
| 3 | Результат торговельних операцій | 200,0 |
| 4 | Умовно-постійні витрати | 989,7 |
| 5 | Поштово-телефонні витрати | 45,0 |
| 6 | Витрати на аудит | 10,0 |
| 7 | Витрати на відрядження | 16,3 |
| 8 | Представницькі витрати | 2,4 |
| 9 | Спонсорство | 1,2 |

** податок на прибуток банку становить 18 %.*

***Завдання 7***

Довести, у яких ситуаціях варто використовувати у процесі бюджетування підхід до формування постійних витрат банку «від досягнутого рівня», незважаючи на його недоліки.

## Вихідні дані для виконання завдання

Бюджетне планування постійних витрат у банках може будуватися за підходом «від досягнутого рівня». Однак із застосуванням такого підходу неможливо отримати задовільних результатів через такі причини:

- обсяги витрат, необґрунтовано здійснюваних у попередніх періодах, зберігаються і на плановий;
- об'єкти, які фінансувалися у недостатньому обсязі в базисному періоді, можливо, не отримають необхідного фінансування і в тому періоді, що планується;
- підрозділи, яким вдалося у поточному періоді розкрити і мобілізувати резерви підвищення ефективності операцій, що проводяться, і вони отримали максимальні за даного рівня розподілу ресурсів доходи, можливо, отримають планові завдання щодо підвищення прибутковості;
- неефективно функціонуючі підрозділи, що мають низькі результати при високих витратах, які отримали ті ж самі завдання щодо приросту доходів і збільшення витрат, не отримають мотивації на підвищення ефективності, а отже, фактичні показники видаються за планові, предметом обговорення бюджету є тільки відсотки приросту.

Такий стан речей не дозволяє раціонально розподілити обмежені ресурси, стримує розвиток банку і різко зменшує його конкурентні можливості. Динамічний і ретроспективний аналіз підміняється плануванням «від досягнутого» без розкриття причин і чинників, які вплинули на значення показників.

До того ж підхід «від досягнутого» не враховує позиції банку в тій або іншій стадії його життєвого циклу.

***Завдання 8***

Провести аналіз дотримання фінансових нормативів банку. Визначити, з якою метою встановлено зазначені нормативи в банку «Гіпотетичний». Довести, чи доцільно використовувати ці нормативи під час формування бюджету банку.

## Вихідні дані для виконання завдання

| Фінансові нормативи | Минулий рік | | | Поточний рік | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | план | факт | відхи-лення | план | факт | відхи-лення |
| Прибуток від операцій на 1 працівника, тис. грн | 2,1 | 2,5 | | 3,2 | 3,5 | |
| Норматив загально-адміністративних витрат від доходу, % | 29,3 | 29,1 | | 26,2 | 24,2 | |
| Норматив витрат на утримання персоналу від доходу, % | 34,7 | 36,7 | | 33,7 | 31,9 | |
| Норматив накладних витрат від доходу, % | 64 | 65,8 | | 59,9 | 56,1 | |
| Норматив накладних витрат від операційного доходу, % | 84,7 | 82,9 | | 81 | 79,6 | |

***Завдання 9***

Проаналізувати бюджет розвитку банку. Зробити висновки та пропозиції щодо його оптимізації (млн грн).

## Вихідні дані для виконання завдання

| Стаття | План | Факт |
|---|---|---|
| 1. Будівництво, реконструкція | 90,5 | 57,5 |
| 2. Інформатизація | 36,6 | 28,7 |
| 3. Картковий бізнес | 36,2 | 9,7 |
| 4. Засоби реклами | 2,5 | 1,1 |
| 5. Автомобілі | 4,0 | 1,7 |
| 6. Автомобілі та обладнання для інкасації | 2,2 | 1,4 |
| 7. Охоронне обладнання | 5,1 | 2,5 |
| 8. Пожежна сигналізація | 2,3 | 0,8 |
| 9. Касова техніка та обладнання | 3,7 | 2,7 |
| 10. Меблі, побутова техніка та інше обладнання | 11,2 | 6,1 |
| 11. Інтернет-програми | 0,4 | 0,1 |
| Резерв правління банку | 1,6 | |
| Усього | 196,3 | 112,3 |

***Завдання 10***

Розрахувати собівартість операції та витрати на продукт «Кредит на 12 місяців».

## Вихідні дані для виконання завдання

| Операція | Кількість операцій за договором | Час на одну операцію, год | Собі-вартість 1 год | Собівар-тість операції |
|---|---|---|---|---|
| Прийняття заявки | 1 | 1 | 13,16 | |
| Оформлення звіту | 1 | 0,5 | 13,79 | |
| Підготовка кредитної справи | 1 | 2 | 17,89 | |
| Підготовка доку-ментів та виплата | 1 | 2 | 17,89 | |
| Введення даних до БД | 1 | 0,5 | 13,16 | |
| Моніторинг платежів | 12 | 0,5 | 17,89 | |
| Повернення проблемної заборгованості | 0,1 | 2 | 16,31 | |
| Собівартість продукту | | | | |
| Кількість угод щодо продукту на рік | | | | 1000 |
| Витрати на продукт на рік | | | | |

***Завдання 11***

Визначити робочий капітал банку «Гіпотетичний» та розподілити його між окремими бізнес-сегментами, кожен із яких є самостійним профіт-центром банку. Обґрунтувати вибір вами обраного критерію розподілу робочого капіталу між окремими профіт-центрами банку. Визначити відмінність між регулятивним, балансовим, робочим, ліквідним та ризиковим (економічним) капіталом. Вказати сферу практичного використання кожного з цих видів капіталу в банку.

## Вихідні дані для виконання завдання

У АТ «Гіпотетичний банк» на початку року статутний капітал становив 4780 млн грн, загальні резерви – 1606 млн грн, нерозподілений прибуток – 2617 млн грн, результат поточного року – 2608 млн грн, основні засоби та нематеріальні активи – 1911 млн грн, довгострокові фінансові вкладення – 71,00 млн грн, нараховані витрати – 1200 млн грн, нараховані доходи – 1536 млн грн.

Основні дані по бізнес-сегментах, які є окремими профіт-центрами банку, зазначено у наведеній нижче таблиці.

## Вихідні дані для виконання завдання

| № п/п | Назва бізнесу | Прибутковість активів, % | Обсяг загальних активів, млн грн | Обсяг активів, зважених на ризик, млн грн |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Корпоративний бізнес | 3,9 | 23566 | 14970 |
| 2 | Роздрібний бізнес | 4,5 | 15668 | 9948 |
| 3 | Інвестиційний бізнес | 14,7 | 30714 | 19514 |
| 4 | Інший | 0,7 | 5315 | 3397 |
| | Усього | 3,5 | 75263 | 47829 |

***Завдання 12***

Управління бюджетом банку тісно пов’язано з управлінням його витратами, яке здійснюється на трьох рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному. Визначити цілі та завдання, інструменти і характер рівнів управління в системі оперативного менеджменту банку та заповнити наведену нижче таблицю.

## Вихідні дані для виконання завдання

| Рівні управління | Оперативне | Тактичне | Стратегічне |
|---|---|---|---|
| Цілі та завдання | | Скорочення витрат. Максимізація прибутку | Скорочення витрат з метою забезпечення фінансової стійкості. Максимізація прибутку з метою нарощення капіталу |
| Інструменти управління | | Визначення резервів та розроблення програм щодо скорочення витрат | Процесно-орієнтоване управління. Аналіз витратно-утворюючих факторів та конкурентних переваг |
| Характер рівнів управління | | Ситуаційний характер управління. Проведення економічних розрахунків одночасно з використанням нефінансової інформації | Довгострокове стратегічно-орієнтоване планування |

# Тема 9

# РИЗИК-КОНТРОЛІНГ У БАНКУ

*9.1. Концептуальні положення ризик-контролінгу в банку.*
*9.2. Розмежування функцій між ризик-менеджером та ризик-контролером у банку.*
*9.3. Методичний апарат ризик-контролінгу в банку.*

📖 ***Список рекомендованих джерел***
*Основний: 1, с. 182–220.*
*Додатковий: 22–24.*
*Інтернет-ресурси: 1–11.*

***Мінілексикон:***
*ризик-контролінг, функції ризик-контролінгу, інтегрована система управління ризиками, калькуляція ризиків у банку, допустимий потенціал ризику, моніторинг ризику, економічний капітал, розкриті резерви, нерозкриті резерви, операційний прибуток*



## 9.1. Концептуальні положення ризик-контролінгу в банку

Ризик-контролінг у банку

Система інформаційно-аналітичної та методичної підтримки ризик-менеджменту, яка забезпечує кількісний вимір і контроль ризикових позицій та достатності капіталу банку

## Історія виникнення ризик-контролінгу:

- 90-ті роки XX століття.
- Інтеграція ризик-менеджменту та ризик-контролінгу:
  – метод чотирьох очей;
  – формування ІСУР (підсистеми УР та її сервісу).
  Необхідність врахування ризиків на етапі планування.

