



Наталія ШУЛЬГА

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКУ ТА РОЛЬ КОНТРОЛІНГУ В ЙОГО СЕРВІСНІЙ ПІДТРИМЦІ

Розглянуто теоретичні й практичні аспекти управління стратегічним портфелем у банках України, обґрунтовано вимоги до збалансованого управління стратегічним портфелем, показано роль контролінгу в його сервісній підтримці.

This article considers theoretical and practical aspects of strategic portfolio management in banks of Ukraine and the role of controlling as its service support.

В економічній літературі контролінг трактується по-різному, зокрема: інформаційна підтримка управління [1]; система інтегрованого інформаційного забезпечення, планування і контролю [2]; система, пов'язана зі стратегічним та організаційно-тактичним прогнозуванням і плануванням, здійсненням управління виробництвом, збутом і технічним сервісом на основі активного використання комплексного інформаційного банку даних [3]. Такі тлумачення контролінгу розкривають зміст його як процесу. Однак з точки зору системного підходу контролінг потрібно розглядати також із позиції системи як сервісну підтримку управління стратегічним та оперативним портфелями банку.

Традиційно в науковій літературі порушується проблема управління окремими портфелями (бізнесовим, клієнтським, продуктовим тощо). Бізнес-портфель – це сукупність бізнесів (корпоративного, індивідуального, міжбанківського, інвес-

тиційного тощо), продуктивний – банківських продуктів, клієнтський – різних категорій клієнтів.

Автономне управління окремими видами стратегічного портфеля (міні-портфелями) призводить до появи дисбалансу в діяльності банку, що знижує її результативність.

Доречно наголосити, що стосовно збалансованого управління міні-портфелями у стратегічному горизонті, а також його сервісного супроводження з боку контролінгу наукових напрацювань донині немає. Це спонукало до необхідності проведення даного дослідження, мета якого – формування основних концептуальних положень збалансованого управління стратегічним портфелем банку та визначення ролі контролінгу в його підтримці. Виходячи з цієї мети, поставлені й розв'язані наступні завдання:

- проведення діагностики стану стратегічного портфеля в банках та виявлення ключових проблем;

- окреслення напрямків збалансованого управління стратегічним портфелем банку;
- розкриття послідовності управління стратегічним портфелем;
- визначення ролі контролінгу в супроводженні процесу управління стратегічним портфелем.

Діагностику стратегічного портфеля автор здійснив на основі опитування окремих банків України відповідно до спеціально розробленої анкети. Аналіз отриманих відповідей банків-респондентів дав змогу виявити наступне.

Нинішній етап розвитку вітчизняних банків орієнтований на екстенсивний шлях, оскільки для них важливе досягнення не якісних, а кількісних параметрів. Як свідчать результати анкетування, переважна кількість банків метою стратегічного управління вважає зростання частки ринку. Причому ця тенденція, як не парадоксально, характерна не тільки для найбільших і великих банків, а й для середніх та малих, що не можна визнати правомірним.

Кожен банк може мати власні цілі управління портфелем. На їх вибір впливає тривалість присутності банку на ринку, конкурентна позиція, імідж, рівень спеціалізації, схильність до ризику та отримання прибутку, обсяг власного капіталу тощо. З урахуванням цих факторів цілями можуть бути: зростання або утримання доданої вартості й частки банку на ринку; утримання конкурентної позиції або (і) досягнення конкурентних переваг тощо.

Не в усіх банках-респондентах за кожною стратегічною метою визначена планова величина показника, окреслені конкретні заходи щодо його досягнення, призначені відповідальні виконавці й терміни виконання, що свідчить про недостатньо високий рівень управління стратегічним портфелем.

У вітчизняних банках не налагоджений достатньою мірою, а в окремих – взагалі

не здійснюють контроль за досягненням стратегічних цілей. При загостренні конкуренції це може призвести до втрати такими банками своєї стратегічної позиції.

Аналіз бізнес-портфелів, проведений за допомогою анкетування, показав, що банки найчастіше виокремлюють індивідуальний, корпоративний, міжбанківський, інвестиційний бізнеси. До того ж, деякі з них виділяють бізнес розвитку, фінансово-інституційний, картковий тощо.

