

УДК 336.71.078.3

## БАНКІВСЬКИЙ КОНТРОЛІНГ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Юрій С.М.

Чернівецький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету

В статті розкрито призначення банківського контролінгу. Це вагоме явище в теорії і практиці сучасного управління, що виникло на межі економічного аналізу, планування, управлінського обліку і менеджменту. Обґрунтовано доцільність використання контролінгу з метою формування системи ефективного управління діяльністю кредитних установ.

**Ключові слова:** банківський контролінг, кредитна установа, банківський менеджмент, стратегічний та оперативний контролінг, банківський ризик.

**Постановка проблеми.** Внаслідок того, що вітчизняна економіка розвивається за моделлю сировинного придатку глобальної економіки і має нерозвинений внутрішній ринок, банківський сектор має глибинні системні проблеми, які відображують структурні диспропорції (деструктивна сировинна модель розвитку економіки та деіндустріалізація, що генерує вразливість платіжного балансу і високі валютні ризики; кланово-олігархічний устрій, монополізація або олігополізація ринків та системна корупція на рівні управління державою, яка консервує сировинний тип розвитку економіки; перетворення державних органів в неефективного та корумпованого менеджера; перманентні проблеми з правами власності, що блокують мотивацію бізнесу до довгострокових інвестицій).

У періоди несприятливої кон'юнктури зовнішньоекономічних цін або відтоку капіталу ці проблеми загострюються. Якщо економічна і монетарна влада не має ефективних стратегій реагування на ці виклики і допускає помилки, то заходи регуляторів стають додатковими шоками для банківської системи, як це відбулось протягом останніх двох років, і в країні розвивається фінансово-економічна, валютна і банківська кризи [9].

Названі умови вимагають від комерційних банків впровадження новітніх технологій та обумовлюють необхідність модернізації системи управління, яка забезпечуватиме довгострокове функціонування банківської установи. У складі інструментів такої модернізації чільне

місце займає банківський контролінг як система, що забезпечує інтегроване управління банком та підтримує процес прийняття управлінських рішень, а також дозволяє привести систему управління у відповідність до зовнішнього оточення банку [6, с. 39]. Саме тому дослідження сутності банківського контролінгу в Україні набуває особливої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вагомий внесок у дослідження банківського контролінгу зробили багато провідних учених та практиків, зокрема: А. Дайле [2], Л. Дякон [3], Т. Желюк [4], М. Максимова [6], М. Пушкар [7], Н. Шульга [1] та інші, які в своїх працях розглядали сутність банківського контролінгу, особливості його впровадження у вітчизняну практику та проблематику.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Дослідженню питань сутності банківського контролінгу в науковій літературі приділено досить багато праць. Однак вивченню основних складових компонентів стратегічного та оперативного банківського контролінгу та його етапам присвячено недостатньо уваги.

**Метою статті** є дослідження сутності банківського контролінгу та обґрунтування доцільності його використання з метою формування системи ефективного управління діяльністю кредитних установ.

**Виклад основного матеріалу.** Під контролінгом розуміють систематичний управлінський контроль, відстеження ходу виконання поставлених

завдань з одночасним корегуванням роботи, що здійснюється на основі дотримання встановлених стандартів і нормативів, постійного регулювання і моніторингу як найважливішого завдання економічного управління [7, с. 99]. В економічній літературі існує багато досліджень, які присвячено визначенню сутності контролінгу.

За твердженням А. Дайле термін «контролінг» означає регулювати чи управляти [2, с. 48]. Авторський колектив під керівництвом О. Карминського вважає, що цей термін можна перекласти як керівництво, регулювання, управління, контроль [5, с. 18]. Д. Хан вважає, що з економічної точки зору цей термін визначається як управління та спостереження [11, с. 204]. М. Пушкар зазначає, що «контролінг – це окрема інформаційна підсистема підприємства для стратегічного управління на основі синтезу знань з менеджменту, маркетингу, фінансового та управлінського обліку, статистики та аналізу, контролю та прогнозування. Він дозволяє підприємству адаптуватися до постійних змін середовища та успішно виживати в умовах конкуренції» [8, с. 23]. Н. Шульга в своїх дослідженнях вважає, що «контролінг – це синтетична дисципліна, яка ґрунтується на економічній теорії, теоріях систем: дослідження операцій, менеджменту, бухгалтерського обліку, управління ризиками, маркетингу тощо» [1, с. 10].

