УДК 338, 331

*А.Т. Козловський*

# БІХЕВІОРИСТИЧНІ АСПЕКТИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КОНТРОЛІНГУ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто біхевіористичні аспекти інвестиційного контролінгу, у розрізі кожної з його функцій. Зазначено, що в межах кожної з функцій практично усі процеси піддаються впливу поведінкових чинників. Це, в свою чергу, впливає на якість прийняття управлінських рішень, що в кінцевому результаті може мати наслідком некоректне планування термінів реалізації інвестиційних проектів, хибну оцінку прибутковості фактично реалізованих інвестиційних проектів – а відповідно й завищені очікування щодо економічних параметрів планових інвестиційних проектів. Обґрунтовано, що для нівелювання впливу біхевіористичних проявів інвестиційний контролер має дотримуватися встановлених в компанії процедур безвідносно до зовнішніх та персональних чинників та беземоційно, зважено підходити до питання оцінки економічних параметрів. Підкреслено необхідність формалізації процедур, пов'язаних з здійсненням інвестиційного контролінгу, а також важливість формування стратегічного плану інновацій та інвестицій задля мінімізації впливу біхевіористичних чинників на інвестиційні процеси. Також підкреслена роль корпоративної культури та необхідність активної залученості відділу по роботі з персоналом у налагодження співпраці між підрозділами підприємства, що суттєво впливає на хід виконання інвестиційних проектів та зменшення комунікаційних бар'єрів між інвестиційним контролером та працівниками інших департаментів.

Investment controlling behavioral aspects in the context of each of its functions are considered in the article. It is noted that within each of the function virtually all processes are exposed to behavioral factors. This, in turn, affects the quality of management decisions, which ultimately may result in improper planning of the timing of investment projects, a misleading assessment of the profitability of actually implemented investment projects - and, accordingly, the expectations about the economic parameters of planned investment projects may be overestimated. It is substantiated that in order to level the influence of behavioristic manifestations, the investment controller must adhere to the procedures established in the company, regardless of external and personal factors, and carefully approach to the question of economic parameters assessment. The necessity of formalization of procedures related to the implementation of investment control is emphasized, as well as the importance of forming a strategic innovation and investment plan in order to minimize the influence of behavioristic factors on investment processes. It is also emphasized the role of corporate culture and the need for active involvement of the HR department in establishing cooperation between business units, which significantly influences the progress of investment projects and reduces the communication barriers between the investment controller and employees of other departments.

Ключові слова: інвестиційний контролінг, біхевіористичні фінанси, функції контролінгу.

Key words: investment controlling, behavioral finances, controlling functions

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Інвестиційно-інноваційна активність для сучасних молокопереробних підприємств є одним з головних інструментів досягнення конкурентних переваг. Ріст купівельної спроможності населення, зростання попиту на сирково-десертні продукти на ринку молочнокислої продукції зумовлюють необхідність нарощення інвестицій у нове обладнання основними гравцями ринку. При цьому якісний розрахунок економічних параметрів інвестиційних проектів на плановому етапі є критично

необхідним для забезпечення раціонального спрямування інвестиційних ресурсів та отримання бажаного економічного результату.

Результативність інвестицій на молокопереробних підприємствах в першу чергу залежить від якості побудови функції інвестиційного контролінгу. При цьому процеси інвестиційного контролінгу багато в чому залежать від біхевіористичних (поведінкових) проявів учасників інвестиційного процесу, що може негативно впливати на якість попереднього розрахунку економічних параметрів ефективності інвестиційного проекту та, як наслідок, призводити до збитків для підприємств.

**Аналіз останніх публікацій.** Біхевіористичні фінанси є новим напрямом досліджень, який передбачає поєднання економіки, соціології та психології. Найвідомішими представниками даної течії є Д. Аріелі, М. Вебер, Д. Канеман, К. Санстейн, В. Сміт, Р. Тейлер, Д. Ширек, А. Шлейфер. В Україні вивченням можливостей практичного використання поведінкової теорії в управлінні корпоративними фінансами здійснено О.О. Терещенком. Окремі аспекти біхевіористичних фінансів досліджувалася у працях А.О. Островської, В. Федосова, Н.Рязанова., О.В. Чумака.

**Невирішені частини проблеми та мета статті.** У проведених дослідженнях біхевіористичні аспекти фінансів та контролінгу розглядаються на загальному рівні [1,2,3,5,6 ]. При цьому окремих досліджень біхевіористичних аспектів інвестиційного контролінгу наразі проведено не було. Метою даної статті є ідентифікація біхевіористичних аспектів інвестиційного контролінгу на вітчизняних молокопереробних підприємствах та розробка пропозицій щодо мінімізації впливу поведінкових чинників на прийняття управлінських рішень та перебіг інвестиційного процесу.

