

УДК 33(08)

Розкошна О.А.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Турченко Т.В.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Бондаренко А.Ф.,

к.т.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

ДВНЗ „Українська академія банківської

справи НБУ України”, м.Суми

ПІДСИСТЕМА КОНТРОЛІНГУ ЯК СКЛАДОВА ЗАГАЛЬНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ У БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

Постановка проблеми. В сучасних ринкових умовах функціонування банківських установ, які характеризуються високою невизначеністю і нестабільністю зовнішнього середовища, ефективність управління можлива лише за умови виконання значного спектру обсягів планової і контролюючої роботи. Посилення конкурентних відносин на світових і вітчизняних фінансових ринках, стрімкий розвиток інноваційних технологій, зростання диверсифікованості бізнесу, складність бізнес-процесів та інші фактори обумовлюють застосування новітніх підходів щодо формування загальної системи менеджменту банківських установ, яка має включати контролінгову підсистему, або хоча б уособлювати в собі окремі її елементи.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вивчення питань щодо формування контролінгу в сучасних підприємствах та організаціях знайшло відображення в працях як зарубіжних так і вітчизняних вчених, зокрема: Д. Хана, Х. Фольмуга, А. Дайлс, Е. Майєра, Р. Манна, К. Хомбурга, Г. Піча, Е. Шерма, С. Данілочкіної, О. Карминського, М. Оленєва, О. Примака, С. Фалько,

Ф. Пісчанова, Д. Попова, Е. Уткіна, І. Маринюка, М. Пушкарьова, Л. Кіндрацького, С. Петренка, Л. Сухаревої та інших.

Проте поширення контролінгу в діяльності банківських організацій є недостатнім за відсутності розробленої, належним чином, методологічної бази. А тому існує потреба у проведенні системних досліджень стосовно можливостей запровадження контролінгу у фінансово-банківській системі, що і підкреслює актуальність представленого у даній статті дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є з'ясування актуальності та особливостей запровадження банківськими установами підсистеми контролінгу як складової загальної системи менеджменту та визначення деяких методологічних засад щодо її формування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підсистема контролінгу має передбачати здійснення упередженого контролю на основі спостереження за змінами. В основі контролінгу повинен бути контроль, який своєчасно виявлятиме негативні моменти у здійсненні бізнес-процесів, сприятиме оперативному визначенню корегуючих дій (навіть щодо раніше визначеної мети, якщо в результаті оцінки результатів контролю, остання виявилася нереальною) з урахуванням впливу факторів як внутрішнього так і зовнішнього середовища.

Нагальна необхідність впровадження контролінгових підсистем у вітчизняних банках зумовлена низкою об'єктивних причин:

1. Суттєві прорахунки у розробці стратегії діяльності більшості комерційних банків, особливо у сфері побудови організаційних структур. Наслідками чого стали: значні перевантаженнями роботою окремих підрозділів, відсутність у співробітників чіткої уяви про формування організаційної структури, неоптимальний розподіл функціональних обов'язків та відповідальностей і т.ін.;

2. Обмеженість асортименту та відсутність стандартів якості і уявлень про собівартість та прибутковість окремих банківських послуг;

3. Значний ступінь нестабільності зовнішнього середовища та несвоєчасне реагування на його зміни;

4. Недостатня кваліфікація персоналу та відсутність усталених корпоративних цінностей;

5. Слабке інформаційне забезпечення та відсутність ефективних інформаційних систем підтримки прийняття управлінських рішень [1,8].

Запровадження підсистеми контролінгу доцільно в тих випадках, коли виконання функцій управління організацією делеговано всім відділам і службам. За таких умов контролінг допоможе останнім у досягненні максимально можливого загального позитивного результату діяльності. В даному позитивному сенсі контролінг, як наука про успішне управління організацією, є інструментарієм ринкової економіки, що значно послаблює роль централізованого адміністрування. Обов'язкове дотримання принципу децентралізації управління щодо діяльності підрозділів у регіонах шляхом запровадження ефективної підсистеми контролінгу, сприяло забезпеченню провідних позицій на всіх сегментах українського банківського ринку таким банківським установам, як: АТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «Альфа-Банк», АКБ "Укрсоцбанк" та іншим [2,3,4].