Особливе значення надається контролінгу в процесі управління такою специфічною сферою як кредитні установи. Використання контролінгу в банківському менеджменті дозволяє своєчасно діагностувати «вузькі місця», забезпечує інформаційну підтримку управління банком, сприяє успішному вирішенню складних економічних проблем, які пов'язані з фактором невизначеності, що є характерною ознакою для ринкової економіки. Вирішення поточних та розгляд перспективних завдань є можливим лише на основі своєчасного та повного надходження інформації про фінансовий стан та результати діяльності кредитних установ.

Таким чином, контролінг в банку – це відокремлений напрямок функціонування кредитної установи, який пов'язаний з практичною реалізацією фінансово-економічної функції банківського менеджменту в процесі підготовки та прийняття оперативних та перспективних управлінських рішень.

Необхідність появи в сучасних банках контролінгу можна пояснити наступними причинами:

- зростанням нестабільності зовнішнього середовища висуває додаткові вимоги до системи управління банком;
- зміщенням акценту з контролю минулих подій на аналіз майбутнього;
- прискоренням швидкості реакцій на зміни зовнішнього середовища;
- необхідністю безперервного відстеження змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі банку,
- необхідністю продуманої системи дій щодо забезпечення виживання банку і уникненню кризових ситуацій;
- ускладненням систем управління банком потребує механізму координації внутрішньої системи управління;

– інформаційним бумом при нестачі релевантної інформації, що вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління банком;

– загальнокультурним прагненням до синтезу, інтеграцією різних областей знання і людської діяльності.

Можна виділити основні завдання банківського контролінгу [10, с. 75]:

– побудова та підтримка інфраструктури, яка орієнтована на управління банком шляхом управління прибутковістю – контролінгу надаються системоутворюючі функції, оскільки організаційна структура банку, система планування і контролю, а також система управлінської інформації повинні відповідати прийнятій концепції, зокрема – орієнтації на дохідність;

– реалізація специфічних банківських функцій контролінгу, щоб шляхом послідовного, покрокового виконання всіх етапів аналізу, планування і контролю гарантувати замкнутість циклу контролінгу;

– виконання окремих функцій банківського менеджменту: портфельного, структури балансу, бюджету відповідно до принципів орієнтованого на прибутковість управління банком. У контролінгу немає повноважень прийняття рішень, але він інформаційно і координаційно підтримує окремі сфери банківського менеджменту.

До функції контролінгу в банку входить координування не тільки оперативних планів, але і стратегічних намірів. Таким чином відбувається формальний поділ завдань контролінгу на стратегічні та оперативні.

Стратегічний контролінг виник як реакція менеджменту на посилення впливу низки негативних факторів, що перешкоджають стабільній діяльності банків в умовах динамічного зовнішнього середовища, а також прагнення менеджменту приймати швидкі та правильні рішення для налагодження банківських процесів і утримання конкурентних переваг [1, с. 119].

Оперативний контролінг направлений, в першу чергу, на структуру рентабельності і ризику в короткостроковій перспективі. Він значною мірою орієнтований на конкретні цифри та детальну інформацію, тобто на здійснення сервісно-економічної підтримки тактичного та оперативного управління банком. Сфера діяльності оперативного контролінгу зводиться до обслуговування процесів тактичного та оперативного планування, аналізу, контролю, визначення граничної величини ризиків та адекватної їм мінімальної дохідності, а також проведення різних економічних розрахунків [1, с. 160].