**Результати дослідження.** Ґрунтуючись на дослідженні контролінгу як елемента зворотного зв'язку в системі управління підприємством, можна дійти висновку, що біхевіористичні аспекти суттєво впливають на якість реалізації контролінгових функцій (зокрема й інвестиційного контролінгу) на підприємствах.

Дослідження біхевіористичних аспектів контролінгу спрямоване на аналіз, прогнозування й контроль поведінки учасників контролінгових відносин (представників фінансового та інших департаментів підприємств), а також на впровадження методичного інструментарію, що змушує агентів діяти та приймати рішення відповідно до визначених цільових орієнтирів підприємства. Служби контролінгу аналізують процеси прийняття фінансових рішень для прогнозування поведінки менеджменту, персоналу, інвесторів та інших учасників фінансових відносин із урахуванням певних психологічних особливостей поведінки індивідуумів, котрі формують рівень довіри чи недовіри, песимізм чи оптимізм, схильність до ризику [6].

Біхевіористичні аспекти визначають поведінку та рішення багатьох учасників інвестиційного процесу на підприємстві, в першу чергу це стосується й інвестиційного контролера. Відповідно, дослідження біхевіористичних аспектів інвестиційного контролінгу ми пропонуємо здійснювати, виходячи з його функцій. Для цього спершу нагадаємо перелік функцій контролінгу на підприємстві (табл.1):

*Таблиця 1*

**Функції контролінгу на підприємстві**

| Назва функції контролінгу | Сутність функції |
|---|---|
| Сервісна функція | Представлення необхідної інформації для менеджменту |
| Управлінська функція | Формалізація методології прийняття рішень та їх координації |

| | |
|---|---|
| Внутрішній контроль | Контроль економічності роботи підрозділів та організації в цілому |
| Функція раціональності | Забезпечення раціонального управлінського процесу |
| Функція координації | Поєднання процесів планування, інформування, контролю та адаптації |
| Функція обліку | Формування достовірної фінансово-звітної інформації про діяльність підприємства |
| Функція планування | Розробка найбільш рентабельного бізнес-плану |
| Функція інформаційно-аналітичного забезпечення | Ефективне застосування програмних продуктів для забезпечення збору, оброблення, аналізу та прогнозу фінансово-господарчої інформації |
| Функція вияснення та документування | Створення концепції управління компанією в довгостроковій перспективі, побудова інформаційної системи звітності |

*Джерело:* складено автором на основі [7]

Розглянемо біхевіористичні аспекти інвестиційного контролінгу в розрізі кожної з представлених функцій. При цьому в межах кожної функції нами буде перелічено процеси, в яких бере безпосередню участь інвестиційний контролер, а також будуть зазначені поведінкові особливості, що впливають на якість інформації та на обґрунтованість кінцевих інвестиційних рішень.

1. В межах сервісної функції завданням інвестиційного контролера є якісне представлення менеджменту інформації, яка стосується інвестицій на підприємстві. Відповідно, можна виокремити наступні процеси, пов'язані з даною функцією (табл. 2):

*Таблиця 2*

**Біхевіористичні аспекти сервісної функції інвестиційного контролінгу**

| Процес сервісної функції | Біхевіористичні аспекти, що можуть проявитися в поведінці інвестиційного контролера у ході реалізації відповідного процесу |
|---|---|
| Представлення менеджменту інформації щодо очікуваних економічних параметрів інвестиційних проектів | 1) Завищення контролером прогнозних обсягів реалізації продукції;<br>2) Завищення контролером очікуваного рівня прибутковості інновацій в планових інноваційно-інвестиційних проектах;<br>3) Заниження контролером очікуваної суми капітальних інвестицій необхідних для реалізації проекту з метою досягнення необхідного терміну окупності;<br>Причини: прагнення отримання погодження менеджменту на реалізацію інвестиційного проекту, навіть за умов, коли останній є економічно невиправданим |
| Пост-аналіз економічних параметрів реалізованих проектів | 1) Відображення лише тих економічних параметрів в результаті реалізації інвестиційних проектів, які відповідають плановим показникам;<br>2) Приховування інформації щодо невеликих проектів, економічний ефект від яких не відповідає тим параметрам, які були зафіксовані при прийнятті рішення щодо реалізації проекту;<br>3) Відсутність аналізу план-факт щодо інвестиційних затрат на реалізацію проекту.<br>Причини: прагнення приховування власної некомпетентності та низького професіоналізму інших залучених департаментів на етапі планових розрахунків економічних параметрів інвестиційних проектів, що призвело до реалізації невигідних для підприємства проектів. |

