

УДК 336.71.078.3

ХРИСТЕНКО Марія, аспірант кафедри банківської справи КНТЕУ

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В БАНКУ

У статті досліджено природу фінансового контролінгу, виявлено його дуалізм, розкрито особливості фінансового контролінгу в банку та сформульовано його концептуальні засади. Запропоновано авторське бачення мети, предмету, принципів і функцій фінансового контролінгу в банку.

Ключові слова: фінансовий контролінг в банку, принципи та функції фінансового контролінгу, дуалізм фінансового контролінгу.

Христенко М. Концептуальные основы финансового контроллинга в банке. В статье исследована природа финансового контроллинга, выявлен ее дуализм, раскрыты особенности финансового контроллинга в банке и сформулированы его концептуальные основы. Предлагается авторское видение цели, предмета, принципов и функций финансового контроллинга в банке.

Ключевые слова: финансовый контроллинг в банке, принципы и функции финансового контроллинга, дуализм финансового контроллинга.

Постановка проблеми. Активізація процесів інтеграції України до міжнародного фінансового простору, що супроводжується посиленням конкуренції серед фінансових посередників, а також волатильність зовнішнього середовища зумовлюють необхідність застосування новітніх інструментів до управління банком, одне з провідних місць серед яких належить фінансовому контролінгу. Це вимагає розкриття теоретико-методичного підґрунтя фінансового контролінгу та його аналітичного інструментарію в процесі прийняття управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми визначення сутності фінансового контролінгу розглянуто в працях зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема Д. Хана, А. Дайле, П. Хорвата, Ф. Фрайберга, Р. Гіленкірха, Л. Малишевої, А. Кармінського, О. Терещенко, Н. Шульги та інших [1–9]. Високо оцінюючи внесок цих науковців у розвиток досліджуваної теми, необхідно все ж зазначити, що проблема фінансового контролінгу висвітлена переважно з позицій виробничого підприємства. Теоретична невідпрацьованість та велика практична цінність впровадження фінансового контролінгу у вітчизняних банках зумовили необхідність проведення подальшого наукового дослідження, визначили його мету та завдання.

Мета роботи – розробка концептуальних засад фінансового контролінгу в банку. Для її досягнення поставлено такі **завдання**: провести критичний аналіз поглядів представників різних наукових шкіл щодо сутності фінансового контролінгу; виявити особливості банківської діяльності, які впливають на специфіку фінансового контролінгу; визначити мету та предмет фінансового контролінгу в банку; дослідити функції фінансового контролінгу в банку; сформулювати принципи фінансового контролінгу в банку.

Результати дослідження. Теоретичні дослідження існуючих точок зору на сутність фінансового контролінгу дали змогу виявити три наукові течії. Представники першої наукової течії ототожнюють фінансовий контролінг і контролінг (А. Блазек, А. Дайле, К. Ейзельмайер, Н. Верхоглядова, В. Шило, О. Терещенко, Л. Мартюшева, Л. Меренкова) [2; 8; 10; 11]. Не можна погодитися з цією науковою позицією, оскільки наразі не меншу роль, ніж фінансовий, відіграють інші види контролінгу, зокрема, контролінг персоналу, маркетингу, виробничий контролінг тощо.

До другої наукової течії належать більшість вчених, які розглядають фінансовий контролінг як підсистему фінансового менеджменту, зокрема Д. Хан, Г. Гутенберг, А. Казакова, М. Татарчук, О. Масленніков, С. Івахненко, О. Мелих тощо [1; 12–15]. Для кращого розуміння такої позиції необхідно звернутися до визначення самої підсистеми. Підсистема – це сукупність елементів, які об'єднані єдиним процесом функціонування та при взаємодії реалізують певну операцію, що необхідна для досягнення поставленої перед системою в цілому мети [16]. Такий підхід може застосовуватись як для підприємства, так і для банку, що обумовлено узгодженням основних цілей фінансового контролінгу та фінансового менеджменту, а завдання першого підпорядковуються завданням другого. Звідси можна припустити, що фінансовий контролінг є підсистемою фінансового менеджменту банку.

Основний постулат третьої наукової течії полягає в тлумаченні фінансового контролінгу як складової контролінгу або його різновиду. Серед вчених, які розглядають фінансовий контролінг як складову контролінгу, є як зарубіжні (Г. Менш, Ф. Фрайберг, А. Кармінський, С. Фалько [4; 7; 17]), так і вітчизняні науковці (Н. Шульга, В. Панков, О. Здрак, Ю. Барабаш, С. Ільїна, Т. Журба, К. Кандиба [9; 18–22]). Більшість з них вважають, що фінансовий контролінг – це вид контролінгу залежно від об'єкта, хоча деякі дослідники виокремлюють фінансовий контролінг як підсистему контролінгу, зокрема Ф. Фрайберг і В. Дзьоба [4; 23].