**Головна мета ризик-контролінгу**

оцінювання здатності банку наражатися на ризик та доцільності його прийняття, зважаючи на очікувану дохідність

**Функції ризик-контролінгу**

- методично-аналітична
- виміру
- інформаційна
- котрольна

**Принципи ризик-контролінгу в банку**

- Документування
- Комплексності
- Незалежності
- Періодичності
- Обережності
- Кумулятивного ефекту
- Доцільності
- Узгодженості

**Ризик-контролер бере участь у розробленні методики виміру ризиків за такою структурою:**

- загальна характеристика методів виміру ризиків, на які наражається банк;
- інформаційна база для виміру ризиків, алгоритм розрахунку рівня фінансових ризиків та економічна інтерпретація отриманих результатів;
- методичний підхід до розрахунку нефінансового ризику;
- алгоритм розрахунку сукупного ризику банку.

## 9.2. Розмежування функцій між ризик-менеджером та ризик-контролером у банку

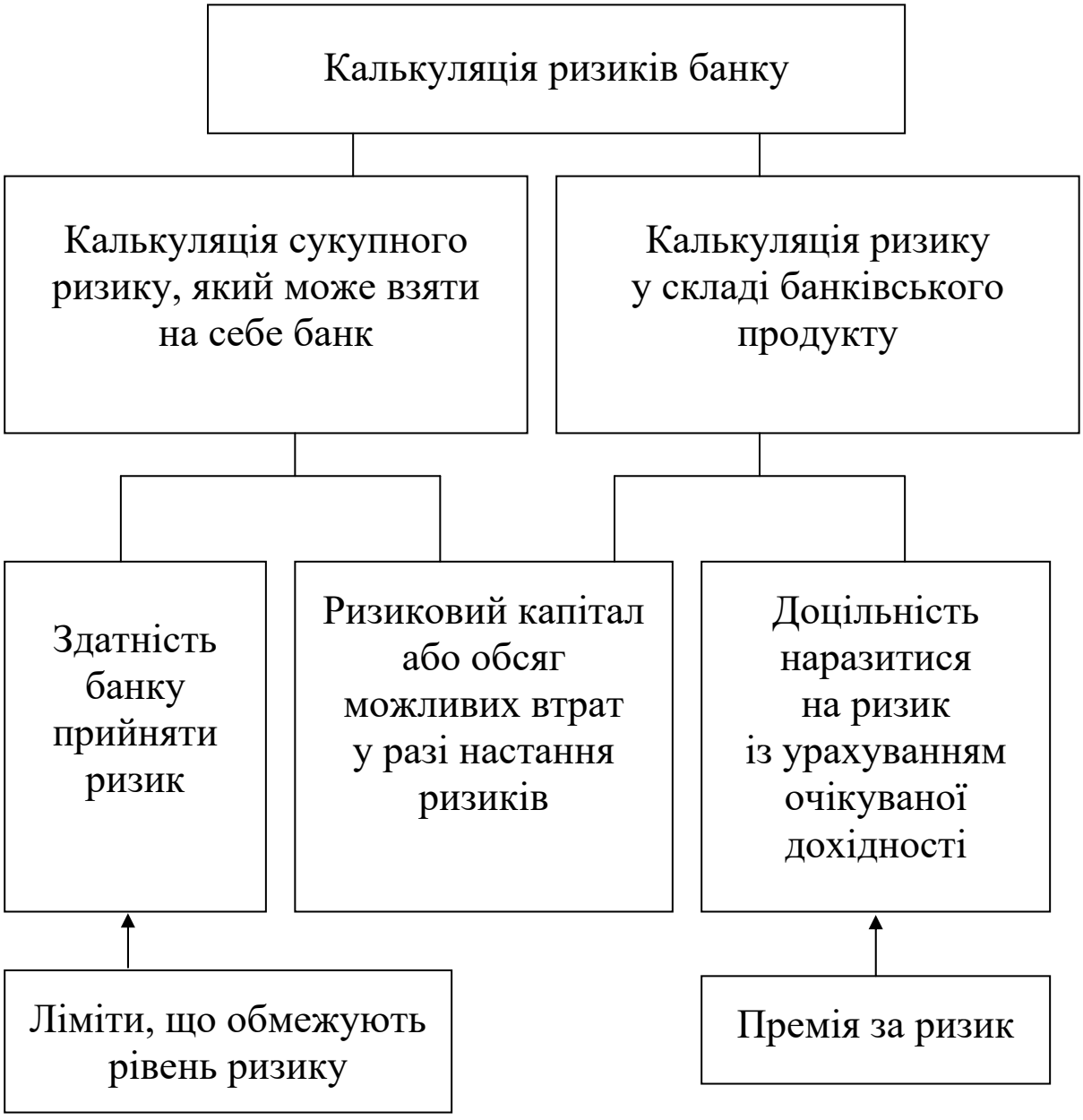
| | |
|---|---|
| Ризик-менеджер | • відповідає за поточне управління ризиками |
| Ризик-контролер | • відповідає за дієвість контролю за загальною ризиковою позицією та достатністю капіталу в банку |

## 9.3. Методичний апарат ризик-контролінгу в банку

Системи оцінювання ризику повинні визначати три компоненти ризику

- Розмір (величина) – обсяг можливих втрат.
- Ймовірність настання негативної події.
- Тривалість періоду впливу ризику

