

**ЛЕКЦІЯ - ДИСКУСІЯ НА
ТЕМУ**

**ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ
ТА КОНТРОЛІНГ РИЗИКІВ У
БАНКУ**

Практичні аспекти

9 березня 2017р

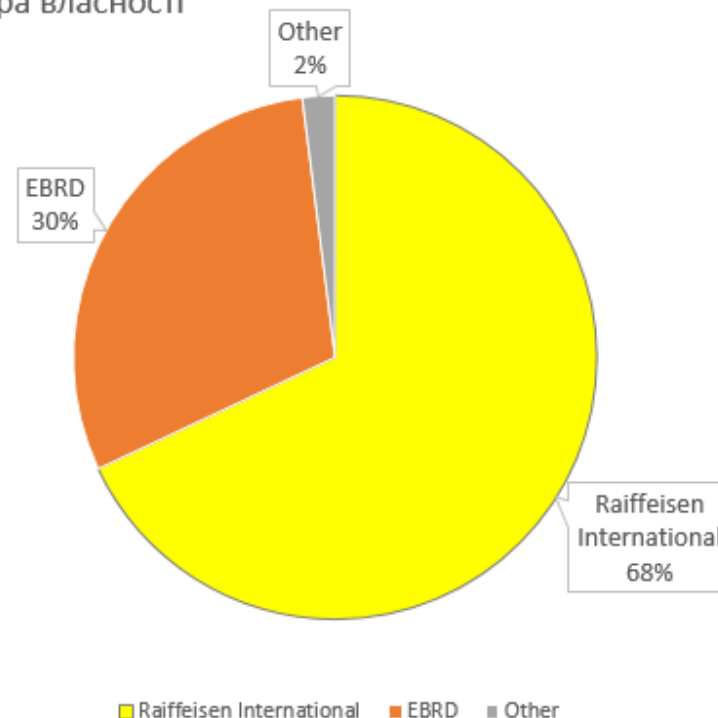


**Сорока
Юрій
Соловйова
Ольга**

Райффайзен Банк Аваль, є частиною банківської групи Райффайзен Інтернаціональ Банк з кінця 2005 року.

Основними акціонерами є Група РБІ – **68%** акцій Європейський банк реконструкції та розвитку – **30%** акцій.

Структура власності



За результатами 2016 року банк посів 1-е місце за обсягом прибутку у розмірі **3,8 млрд грн** серед усіх банківських установ України.



ПРО СЕБЕ



Сорока Юрій

Керівник напрямку
фінансового контролінгу та
інформаційними потоками
даних,

В РБАваль більше 10 років
yurii.soroka@aval.ua



Соловйова Ольга

Керівник напрямку
управління ризиків фізичних
осіб та моделювання
роздрібних ризиків