Проте некоректно розглядати фінансовий контролінг як підсистему контролінгу, виходячи із міркувань, аналогічних наведеним стосовно другої школи. Така точка зору підтверджується тим, що на підприємстві або у банку контролінг може функціонувати лише у вигляді фінансового, виступаючи цілісною системою і маючи власну

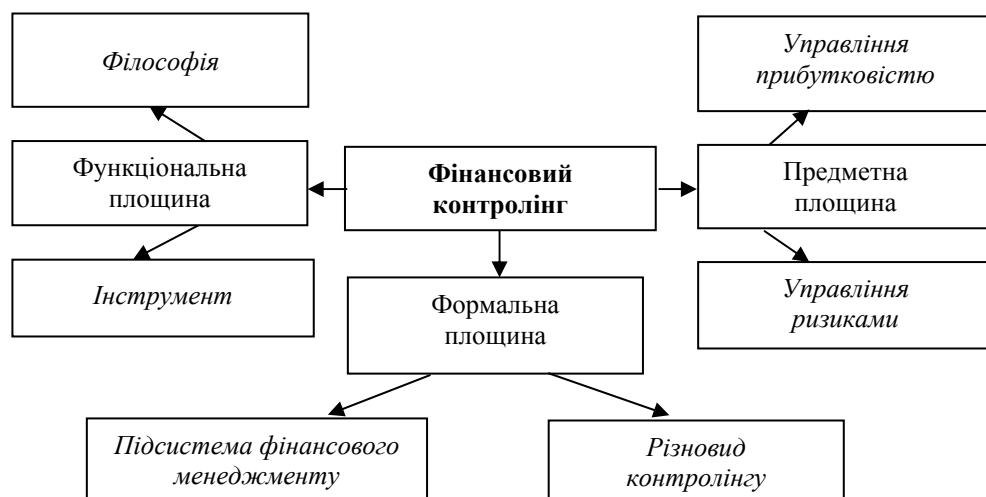
мету. Отже, доречно виділяти фінансовий контролінг як вид контролінгу на рівні з контролінгом збуту, контролінгом клієнтів, контролінгом інформаційних технологій тощо.

Деяких вчених неможливо однозначно віднести до жодної з зазначених вище течій. Зокрема, В. Панков, С. Єлецьких та Н. Михайличенко надають визначення терміну "фінансовий контролінг" як з точки зору системи підприємства, так і з точки зору системи контролінгу. З одного боку, фінансовий контролінг є підструктурою фінансового менеджменту, а з іншого – фінансовий менеджмент входить в коло завдань контролінгу [18, с. 7]. Визначення науковців ґрунтується на високому ступені зв'язку між фінансовим менеджментом та фінансовим контролінгом, який вдається беззаперечним. Проте з останнім твердженням не можна погодитись, оскільки до кола завдань контролінгу не входить фінансовий менеджмент як такий, адже фінансовий контролінг є сервісною системою по відношенню до фінансового менеджменту.

Заслугує уваги точка зору вітчизняних дослідників Г. Партіна і Я. Маєвської, які визначають фінансовий контролінг як філософію менеджменту, стверджуючи, що це мистецтво управління (система управління), спрямоване на визначення майбутнього фінансового достатку підприємства і шляхів його досягнення [24, с. 199]. Фінансовий контролінг не меншою мірою орієнтований також на поточну діяльність підприємства, оскільки забезпечує підвищення ефективності прийняття оперативних управлінських рішень. При цьому фінансовий контролінг набуває дедалі більшого значення для поточного управління банком, що зумовлено стрімкими змінами умов діяльності як самих банків, так і їхніх клієнтів. У таких умовах доцільно вести мову про запровадження фінансового контролінгу, який дасть змогу максимально швидко приймати типові управлінські рішення в онлайн-режимі. Це передбачає наявність відповідного програмного забезпечення та розробку спеціальних скорингових методик контролінгу.

Отже, дослідивши точки зору різних науковців на природу фінансового контролінгу, можна дійти висновку, що це питання, залишаючись доволі дискусійним, розкрито лише фрагментарно. Більшість науковців розкривають тільки певний аспект фінансового контролінгу: предмет (П. Хорват [3]), функції (Л. Малишева, Г. Мізерна [6; 25]), завдання (Д. Хан, Г. Гутенберг, М. Костромський [1; 26]) тощо. Також слід зазначити, що недостатньо чітко окреслена специфіка фінансового контролінгу в цілому та його особливості в банку, не визначені риси відмінності фінансового контролінгу від інших його видів.

Таким чином, фінансовий контролінг слід розглядати комплексно (*рисунки*) – одночасно у кількох площинах: формальній, функціональній та предметній, що уможливить представити його багатовекторно.



Дуалістичний підхід до тлумачення фінансового контролінгу в банку

Із викладеного вище зрозуміло, що у формальній площині фінансовий контролінг можна тлумачити одночасно як складову фінансового менеджменту та різновид контролінгу.

У рамках функціональної площини фінансовий контролінг одночасно виступає філософією та інструментом: як філософія він проявляється у способі мислення керівників, орієнтованому на ефективне використання ресурсів і розвиток банку в довгостроковій перспективі; як інструмент використовується на всіх етапах управління: фінансового планування, аналізу, контролю та прийняття управлінських рішень.

