

"Private medical insurance in the European Union" <http://www.insuranceeurope.eu/uploads/Modules/Publications/private-medical-insurance.pdf>

"Srednia zarobitna plata za rehionamy v 2013 rotsi" [Average salary by region in 2013]. [http://www.nibu.factor.ua/ukr/info/socposobiya/sred-zarp-reg/sred-zarp-reg\\_13/](http://www.nibu.factor.ua/ukr/info/socposobiya/sred-zarp-reg/sred-zarp-reg_13/)

"Sytuatsiia na rynku medychnykh posluh Ukrainy" [The market of medical services in Ukraine]. <http://www.newbiznet.com.ua/index.php/ru/articles/80-market/309-2011-10-07-12-56-20>

"Za shcho hotovi platyty ukrainski patsiienty?" [What patients are willing to pay Ukrainian?]. <http://www.vz.kiev.ua/za-shho-gotovi-platit-ukra%D1%97nski-paciyenti/>

УДК 330.131.7

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В БАНКАХ УКРАЇНИ

© 2014 СКАСКО О. І.

УДК 330.131.7

### Скасцо О. І. Удосконалення системи управління ризиками в банках України

Мета статті полягає в дослідженні еволюції формування системи управління ризиками в банках України, основних інструментів, методів управління ризиками та організаційних підходів з формування підрозділів ризик-менеджменту, корпоративного управління в банках. Проведено аналіз рекомендацій Базельського комітету з питань банківського нагляду, законодавчих і нормативних актів, які формують організаційно-методологічні вимоги з ризик-менеджменту в банках, встановлено недоліки його функціонування. Обґрунтовано пропозиції з удосконалення ризикології в банках України, а саме: запровадження вимоги здійснення банками оцінки ризиків і стрес-тестувань у середньостроковій перспективі (до 3 років), що розкриватиме ризики реалізації довгострокових програм банків, потенційних утрат надходжень і капіталу внаслідок наявних розривів між термінами виконання зобов'язань по активам і пасивам тощо. У результаті дослідження встановлено, що для комплексної реалізації вимог Базельського комітету з банківського нагляду з організації підрозділів ризик-менеджменту в банках необхідно запровадити кваліфікаційні вимоги до керівників цих служб і процедур їх призначення/звільнення за погодженням зі службою банківського нагляду, статус якого в банку не менш важливий відносно керівників служб внутрішнього аудиту, фінансового моніторингу, призначення на посади яких в обов'язковому порядку погоджується в НБУ.

**Ключові слова:** Базельський комітет з банківського нагляду, корпоративне управління, ризик-менеджмент, система оцінки ризиків, стрес-тестування.

**Рис.:** 1. **Бібл.:** 12.

**Скасцо Олег Іванович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту, Львівський інститут банківської справи Університету банківської справи Національного банку України (пр. Т. Шевченка, 9, Львів, 79005, Україна)

**E-mail:** skasko72@gmail.com

УДК 330.131.7

UDC 330.131.7

### Скасцо О. И. Усовершенствование системы управления рисками в банках Украины

### Skasko O. I. Improving the System of Risk Management in Ukrainian Banks

Цель статьи заключается в исследовании эволюции формирования системы управления рисками в банках Украины, основных инструментов, методов управления рисками и организационных подходов по формированию подразделений риск-менеджмента, корпоративного управления в банках. Анализируя рекомендации Базельского комитета по вопросам банковского надзора, законодательные и нормативные акты, формирующие организационно-методологические требования по риск-менеджменту в банках, установлены недостатки его функционирования. Обоснованы предложения по совершенствованию рискологии в банках Украины, а именно: введение требования осуществления банками оценки рисков и стресс-тестирования в среднесрочной перспективе (до 3 лет), которое будет раскрывать риски реализации долгосрочных программ банков, потенциальных потерь поступлений и капитала вследствие имеющихся разрывов между сроками выполнения обязательств по активам и пассивам и т. д. В результате исследования установлено, что для комплексной реализации требований Базельского комитета по банковскому надзору по организации подразделений риск-менеджмента в банках необходимо ввести квалификационные требования к руководителям этих служб и процедуры их назначения/увольнения по согласованию с службой банковского надзора, статус которого в банке не менее важный относительно руководителей служб внутреннего аудита, финансового мониторинга, назначение на должности которых в обязательном порядке согласовывается в НБУ.