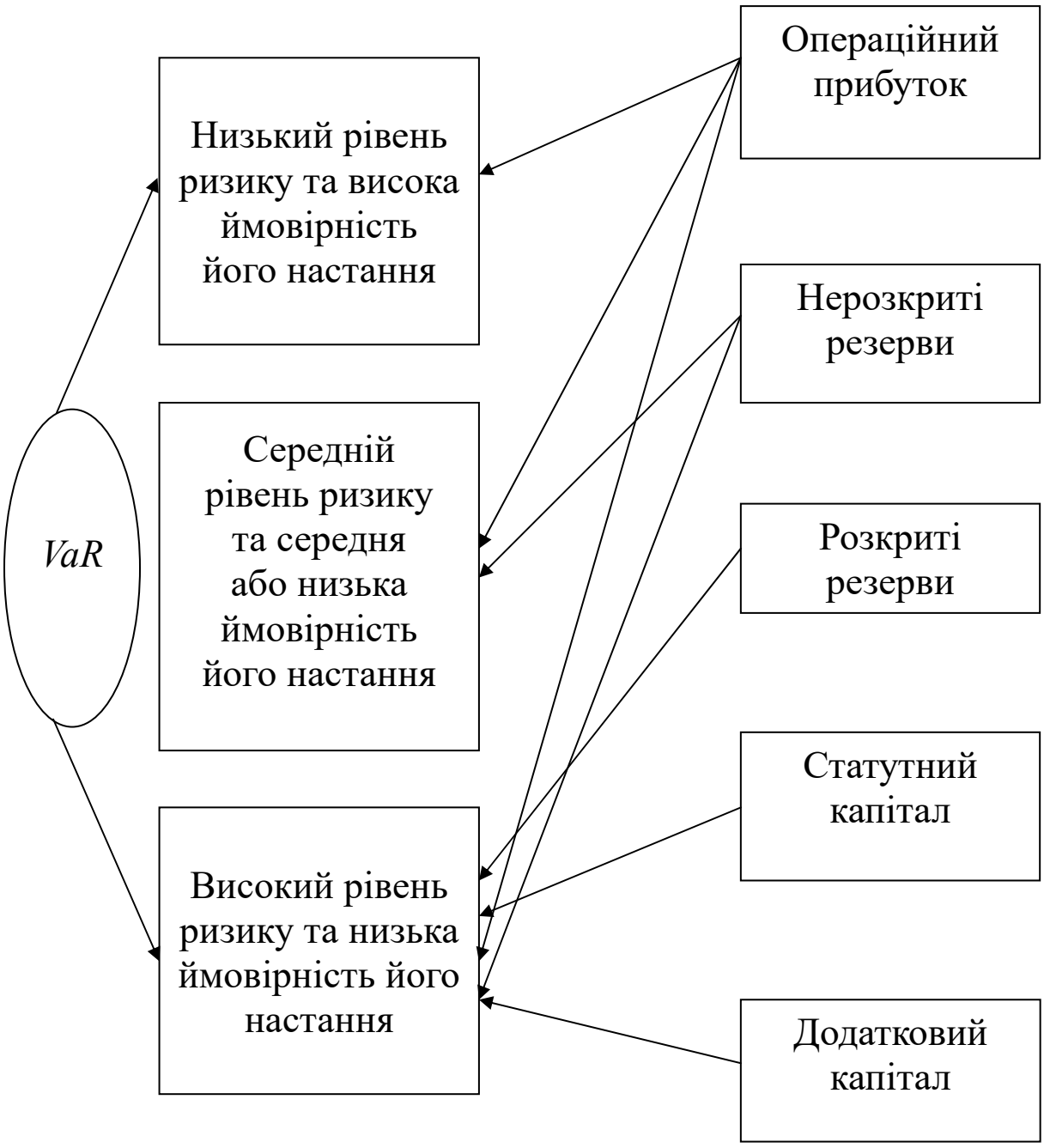
У процесі управління банком необхідно використати його можливості щодо розвитку того чи іншого бізнесу та досягнення прийнятного рівня дохідності з урахуванням ризиків.



**Умови рівноваги в калькуляції допустимого потенціалу ризику**



**Джерела коштів для покриття ризиків банку залежно від ймовірності їх настання**



| Потенціал покриття ризиків | Варіанти покриття |
|---|---|
| Первинний рівень | Для очікуваних ризиків:<br>– резерви на покриття втрат;<br>– стандартні витрати на покриття ризику;<br>– надплановий прибуток |
| Вторинний рівень | Приховані резерви |
| Третій рівень | – Мінімальний плановий прибуток;<br>– тощо |
| Четвертий рівень | – Резервні фонди;<br>– капітал 1-го рівня |
| П’ятий рівень | – Капітал 2-го рівня (без прихованих резервів);<br>– квазі-капітал |

**Умови рівноваги в калькуляції допустимого потенціалу ризику для різних сценаріїв**

| | | |
|---|---|---|
| Потенціал ризику | $\leq$ | Наявна маса покриття ризиків |
| Потенціал ризику в сценарії нормального розвитку | $\leq$ | Первинний потенціал покриття ризиків |
| Потенціал ризику в сценарії негативного розвитку | $\leq$ | Від первинного до третього потенціалу покриття ризиків |
| Потенціал ризику в сценарії максимально негативного розвитку (Worst case) | $\leq$ | Від первинного до п’ятого потенціалу покриття ризиків |

**Встановлення лімітів в калькуляції допустимих ризиків**

Функція лімітів у калькуляції допустимих ризиків полягає в тому, щоб обмежити виникаючі втрати загалом та для окремих періодів, а також для окремих підрозділів

$$Limit\,(HD^{korreg}) = \frac{Limit\,(HD) \pm Прибуток\ /\ Збиток}{\sqrt{\frac{Кінцевий\ \ термін}{HD_2}}}$$

## *Питання для самоконтролю*

1. Наведіть визначення поняття «ризик-контролінг».
2. Розкрийте зміст функцій ризик-контролінгу в банку.
3. Охарактеризуйте принципи ризик-контролінгу в банку.
4. Визначте підходи до калькуляції ризиків банку.
5. Зазначте умови рівноваги в калькуляції допустимого потенціалу ризику для банку.

## *Завдання на логічне мислення*

1. Доведіть доцільність розмежування функцій ризик-менеджера та ризик-контролера в банку. Поясніть, коли виникає об’єктивна потреба в цьому розмежуванні.
2. Обґрунтуйте, чому об’єктом ризик-контролінгу є економічний капітал банку. Розкрийте його відмінності від регулятивного та балансового капіталу банку.
3. Які ліміти з метою обмеження рівня ризиків має встановлювати ризик-контролер та ризик-менеджер у банку?
4. Доведіть доцільність виокремлення кількох рівнів потенціалу покриття ризиків у банку.

## *Аудиторне обговорення викладеного матеріалу*

1. Поясніть, спеціалісти якого підрозділу в банку розраховують премію за ризик.
2. Поясніть, які завдання покладаються на службу контролінгу в сфері ризик-менеджменту.
3. Зазначте, в чому полягає функція лімітів у калькуляції допустимих ризиків банку.
4. Інтерпретуйте головну мету ризик-контролінгу в банку.

## *Практикум до теми 9*

***Завдання 1***

Визначити, під впливом яких чинників може бути сформована як самостійна підсистема ризик-контролінгу в банках України.

Довести вигоди, які отримає банк при створенні самостійної підсистеми ризик-контролінгу.

### Вихідні дані для виконання завдання

Термін «контролінг ризиків» (ризик-контролінг) виник у зарубіжній економічній літературі на початку 90-х років минулого століття і сформувався в результаті розвитку системи банківського контролінгу та ризик-менеджменту. Ризик-контролінг належить до фундаментальних складових категоріального апарату економічної теорії, яка понад 30 останніх років є одним із провідних напрямів дослідження банківського контролінгу в зарубіжних країнах. Ризик-контролінг виник внаслідок інтеграції ризик-менеджменту і банківського контролінгу, що обумовлено дією сукупності чинників.

***Завдання 2***

Довести, за допомогою яких показників можна здійснювати контроль за досягненням цієї цілі.

**Вихідні дані для виконання завдання**

Ціллю ризик-контролінгу є оцінювання здатності банку наражатися на ризик та доцільності його прийняття, зважаючи на очікувану дохідність.

***Завдання 3***

Зазначити служби в банку, які аналізують дану інформацію та приймають на її основі виважені управлінські рішення.

**Вихідні дані для виконання завдання**

Надійна і своєчасна інформація є життєво необхідною для підтримки прийняття рішення щодо розвитку окремих типів бізнесів, розміщення ризикового капіталу між бізнес-підрозділами банку та оцінювання результативності їх діяльності, а також безпосередньо управління ризиками.

***Завдання 4***

Обґрунтувати, на якому рівні управління, за якими ризиковими позиціями та з якою періодичністю здійснює контроль ризик-контролер банку.

**Вихідні дані для виконання завдання**

Контроль за ризиковими позиціями здійснюється в банку на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях управління, а також різними підрозділами.

***Завдання 5***

Визначити, що є результатом калькуляції здатності банку прийняти ризик та калькуляції доцільності наражатися банку на ризик з урахуванням очікуваної дохідності.

## Вихідні дані для виконання завдання

У процесі управління банком потрібно використовувати його потенційні можливості щодо розвитку того чи іншого бізнесу та досягнення прийнятного рівня дохідності з урахуванням ризиків.

Для вирішення зазначених проблем передусім проводяться розрахунки (вимір) ризиків. Калькуляція ризиків здійснюється у двох площинах. З одного боку, визначається здатність банку наражатися на той чи інший ризик, з іншого, – доцільність прийняття ризику з урахуванням очікуваної дохідності.

***Завдання 6***

Довести, чи завжди на практиці виправданим є досягнення такої рівноваги.

## Вихідні дані для виконання завдання

В основу калькуляції визначення доцільності банку брати на себе ризик покладено правило рівноваги, згідно з яким нетторезультати визначеної ризикової позиції мають узгоджуватися з розмірами підрахованих премій за ризик.

