СКИБЮК
Дар'я Миколаївна
Pichenka1994@mail.ru

УДК 331:658

НЕОБХІДНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В БАНКУ

THE NECESSITY FOR THE INTRODUCTION OF FINANCIAL CONTROLLING IN A BANK

магістр, головний економіст, АТ "Ощадбанк"

У статті здійснено теоретичне обґрунтування контролінгу банківської діяльності як концепції ефективного управління банком. Обґрунтовано доцільність використання контролінгу з метою формування системи ефективного управління діяльністю кредитних установ. Проаналізовано причини, які обумовлюють необхідність активного впровадження елементів системи банківського контролінгу в практику вітчизняного менеджменту банківських установ.

В статье проведено теоретическое обоснование сущности контроллинга банковской деятельности как концепции эффективного управления банком. Обоснована целесообразность использования контроллинга с целью формирования системы эффективного управления деятельностью кредитных учреждений. Проанализированы объективные причины, обусловливающие необходимость активного внедрения элементов системы банковского контроллинга в практику отечественного менеджмента банковских учреждений.

This article deals with the appointment of banking controlling. The theoretical basis of nature of controlling of banking. The expediency of using controlling activities in order to create a system of effective management of credit institutions was justified. Author analyzed the objective reasons, causing the need for the active implementation of the elements of the banking system of controlling the practice of domestic banking institutions management. This is due to several reasons: large number of bankruptcies, and revocation of licenses of commercial banks; weak coverage in the literature of the unity of opposites and the interests of owners and management of banks.

Ключові слова: *банківський контролінг, кредитна установа, банківський менеджмент*

Ключевые слова: *банковский контроллинг, кредитное учреждение, банковский менеджмент*

Keywords: *controlling bank credit institution, bank management*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В даний час банки є грошово-кредитними інститутами, що регулюють грошово-платіжний оборот між юридичними та фізичними особами як в готівковій, так и в безготівковій формах. Однак, незважаючи на значимість функціонування банків в сучасних ринкових умовах, їх діяльність потребує аналізу та якісної трансформації.

В умовах нестійкості фінансових ринків, загострення конкурентної боротьби між банками, зниження прибутковості фінансових інструментів, зростання ступеня ризику банківських операцій банки змушені впроваджувати в практику методи і інструменти сучасного менеджменту, що дозволяють не тільки в короткостроковій, а й в довгостроковій перспективі мати достатню ліквідність, фінансовою стабільністю, отримувати оптимальний прибуток, розширювати свою діяльність.

Саме контролінг дозволяє також вирішувати багато проблем у сфері банківського менеджменту. Саме тому вивчення питань, пов'язаних з теорією і практикою контролінгу та його використанням в управлінні банком, є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Контролінгу присвячено безліч літератури, відповідно, спостерігаємо значне різноманіття вітчизняних і зарубіжних точок зору, визначень та досліджень. Так, Наукові дослідження різних аспектів контролінгу знайшли відображення в працях багатьох зарубіжних вчених, а саме: А. Дайлє [5], Е. Майєра, Р. Манна, К. Хомбурга, Г. Піча, Е. Шерма, Х. Фольмута, Д. Хана, С. Данілочкіної, О. Карминського, М. Оленєва, О. Примака, С. Фалько, Ф. Пісчанова, Д. Попова, Е. Уткіна, І. Маринюка тощо. Серед вітчизняних вчених дослідженням проблем контролінгу займалися М. Пушкар [10], Л. Кіндрацька, М. Максимова [7], С. Петренко, О. Колодізєв [6], Л. Сударєва, Н. Шульга [12] та інші. Але, незважаючи на численні наукові праці присвячені цій темі, на даному етапі розвитку виникає необхідність в обґрунтуванні теоретичних та практичних засад впровадження фінансового контролінгу у банках у сучасних умовах.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є теоретичне обґрунтування доцільності впровадження системи фінансового контролінгу в банках України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Будь-яке підприємство, в тому числі і банк, створюється власником з метою отримання щорічної гарантованої винагороди від вкладеного капіталу, і аж ніяк не для експериментів менеджменту при веденні бізнесу, створеного на гроші власника. Створюючи ефективну систему корпоративного управління, банки вирішують безліч специфічних питань на додаток до тих, з якими мають справу акціонерні товариства, що діють в реальному секторі економіки. Наприклад: відносини між власниками і менеджерами в банківському бізнесі набагато складніше, ніж в промисловості або торгівлі. Це пояснюється серйозністю інформаційних асиметрій внаслідок жорсткого регулювання з боку наглядових органів, велику питому вагу державного капіталу в банківських системах багатьох країн, інституту банківської таємниці і т.д. Однак, українська практика показує, що власник (особливо в середніх або невеликих банках) поєднує і управлінські функції. При цьому, якщо у топ-менеджмент залучаються грамотні економісти і фінансові фахівці, то для мідл- та лоу-менеджменту все не так очевидно. Важливо, щоб підбір керівників усіх підрозділів сполучався не тільки виконанням основних функціональних завдань банку, але й відповідав його місії. Так, слід зауважити, що технології управління фінансами банку є важливим фактором його ефективної діяльності та можуть бути його конкурентною перевагою, оскільки від них залежать:

– ринкова вартість банку – використання передових технологій сприяє підвищенню якості управління фінансовими ресурсами, значно посилює інтелектуальну складову капіталу;

– швидкість, якість та точність прийняття фінансових рішень – використання управлінських технологій передбачає наявність чіткого, перевіреного на практиці, відпрацьованого, адаптованого до особливостей банку процесу прийняття рішень, який забезпечується надійною інформаційно-аналітичною базою та відповідним документальним супроводом;

– можливість створення інновацій у сфері фінансового менеджменту – багаторазове повторення управлінських процедур сприяє виникненню нових ідей щодо вдосконалення управлінського циклу;

– кваліфікаційний рівень персоналу банку, оскільки використання сучасних управлінських технологій висуває підвищені вимоги до професійного відбору та підготовки фінансових менеджерів.

В таких умовах особливої актуальності набуває контролінг як інноваційна концепція менеджменту банку.

Наукова дискусія щодо визначення ролі контролінгу в системі управління суб'єкта господарювання досі триває. Огляд наукових джерел дає змогу виділити три основних підходи до розгляду концепції контролінгу, які розрізняються орієнтацією та масштабністю завдань контролінгу [2, с. 168; 11, с. 90]:

– концепція інформаційної підтримки управлінських рішень на базі облікових даних;

– концепція створення єдиної інформаційної системи менеджменту, зорієнтована на оптимізацію інформаційних потоків та баз даних;

– концепція супроводження управлінського процесу, який має забезпечувати ефективне виконання функцій управління, їх інтеграцію та координацію.

Отже, можна констатувати наявність трьох концептуальних підходів:

1) на основі концепцій базових положень контролінгу;

2) на основі концепцій до визначення завдань контролінгу;

3) на основі концепції функціонального обґрунтування контролінгу.

Перший концептуальний підхід заснований на уявленні підприємства як складної відкритої соціально-економічної системи, яка бажає існувати тривалий час, забезпечувати ріст ціни капіталу і добробуту свого персоналу. Як видно, підхід обмежує завдання контролінгу фінансово-економічної сфери, не висвітлюючи такі сфери, як соціальна, культурна, екологічна та ін.

Другий концептуальний підхід розглядає управління як процес постановки та реалізації завдань за допомогою відомих етапів прийняття управлінських рішень (постановка проблеми, пошук альтернатив, оцінки, прийняття рішення, реалізації і контролю). У такий спосіб уявляються інтеграція і координація систем планування і контролю діяльності підприємства. Як видно, у підході досягається деталізація функцій контролінгу в управлінні, хоча і спрощено, обмежуючи їх лише плануванням і контролем. На жаль, підхід не враховує те, що контролінг забезпечує зворотний зв'язок управління підприємством, тому є певним механізмом саморегулювання, якому потрібно виконувати інформаційну та аналітичну функції.