| | |
|---|---|
| Представлення бюджетного плану інвестицій | 1) Завищення бюджетних сум інвестиційним контролером;<br>2) Некоректне представлення фінансових потоків по планових проектах по місяцях.<br>Причини: відсутність координації з індустріальною проектною командою; прагнення отримати погодження бюджету з резервом – для покриття неврахованих або не передбачених капітальних витрат. |
| Презентація поточного стану виконання інвестиційних проектів та очікуваного терміну їх завершення | 1) Відсутність порівняння планового та фактичних строків реалізації проектів;<br>2) Неадекватна оцінка терміну завершення діючих проектів та відповідно некоректне врахування планового прибутку в результаті реалізації проекту<br>Причини: відсутність координації між інвестиційним контролером та проектною командою й відділом маркетингу; прагнення приховати недооцінку термінів реалізації інвестиційних проектів. |

Надмірний вплив біхевіористичних чинників в контексті сервісної функції інвестиційного контролінгу може мати наслідком некоректне планування термінів реалізації інвестиційних проектів, хибну оцінку прибутковості фактично реалізованих інвестиційних проектів – а відповідно й завищені очікування щодо економічних параметрів планових інвестиційних проектів. Як наслідок – менеджмент підприємства не володітиме адекватною інформацією щодо реального потенціалу та продуктивності інвестиційних проектів, а тому фінансові ресурси компанії використовуватимуться неефективно.

2. Управлінська функція інвестиційного контролінгу на молокопереробних підприємствах передбачає формалізацію методології прийняття рішень та їх координації. Біхевіористичний вплив в першу чергу проявляється у випадку відсутності чіткої методології прийняття рішень щодо реалізації інвестиційних проектів та їх координації (у вигляді процедур та посадових інструкцій). Важливим у даному контексті є зацікавленість менеджменту в тому, щоб процеси, пов'язані з прийняттям рішень щодо інвестиційних проектів, були формалізовані саме інвестиційним контролером, адже у протилежному випадку є значний ризик впливу біхевіористичних чинників на прийняття рішення щодо реалізації того чи іншого проекту (наприклад, маркетинговий директор може застосовувати свій вплив на прийняття рішення щодо фінансування інвестиційного проекту з запуску інновацій, при тому, що економічні параметри проекту можуть свідчити про недоцільність його реалізації; індустріальний директор може бути зацікавлений у реалізації проектів продуктивності, які потребують капітальних інвестицій, при тому, що термін окупності може бути значно вищий, ніж прийняті у компанії допустимі норми). Вкінці-кінців, інвестиційний контролер може знімати з себе відповідальність за надану інформацію та прийняті рішення у випадку відсутності чіткої регламентації процесу прийняття рішення щодо затвердження реалізації інвестиційних проектів.

3. Біхевіористичні аспекти функції внутрішнього контролю стосуються відносин між внутрішнім контролером підприємства та інвестиційним контролером. У випадку, якщо внутрішній контролер не проводить безупереджену оцінку процесів, що перебувають в зоні відповідальності інвестиційного контролера, можлива ситуація відхилення інвестиційним контролером від прийнятих у компанії правил та процедур, що в кінцевому результаті може призвести як до неправильних управлінських рішень, так і до реальних економічних збитків для підприємства.

4. В межах функції раціональності в контексті розгляду інвестиційного контролінгу, завданням контролера є чітке дотримання раціонального управлінського

процесу. Біхевіористичні прояви можуть стосуватися відхилення від прийнятих норм, надмірний вплив емоцій на прийняття управлінських рішень та неадекватної оцінки наявних ресурсів та очікуваного результату. Для нівелювання впливу біхевіористичних проявів в межах функції раціональності інвестиційний контролер має дотримуватися встановлених в компанії процедур безвідносно до зовнішніх та персональних чинників та беземоційно, зважено підходити до питання оцінки економічних параметрів.

5. Функція координації в межах інвестиційного контролінгу визначає наскільки якісно та оперативно здійснюються процеси планування, інформування, контролю та адаптації на підприємстві з точки зору взаємодії різних підрозділів. У даному аспекті важливу роль відіграє атмосфера в колективі, рівень корпоративної культури та особистісні чинники. Прояви персональної неприязні, відсутність якісної комунікації через територіальну віддаленість підрозділів, інтровертність у поведінці – перелічені біхевіористичні чинники у випадку їх активного прояву в поведінці інвестиційного контролера, можуть суттєво впливати на швидкість поширення інформації та прийняття управлінських рішень, що стосуються планування та реалізації інвестиційних проектів.

