

Денис Оксана Борисівна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та управління персоналом Львівського інституту банківської справи Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ).

УДК 336.71

О. В. Кравченко

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ КОНТРОЛІНГУ В БАНКАХ

Розглянуто методичний інструментарій контролінгу в банках, проаналізовано його основні складові, визначено напрями формування цілісної системи контролінгу.

Ключові слова: *контролінг, стратегічний контролінг, тактичний контролінг, аналіз, планування, облік, контроль.*

Постановка проблеми. Діяльність банківської установи перебуває під постійним впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. До зовнішніх факторів, перш за все, належать нестабільна економічна ситуація у країні, ринкові критерії ефективності, невизначеність правових аспектів діяльності, конкуренція. Внутрішнім фактором, передусім, є невизначеність середовища прийняття рішення, пов'язана з недостатністю і неповнотою інформації для оперативного управління. Усе це посилює ризикованість банківського бізнесу. Прагнучи забезпечити гарантії повного і своєчасного виконання власних зобов'язань перед клієнтами, акціонерами та інвесторами, банки перебувають у постійному пошуку шляхів виживання й адаптації до умов змінюваного середовища та способів забезпечення безперервності успішної банківської діяльності. Отже, потрібний такий інструмент, що дозволить своєчасно виявляти несприятливі ситуації всередині банку, правильно визначати і ставити цілі перед керівництвом, виявляти причини, що викликали несприятливу ситуацію, забезпечити інформаційну підтримку управління, прогнозувати зміни під впливом тих чи інших управлінських дій або зміну тих або інших факторів зовнішнього чи внутрішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень. Базовими працями з питань контролінгу є наукові здобутки відомих зарубіжних учених: І. Ансоффа, А. Дайле, П. Друкера, Т. Коупленда, М. Мескона, А. Томпсона і багатьох інших. Формування сучасної методології та практики контролінгу розкривається в наукових пра-

© О. В. Кравченко, 2013

цяx вітчизняних фахівців: Л. Кіндрацької, І. Парасій-Вергуненко, С. Петренко, М. Пушкар. Окремі аспекти контролінгу в банку відображено в наукових працях із банківського менеджменту, до вивчення проблем якого долучилися відомі зарубіжні і вітчизняні вчені: П. Роуз, Дж. Сінкі, О. Лаврушин, А. Мороз, В. Міщенко та інші. Усе свідчить про актуальність статті, її важливе теоретичне і практичне значення й обумовлює необхідність проведення дальших наукових досліджень.

Метою статті є дослідження методологічного інструментарію контролінгу в банках, аналіз його основних складових, розроблення методичних положень щодо формування цілісної системи контролінгу, використання якої забезпечить підвищення ефективності управління банківськими уставами.

Обґрунтування отриманих наукових результатів. За офіційними даними НБУ, станом на 01.04.2013 р. кількість банків, що перебувають у стадії ліквідації, становить 21, при цьому їхня загальна кількість зменшилася зі 198-ми 2008 року до 176-ти 2012-го.

Негативною ознакою діяльності також є істотне погіршення банківських балансів: зростання простроченої заборгованості за наданими кредитами на 66 163 млн грн (із 6 357 млн грн 2008 року до 72 520 млн грн 2012-го), а за останні чотири місяця поточного року їх сума збільшилась на 3 794 млн грн і на 01.04.2013 становить 76 314 млн грн.

Така ситуація позначається й на отриманих результатах фінансової діяльності банків. Зокрема, відбулось відповідне зменшення рентабельності активів на 1,05% (з 1,50 до 0,45% відповідно у 2008 та 2012 роках), рентабельності капіталу – на 9,64% (з 12,67 до 3,03%), чистої процентної маржі – на 0,52% (з 5,03 до 4,51%) [1].

Однією з основних причин банкрутства вітчизняних банків є недосконалість планування, політики та управління. Труднощі, з якими стикаються банки щодо здійснення антикризових заходів, зумовлені, передусім, відсутністю в переважній більшості з них служби контролінгу. Процес прийняття рішень на всіх рівнях відповідальності відбувається в умовах постійно присутньої невизначеності стану зовнішнього і внутрішнього середовища.

Контролінг передбачає цілеспрямовану сукупність методів та інструментів з метою організації процесів аналізу, планування, обліку та контролю, що дозволяє швидко адаптуватися до змін іззовні, забезпечуючи максимальну синхронізацію внутрішніх процесів для прийняття ефективних управлінських рішень.

Кожний окремий банк реалізує певну стратегію, яка здійснюється через чітку організацію внутрішніх процесів і створення відповідної організаційної структури. Система контролінгу включається в організаційну структуру

банку та містить завдання, організацію, інструменти контролінгу. Складність середовища суб'єкта впливає і на багатоаспектність процесу управління, і різноманітність підходів та методів, що використовуються.