***Завдання 7***

Визначити, які показники має визначити банк для відповіді на поставлені вище питання.

## Вихідні дані для виконання завдання

Банк пропонує корпоративному клієнту, наприклад, два продукти, один із яких підпадає під дію кредитного ризику. До того ж ці продукти мають різний рівень дохідності та ризику. Менеджмент банку повинен вирішити, який з продуктів доцільно фінансувати, зважаючи одночасно на рівень їх дохідності

та ризику, чи правильно встановлена премія за ризик та чи забезпечує вона отримання прийнятного рівня дохідності на вкладений акціонерний капітал і яка має бути ціна на банківські продукти із урахуванням усіх витрат, а також очікуваних та неочікуваних втрат.

***Завдання 8***

Довести, який показник має бути при цьому розрахований та визначити спектр управлінських рішень на його основі.

**Вихідні дані для виконання завдання**

На етапі прийняття управлінського рішення щодо доцільності, наприклад, продажу банківських продуктів визначається показник RORAC. Якщо величина показника RORAC щодо конкретного продукту більше його цільового значення по банку, то можна зробити висновок, що в результаті фінансування даного продукту фінансова стійкість банку не погіршиться. Однак банк у процесі своєї діяльності ставить за мету не тільки забезпечити фінансову рівновагу, але й ще отримати прибуток для виплати запланованого рівня дивідендів акціонерам.

***Завдання 9***

Провести обчислення ціни за відкриття кредитної лінії за двома сценаріями. У першому випадку при визначенні ціни до уваги береться регулятивний капітал, а у другому – економічний капітал. Порівняти при цьому розрахунку ціни на банківський продукт та зробити відповідні висновки.

**Вихідні дані для виконання завдання**

Припустімо, банк відкрив клієнту кредитну лінію на суму 5 000 тис. грн. Витрати банку, пов’язані з наданням кредиту в межах відкритої кредитної лінії, становлять 3 %, очікувані втрати – 2 %, а вартість залучених ресурсів для цієї мети – 14 %.

Обчислення ціни за відкриття кредитної лінії здійснюється за двома сценаріями. У першому випадку при визначенні ціни до уваги береться регулятивний капітал, а у другому – економічний капітал. Результати розрахунку ціни на банківський продукт, яка ґрунтується на регулятивному й економічному капіталі, наведено в наступній таблиці.

**Розрахунок премії за ризик та ціни банківського продукту із урахуванням різних категорій капіталу банку**

| № п/п | Показники | Низький ризик | Високий ризик |
|---|---|---|---|
| 1 | Обсяг відкритої кредитної лінії, тис. грн | 5000 | 5000 |
| 2 | Регулятивний капітал, тис. грн | 400 | 400 |
| 3 | Економічний капітал, тис. грн | 200 | 600 |
| 4 | Очікувані втрати: | | |
| 4.1 | у процентах до відкритої кредитної лінії, % | 2 | 2 |
| 4.2 | сума, тис. грн | 100 | 100 |
| 5 | Коефіцієнт Кука (платоспроможності – відношення регулятивного капіталу до активів, зважених на ризик), % | 10 | 10 |
| 6 | Коефіцієнт співвідношення економічного капіталу до обсягу активів, зважених на ризик, % | 4 | 12 |
| 7 | Мінімальний рівень прибутковості економічного капіталу (RAROC), % | 30 | 30 |
| 8 | Операційні витрати: | | |
| 8.1 | у процентах до відкритої кредитної лінії, % | 3 | 3 |
| 8.2 | сума, тис. грн | 150 | 150 |
| 9 | Вартість залучених ресурсів, % | 14 | 14 |
| | *Калькуляція, що базується на регулятивному капіталі* | | |
| 10.1 | Премія за ризик, % | визначити | визначити |
| 11.1 | Ціна, % | визначити | визначити |
| 12.1 | Маржа, % | визначити | визначити |
| | *Калькуляція, що базується на економічному капіталі* | | |
| 10.2 | Премія за ризик, % | визначити | визначити |
| 11.2 | Ціна, % | визначити | визначити |
| 12.2 | Маржа, % | визначити | визначити |

***Завдання 10***

Довести, в яких банках доречно формувати як самостійний підрозділ ризик-контролінгу. Визначити напрями його взаємодії зі службою ризик-менеджменту в банку.

**Вихідні дані для виконання завдання**

Система ризик-менеджменту повинна охоплювати діяльність усього банку. До забезпечення її функціонування мають бути залучені фахівці різних підрозділів банку. Водночас самостійні підрозділи ризик-контролінгу варто створювати лише в окремих банках.

***Завдання 11***

Визначити показники: процентного доходу, чистого процентного доходу, чистий дохід, RARORAC.

**Вихідні дані для виконання завдання**

| № п/п | Показник | Значення |
|---|---|---|
| 1 | Кредитний портфель, млн грн | 450,000 |
| 2 | Середньозважена ставка за кредитами, % | 25 |
| 3 | Часовий горизонт, міс. | 12 |
| 4 | Процентний дохід, млн грн | визначити |
| 5 | Прямі та непрямі витрати, млн грн | 80,000 |
| 6 | Позиція, млн грн | визначити |
| 7 | Відсоток очікуваних витрат | 2,76 |
| 8 | Очікувані втрати, млн грн | 15,525 |
| 9 | Середнє квадратичне відхилення, млн грн | 17,000 |
| 10 | Середнє квадратичне відхилення, % | 3,02 |
| 11 | Рівень захисту (99 %) | 2,330 |
| 12 | Чистий дохід, млн грн | визначити |
| 13 | Чистий дохід, скоригований на ризик, млн грн | визначити |
| 14 | Капітал під ризиком, млн грн | 39,61 |
| 15 | RARORAC | визначити |

# Тема 10

# КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У БАНКУ

*10.1. Вхідні та вихідні інформаційні потоки банківського контролінгу.*
*10.2. Класифікація джерел інформації.*
*10.3. Вимоги до звітності контролера.*
*10.4. Звітність контролера як основа для прийняття управлінських рішень в банку.*

📖 ***Список рекомендованих джерел***

*Основний: 1, с. 377–392; 2, с. 161–175; 3, с. 175–179, 182–185, 196–215.*
*Додатковий: 5, 10.*
*Інтернет-ресурси: 1–12.*

***Мінілексикон:***

*фінансова звітність, нефінансова звітність, стратегічна звітність, тактична звітність, оперативна звітність, аналітичні можливості системи підтримки прийняття рішень*



## 10.1. Вхідні та вихідні інформаційні потоки банківського контролінгу

Контролер в банку виконує роль «продавця» своїх даних

***Розроблення концепції інформаційного забезпечення управління банком:***

- ❖ вимоги до інформації;
- ❖ принципи побудови централізованої бази даних (ЦБД) та руху інформаційних потоків;
- ❖ порядок затвердження та перегляду управлінської звітності;
- ❖ підходи до побудови каталогу управлінської звітності тощо

Контролінгова інформація надається менеджменту у вигляді:

- аналітичних оглядів;
- результатів спеціально проведених разових чи періодичних досліджень;
- окремих таблиць та рисунків;
- різних форм внутрішньої управлінської звітності із наочним супроводом та відповідними коментарями.