6. Процеси, пов'язані з здійсненням облікової функції в межах інвестиційного контролінгу, не надто залежать від біхевіористичних проявів у роботі інвестиційного контролера. Тим не менш, у випадку, якщо в обліковій політиці підприємства чітко не встановлено куди має відноситися той чи інший вид затрат (на капітальні інвестиції чи на поточні затрати) – інвестиційний контролер може приймати рішення щодо віднесення таких затрат на капітальні або поточні під впливом біхевіористичних чинників (наприклад, враховуючи доступність бюджетів відповідного напряму в момент проведення операції). Це, в свою чергу, може мати наслідком ризик піддавання сумніву достовірності звітності підприємства під час щорічного аудиту у випадку виявлення аудиторами таких неоднозначних операцій.

7. У ході розробки найбільш рентабельного бізнес-плану в межах функції планування, у поведінці інвестиційного контролера також можуть проявлятися біхевіористичні чинники. По-перше, у сучасних умовах на молокопереробних підприємствах у ході розробки плану інвестицій акцент здійснюється на проектах, що пов'язані з капітальними ремонтами та модернізацією існуючого обладнання, тоді як значно менше уваги приділяється проектам, пов'язаним з підвищенням продуктивності та запуском нової продукції. Причиною такої ситуації є те, що бюджет капітальних інвестицій на молокопереробних підприємствах перебуває в зоні відповідальності індустріального директора (або директора заводу), які в першу чергу зацікавлені в стабільній роботі існуючого обладнання, а відповідно й диктують дану політику інвестиційному контролеру в ході складання бізнес-плану підприємства. По-друге, на багатьох молокопереробних підприємствах відсутній стратегічний підхід до формування інноваційного плану, що й не дає змоги адекватно здійснити бюджетування інвестицій під проекти з запуску нової продукції.

8. Функція інформаційно-аналітичного забезпечення є важливим інструментом реалізації обов'язків інвестиційного контролера. Відсутність якісної інформаційно-аналітичної підтримки може мати наслідком суттєве посилення біхевіористичних проявів у діяльності інвестиційного контролера. У випадку, якщо на програмному рівні відсутній контроль за розподілом бюджетів інвестиційних проектів та їх використання – є ризик некоректного відображення та перерозподілу бюджетів інвестиційним контролером з одного проекту на інший – що в кінцевому результаті призводить до некоректної звітності та неправильного пост-аналізу економічних результатів.

9. Вияснення та документування є однією з найважливіших функцій інвестиційного контролінгу, адже, по-перше, в межах даної функції передбачається формування довгострокової стратегії підприємства щодо інвестицій, а по-друге – документування та формалізація існуючих процесів інвестиційного контролінгу забезпечує якісну реалізацію даної функції у випадку зміни відповідального працівника. Часта зміна менеджменту в українських підрозділах міжнародних компаній, які займаються виготовленням молочно-кислої продукції, має наслідком відсутність довгострокового плану інвестицій на 5-10 років (адже середній термін перебування на посаді Генерального Директора в українських підрозділах міжнародних компаній складає 3 роки). У свою чергу така ситуація впливає на якість інвестиційного контролінгу в довгостроковому аспекті, адже контролер, через відсутність зацікавлення зі сторони менеджменту, не має змоги сформувати довгостроковий план інвестицій. Натомість на молокопереробних підприємствах, де власниками є вітчизняні бізнесмени, акцент здійснюється на отриманні короткострокової вигоди (через постійну змінюваність економічного та політичного середовища), а тому результат схожий – інвестиційний контролер не може розробити довгостроковий план інвестицій. Що ж до документування та формалізації існуючих контролінгових процесів, то інвестиційний контролер напряму не зацікавлений у їх документальній фіксації, адже це не здійснює прямого впливу на результати його роботи, а тому завданням керівництва компанії є пріоритезація даної активності, адже саме керівництво підприємства зацікавлене в тому, щоб у випадку зміни інвестиційного контролера якість процесів, пов'язаних з контролінгом інвестиційної діяльності, не зменшилася.

Аналіз біхевіористичних чинників, які мають прямий вплив на реалізацію інвестиційного контролінгу на молокопереробних підприємствах, дає змогу зробити висновки, що:

1. Вищий рівень формалізації процесів, пов'язаних з реалізацією інвестиційної діяльності, та зокрема функціональних обов'язків інвестиційного контролера, знижує ймовірність впливу біхевіористичних чинників як на діяльність контролера, так і на інвестиційні рішення менеджменту, що як наслідок призводить до зниження кількості помилок в ході планування та реалізації інвестиційних проектів, а також зменшує можливості для маніпулювання фінансовою звітністю.