Бізнес розвитку вирізняють ті банки, які активно розвивають філіальну мережу, а відтак виникає потреба у здійсненні контролю за введенням у дію та функціонуванням нових установ.

Фінансово-інституційний бізнес представлений різними формами взаємодії банку з іншими фінансово-кредитними інститутами, зокрема, страховими компаніями та численними фінансовими фондами тощо. На наявність такого бізнесу у відповідях вказали лише найбільші та великі вітчизняні й іноземні банки. Виділення цього бізнесу як окремого слушне при проведенні широкомасштабних програм взаємного співробітництва між банками, з одного боку, та страховими компаніями і фондами спільного інвестування – з іншого.

Картковий бізнес, як правило, входить до складу індивідуального. Але в разі прийняття стратегії його активного розвитку, банки розглядають цей бізнес як самостійний, що, на нашу думку, є виправданим лише за умови наявності потужного фінансового, кадрового і технічного потенціалу.

Ідентифікувати інвестиційний бізнес доречно, якщо значна частка активів банку, принаймні не менше 10% від загальної суми, представлена у вигляді інвестицій у дочірні, асоційовані компанії.

Дані анкетування показали, що виокремлення бізнесів банки здійснюють або за клієнтською і продуктовою ознаками, або видами однорідних операцій. Наприклад,

один із вітчизняних банків-респондентів виділяє 12 видів бізнесів:

- розрахунково-касове обслуговування і неторгові операції;
- депозити;
- проектне фінансування;
- поточне фінансування;
- мікрокредитування;
- споживче кредитування;
- картковий бізнес;
- операції з цінними паперами;
- міжбанківські відносини та лінії фінансових інститутів;
- документарні лінії та кореспондентські відносини;
- міжбанківське кредитування, операції на ринку ФОРЕКС;
- операції з банківськими металами.

На наш погляд, таке визначення бізнесів не зовсім коректне, оскільки воно не дає змоги окреслити клієнтський сегмент, що в умовах клієнтоорієнтованого підходу може призвести до неврахування особливостей обслуговування певних груп клієнтів.

Банк повинен чітко визначити, яка частка належить кожному бізнесу в бізнес-портфелі. Це залежить від загальної ринкової ситуації у банківській сфері, фінансових можливостей банку щодо ведення конкретного бізнесу та цільових пріоритетів.

Результати анкетування свідчать, що банки-респонденти найчастіше оцінюють стан бізнесів за такими показниками, як обсяг загальних або чистих активів, залучених депозитів та кредитів. Це дає підставу для висновку, що банки акцентують увагу на кількісних, а не якісних параметрах розвитку бізнесів, що підтверджує раніше висунуту нами гіпотезу про їх переважну орієнтацію на екстенсивний розвиток.

Потрібно зауважити, що для стратегічного управління регіональним портфелем (регіональною мережею) банків необхідно провести типізацію банківських

установ, окреслити умови їх відкриття й визначити базову модель.

Типізація регіональних установ має важливе практичне значення, адже залежно від категорії установи має відбуватися розподіл ресурсів, надаватися право на здійснення банківських операцій, формуватися організаційна структура та штатний розпис, встановлюватися позиційні ліміти та ліміти повноважень на прийняття управлінських рішень тощо.

Як свідчать результати проведеного обстеження, банки застосовують різні підходи до типізації регіональних установ, зокрема, відповідно до:

- періоду їх функціонування (менше півроку та більше півроку);
- інвестиційної привабливості регіонів, де розташована банківська установа;
- місця розташування (наприклад, філія в обласному центрі, якій підпорядковані відділення, або філія в місті обласного значення, підзвітна головному банку);
- наявності важливих клієнтів та їх кількості (відділення, що обслуговує одного корпоративного клієнта та/або його партнерів; відділення, що обслуговує широке коло корпоративних клієнтів та приватних осіб тощо).

На нашу думку, якщо типізацію регіональних установ здійснювати лише за однією або двома ознаками, це звужує спектр їх ранжування, і, як наслідок, можливості щодо підвищення ефективності управління.