**Комплекс робіт контролера з інформаційного забезпечення менеджменту в банку:**

- Готує звіти та коментарі до них
- Розробляє альтернативні плани та рекомендує деякі з них
- Розраховує цільові показники діяльності банку та контролює їх дотримання тощо

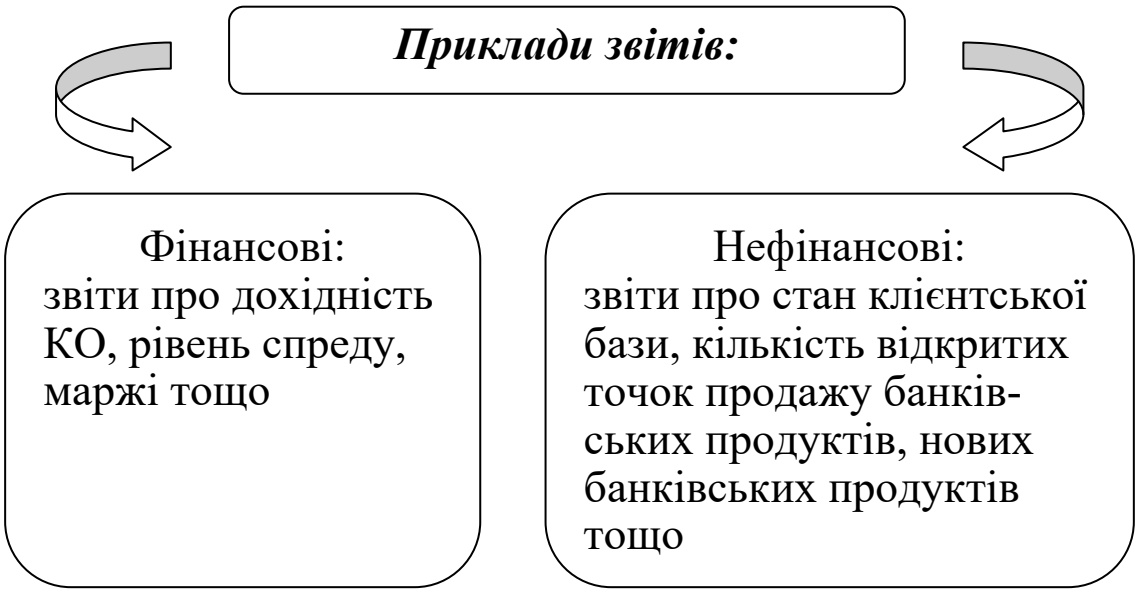
Модуль «Контролінг» у системі R/3 дає змогу виконати такі завдання:

- формування бюджету;
- контроль за доходами та витратами;
- аналіз виконання планів;
- підтримка прийняття управлінських рішень.

## 10.2. Класифікація джерел інформації

***В управлінських звітах відображається інформація, яка необхідна для розроблення:***

- ресурсної, кредитної, інвестиційної, клієнтської, цінової, асортиментної, кадрової, інформаційно-технічної та інших політик;
- заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління банком




**Характерними особливостями стратегічної звітності є:**

- агрегованість та стислість (без зазначення деталей), невисокий ступінь точності;
- охоплює період 3–5 років;
- надається акціонерам, вищому керівництву зазвичай не рідше одного разу на рік;
- дозволяє визначати (уточнювати) стратегічні цілі та пріоритети банку, а також потенціал для їх реалізації;
- формується на основі даних про стан зовнішнього оточення банку.

**Тактична звітність:**

- надається менеджерам середньої ланки;
- охоплює коротший період часу (в межах одного року);
- є більш деталізованою, оскільки містить не тільки зовнішню, а й внутрішню інформацію;
- представлена різними аналітичними балансами

**Оперативна звітність:**

- є інформаційною базою для керівників низової ланки управління банком та виконавців;
- їй властиві високий рівень точності, деталізованість та конкретність;
- стосується висвітлення внутрішніх аспектів діяльності банку;
- надається в режимі «онлайн».
- спрямована на прийняття рішень щодо ефективного використання бюджетних коштів, дотримання поточних норм, нормативів, лімітів тощо

**Найшвидше застаріває оперативна звітність**

Доведено, що оперативно-тактична інформація щодня втрачає приблизно 10 % своєї цінності, тоді як стратегічна – 10 % щомісяця, інформація про незмінні об'єкти – по 15 % на рік

## 10.3. Вимоги до звітності контролера

***Вимоги до інформаційної системи банку:***

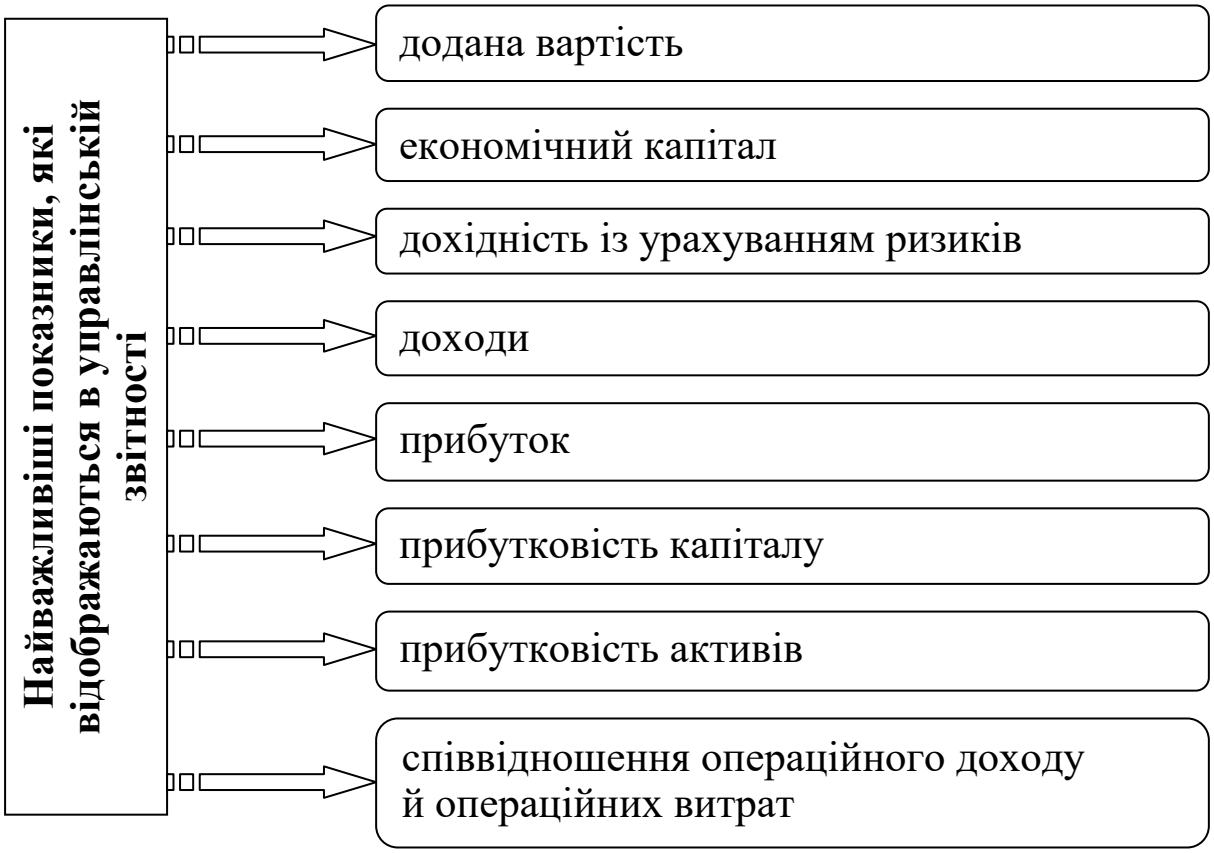
- має бути максимально пристосована до потреб користувача;
- повинна бути гнучкою і легко змінюватися у разі появи нових цілей;
- інтерфейс системи має бути зручним для користування.

**Вимоги до звіту контролера банку**

- надання звітів менеджерам усіх підрозділів у встановлені терміни;
- занесення до звітів найбільш суттєвих фактичних та планових даних;
- занесення до звітів інформації щодо відхилень та пояснення причин їх виникнення і пропозицій щодо вдосконалення;
- надання переваги табличній та графічній формі подання звітів;
- еластичність звітів.

## 10.4. Звітність контролера як основа для прийняття управлінських рішень в банку

Контролер банку формує звітність, орієнтовану на користувача.



