

УДК 336.7

Пугарська Н.Б.  
аспірант кафедри банківської справи  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана

## ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЬ ЯК ІНСТРУМЕНТИ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ В БАНКАХ УКРАЇНИ

У статті розглянуто особливості контролінгу в банках України, виділено в складі його системи інструменти планування і контролю, наведено їх функції і сфери використання. Встановлено, що основні функції планування та контролю можуть бути розширені під дією зовнішнього та внутрішнього середовища банку внаслідок розвитку інформаційних технологій та інших нових економічних викликів. На основі практичної інформації запропоновано напрями виконання робіт з планування і контролю в системі контролінгу банку.

**Ключові слова:** контролінг у банках, планування і контроль у банках, інструменти системи контролінгу, функції планування і контролю, бюджетування в банку, банківські продукти та послуги.

### Пугарская Н.Б. ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ КАК ИНСТРУМЕНТЫ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В БАНКАХ УКРАИНЫ

В статье рассмотрены особенности контроллинга в банках Украины, выделены в составе его системы инструменты планирования и контроля, приведены их функции и сферы использования. Установлено, что основные функции планирования и контроля могут быть расширены под действием внешней и внутренней среды банка в результате развития информационных технологий и других новых экономических вызовов. На основе практического опыта предложены направления выполнения работ по планированию и контролю в системе контроллинга банка.

**Ключевые слова:** контролинг в банках, планирование и контроль в банках, инструменты системы контроллинга, функции планирования и контроля, бюджетирование в банке, банковские продукты и услуги.

### Pugars'ka N.B. PLANNING AND CONTROL AS INSTRUMENTS OF CONTROLLING SYSTEM IN UKRAINIAN BANKS

The features of controlling in the banks of Ukraine, the instruments of planning and control are selected in composition of his system, their functions and spheres of the use are resulted are considered in the article. It is set, that the basic functions of planning and control can be extended under action of environment of bank external and internal as a result of development of information technologies and other new economic calls. On the basis of practical information the directions of implementation of works are offered from planning and control in the system of bank controlling.

**Keywords:** controlling in banks, planning and control in banks, instruments of the system of controlling, function of planning and control, budgeting in a bank, bank products and services.

**Постановка проблеми.** Банківська система України має специфічні умови та особливості функціонування, оскільки постійно перебуває під наявними або очікуваними стресовими явищами. Значним ступенем ризику характеризуються відносини банків із учасниками зовнішнього середовища, у результаті яких вони можуть зазнати погіршення якості кредитного портфеля і отримувати збитки. У свою чергу, отримання фізичними чи юридичними особами кредитних ресурсів у банківському секторі може нести ряд загроз їх фінансовій та економічній безпеці через непередбачуваність ситуації в банках України. Тобто виникла ситуація, коли здійснювати активні операції більшості бажаючих ризиковано – і банкам, і тим, хто відчуває потребу в них. Передбачуваність діяльності фінансово-кредитних установ України досить ускладнена, що унеможливорює застосування освоєного світового досвіду в управлінні ними.

Для налагодження ситуації потрібно, використовуючи передові надбання, апробувати всі можливі підходи до управління банками, одним з яких є контролінг. Планування і контроль, як основні інструменти контролінгу, мають важливе значення в практиці банківського менеджменту, дозволяють поєднати тактичні рішення, що приймаються керівниками підрозділів банку, з перспективами зміцнення його фінансової стійкості, платоспроможності і прибутковості. Контроль у банку пов'язаний з наглядом, перевіркою та аудитом виконаних робіт по досягненню мети його функціонування, у той час як функції планування забезпечують розробку, виконання та реалізацію перспективних управлінських рішень.

Складність освоєння, висока ціна автоматизації робіт у системі контролінгу, відсутність належної кваліфікації у виконавців, стримування прогресивних форм керування банківськими операціями на різних управлінських рівнях та інші проблемні моменти, стримують розвиток інструментів контролінгу в банках України. Проте, від оперативності їх якісного впровадження залежить результативність діяльності банків, оскільки передовий світовий досвід містить відповідні напрацювання стосовно тактики і стратегії менеджменту в кризових ситуаціях у банківському секторі. Зважаючи на пряме відношення цих розробок до контролінгу, теоретичне і практичне вивчення основ їх використання в банках є актуальним науковим завданням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливість планування і контролю як інструментів системи контролінгу в банках України викликає значний інтерес у дослідників. Серед авторів, що вивчали останніми роками специфіку контролінгу в банках, можна виділити наступних:

