

УДК:336.71.025.12

Шульга Н.П.

*д. е. н., професор, завідувач кафедри банківської справи
Київський національний торговельно-економічний університет*

Концептуальні положення контролінгу корпоративного сегмента банку

Трансформація філософії ведення банківського бізнесу в посткризовий період обумовила зміну акцентів у цільовій орієнтації діяльності банків від роздрібного сегменту на корпоративний. Нині корпоративний сегмент відіграє ключову роль у банках України. Для підвищення ефективності управління корпоративним сегментом менеджменту банку важливо отримувати своєчасну, повну та релевантну інформацію щодо причин його невдач та потенціалу успіху, «постачальником» якої є служба контролінгу.

Проведені дослідження свідчать, що контролінг корпоративного сегменту у вітчизняних банках знаходиться на етапі становлення. З метою налагодження дієвої системи контролінгу в сфері корпоративного сегменту у вітчизняних банках пропонуємо здійснити комплекс таких заходів.

По-перше, запровадити сучасний аналітичний інструментарій стратегічного та оперативного менеджменту, до яких доречно віднести аналіз сильних, слабких та нейтральних позицій банку в корпоративному сегменті, систему збалансованих показників, розрахунки рівня маржинального прибутку та ринкової калькуляції маржі тощо.

Традиційну систему збалансованих показників як інструменту стратегічного управління корпоративним сегментом вважаємо доречним доповнити двома перспективами «Інновації» та «Ризики». Введення перспективи «Інновації» викликано потребою відслідковування результативності інноваційної діяльності банку в найбільш гостроконкурентному сегменті банківського бізнесу. Підвищення вимог до банків зі сторони Базельського комітету та національних регуляторів обумовлює необхідність посиленої уваги банків до ризиків. Це передбачає

здійснення аналізу достатності економічного капіталу за ключовими ризиковими позиціями корпоративного сегменту, а також оцінки доходності, зваженої на ризик не тільки по сегменту в цілому, але й по основним його продуктам та каналам їх збуту, окремим проектам, VIP – клієнтам, а також корпоративним менеджерам. Комплексний аналіз доходності з урахуванням ризиків надасть змогу ідентифікувати ключові проблеми корпоративного сегменту, які потенційно або реально призводять чи можуть спонукати до зростання втрат внаслідок настання ризиків, що негативно позначиться на його доходності.

По-друге, сформувати адекватну ринковим умовам централізовану базу даних банку, в тому числі для формування багатофункціональної інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень у сфері корпоративного сегменту. Зокрема, інформацію доцільно згрупувати за наступними блоками: зовнішня (макроекономічна, монетарна та інформація щодо розвитку банківського сектору і основних конкурентів банку) та внутрішня. Блок внутрішньої інформації може бути представлений як первинними, так і вторинними даними. Останні мають аналізуватися службою контролінгу, яка надаватиме менеджменту банку пропозиції для прийняття управлінських рішень.

До ключових індикаторів розвитку корпоративного сегменту, на наш погляд, варто віднести: доходність, зважену на ризик, величину економічного капіталу, частку банку на депозитному та кредитному ринку в контексті обслуговування юридичних осіб, динаміку кількості корпоративних клієнтів, в тому числі заново залучених, маржинальний прибуток (в розрізі рівнів), співвідношення між операційними доходами і витратами, стандартні операційні витрати на надання типових послуг корпоративним клієнтам (насамперед, розрахункових), стандартні втрати внаслідок настання кредитного ризику, прибуток на одного корпоративного менеджера; прибутковість проектів, ключових корпоративних клієнтів, основних банківських продуктів та каналів їх просування на ринок тощо. Спектр індикаторів та їх цільових значень залежатиме від стратегічних, тактичних та оперативних цілей діяльності банку

в сфері корпоративного бізнесу. Кожний банк самостійно обиратиме перелік директивних та індикативних показників, які доводитимуться вищим керівництвом до корпоративного сегменту, його проектів та корпоративних менеджерів.

По-третє, для досягнення високої якості сервісно-аналітичної підтримки управління корпоративним сегментом банку доцільно ввести посаду експерта з контролінгу у складі департаменту (управління) корпоративним бізнесом. Експерт із контролінгу має володіти не тільки фундаментальними знаннями та практичними навичками з питань контролінгу, але й розуміти траєкторію, закономірності розвитку, а також можливі резерви щодо нарощення потенціалу успіху банку в корпоративному сегменті. Сукупність окреслених професійних ознак є запорукою формування нової конфігурації спеціаліста з контролінгу у відповідності до сучасних викликів ринку та зростання вимог менеджменту до організації фінансово-економічної роботи в банку. Експерт із контролінгу має стати партнером та радником для керівника корпоративним бізнесом, а відтак надавати своєчасно сигнали для прийняття виважених управлінських рішень, що сприятиме довготривалому, стабільному та фінансово результативному функціонуванню банку на ринку.