

11. . Решецкий В.И. Экономический анализ и расчет инвестиционных проектов. – Калининград: «Янтарный сказ», 2001. – 477с.

12. . Градштейн И.С., Рыжик И.М. Таблицы интегралов, сумм, рядов и произведений. – М.: Гос. изд. физико – математической литературы, 1962. – 1100с.

Аннотация. Выявлено, что использование методических рекомендаций Положения (стандарта) бухгалтерского учета 14 «Аренда» для расчета лизинговых платежей ведет к необоснованному повышению расходов лизингополучателя и таким образом не содействуют развитию лизинга в Украине.

Ключевые слова: финансовый лизинг, доходы, расходы, лизинговые платежи.

Summary. It has been determined that application of methodological references State of the (standard) of accounting 14 “Lease” for calculating leasing payments leads to groundless rising of leasing payee expenses, so they don't facilitate leasing in Ukraine.

Keywords: financial leasing, incoms, expenses, leasing payments

*Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Чебанова Н.В.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Назаренко І.Л.*

УДК 336.71.008.6

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ В БАНКАХ

Набок О.М., аспірант (КНТЕУ)

Стаття присвячена розвитку наукових засад інформаційно-комунікаційного забезпечення взаємозв'язку оперативного контролінгу в банку та результативності прийняття управлінських рішень; обґрунтуванню доцільності створення окремого самостійного підрозділу для підвищення ефективності оперативного контролінгу банку.

Ключові слова: комунікації, інформаційно-комунікаційне забезпечення, оперативний контролінг, облік діяльності банку, корпоративне управління, корпоративне управління банківськими установами.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими та практичними завданнями. В умовах світової фінансової кризи та втрати стійкості банківської системи під впливом зовнішніх та внутрішніх структурних трансформацій все більшого значення набувають питання інформаційно-комунікаційного забезпечення оперативного контролінгу та його

впливу на прийняття управлінських рішень менеджерів банку. Організація комунікаційного процесу передбачає наявність в банку спеціальної структурної одиниці, яка б слідувала за втіленням в життя загальної місії банку. Важливим моментом функціонування такої одиниці є формування інформаційного підґрунтя для прийняття управлінських рішень. Управлінській облік і

плідна співпраця підрозділів, на які безпосередньо покладена функція ведення обліку діяльності банку, та таких, що будуть виконувати функцію контролінгу в банку, є необхідною вимогою не лише успішного функціонування банку, а його виживання на ринку в умовах жорсткої конкуренції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Виділення невирішених частин загальної проблеми. Проблеми оперативного контролінгу банківських установ знаходять відображення як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. Концептуальні засади контролінгу були закладені А. Дайле [1], Е. Майером [2], Р. Манном [3]; інструменти контролінгу досліджені Х. Фольмутом [4], Д. Ханом [5], К. Хомбургом [6]; прикладні аспекти та технології впорядковані Дж. Шимом [7], У. Шеффером [8] та ін. Серед вітчизняних та російських вчених варто відмітити роботи О. Андроновой [9], В. Верещагіна [10], О. Кармінського, М. Оленева, О. Примака, С. Фалько [11], Н. Данілочкіної [12], С. Клімова [13], С. Петренко [14], [], В. Прохорової [15], М. Пушкаря [16], Л. Сударевої [17], О. Терещенка [18], Е. Уткіна [19], І. Цигилика [20]. В той же час залишається не розкритим та недостатньо вивченим інформаційно-комунікаційний взаємозв'язок між оперативним контролінгом та результатами прийняття управлінських рішень. Враховуючи сучасні українські економічні реалії та вивчаючи специфіку функціонування банківських установ, необхідно пам'ятати про важливу роль місця відповідної структурної одиниці, тому слід приділити більше уваги аналізу проблеми формування підрозділу контролінгу та його місця в комунікаційній структурі банку.

Метою статті є розробка практичних рекомендацій щодо інформаційно-комунікаційної підтримки реалізації оперативних управлінських рішень в банку на засадах контролінгу.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Розглядати інформаційний аспект в банку слід саме з циркуляційної позиції інформаційних потоків всередині банку, серед яких можна виділити наступні: «потоки донизу», «горизонтальні потоки», «потоки догори».