У предметній площині фінансовий контролінг передбачає управління прибутковістю та ризиками. Високий ступінь ризику, притаманний банківському бізнесу, вимагає оптимізації прибутковості банку з урахуванням гранично допустимого рівня ризику.

Також необхідно з'ясувати особливості банківської діяльності, які суттєво впливають на систему фінансового контролінгу. Для банківських установ головними особливостями є: нематеріальний характер діяльності; при здійсненні як активних, так і пасивних операцій банк отримує дохід; особлива структура балансу, зокрема основним джерелом ресурсів є зобов'язання (до 90 %), а власний капітал, як і основні засоби та нематеріальні активи займають невелику частку; діяльність банку жорстко регулюється Національним банком України. Відповідно у банках реалізована інша система розподілу функцій між органами управління та контролю: управління ліквідністю покладається на казначейство, в той час як на виробничих підприємствах цю функцію виконує служба фінансового контролінгу; внутрішній аудит та внутрішній контроль у банках є відокремленими напрямками діяльності. Таким чином, у банках фінансовий контролінг має дещо вужчу сферу діяльності, ніж на виробничому підприємстві.

Отже, враховуючи зазначене вище, дефініцію "фінансовий контролінг банку" слід викласти у такій редакції: це вид контролінгу, який забезпечує сервісну підтримку фінансового менеджменту банку при прийнятті управлінських рішень за допомогою специфічних методів оцінки ефективності діяльності банку та його калькуляційних одиниць у системі координат "прибутковість – ризики".

Гостра дискусія точиться у наукових колах з приводу визначення мети фінансового контролінгу. Позиції вчених стосовно цієї проблематики суттєво різняться, проте чітко виокремлюється спільна риса – більшість погоджується з тим, що основною метою фінансового контролінгу є забезпечення прибутковості діяльності компанії, зростання її вартості та підтримка платоспроможності (ліквідності). Такої точки зору дотримуються Д. Хан, Г. Гутенберг, Р. Ешенбах, П. Донат, Ф. Фрайберг, В. Дзьоба, А. Діаров, О. Здрак та інші [1; 4; 19; 23; 27–29]. Такі дослідники, як М. Костромський, О. Терещенко, С. Ільїна, Т. Журба вказують також на необхідність мінімізації ризику, врахування якого для банку має особливе значення [8; 21; 26]. При цьому, необхідно наголосити, що, на відміну від підприємства, для банку ризики необхідно оптимізувати, а не мінімізувати.

Виходячи з цього, основну мету фінансового контролінгу в банку слід сформулювати у такий спосіб: забезпечення стабільного розвитку банку та зростання його вартості в майбутньому шляхом досягнення цільового рівня прибутковості за умов дотримання прийнятного рівня ризику.

Спрямованість на забезпечення зростання вартості банку обумовлена розвитком фінансової науки та появою парадигми управління з орієнтацією на вартість. Такий підхід передбачає розрахунок та управління доданою вартістю банку. Згідно з цим вносяться відповідні зміни у цілі, завдання та методи фінансового контролінгу. Насамперед розширюється система координат управління, з'являється ще одна вісь на рівні "прибутковості" і "ризиків" – "додана вартість".

Використання показника доданої вартості як критерію прийняття управлінських рішень уможливить суттєво підвищити ефективність діяльності банку та його калькуляційних одиниць. Керуючись інформацією щодо наявності чи відсутності доданої вартості, банк може зосередитися на більш перспективних напрямках бізнесу, вигідних клієнтах, продуктах тощо, сформувати оптимальну регіональну мережу. Запровадження управління доданою вартістю банку і його калькуляційних одиниць сприяє підвищенню рівня реалізації стимулюючої функції фінансового контролінгу. Розрахунок суми винагороди працівників банку, ґрунтуючись на значенні згенерованої доданої вартості та її прирості, є більш адекватним та дієвим. Разом з тим його перевагою є захищеність від прийняття топ-менеджментом банку управлінських рішень, спрямованих на отримання винагороди в короткостроковому періоді, які можуть негативно вплинути на діяльність банку в майбутньому.

Таким чином, можна визначити основні цілі фінансового контролінгу у короткостроковому (забезпечення прибутковості за допустимого рівня ризику) та довгостроковому періоді (зростання вартості банку).

Мета фінансового контролінгу конкретизується у його завданнях. У науковій літературі найчастіше завдання фінансового контролінгу визначаються з позиції виробничого підприємства, а саме: забезпечення нормального рівня поточної ліквідності і платоспроможності; формування системи показників фінансової інформації; формування прогнозних балансів; контроль найважливіших фінансових показників; контроль грошового потоку та генерування грошових коштів; формування системи управління на основі відхилень фінансових показників; контроль за обіговими коштами; податковий контролінг; контролінг капітальних вкладень; узгодження фінансового і внутрішнього виробничого обліку; аналіз взаємозв'язку між внутрішніми і зовнішніми (для підприємства) сферами за допомогою бюджетування як інструменту управління наявними (фінансовими) ресурсами на рівні окремих джерел успіху (наприклад, груп продуктів); стратегічне та оперативне планування; складання управлінських звітів (для керівництва, ради директорів, акціонерів); аналіз та розробка пропозицій із вдосконалення процедур фінансових операцій, систем управлінського та бухгалтерського обліку, з підвищення ефективності використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, застосування цін і тарифів, розрахунково-платіжної дисципліни; налагодження системи регулярного контролю і оцінки ризиків; методична підтримка менеджменту та провідних спеціалістів з оцінки ризиків [7; 8; 12; 24; 27–30].