Основні компоненти стратегічного та оперативного банківського контролінгу подані в табл. 1.

Отже, за допомогою контролінгу керівництво банку визначає правильність своїх рішень і встановлює потреби в їх коригуванні. Однак, досі контролінг в банках сприймається як чисто контрольна функція і природно виникають типові помилки сучасного контролінгу, Серед них:

- надмірне захоплення обліково-контрольними і аналітичними функціями на основі вторинної інформації;
- фокусування уваги на витратах і жорсткий контроль за ними;

– спроби впровадження контролінгу за технологією «знизу-вгору»;

– впровадження контролінгу без попереднього аналізу достовірності нормативно-довідкової бази та організаційно-технологічного рівня бізнес-процесів на рівні.

Банківський контролінг, як процес оцінки досягнення визначеної мети, включає в себе певні етапи, які можуть приймати різну диспозицію в залежності від конкретного завдання, яке розв'язується в конкретний момент часу (рис. 1).

На функціонування банківського контролінгу впливають такі специфічні зовнішні фактори [3, с. 109]:

– грошова політика в рамках національної економіки, яка визначається центральними (національними) банками;

– фінансові операції, що вимагають довірливих відносин між контрагентами і які виражаються в численних умовах;

– держава, що зацікавлена у «здоровій» банківській системі і яка повинна підтримувати її шляхом формування спеціального законодавства і створення нагляду;

– відсоткові надходження значно впливають на структуру прибутку банку, отже, контролінг має значну зацікавленість стосовно процентних операцій, які включають методи розрахунку та управління процентним доходом;

– відносний контроль структури витрат на персонал, обладнання (включаючи обчислювальну техніку) та матеріали з домінуванням постійних витрат, як мінімум, для коротких планових періодів;

– висока частка загальних та постійних витрат через прагнення банків до універсалізації і розширення палітри послуг, що призводить до ще більшої потреби саме в інституті контролінгу;

– наявність дуалізму в експонованих банками послуги в вигляді розмежування вартісного і фізичного аспектів послуг: вартісного – в результаті прийому, створення та передачі грошових

коштів у фінансовій сфері, що відображається на стані рахунків (вкладів і кредитів) і балансів та є причиною виникнення вартісних витрат і виручки (у вигляді відсотків); фізичного – у вигляді результату праці людини, в тому числі з використанням обчислювальних засобів.

З метою мінімізації впливу ризиків та забезпечення збалансованого розвитку комерційної кредитної установи доцільно активізувати контролінговий супровід моделювання відсоткового, валютного, ринкового ризиків, ризику ліквідності, диверсифікації кредитного портфелю; оцінки кредитоспроможності позичальника; виокремлення зон можливого шахрайства; забезпечення кредитної операції ліквідною заставою; повернення проблемної заборгованості [4, с. 222].

Перспективними напрямками використання контролінгу в діяльності банківських установ, які значно підвищуватимуть їх конкурентоспроможність, а отже впливатимуть на сталий розвиток банківської системи загалом, повинен бути контролінговий супровід операцій на ринку фінансових послуг, а саме [9]:

– рефінансування та редисконтування векселів;

– розширення користувачів Інтернет-банкінгу з наступним забезпечення депозитарної діяльності, а також розбудова сучасної архітектури інновацій в сферах: управління ризиками через IT-інфраструктури; проведення аудиту інформа-



Рис. 1. Етапи банківського контролінгу

Таблиця 1

Основні компоненти стратегічного та оперативного банківського контролінгу

Фази банківського контролінгу				
Мета	Завдання	База	Методи	Результат
Стратегічний контролінг				
стратегічний потенціал	- вирішення проблем клієнтів - переваги в конкурентній боротьбі	аналіз потенціалу	- аналіз конкурентної ситуації - аналіз підприємств - аналіз ринкового середовища - стратегічні розрахунки	стратегічний план розвитку банку
Оперативний контролінг				
рентабельність	- оборот - витрати - прибуток - використання капіталу	розрахунок результату діяльності банку у порівнянні плану-факту	- розрахунок витрат - розрахунок маржинального прибутку - повна та часткова калькуляція витрат - планові розрахунки	планування результату діяльності банку
фінансова стабільність	- ліквідність - фінансування - структура балансу	- плановий баланс - план капітальних вкладень	- планування ліквідності - середньо- та короткострокове фінансове планування - баланс руху грошових коштів	планування балансу та плану капітальних вкладень