У вітчизняних банківських установах контролінг в більшості випадків інтегрований у систему кредитного ризик-менеджменту [7]. Поряд з завданнями традиційного контролю: здійснення аудиту, корегування кредитних ризиків, обстеження характеристик відкритих ризикових кредитних позицій, підготовка та інтерпретація звітів про фактичне виконання планових показників для керівництва та власників банку, підготовка звітів для зовнішніх користувачів (контролюючих органів, клієнтів, мас-медіа та ін.) контролінгу належать і ті, що потребують особливо творчого підходу, відчуття, інтуїції, обумовлених досвідом роботи, рівнем професіоналізму, а саме: систематичний управлінський облік, відстеження послідовності виконання поставлених завдань із одночасною корекцією роботи, що здійснюється на основі

дотримання встановлених стандартів і нормативів, проведення ринкових і макроекономічних досліджень тощо. До того ж контролінг сприяє оперативності прийняття управлінських рішень, забезпеченню адаптації сучасних банківських технологій, нових фінансових інструментів і інноваційних банківських продуктів до інформаційних потреб посадових осіб, що приймають рішення. На відміну від звичайного контролю, контролінг у банківських установах має охоплювати ще й стратегічне планування діяльності банку (визначення цілей, обґрунтування напрямків розвитку); застосування портфельного підходу щодо оцінки поточного стану відкритих ризикових кредитних позицій (аналіз ситуації); здійснення реінжинірингу банківських бізнес-процесів; удосконалення системи звітності та обліку витрат; корегування управлінського впливу у напрямку зниження ризиків діяльності і т.ін.

До основних інструментів реалізації контролінгу можуть бути віднесені: методологія стратегічного планування та аудиту; GAP- аналіз - аналіз відхилень (розривів); CVP- аналіз - аналіз співвідношення «витрати - обсяги - прибуток»; методи фінансового аналізу (розрахунок основних показників діяльності банку: прибутковості, ліквідності, чутливості тощо); статистичні та динамічні методи інвестиційних розрахунків та визначення точки беззбитковості; імітаційне моделювання (особливо ефективно за наявності кількох варіантів розвитку подій на ринку або кількох рівнозначних проектів); портфоліо-аналіз, метод стратегічного балансу та інші.

Сутність відносно нової концепції системного управління контролінгу полягає у прагненні забезпечити успішне функціонування організаційної системи - банку в довгостроковій перспективі шляхом:

- адаптації стратегічних і оперативних (тактичних) цілей до мінливих умов зовнішнього середовища;
- узгодження оперативних планів зі стратегічним планом розвитку банківської установи;

- координації та інтеграції оперативних планів в розрізі різних бізнес-процесів (обслуговування фізичних та юридичних осіб; робота на фінансових і міжбанківських ринках, інформаційне забезпечення і зв'язок тощо);
- створення системи розробки управлінських рішень і забезпечення менеджерів інформацією для різних рівнів управління в оптимальні проміжки часу;
- створення системи контролю над виконанням планів, корегування їх змісту та термінів реалізації;
- адаптації організаційної структури управління банком з метою підвищення її гнучкості і здатності швидко реагувати на мінливість зовнішнього бізнес-середовища.

Слід зауважити, що саме контролінг забезпечує методичну та інструментальну базу для реалізації основних функцій менеджменту: планування, контролю, обліку та аналізу, а також оцінки виробничих ситуацій в процесі прийняття управлінських рішень. У підтвердження вище зазначеного, основним постулатом концепції контролінгу відомого німецького економіста Д.Хана, є представлення сутності вище вказаного поняття із залученням, в першу чергу, процесів планування і контролю[5].

На початку 70-х років у структурі управління банків у розвинених країнах для цієї мети стали створюватися спеціальні управлінські структури, що одержали назву - служби контролінгу. У великих та середніх українських банках також доцільно створювати спеціалізовані служби контролінгу. В невеличких за розміром фінансових установах основні функції з контролінгу має виконувати керівник організації, або його заступник. Проте процес виконання більшості завдань в даному випадку інтегрується і спрощується, що, не можливо за умови функціонування спеціалізованого відділу або служби.