Результатом типізації є формування базової моделі регіональної установи, відповідно до якої банк встановлює стандарти, зокрема:

- територіального розміщення офісу (наприклад, перелік типів приміщень, де можна розташовувати банк);
- параметрів приміщень (загальна

площа, норматив площі одного робочого місця тощо);

- банківських послуг із зазначенням типових тарифів та пакета маркетингових заходів;
- організаційної структури та штатного розпису;
- забезпечення комп'ютерною технікою та засобами оргтехніки;
- лімітів і повноважень.

Делегування повноважень керівникам регіональних установ щодо прийняття управлінських рішень здійснюють поетапно. Для нормального обслуговування клієнтів до настання окупності регіональній установі делегують мінімальний обсяг повноважень. Після досягнення окупності регіональною установою та при її функціонуванні без порушень спектр повноважень розширюється, і їй дозволяють здійснювати активні операції з мінімальним ризиком. За умови демонстрування регіональною установою стійких темпів зростання та високого рівня фінансових показників (процентна маржа, операційний прибуток) їй надають право проведення більш ризикових операцій у межах встановлених лімітів.

Доречно зауважити, що окремі вітчизняні банки запровадили більшість із вищезазначених стандартів. Однак поки що така стандартизація не стала масовою для банківського сектору України.

Результати проведеного аналізу свідчать, що в банках-респондентах склалися два основних типи організаційної підтримки управління регіональним портфелем. Перший передбачає управління регіональним портфелем фінансово-економічною службою (за винятком управління окремими бізнесами). Відповідно до другого типу управління регіональним портфелем здійснюють різні підрозділи банку, зокрема, фінансово-економічна служба, управління координації діяльності філій, служба маркетингу, реклами та зв'язків із громадськістю.

Кожен із цих типів має право на життя, а їх вибір залежить від розподілу повноважень всередині банку.

Оцінку регіональної мережі банки-респонденти здійснюють за такими ключовими показниками: кількістю відкритих банківських установ, обсягом кредитного та інвестиційного портфеля, обсягом залучених депозитів тощо.

Дослідження клієнтських портфелів банків-респондентів ми здійснювали за критеріями сегментації клієнтів та їх подальшим вибором для банківського обслуговування.

Найчастіше при сегментації корпоративних клієнтів банки зважають на такі ознаки: врахування галузі, регіону, обсягу активів, залишків коштів на поточних рахунках, щоденний чи щомісячний оборот, рентабельність клієнта для банку. Стосовно роздрібних клієнтів, то їх сегментують лише окремі банки. Основним критерієм при проведенні такої сегментації є залишки коштів на поточних рахунках індивідуальних (роздрібних) клієнтів.

Аналіз анкет банків дав змогу встановити, що при виборі клієнтів для обслуговування використовують кілька різних підходів. Відповідно до першого банк приймає на обслуговування будь-яких корпоративних чи роздрібних клієнтів. Другий підхід полягає у тому, що в процесі вибору корпоративних клієнтів банк застосовує певні критерії, зокрема: річний обсяг продажу, рентабельність галузі, в якій працює клієнт; рентабельність клієнта для банку та географічне розташування тощо. Третій підхід характерний тільки для іноземних банків, які приймають на банківське обслуговування лише дипломатичні місії, посольства та компанії країни походження материнського банку. Але останнім часом іноземні банки почали обслуговувати українські фірми, а також фізичних осіб. При цьому вони, як правило, зважають на рентабельність галузі, прозорість діяльності клієнта та рівень його ризику.

Аналіз показав, що до ключових показників, які характеризують стан клієнтської бази, банки-респонденти найчастіше відносять кількість наявних та заново залучених клієнтів, а меншою мірою – рівень задоволеності клієнтів та їх лояльність до банку.

Більшість вітчизняних банків дотримується стратегії збереження наявних клієнтів. Така тенденція цілком закономірна, оскільки на залучення нового клієнта банки витрачають у п'ять разів більше коштів, ніж на утримання існуючого.