ційної безпеки; діагностики ефективності корпоративної системи безпеки; антивірусного захисту;  
– створення локальних та глобальних мереж: візуалізації та аналізу ризиків; захисту корпоративних мереж від атак і проникнень; комплексного моніторингу IT-інфраструктури; біометричних технологій захисту фінансової інформації; аутентифікації, контролю та управління доступом.

**Висновки і пропозиції.** В сучасних умовах фінансово-економічного розвитку банкам доводиться здійснювати свою діяльність в рамках жор-

сткої конкуренції і боротьби за клієнта. У цих складних економічних умовах функціонування банківських установ вимагає ускладнення системи контролю за їх діяльністю, тобто адаптації до умов функціонування, які постійно змінюються. Таким чином, орієнтація контролінгу на майбутні досягнення забезпечує банкам тривале й успішне існування в ринковому середовищі та є основою забезпечення сталого і перспективного розвитку, як окремого банку, так і банківської системи держави в цілому.

### Список літератури:

1. Банківський контролінг: підручник / Н.П. Шульга. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 438 с.
2. Дайле А. Практика контроллинга: монографія / А. Дайле. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 336 с.
3. Дякон Л.Л. Проблеми побудови системи контролінгу в банківських установах України / Л.Л. Дякон // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 8. – С. 107-111.
4. Желюк Т.П. Банківський контролінг як інструмент сталого розвитку фінансового сектору національної економіки / Т.П. Желюк // Інноваційна економіка. – 2013. – № 7. – С. 220-224.
5. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях: монография / [А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько]. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 256 с.
6. 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.
7. Михайличенко Н.М. Становлення банківського контролінгу в Україні та світі як приклад успішної експансії контролінгу «вшир» / Н.М. Михайличенко // Економічний вісник Донбасу. – 2016. – Вип. 3(45). – С. 99-104.
8. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2012. – 370 с.
9. Стратегія розвитку банківської системи 2016-2020: «Синергія розвитку банків та індустріалізації економіки» [Електронний ресурс]: Відкритий громадський проект для широкого експертного обговорення, 2016. – Режим доступу: <https://www.forum-strategy.com>
10. Теплякова Т.Ю. Контроллинг: учебн. пособие / Т.Ю. Теплякова. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 143 с.
11. Хан Д. Планирование и контроль. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: пер. с нем. под ред. Головача Л.Г. и др. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928 с.

**Юрий С.М.**

Черновицкий торгово-экономический институт  
Киевского национального торгово-экономического университета

## БАНКОВСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ

### Аннотация

В статье раскрыто назначения банковского контроллинга. Это важное явление в теории и практике современного управления, возникшее на грани экономического анализа, планирования, управленческого учета и менеджмента. Обоснована целесообразность использования контроллинга с целью формирования системы эффективного управления деятельностью кредитных учреждений.

**Ключевые слова:** банковский контроллинг, кредитное учреждение, банковский менеджмент, стратегический и оперативный контроллинг, банковский риск.

**Yuriy S.M.**

Chernivtsi Trade and Economic Institute  
Kyiv National University of Trade and Economics

## BANK KONTROLING: THEORETICAL BASES OF ORGANIZATION

### Summary

This article deals with the appointment of banking controlling. This is a significant appearance in the theory and practice of modern management which was emerged on the edge of economic analysis, planning, management accounting and management. The expediency of using controlling activities in order to create a system of effective management of credit institutions was justified.

**Keywords:** controlling bank credit institution, bank management, strategic and operational controlling, bank risk.