

УДК 336.713

**Чмута І.М.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри банківської справи  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця***Кубар О.І.***студент  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця*

## ТЕХНОЛОГІЯ РЕЙТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКУ

Стаття присвячена визначенню рейтингового управління як структурованої послідовності процедур і операцій, що складають зміст управлінської технології. Розкрито сутність і послідовність зовнішнього та внутрішнього рейтингового управління. Обґрунтовано перелік процедур технології рейтингового управління та встановлено їх взаємозв'язок з функціями управління фінансовою діяльністю банку.

**Ключові слова:** банк, фінансова діяльність, технологія управління, рейтингове управління, функції управління.

### **Чмута И.Н., Кубарь А.И. ТЕХНОЛОГИЯ РЕЙТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ БАНКА**

Статья посвящена определению рейтингового управления как структурированной последовательности процедур и операций, составляющих содержание управленческой технологии. Раскрыты сущность и последовательность внешнего и внутреннего рейтингового управления. Обоснован перечень процедур технологии рейтингового управления и установлена их взаимосвязь с функциями управления финансовой деятельностью банка.

**Ключевые слова:** банк, финансовая деятельность, технология управления, рейтинговое управление, функции управления.

### **Chmutova I.M., Kubar O.I. RATING MANAGEMENT TECHNOLOGY OF BANK FINANCIAL ACTIVITY**

The article is devoted to the rating management as a structured sequence of procedures and operations that make up the content of management technology. The essence and sequence of internal and external rating management have been studied.

The specification of procedures for rating management technology has been proved and their relationship with the financial management functions of the bank has been identified.

**Keywords:** bank, financial activity, managing technology, rating management, management functions.

**Постановка проблеми.** Банківська система як забезпечуюча ланка у процесах фінансування галузей економіки є найбільш чутливою при настанні кризових явищ, що можна спостерігати сьогодні в Україні. Протягом зимових місяців 2014 р. відбувалося масове зняття коштів з депозитних рахунків, особливо інтенсивний відтік був зафіксований у лютому – гривневі депозити зменшилися за два місяці на 30,4 млрд. грн., валютні – на 2,3 млрд. дол. США. У березні обсяги гривневих депозитів з початку року скоротилися на 10,1%, депозитів в іноземній валюті (у доларовому еквіваленті) – на 14,0% [1]. За даними Національного банку України [2] на 01.03.2014 р. збиток від діяльності банків склав 2642 млн. грн., а показники рентабельності активів та капіталу мали від'ємні значення – -1,27% та -8,29% відповідно, тоді як на початок року фінансовий результат функціонування банківської системи був позитивним і складав 1436 млн. грн.

Протягом перших трьох місяців 2014 року банки України отримали підтримку від НБУ у розмірі 36,2 млрд. грн. Заборгованість банків перед НБУ з урахуванням минулого року складає 109 млрд. грн [3]. На сьогоднішній день до числа найбільших позичальників НБУ належать: «Приватбанк», який є найкрупнішим отримувачем рефінансування НБУ в цьому році, – 12 млрд. грн., «Ощадбанк» (6,6 млрд. грн.), «Дельта Банк» (4 млрд. грн.), «ВіЭйБі Банк» (2 млрд. грн.), «Фінанси і кредит» (1,6 млрд. грн.).

Поточна ситуація у банківській системі негативно позначилася на рейтингах вітчизняних банків. Так, міжнародне рейтингове агентство «Moody's» станом на 9.04.2014 знизило кредитні рейтинги 11

українських банківських установ з позначки Саа2 до Саа3. Серед них: «Приватбанк», «ОТП банк», «Укрексімбанк», «Райффайзен банк Аваль», Дочірній банк Сбербанку Росії, «ПУМБ», банк «Південний», «Ощадбанк», банк «Кредит Дніпро», «Промінвестбанк», «ВіЭйБі Банк», «Фінанси і кредит» [4].

