

*Н.П. Шульга, д-р екон. наук, проф.,  
Київський національний торговельно-економічний університет*

## **КОНЦЕПЦІЯ КОНТРОЛІНГУ В БАНКУ**

Існуючі тлумачення контролінгу представляють його в одній площині, що спрощує сутнісне його розуміння. Це обумовило потребу у виокремленні філософської, формальної та змістовної складових контролінгу.

З позиції філософської доктрини контролінг асоціюється із сучасною концепцією управління, орієнтованого на клієнто-процесно-вартісне спрямування.

На нашу думку, контролінг виник у результаті виокремлення підсистеми менеджменту – його сервісно-економічної підтримки, під якою слід мати на увазі інформаційне, консультаційне, методичне, комунікаційне, координаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в економічній сфері з урахуванням нових досягнень науки та передової практики. У цьому контексті доцільно розглядати контролінг з позиції формальної складової.

З огляду змістовної складової контролінгу запропоновано його теоретичну конструкцію. На нашу думку, контролінг доречно представити в трьохвекторній площині: з позицій процесного, композиційного та портфельного підходів.

З огляду першого вектора контролінг здійснює забезпечення певних процесів (етапів) – аналізу, планування та контролю (процесний підхід). У даному випадку контролінг розглядається як процес.

З точки зору композиційного підходу (другий вектор) контролінг сервісно забезпечує, на нашу думку, чотири складові менеджменту (портфолію, управління ризиками, плановим балансом та бюджетом).

Потреба у виокремленні управління ризиками як самостійної підсистеми менеджменту в банку, що сервісно забезпечує контролінг, обумовлена підвищенням турбулентності навколишнього середовища, внаслідок чого зростають частота та масштаби втрат через настання ризиків. Ризик-менеджмент охоплює усі сфери банківської діяльності й активно сприяє не тільки забезпеченню фінансової стійкості та надійності банку, але й зростанню його доданої вартості. Доречно зауважити, що управління ризиками є сферою діяльності як контролера, так і ризик-менеджера.

Портфоліо-менеджмент спрямований на визначення потенціалу зростання банку з урахуванням зміни у перспективі зовнішнього та

внутрішнього середовищ, а також на забезпечення його стійкої конкурентної позиції завдяки розробці та реалізації ефективної маркетингової стратегії.

Управління плановим балансом забезпечує оптимальну структуру балансу з позиції підтримки рівноваги між ризикованістю та прибутковістю банку.

Управління бюджетом банку – це управління його доходами, витратами, а відповідно фінансовим результатом. Останнім часом зарубіжні банки в процесі бюджетного менеджменту акцентують увагу лише на управлінні витратами, що є цілком виправданим.

Третій вектор контролінгу може бути представлений як сервісне супроводження комплексного управління стратегічним та оперативними портфелями банку (портфельний підхід).

Вищевикладені теоретичні положення дозволили сформулювати визначення інтегрованої системи контролінгу як сервісної підтримки трьох площин управління банком – композиційної, портфельної та процесної, які мають між собою прямі й зворотні зв'язки, а також внутрішньоелементну структуру, побудовану на системній основі.