The goal of the article lies in the study of evolution of formation of the risk management system in Ukrainian banks, main instruments, methods of risk management and organisational approaches to formation of subdivisions of risk management and corporate management in banks. Analysing recommendations of the Basel Committee on Banking Supervision, legislative and regulatory acts, which form organisational and methodological requirements by risk management in banks, the article reveals shortcomings of its functioning. The article gives proposals on improvement of riskology in Ukrainian banks, namely: introduction of the requirement for risk assessment and stress testing by banks in the medium-term prospective (up to 3 years), which would reveal risks of realisation of long-term bank programmes, potential losses of receipts and capital due to existing gaps between the terms of performance of obligations by assets and liabilities, etc. In the result of the study the article establishes that in order to realise requirements of the Basel Committee on Banking Supervision on organisation of subdivisions of risk management in banks, it is necessary to introduce qualification requirements to managers of these services and procedures of their assignment/retirement in co-ordination with the banking supervision service, the status of which in the bank is not lower than managers of the internal audit and financial monitoring services, assignment of whom should be mandatory co-ordinated with NBU.

**Ключевые слова:** Базельский комитет по банковскому надзору, корпоративное управление, риск-менеджмент, система оценки рисков, стресс-тестирование.

**Key words:** Basel Committee on Banking Supervision, corporate management, risk management, risk assessment system, stress testing.

**Рис.:** 1. **Библ.:** 12.

**Рис.:** 1. **Библ.:** 12.

**Скасцо Олег Иванович** – кандидат экономических наук, доцент, доцент, кафедра учета и аудита, Львовский институт банковского дела Университета банковского дела Национального банка Украины (пр. Т. Шевченко, 9, Львов, 79005, Украина)

**Skasko Oleh I.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Accounting and Auditing, Lviv Institute of Banking of University of Banking of the National Bank of Ukraine (pr. T. Shevchenko, 9, Lviv, 79005, Ukraine)

**E-mail:** skasko72@gmail.com

**E-mail:** skasko72@gmail.com

**Х**арактерною особливістю сьогодення є зростання ризиків банківської діяльності, численні банкрутства, породжені не тільки зовнішніми впливами, а й внутрішніми причинами, на які банки звертали недостатньо уваги. Крім того, багато фахівців обґрунтовують і наголошують, що банківська криза може повторитись у формі другої хвилі, оскільки в діяльності значної кількості банків накопичено суттєві обсяги локальних проблем, які можуть перетворитися у системну банківську кризу. Формування стратегії розвитку банківської системи та контролю ризиків її діяльності у посткризовий період має реалізовуватись як у трансформаційних, так і ринкових економіках через застосування нових методологічних і методичних інструментів як у внутрішньому контролі, внутрішньому аудиті, так і у механізмах управління банківськими ризиками.

Банківські установи у вітчизняній практиці високим темпом перетворюються у все більш складні інституції, а турбулентності світової банківської системи розширюють масштаби кризових явищ між національними ринками. Забезпечення керованості розповсюдження зовнішніх впливів можливе за кардинальних змін у підходах, методах та інструментах управління в банках, які відповідатимуть складності внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Сформувати нові підходи з управління ризиками в банках покликана і Програма економічних реформ на 2010 – 2014 рр. «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава», затверджена Указом Президента України.

Серед вітчизняних науковців ґрунтовні дослідження з управління ризиками банків проведено А. А. Гриценко, І. О. Лютим, С. В. Науменко, О. І. Петрик, Л. О. Примостокою, В. В. Шпачук, А. О. Єпіфанов і Т. А. Васильєва обґрунтовують, що «недостатня ефективність системи ризик-менеджменту в банках України спричинила виникнення цілого ряду негативних наслідків як для фінансового сектора держави, так і для добробуту громадян [11, с. 6]».

А. А. Гриценко відзначив, що ризики мають значний вплив на стабільність банківської сфери, а у передкризовий період банківський сектор через недосконале регулювання та контроль накопичив такий обсяг індивідуальних ризиків, що виявився некерованою ланкою фінансових систем країн світу [1].

Л. Ковач – Генеральний секретар Асоціації банків Угорщини – зазначає, що «Обґрунтування економічної природи цих ризиків, передумов їх виникнення, об'єктивного їх рівня, а також розробка механізмів їх зменшення є науковим підґрунтям для активізації системних досліджень у сфері управління базовими ризиками [11, с. 6]».

Директор Департаменту банківського регулювання та нагляду Центрального банку Росії А. Ю. Сімановський зазначає, що «зосередженість міжнародних організацій та органів нагляду країн на контролі індивідуальних ризиків банків, оцінка їх у короткотерміновій перспективі (до 1 року) стрес-тестування та домінування ідеї зростання активів, а відповідно ризиків, відносно ідеї стійкості призвели до накопичення індивідуальних ризиків та виникнення системних ризиків. Разом з тим, Центральні банки різних країн і самі банківські установи не приділяли належної уваги розвитку системи управління ризиками відповідно до світових змін у банківському бізнесі [8; 9]».