У таких умовах необхідним є пошук разом з зовнішніми також і внутрішніх можливостей стабільного функціонування банківських установ, у тому числі на основі визначення власної позиції банку у порівнянні з іншими, що й забезпечує рейтинг, який узагальнює усі важливі показники діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Використання рейтингів в процесі управління розглядалися такими зарубіжними та вітчизняними вченими, як О. Богатов, В. Вітлінський, Л. Дуканіч, А. Кармінський, Ю. Лисенко, А. Мадих, М. Месер, В. Петренко, О. Шнек та ін. У роботах [5-7] введено у науковий обіг поняття «рейтингове управління», що трактується як концепція прийняття рішень потенційними користувачами на основі використання рейтингів в процесі реалізації функцій управління [5, с. 189; 7, с. 41] або як метод управління, що базується на використанні рейтингової оцінки в процесі аналізу, контролю, обліку, прогнозування та регулювання діяльності підприємства [6, с. 6].

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Разом з цим у банківській сфері процес рейтингового управління висвітлений у обмеженій кількості робіт, присвячених переважно сутності та значенню рейтингових оцінок в процесі управління банком [8] та удосконаленню підходів до формування рейтингу банківських установ і процесу прийняття рішень за результатами рейтингування [9].

Зважаючи на динамічність зовнішнього і внутрішнього середовища вітчизняних банків, високий ступінь складності їх фінансової діяльності, а також управління нею, процес рейтингового управління потребує його розкладання на структуровані процедури й операції, що і складають зміст управлінської технології. Це обумовило мету даної статті – обґрунтування переліку процедур рейтингового управління та встановлення їх взаємозв'язку з функціями управління фінансовою діяльністю банку.

Для цього необхідним є визначення змісту фінансової діяльності банку та функцій фінансового управління, а також представлення рейтингового управління як технології. Оскільки основним структурним елементом технології є управлінська процедура, то доцільно також визначити, які саме управлінські процедури утворюють технологію рейтингового управління, і як вони забезпечують процес фінансового управління банком.

**Виклад основного матеріалу.** У широкому розумінні фінансова діяльність включає здійснення банківських операцій, формування та використання фінансових ресурсів, визначення фінансових результатів [10, с. 121]. Фінансове управління полягає у здійсненні сукупності цілеспрямованих впливів на фінансові потоки банку та його фінансові ресурси. Поняття «фінансове управління банком» дає тільки загальне уявлення про процес, а розкрити його сутність можна за допомогою властивостей і функцій, взаємозв'язок яких подано на рис. 1.

Серед основних властивостей фінансового управління банком слід виділити:

1) багатofункціональність – функціями фінансового управління є: планування і прогнозування фінансових рішень; організація фінансової служби; регулювання фінансової діяльності; координація усіх ланок системи фінансового управління; аналіз банківських операцій і фінансового стану; стимулювання виконання встановлених цільових фінансових показників; контроль виконання фінансових планів та завдань [11, с. 77];

2) інформативність: фінансове управління дозволяє, по-перше, генерувати інформацію про фінансову діяльність банку, його структурні підрозділи, бізнес-напрями; по-друге, зберігати і передавати необхідну інформацію; по-третє, забезпечувати осіб, що приймають рішення, своєчасною, повною і точною інформацією;

3) ієрархічність: фінансове управління охоплює стратегічний, тактичний і оперативний рівень управління;

4) складність (або структурність): фінансове управління має структуру, яка містить декілька взаємопов'язаних блоків. Цими блоками можуть бути функції, етапи управлінського циклу, організаційні одиниці банку тощо.

Оскільки призначення фінансового управління виражається в його функціях, то логічним є виконання функцій через певні технології.