Л.Л. Дякон [1], З.В. Задорожний [2], К.О. Кандиба [3], О.О. Лисянська [5], Б.І. Сюркало [7], А.М. Ужва [8], Н.П. Шульга [9], А. Дейхл [10], А. Блазек [10], К. Ейселмаєр [10] та інші. Вчені наводять різні підходи до особливостей формування та функціонування контролінгу в банках, розглядають його сутнісні характеристики, механізми реалізації функцій та принципові положення. Розглядається специфіка планування, аналізу та контролю як основних інструментів контролінгу, проте відсутнє системне бачення щодо використання цих інструментів у діяльності банків для забезпечення сталого розвитку та стабільної прибутковості банків України.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати дослідження, що полягає в особливостях планування та контролю в банках України та обґрунтуванні можливостей раціонального їх використання в рамках системи контролінгу.

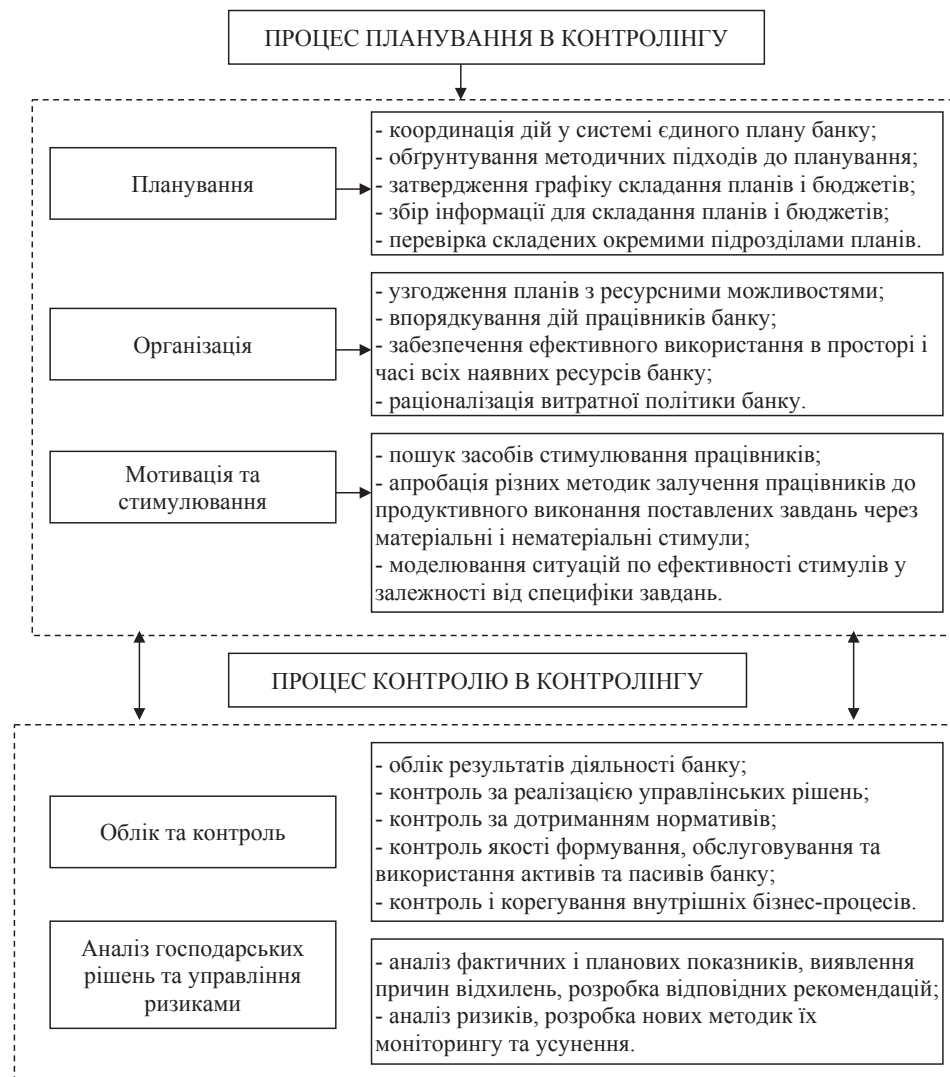
**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасним інструментом, який дозволяє управляти формуванням та використанням фінансових ресурсів банків, є контролінг. Для розгляду місця планування та контролю в системі контролінгу банківських установ, розглянемо визначення поняття «контролінг». Термін «контролінг» є запозиченим з інших мов, його економічна сутність означає управління, нагляд та контроль [2, с. 15]. Проте, функціонування контролінгу в практичній діяльності не зводиться до звичайної системи контролю, а пов'язане із набагато ширшою сферою функціонування банків. Визначення контролю в банківській діяльності дещо відрізняється від контролінгу і пов'язане з наглядом та спостереженням для подальшого здійснення перевірок або ревізійних заходів [1, с. 108].