Отже, істотні зміни у світовій банківській системі та економіці в цілому потребують пошуку нових методологічних підходів з управління ризиками в банках.

*Метою* статті є розгляд сучасних підходів з формування системи управління ризиками в банках України та обґрунтування пропозицій з вдосконалення діючої методології ризикології в банках України.

Навчитися оцінювати ризики, адекватно відображати їх в управлінській інформації та свідомо керувати ними – одне з найважливіших завдань, яке постає перед кожною банківською установою на сучасному етапі. Успішне вирішення цієї складної проблеми можливе лише за умови використання сучасних стратегій, методів і систем управління ризиками.

**Т**еоретичні дослідження та практика розкривають ризикологію як науку про основні закономірності, принципи та інструментарій виявлення, врахування, оцінювання та управління ризиком, який відображає особливості сприйняття заінтересованими суб'єктами господарювання об'єктивно існуючих невизначеності, конфліктності, оцінювання, управління об'єктами ризику, котрі обтяжені можливими загрозами та невикористаними можливостями, або ризикологія – наука про те, що необхідно робити зараз і в майбутньому, щоб досягти успіху за мінімальних зусиль.

Особливостями банківських ризиків та основними правилами управління ними можна вважати такі:

- ✦ банки мають уникати ризиків в більшій мірі, ніж інші суб'єкти господарювання, оскільки понад 80% їх ресурсів є залученими;
- ✦ ризики банків безпосередньо пов'язані з ризиками їх клієнтів;
- ✦ усі ризики взаємопов'язані, а їх розмір постійно змінюється.

З прийняттям в кінці 2000 р. Закону України «Про банки і банківську діяльність» на законодавчому рівні врегульовано ризикологію в банках: передбачено вимогу з створення у банках постійно діючого підрозділу з питань аналізу та управління ризиками, що має відповідати за встановлення лімітів окремих операцій, лімітів ризиків контрагентів, країн, структури балансу тощо.

Управління ризиками – це процес, за допомогою якого банк виявляє (ідентифікує) ризики, проводить оцінку їх величини, здійснює їх моніторинг і контролює свої ризикові позиції, а також враховує взаємозв'язки між різними категоріями (видами) ризиків.

Сьогодні в практиці використовується ряд інструментів, які формують систему управління ризиками в банках, а саме: система оцінки ризиків; ризик-менеджмент; корпоративне управління; стресс-тестування.

#### «Система оцінки ризиків».

Нормативно-методологічне врегулювання ризикології вітчизняних банків розпочалось у 2004 р. після прийняття Національним банком України методичних вказівок з інспектування банків «Система оцінки ризиків», які визначають фактори та методи оцінки різних ризиків. Концепція нагляду на основі оцінки ризиків покладає відповідальність за контроль та управління ризиками на керівні органи банку.

Базуючись на основних підходах і методах, які застосовуються у міжнародній практиці, мінімальні процедури НБУ щодо оцінки ризиків передбачають визначення банками 9-ти категорій банківських ризиків (*рис. 1*):

- ✦ шість – що *піддаються кількісному вимірюванню*: кредитний, ліквідності, зміни процентної ставки, ринковий, валютний, операційно-технологічний;

- ✦ три – що не піддаються кількісному вимірюванню: репутації, юридичний та стратегічний.
- У процесі оцінки ризиків банки мають враховувати такі чотири основних компоненти визначення ризиків:
- ✦ *кількісні параметри ризику*: незначний, помірний, значний;
  - ✦ *якість управління ризиком*: висока, потребує вдосконалення, низька;
  - ✦ сукупний ризик формується внаслідок поєднання кількості та якості управління кредитним ризиком, а саме: низький, помірний, високий.

- ✦ *по-друге*, довготермінові активи у вітчизняних банках суттєво перевищують довготермінові зобов'язання і ризики зміни процентної ставки, ліквідності в короткотерміновому діапазоні не розкривють потенційних втрат надходжень та капіталу;
- ✦ *по-третє*, кризові явища дуже рідко носять короткотерміновий характер і оцінка банком довготермінової фінансової стійкості дозволить ефективніше сформувати плани дій на випадок кризових ситуацій.