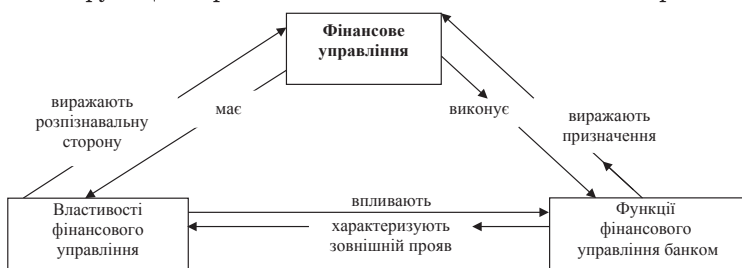


Рис. 1. Взаємозв'язок властивостей і функцій фінансового управління

Для окреслення сутності технології рейтингового управління доцільним є розкриття змісту поняття «технологія управління». В роботі [12, с. 86] поняття «технологія управління» розкривається через певний порядок здійснення процесу управління, який обумовлює послідовність та умови прийняття управлінських рішень і визначає найефективніші методи та інструменти їх впровадження на практиці. О.В. Лебідь зазначає, що технологія управління – це сукупність взаємопов'язаних операцій, що утворюють процедури та спрямовані на належне виконання управлінських функцій, що забезпечується використанням спеціальних методів, інструментів, пристроїв [13, с. 302]. В.О. Лесик та В.М. Григоренко пропонують під технологією управління розуміти структуровану сукупність операцій, що утворюють взаємопов'язані управлінські процедури, спрямовані на здійснення функцій управління та досягнення цілей із використанням спеціальних методів, прийомів, засобів та інструментів [14, с. 66].

Проаналізувавши наведені визначення, можна сказати, що управлінські технології передбачають реалізацію певних управлінських процедур та процесів за допомогою відповідних інструментів і методів, що і забезпечує виконання функцій управління.

Як зазначається у роботі [15], рейтинги мають великий потенціал щодо їх застосування в процесі управління, оскільки дозволяють визначити ефективність як банківської установи в цілому, так і її структурних підрозділів, окремих робітників та операцій. За допомогою рейтингів можна не тільки оцінювати теперішній та майбутній стан будь-якої економічної системи, а й відбирати різноманітні варіанти рішень (альтернативи), які забезпечують перехід цих систем від одного стану до іншого [16]. В.В. Вітлінський [17, с. 188] зазначає, що рейтинг є втіленням такої функції управління, як аналіз у його чистому вигляді, тобто «аналіз високого рівня». У роботі Л.В. Дуканіча, О.С. Тимченко [16, с. 84] рейтингове управління виступає процесом прийняття рішень, який базується на використанні рейтингів під час реалізації всіх стадій процесу управління: прогнозування, планування, аналізу, регулювання та контролю.

Таким чином, рейтингове управління банком можна визначити як сукупність управлінських процедур з використанням комплексних рейтингових оцінок з метою реалізації функцій фінансового управління.

Технології рейтингового управління мають великі переваги перед традиційними методами в межах управління фінансовою діяльністю банку, а саме:

- гарантується прозорість механізму рейтингового управління через порівняння варіантів за єдиною технологічною схемою;

- забезпечується швидка та економічно вигідна реалізація управлінських функцій;

- підвищується надійність процесу фінансового управління через прийняття рішень із врахуванням багатьох варіантів рішення проблем завдяки зменшенню обсягу вхідної інформації;

- скорочуються час та витрати керівників на прийняття рішень щодо регулювання та обліку фінансових потоків банку;

- з'являється конструктивна можливість комплексної оцінки різноманітних варіантів використання фінансових ресурсів з метою вибору найбільш ефективного з них;

- здійснюється врахування інтересів та вимог усіх залучених осіб;

- підвищується мотивація персоналу через інструменти заохочування після результатів рейтингування департаментів та філій [16].

Рейтингове управління можна представити у зовнішньому та внутрішньому аспектах. Зовнішнє рейтингове управління дозволяє менеджерам не тільки здійснити оцінку конкурентів та партнерів, але й визначити позицію власного банку на ринку банківських послуг, що може слугувати інструментом створення та підтримки іміджу установи, а також інформування інвесторів про стан банку. Внутрішнє рейтингове управління – це процес комплексної оцінки структурних підрозділів банку та працівників, результати якого призначені для організації та планування діяльності структурних підрозділів; оцінки фінансового стану філій та відділень банку; встановлення обмежень на виконання банківських операцій та на обсяг ризику в певних відділеннях; створення ефективної кадрової політики та мотиваційної системи [18].

Як було зазначено вище, рейтингове управління здійснюється у межах функцій фінансового управління банком. При плануванні і прогнозуванні зовнішній рейтинг застосовується для визначення цільових фінансових орієнтирів, а також з метою пошуку потенційних партнерів завдяки визначенню положення банківських установ на фінансовому ринку. Внутрішній рейтинг відділень банку може стати основою для планування вхідних параметрів: кількості працівників, операційних витрат, ступеня задоволення клієнтів якістю послуг.