Для того, щоб зрозуміти з якими функціями компетентних працівників банків повинен бути пов'язаний контролінг та його інструменти планування і контроль, зокрема, наведемо визначення контролінгу, запропоноване в Новітньому словнику слів і виразів іншомовного

походження. Отже, контролінг «(англ. controlling) – це систематично здійснювана управлінська діяльність, спрямована на відстеження стану вирішення поставлених завдань працівниками з одночасним корегуванням їх роботи; орієнтується на виконання затверджених стандартів і нормативів, постійний моніторинг процесів досягнення планів у межах управління економічними системами» [6, с. 420].

У банківських установах контролінг пов'язаний з підтримкою функціонування існуючих підрозділів шляхом впровадження інноваційних банківських рішень, зокрема, фінансово-економічних, інформаційних, кадрових, маркетингових, фондових інструментів, що дозволяють задовольнити потреби відповідних керівників [3, с. 398]. Тобто, з використанням інструментів контролінгу створюється, обробляється, перевіряється та подається на розгляд керівництва банків комплексна управлінська інформація.

Зважаючи на зазначене, контролінг у банку пов'язаний системою менеджменту, яка спрямована на організацію, планування, аналіз і контроль усіх сфер діяльності фінансово-кредитної установи для досягнення поставлених стратегічних завдань. При цьому, застосування інструментів контролінгу можливе в організаційній, фінансовій, інвестиційній, продуктивній, збутовій діяльності, що дозволить



**Рис. 1.** Місце планування і контролю в системі інструментів контролінгу банку

Джерело: розробка автора

ефективно управляти банком та забезпечувати його довгострокове функціонування [10, с. 67].

Місце планування і контролю в складі інших важливих інструментів системи контролінгу банку можна подати у вигляді рис. 1.

На основі планування і контролю виконується значна кількість робіт з управління діяльністю банку в частині регулювання і нагляду за поточними, перспективними активно-пасивними операціями та супроводжуваних бізнес-процесів, об'єднаних у систему контролінгу, що є сучасним та ефективним механізмом управління банком. Планування і контроль у системі контролінгу призначені для синтезу і поєднання в єдиній динамічній системі банку практичних засад організації, планування, обліку, аналізу, контролю, мотивації та стимулювання бізнес-процесів [10, с. 32]. У подальшому відбувається обробка масивів інформації, що дозволяє прийняти виважені управлінські рішення по управлінню банком, спрямовані на виконання всіх існуючих завдань банківської установи. Важливими інструментами також є організаційна робота, мотивація і стимулювання, аналіз господарських рішень та управління ризиками, управління інформацією.

У системі контролінгу на плануванні та контролі базуються всі інші елементи, оскільки під час планування потрібно передбачати хто буде виконувати організаційні та стимулюючі функції, а під час контролю за діяльністю банку використовуються методи економічного аналізу та обліку. При цьому, як планування, так і контроль передбачають опрацювання значних масивів інформації, які необхідні для досягнення цілей банку. Не зважаючи на те, що ефективне існування планування і контролю в системі контролінгу банку можливе лише в єдиному механізмі, кожен з цих інструментів має свої характерні функції.

Процеси планування діяльності банку, як одного з інструментів контролінгу, потрібно спрямовувати на виконання наступних функцій:

1. Виконання дій у рамках стратегічного планування банку.

2. Обґрунтування можливостей адаптації юридичної, організаційної та фінансової структур відповідно до обраного стратегічного набору банку [7, с. 546].

3. Складання планового балансу банку з визначенням його структури.

4. Забезпечення узгодженості поточних та перспективних планів банку.

5. Внесення коректив у систему планів банку в результаті дослідження змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах, на фінансово-кредитному, інвестиційному, фондовому та інших ринках.