**Багаторівневий спосіб подання інформації**

Будь-яка позиція у звітності керівника банку повинна відображатися у звітах другого, третього порядку тощо

***Розроблення каталогу та стандартних форм управлінської звітності:***

- ❖ Каталог: перелік форм управлінської звітності, користувачів, код звіту тощо
- ❖ Стандартні формати представлення УЗ

***Пакет управлінської звітності залежно від цільових установок діяльності банку***

Управлінська звітність з огляду системи збалансованих показників, згрупованих за компонентами: «Фінанси», «Ризики», «Ринок та клієнти», «Внутрішньобанківські процеси», «Кадри та навчання», «Інновації»

**Управління загальним портфелем банку**

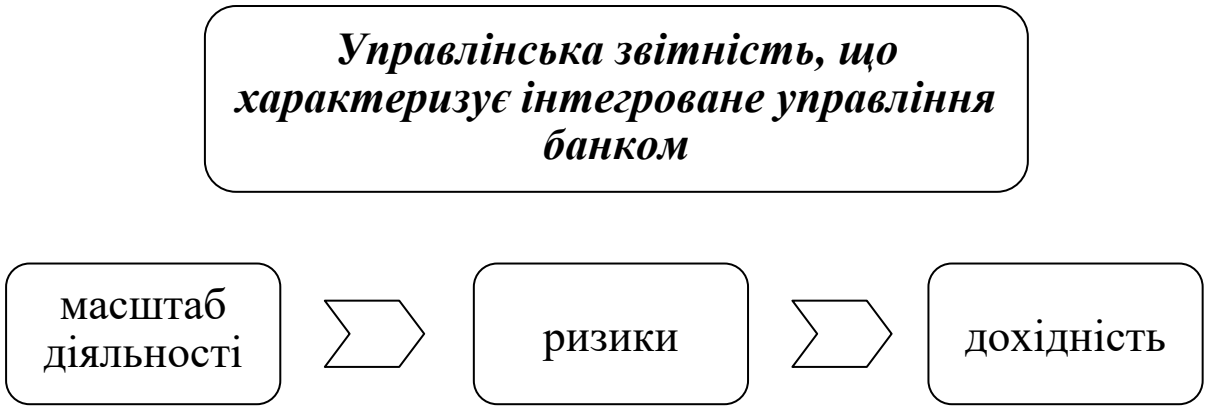
Маркетинговий підхід

Фінансовий підхід




***Управлінська звітність, що характеризує управління портфелем банку:***

- ❖ УЗ про управління стратегічним портфелем;
- ❖ УЗ про управління оперативним портфелем (управління структурою балансу та управління бюджетом)




**Значення управлінської звітності**

Отримання повної, своєчасної, релевантної, достовірної інформації розглядається як стратегічний фактор успішної банківської конкуренції

## *Питання для самоконтролю*

1. Зазначте інформацію, яка відображається в управлінських звітах.
2. Назвіть ознаки, за якими класифікується управлінська звітність.
3. Поясніть, у якому вигляді може бути подано вищому керівництву інформацію контролером банку.
4. Визначте вимоги до звіту контролера банку.
5. Назвіть комплекс робіт контролера з інформаційного забезпечення менеджменту банку.

## *Завдання на логічне мислення*

1. Сформулюйте управлінські рішення, які може приймати вище керівництво банку на основі стратегічної звітності контролера.
2. Сформулюйте управлінські рішення, які може приймати вище керівництво банку на основі тактичної звітності контролера.
3. Сформулюйте управлінські рішення, які може приймати вище керівництво банку на основі оперативної звітності контролера.
4. Доведіть необхідність розроблення каталогу форм управлінської звітності в банку.

## *Аудиторне обговорення викладеного матеріалу*

1. Поясніть багаторівневий спосіб подання інформації в банку.
2. Назвіть показники, які відображаються в управлінських звітах контролера банку.
3. Поясніть структуру концепції інформаційного забезпечення управління банком.
5. Визначте особливості стратегічної звітності контролера банку.
6. Зазначте специфіку тактичної та оперативної звітності контролера банку.

## *Практикум до теми 10*

***Завдання 1***

**Вихідні дані для виконання завдання.**

Філософія контролінгу витрат повинна впроваджуватися всіма працівниками, які беруть участь у поданні первинної інформації або у складанні звітів з контролінгу витрат. Насамперед у банку має бути запроваджений підхід, відповідно до якого керівники банку та його структурних підрозділів мають

відповідати за успішне функціонування системи контролінгу витрат.

Успішна реалізація контролінгу витрат залежить від наявності в банку багатовимірної інформаційної системи, в якій йдеться про динаміку, обсяги, структуру, носіїв витрат, показники дієвості витрат тощо.

Визначити, які управлінські звіти та на якому рівні мають формуватися в банку для здійснення контролінгу витрат. Обґрунтувати спектр управлінських рішень, які може приймати менеджмент банку за результатами вертикально-горизонтального аналізу різних видів витрат банку.

***Завдання 2***

Банк провадить свою діяльність за такими напрямами: операції з кредитування; операції з цінними паперами; операції щодо розрахунково-касового обслуговування і залучення вкладів населення; операції з обслуговування юридичних осіб; операції з валютою; операції з платіжними картами; операції з неосновної діяльності тощо.

Для виконання розрахунків за методикою банку розроблено автоматизовану процедуру, яка реалізована в середовищі Excel. Для спрощення роботи користувача з програмою, розроблення зручного інтерфейсу, раціоналізації розрахунків у ході виконання поставленого завдання було використано мову Visual Basic. Об’єктом дослідження є філія банку.

У січні поточного року в банку було впроваджено автоматизовану систему розрахунку прибутку. Вихідні дані для виконання завдання наведено в табл. 10.1, 10.2.

*Таблиця 10.1*

| Основні види діяльності | Прибуток *pi*, тис. грн | Витрати *expi*, тис. грн | Прибуток/витрати *Ri* (розрахувати) |
|---|---|---|---|
| Операції з кредитування | 267 | 159 | |
| Операції з цінними паперами | -6 | 166 | |

*Закінчення табл. 10.1*

| Основні види діяльності | Прибуток *pi*, тис. грн | Витрати *expi*, тис. грн | Прибуток/витрати *Ri* (розрахувати) |
|---|---|---|---|
| Операції із розрахунково-касового обслуговування та залучення вкладів населення | 56 | 189 | |
| Операції щодо обслуговування юридичних осіб | 15 | 74 | |
| Операції з валютою | 15 | 73 | |
| Операції з платіжними картками | 24 | 17 | |
| Операції з неосновної діяльності | 34 | 35 | |

У лютому філія, ґрунтуючись на отриманих результатах роботи за січень, здійснила інший розподіл грошових коштів за основними видами діяльності.

Суму грошових коштів, призначених на розвиток напряму «Операції з цінними паперами», спрямовано на розвиток напряму «Операції з кредитування». Розподіл грошових коштів за іншими видами діяльності було здійснено у тій же пропорції, що і в січні.

За підсумками діяльності філії у лютому отримано такі дані (табл. 10.2).

*Таблиця 10.2*

| Основні види діяльності | Прибуток *pi*, тис. грн | Витрати *expi*, тис. грн | Прибуток/витрати *Ri* (розрахувати) |
|---|---|---|---|
| Операції з кредитування | 267 | 159 + 166 = 325 | |
| Операції з цінними паперами | 0 | 0 | |
| Операції із розрахунково-касового обслуговування та залучення вкладів населення | 56 | 189 | |

*Закінчення табл. 10.2*

| Основні види діяльності | Прибуток *pi*, тис. грн | Витрати *expi*, тис. грн | Прибуток/витрати *Ri* (розрахувати) |
|---|---|---|---|
| Операції щодо обслуговування юридичних осіб | 15 | 74 | |
| Операції з валютою | 15 | 73 | |
| Операції з платіжними картками | 24 | 17 | |
| Операції з неосновної діяльності | 34 | 35 | |

Для оцінювання економічної ефективності від впровадження автоматизованої розробки слід виходити з таких припущень: у лютому філії виділено ту ж суму грошових коштів на розвиток основних напрямів її діяльності, що і в січні. Рентабельність основних видів діяльності є відносно постійною величиною для кожного місяця:

$$Ri = \text{const};\ i \text{ від } 1 \text{ до } n,$$

де $n$ – кількість основних видів діяльності філії (у нашому випадку $n = 7$);

$$Ri = pi / expi,$$

де $pi$ – прибуток, отриманий за $i$-тим видом діяльності філії за звітний період;

$expi$ – витрати за $i$-тим видом діяльності за звітний період.