Саме третій концептуальний підхід розглядає контролінг як інтегруючу і координуючу систему не тільки в аспекті інтеграції етапів прийняття рішень, але й в аспекті об'єднання і координації планів різних функціональних сфер, структурних одиниць і цільових проектів. Це дає змогу узгоджувати плани підприємства на різних функціональних рівнях, необхідність яких виникає за ускладнення господарських систем. Тим самим підхід значно розширює коло завдань контролінгу, посилює його роль в управлінні, а контролер стає виконавцем, який оцінює діяльність функціональних підрозділів із позиції завдань підприємства та вирішує проблему узгодження його планів.

Розгляд контролінгу з точки зору системи управління передбачає відокремлення різних видів управлінської діяльності, що мають чіткий зміст, розроблені механізми впровадження, послідовність дій, тобто функцій контролінгу. Аналіз робіт учених і практиків у галузі управління і контролінгу дозволив виділити і систематизувати основні з них (табл. 1).

Таблиця 1

Функції контролінгу у банку [*9, с. 117*]

Функції	Зміст
інформаційна функція	виражається у формуванні інтегрованої інформаційної системи, що забезпечує збір, обробку та надання керівництву релевантної інформації, оперативну взаємодію керівників структурних підрозділів банку і топ-менеджменту;
функція планування	полягає в формуванні системи планування в банку, яка включає в себе стратегію розвитку, оперативні плани і бюджети; здійсненні методичного забезпечення планування; визначенні обсягу і джерел інформації, необхідної для цього процесу; визначенням цілей у процесі планування, які банк і його підрозділи повинні досягти (цілеспрямованість); оцінкою можливості реалізації запланованих заходів;
функція контролю	реалізується за допомогою визначення рівня цільових показників та допустимих меж їх відхилення і порівняння фактичних показників із планами для визначення результатів діяльності й міри досягнення цільових показників;
аналітична функція	полягає в підтримці формування орієнтованої на ринок операційної системи, спрямованої на досягнення оптимізації матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, ефективності роботи підрозділів; виявленні факторів, що впливають на зміну цільового показника; визначенні причин відхилення цільових і планових показників [3];
функція регулювання	проявляється у визначенні та розробці необхідних коригувальних заходів. Послідовна реалізація функцій контролю, аналізу й регулювання являє собою моніторинг, що охоплює всі бізнес-процеси організації і створює необхідні умови для виконання планів, підвищення ефективності управлінського процесу і досягнення цілей організації [1];
інтеграція	цільова функція контролінгу – створює стійку динаміку розвитку банку, забезпечує ефективність взаємозв’язку бізнес-процесів і раціональний розподіл ресурсів між ними на основі збалансованості операційних та інноваційних у межах загального фінансового плану. Інтеграція процесів планування, контролю, аналізу та інформаційного забезпечення сприяє досягненню соціально-економічних цілей діяльності банку;
функція координації	дозволяє узгодити діяльність всіх підрозділів банку і його бізнес-процесів для найбільш ефективного вирішення стратегічних, тактичних і поточних завдань. Узгодженість стратегічних і оперативних цілей досягається шляхом координуванням стратегії розвитку банку й оперативних планів. Координація планів підрозділів у часі та за змістом забезпечує розробку консолідованих планів у цілому в банку. Координація забезпечує безперервність управлінського процесу, ефективне використання ресурсів для забезпечення функціонування організації у високо динамічному середовищі.

Отже, критичний аналіз наведених концептуальних підходів та концепцій контролінгу дає змогу зробити висновок, що контролінг виконує функцію підтримки процесу управління, а контролер планує, облікує факти та аналізує результати господарської діяльності підприємства. Разом із цим формування методики планування та контролювання показників діяльності підприємства, вдосконалення роботи в даному напрямі, визначення складників, джерел та способів отримання інформації для прийняття управлінських рішень є головними завданнями контролінгу.