Однак перелік завдань фінансового контролінгу для банку може бути дещо іншим, враховуючи специфіку його діяльності. Наприклад, у банку до завдань фінансового контролінгу не можуть відноситись ті, які стосуються ведення бухгалтерського обліку і контролю за дотриманням платіжної дисципліни.

Отже, відповідно до мети *основними завданнями фінансового контролінгу в банку* можуть бути: участь у розробці фінансової стратегії та контроль за її виконанням; узагальнення планових балансів бізнес-напрямів і розробка на їхній основі єдиного планового балансу банку; формування системи фінансових показників діяльності банку та контроль за їх виконанням; аналіз відхилень фактичних значень фінансових показників від запланованих і розробка заходів щодо їх усунення; налагодження системи управлінського обліку доходів, витрат і фінансового результату банку та його калькуляційних одиниць; організація бюджетування; створення та налагодження ефективної системи калькуляції банківської маржі; управління витратами й доходами та фінансовим результатом банку; створення єдиної інформаційної бази даних тощо.

Реалізація зазначених вище завдань сприятиме підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, запобіганню фінансовим кризам,

усуненню конфліктів інтересів, які виникають між суб'єктами економічних відносин.

Малодослідженим залишається предмет фінансового контролінгу. Зокрема, П. Хорват визначає предмет фінансового контролінгу як набір координуючих завдань, які пов'язані з внесками та платежами [3]. С. Івахненко та О. Мелих розширюють визначення П. Хорвата, додаючи також усі мікроекономічні процеси підприємства, які прямо чи опосередковано впливають на фінансові ресурси [15]. На відміну від інших точок зору, вдається за доцільне предметом фінансового контролінгу вважати теоретико-методологічні положення і практичний інструментарій процесів планування, аналізу та контролю діяльності банку та його калькуляційних одиниць.

Найбільш дослідженими у науковій літературі є функції фінансового контролінгу. Аналіз численних літературних джерел показав, що найчастіше вчені виділяють такі функції фінансового контролінгу на виробничому підприємстві: координація; фінансова стратегія; планування та бюджетування; бюджетний контроль; внутрішній консалтинг; методологічне забезпечення; внутрішній аудит; ревізія; прогнозування; фінансовий аналіз; фінансовий контроль; оцінка ризиків; система раннього попередження; аналіз фінансових відхилень; нагляд за виконанням фінансових завдань, які регулює система фінансових норм і показників; діагностика серйозних відхилень показників фінансового стану підприємства і суттєвого зниження темпів його фінансового розвитку; розробка оперативних управлінських рішень для нормалізації фінансової діяльності компанії; коригування певних показників внаслідок зміни зовнішнього фінансового оточення, кон'юнктури фінансового ринку і внутрішніх умов здійснення господарської діяльності підприємства; отримання фінансових ресурсів, управління ними та їх використання [4; 6–8; 15; 24; 25; 29].

Найчастіше виділяють такі функції контролінгу банку: планування, методична, обліково-аналітична та консультаційна. До зазначеного переліку до функцій фінансового контролінгу в банку доречно віднести також стимулюючу та антикризову. Стимулююча функція фінансового контролінгу полягає у забезпеченні мотивації персоналу у підвищенні ефективності діяльності банку або його калькуляційних одиниць. Важливість антикризової функції фінансового контролінгу обумовлюється високою волатильністю зовнішнього середовища діяльності банків. Зростання нестабільності на світових ринках призводить до посилення процесів глобалізації, що підвищує "ризик зараження" внаслідок фінансово-економічних криз. Таким чином, в умовах підвищеної кризової небезпеки фінансовий контролінг також повинен мати антикризове спрямування.

У таблиці представлено структуру зв'язків між функціями та завданнями фінансового контролінгу банку, розроблену на основі глибокого аналізу їхньої сутності.