*Завдання:*

1. Розрахувати співвідношення прибутку до витрат та заповнити табл. 10.1.
2. Визначити, наскільки збільшився прибуток філії та підвищився рівень рентабельності внаслідок перерозподілу вкладень із збиткового виду діяльності на більш рентабельний, що стало можливим завдяки запровадженню автоматизованої системи розрахунків (табл. 10.2).

***Завдання 3***

Планову і звітну бюджетну інформацію може бути подано керівництву банку в формі звітів. Форма надання планової та звітної інформації визначається підрозділом контролінгу і узгоджується з куратором бізнес-напрямів. Звітні форми повинні мати ступінь деталізації, достатній для однозначної ідентифікації бюджетної позиції. Нижче наведено звітну бюджетну інформацію для центрів прибутку (ЦП), центрів витрат (ЦВ), філій та банку загалом.

*Таблиця 10.3*

**Вихідні дані для виконання завдання**

| Назва | Опис | Для ЦП та ЦВ | Для філіалів та банку загалом |
|---|---|---|---|
| Аналітичний баланс на звітний і прогнозний період | Складається з активних та пасивних статей, закріплених за певним підрозділом (для банку загалом) | Так | Так |
| Аналітичний бюджет доходів та витрат | Складається із рахунків доходів та витрат, закріплених за певним підрозділом (за банком загалом) з урахуванням даних по кожному кошторису капітальних вкладень | Так | Так |
| Аналіз виконання прогнозованого балансу і бюджету доходів та витрат | Зіставлення факту з прогнозом по основних фінансових параметрах | Так | Так |
| Звіти по окремих напрямах бізнесу, оформлені у вигляді додатків | Зміст звітів залежить від потреби менеджерів в інформації щодо конкретних напрямів бізнесу | Так | Ні |

Визначити, з якою метою формуються вищенаведені управлінські звіти та типові управлінські рішення на їх основі.

***Завдання 4***

**Вихідні дані для виконання завдання**

Банк визначив мету та завдання розвитку інформаційних технологій на майбутній рік. Мета полягає у розвитку інформаційних технологій, спрямованих на реалізацію стратегії основних бізнес-напрямів, підвищення рентабельності, конкурентоспроможності банківських продуктів та послуг, мінімізацію ризиків, а також поліпшення керованості банком.

Для реалізації цієї мети передбачено такі завдання:

- створення довірчого середовища між клієнтами та банком шляхом його трансформації в цифровий банк, через який клієнтам буде надано сервіс банківського обслуговування з урахуванням їхніх потреб;
- спрямованість не на підтримку самостійних програмно-технічних комплексів, а на трансформацію поточних бізнес-процесів, що сприяє об'єднанню економічних завдань передових ІТ-рішень, оперативній адаптації до швидкозмінних умов ринку;
- удосконалення операційної моделі та автоматизація операційних процедур;
- оптимізація та зниження собівартості користування інфраструктурою;
- мінімізація ризиків та забезпечення інформаційної безпеки;
- підвищення керованості банком.

Визначити цілі та завдання розвитку інформаційних технологій на майбутній рік у сфері контролінгу, з огляду на аналогічну інформацію по банку загалом.

***Завдання 5***

**Вихідні дані для виконання завдання**

З метою підвищення вимог та значущості контролінгової інформації у зарубіжних банках запроваджено ринковий механізм її отримання. Це означає, що служба контролінгу надає

менеджменту банку різні послуги, зокрема інформаційні, на платній основі, внаслідок чого виникає потреба у розрахунку витрат щодо кожної послуги та здійснення реального оцінювання їхньої вартості.

Розрахунок витрат по інформаційних послугах може бути виконаний у такій послідовності:

- формування каталогу інформаційних послуг;
- визначення процесу надання послуг («картографії» процесу);
- виявлення стандартної кількості споживання кожної послуги;
- розрахунок обсягу витрат на інформаційні послуги у сукупних витратах банку (вартості процесу);
- розрахунок вартості спожитої одиниці послуг (вартості послуги);
- оцінювання обсягу інформаційних послуг, що дозволяє сформувати внутрішній план надання інформаційних послуг.

Пояснити, чому у вітчизняних банках і дотепер не запроваджено ринковий механізм отримання контролінгової інформації та не здійснюється розрахунок витрат по інформаційних послугах.

***Завдання 6***

**Вихідні дані для виконання завдання**

Контролер самостійно або разом із підрозділом маркетингу (залежно від розподілу функціональних обов'язків усередині банку) щороку проводить аналітичні огляди макроекономічного становища країни, банківського сектору, стану ринку банківських послуг, здійснює оцінювання конкурентної позиції на ринку тощо.

Зазначити інформаційні джерела, які можуть бути використані у процесі підготовки наведених вище аналітичних оглядів.

***Завдання 7***

**Вихідні дані для виконання завдання**

Множинність цілей визначає різноманітність форм управлінської звітності банку. Зміна цілей потребує внесення коригувань до переліку її форм та уточнення змісту, що спричиняє проблему порівнянності інформації.

Зазначити, хто в банку має право вносити зміни до переліку та змісту управлінської звітності.

***Завдання 8***

**Вихідні дані для виконання завдання**

За спрямованістю інформації управлінська звітність може бути фінансовою та нефінансовою. Перший вид звітності контролера базується на фінансових даних, використовується здебільшого в системі оперативного управління і є превалюючим. Другий містить переважно нефінансові дані та є важливим інформаційним джерелом для стратегічного управління банком.

Навести приклади фінансової та нефінансової управлінської звітності контролера банку та визначити спектр можливих рішень його менеджментом.

***Завдання 9***

**Вихідні дані для виконання завдання**

За способом надання існує типова звітність та на запит. Перелік типових форм звітності передбачений у відповідному каталозі. Її перегляд з метою уточнення або розширення недоцільно проводити часто, оскільки це може призвести до непорівнянності інформації, що спричинить труднощі під час проведення аналізу. Однак у разі потреби можуть вводитися форми звітності на запит.

Обґрунтувати, хто може ініціювати введення форм управлінської звітності на запит в банку. Навести приклади можливих форм управлінської звітності на запит у системі контролінгу.

***Завдання 10***

Назвати, який із перерахованих звітів має надавати служба контролінгу акціонерам, правлінню та профільним комітетам.

**Вихідні дані для виконання завдання**

*Звіти контролера банку:*

- Звіт про величину та структуру економічної доданої вартості банку.
- Звіт про виконання стратегічного бюджету банку.
- Звіт про виконання квартального бюджету банку.
- Звіти про прибутковість VIP-клієнтів, каналів збуту банківських продуктів, регіональних установ, банківських продуктів і послуг та інших калькуляційних одиниць банку.
- Звіт про рівень маржі та спреду банку.

# СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

*Основний*


1. Шульга Н. П. Банківський контролінг : підручник / Н. П. Шульга. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 438 с.
2. Брітченко І. Г. Контролінг : навч. посіб. / І. Г. Брітченко, А. О. Князевич. – Рівне : Волинські обереги, 2015. – 280 с.
3. Пташенко Л. О. Фінансовий контролінг : навч. посіб. / Л. О. Пташенко, В. В. Сержанов. – Київ : Центр навч. літ., 2016. – 344 с.


*Додатковий*


1. Бартош О. М. Організація контролю за виконанням бюджету банку / О. М. Бартош // Фінансовий простір. – 2013. – № 2 (10). – С. 77–82.
2. Пан Л. В. Збалансована система показників (BALANCED SCORECARD – BSC ) як інструмент ефективного управління стратегією організації / Л. В. Пан. – URL : https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/92ca6cad-e0f7-457a-a901-9fc0b38ef50c/content
3. Миронов Ю. Б. Удосконалення стратегії та діджиталізація менеджменту банків / Ю. Б. Миронов, О. Р. Сватюк, І. В. Жеребило // Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. – 2020. – № 60. – С. 93–99.
4. Волкова М. В. Методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Контролінг» / М. В. Волкова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 42 с.
5. Гавриленко А. В. Інформаційні системи в управлінні корпоративними бізнес-процесами Проблеми системного підходу в економіці / А. В. Гавриленко. – 2016. – Вип. 1. – С. 112–117.
6. Гнєзділова О. М. Управлінський облік у системі банківського контролінгу / О. М. Гнєзділова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2015. – № 3. – С. 83–87.
7. Гребенюк Н. В. Концептуальні засади стратегічного управління банком в умовах трансформаційних процесів у банківській системі України / Н. В. Гребенюк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2017. – Вип. 27 (7). – С. 65–69.
8. Гриджук Д. М. Основні центри відповідальності та види фінансових ризиків у комерційному банку / Д. М. Гриджук // Формування ринкових відносин в Україні. – 2017. – № 11. – С. 31–36.