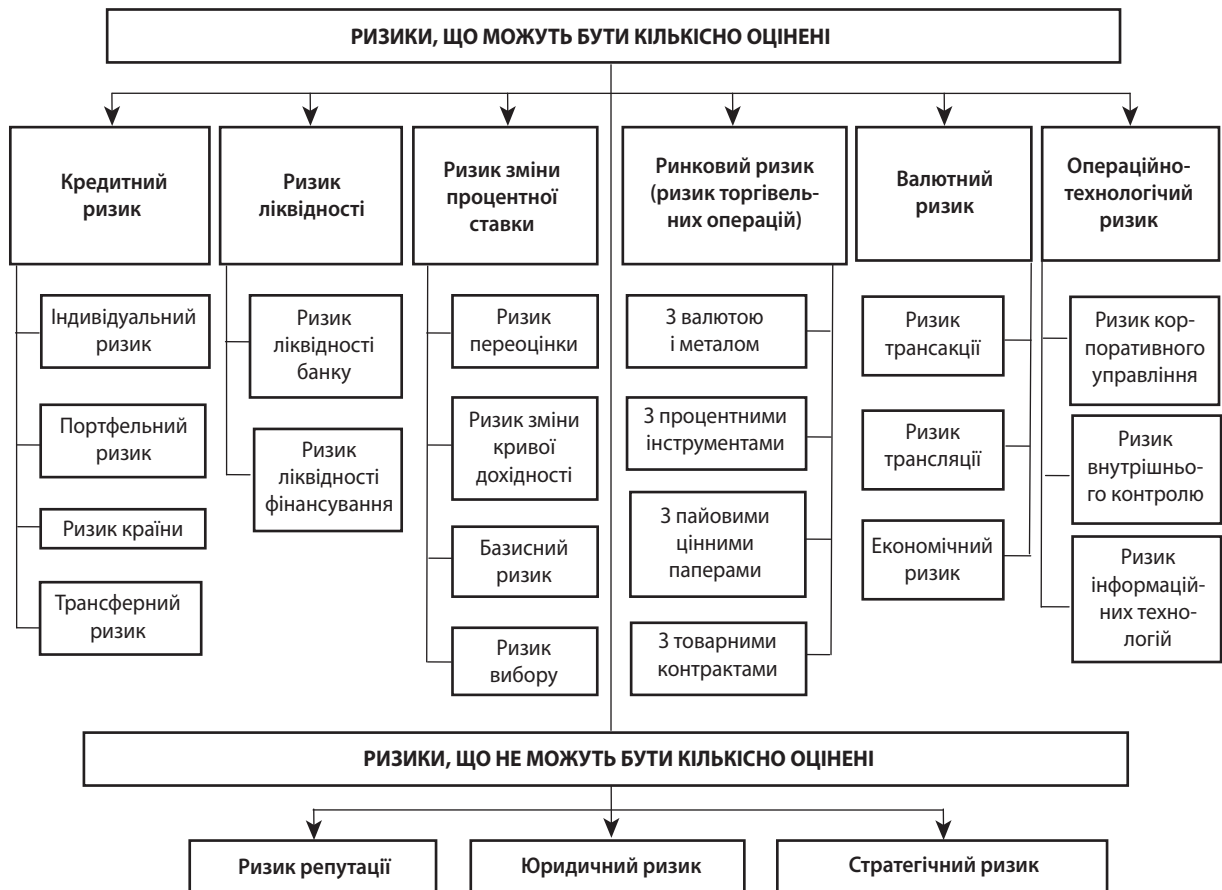


Рис. 1. Ризики банківської діяльності [10]

Кількість ризику і якість управління ним банки мають оцінювати окремо. Тому, якою б високою або низькою не була якість управління ризиком, вона не повинна впливати на оцінку кількості ризику. Психологія банку не має будуватись за принципом: високий рівень ризику – це не завжди погано, а низький – це не завжди добре. Кількість ризику просто відображає рівень ризику, який банк бере на себе, і добре це чи погано – залежить від того, чи забезпечують системи управління ризиками банку виявлення, вимірювання, моніторинг і контроль цієї кількості ризику.

Особливістю в оцінці ризиків є визначення напрямку зміни ризику (як правило, до 1 року), а саме: до зменшення, стабільний, до зростання. На нашу думку, підхід банками в оцінці тенденцій ризиків лише в короткотерміновій перспективі сьогодні є вкрай помилковим, що можна обґрунтувати такими факторами:

- ✦ *по-перше*, у банках є довгострокові програми і короткотермінова оцінка їх виконання не забезпечить виявлення кінцевих ризиків;

**Організація систем ризик-менеджменту в банках.**

З метою визначення, яким чином саме банки України мають підійти до організації та функціонування підрозділів ризик-менеджменту, Національний банк України у 2004 р. оприлюднив «Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України». Згідно з цих рекомендацій ризик-менеджмент – це система управління ризиками, яка включає в себе стратегію та тактику управління, направлені на досягнення основних бізнес-цілей банку [4].