6. Формування ключових факторів успіху банку та врахування їх в консолідованому бюджеті.

7. Моделювання виконання бюджетів, розробка рекомендацій щодо зміни кінцевих орієнтирів, коригування планових показників у всіх підрозділах банку по причині встановлення їх нераціональності або недосяжності.

8. Складання консолідованого бюджету банку та внесення коректив у цей документ у процесі його виконання.

9. Моніторинг фінансово-економічної діяльності, що впливає на виконання бюджету і розробка рекомендацій по вдосконаленню відповідних бізнес-процесів.

10. Калькуляція собівартості банківських продуктів та послуг, доведення даних до відповідних підрозділів та моніторинг виконання.

11. Моніторинг ризиків, розробка рекомендацій щодо можливих варіантів їх подолання в межах нормативів НБУ та виходячи з допустимих параметрів фінансової стійкості банку.

Наведений перелік функцій планування, як інструменту контролінгу, може бути розширений іншими, оскільки сучасне внутрішнє і зовнішнє середовища діяльності банків досить швидко розвиваються, виникає необхідність розширювати повноваження структурних підрозділів, а особливо служби контролінгу. Очевидно, що без знання специфіки розробки, формування, використання та вилучення з обігу банківських продуктів та послуг, фахівці з планування діяльності банку не зможуть якісно запланувати доходи та витрати по цих продуктах, передбачати можливості збільшення або зменшення процентних доходів і витрат протягом року, коли зростає чи знижується бізнес-активність, відповідно і потреба в послугах банків. Тому планування, як інструмент контролінгу в банку, є основою його успішної діяльності, оскільки дозволяє сформувати масив вихідних даних, які є орієнтиром для всіх працівників, а постійне регулювання планів та внесення в них змін дозволяє підвищувати якість планування і прибутковість функціонування фінансово-кредитних установ.

У процесі планування важливо застосовувати різні інформаційні технології, що дозволяють змодельовувати прогностичні показники діяльності банку, підтвердити їх не лише досвідом визначеного кола відповідальних осіб, але й можливостями сучасного інформаційного забезпечення. До таких інформаційних технологій відносяться специфічні засоби електронного управління банком, а також ті, що використовуються для надання послуг клієнтам. Наприклад, більшість банків активно використовує технологію розрахунків із суб'єктами господарювання «клієнт-банк», засоби інтернет-банкінгу, платіжні системи по пластикових картках, міжбанківські валютні перекази через відповідні системи, технології розрахунків у системі електронної комерції. За декілька попередніх років, на основі оцінки результатів використання даних інформаційних технологій, оцінки перспектив їх розвитку та зростання попиту, потрібно планувати витрати банку на обслуговування, модернізацію інформаційної мережі, а також доходи від їх використання. Крім того, оскільки успіх діяльності банку пов'язаний виключно із задоволенням потреб клієнтів і отриманням від цього прибутку, то очевидно, що бюджетне планування, прогнозування структури балансу та інших важливих показників буде пов'язане саме з інформаційними технологіями. Існує можливість використання цих даних в якості інформаційного масиву для обробки в спеціальних програмних комплексах, що дозволяють опрацювати певні вхідні параметри та отримати бажані планові вихідні результати.

Досить важливим інструментом контролінгу в банку є контроль діяльності [8, с. 45]. Активне формування ресурсної бази банками через залучення коштів вимагає специфічної системи, що дозволяє ефективно їх відстежувати, яка представлена у формі контролю. До важливих функцій контролю слід віднести наступні:

- розробка заходів для забезпечення продуктивного використання ресурсів, раціоналізації витрат, що дозволятимуть підвищувати ефективність діяльності банку;

- контроль за використанням активів та пасивів, всієї сукупності документації банку, за право-

мірністю використання матеріально-технічного забезпечення з метою уникнення можливостей його розкрадання і зникнення, за потоками грошових коштів, а також перевірка правильності заповнення документів, унеможливлення несанкціонованого доступу до інформаційних систем;

- розробка механізмів захисту персоналу, ресурсного забезпечення, у тому числі інформаційного від внутрішніх та зовнішніх загроз;

- формування масивів інформації для вищого керівного складу банку про параметри його фінансової стійкості, зміни запитів споживачів на продукти та послуги, зміни конкуренції на ринку, появу нових конкурентів, зміни в регулятивних стандартах, постановках і розпорядженнях НБУ для більш ефективного обґрунтування і прийняття управлінських рішень;

