Кісик А.О.
студентка,
Науковий керівник: **Польова О.Л.**
доктор економічних наук,
Вінницький національний аграрний університет

РОЛЬ БАНКІВСЬКОГО КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

Банківський контролінг являє собою керівну концепцію ефективного управління банком та забезпечення його довгострокового функціонування. В основі концепції контролінгу лежить прагнення забезпечити успішний розвиток системи управління банківської установи шляхом: адаптації стратегічних цілей до постійних змін умов зовнішнього середовища; узгодження оперативних планів зі стратегічним планом розвитку банківської установи; координації та інтеграції оперативних планів; удосконалення організаційної структури з метою підвищення її гнучкості та здатності швидко реагувати на мінливі вимоги фінансового ринку. Орієнтація управлінського процесу на досягнення всіх цілей, що стоять перед банком, є основним завданням контролінгу.

Поняття «контролінг» походить від англійського «to control», яке в економічному розумінні означає управління, спостереження, контроль [1, с. 15]. Контроль як поняття, на відміну від контролінгу, трактується в контексті нагляду, спостереження з метою перевірки, ревізії. Я. В. Догадайло визначає контролінг як «функціонально – відокремлений напрямок економічної роботи, що пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної коментуючої функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень» [2, с. 8]. М. С. Пушкар зазначає, що «контролінг – це система перевірки того, наскільки успішно підприємство просувається до своєї мети» [3, с. 45].

Об'єктом контролінгу повинні бути система внутріорганізаційного менеджменту банківської установи, клієнтський, продуктовий та регіональний потенціал, економічний капітал, управління ризиками, фінансова результативність банку та його калькуляційних одиниць, інноваційний продукт банку [4, с. 221].

Спроби застосувати контролінг в управлінні банком були зроблені в 1980-і роки. У порівнянні із фірмами та підприємствами банківський контролінг має ряд специфічних рис. В першу чергу це пов'язано з тим, що для забезпечення надійності та стійкості банківської системи сформовано спеціальне законодавство. В результаті на діяльність банків накладається ряд обмежень. Крім того, деякі особливості притаманні структурі доходів та витрат банку, зокрема в структурі доходів

найбільшу вагу складають процентні доходи, а в структурі витрат висока частка постійних витрат через прагнення банків до універсалізації та розширенню банківських послуг. Специфічність банківського контролінгу також проявляється у наявності дуалізму банківських послуг у вигляді розмежування вартісного та фізичного аспектів цих послуг: вартісного – в результаті прийому, створення та передачі грошових коштів, що впливає на розмір вкладів та депозитів і є причиною виникнення вартісних витрат; фізичного – у вигляді результату праці людини, в тому числі з використанням обчислювальної техніки.

Стосовно до банків можна виділити три основні завдання контролінгу.

1. Побудова та підтримка інфраструктури, яка орієнтованав на управління банком шляхом управління прибутковістю. Контролінгу притаманна системоутворююча функція, оскільки організаційна структура банку, система планування та контролю повинні відповідати прийнятій концепції – орієнтація на прибутковість.

2. Реалізація специфічних банківських функцій контролінгу, щоб шляхом послідовного, поетапного виконання етапів аналізу, планування і контролю гарантувати замкнутість циклу контролінгу.

3. 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 менеджменту.

У функцію банківського контролінгу входить координування не тільки оперативних планів, але і стратегічних намірів. Звідси походить формальний поділ завдань контролінгу на стратегічні та оперативні. Стратегічний контролінг призначений для пошуку та виявлення справжніх і майбутніх джерел успіху банку. Оперативний контролінг націлений, в першу чергу, ризик в короткостроковій перспективі. Він значною мірою орієнтований на конкретні цифри і детальну інформацію. Контролінг в банку включає в себе вирішення завдань фінансового аналізу, контролю та оптимізації використання фінансових коштів і джерел, серед яких:

- фінансовий контролінг, в тому числі контроль нормативів та індексів, фінансових потоків, прибутковості, ринкових тенденцій та конкуренції;
- контроль виконання, включаючи контроль якості та рентабельності, надання послуг підрозділами і філіями;
- оперативне управління грошовими потоками та тимчасово вільними коштами;
- управління проектами, в тому числі інвестиційними;
- моніторинг, аналіз і прогноз зовнішнього середовища, включаючи моделювання впливу зміни зовнішньої кон’юнктури, динаміки ринкових

тенденцій, поведінки партнерів та конкурентів, розвитку нових продуктів, послуг, інструментів.

Впровадження системи контролінгу в організаційну структуру банку відбувається в три етапи: підготовчий (вивчення поточного стану банку, експрес-аналіз), етап впровадження, автоматизації. У свою чергу другий етап являє собою наступні чотири напрямки: зміни в системі управління, зміни в організаційній структурі, інформаційні потоки в системі банку, персонал і можливі проблеми. При впровадженні системи контролінгу, доцільно, на наш погляд, зробити деякі зміни в процесі управління банком [5, с. 118].

Задіяти консультаційну підтримку менеджменту й доручити фахівцям, які володіють придатними для використання інструментарієм. Одночасно ця функція виконується при автоматизованій обробці інформації, що означає поєднання контролінгу та інформаційного менеджменту [6, с. 110]. Однак якщо у невеликому банку всі ці питання вирішує керівник або група співробітників, то в великих банках для ефективної роботи та чіткого визначення відповідальності контролерів необхідно створити спеціальний структурний підрозділ – службу контролінгу. Оскільки основна функція контролінгу в банку – аналіз та управління витратами та прибутком, служба контролінгу повинна мати можливість отримувати всю необхідну їй інформацію і перетворювати її в рекомендації для прийняття управлінських рішень вищим керівництвом банку.

Таким чином, впровадження контролінгу в банках може стати важливим інструментом у організації гідної конкуренції закордонним банкам та є найбільш ефективним і перспективним напрямком розвитку банківської справи.

Список використаних джерел:

1. Задорожний З. В. Контролінг : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / З. В. Задорожний, І. Є. Давидович, А. В. Фаїзов; Терноп. нац. екон. ун-т. – Тернопіль : Економічна думка, 2010. – 224 с.

2. Догадайло Я. В. Контролінг : конспект лекцій / Я. В. Догадайло. – Х. : НАДУ, 2011 – 57 с.

3. Пушкар М. С. Контролінг / Тернопільська академія народного господарства. – Тернопіль, 2008. – 146 с.

4. Пугарська Н.Б. Ефективність системи контролінгу в управлінні банком / Н. Б. Пугарська // Економіка і регіон. – 2012. – С. 116-121.

5. Ковалев А. Архитектура банковского контроллинга [Електронний ресурс] / А. Ковалев. – Режим доступу: http://gaap.ru/articles/arkhitektura _bankovskogo_ kontrollinga.

6. Дякон П. Л. Проблеми побудови системи контролінгу в банківських установах України / П. Л. Дякон // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 8 (135). – С. 107-111.