Функціонування систем ризик-менеджменту в банках України передбачає застосування ними методів вимірювання ризиків, зокрема, шляхом встановлення:

- ✦ лімітів на фінансові інструменти та на структуру портфелів;
- ✦ обмеження ринкового ризику шляхом визначення умов припинення операцій (через встановлення лімітів);
- ✦ загальних рекомендацій щодо страхування банками активних операцій;

- ✦ загальних рекомендацій щодо хеджування ризику через сек'юритизацію активів;
- ✦ обмеження повноважень з прийняття управлінських рішень через запровадження чіткого розподілу функцій, обов'язків, повноважень, відповідальності з ризик-менеджменту і ефективного внутрішнього контролю.

**В**раховуючи рекомендації базельського комітету з питань банківського нагляду, вважаємо за доцільне розширення діючих нормативних вимог Національного банку України в частині:

- ✦ встановлення кваліфікаційних вимог до керівників служб ризик-менеджменту, що на сьогодні є відсутнім;
- ✦ процедур призначення та звільнення керівника підрозділу ризик-менеджменту, статус якого у банку не менш важливий відносно керівників служб внутрішнього аудиту та фінансового моніторингу, які погоджуються Національним банком України.

На нашу думку, процедури призначення/звільнення з посади керівника підрозділу ризик-менеджменту має здійснюватися Радою за попередньою згодою підрозділу банківського нагляду, який може накласти вето на рішення Ради банку. Крім того, подія зі звільнення та призначення нової кандидатури має супроводжуватися з інформуванням широкої громадськості у засобах масової інформації.

#### **Корпоративне управління в банках України.**

Ефективне корпоративне управління включає процес управління ризиками в банках під наглядом з боку спостережної ради та правління банку для ідентифікації, оцінки величини та контролю за всіма значними ризиками. Управління ризиками спрямовується на досягнення таких цілей:

- ✦ ризики повинні бути зрозумілі та усвідомлені керівництвом банку;
- ✦ ризики повинні бути в межах допустимих Радою банку рівнів;
- ✦ прийняття ризиків має відповідати стратегічним цілям банку;
- ✦ очікувані вигоди мають компенсувати прийняття ризику;
- ✦ мотивація щодо досягнення високих показників доходності має узгоджуватися з допустимими рівнями ризику в банку.

Основними організаційними компонентами системи управління ризиками є:

- ✦ створення в банку спеціального підрозділу, який має відповідати за управління ризиками, що дасть змогу поставити управління ризиками на один рівень з іншими основними підрозділами банку;
- ✦ вироблення чіткої стратегії з управління ризиками в банку, пов'язаної з відповідними операційними процесами в банку;
- ✦ встановлення відповідних параметрів управління ризиками на операційному рівні для всіх функціональних підрозділів банку;
- ✦ бізнес-інвестиційні рішення мають ґрунтуватися на досконалому кількісному та якісному аналізі;
- ✦ систематичний збір повної, своєчасної та послідовної інформації, а також забезпечення адекватного зберігання та доступу до неї;
- ✦ застосування кількісних моделей, що забезпечують симуляцію та/або аналіз впливу змін у рин-

ковому середовищі на профіль ризику банку та пов'язаного з цим впливу на його ліквідність, прибутковість та вартість.

Діяльність органів банку у сфері управління ризиками може регулюватися таким чином:

- ✦ акціонери (учасники) призначають членів спостережної ради;
- ✦ спостережна рада встановлює політики управління ризиками та контролює їх виконання;
- ✦ правління банку впроваджує політики управління ризиками;
- ✦ внутрішній аудит перевіряє відповідність діяльності банку встановленій політиці та забезпечує належні процеси корпоративного управління, внутрішнього контролю та управління ризиками;
- ✦ зовнішні аудитори з метою висловлення думки щодо достовірності фінансової звітності оцінюють політики, процедури та практики управління ризиками в банку.