Функції та завдання фінансового контролера в банку

Функції	Завдання
Планування	участь у розробці фінансової стратегії банку; підготовка пропозицій щодо адаптації організаційної та фінансової структури банку до обраної фінансової стратегії; моделювання структури балансу банку; забезпечення відповідності та взаємоузгодженості оперативних та стратегічних фінансових планів; коригування фінансових планів внаслідок зміни зовнішнього та внутрішнього середовища; визначення ключових параметрів бюджету; проведення процедур узгодження цільових показників, планів і бюджетів на всіх рівнях управління; формування зведеного бюджету; контроль за виконанням бюджету; визначення стандартних витрат по калькуляційних одиницях; розробка пропозицій щодо усунення причин, що призвели до невиконання бюджету
Методична	розробка методичного забезпечення підготовки планового балансу та бюджету банку; розробка нормативів операційних витрат по типових банківських продуктах та послугах; розробка, підтримка й удосконалювання системи аналізу відхилень фактичних величин від запланованих показників
Обліково-аналітична	налагодження та ведення управлінського обліку доходів, витрат та фінансового результату банку та його калькуляційних одиниць; проведення калькуляційних розрахунків банківської маржі та розрахунків за інвестиційними проектами; вимір економічного капіталу та вкладу калькуляційних одиниць у додану вартість; визначення ступеня впливу відхилень на кінцевий фінансовий результат діяльності; здійснення розрахунку фінансового результату за калькуляційними одиницями (за профіт-центрами, по окремих банківських продуктах та їх каналах збуту, а також проектах, клієнтах); структурний аналіз прибутку з метою виявлення недоліків і розробки напрямків щодо вдосконалювання його елементів; підготовка звіту про виконання бюджету та розробка пропозицій щодо коригування планів і діяльності
Консультаційна	надання консультацій і рекомендацій керівництву банку, профільним комітетам та структурним підрозділам у процесі: <ul style="list-style-type: none"> – визначення цільових показників; – розробки фінансової стратегії; – побудови планової структури балансу та бюджету; – обґрунтування економічної доцільності впровадження нових продуктів, каналів збуту, проектів; – ведення управлінського обліку в підрозділах
Стимулююча	вибір показників ефективності банку та його калькуляційних одиниць, які слугуватимуть основою для розрахунку суми винагороди; розробка методики визначення суми преміювання співробітників банку; розрахунок розміру преміювання працівників банку
Антикризова	моніторинг показників зовнішнього середовища для виявлення сигналів можливого настання кризи; забезпечення системи раннього попередження та реагування; надання пропозицій щодо проведення заходів попередження кризи, мінімізації її наслідків тощо

Недостатньо дослідженими залишаються принципи фінансового контролінгу, які, на відміну від принципів контролінгу в цілому, розкриваються лише у поодиноких публікаціях. Зокрема, О. Масленников, О. Гонсьор і А. Кармінський зазначають, що побудова системи фінансового контролінгу базується на таких основних принципах: спрямованість системи фінансового контролінгу на досягнення мети фінансової стратегії підприємства; багатофункціональність фінансового контролінгу; орієнтованість фінансового контролінгу на кількісні показники; відповідність методів фінансового контролінгу специфіці методів фінансового аналізу та фінансового планування; своєчасність, простота та гнучкість побудови системи фінансового контролінгу; економічна ефективність запровадження фінансового контролінгу на підприємстві [7; 14].

Недостатність уваги до даного питання може частково пояснюватись тим, що принципи фінансового контролінгу повинні ґрунтуватись на принципах контролінгу в цілому. Водночас, видається необхідним доповнити перелік існуючих такими принципами:

багатоваріантності – передбачає необхідність урахування всіх можливих варіантів розвитку подій – як позитивних, так і негативних. Банку необхідно складати прогнози відповідно до трьох сценаріїв: оптимістичного, песимістичного та найбільш імовірного;

причинно-наслідкового зв'язку – рекомендації щодо прийняття управлінських рішень необхідно надавати з огляду на те, як це може вплинути на подальшу діяльність банку;

уніфікації – для всіх калькуляційних одиниць застосовується єдиний інструментарій фінансового контролінгу;

рівноважності – зростання обсягу банківського бізнесу доцільно лише при забезпеченні ефективності діяльності;

виваженості – зростання доходів повинно відбуватись завдяки проведенню банківських операцій, рівень ризиків яких не перевищують допустимих значень;

сумісності – інформаційні інтерфейси взаємодії служби фінансового контролінгу з іншими підрозділами банку повинні розроблятися на рівні банку в цілому. Реалізація принципу потребує підвищення вимог до інформаційно-програмного забезпечення банку;

адаптивності – швидке реагування служби фінансового контролінгу на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища банку (пасивна адаптація). При цьому в процесі налаштування можуть відбуватись якісні та кількісні зміни – як у системі фінансового контролінгу, так і в його взаємозв'язках відповідної служби з іншими функціональними підрозділами банку (активна адаптація);

зворотного зв'язку – вчасне та повне інформування щодо наслідків прийнятих управлінських рішень для забезпечення можливості здійснення відповідних коригуючих заходів. Контролінг забезпечує

зворотний зв'язок у контурі управління банком завдяки методам координації (стратегічне планування) та регулюванню (оперативне планування) діяльності банку.

Висновки. Фінансовий контролінг банку – вид контролінгу, який забезпечує сервісну підтримку фінансового менеджменту банку при прийнятті управлінських рішень за допомогою специфічних методів оцінки ефективності діяльності банку та його калькуляційних одиниць у системі координат "прибутковість-ризик". Фінансовий контролінг пропонується представити у функціональній, формальній та предметній площинах. Він виступає, з одного боку, підсистемою фінансового менеджменту, а з іншого – різновидом контролінгу, що є проявом подвійної його природи (формальна площина). Дуалізм фінансового контролінгу проявляється також у тому, що він виступає одночасно філософією менеджменту та інструментом управління (функціональна площина). З точки зору предметної площини фінансовий контролінг охоплює процеси управління прибутковістю і ризиками.