В процесі реалізації функції аналізу зовнішнє рейтингування банків доцільно використовувати для аналізу конкурентного середовища, аналізу власної позиції банку порівняно з іншими, а також порівняльного аналізу рейтингових показників діяльності банку з показниками конкурентів. Внутрішній рейтинг дозволяє оцінити фінансові показники відділень та зіставити витрати праці та капіталу відділень з обсягом здійснених ними операцій.

Функція регулювання фінансової діяльності здійснюється у внутрішньому рейтинговому управлінні через визначення таких значень вхідних показників, які дозволять відділенню досягти ефективності функціонування.

При стимулюванні виконання встановлених цільових фінансових показників може бути використаний внутрішній рейтинг відділень та філій банку з метою спонукання співробітників до більш ефективної праці.

Функція контролю виконання фінансових планів та завдань реалізується через встановлення відхилень як зовнішніх, так і внутрішніх рейтингових оцінок попередніх років зі звітними та фактичними із запланованими.

Технологію зовнішнього рейтингового управління можна представити як послідовність наступних процедур:



Рис. 2. Технологія рейтингового управління фінансовою діяльністю банку

1. Первинна оцінка діяльності об'єкту рейтингування. На цьому етапі будується модель діяльності об'єкту, яка враховує всі зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на діяльність об'єкту, а також виділяється мета рейтингування. Під час первинної оцінки експерти також обирають необхідні показники, які мають увійти до складу рейтингової методики.

2. Формування рейтингової методики, яка відповідає меті рейтингування та складається з сукупності кількісних і якісних показників оцінки стану об'єкту, граничних значень показників та методу їх оцінювання, а також з рейтингової шкали.

3. Збір інформаційних джерел, які необхідні для отримання відповідних методичні показників: фінансова звітність, офіційні видання, статутні документи, документи внутрішньої інформації.

4. Аналіз якісних показників діяльності банку та загального стану банківської системи. Розрахунок рейтингової оцінки на основі аналізу, залученої додаткової інформації та суджень експертів та відображення її на рейтинговій шкалі.

5. Ознайомлення з результатами рейтингування та розповсюдження рейтингу. У рамках рейтингового управління діяльністю банку проводиться ознайомлення працівників з результатами оцінювання. Після ознайомлення та аналізу рейтингів здійснюється формування варіантів управлінських рішень та прийняття таких, що найбільш відповідають ситуації.

Технологія внутрішнього рейтингового управління, яка передбачає використання оболонкового аналізу даних та дає можливість визначити рівень ефективності функціонування відділень банку, складається з сукупності таких процедур:

1. Формування переліку відділень для проведення рейтингової оцінки.

2. Розрахунок вхідних (кількість працівників, операційні витрати, ступінь задоволеності споживачів якістю послуг) та вихідних (обсяги кредитів та депозитів) параметрів оцінки.



3. Розрахунок рейтингу ефективності діяльності відділень банку та ранжування відділень за показником ефективності.

4. Розрахунок величини прибутку відділення та встановлення співвідношення ефективності-прибутковості відділень.

5. Вироблення управлінських рішень щодо подальшої діяльності відділень та коригування показників їх діяльності.

З урахуванням викладеної технології рейтингового управління фінансовою діяльністю банку можна представити наступним чином (рис. 2).

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище можна зробити наступні висновки:

1. Оскільки властивостями фінансового управління банком є багатофункціональність, інформативність, ієрархічність, складність, його доцільно здійснювати через певні технології, тобто структуровану послідовність процедур і операцій.

2. Рейтингове управління банком – це сукупність управлінських процедур, що здійснюються з використанням комплексних рейтингових оцінок з метою реалізації функцій фінансового управління.