**С**аме такий підхід комплексно характеризує систему управління ризиками в банку та лише сьогодні передбачений у проекті Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про банки і банківську діяльність» (щодо визначення особливостей корпоративного управління в банках) [6]». Зазначені зміни розроблено Національним банком України, окрім вимог часу, також на виконання основних міжнародних підходів до побудови банками ефективних систем управління ризиками, які вони приймають у процесі своєї бізнес-діяльності, а саме:

- ✦ документ Базельського комітету з банківського нагляду «Міжнародна конвергенція вимірювання капіталу та стандартів капіталу: переглянуті підходи» (Базель II, Компонент 2) і пакет реформ «Посилення стійкості банківського сектора» (Базель III);
- ✦ положення Європейського законодавства (Директива 2006/48/ЄС щодо заснування та подальшої діяльності кредитних установ і Директива 2006/49/ЄС щодо достатності капіталу інвестиційних компаній та кредитних установ);
- ✦ рекомендаціях Комітету європейських органів банківського нагляду (Committee of European Banking Supervisors – CEBS, нині – European Banking Authority – ЕВА) щодо застосування процесу наглядової перевірки.

#### **Стрес-тестування – інструмент системи управління ризиками в банках України.**

Оскільки діяльність будь-якого банку будується за принципом безперервності діяльності, тому і система управління ризиками має бути безперервним процесом, під час якого одна функція, етап змінює наступний. Так, на безперервність діяльності банку за сучасних глобалізаційних процесів невизначеності, неоднозначності економічних прогнозів, на нашу думку, має вирішальний вплив зовнішнє середовище.

Комерційні та Центральні банки багатьох країн світу при оцінці ризиків застосовували стрес-тестування ще у докризовий період відповідно до вимог «Основних принципів ефективного банківського нагляду», а саме:

*Принцип 9 «Методи та інструменти нагляду»* передбачав такий інструмент органу банківського нагляду як огляд результатів стрес-тестувань, проведених банком;

*Принципи 7* «Процес управління ризиками (редакція 2006р.) або 15 «Процес управління ризиками» (діючі вимоги) передбачає вимогу з сторони банківського нагляду здійснення оцінки програм банків зі стрес-тестування, націлених на оцінку майбутньої ситуації, які відповідають їхнім профілям ризиків та системній важливості, і які були б інтегровані у їхні процедури управління ризиками. Наглядовий орган повинен був вимагати усунення недоліків, якщо будь-які важливі недоліки було виявлено у програмі банку зі стрес-тестування, або якщо результати стрес-тестування не було належним чином враховано під час прийняття рішень банком.

З 2008 р. «вітчизняна практика активно починала опановувати основні принципи та практичні підходи до проведення стрес-тестування [5, с. 18]». Разом з тим, Національний банк України лише у серпні 2009 р., узагальнивши уроки кризи, з метою визначення підходів для здійснення оцінки стабільності банківської системи або окремого банку та встановлення ступеня витривалості у разі виникнення екстремальних подій схвалив «Методичні рекомендації щодо порядку проведення стрес-тестування в банках України». Метою рекомендацій є підготовка упереджувальних стратегічних і тактичних заходів, які дозволять врегулювати проблемні або напружені ситуації, що можуть виникнути в майбутньому, та послабити вплив різних ризиків на діяльність банків.

Основними методами стрес-тестування, які вже застосовуються у практичній діяльності банків є:

- ✦ *однофакторні стрес-тести*, при застосуванні яких визначається, в основному, чутливість капіталу та ліквідності банку до впливу одного фактора;
- ✦ *тестування сценаріїв* є більш результативним методом, оскільки ґрунтується на аналізі варіантів подій, що мали місце у минулому, або на гіпотетичних сценаріях, з використанням варіантів подій, які не відбувалися але теоретично можуть статися та можуть застосовуватися для коротко-термінових прогнозів з управління ризиками;
- ✦ *тести максимального шоку* оцінюють найгірший варіант комбінації факторів ризику, що може призвести до суттєвих збитків або ж банкрутства банку. Даний метод застосовують окремі банки, які на високому рівні налагодили аналітичну роботу з послідовного збору інформації.

Сьогоднішньою проблемою забезпечення ефективності стрес-тестування є його реалізація у середньотерміновому періоді (до 3 років). Суттєвого значення набуває необхідність розроблення макроекономічного тестування, яке забезпечувало б банківському нагляду оцінку фінансової стійкості банківської системи в межах особливих макроекономічних змін в країні.

