

**Кравченко О.В., к.е.н., доцент**

**Державний вищий навчальний заклад «УАБС НБУ»**

## **ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ В БАНКУ**

**Актуальність.** Банківська сфера України характеризується вищим рівнем ризику порівняно з іншими видами діяльності. За даними НБУ в Україні за станом на 01.02.11 р. кількість зареєстрованих банків - 196, ліцензію на здійснення банківських операцій мали 176 банків. У стадії ліквідації перебуває 18 банків [5]. Власний капітал за I квартал 2011 року зріс на 3,0% і склав 141,9 млрд. грн., або 14,2% пасивів банків. Сплачений зареєстрований статутний капітал збільшився на 0,8% до 147,1 млрд. грн. Зобов'язання банків зросли на 6,5% до 856,5 млрд. грн. Активи системи банків зросли на 6,0% і становили 998,4 млрд. грн. Доходи банків порівняно з I кварталом 2010 року зросли на 5,5% і склали 34,4 млрд. грн. Витрати банків скоротились на 6,6% і склали 34,6 млрд. грн. Фінансовий результат діяльності по системі банків від'ємний (- 210,8 млн. грн.) (за I квартал 2010 року - збиток 4,4 млрд. грн.) [6].

Динамічні зміни в навколишньому середовищі, глобалізація ринків і поступове підвищення конкурентного тиску вимагають застосування найсучаснішого інструментарію - контролінгу як системи управління досягнення цілей, виявлення існуючих резервів результативності. Тому дослідження питання контролінгу для розвитку банківської системи набуває особливого значення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Великий внесок у розвиток теоретичних і практичних питань контролінгу належить таким вченим-економістам, серед яких А. Дайле, Е. Майер, Н.Г. Данілочкіна, М. С. Пушкар, Л.М. Кіндрацька, Н.П. Шульга, М.Г. Чумаченко та ін.

Незважаючи на те, що багато теоретиків вивчали й вивчають проблему контролінгу, вона й досі залишається актуальною через невирішеність важливих наукових питань, зокрема відносно формування системи адаптивного

контролінгу в управлінні банками.

**Мета дослідження.** Теоретичне обґрунтування та розробка пропозицій щодо формування адаптивної системи контролінгу для підвищення результативності управління банками.

**Основні результати дослідження.** Наукові та практичні підходи до контролінгу останнім часом зазнали стрімкого розвитку від ідентифікації його як підсистеми фінансового й управлінського обліку до концептуалізації як самостійної системи, орієнтованої на стратегічний та інноваційний розвиток організації.

Однак, такі підходи, що сформувалися під впливом зарубіжної практики, виявились неадекватними системам управління в банках та вимагають створення на їх основі адаптованих механізмів.

В даний час домінує побудова замкнених сталих систем управління економічними системами, що не дозволяє керівнику попереджати непередбачені зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, тобто швидкість реакції системи управління недостатня для ефективної діяльності в ринково-орієнтованій економіці.

В цілому під адаптивністю розуміється здатність певної системи отримувати нову інформацію для наближення своєї поведінки і структури до оптимальних [7].

Так системи адаптивні, якщо при зміні в їх оточенні або внутрішньому стані, які знижують їх ефективність у виконанні своїх функцій, вони реагують або відповідають, змінюючи свій власний стан або стан навколишнього середовища так, щоб їх ефективність збільшилася [1].

Адаптація розглядається як процес цілеспрямованого пристосування систем до всього різноманіття умов їх функціонування, як зовнішніх, так і внутрішніх по відношенню до системи, а здатність до адаптації - адаптивність - є загальним і необхідним властивістю цілеспрямованих систем [4].

Ступінь невизначеності зовнішнього середовища є функцією кількості інформації, якою володіє банк з приводу конкретного фактора, а також

функцією впевненості в цій інформації. Динамічність його середовища визначається швидкістю, з якою відбуваються зміни в оточенні. Нестабільність середовища характеризується низькою передбачуваністю поведінки її елементів. Адаптивна система дозволяє вчасно пристосовуватися до змін внутрішніх і зовнішніх умов.

Сьогодні здатність до адаптації стає особливо важливою, так як у діяльності банківських установ особливого значення набувають фактори, що дають очевидні переваги при раптових змінах у зовнішньому середовищі. Разом з тим, адаптація має на увазі не тільки і не стільки пристосування до змін, що відбулись, а так само і передбачення можливих подій, що дає банку можливість заздалегідь підготуватися і адекватно зреагувати на ці події.