«Горизонтальні» інформаційні потоки характеризують взаємодію між підрозділами та розповсюдження неофіційної інформації. Залишаючи даний потік поза уваги, керівництво може опинитися в ситуації виникнення і розповсюдження некоректної інформації, яка може привести до погіршення функціонування

організації. Такий висновок також підтверджується в роботах О.М. Танасієва [21].

На важливість дослідження горизонтальних інформаційних потоків всередині банку також свідчить той факт, що деякі вчені взагалі не відокремлюють їх, а говорять лише про необхідність розповсюдження певної інформації між підрозділами як даність, не розглядаючи її особливостей і специфіки [21].

Все вищезазначене яскраво свідчить на користь дослідження проблеми внутрішньобанківських комунікацій з метою формування якісного інформаційного простору, що надає можливість ефективного прийняття управлінських рішень і донесення релевантної інформації до всіх підрозділів банку. Інформаційним ядром, здатним забезпечити створення і функціонування якісної координаційної інформації можна вважати управлінський облік [21].

Важливим моментом побудови ефективної системи руху управлінської інформації є не лише впровадження управлінського обліку, введення певних стандартів та встановлення критеріїв формування звітності. Важливим моментом ефективності такого роду комунікацій є вплив часу, а, відповідно, вирішальною стає саме швидкість руху інформації всередині організації. Будь-які зміни діють лише протягом обмеженого часового інтервалу. Відповідно, реакція на зміни і адекватна відповідь має формуватися під впливом тривалості впливу, щоб досягти своєї ефективності. Якщо дані вимоги не виконуються, то така система розглядається не лише як неефективна, а некерована, ненадійна, і, відповідно, нежиттєспроможна [22].

Через все вищезазначене ми можемо дійти висновку, що питання своєчасності і якості управлінської інформації є центральним моментом організації управлінського обліку в банку. Аналізуючи різноманітні погляди щодо вирішення даної проблеми, ми погоджуємося з тим, що забезпечити своєчасний і ефективний рух управлінської інформації всередині організації можливо лише завдяки створенню єдиного інформаційного центру, який стане з'єднуючим ланцюгом всіх інформаційних потоків [24].

У відповідності до місця оперативного контролінгу в ієрархії прийняття управлінських рішень в банку (рис. 1) ми пропонуємо розглянути комунікаційну структуру банку та визначити в ній місце відділу з контролінгу, на який, на нашу думку, і має бути покладена функція забезпечення ефективного кругообігу управлінської інформації всередині банку.

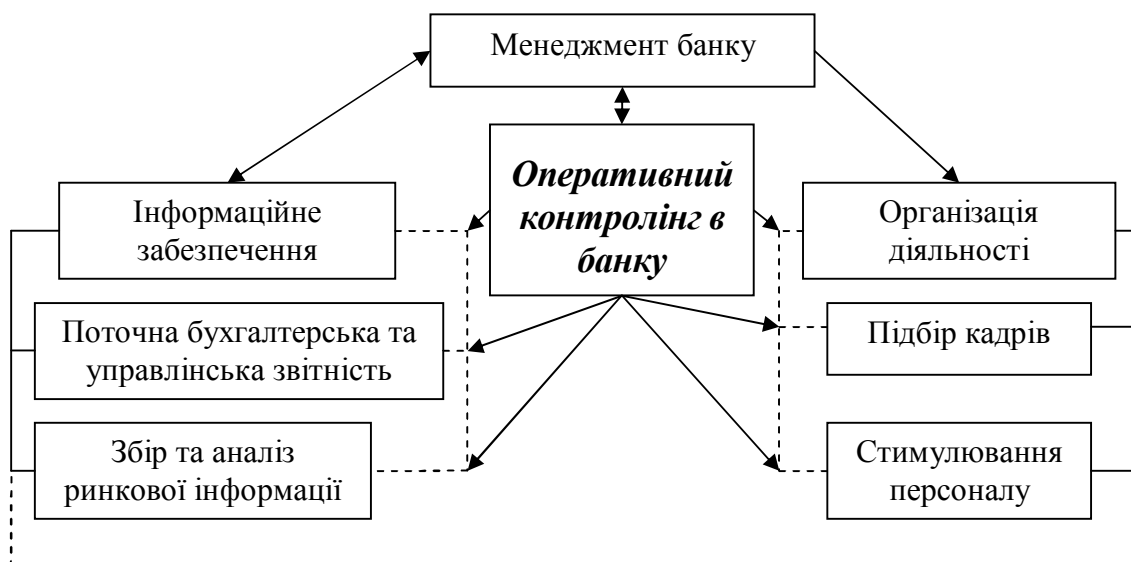


Рисунок 1 - Схематичне зображення місця оперативного контролю в ієрархії прийняття управлінських рішень в банку