Зазначимо, що система контролінгу на підприємстві може успішно

функціонувати лише у тому випадку, коли вона буде організовано виділена в окрему службу управління [6].

Як важливий елемент загальної системи менеджменту банку - служба контролінгу значною мірою допомагатиме керівництву в процесі визначення і реалізації стратегічних і оперативних цілей розвитку, що передбачає вирішення відповідного кола завдань. Для того, щоб банк планомірно рухався до своєї мети незважаючи на постійні перешкоди у ринковому середовищі, визначені оперативні та стратегічні завдання служби контролінгу, які представлені у таблиці 1.

Таблиця 1

Оперативні та стратегічні завдання служби контролінгу у банку

Оперативні завдання	Стратегічні завдання
<ul style="list-style-type: none">- сприяння організації єдиної системи планування у банку, що ґрунтується на координуванні всіх сфер його діяльності;- визначення відповідності оперативних планів стратегічним;- забезпечення оперативного порівняння планових і фактичних показників, тобто співвідношення досягнутих показників із запланованими, вплив відхилень від плану на можливість досягнення поставлених цілей;- за умови наявності відхилень від плану визначення активізуючих заходів, що сприятимуть своєчасному і повною мірою досягненню найважливіших запланованих банком показників діяльності;- інформування керівництва та співробітників банку про хід виконання планів та отримані результати.	<ul style="list-style-type: none">- забезпечення здійснення стратегічного планування у банку;- аналіз слабких та сильних сторін розвитку банку;- уточнення у зв'язку зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі стратегічних цілей банку щодо можливостей забезпечення умов їх реалізації;- систематичне порівняння стратегічних і оперативних планових показників;- своєчасна підготовка та здійснення корегуючих дій у випадку відхилень від встановленої мети розвитку банківської установи.

Спеціалісти служби контролінгу повинні сигналізувати відділам банку певної спеціалізації про відхилення, що спостерігаються в інших підрозділах, щоб поліпшити їх взаємодію, забезпечити інформаційну прозорість, своєчасно підказати необхідні дії стосовно корегування планових показників як адекватну реакцію на зміни, що відбулися у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Контролінг передбачає постійну наявність необхідних інформаційних ресурсів, що мають надходити як із внутрішніх так і з зовнішніх джерел. Контролери мають надавати керівництву банку всіх рівнів необхідну інформацію, яка буде використовуватися в процесі планування, контролю та прийняття рішень. До того ж інформація має бути точною, своєчасною, підготовленою в найбільш доступному для використання вигляді.

Висновки з даного дослідження. Таким чином, в жорстких конкурентних умовах запровадження контролінгу в банківській системі значною мірою сприятиме покращенню процесу управління в банках, що забезпечуватиме оперативність прийняття управлінських рішень у напрямку оптимізації результатів їх діяльності .

Література

1. Банківський контролінг. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.info-library.com.ua/books-text-1997.html>
2. Про компанію - АТ «Райффайзен Банк Аваль». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rayffayzen-bank-aval.bg.ua/>
3. Інформація про організаційну структуру емітента. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tables.finance.ua/ua/emitents/show/~00039019/2003/4>
4. Головний економіст департаменту фінансового контролінгу(вакансії). [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://hh.ua/vacancy/2723783>
5. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга [Текст]: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. А.А.Гурчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. - М.: Финансы и статистика, 1997. - 800 с.
6. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту [Текст]: Монографія // М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар; Тернопільська академія народного господарства. Вид-во: Тернопіль: Карт-Бланш, 2004. –370 с. - С. 334.

7. Банківський ризик-менеджмент у ракурсі фінансової кризи. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ufin.com.ua/analit_mat/sdu/055.htm

8. Воляник Г.М. Контролінг у системі управління підприємством [Текст]/ Г.М. Воляник, Н.С. Марушко //Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.4 – С. 151-155.