Діагностика продуктового портфеля виявила, що найбільші та великі банки надають переважно традиційний пакет послуг. Лише іноземні банки мають у своєму продуктовому портфелі ексклюзивні види послуг (наприклад, специфічні види гарантій та консультативні послуги з розміщення облігацій на внутрішніх і міжнародних ринках, пошуку іноземного інвестора тощо). Зазначимо, що іноземні банки, на відміну від вітчизняних, надають перевагу розвитку комісійних послуг, що значно знижує рівень їх фінансових ризиків. У період напруженої економічної ситуації в Україні іноземні банки збільшують частку комісійних послуг, а за сприятливої – частку процентних послуг.

Оцінку якості продуктового портфеля банку проводять за такими ознаками: загальна кількість послуг, які банк надає клієнтам, та кількість нових послуг.

Для підвищення ефективності управління стратегічним портфелем потрібно забезпечити його збалансованість. В економічній літературі термін "збалансоване управління стратегічним портфелем" не трапляється, а живиться поняття "збалансований портфель". Зокрема, в "Економічній енциклопедії" наведено наступне визначення збалансованого портфеля: "...це сукупність напрямків діяльності підприємства, що забезпечують йому можливість оптимального поєднання доходів, надійності та ліквідності" [4].

На нашу думку, збалансоване управління стратегічним портфелем банку потрібно розуміти як взаємопов'язане управління регіональним бізнес-портфелем, продуктовим та клієнтським з позиції зростання потенціалу, ризиків та прибутковості. Це означає, що кожний міні-портфель розглядається не окремо, а в контексті взаємодії з іншими. Наприклад, при формуванні регіонального портфеля банк враховує цільові групи клієнтів, територіально розташовані в певному регіоні, та їхні потреби в банківських продуктах, а також потенційні можливості щодо розвитку певних видів банківського бізнесу. Схему збалансованого управління стратегічним портфелем банку пропонуємо на рис. 1.

Його основними напрямками можуть бути: час, простір, система координат "зростання потенціалу – ризик – прибуток", види міні-портфелів.

З огляду на часові межі стратегічне управління портфелем відбувається протягом 1–3 років, а в країнах зі стабільною політичною та економічною ситуацією – 3–5 років. Параметри стратегічного портфеля банку щорічно потрібно уточнювати й узгоджувати зі стратегічними цільовими орієнтирами. Збалансованість стратегічного портфеля має досягатися не лише в часі, а й просторі.

Останнє означає, що в межах єдиного стратегічного портфеля збалансовуються портфель головного офісу та регіональних установ банку (по вертикалі й горизонталі).

Збалансованість стратегічного портфеля в системі координат "зростання потенціалу – ризик – прибуток" передбачає врахування наявного потенціалу, темпів його зростання, граничної величини ризику, запланованого рівня прибутковості за кожним міні-портфелем банку.

Посилення конкуренції між банками в короткостроковій перспективі за розширення частки ринку може призвести до зниження фінансової стійкості та прибут-