3. Зовнішнє рейтингове управління банком спрямоване на виконання таких функцій, як планування і прогнозування фінансових рішень, аналіз банківських операцій та фінансового стану, контроль виконання фінансових планів та завдань. Внутрішнє рейтингове управління, окрім перерахованих, забезпечує також реалізацію функцій регулювання фінансової діяльності та стимулювання виконання цільових фінансових показників.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на визначення взаємозв'язку процедур технології рейтингового управління банком та процедур інших технологій фінансового управління, наприклад, таких як контролінг та бюджетування, з метою запобігання дублювання управлінських процедур та завдяки цьому підвищення ефективності управління.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Основні тенденції грошово-кредитного ринку України за березень 2014 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=6781727&cat\\_id=58038](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=6781727&cat_id=58038).
2. Основні показники діяльності банків України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=36807&cat\\_id=36798](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=36807&cat_id=36798).
3. Просчет коменданта [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://gazeta.zn.ua/finances/proschet-komendanta.html>.
4. Moody's takes rating actions on 12 Ukrainian banks and one leasing company [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.moody.com/research/Moodys-takes-rating-actions-on-12-Ukrainian-banks-and-one-PR\\_294399?lang=ru&cy=easterneur](http://www.moody.com/research/Moodys-takes-rating-actions-on-12-Ukrainian-banks-and-one-PR_294399?lang=ru&cy=easterneur).
5. Вітлінський В.В. Моделювання економіки: навч. посіб. / Вітлінський В.В. – К. : КНЕУ, 2003. – 408 с.
6. Комплексные оценки в системе рейтингового управления предприятием: монография / Белый А.П., Лысенко Ю.Г., Мадых А.А., Макаров К.Г. – Донецк : Юго-Восток, 2003. – 117 с.
7. Рейтингове управління економічними системами / [Богатов О.І., Лисенко Ю.Г., Петренко В.Л., Скобелев В.Г.] – Донецьк : Юго-Восток, 1999. – 109 с.
8. Афанасенко М.В. Сутність та значення рейтингових оцінок в процесі управління банком / М.В. Афанасенко // Вісник Української академії банківської справи. – 2011. – № 1 (30). – С. 72–77.
9. Чмутова І. М. Зовнішнє рейтингове управління банком методом DEA (Data Envelopment Analysis) / І.М. Чмутова, М.В. Афанасенко // Проблеми економіки. – 2011. – № 2. – С. 75–79.
10. Кузнецова Л.В. Сучасні методологічні підходи до визначення фінансової діяльності банку / Л.В. Кузнецова // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2011. – Вип. 5(3). – С.118–123.
11. Галушак, В.Л. Функції фінансового менеджменту в банку / В.Л. Глушак // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України [Текст] : збірник тез доповідей XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (28-29 жовтня 2010 р.) / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми, 2010. – Т. 1. – С. 76-77.
12. Ракша Н. В. Роль інноваційних технологій в управлінні підприємством / Н. В. Ракша // Інноваційна економіка. – 2012. – № 9(35). – С. 86–89.
13. Лебідь О.В. Обґрунтування вибору напрямку впровадження технологій управління / О.В. Лебідь // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць / Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. – 2012. – Вип. 2(16). – С. 302–308.
14. Лесик В.О. Підходи до визначення поняття «технологія управління» / В.О. Лесик, В.М. Григоренко // Економіка розвитку. – 2013. – № 4 (68). – С. 62–68.
15. Афанасенко М.В. Особливості застосування рейтингів в процесі реалізації функцій управління банком / М.В. Афанасенко // Управління розвитком : зб. наук. праць. – Х. : ХНЕУ, 2011. – № 5(102). – С. 53–55.
16. Дуканич Л.В. Рейтинговое управление экономическими системами и процессами: концепция и некоторые результаты применения / Л.В. Дуканич, А.С. Тимченко // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2005. – Т. 3. – № 3. – С. 83–91.
17. Вітлінський В.В. Моделювання економіки : навч. посіб. – 2-ге вид., без змін / В.В. Вітлінський. –К. : КНЕУ, 2007. – 408 с.
18. Афанасенко М.В. Аспекти рейтингового управління діяльністю банків / М.В. Афанасенко // Сучасні проблеми фінансового моніторингу: збірник матеріалів Другої Всеукраїнської науково-практичної конференції (2 червня 2011 р.). – Х. : ХНЕУ, АдВА, 2011. – С. 20–22.