На нашу думку, розглядати в цілому організаційну структуру банку є неправильним і недоцільним, адже структура комунікацій банку має як іншу мету, так і, відповідно, по-іншому

відображає окремі елементи даної структури і взаємодію між ними. В загальному вигляді таку комунікаційну структуру для банку можна представити наступним чином (рис. 2).

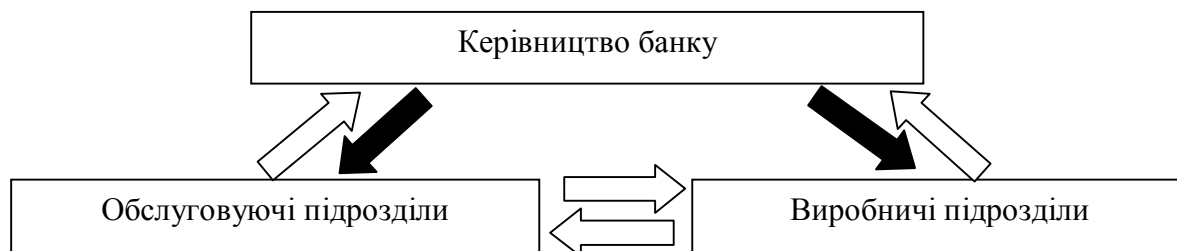


Рисунок 2 - Загальне відображення комунікаційної структури банку

Думка про необхідність запровадження спеціального підрозділу, якій має відповідати за підготовку проектів документів, що містять концепцію, цілі та плани розвитку банку та корегувати їх у відповідності до змін зовнішнього середовища, знаходить істотну підтримку в наукових колах [22]. Проте започаткування в банку функціонування такої служби або централізованого підрозділу не може одночасно вирішити всі проблеми, необхідно розробити також технологію інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень. Таким чином, відповідний підрозділ має провести стратегічний аналіз своєчасного забезпечення поточною релевантною інформацією процесу прийняття управлінських рішень, а також оперативний аналіз зворотного зв'язку від реалізації таких рішень.

Окрім всього вищезазначеного, істотною проблемою також є забезпечення даної структурної одиниці відповідним інструментарієм, якій надасть можливість ефективного виконання покладених на неї обов'язків, проте не збільшить навантаження на функціонуючі підрозділи і не

створить ситуацію надмірної кількості керівних органів. Надані у розпорядження інструменти мають забезпечувати встановлення відповідної пріоритетності завдань даного підрозділу, формування засад наскрізного обліку та аналізу діяльності організації і можливість своєчасного втручання в діяльність окремих ланцюгів банківської організаційної структури [22].

Належну увагу також необхідно приділяти проблемам не лише зовнішнього, а й внутрішнього середовища, що можуть істотно позначитися на функціонування системи в цілому і викликати непередбачувані складнощі. Саме тому даному підрозділу необхідно неабияку увагу приділити всім комунікаційним проблемам і проводити докорінний і всебічний аналіз функціонування комунікаційної структури, виявляючи як поточні, так і перспективні загрози для ефективності її функціонування.

Одним із ключових елементів оперативного контролю є визначення суб'єктів перерозподілу, тобто структурних підрозділів банку, внутрішні ресурси яких оцінюються і перерозподіляються на

основі встановлення трансфертної ціни. В загальній практиці вділяють два підходи до визначення суб'єктів перерозподілу:

1) спрощений, коли ними є лише філії та безбалансові відділення;

2) комплексний, коли суб'єктами перерозподілу є усі структурні підрозділи, які в управлінському обліку віднесені до центрів відповідальності банку: філії, без балансові відділення, департаменти, відділи, управління тощо.