Сучасна концепція інтерпретації суті контролінгу передбачає використання контролінгу як інструменту, що забезпечує пошук слабких і ліквідацію вузьких місць в діяльності організації і орієнтованого на майбутнє відповідно до поставлених стратегічних цілей підприємства. При такому розумінні контролінгу він задіяний на всіх стадіях управлінського процесу, кінцевою метою якого є забезпечення конкурентоспроможності і прибутковості суб’єкта господарювання.

Використання контролінгу у банківському менеджменті дає змогу своєчасно діагностувати «вузькі місця» в роботі банку, забезпечує інформаційну підтримку управління банком, сприяє успішному вирішенню економічних проблем, пов’язаних з чинником невизначеності. Таким чином, контролінг у комерційних банках передбачає системну організацію діяльності банків, що базується на оцінюванні ефективності окремих напрямів, підрозділів, продуктів та використанні прямих і зворотних зв’язків у системі банківського менеджменту.

Основними аргументами на користь об’єктивної необхідності існування контролінгу у банку є наступні:

– оскільки система менеджменту здійснює керуючий та координуючий вплив тільки безпосередньо на об’єкт управління, то часто виникає проблема нескоординованості самих підсистем менеджменту. Саме контролінг і виконує функції внутрішньої координації окремих підсистем менеджменту;

– в умовах надзвичайно швидких процесів зміни зовнішнього та внутрішнього середовища суб’єктів господарювання, високої турбулентності тощо можливості традиційних інструментів менеджменту (ієрархія, планування, програмне управління та ін.) себе вичерпали та не здатні забезпечити відповідну координацію в менеджменті банку, яка здатна вирішити цю проблему.

Контролінг в банку включає в себе вирішення завдань фінансового аналізу, контролю та оптимізації використання фінансових коштів і джерел. Для безпосереднього прийняття управлінських рішень

найбільш важливими є завдання фінансового моделювання та управління фінансовими потоками. Для їх вирішення пропонується використовувати два методи контролінгу, які пов'язані між собою і доповнюють один одного: метод, заснований на збалансованій системі показників (Balanced Scorecard), для стратегічних цілей планування і контролю; метод розрахунку собівартості за видами діяльності (Activity Based Costing) для калькуляції витрат на основі процесного підходу.

В силу того, що контролінг є системою управління, орієнтованою на прибутковість, основою і одними з головних інструментів банківського контролінгу є інтегрована система калькуляції витрат, управління витратами і оцінка результатів діяльності банку [4, с. 85-86]. Причому, калькуляція витрат і оцінка результатів повинні проводитися в трьох площинах діяльності банку: за видами продуктів і послуг, за клієнтами і їх групами, за сферами відповідальності у банку.

Діапазон використання аналізу в системі контролінгу досить широкий: від аналізу активів і пасивів банку, оцінювання банківських ризиків, до визначення ефективності управлінських рішень, що приймаються. Аналіз орієнтований на майбутнє. Він спрямований або на вибір найпривабливіших напрямів розвитку (сегментів ринку, інструментів тощо), або на ранню діагностику банківських ризиків. Аналітичні розрахунки, підкріплені широкою інструментальною базою контролінгу, дають можливість відобразити реальну картину майбутнього кредитної організації.

Отже, основна мета контролінгу полягає у впорядкуванні, підвищенні ефективності та оптимізації бізнес-процесів, спрямованих на досягнення загальної системи цілей банку шляхом координації, інформаційної та консультативної підтримки та забезпечення раціональності управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

Узагальнивши ключові положення сучасної концепції контролінгу, що достатньо схожі в більшості наукових публікацій, можна сформулювати наступне:

1) контролінг є якісно новим і перспективним інструментом вирішення завдань менеджменту у банку, адекватний умовам інформаційного суспільства і епохи глобалізації;

2) контролінг слід розглядати як концепцію управління банком, орієнтовану на довготривале і ефективне функціонування в мінливих умовах;

3) контролінг орієнтований на збільшення ефективності і конкурентоспроможності банку в умовах невизначеності;

4) правильно налагоджений контролінг сприяє оптимізації процесу управління підприємством і ухвалення управлінських рішень.