В РБАваль більше 10 років
olga.solovyova@aval.ua

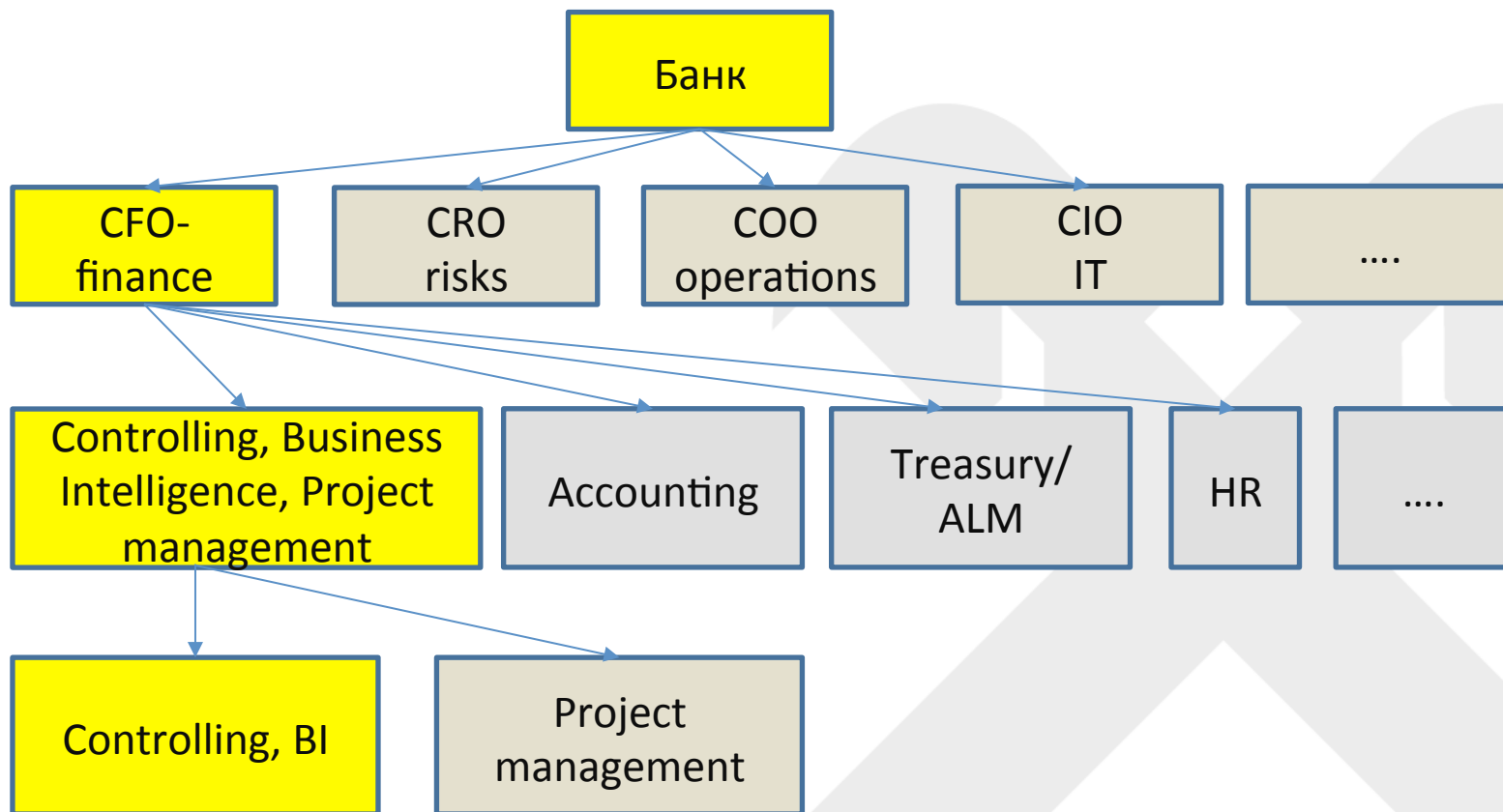


ЗМІСТ

1. Організаційна структура контролінгу в банку
2. Інструментарії
3. Технології
4. Контролінг ризиків у банку
5. Кейси
6. Дискусія.



ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА КОНТРОЛІНГУ В БАНКУ



- бюджетування / прогнозування (**Budgeting / Forecasting**)
- управлінська фін. звітність (**Management reporting**)
- управління якістю даних (**Data quality management**)
- побудова звітності вітрин даних (**Group Data Ware House**)
- контроль витрат та інвестицій (**Cost controlling**)



МЕТОДОЛОГІЧНІ ІНСТРУМЕНТАРІЇ

Основними методами фінансового контролінгу в банку є:

Трансфертне ціноутворення, витрати

Risk based pricing

Комплексна оцінка частин бізнесу

Нові вимоги регуляторів

Оцінка ІТ
складових



ІНСТРУМЕНТАРІЇ: ТРАНСФЕРТНЕ

ЦІНОУТВОРЕННЯ

Облікова ставка НБУ як індикатив ринку.