- розповсюдження по внутрішній мережі банку рекомендацій про необхідність виконання працівниками внутрішньобанківських процедур, рекомендацій, розпоряджень, посадових інструкцій та інших загальних положень;

- моніторинг правового супроводу діяльності банківської установи, спрямований на забезпечення його відповідності законодавству України, що регулює бізнес-середовище;

- контроль за процесом управління ризиками в банківській діяльності з використанням розроблених методик, внесення коректив у випадку виявлення невідповідності процесів ризик-менеджменту прийнятій у банку політиці їх регулювання.

Наведені функції контролю дають змогу побачити, що він є надійним та дієвим набором засобів, професійне використання яких дозволяє керівництву банку переконатись у відповідності оперативних бізнес-процесів розробленому стратегічному набору. Крім того, контрольні заходи створюють умови для виконання операцій тільки після отримання компетентними працівниками відповідних дозволів; контроль дає змогу зберегти в безпеці активи та раціонально сформувати і використати пасиви [5, с. 221]. При цьому, фінансово-господарська звітність, завдяки роботі контролюючих працівників, є вичерпною, ре-



Рис. 2. Умови забезпечення ефективності контролю, як інструмента контролінгу банку

Джерело: розробка автора

презентативною та актуальною, а за рахунок заходів ризик-менеджменту розроблена ефективна політика управління ризиками.

Процес контролю, як елементу контролінгу банку, є важливим інструментом у системі процесів контролінгу в банках України і спрямований на забезпечення нагляду за їх діяльністю, внесення рекомендацій щодо раціонального і ощадливого управління активами та пасивами для зростання його прибутковості (рис. 2). З рис. 2 можна побачити, що умовами ефективності контролю в діяльності банку є надійність та повнота фінансової та управлінської інформації, дотримання рекомендацій НБУ та загальних методик управління ризиками, дотримання нормативно-правового забезпечення діяльності банку та інші.

У практиці діяльності банків планування і контроль в якості інструментів контролінгу застосовуються в значній кількості робіт. На прикладі інформації про якість активів (кредитів) у ПАТ КБ «Приватбанк» за 2013 рік (табл. 1) наведемо особливості прояву функцій планування та контролю як інструментів контролінгу.

З табл. 1 можна побачити, що кредитний портфель банку на 83,3% формується за рахунок кредитів, що надані юридичним особам, на 13,5% – за рахунок кредитів, що надані фізичним особам на поточні потреби та 3,2% – за рахунок інших кредитів. Функції контролю в даному випадку повинні проявлятися у правомірності видачі кредитів юридичним особам, так як вони є найбільшими позичальника-

Таблиця 1

Аналіз кредитної якості кредитів ПАТ КБ «Приватбанк» станом на 1.01.2014 р.

Найменування статті	Кредити, що надані юридичним особам	Кредити, що надані фізичним особам-підприємцям	Іпотечні кредити фізичних осіб	Кредити, що надані фізичним особам на поточні потреби	Інші кредити, що надані фізичним особам	Усього
Непрострочені та не знецінені	130 003 045	1 483 196	912 903	21 461 610	2 008 734	155 869 488
Прострочені, але не знецінені	2 236 738	270 370	196 007	2 547 537	780 935	6 031 587
Знецінені кредити, які оцінені на індивідуальній основі	6 294 699	221 670	2 136 762	744 038	3 163 325	12 560 494
Загальна сума кредитів до вирахування резервів	138 534 482	1 975 236	3 245 672	24 753 185	5 952 994	174 461 569
Резерв під знецінення за кредитами	(17 536 248)	(245 361)	(1 924 562)	(1 153 256)	(3977067)	(24 836 494)
Усього кредитів за мінусом резервів	120 998 234	1 729 875	1 321 110	23 599 929	1 975 927	149 625 075

Джерело: складено на основі даних [4]

ми банку; у підвищенні якості оцінки кредитоспроможності позичальників; у контролі за поверненням коштів позичальниками; у допомозі в обґрунтуванні оптимальних кредитних програм та пошуку шляхів вчасного повернення коштів і без затримки платежів.