## ВИСНОВКИ

Сьогодні в Україні банки реалізують вимоги Базельського комітету з банківського нагляду з ефективної організації системи управління ризиками. Вважаємо, що впровадження кваліфікаційних вимог до керівників служб ризик-менеджменту та процедур їх призначення/звільнення за погодженням з Національним банком сприятиме ефективності управління ризиками, оскільки статус ризик-менеджменту у банку не менш важливий відносно керівників служб внутрішнього аудиту та фінансового моніторингу, призначення яких відбувається за погодженням Національного банку України. Крім того, застосування інструментів

оцінки ризиків і стрес-тестування необхідно реалізувати у середньотерміновому періоді (до трьох років). ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Гриценко А. А.** Финансово-экономический кризис как исходный пункт обновления финансово-экономической архитектуры / А. А. Гриценко // Инициативы XXI века. – 2009. – № 2. – С. 30 – 34.
2. Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України : Затверджено Постановою Правління НБУ від 28.03.2007 р. № 98 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua)
3. Методичні рекомендації щодо порядку проведення стрес-тестування в банках України: Затверджено Постановою Правління НБУ від 06.08.2009 р. № 460 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>
4. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України: Затверджено Постановою Правління НБУ від 02.08.2004р. № 361 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>
5. **Науменкова С.** Стрес-тестування як інструмент діагностики фінансової стійкості банку / С. Науменкова, С. Міщенко // Вісник НБУ. – 2008. – № 5. – С. 18 – 23.
6. Проект Закону України Про внесення змін до Закону України «Про банки і банківську діяльність» від 12.12.2012 р. № 0961 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://w1.c1.rada.gov.ua>
7. Програма економічних реформ на 2010 – 2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава»: Затверджено Президентом України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.president.gov.ua/docs/Programa\\_reform\\_FINAL\\_1.pdf](http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_1.pdf)
8. **Симановский А. Ю.** Кризис и реформа регулирования: отдельные аспекты / А. Ю. Симановский // Деньги и кредит. – 2010. – № 12. – С. 7 – 15.
9. **Симановский А. Ю.** Перспективы банковского регулирования: отдельные аспекты / А. Ю. Симановский // Деньги и кредит. – 2009. – № 7. – С. 23 – 25.
10. **Скаска О. І.** Банківський нагляд : підручник / [О. І. Скаска, Т. С. Смовженко, М. П. Могильницька] ; за заг. ред. д. е. н., проф. Т. С. Смовженко. – К. : УБС НБУ, 2011. – 432 с.
11. Управління ризиками банків : монографія. у 2 т. Т. 1: Управління ризиками базових банківських операцій / [А. О. Єпіфанов, Т. А. Васильєва, С. М. Козьменко та ін.] / За ред. д-ра екон. наук, проф. А. О. Єпіфанова і д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої. – Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2012. – 283 с.
12. Управління банківськими ризиками : навч. посіб. / Л. О. Примостка, П. М. Чуб, Г. Т. Карчева та ін. / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. О. Примостки. – Вид. 2-ге, без змін. – К. : КНЕУ, 2009. – 600 с.

## REFERENCES

- Gritsenko, A. A. "Financial and economic crisis as a starting point update financial and economic architectonics". *Initiativy XXI veka*, no. 2 (2009): 30-34.
- [Legal Act of Ukraine] (2007). [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua)
- [Legal Act of Ukraine] (2009). <http://www.bank.gov.ua>
- [Legal Act of Ukraine] (2004). <http://www.bank.gov.ua>
- [Legal Act of Ukraine] (2012). <http://w1.c1.rada.gov.ua>
- [Legal Act of Ukraine]. [http://www.president.gov.ua/docs/Programa\\_reform\\_FINAL\\_1.pdf](http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_1.pdf)
- Naumenkova, S., and Mishchenko, S. "Stress-testing as an instrument of diagnosis of financial stability of a bank" [Stress testing

as a tool to diagnose the financial stability of the bank]. Visnyk NBU, no. 5 (2008): 18-23.

Prymostka, L. O., Chub, P. M., and Karcheva, H. T. *Upravlinnia bankivskymy ryzykamy* [Management of banking risks]. Kyiv: KNEU, 2009.

Simanovskiy, A. Yu. "Perspektivy bankovskogo regulirovaniia: ot delnye aspekty" [Prospects for banking regulation: some aspects]. *Dengi i kredit*, no. 7 (2009): 23-25.

Skasko, O. I., Smovzhenko, T. S., and Mohylnytska, M. P. *Bankivskiy nahliad* [Bank supervision]. Kyiv: UBS NBU, 2011.

Simanovskiy, A. Yu. "Krizis i reforma regulirovaniia: ot delnye aspekty" [Crisis and regulatory reform: some aspects]. *Dengi i kredit*, no. 12 (2010): 7-15.