Одним із методів, які дозволяють врахувати внутрішню складову контролінгу, є метод ринково-орієнтованого управлінського обліку. Процес оцінки результатів діяльності безбалансового відділення (центру відповідальності) на основі **методу ринково-орієнтованого управлінського обліку**, що має у своїй структурі наступні етапи:

- **на першому етапі** здійснюється обов'язкова реєстрація операцій центру відповідальності засобами бухгалтерського обліку та ідентифікація цих операцій на балансі філії;

- **на другому етапі** Головний банк доводить поточні граничні розміри трансфертних ставок філіям банку;

- **на третьому етапі** центри відповідальності банку одразу при залученні ними ресурсів безпосередньо розміщують їх у відповідній філії банку за ринково-орієнтованою ціною;

- **на четвертому етапі** проходить визначення результатів діяльності відділення та формується управлінська звітність.

Застосування методики оцінки діяльності центру відповідальності на основі ринково-орієнтованого управлінського обліку передбачає наявність децентралізованої організаційно-управлінської структури. Іншими словами, через систему ринково-орієнтованих цін стимулюється прийняття менеджерами ефективних рішень щодо цінних параметрів нарощування активів та пасивів відділення у межах, встановлених філією планових завдань. В умовах більшої централізації використовується методика витратно-ринково-орієнтованого управлінського обліку.

На нашу думку, для управління діяльністю філій більш доцільним є ринково-орієнтованого управлінського обліку. Потрібно підкреслити, що ефективність даного підходу буде залежати від ступеня справедливості ринкових цін, адже трансфертна ціна може завищувати (знижувати) доходи або витрати безбалансового відділення від продажу (купівлі) ресурсів. Основними об'єктами управління банку вважаються: види діяльності; центри відповідальності; продукти та їх групи; клієнти та їх групи. Причому дані об'єкти наведено в порядку зменшення їх масштабності.

Зміст елементів системи оперативного

контролінгу залежатиме від виду діяльності банку, до якого даний центр відповідальності належить. Головним інструментом формування внутрішньої інформації щодо прибутковості комерційної діяльності за центрами прибутку, продуктами та клієнтами є система оперативного контролінгу. У даній системі розрахунок процентної маржі за центрами прибутку та продуктами, що створюються в межах активних і пасивних операцій, відбувається на підставі фінансування, урівноваженого за строком. За допомогою системи оперативного контролінгу здійснюється аналіз за об'єктами управління, але ринкові ризики та ризик ліквідності не передаються, а залишаються в централізованому підрозділі (Казначействі або комітеті з управління активами та пасивами).

Використання системи оперативного контролінгу забезпечує коректний аналіз фінансового результату за центрами прибутку, надає можливість банку розраховувати чисту процентну маржу як за активними, так і за пасивними продуктами (групами продуктів) на об'єктивній основі. Трансфертна ціна для кожного окремого продукту має фіксуватися в момент його створення (або надання кінцевому (зовнішньому) клієнту, або отримання від такого клієнта) і залишатися незмінною протягом усього строку дії цього продукту, за винятком продуктів з плаваючими ставками, де трансфертна ставка переглядається під час перегляду клієнтської (номінальної) ставки.

Узагальнюючі все вищевикладене, можна дійти висновку про те, що необхідно створювати новий або визначати для існуючого структурного підрозділу основну сферу діяльності – координацію внутрібанківських інформаційних процесів та їх адаптацію для внутрішнього використання у відповідності до адекватної відповіді на зміни зовнішнього середовища.

Все вищезазначене підтверджує доцільність створення окремого підрозділу, серед функцій якого були б наступні:

- збір та аналіз релевантної зовнішньої та внутрішньої інформації;

- побудова ефективної комунікаційної мережі;

- встановлення єдиних засад управлінського обліку в організації;

- формування інформаційного підґрунтя для прийняття управлінських рішень;

- оперативний контроль за процесом реалізації управлінських рішень;

- координація діяльності підрозділів в межах досягнення встановлених стратегічних цілей.

На нашу думку всі ці функції здатний виконувати саме підрозділ контролінгу, наявність якого в організації має змінити комунікаційну структуру банку.