Враховуючи поточну ситуацію в банківському секторі України, банкам необхідно знаходити нові можливості для найбільш повного використання наявного в них потенціалу, а також постійно його нарощувати. Тут вже недостатньо простого регулювання, адміністрування та виконання директив з боку системи управління. Потрібні більш досконалі методи і підходи до управління банком як економічною системою. Необхідно практично всі аспекти їх діяльності орієнтувати на постійне вивчення і позитивну взаємодію з середовищем функціонування, особливо це стосується системи управління. Адаптаційний контролінг дозволить всебічно вирішити ці питання.

Контролінг забезпечує методичну та інструментальну базу для підтримки планування, контролю, обліку та аналізу, а також оцінки ситуації для прийняття управлінських рішень. Він дозволяє зорієнтувати процес управління банком на досягнення визначених цілей: оптимізацію фінансового результату шляхом максимального збільшення прибутку; забезпечення достатності капіталу за умови дотримання встановлених НБУ показників ліквідності [3].

Адаптивна система контролінгу при забезпеченні антикризових стратегій фокусує цільову спрямованість через орієнтування діяльності на потенціал успіху організації.

На рисунку представлено основні етапи здійснення адаптивного

контролінгу в банках.



Рисунок – Етапи проведення адаптивного контролінгу в банку

Планомірна реалізація визначених етапів дозволить сформувати адаптивну систему контролінгу.

Головна мета адаптивної системи контролінгу повинна впливати з обраної стратегії розвитку, яка диктується ситуаціями на зовнішньому ринку. Вона має носити випереджаючий характер, що дозволить сформувати систему контролінгу на засадах синергетичного ефекту, спрямовуючи взаємодію всіх її функціональних частин та узгоджуючи поставлені цілі. При цьому повинні враховуватись нові вимоги щодо цільової спрямованості критеріїв та показників діагностики й оцінки моніторингової діяльності, напрямів та об'єктів контролінгу.

Зміст контролінгу полягає в систематичному спостереженні та регулюванні процесу управління за допомогою аналізу, планування, контролю та формування рекомендацій з підвищення ефективності управління.

Спрямовуючи діяльність усієї системи управління на досягнення поставлених цілей, контролінг є інтегрованою частиною системи управління.

Враховуючи змістовний аспект контролінгу, складовими цієї системи будуть: мета, об'єкт, предмет, функції, принципи, механізми управління, що діють всередині системи, моделі, інструменти, напрями, види, методичне та ресурсне забезпечення.

Формування адаптивної системи повинно базуватися з урахуванням таких принципів:

1. Направленість системи контролінгу на реалізацію розробленої стратегії. Для того щоб бути ефективним контролінг повинен носити стратегічний характер, відображаючи основні пріоритети розвитку діяльності банку.

2. Багатофункціональність контролінгу. Він повинен забезпечувати контроль пріоритетних показників розвитку діяльності не тільки в цілому по банку, а й в розрізі окремих його центрів відповідальності, передбачувати можливість порівняння контролюючих показників з нормативними,

еталонними; забезпечувати взаємозв'язок контролюючих показників з іншими важливими показниками діяльності банку.

3. Орієнтованість контролінгу на кількісні стандарти. Ефективність контрольних дій значно зростає, якщо контролюючі стандарти діяльності підтверджені конкретними кількісними показниками. Проте неможна ігнорувати й якісні аспекти.

4. Відповідність методів контролінгу специфіці методів аналізу та планування. В процесі організації внутрішнього контролю необхідно орієнтуватися на весь спектр систем і методів планування (при підготовці стандартів контролю) і аналізу (при підготовці показників, що відображають фактично досягнуті результати, і виявлення причин їх відхилення від стандартів).

5. Своєчасність операцій контролінгу. Ця своєчасність проявляється не у високій швидкості чи частоті здійснення контрольних функцій, а в адекватності періодів контрольних дій періоду здійснення окремих операцій, пов'язаних з формуванням результатів діяльності. Основна умова своєчасності контролінгу проявляється в наступному: він повинен носити характер попередження кризового розвитку, дозволяти виправляти наявні відхилення, перш ніж вони набудуть серйозного характеру.

6. Гнучкість побудови контролінгу. Внутрішній контроль повинен будуватися з урахуванням можливості пристосування до нових інструментів, нових норм і видів здійснення діяльності, до нових технологій і методів здійснення певних операцій в банках.

7. Простота побудови контролінгу. Простіші форми і методи побудови, потребують менше зусиль контролюючих осіб і, як правило, більш економічні. Надмірна складність побудови може бути не зрозуміла або не підтримана його, а також потребувати значного збільшення потоку інформації для його здійснення.