Розмір облікової ставки НБУ [ред. • ред. код]

Дата	Облікова ставка, % ^[1]
Інформація за попередні періоди (1992—2015) [розгорнути]	
22.04.2016	19 ^[5]
27.05.2016	18 ^[6]
24.06.2016	16.5 ^[7]
28.07.2016	15.5 ^[8]
16.09.2016	15 ^[9]
28.10.2016	14 ^[10]

Прогнозованість очікувань:

- Політика та механізм **інфляційного таргетування**.
- Графік засідань Правління нбу з питань монетарної політики

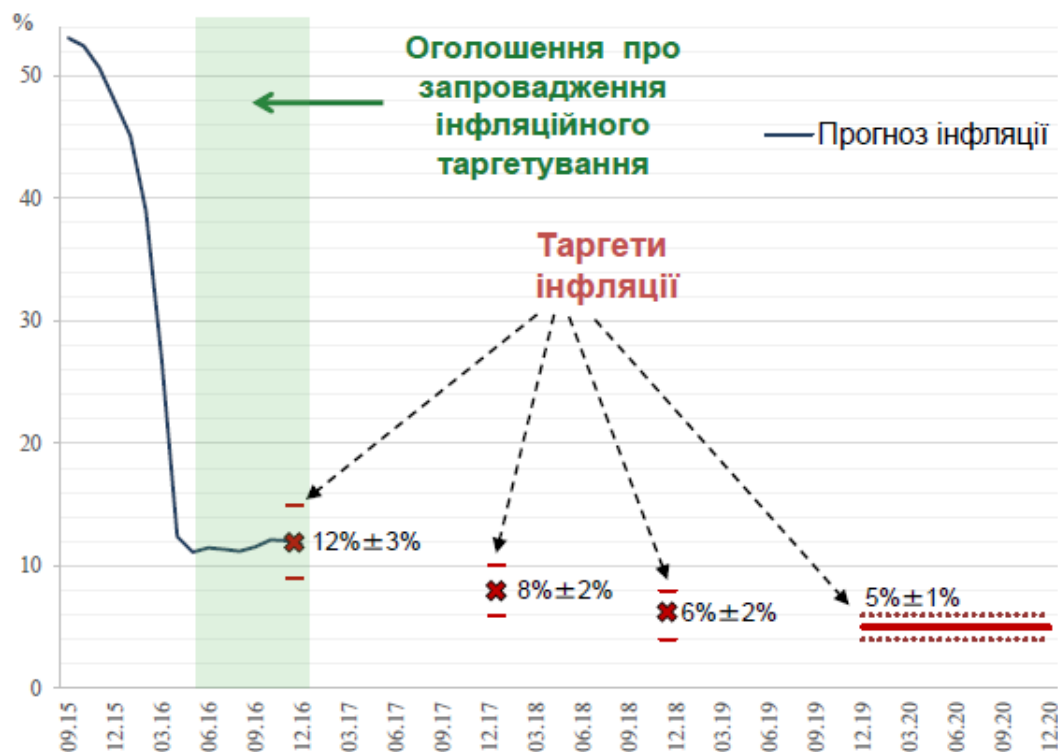


ІНСТРУМЕНТАРІЙ: ТРАНСФЕРТНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ

Цілі щодо інфляції

Цінова стабільність – збереження купівельної спроможності національної валюти шляхом підтримання у середньостроковій перспективі (від 3 до 5 років) низьких, стабільних темпів інфляції, що вимірюються **індексом споживчих цін** (Закон «Про Національний банк України»)

Інфляційна ціль (таргет) встановлюється Радою НБУ і є не змінною.



ІНСТРУМЕНТАРІЙ: КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ЧАСТИН БІЗНЕСУ

Доходність

- Як вірно спрогнозувати розвиток бізнесу/продуктів та його альтернативи?

Собівартість

- Процеси проходять чз різні підрозділи і асоціюються з різними типами затрат
- Доля змінних/постійних затрат (масштабованість продуктів)
- Доля ІТ складових.

Ризиковість

- Як врахувати ризики
- Історія не завжди пояснює майбутнє

Капітал, регулятори локальні, європейські.