Запропонований нами підрозділ не має бути з'єднувальним елементом між керівництвом банку та нижніми ланками організаційної структури банку, його роль зводиться до координування поточної діяльності з метою ефективнішого досягнення поставленої мети. Підрозділ контролінгу здійснює збір та обробку поточної інформації з метою формування інформаційного підґрунтя для прийняття управлінських рішень. Даний підрозділ забезпечує керівництво всією необхідною інформацією щодо доцільності прийняття того чи іншого управлінського рішення, ходу його реалізації та координаційних дій, які мають підвищити ефективність його реалізації. Також саме цей підрозділ приділяє найбільше уваги горизонтальним комунікаціям, контролюючи та координуючи їх з метою уникнення дезінформації та більш ефективного налагодження кругообігу інформації всередині організації [23].

В той же час, дана структурна одиниця має розглядатися і з позицій специфіки виконання різноманітних видів діяльності в банку, а, відповідно, з метою підвищення ефективності її функціонування, до її роботи слід залучати спеціалістів саме в сферах, що розглядаються. Такий підхід надасть можливість формування раціонального підходу до вирішення будь-яких проблем та забезпечить взаємодію всіх підрозділів, що може істотно підвищити ефективність комунікаційних процесів. Залучати спеціалістів з різних сфер на постійній основі нами вважається не зовсім доцільним, проте тимчасове співробітництво розглядається як запорука обґрунтованого та далекоглядного координування діяльності банку.

Необхідною умовою функціонування запропонованого нами підрозділу і загальних засад обігу інформації всередині банку має стати розробка засад інформаційної бази для даного підрозділу і загальних засад управлінського обліку діяльності банку.

Вимоги до внутрішнього контролю до банківської документації обумовлені також змінами цілей служби внутрішнього контролю, що полягає у здійсненні внутрішнього контролю та співпраці у забезпеченні ефективного функціонування кредитної організації [24].

Щодо вимог до формування зовнішньої інформації, то для забезпечення відповідного належного функціонування в банку необхідно активно впроваджувати засади бюджетування та контролінгу маржинального доходу, що може бути зроблено у відповідності до авторських пропозицій, наведених в цьому розділі.

Склад зовнішньої інформації достатньо широкий і визначається як нововведеннями в законодавстві, макроекономічних показниках, обранні пріоритетів для прийняття управлінських рішень, так і новітніми технологіями, новими

банківськими продуктами і їх модифікаціями і комплексами.

Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку. Підводячи підсумки, необхідно зазначити, що незважаючи на той факт, що інформаційна база діяльності банку існує у будь-якому банку, мають місце значні відмінності як за якісним складом, так і за рівнем відповідності існуючим проблемам, що істотно впливає на ефективність функціонування банків. Високий рівень обробки та структуризації інформації є безсумнівною запорукою успішного функціонування банку та його довогліття на ринку банківських послуг.

В межах даного дослідження ми розглядали лише загальні засади процесу прийняття управлінських рішень в банку та можливості його покращення та удосконалення у відповідності до сучасних тенденцій розвитку банкіну як у вітчизняній, так і світовій економіці. Такий підхід до дослідження цієї наукової проблеми обумовлений, головним чином, відсутністю єдиних вимог до засад формування внутрішньої інформації, що індивідуалізує діяльність кожного банку та суттєво ускладнює аналіз поточних тенденцій у формуванні інформаційних баз та комунікаційних процесів, які проходять в банку. Незважаючи на зазначену нами специфіку, розглядати її суто як недолік не слід, адже такий підхід можна розглядати як свого роду захист від розповсюдження внутрішньої інформації. В той же час, незважаючи на загальність проведеного нами аналізу, він може мати абсолютно прикладний характер, а зроблені висновки реалізовані в діяльності будь-якого банку, що істотно підвищить ефективність його функціонування в сучасних українських економічних умовах.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Дайле А. Практика контролінга / А. Дайле ; под ред. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой ; пер. с нем. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 335 с.
2. Майер Э. Контролинг как система мышления и управления / Э. Майер ; под ред. С.А. Николаевой ; пер. с нем. – М. : Финансы и статистика, 1993. – 96 с.
3. Манн Р., Майер Э. Контролинг для начинающих / Р. Манн, Э. Майер; под общ. ред. В. Д. Ивашкевича. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 304 с.
4. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я / под ред. М. Л. Лукашевича и Е. М. Тихоненковой ; пер. с нем. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 287 с.
5. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан ; под ред. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича ;