Досить значна увага з боку контролюючих підрозділів повинна звертатись на контроль вчасності повернення кредитів, оскільки 1,6% із загальної їх вартості прострочені, із затримкою платежу від 32 до 29 днів і можуть перейти в категорію знецінених. Крім того, 12,56 млрд. грн. кредитів у ПАТ КБ «Приватбанк» у 2013 році були знеціненими та оцінені на індивідуальній основі, тобто виник прострочений статус цих кредитів та можливість реалізації об'єктів забезпечення. У даному випадку спеціалісти з відділу контролінгу повинні контролювати процеси погашення цих кредитів, у тому числі й реалізації заставного майна, оскільки більше 90% від знецінених кредитів мають затримку по платежах від 184 до 366 днів і більше. Для банку така ситуація негативно відображається на показниках діяльності, оскільки неповернення кредитів знижує проценті доходи та ефективність діяльності.

Стан якості кредитів банку потрібно передбачати в поточних і перспективних планах роботи, у планових бюджетах по показниках формування доходів та витрат. Зокрема, дохідну частину бюджету банку варто моделювати із можливим неврахуванням процентних доходів по знецінених кредитах, оскільки їх вчасне повернення є малоімовірним. Тоді як у витратах потрібно запланувати менші обсяги фінансування окремих підрозділів банку, бо прогнозовані раніше доходи у вигляді процентів не будуть залучені. Важливість заходів планування в даному випадку проявляється також у тому, що служба контролінгу на основі систематичного довгострокового моніторингу фінансової звітності повинна в короткостроковому періоді вірно розраховувати резерв під знецінення кредитів та розмір недоотриманих процентних доходів, за рахунок яких планується фінансувати різні витрати, а в довгостроковій перспективі планувати шляхи зменшення обсягів знецінених кредитів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Дослідження таких інструментів системи контролінгу в банках України, як планування і контроль дало змогу встановити, що вони є важливими елементами та поєднують у собі функції планування, організації, стиму-

лювання, аналізу, обліку, контролю та управління ризиками. Застосування інструментів планування і контролю можливе в організаційній, фінансовій, інвестиційній, продуктової, збутової діяльності, що дозволяє ефективно управляти банком та забезпечує його довгострокове функціонування.

Для якісної реалізації функцій планування і контролю в системі контролінгу необхідне використання широкого переліку інформаційного забезпечення, адже без нього не можлива діяльність банків України в сучасному бізнес-середовищі. Оскільки раціональні процеси планування і контролю можливі тільки за умови врахування всіх сфер банківської діяльності, то спеціалісти служби контролінгу повинні бути достатньо кваліфікованими та володіти всіма можливими знаннями, у тому числі, що стосуються можливостей використання інформаційних технологій.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дякон Л.Л. Проблеми побудови системи контролінгу в банківських установах України [Текст] / Л.Л. Дякон // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 7/8. – С. 107-111.
2. Задорожний З.В. Контролінг: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / З.В. Задорожний, І.Є. Давидович, А.В. Фаїзов. – Т.: Економічна думка, 2010. – 224 с.
3. Кандиба К.О. Фінансовий контролінг у системі управління комерційним банком: зарубіжний досвід / К.О. Кандиба // Науково-технічний збірник – № 89. – 2009. – С. 396-403.
4. Консолідований річний фінансовий звіт ПАТ КБ «Приватбанк» за 2013 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://static.privatbank.ua/files/finance/2013\\_kons.pdf](http://static.privatbank.ua/files/finance/2013_kons.pdf).
5. Лисянська О.О. Методичне забезпечення контролю виконання фінансового плану банку / О.О. Лисянська // Вісник університету банківської справи Національного банку України – № 1(13). – 2012. – С. 219-223.
6. Новітній словник іншомовних слів і виразів: [відп. за вип. Ю.І. Хацкевич]. – Мн.: Харвест, 2001. – 976 с.
7. Сюркало Б.І. Особливості планування в системі управління фінансами банку / Б.І. Сюркало // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. Випуск 235. В 5 т. Том 2. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. – С. 542-547.
8. Ужва А.М. Контролінг: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / А.М. Ужва. – Миколаїв: МДАУ, 2011. – 293 с.
9. Шульга Н.П. Банківський контролінг: [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / Н.П. Шульга. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 438 с.
10. Deyhle A. Controlling and the Controller / Deyhle A., Blazek A., Eiselmayer K. – Verlag für Controlling Wissen; 1 edition (March 10, 2011). – 239 p.