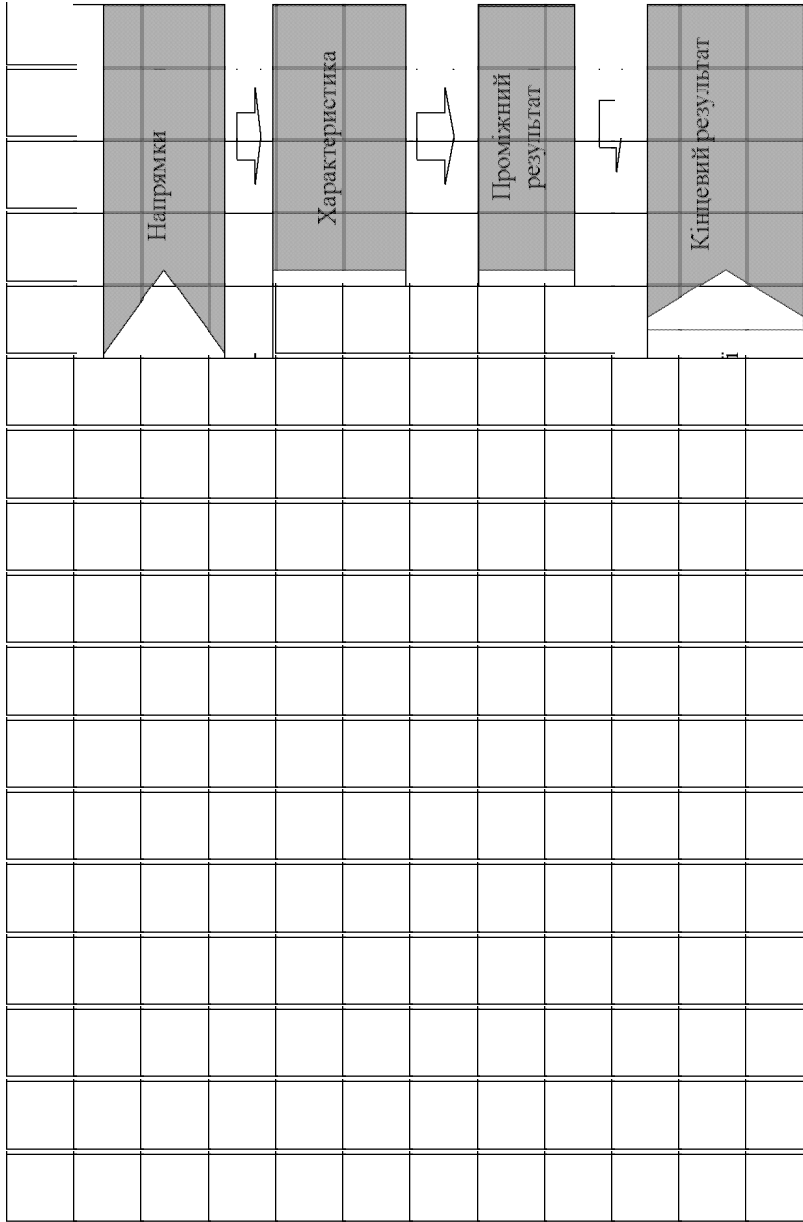


Рис. 1. Збалансоване управління стратегічним портфелем банку

ковості в довгостроковому періоді. Прагнення банків наростити потенціал призводить до загострення конкуренції та зниження прибутку.

Проміжним результатом збалансованого управління стратегічним портфелем є досягнення оптимального співвідношення між зростанням, ризиками та прибутком, а також раціонального розподілу економічного капіталу між регіональними установами, бізнесами, продуктами та клієнтами.

Кінцевий результат збалансованого управління стратегічним портфелем полягає у зміцненні конкурентної позиції та отриманні конкурентних переваг, забезпеченні стабільного й довгострокового функціонування банку на ринку, а також зростанні його економічної доданої вартості.

Управління стратегічним портфелем банку має відбуватися у певній послідовності й починатися з аналізу його поточного стану, під час якого виявляються найсуттєвіші фактори успіху з позицій зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 2). Оцінку зовнішнього середовища та його вплив на портфель банку потрібно здійснювати з урахуванням шансів (можливостей) та ризиків (загроз). Банк передбачає розвиток тих послуг, в яких зацікавлені його клієнти.

До шансів (можливостей) банку належать: позитивна кон'юнктура ринкових процентних ставок, валютного курсу та курсу цінних паперів; сприятливі макроекономічна ситуація в країні та банківське законодавство тощо.

Поряд із можливостями, зовнішнє середовище генерує ризики (загрози): жорстка грошово-кредитна політика центрального банку; напружена політична та економічна ситуація в країні; незадовільна платоспроможність підприємств; низький рівень доходів населення тощо. Слід також враховувати чинники, ймовірність настання яких незначна, але сила

дії надзвичайно велика, вплив котрих може призвести до банкрутства банку.

Аналіз зовнішнього середовища має доповнюватися внутрішнім, сутність якого – виявлення переваг (сильних сторін) та недоліків (слабких сторін) стратегічного портфеля банку. До сильних сторін належать високий рівень потенціалу банку, диверсифікація продуктів, швидке впровадження нових послуг, вміння формувати потреби клієнтів у послугах та інші, до слабких – аналогічні чинники протилежного характеру.