2. Чітке визначення довгострокових інвестиційних та інноваційних пріоритетів керівництвом підприємств є визначальним фактором зниження впливу біхевіористичних чинників на інвестиційного контролера в ході формування інвестиційних планів та бюджетів.

3. Роль корпоративної культури та залученість відділу по роботі з персоналом у налагодження співпраці між підрозділами підприємства, суттєво впливає на хід виконання інвестиційних проектів та зменшення комунікаційних бар'єрів між інвестиційним контролером та працівниками інших департаментів.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку молокопереробних підприємств в Україні роль біхевіористичних чинників у прийнятті рішень та здійсненні інвестиційного контролінгу є доволі значною, а відповідно від успішної організації вищезазначених процесів, залежить те, наскільки менеджменту вдасться вирішити питання, пов'язані з нівелюванням біхевіористичних чинників впливу на інвестиційні рішення та процес.

**Висновки.** Отже, вплив біхевіористичних чинників на процеси інвестиційного контролінгу на вітчизняних молокопереробних підприємствах є суттєвим, з огляду на можливі негативні наслідки. Причини виникнення біхевіористичних чинників впливу

на діяльність інвестиційного контролера можуть бути пов'язані з недостатньою формалізацією механізму прийняття рішень щодо реалізації інвестиційних проектів, відсутністю стратегічного плану інвестицій на підприємствах та недостатньому рівні контролю – як зі сторони відділу внутрішнього контролю, так і через недостатньо якісне інформаційно-аналітичне забезпечення процесів інвестиційного контролінгу. Для мінімізації прояву біхевіористичних чинників в діяльності інвестиційного контролера завданням керівництва підприємств є чітка фіксація довгострокових інвестиційних пріоритетів, формалізація механізму прийняття рішень щодо реалізації інвестиційних проектів, а також забезпечення сприятливих умов для взаємодії усіх підрозділів підприємства, залучених у інвестиційний процес.

1. Behavioral Finance: Idee und Uberblick // Weber & Behavioral Finance Group, 1999: [Електр. ресурс]. — http://www.behavioral-finance.de/8-0-Behavioral-Finance-Baende.html; 2. *Kahneman D., Tversky A.* Prospect theory: An analysis of decision under risk // Econometrica. — 1979. — № 47 (2). — P. 263—291; 3. *Thaler R.* Advances in Behavioral Finance. — NY: Russell Sage Foundation, 1993. — 597 p.; 4. *Островська А.О.* Концепція біхевіористичних фінансів у подоланні кризи реального сектора економіки України / О. А. Островська // Науковий вісник НГУ. – 2013. – №5. – С. 139-144; 5. Поведенческая оценка: концепция поведенческих финансов и ее применение в оценке бизнеса / М. Федотова, В. Плескачевский, В. Рутгайзер и др. // Вопросы экономики. — 2009. — № 5. — С. 104—117; 6. *Терещенко О.О.* Контролінг поведінки в концепції біхевіористичних фінансів / О. О. Терещенко // Фінанси України. – 2011. – №10. – С. 104-116; 7. *Федосов В.* Концептуальні питання теорії корпоративних фінансів / В. Федосов, Н. Рязанова // Ринок цінних паперів України. – 2013. – №3-4.– С. 39-55; 8. *Чумак О. В.* Теорія біхевіористичних фінансів в системі контролінгу державних підприємств / Чумак О. В. // Корпоративні фінанси: проблеми та перспективи інноваційного розвитку [Електронний ресурс]: матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф., 21 черв. 2017 р. – Електрон. текст. дані. – Київ : КНЕУ, 2017. – С. 198–201.

УДК 336.7

***О.М. Кузьмак, О.І. Кузьмак***

# УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ РИЗИКАМИ ЯК ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ

У статті досліджено процес управління банківськими ризиками в банківських установах, в тому числі і кредитним ризиком. Визначено роль, практику використання та шляхи вдосконалення методів управління банківськими ризиками. Розглянуто особливості та види вітчизняного і зарубіжного досвіду комплексного страхування банківських ризиків. Виділено ряд переваг програми комплексного банківського страхування та стримуючі чинники використання українськими банками даного виду страхування. Досліджено сутність та практику використання лімітування вітчизняними банками. Запропоновано напрями розвитку механізмів нейтралізації банківських ризиків. Доведено, що головне завдання ризик-менеджменту банку складається в необхідності точного прогнозування проблемної заборгованості і величини резервів, які необхідно створювати з метою її покриття.