

І. П. Зайцева, ПАТ “КІБ “Креді Аґріколь”, м. Київ

ВЗАЄМОЗВ’ЯЗОК РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БЮДЖЕТУВАННЯ В БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Проблематика ефективної взаємодії процесів ризик-менеджменту і бюджетування у вітчизняних наукових працях є практично нерозкритою. Це в повній мірі стосується і практики функціонування банків: процеси бюджетування і ризик-менеджменту в банках є абсолютно розрізненими. Отже, актуальним є довести необхідність поєднання процесів ризик-менеджменту і бюджетування у банківській діяльності.

Важливою умовою функціонування ефективної системи бюджетування є її глобальне застосування у сукупності з елементами і процедурами ризик-менеджменту на всіх рівнях організаційної структури банку. Залучення у процес бюджетування і управління ризиками вичерпної і достатньої кількості конкретних працівників із чітко визначеними зонами відповідальності у межах бюджетного процесу дозволяє розширити кількість напрямків і ділянок виявлення, моніторингу і первинної ідентифікації ризиків, підвищити відповідальність конкретних виконавців через делегування їм повноважень і відповідальності за виконання певних показників бюджету, удосконалити систему мотивації працівників тощо.

Зауважимо, що серед розмаїття методів та способів управління ризиками (ухилення, локалізація, диссіпація та ін.) слід розуміти, які саме з них слід включати у бюджетний механізм банку на кожному етапі його бюджетного процесу: планування, виконання та аналізу.

Розглянемо детально кожен із зазначених етапів.

1. Управління ризиками на етапі планування.

Для врахування факторів ризику пропонується при складанні фінансових планів використовувати так званий сценарний підхід (необхідно скласти як мінімум три варіанти бюджету: песимістичний, реальний і оптимістичний).

Паралельно із вищезазначеним підходом можна практикувати метод складання бюджету “зверху-вниз”, але особливу увагу необхідно приділити недопущенню надмірної централізації, щоб бюджет не виявився нереальним для його практичних виконавців.

2. Управління ризиками на етапі виконання бюджетів.

На цьому етапі для забезпечення максимального наближення результатів фактичної діяльності банку до планових показників важливо дотримуватися таких показників роботи:

- перманентний оперативний моніторинг;

- тотальне охоплення зонами контролю і моніторингу усіх напрямків діяльності;
- колегіальність прийняття рішень.

У випадку виявлення значних відхилень від планових показників необхідно провести перегляд і коригування фінансового плану в оперативному режимі в цілому або окремих бюджетів центрів фінансової відповідальності.

3. Управління ризиками в ході аналізу виконання бюджету.

У ході аналізу виконання бюджету проводиться агрегація усіх виявлених ризиків за минулий період, аналіз причин виявлення ризиків, аналіз слабких ланок в діяльності банку, розробка методів захисту і мінімізації негативного впливу. Розробляються і вносяться зміни в методологічні документи бюджетного процесу. Кінцевим продуктом цієї стадії бюджетування будуть рекомендації, неформальні поради емпіричного характеру для удосконалення механізмів бюджетування на майбутні періоди.

Отже, впровадження процедур ризик-менеджменту у бюджетний процес дозволяє значно підвищити його ефективність, але зазначимо, що основним мотивом інтеграції ризик-менеджменту в систему бюджетування банку має бути розуміння необхідності даного процесу, як беззаперечного чинника підвищення якості управління ресурсами і процесами в банку.