ІНСТРУМЕНТАРІЙ: ВИМОГИ РЕГУЛЯТОРІВ

Вимоги регуляторів, тенденцій ринку

- Проведення стресс тестування локальним та європейськими регуляторами
- Впровадження нових стандартів IFRS9, Basel.
- Адаптація податкового законодавства

Вибір моделі бізнесу

- Вибір продуктів
- Профіль ризику
- Оптимізація
- Пошук нових можливостей

Капітал

- Передбачуваність бізнесу для акціонерів
- Передбачуваність ринку для акціонерів
- Очікування прибутку акціонерами
- Стрес фактори.

COMPLIANCE LEVERAGE
REGULATORY REPORTING
FINREP OSCA NSFR CORE PMARKET RISK
CREDIT RISK CAPITAL ADEQUACY FCA
PRA LCR XBRL STANDARD APPROACH CRD IV
GABRIEL IRB ALMIS BASEL III
LIQUIDITY CVA ENCUMBRANCE EBA
MONITORING MATRIX
OPERATIONAL RISK
FORBEARANCE



ІНСТРУМЕНТАРІЙ: ОЦІНКА ІТ СКЛАДОВИХ

Висока частина витрат банківського сектору є ІТ, за різними оцінками від **20 до 50%**.

Відмінність від виробництва:
як коректно враховувати ці витрати в собівартості продуктів банку.

Канали зв'язку ?

Сервера?



Програмне
забезпечення?



ДЕЯКІ ТЕХНОЛОГІЇ З ОБЛАСТІ ФІН. КОНТРОЛІНГУ

- OFSA A (Oracle finance services analytical applications)
- Р о б о т а з в е л и к и м и д а н и м и - **BigData**
- **Robotics approach, Lean** під хід



ТЕХНОЛОГІЇ: РОБОТА З ВЕЛИКИМИ ДАНИМИ

- **Знання даних, сховищ, їхніх структур.**
 - data analyst (IT + business)
- **Інтерактивна візуалізація**
 - OLAP technology
 - interactive dash boards
- **Від 'даних' до 'знань'. Від 'знань' до 'прийняття рішень'**
- **Розподілення даних за цільовими фокус групами**
 - Топ менеджмент банку
 - Експертна ланка
 - Моніторинг/контроль
 - Регулятори (ECB, NBU, RBI, Basel)



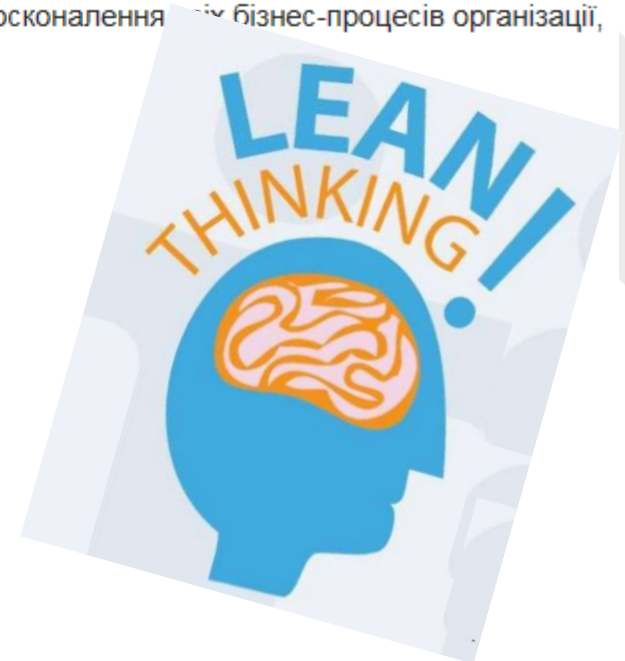
ТЕХНОЛОГІЇ: ROBOTICS APPROACH, LEAN ПІД ХІД

- На практиці здійснюється неперервний процес оптимізації більшості процесів.
- Автоматизація всіх процесів, що можуть здійснюватися автоматично.
- Швидкість змін.