5) реалізація функції контролінгу ґрунтується на основних положеннях системного підходу про інтеграцію, дезінтеграці, взаємозв'язки і т.д. при визначенні комплексної методології, урахуванні всіх рівнів управління підприємством.

6) контролінг є інформаційно-аналітичною підсистемою, що обслуговує управлінський процес;

7) контролінг синтезує, зв'язує воєдино функції обліку, контролю, аналізу і планування, інтегрує і координує їх, не підміняючи собою жодну з функцій управління, а лише переводячи управління підприємством на якісно новий рівень.

8) контролінг забезпечує цілісний погляд на діяльність підприємства у минулому, сьогодні і у май бутньому, комплексний підхід до виявлення і вирішення проблем, що постають у діяльності банку.

9) контролінг забезпечує переорієнтацію системи бухгалтерського обліку з минулого в майбутнє, створення на базі облікових даних інформаційної системи підтримки управлінських рішень.

Отже, контролінг розробляє концепцію комплексної системи управління, сприяє впровадженню та координацію функціонування інформаційної підсистеми, оптимізації інформаційних потоків у банку.

Впровадження контролінгу в банках є найбільш ефективним і перспективним напрямком розвитку банківської справи. На сьогоднішній день вже є певні теоретичні дослідження в цій галузі. Наступний крок – розробка конкретних практичних рекомендацій, методик, автоматизованих систем обліку, програмних продуктів, економічних моделей, створення і узагальнення яких дозволить вести мову про впровадження повноцінної системи контролінгу в будь-якому банку.

Список використаних джерел

1. Боргардт Е.А. Система контроллинг-менеджмента как инновация в управлении промышленной организацией / Е.А. Боргардт, В.М. Носова // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2014. – № 1. – С. 108–119.

2. Буреніна Н.Б. Концепція контролінгу в умовах глобалізації економічних процесів [Електронний ресурс] / Н.Б. Буреніна // Механізм регулювання економіки, 2008, – № 3, Т. 1 – Режим доступу: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/8966/1/Byrenina.pdf

3. Вебер Ю. Введение в контроллинг / Ю. Вебер, У. Шеффер. – М.: Объединение контроллеров, 2014. – 416 с.

4. Гнєзділова О.М. Управлінський облік у системі банківського контролінгу / О.М. Гнєзділова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. - 2015. - № 3. - С. 83-87. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2015_3_16

5. Дайле А. Практика контроллинга: монография / А. Дайле. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 336 с.

6. Колодізєв О.М. Контролінг як технологія управління фінансовими та нефінансовими структурами: монографія / О.М. Колодізєв, І.М. Чмутова, К.М. Азізова та ін. – Х.: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 348 с.

7. Максимова М.В. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «контролінг» у банківській діяльності / М.В. Максимова // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2015. – Вип. 2 (13). – С. 39-47.

8. Пич Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки / Г. Пич,

Э. Шерм // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 8. – С. 3-47.

9. Примостка О.О. Контролінг як інноваційна концепція управління банком / О.О. Примостка // Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Економіка. – 2016. – Вип. 1. - С. 115-119.

10. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2012. – 370 с.

11. Селіванова Н.М. Теоретичне обгрунтування впровадження концепції контролінгу у діяльність інноваційно-активних підприємств: Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. [«Пріоритети нової економіки знань в XXI сторіччі»], (м. Дніпропетровськ, 2012 р.) / Н.М. Селіванова. – Дніпропетровськ, 2012. - С. 89- 92.

12. Шульга Н.П. Банківський контролінг: теорія, методологія, практика. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 326 с.