9. Гриджук Д. М. Формування банківського кризового менеджменту – основа системи фінансового планування банку / Д. М. Гриджук // Формування ринкових відносин в Україні. – 2018. – № 2. – С. 12–17.
10. Гулей А. І. Цифрова трансформація вітчизняного банківського середовища в умовах розвитку фінтех-екосистеми / А. І. Гулей // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Т. 4. – № 1. – С. 6–15.
11. Дзьоба В. Б. Теоретико-методологічна база побудови і використання системи контролінгу / В. Б. Дзьоба // Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2013. – № 767. – С. 26–33.
12. Жарій Д. В. Інструментарій комплексного контролінгу в системі банківського менеджменту / Д. В. Жарій // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2015. – № 4. – С. 302–309.
13. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан : пер. с англ. – Олимп-Бизнес, 2003. – 320 с.
14. Коваленко В. В. Фінансовий контролінг та специфіка його використання в управлінні грошовими потоками банків / В. В. Коваленко, О. С. Сергєєва // Фінанси України. – 2015. – № 9. – С. 96–109.
15. Колодізєв О. М. Удосконалення діагностичного інструментарію фінансового контролінгу банківської діяльності / О. М. Колодізєв, М. В. Максімова // Scientific Journal «ScienceRise». – 2016. – № 6/1(23). – С. 25–33.
16. Котковський В. С. Удосконалення теоретичної платформи фінансового контролінгу у банку / В. С. Котковський, О. П. Гузенко // Молодий вчений. – 2016. – Ч. 1(28). – С. 79–83.
17. Максімова М. В. Теоретичні аспекти визначення готовності банку до впровадження контролінгу / М. В. Максімова // Бізнес-інформ. – 2013. – № 9. – С. 308–314.
18. Михайличенко Н. М. Становлення банківського контролінгу в Україні та світі як приклад успішної експансії контролінгу «вшир» / Н. М. Михайличенко // Економічний вісник Донбасу. – 2016. – Вип. 3(45). – С. 99–104.
19. Мочона Л. Г. Сучасні інструменти стратегічного контролінгу на підприємстві / Л. Г. Мочона // Бізнес Інформ, 2015. – № 11. – С. 406–414.
20. Огородник В. В. Трансформація стратегії банків із державною участю в Україні / В. В. Огородник // Екон. вісн. Запоріз. держ. інженерної акад. – 2018. – Вип. 5. – С. 192–196. – URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_5_41

21. Одінцова Т. М. Функціональні особливості контролінгу та проблеми його інституціоналізації / Т. М. Одінцова // Фінанси, облік і аудит. – 2013. – Вип. 1. – С. 276–286.
22. Островська Н. Контролінг ризиків у банку. Світ фінансів. – 2016. – № 4 (29). – С. 129–139.
23. Островська Н. Формування системи контролінгу ризиків у банку / Н. Островська // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2016. – № 4. – С. 135.
24. Островська Н. С. Концептуальні засади контролінгу ризиків у комерційних банках / Н. С. Островська // Наук. вісн. Міжнар. гуманітар. ун-ту. Серія: Економіка і менеджмент. – 2018. – Вип. 30. – С. 97–101. – URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Nvmgu_ eim_2018_30_22
25. Паянок Т. М. Аналіз і прогнозування результатів діяльності банку (на прикладі ПАТ КБ «Приватбанк») / Т. М. Паянок // Облік і фінанси. – 2019. – № 4. – С. 78–87. – URL : http://nbuv.gov.ua/ UJRN/Oif_apk_2019_4_12
26. Пугарська Н. Б. Роль служби контролінгу в організаційній структурі банку / Н. Б. Пугарська // Бізнес-інформ. – 2015. – № 5. – С. 259–264.
27. Пугарська Н. Б. Планування і контроль як інструменти системи контролінгу в банках України / Н. Б. Пугарська // Вісн. соціально-економічних досліджень. – 2013. – № 1(48). – С. 276–282.
28. Сабліна Н. В. Теоретичні аспекти фінансового контролінгу / Н. В. Сабліна, Є. А. Зубенко // Вісник НТУ «ХПІ». – 2015. – № 23 (1132). – С. 90–97.
29. Савчук Д. Г. Контроль витрат в антикризове фінансове управління підприємством / Д. Г. Савчук // Облік і фінанси. – 2016. – № 4 (66). – С. 140–143.
30. Ходзицька В. В. Стратегічний контролінг як методичний інструментарій стратегічного управління витратами / В. В. Ходзицька // Облік і фінанси. – 2016. – № 4 (66). – С. 146–153.
31. Христенко М. Концептуальні засади фінансового контролінгу в банку / М. Христенко // Вісник КНТЕУ, 2013. – № 3 (89). – С. 83–97.
32. Чмутова І. М. Формування проєктної команди з упровадження фінансового контролінгу в банківську діяльність / І. М. Чмутова, М. В. Максімова // Бізнес Інформ, 2014. – № 1. – С. 279–285.
33. Юрій С. М. Банківський контролінг: теоретичні основи організації / С. М. Юрій // Молодий вчений. – 2017. – № 5. – С. 789–792.

34. Корбутяк А. Г. Фінансовий контролінг як система ефективного управління підприємством : навч.-наоч. посіб. з дисципліни «Фінансовий контролінг» / А. Г. Корбутяк, Н. І. Єрмійчук. – Чернівці : Вид-во ЧНУ, 2017. – 115 с.
35. Яковлєв Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій / Ю. П. Яковлєв. – Київ : Центр навч. літ., 2006. – 318 с.
36. Баланчук Д. В. Управління корпоративним сегментом банку : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук, 2019.

*Інтернет-ресурси*

1. Офіційний сайт Українського банківського порталу. – URL : www.banker.com.ua
2. Офіційний сайт журналу «Фінанси України». – URL : www.finance.com.ua
3. Офіційний сайт Верховної Ради України. – URL : www.rada.gov.ua
4. Сайт журналу «Вісник НБУ». – URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnbu
5. Сайт журналу «Світ фінансів. – URL : http://dspace.tneu.edu.ua
6. Сайт журналу «Вісник КНТЕУ». – URL : http://visnik.knteu.kiev.ua
7. Сайт журналу «Вісник КНУ». – URL : http://bulletin-econom.univ.kiev.ua
8. Сайт журналу «Вісник КНЕУ». – URL : http://kef.kneu.edu.ua/ua/publik_kef&act=p id(3712)/
9. Сайт журналу «Вісник Одеського національного університету». – URL : http://visnyk-onu.od.ua/index.php/uk
10. Офіційний сайт Незалежної асоціації банків України. – URL : www.nabu.ua
11. Офіційний сайт Національного банку України. – URL : www.bank.gov.ua
12. Офіційна вебсторінка розробника програмного забезпечення для фінансових установ «Central Software». – URL : http://www.central software.com

*Навчальне видання*

ШУЛЬГА Наталія Петрівна

# БАНКІВСЬКИЙ КОНТРОЛІНГ. ПРАКТИКУМ

*Навчальний посібник*

Редактор Т. І. Головеркіна
Комп'ютерне верстання К. М. Похилюк
Дизайн обкладинки Г. В. Поліщук

Формат 60х84/16. Ум. друк. арк. 14,05. Тираж 80 пр. Зам. 159.

Видавець і виготовлювач
Державний торговельно-економічний університет
вул. Кіото, 19, м. Київ-156, Україна, 02156

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи серія ДК № 7656 від 05.09.2022