Концепція контролінгу заснована на таких положеннях: банк є системою з певним набором цілей, частини якої тісно взаємопов'язані; його діяльність орієнтована на досягнення запланованих показників; контролінг виступає інтегруючою і координує підсистемою контуру управління; він забезпечує інструментальну і методичну базу підтримки прийняття управлінських рішень. Вирішення кожного окремого управлінського завдання потребує своїх методичних підходів, а оцінка показників залежать від мети, яку поставив собі банк.

Сучасні теорії контролінгу мають у своєму розпорядженні доволі значний методичний інструментарій.

Формування механізму системи контролінгу проводять у два основні етапи: перший – формування системи тактичного контролінгу; другий – стратегічного. Прерогативою стратегічного контролінгу є орієнтація на формування та розвиток конкурентної переваги, оперативного – стійкість до її утримання. У реальній практиці стратегічний і тактичний контролінг досить тісно взаємодіють у процесі реалізації функцій менеджменту. Можна виділити такі практичні інструменти стратегічного контролінгу: матричні аналітичні інструменти; алгоритми роботи зі «слабкими» і «сильними» сторонами діяльності; принципи управління попитом і пропозицією; принципи фінансової оцінки стратегічних планів; сценарний аналіз; функціонально-вартісний аналіз; стратегічне управління витратами [2].

Головною метою оперативного контролінгу є створення такої системи управління, яка ефективно допомагає досягати поточних цілей, а також оптимізує співвідношення «витрати – прибуток».

Оперативний контролінг орієнтований на короткострокові цілі і контролює такі основні показники, як рентабельність, ліквідність, продуктивність і прибуток. Найбільш відомими є такі інструменти: портфельний аналіз, GAP-аналіз, CVP-аналіз, ABC-аналіз, фінансовий аналіз показників діяльності, бюджетування, функціонально-вартісний аналіз [3].

Вибір функцій контролінгу повинен здійснюватися з урахуванням характеру зовнішнього середовища. Більш динамічний розвиток зовнішнього середовища активніше впливає на внутрішнє середовище, тому й контролінг повинен мати визначально стратегічну спрямованість

Цілісна система контролінгу об'єднує аналіз, планування, облік і контроль в єдину систему, чітко визначає цілі банку, принципи управління, способи їх реалізації. Широкий спектр інструментарію дозволяє скоординувати та узгодити взаємозв'язки між елементами системи, забезпечуючи зворотний

зв'язок у контурі регулювання. Контролінг спрямований на усунення вузьких місць у роботі банку, орієнтацію на майбутнє згідно із зафіксованими в місії банку цілями, на досягнення конкретних результатів роботи.

Упроваджуючи контролінг, банк повинен сформувати власний понятійний апарат, класифікацію, принципи, інструменти, методи, механізми, що дозволять системно управляти суб'єктом, поетапно адаптуючи його до мінливих внутрішніх і зовнішніх умов, з одночасною перевіркою відповідності обраних характеристик управління суб'єкта його цілям.

Контролінг у системі менеджменту вирішує завдання інформаційного та методологічного забезпечення процесу управління, здійснює моніторинг ключових параметрів бізнесу, формуючи причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями і результатами діяльності.

Формування інформаційної бази починається зі збору інформації через: сканування середовища – пошук уже сформованої інформації, яка існує в ретроспективі; моніторинг – відстеження поточної і нової інформації; прогнозування – спроба представити інформацію про майбутній стан середовища.

Рівень оптимальності кількості та якості інформаційного забезпечення характеризується як міра усунення невизначеності вибору дій, що сприяє досягненню максимального ефекту від реалізації управлінських рішень.

Здійснення аналізу середовища банку дозволяє визначити можливості та загрози, що виникли в зовнішньому середовищі, та сильні і слабкі сторони банку, що формуються всередині установи. Через установлення ліній зв'язку між силою і слабкістю, які притаманні банківській установі, і зовнішніми погрозами чи можливостями визначають подальшу стратегію її розвитку.

Аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін рекомендується проводити як порівняльний аналіз, причому головний напрям уваги має спрямовуватися на конкурентоспроможність банку. Це означає, що внутрішні фактори – це, насамперед, фактори конкурентоспроможності. Оцінка критеріїв майбутнього і поточного потенціалу банку, пов'язаного з перспективами розвитку і росту, повинна базуватися на сукупності як фінансових, так і нефінансових показників. Можливість застосування методів комплексної оцінки діяльності для одночасного вивчення сукупності показників та їх порівняння з метою надання кількісної та якісної характеристики динаміки розвитку об'єкта в часі.

Ефективність управління в банку залежить від якості здійснення процесу планування, оскільки саме ця складова дозволяє забезпечити чітку координацію всіх дій, єдність внутрішніх цілей, дає змогу обирати найраціональніші шляхи розвитку, зменшує ризик прийняття помилкових рішень, створює передумови для дієвого контролю, управління структурою банківських ресурсів,

сприяє підвищенню готовності до динамічних змін ринкової ситуації та формуванню цілей і напрямів діяльності банку. Планування є ключовою функцією управління у процесі прийняття рішень банком з метою підвищення його конкурентоспроможності й ефективності діяльності.