Таке багатовекторне представлення фінансового контролінгу дає змогу більш глибоко дослідити його сутність та природу, а також визначити місце фінансового контролінгу у фінансовому менеджменті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хан Д. ПИК: Планирование и контроль. Ядро контроллинга / Д. Хан, Г. Хунтенберг. — М. : Финансы и статистика, 2005. — 815 с.
2. Deyhle A. Controlling and the Controller / Deyhle A., Blazek A., Eismayer K. — Verlag für Controlling Wissen ; 1 edition (March 10, 2011). — 239 p.
3. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvart&Partners ; пер. с нем. : 3-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — 269 с.
4. Фрайберг Ф. Финансовый контролинг. Концепция финансовой стабильности фирмы / Ф. Фрайберг // Финансовая газета. — № 13.
5. Gillenkirch R. Finanzcontrolling. In: Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, hrsg. v. H. U. Küpper und A. Wagenhofer / R. Gillenkirch : Verlag Schäffer-Poeschel Stuttgart, 4. Auflage. — Way of access : <http://de.wikipedia.org/wiki/Finanzcontrolling>.
6. Малышева Л. А. Контролинг организационных изменений: как не утонуть в море популярных концепций : учеб. пособ. / Л. А. Малышева. — 2010. — 386 с. — Режим доступа : http://www.bs.ustu.ru/upload/files/our_research/Kontr_Org_Izm.PDF.
7. Контролинг : учебник / [Карминский А. М., Фалько С. Г., Жевага А. А., Н. Ю. Иванова]; под. ред. А. М. Карминского, С. Г. Фалько. — М. : Финансы и статистика, 2006. — 336 с.
8. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. / О. О. Терещенко. — К. : КНЕУ, 2003. — 554 с.

9. Шульга Н. П. Банківський контролінг: теорія, методологія, практика / Н. П. Шульга. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. — 326 с.
10. Верхоглядова Н. І. Контролінг в системі управління підприємством / Н. І. Верхоглядова, В. П. Шило, С. Б. Ільїна // Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємство. — 2008. — № 5. — С. 16—21.
11. Мартюшева Л. С. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва : навч. посіб. / Л. С. Мартюшева, Л. О. Меренкова. — Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. — 216 с.
12. Казакова А. Х. Финансовый контроллинг как инструмент достижения оперативных и стратегических целей строительно-производственных структур / А. Х. Казакова // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. — 2008. — № 85. — С. 332—335.
13. Татарчук М. І. Корпоративні інформаційні системи / М. І. Татарчук. — К. : КНЕУ, 2005. — 291 с.
14. Масленников О. Ю. Шляхи вдосконалення внутрішнього фінансового контролю на підприємстві / О. Ю. Масленников, О. Я. Гонсьор // Науковий вісн. НЛТУ України. — 2009. — Вип. 19.4. — С. 187—190.
15. Івахненко С. В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології / С. В. Івахненко, О. В. Мелих. — К. : Знання, 2009. — 319 с.
16. Офіційний сайт енциклопедії Вікіпедія. — Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki>.
17. Mensch G. Finanzcontrolling / G. Mensch. — Wien., 2001. — 405 с. — Way of access : <http://books.google.com.ua>.
18. Панков В. А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни для студ. екон. спец. / В. А. Панков, С. Я. Єлецьких, Н. М. Михайличенко. — Краматорськ : Донбас. держ. машинобуд. акад., 2006. — 95 с. : іл., табл.
19. Здрак О. Я. Фінансовий контролінг як елемент нової концепції управління / О. Я. Здрак // Формування ринкових відносин в Україні. — 2007. — № 10. — С. 44—47.
20. Барабаш Ю. О. Роль системи контролінгу в управлінні підприємством / Ю. О. Барабаш // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємство. — 2006. — № 5. — С. 19—21.
21. Ільїна С. Б. Контролінг процесів господарської діяльності на підприємствах харчової промисловості : навч. посіб. / С. Б. Ільїна, Т. С. Журба. — К. : "Видавничий дім "Професіонал", 2008. — 592 с.
22. Кандиба К. О. Фінансовий контролінг у системі управління комерційним банком: зарубіжний досвід / К. О. Кандиба // Научно-технический сборник № 89. — 2009. — С. 396—403.
23. Дзьоба В. Б. Ефективне управління фінансами за допомогою впровадження системи фінансового контролінгу / В. Б. Дзьоба // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. — 2007. — № 605. — С. 9—15.
24. Партин Г. О. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві / Г. О. Партин, Я. В. Маєвська // Науковий вісник НЛТУ України. — 2009. — № 19.6. — С. 199—202.