8. Економічність контролінгу. Витрати для здійснення контролінгу повинні бути мінімізовані з позицій їх адекватності ефекту цього контролю. Це

означає, що сума витрат для організації контролінгу не повинна перевищувати розміри цього ефекту (зниження витрат, збільшення прибутків), який досягається в процесі його здійснення [2].

Слід також додати до перелічених принципів системи контролінгу в банку принципи, що служать передумовами для прояву системами управління адаптивних властивостей:

1. Принцип необхідної різноманітності, за яким різноманітність управляючої системи повинна бути не менше різноманітності об'єкта управління. Однак розмаїтість об'єктів у цьому випадку повинна бути невеликою, у протилежному випадку система не зможе керувати цим об'єктом. У процесі адаптації можуть змінюватися кількісні характеристики системи управління (параметрична адаптація) або її структура (структурна адаптація). Чим більше різноманітність об'єкта, тим більш істотні зміни повинні відбуватися в структурі системи управління.

2. Принцип дуального управління полягає в тому, що керуючі впливи носять двоїтий характер: з одного боку, вони використовуються для безпосереднього управління об'єктом, з іншого боку, вони служать засобом активного вивчення об'єкта управління з метою використання цих знань при виробленні керуючих впливів у майбутньому. Таким чином, в адаптивних системах правило визначення керуючих впливів автоматично змінюється в процесі їхнього функціонування.

3. Принцип зворотного зв'язку передбачає, що за каналами зворотного зв'язку здійснюється вимір (облік) вихідних характеристик об'єкта і виробляються реакції залежно від керуючих впливів [7].

В цілому, узгодженість наведених нами принципів є основою при формуванні адаптивної системи контролінгу і комплексної стратегії розвитку банку.

На нашу думку, саме розглянутий підхід у методологічному аспекті дозволяє розглянути контролінг як системну цілісність, що має властивість до адаптації, і, водночас, структурно підійти до її формування. Водночас за

допомогою такої системи є можливість координації та адаптації головної вартісної мети функціонування банку - оптимізації фінансового результату через максимізацію прибутку і цінності капіталу за гарантованої ліквідності - з досягненням соціальних і ринкових цілей та необхідними для цього заходами і ресурсами.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Для підтримки гармонійного розвитку банку, стабільного, довготривалого та успішного його функціонування на ринку необхідна суттєва трансформація всіх підсистем, у тому числі й системи контролінгу. Формування адекватної стратегії розвитку банку адаптивної системи контролінгу має базуватись на наявності альтернативних стратегій, орієнтації на потенціал успіху та обґрунтування стратегічних факторів успіху, з відповідним організаційним та інформаційно-методичним забезпеченням.

#### **Список використаних джерел**

1. Акофф Р., Эмели Ф. О целеустремленных системах. [Текст] : М.: Советское радио, 1974. — 272 с.
2. Давидович, І. Є. Контролінг [Текст] : навч. посіб. / І. Є. Давидович ; Міністерство освіти і науки України, Терноп. нац. екон. ун-т. - К. : Центр учбової літератури, 2008. - 550 с.
3. Кіндрацька, Л. М. Фінансовий та управлінський облік у банках [Текст] : підручник / Л. М. Кіндрацька ; Мін-во освіти і науки України, ДВНЗ "КНЕУ ім. Вадима Гетьмана". - К. : КНЕУ, 2008. - 816 с.
4. Логистика [Текст] : конспект лекцій / В. А. Козловский, В. В. Кобзев, Н. Т. Савруков ; Санкт-Петербургский гос. техн. ун-т , Чебоксарский ин-т экономики и менеджмента. - СПб. : Политехника, 1998. -264с.
5. Основні показники діяльності банків України [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://www.bank.gov.ua/Bank\\_supervision/dynamics.htm](http://www.bank.gov.ua/Bank_supervision/dynamics.htm)
6. Попередні підсумки діяльності банків [Електронний ресурс] — Режим доступу : [http://www.bank.gov.ua/Publication/bank\\_sup.htm](http://www.bank.gov.ua/Publication/bank_sup.htm).
7. Тюкин И. Ю., Терехов В. А. Адаптация в нелинейных динамических



системах [Текст] : М.: ЛКИ, 2008. - 384 с.

Кравченко, О.В. Формування адаптивної системи контролінгу в банку [Текст] / О.В. Кравченко // Аспекти соціально-економічного розвитку транзитивної системи економіки: колективна монографія / за ред. О.О. Непочатенко. – Умань: Соцінський, 2011 . – Ч.1. - С. 227-233.