Yepifanov, A. O., Vasylieva, T. A., and Kozmenko, S. M. "Upravlinnia ryzykamy bazovykh bankivskiykh operatsii" [Risk management basic banking transactions]. In *Upravlinnia ryzykamy bankiv*. Sumy: UABS NBU, 2012.

УДК 336.71

## ФОРМУВАННЯ ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ З УПРОВАДЖЕННЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В БАНКІВСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ

© 2014 ЧМУТОВА І. М., МАКСІМОВА М. В.

УДК 336.71

### Чмутова І. М., Максимова М. В. Формування проектної команди з упровадження фінансового контролінгу в банківську діяльність

Визначено послідовність та зміст етапів формування проектної команди з упровадження фінансового контролінгу в діяльність банку. Запропоновано процедуру визначення якісного складу команди, яка полягає у відборі кандидатів на основі оцінки за правилами нечіткого логічного висновку трьох груп компетентностей: особистісних (ініціативність, комунікабельність, креативність, цілеспрямованість, відповідальність); загальноуправлінських (здатність працювати в команді, уміння управляти конфліктами, здатність до керівництва, уміння стратегічно мислити, уміння планувати роботу в команді (розподіляти права та обов'язки, координувати роботу)); спеціальних управлінських (уміння обґрунтовувати та приймати рішення в умовах невизначеності та динамічності, наявність аналітичних здібностей, спроможність оволодіти новими напрямками і методами роботи та використовувати їх, навички та вміння формувати обґрунтовані рекомендації, наявність спеціальних знань (теоретичні основи, рекомендації сучасної вітчизняної та зарубіжної науки щодо впровадження контролінгу)).

**Ключові слова:** фінансовий контролінг у банку, впровадження контролінгу, проектні команди, етапи формування команди, компетентність кандидата до проектної команди.

**Табл.:** 2. **Бібл.:** 25.

**Чмутова Ірина Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** irinabank@mail.ru

**Максимова Марина Валеріївна** – аспірант, кафедра банківської справи, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** marinasechka@mail.ru

УДК 336.71

UDC 336.71

### Чмутова І. М., Максимова М. В. Формирование проектной команды по внедрению финансового контроллинга в банковскую деятельность

Определена последовательность и содержание этапов формирования проектной команды внедрения финансового контроллинга в банковскую деятельность. Предложена процедура определения качественного состава команды, которая предусматривает выбор кандидатов с использованием правил нечеткого логического вывода для оценки трех групп компетентностей: личностных (инициативность, коммуникабельность, креативность, целенаправленность, ответственность); общеуправленческих (способность работать в команде, умение управлять конфликтами, способность руководить, умение стратегически мыслить, умение планировать работу в команде (распределять права и обязанности, координировать работу)); специальных управленческих (умение обосновывать и принимать решения в условиях неопределенности и динамичности, наличие аналитических способностей, возможность овладеть новыми направлениями и методами работы и использовать их, навыки и умения формировать обоснованные рекомендации, наличие специальных знаний (теоретические основы, рекомендации современной науки относительно внедрения контроллинга)).

**Ключевые слова:** финансовый контроллинг в банке, внедрение контроллинга, проектные команды, этапы формирования команды, компетентность кандидата проектной команды.

**Табл.:** 2. **Библ.:** 25.

**Чмутова Ирина Николаевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент, кафедра банковского дела, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** irinabank@mail.ru

**Максимова Марина Валерьевна** – аспирант, кафедра банковского дела, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** marinasechka@mail.ru

### Chmutova I. M., Maksimova M. V. Formation of the Project Team on Introduction of Financial Controlling into Banking Activity

The article identifies order and content of stages of formation of the project team of introduction of financial controlling into banking activity. It offers a procedure of identification of the qualitative team composition, which envisages selection of candidates with the use of rules of fuzzy logical conclusion for assessing three groups of competences: personal (initiative, communication ability, creative ability, purposefulness and responsibility); common managerial (ability to work in a team, ability to manage conflicts, ability to manage, strategic thinking ability, ability to plan team work and distribute rights and obligations and co-ordinate work); special managerial (ability to justify and make decisions under conditions of uncertainty and dynamism, analytical abilities, ability to master new directions and methods of work and use them, skills and ability to form justified recommendations, special knowledge – theoretical grounds and recommendations of modern science with respect to introduction of controlling).

**Key words:** financial controlling in a bank, introduction of controlling, project teams, stages of team formation, competence of a project team candidate.

**Tabl.:** 2. **Bibl.:** 25.

**Chmutova Iryna M.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Banking, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** irinabank@mail.ru

**Maksimova Maryna V.** – Postgraduate Student, Department of Banking, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** marinasechka@mail.ru