Мета концепції ощадливого виробництва позбутися всіх видів втрат і домогтися максимальної ефективності використання ресурсів шляхом поступального й безперервного вдосконалення всіх бізнес-процесів організації, спрямованих на підвищення задоволеності споживачів ^[3]

Цілями ощадного виробництва є:

1. Скорочення трудовитрат,
2. Скорочення термінів розробки нової продукції,
3. Скорочення термінів створення продукції,
4. Скорочення виробничих і складських площ,
5. Гарантія постачання продукції замовнику,
6. Максимальна якість при мінімальній вартості.

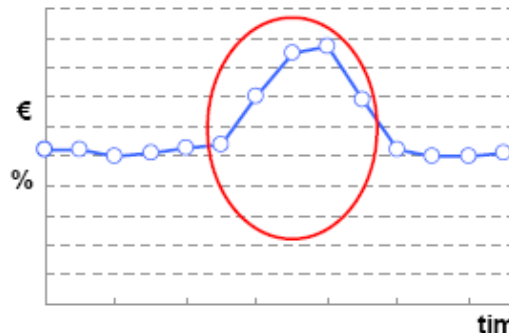


КОНТРОЛІНГ РИЗИКІВ В БАНКУ

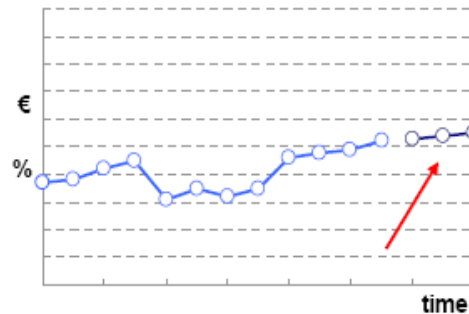


КРЕДИТНИЙ РИЗИК РОЗДРІБНИХ КЛІЄНТІВ

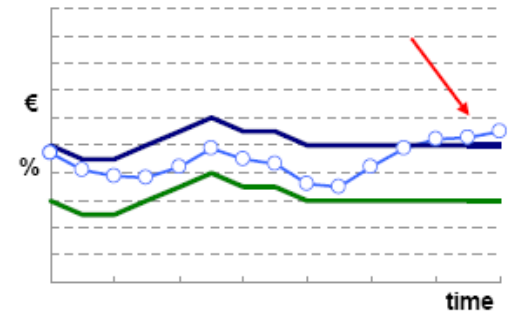
Що означає управління кредитним портфелем?



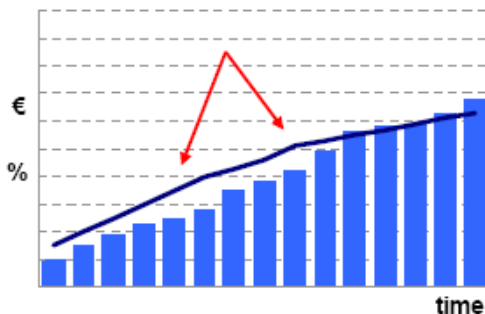
Managing Variances



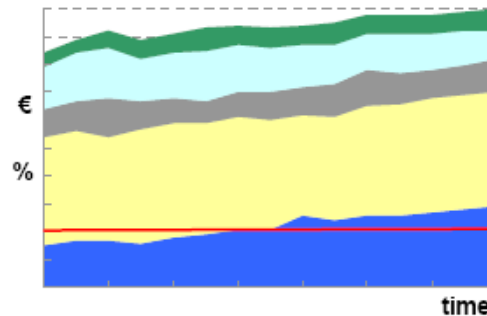
**Managing Developments
and Forecasting Trends**



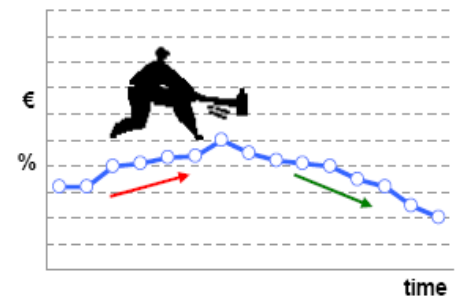
**Setting and Managing
Triggers and Limits**