- пер. с нем. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
6. Хомбург К. Процесс самоутверждения контроллинга: взгляд специалиста по маркетингу / К. Хомбург // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 6. – С. 88–90.
 7. Шим Дж. К. Основы коммерческого бюджетирования: Полное пошаговое руководство для нефинансовых менеджеров / Дж. К. Шим, Дж. Г. Сигел ; пер. с англ. И. Г. Гладкова. – СПб. : Пергамент, 1998. – 496 с.
 8. Шэффер У. Должен ли контроллинг выполнять функцию контроля? / У. Шэффер // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 5. – С. 62–67.
 9. Андропова А. К. Оперативный контроллинг: учеб. пособ. / А. К. Андропова, Е. Д. Печатнова. – М. : Дело и сервис, 2006. – 160 с.
 10. Верещагин В. Контроллинг как управленческая концепция / В. Верещагин // Offshour journal. – 2003. – № 1. – С. 46–51.
 11. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / [Карминский А. М., Оленев Н. И., Примак А. Г., Фалько С. Г.] . – М. : Финансы и статистика, 1998. – 256 с.
 12. Контроллинг как инструмент управления предприятием / [Ананькина Е. А., Данилочкин С. В., Данилочкина Н. Г. и др.] ; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
 13. Климов С. М. Контроллинг: теория и практика: учебн. пособ. / С. М. Климов, А. Н. Костевят. – СПб. : Знания, ИВЭСЭП, 2005. – 64с.
 14. Петренко С. Н. Контроллинг: учеб. пособ. / С. Н. Петренко. – К. : Ника–Центр, Эльга, 2003. – 328 с.
 15. Прохорова В. В. Контролінг. Від теорії до реалізації на практиці: монографія / В. В. Прохорова, Л. С. Мартошева, Н. Ю. Петрусевич, Ю. В. Прохорова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 200 с.
 16. Пушкар М. С. Контролінг : монографія / М. С. Пушкар. – Т., 1997. – 146 с.
 17. Сухарева Л. А. Контроллинг – основа управления бизнесом / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
 18. Терещенко О. Поняття «контролінг» та «управлінський облік» у теорії і практиці / О. Терещенко // Фінанси України. – 2006. – №8. – С.137–145.
 19. Уткин Э.А. Контроллинг: российская практика / Э. А. Уткин, И.В. Мырынюк. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 271 с.
 20. Цигилик І. І. Контролінг : навч. посіб. / І. І. Цигилик. – К. : ЦНЛ, 2004. – 76 с.
 21. Банковское дело. Управление и технологии: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. проф. А.М. Тавасиева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 671с.
 22. Банковское дело: учебник / под ред. О. И. Лаврушина. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 576 с.
 23. Васюренко О. В. Современные методы управления банковскими ресурсами / О. В. Васюренко. – Х. : Гриф, 1997. – 392 с.
 24. Ресин В. И. Банк в системе экономических структур : Функции, методология управления, технологии / В. И. Ресин, К. Р. Тагирбеков. - М. : Весь мир, 1997. – 420, [1] с.

Анотація. Стаття посвящена розвитку научних основ інформаційно-комунікаційного забезпечення взаємозв'язки оперативного контролінга в банку і результативності прийняття управлінських рішень; обґрунтуванню цілесобразності створення окремого самостійного підрозділу для підвищення ефективності оперативного контролінга банку.

Ключевые слова: комунікації, інформаційно комунікаційне забезпечення, оперативний контроллинг, учет діяльності банку, корпоративне управління, корпоративне управління банківськими установами.

Summary. The article deals with development of scientific bases of information and communication support of correlation between the operative controlling in a bank and the effectiveness of management decisions. The article justifies the reasonability of establishment a separate independent unit to enhance the effectiveness of operative controlling in a bank.

Keywords: communication, information and communication support, operational controlling, accounting of the bank activity, corporate governance, corporate governance of banking institutions.

*Рецензент д.е.н., професор ДВНЗ УАБС НБУ Васильєва Т.А.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Зубенко В.О.*