25. Мізерна Г. П. Фінансовий контролінг як прогресивна форма внутрішнього контролю на підприємстві санаторно-курортного типу / Г. П. Мізерна // Вісн. Хмельницького нац. ун-ту. — 2005. — Вип. 6. — Т. 3. — С. 207—211.
26. Костромський М. В. Фінансовий контролінг у реалізації інвестиційних проєктів / М. В. Костромський // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. ; спец. вип. присвяч. Міжнар. наук.-практ. конф. "Контролінг у бізнесі: теорія і практика". — К. : КНЕУ, 2008. — 512 с.
27. Eschenbach R. Grundlegendes Controllings. Kapitel 9.2.1. In: Achleitner / R. Eschenbach // Thoma (Hrsg.), Handbuch Corporate Finance, Grundwerk, Konzepte, Strategien und Praxiswissen, 2. Auflage. — Köln : Deutscher Wirtschaftsdienst, 2001.
28. Donath P. Ausrichtung des Finanzcontrollings in Unternehmen zu einem Cash-Management. In / P. Donath // Betrieb und Wirtschaft, 3/2000. — S. 81—87.
29. Диаров А. А. Контроллинг. Учебно-практич. пособ. / А. А. Диаров. — М., МГУТУ, 2008. — 100 с.
30. Reichmann T. Controlling mit Kennzahlen // T. Reichmann / 2 Aufl. — Muenchen : Vahlen Verlag, 1990. — 384 s.

Стаття надійшла до редакції 06.11.2012.

Khrystenko M. Concept of financial controlling in a bank.

Background. The proposed research article focuses on unexplored and actual problem of defining conceptual framework of financial controlling in the bank, disclosing its theoretical and methodological foundations and analytical tools in decision-making.

Analysis of recent research and publications have given reason to affirm that the problem of financial controlling is illustrated mainly from the perspective of the manufacturing enterprises. However, the theoretical and great practical value of the financial controlling implementation in domestic banks led to the need for further research, defined its goals and objectives.

Results. In this article a critical analysis of the views of different scientific schools on the essence of financial controlling is carried out; bank features that affect on specific of financial controlling are detected; the purpose and scope of financial controlling in the bank are defined; principles and functions of financial controlling in the bank are studied.

Author presented financial controlling in the functional, formal and substantive angels. Financial controlling is presented, on the one hand, as a financial management subsystem, and on the other, as a variety of controlling, which is a display of its dual essence (formal angel). Dualism of financial controlling is also presented in the fact that it is both philosophy of management and management tool (functional angel). In respect to the substantive angel financial controlling covers processes of return and risk management.

Conclusions. Therefore, financial controlling of the bank is a kind of controlling which provides service support of the financial management of the bank in making decisions using specific methods efficiency assessment of the bank activity and its calculation units in a coordinate system "return-risk."

Dualistic approach to representation of financial controlling proposed by author allows to investigate its essence more deeply and also to identify the place of financial controlling in financial management and is the basis for further research.

Key words: financial controlling of the bank, principles and functions of financial controlling, dualism of financial controlling.

REFERENCES

1. *Han D.* PiK: Planirovanie i kontrol'. Jadro kontrollinga / D. Han, G. Huntenberg. — M. : Finansy i statistika, 2005. — 815 s.
2. *Deyhle A.* Controlling and the Controller / Deyhle A., Blazek A., Eismayer K. — Verlag für Controlling Wissen ; 1 edition (March 10, 2011). — 239 p.
3. *Koncepcija kontrollinga: Upravlenskijuchet. Sistema otchetnosti. Bjudzhetirovanie / Horvart&Partners ; per. s nem. : 3-e izd. — M. : Al'pina Biznes Buks, 2008. — 269 s.*
4. *Frajberg F.* Finansovyj kontrolling. Koncepcija finansovoj stabil'nosti firmy / F. Frajberg // Finansovaja gazeta. — № 13.
5. *Gillenkirch R.* Finanzcontrolling. In: Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, hrsg. v. H. U. Küpper und A. Wagenhofer / R. Gillenkirch : Verlag-Schäffer-Poeschel Stuttgart, 4. Auflage. — Way of access : <http://de.wikipedia.org/wiki/Finanzcontrolling>.
6. *Malysheva L. A.* Kontrolling organizacionnyh izmenenij: kak ne utonut' v more populjarnyh koncepcij : ucheb. posob. / L. A. Malysheva. — 2010. — 386 s. — Rezhim dostupa : http://www.bs.ustu.ru/upload/files/our_research/Kontr_Org_Izm.PDF.
7. *Kontrolling : uchebnik / [Karminskij A. M. , Fal'ko S. G., Zhevaga A. A., Ivanova N. Ju.] ; pod. red. A. M. Karminskogo, S. G. Fal'ko. — M. : Finansy i statistika, 2006. — 336 s.*
8. *Tereshhenko O. O.* Finansova dijial'nist' sub'jektiv gospodarjuvannja : navch. posib. / O. O. Tereshhenko. — K. : KNEU, 2003. — 554 s.
9. *Shul'ga N. P.* Bankivs'kyj kontroling: teorija, metodologija, praktyka / N. P. Shul'ga. — K. : Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t, 2004. — 326 s.
10. *Verhogljadova N. I.* Kontroling v systemi upravlinnja pidpryjemstvom / N. I. Verhogljadova, V. P. Shylo, S. B. Il'ina // Derzhava ta regiony. Serija: Ekonomika i pidpryjemstvo. — 2008. — № 5. — S. 16—21.
11. *Martjusheva L. S.* Finansova dijial'nist' sub'jektiv pidpryjemnyctva : navch. posib. / L. S. Martjusheva, L. O. Merenkova. — Harkiv : Vyd. HNEU, 2008. — 216 s.
12. *Kazakova A. H.* Finansovyj kontrolling kak instument dostizhenija operativnyh i strategicheskikh celej stroitel'no-proizvodstvennyh struktur / A. H. Kazakova // Izvestija RGPU im. A. I. Gercena. — 2008. — № 85. — S. 332—335.
13. *Tatarchuk M. I.* Korporatyvni informacijni systemy / M. I. Tatarchuk. — K. : KNEU, 2005. — 291 s.
14. *Maslennikov O. Ju.* Shljahy vdoskonalennja vnutrishn'ogo finansovogo kontrolju na pidpryjemstvi / O. Ju. Maslennikov, O. Ja. Gons'or // Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy. — 2009. — Vyp. 19.4. — S. 187—190.
15. *Ivahnjuk S. V.* Finansovyj kontroling: metody ta informacijni tehnologii' / S. V. Ivahnjuk, O. V. Melyh. — K. : Znannja, 2009. — 319 s.
16. *Oficijnyj sajty encyklopedii' Vikipedija. — Rezhym dostupu : <http://uk.wikipedia.org/wiki>.*
17. *Mensch G.* Finanzcontrolling / G. Mensch. — Wien., 2001. — 405 c. — Way of access : <http://books.google.com.ua>.
18. *Pankov V. A.* Kontroling i bjudzhetuvannja finansovo-gospodars'koi' dijial'nosti pidpryjemstva : navch.-metod. posib. dlja samost. vyvch. dyscypliny dlja stud. ekon. spec. / V. A. Pankov, S. Ja. Jelec'kyh, N. M. Myhajlychenko. — Kramators'k : Donbas. derzh. mashynobud. akad., 2006. — 95 s. : il., tabl.
19. *Zdrak O. Ja.* Finansovyj kontroling jak element novoi' koncepcii' upravlinnja / O. Ja. Zdrak // Formuvannja rynkovykh vidnosyn v Ukraini. — 2007. — № 10. — S. 44—47.
20. *Barabash Ju. O.* Rol' systemy kontrolingu v upravlinni pidpryjemstvom / Ju. O. Barabash // Derzhava ta regiony. Serija: Ekonomika ta pidpryjemnyctvo. — 2006. — № 5. — S. 19—21.