Саме планування об'єднує структурні підрозділи загальною метою діяльності, надає всім процесам єдину спрямованість і скоординованість, що дає змогу найбільш повно й ефективно використовувати наявні ресурси, професійно вирішувати різноманітні управлінські завдання. Результатом планування є поліпшення реакції банку на динаміку ринку та поведінку конкурентів через установлення певного порядку дій.

Основною інформаційною системою банку є система бухгалтерського обліку, яка включає сукупність правил, методик і процедур обліку для виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передавання інформації про операції банку зовнішнім користувачам, а також внутрішнім користувачам для прийняття управлінських рішень [4].

Швидкість реакції управління значною мірою залежить від повноти інформованості, її своєчасності до якості обліково-аналітичної інформації кожного банку, на підставі якої приймають виражені управлінські рішення.

Положенням 566 передбачено, що при цьому облік повинен надавати можливість прогнозування і визначення стратегії розвитку діяльності банку шляхом порівняння статей балансу з показниками, встановленими керівником банку, та аналізу їх динаміки [4].

Безпосередньо регулювання бухгалтерського обліку і звітності в банках здійснює НБУ з урахуванням загальноприйнятої в міжнародній практиці системи обліку. Для забезпечення внутрішніх потреб в інформації, виходячи зі специфіки та особливостей діяльності й структури управління, банківські установи ведуть управлінський облік. З метою складання податкової звітності банки також проводять податковий облік відповідно до вимог ПКУ.

Таким чином, на нашу думку, загальна система обліку в банку повинна відповідати таким вимогам: аналітичність; об'єктивність; вірогідність; єдність; оперативність; раціональність, що дозволить вчасно та якісно формувати інформаційну базу. Володіючи інформацією, банки мають її систематизувати, тобто раціонально використовувати її з метою підвищення ефективності бізнесу і скорочення витрат, що досягається шляхом максимального використання технологічних інструментів та автоматизації процесів, включаючи моніторинг і контроль управління даними.

Необхідною умовою побудови якісної системи інформаційного забезпечення є вдосконалення методологічного і правового супроводу бухгалтерського обліку та звітності.

Забезпечення ефективного контролю обумовлюється чітким визначенням об'єктів контролю, установленням їхніх контрольних параметрів, вибором оптимальних типів і методів проведення контролю.

Для забезпечення надійності, законності, ефективності, безпеки банківських операцій і діяльності банк повинен мати внутрішній механізм, який захищає від потенційних помилок, втрат і різних порушень. Таким механізмом виступає внутрішній контроль.

Обов'язковою умовою функціонування банку є створення служби внутрішнього аудиту, яка є органом оперативного контролю спостережної ради банку [5].

НБУ здійснює наглядову діяльність за станом внутрішнього контролю в банках. Банки надають звіти про стан внутрішнього контролю НБУ; інформація про роботу служби внутрішнього аудиту банку має включатися до пояснювальної записки банку, включеної до річної фінансової звітності.

Удосконалення методів проведення внутрішнього контролю і наглядових процедур з метою забезпечення стабільності функціонування банківської установи залишається в даний час пріоритетним напрямом (рис.).



Рис. Організація контролінгу в банківській установі

Примітка. Складено автором

Висновки. Сучасні умови функціонування вимагають застосування ефективних методик контролінгу і заснованому на них інструментарію, які дозволили б модернізувати організаційну та інформаційну структури банку так, щоб розв'язати базові проблеми його перспективного розвитку.

Список використаних джерел

1. Основні показники діяльності банків України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article>.
2. Ансофф И. Стратегическое управление : пер. с англ. / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Дайле А. Практика контроллинга / А. Дайле ; пер. с нем. под ред. М. И. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 336 с.
4. Положення про організацію бухгалтерського обліку та звітності в банках України : Постанова НБУ від 30.12.1998 № 566 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0056-99/conv>.
5. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 7.12.00 № 2121-III [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2121-14/page4>.

Кравченко Е. В.

Методический инструментарий контроллинга в банках

Рассмотрен методический инструментарий контроллинга в банках, проанализированы его основные составляющие, определены направления формирования целостной системы контроллинга.

Ключевые слова: *контроллинг, стратегический контроллинг, тактический контроллинг, анализ, планирование, учет, контроль.*

Kravchenko O. V.

Methodical toolkit of controlling in banks

The paper describes methodical toolkit of controlling in banks, analyzes its basic components and considers formation of a coherent system of controlling in banks.

Key words: *controlling, strategic controlling, tactical controlling, analysis, planning, accounting, control.*

Кравченко Олена Володимирівна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри бухгалтерського обліку і аудиту Державного вищого навчального закладу «Українська академія банківської справи Національного банку України» (м. Суми).