Виходячи з оцінки поточного стану портфеля та прогнозу зовнішнього і внутрішнього оточення банку, формують плановий стратегічний портфель. Його планування необхідно виявити:

- нові стратегічні сфери бізнесу;
- основні регіони розташування установ та їхню привабливість з точки зору ведення банківського бізнесу;
- перелік банківських продуктів;
- темпи зростання частки ринку та прибутковості портфеля з урахуванням ризиків.

У процесі формування планового стратегічного портфеля банку доречно досягти збалансованості між окремими міні-портфелями. Збалансованими мають бути стратегічні цілі, заходи щодо їхньої реалізації, ресурсне, кадрове, інформаційно-технічне забезпечення і терміни виконання планів.

Стратегічний портфель банку повинен бути динамічним, відображати нові цільові установки, досягнення яких дасть змогу банкові забезпечити стабільність навіть за несприятливої зміни ринкових умов. Банк може вирішити проблеми, що виникають у межах наявного стратегічного портфеля. Однак якщо це неможливо, то необхідно провести аналіз конкурентної позиції його та основних конкурентів, за результатами якого прийняти рішення щодо коригування стратегічного портфеля. Внесення змін

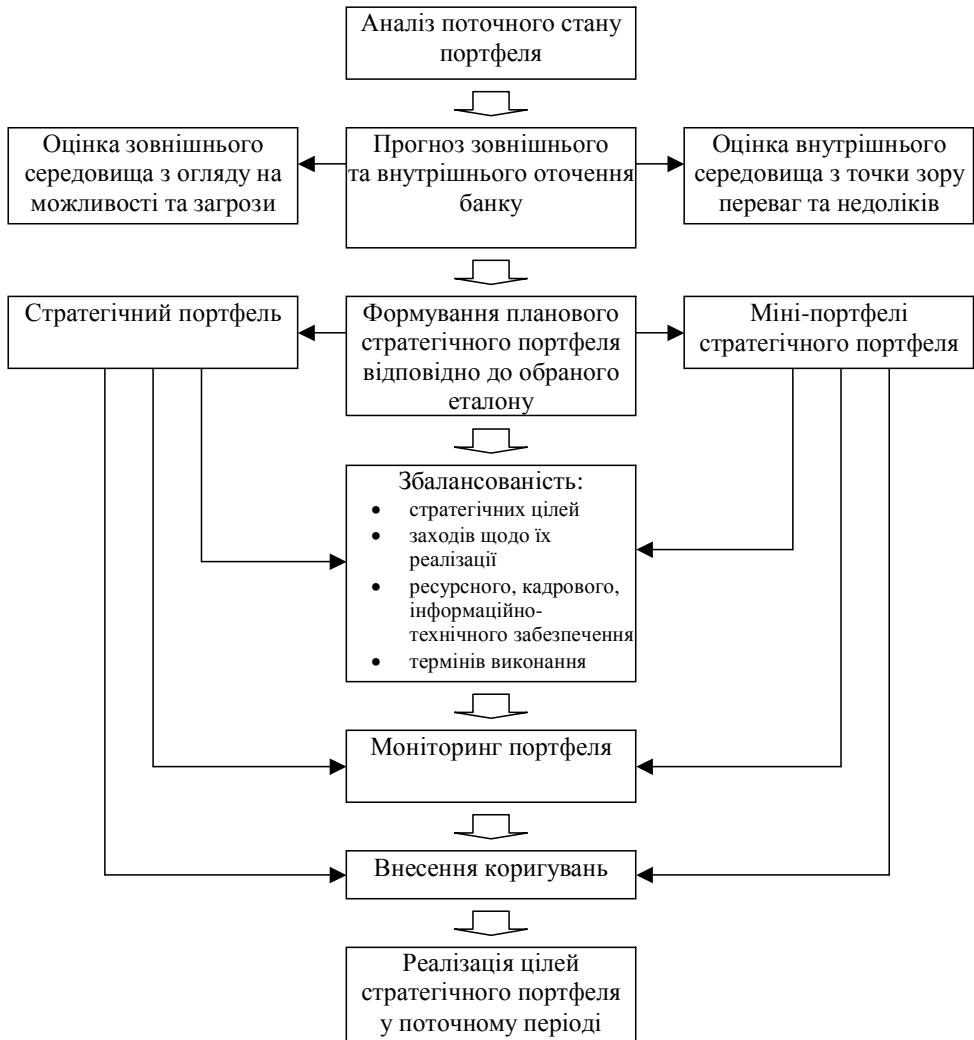


Рис. 2. Управління стратегічним портфелем банку

обумовлено загостренням конкуренції, неможливістю досягнення цільового рівня прибутковості, який має бути не меншим, ніж у минулому періоді, уповільненням темпів зростання активів банку. Після коригування портфеля банк приступає до реалізації його стратегічних цілей у поточному періоді.

