

КОНТРОЛІНГ У БАНКАХ

У тезах висвітлені питання щодо актуальності запровадження банківськими установами підсистеми контролінгу як складової загальної системи менеджменту. Представлені деякі методологічні засади поширення контролінгу в діяльності банківських організацій.

У 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. Однією з основних причин виникнення і впровадження концепції контролінгу стала необхідність у системній інтеграції різних аспектів управління бізнес-процесами в організаційній системі, тобто на підприємстві, у торговельній фірмі, банку, органах державного управління і т.ін.[1]. Посилення конкурентних відносин на світових і вітчизняних фінансових ринках, стрімкий розвиток і зміна технологій, зростання диверсифікованості бізнесу, складність бізнес-проектів 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.

Підсистема контролінгу передбачає здійснення упередженого контролю на основі спостереження за змінами. В основі контролінгу повинен бути контроль, який своєчасно виявляє негативні моменти у здійсненні бізнес-процесів, сприяє 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.

Нажаль поширення контролінгу в діяльності банківських організацій стримується відсутністю розробленої належним чином методологічної бази. У вітчизняній науковій літературі недостатньо висвітлені системні дослідження щодо контролінгу фінансово-банківської системи. Відповідно, не напрацьована і практична модель побудови організаційних процесів стосовно впровадження в повній мірі контролінгу в діяльності банків.

Запровадження підсистеми контролінгу доцільно в тих випадках, коли функції управління організацією делеговані 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. 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 вітчизняних банківських установах контролінг в більшості випадків інтегрований у систему кредитного ризик-менеджменту. 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 – це і 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, забезпечення адаптації банківських інновацій, 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.

Основними інструментами реалізації контролінгу можуть бути такі: 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 проєктів); 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.

Основним постулатом концепції контролінгу відомого німецького економіста Д.Хана, є представлення сутності вище вказаного поняття із залученням, в першу чергу, процесів планування і контролю[2].

У великих банківських організаціях доцільно створювати спеціалізовану службу з 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.

Слід зазначити, що система контролінгу на підприємстві може успішно функціонувати лише у тому випадку, коли вона буде організовано виділена в окрему службу управління [3].

Основними функціями служби контролінгу є: інформаційна; координаційна; обліково-аналітична; контролююча; консультаційно-методична[4].

Таким чином, в жорстких конкурентних умовах запровадження контролінгу у банківській системі в значній мірі сприятиме покращенню процесу управління у банках, що забезпечуватиме оперативність прийняття управлінських рішень у напрямку оптимізації результатів їх діяльності.

Література:

1. Контроллинг [Текст]: учебник / под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. М.: Финансы и статистика, 2006.

2. 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.

3. 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.

4. Банківський контролінг. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://books.br.com.ua/30385>

Розкошна, О.А. Контролінг у банках [Текст] / О.А. Розкошна // Стан, проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу і контролю у контексті сучасних концепцій управління : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (28-29 квітня). – Львів: Львівська комерційна академія; Малипольська вища економічна школа, 2011. – С. 393-396.