21. *Il'ina S. B.* Kontroling procesiv gospodars'koi' dijal'nosti na pidpry-jemstvah harchovoi' promyslovosti : navch. posib. / S. B. Il'ina, T. S. Zhurba. — K. : "Vydavnychyj dim "Profesional", 2008. — 592 s.
22. *Kandyba K. O.* Finansovyj kontroling u systemi upravlinnja komercijnym bankom: zarubizhnyj dosvid / K. O. Kandyba // Nauchno-tehnicheskij sbornik № 89. — 2009. — S. 396—403.
23. *Dz'oba V. B.* Efektyvne upravlinnja finansamy za dopomogou vpro-vadzhennja systemy finansovogo kontrolingu / V. B. Dz'oba // Menedzhment ta pidpryjemnyctvo v Ukraini: etapy stanovlennja i problemy rozvytku. — 2007. — № 605. — S. 9—15.
24. *Partyn G. O.* Vydy ta misce finansovogo kontrolingu na pidpryjemstvi / G. O. Partyn, Ja. V. Majevs'ka // Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy. — 2009. — № 19.6. — S. 199—202.
25. *Mizerna G. P.* Finansovyj kontroling jak progresyvna forma vnutrish-n'ogo kontrolju na pidpryjemstvi sanatorno-kurortnogo typu / G. P. Mizerna // Visn. Hmel'nyc'kogo nac. un-tu. — 2005. — Vyp. 6. — T. 3. — S. 207—211.
26. *Kostroms'kyj M. V.* Finansovyj kontroling u realizacii' investycijnyh proektiv / M. V. Kostroms'kyj // Formuvannja rynkovoï ekonomiky : zb. nauk. pr. ; spec. vyp. prysvjach. Mizhnar. nauk.-prakt. konf. "Kontroling u biznesi: teorija i praktyka". — K. : KNEU, 2008. — 512 s.
27. *Eschenbach R.* Grundlagendes Controllings. Kapitel 9.2.1. In: Achleitner / R. Eschenbach // Thoma (Hrsg.), Handbuch Corporate Finance, Grundwerk, Konzepte, Strategien und Praxiswissen, 2. Auflage. — Köln : Deutscher Wirtschaftsdienst, 2001.
28. *Donath P.* Ausrichtung des Finanzcontrollings in Unternehmen zu einem Cash-Management. In / P. Donath // Betrieb und Wirtschaft, 3/2000. — S. 81—87.
29. *Diarov A. A.* Controlling. Uchebno-praktich. posob. / A. A. Diarov. — M., MGUTU, 2008. — 100 s.
30. *Reichmann T.* Controlling mit Kennzahlen // T. Reichmann / 2 Aufl. — Muenchen : Vahlen Verlag, 1990. — 384 s.