Управління стратегічним портфелем банку потрібно здійснювати з урахуванням турбулентності зовнішнього оточення, гостроти конкуренції, зміни клієнтських

пріоритетів в обслуговуванні. У мінливому середовищі управління стратегічним портфелем спрямовується на досягнення банком конкурентних переваг. Слід враховувати, що в умовах високої насиченості банківськими послугами конкурентні переваги не завжди забезпечують зростання рівня прибутковості банківської діяльності. Тому потрібно зважено підходити до вирішення цієї проблеми.

Служба контролінгу забезпечує прозорість отриманого стратегічного результату.

тату, що дає змогу розробити обґрунтовані рекомендації, спрямовані на подальше підвищення ефективності управління банком. Роль контролінгу в підтримці управління стратегічним портфелем полягає у таких діях:

- надання консультацій регіональним, продуктовим, корпоративним менеджерам, а також менеджерам бізнесів;
- розробка та впровадження інструментів стратегічного контролінгу, і, насамперед, портфельного аналізу;
- налагодження управлінського обліку і стратегічної управлінської звітності;
- надання методичної допомоги при проведенні типізації клієнтів, продуктів, бізнесів, розробці методичних положень щодо управління філіальною мережею та оцінки результативності її роботи;
- аналіз відхилень отриманих стратегічних результатів від запланованих;
- підготовка інформації для прийняття стратегічних управлінських рішень.

На різних етапах управління стратегічним портфелем банку пропонуємо встановити кілька рівнів участі контролера – від спостереження до активного сприяння.

Спостереження контролера полягатиме в наданні методичної допомоги менеджерам при оцінці клієнтського, продуктового, бізнесового та регіонального потенціалів банку. Спостереження пов'язане з визначенням клієнтського потенціалу, цільової групи клієнтів та їх типізацією (ранжуванням).

Помірне сприяння охоплює процес визначення стратегічних цілей та вибір еталонного портфеля. Контролер має узгоджувати стратегічні цілі міні-портфелів із цілями стратегічного портфеля, а також брати участь у формуванні його еталону.

Слід наголосити, що до розробки еталонного портфеля потрібно залучати спеціалістів відповідних підрозділів банку, зокрема, управління регіональною мережею – регіональним портфелем, підрозділи бізнесу – бізнес-портфелем та продуктовим. Завдання контролінгу полягає в координаційній, методичній, консультаційній та інформаційній підтримці.

Активне сприяння означає, що контролер несе відповідальність за виконання певних завдань, зокрема, вибір показників та розрахунок їх значень за цілями кожного міні-портфеля, а також здійснення аналізу відхилень і підготовку інформації для прийняття стратегічних рішень.

Узагальнюючи вищезазначене, можна дійти висновку, що збалансованість стратегічного портфеля можна відслідкувати за допомогою портфельного аналізу, який дає змогу встановити залежність між зростанням потенціалу, ризиками та прибутковістю. Результати цього аналізу інформаційно підтримують управлінські рішення щодо доцільності розвитку окремих бізнесів, банківських продуктів, розширення регіональної мережі, а також планування портфельної стратегії.

Література

1. Кнауф В. *Формирование рыночно ориентированной интегрированной системы контроллинга: Дис. канд. экон. наук.* – М., 1997. – С. 20.
2. Петренко С. Н. *Контроллинг: Учеб. пособие.* – К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. – С. 21.
3. Хан Д. *Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича.* – М.: Финансы и статистика, 1997. – С. 773.
4. *Экономическая энциклопедия / Гл. ред. Л. И. Абалкин.* – М.: Экономика, 1999.