**Setting and Managing
Budgets**



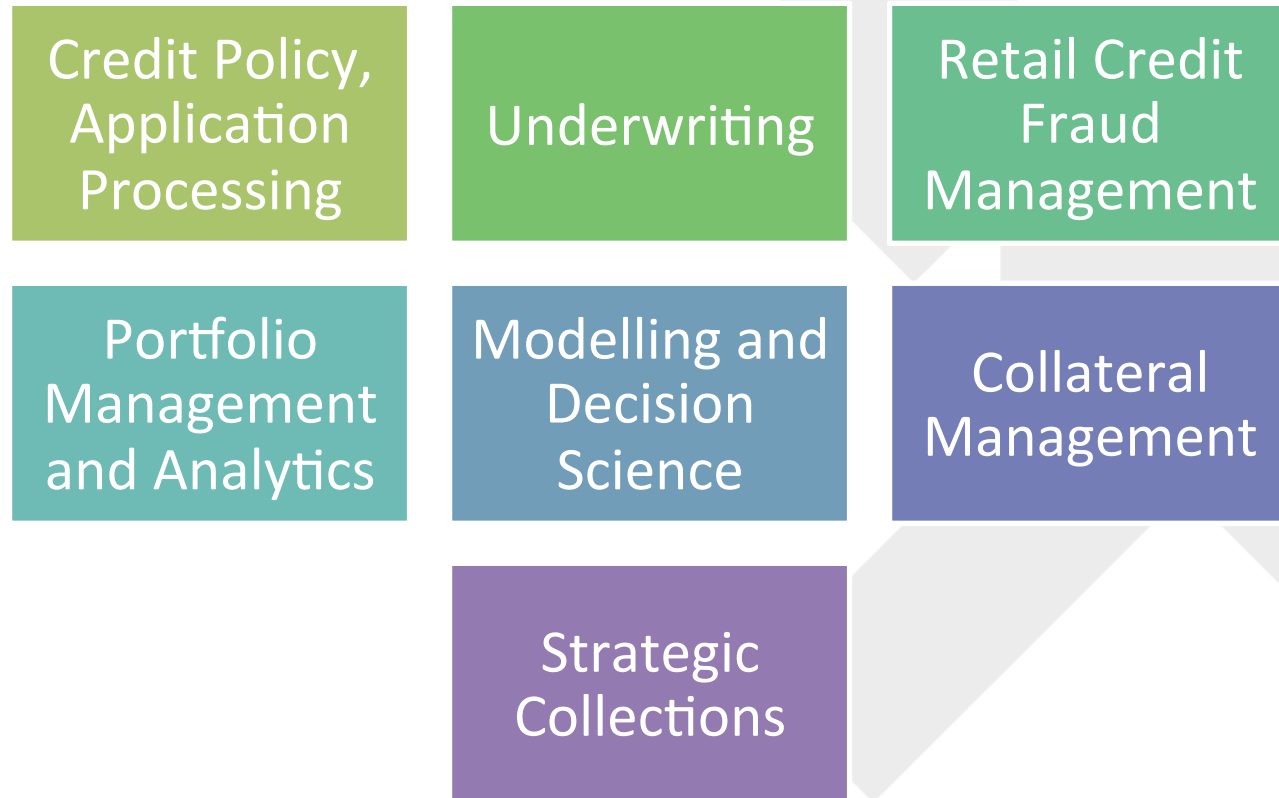
**Managing Concentration
and Composition**



**Taking Proactive
Measures as Needed**



КРЕДИТНИЙ РИЗИК РОЗДРІБНИХ КЛІЄНТІВ



КРЕДИТНИЙ РИЗИК РОЗДРІБНИХ КЛІЄНТІВ

Ризик дефолту – ризик того, що клієнт не зможе сплатити свій борг

Базельський комітет дає таке поняття дефолту*:

✓ кількість днів прострочення боргу більше **90**

✓ або є сумніви щодо повернення кредитних коштів **(unlikely to pay)**

* Article 178 - Default of an obligor

Regulation (EU) No 575/2013 of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on prudential requirements for credit institutions and investment firms and amending Regulation (EU) No 648/2012 Council of the European Union, EU Regulation No 575/2013, 26th June 2013



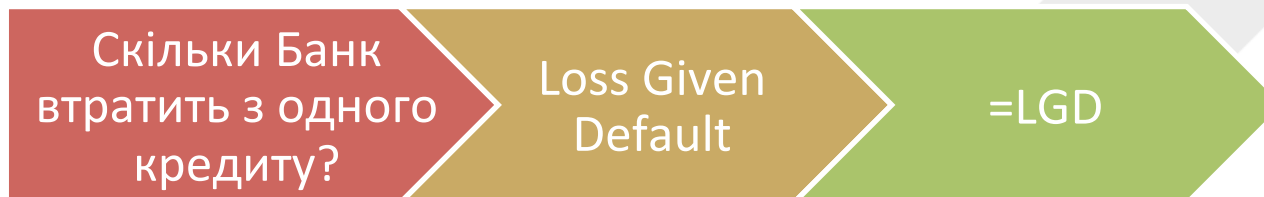
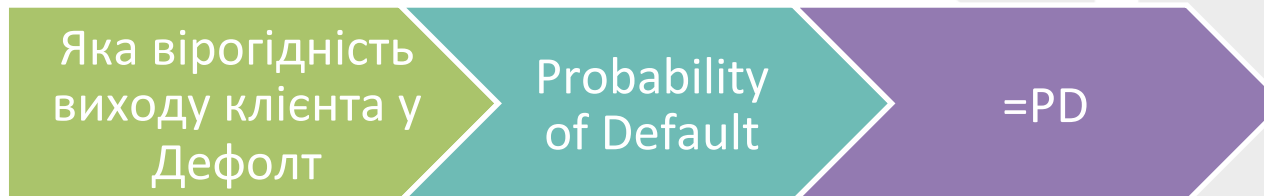
КРЕДИТНИЙ РИЗИК РОЗДРІБНИХ КЛІЄНТІВ

Що таке кредитний скоринг?

- Статистичні моделі, які «конвертують» інформацію щодо клієнта в скор (бал)
- Такий скоринговий бал характеризує вірогідність виходу клієнта в дефолт
- Чим вищий скоринговий бал, тим нижче ризик по клієнту



КРЕДИТНИЙ РИЗИК РОЗДРІБНИХ КЛІЄНТІВ



ТЕХНОЛОГІЇ ТА ПРОЦЕС

Технології:

- Знання даних, сховищ, їхніх структур
 - data analyst (IT + business)
 - запити до сховищ даних (SQL)
- Статистичні ПЗ: SAS, SPSS, Statistica etc.

Кроки:

1. Бізнес аналіз процесу
2. Створення вибірки (SQL)
3. Аналіз даних (та моделювання) (Excel, SAS)
4. Презентація/документація аналізу
5. Затвердження та впровадження
6. Подальший моніторинг, підтримка, перегляд



ЯКИЙ СКОРИНГОВИЙ БАЛ БУДЕ У НАСТУПНОГО КЛІЄНТА (ІЛЮСТРАЦІЯ)?

- Чоловік
- 37 років
- Одружений
- Проживає постійно більше 10 років на тій самій території
- Більше 10 років стажу роботи
- Утриманців немає
- Посада – начальник управління

Скоринговий бал клієнта = 572

Це відповідає PD = 2%



ДИСКУСІЯ:

1. ЯКІ ЗНАННЯ Є АКТУАЛЬНИМИ ТА БУДУТЬ АКТУАЛЬНИМИ В НАЙБЛИЖЧІЙ ПЕРСПЕКТИВІ?
2. ЯКІ НОВІ ВИКЛИКИ В БАНКІВСЬКІЙ ГАЛУЗІ?



ДЯКУЄМО ЗА УВАГУ.

