

**В. В. Коваленко, О. С. Сергеева**

**ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ТА СПЕЦИФІКА  
ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ В УПРАВЛІННІ ГРОШОВИМИ  
ПОТОКАМИ БАНКІВ**

*Стаття присвячена дослідженню науково-методичних підходів і розробленню практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління грошовими потоками банків з використанням фінансового контролінгу. Узагальнення результатів наукових досліджень дало змогу визначити, що фінансовий контролінг грошових потоків інтегрує їх планування, контроль та аналітичне забезпечення і являє собою дієвий інструмент балансування критеріїв ефективності, ліквідності та ризиків, пов'язаних з генеруванням. Проаналізовано основні індикатори, які впливають на ефективність управління грошовими потоками банків. У зв'язку із цим зроблено висновок про те, що фінансовий контролінг грошових потоків банку доцільно розглядати за системно-процесним підходом як сукупність організаційно-структурної (об'єкта та суб'єкта фінансового контролінгу) і функціональної (технологія та методи фінансового контролінгу) підсистем. Поєднання таких підсистем на основі системно-процесного підходу забезпечує реалізацію функцій планування, методичної, обліково-аналітичної, консультативної, стимулюючої і антикризової функцій, що сприятиме підтримці ліквідності та ефективної діяльності банку на цільовому рівні. Обґрунтовано, що досягнення цілей і виконання завдань та функцій фінансового контролінгу відбувається із застосуванням відповідних методів та інструментарію, котрі класифіковано за сферою застосування (інформація, планування, аналіз, облік, контроль та моніторинг) і горизонтом управління (стратегічний, тактичний та оперативний). З метою забезпечення фінансового контролінгу грошових потоків банків на кожному рівні їх управління сформовано систему контрольних/індикативних показників, відповідність яких встановленим значенням відстежується як на етапі розроблення стратегічних, тактичних і оперативних планів, так і на етапі діяльності банку за технологією.*

**Ключові слова:** фінансовий контролінг, банки, грошові потоки, ризики, ефективність, системно-процесний підхід до управління.

**Рис. 5. Табл. 2. Літ. 13.**

**В. В. Коваленко, О. С. Сергеева**

**ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ И СПЕЦИФИКА  
ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ДЕНЕЖНЫМИ  
ПОТОКАМИ БАНКОВ**

*Статья посвящена исследованию научно-методических подходов и разработке практических рекомендаций относительно повышения эффективности управления денежными потоками банков с использованием финансового контроллинга. Обобщение результатов научных исследований позволило определить, что финансовый контроллинг денежных потоков интегрирует их планирование, контроль и аналитическое обеспечение и является действенным инструментом балансирования критериев эффективности, ликвидности и рисков, связанных с генерированием. Проанализированы основные индикаторы, влияющие на эффективность управления денежными потоками банков. В связи с этим сделан вывод о том, что финансовый контроллинг денежных потоков банка целесообразно рассматривать согласно системно-процессному подходу как совокупность организационно-структурной (объекта и субъекта финансового контроллинга) и функциональной (технология и методы финансового контроллинга) подсистем. Сочетание таких подсистем на основе системно-процессного подхода обе-*

© Коваленко В. В., Сергеева О. С., 2015

спечиває реалізацію функції планування, методическої, учетно-аналитическої, консультативної, стимулюючої і антикризисної функцій, що спосібствует поддержке ликвидности и эффективной деятельности банка на целевом уровне. Обосновано, что достижение целей и выполнение задач и функций финансового контроллинга происходит с применением соответствующих методов и инструментария, которые классифицированы по области применения (информация, планирование, анализ, учет, контроль и мониторинг) и горизонту управления (стратегический, тактический и оперативный). С целью обеспечения финансового контроллинга денежных потоков банков на каждом уровне их управления предложена система контрольных/индикативных показателей, соответствие которых установленным значениям отслеживается как на этапе разработки стратегических, тактических и оперативных планов, так и на этапе деятельности банка по технологическому циклу.

**Ключевые слова:** финансовый контроллинг, банки, денежные потоки, риски, эффективность, системно-процессный подход к управлению.

**Viktoriiia Kovalenko, Olena Serhieieva**

### FINANCIAL CONTROLLING AND PECULIARITIES OF ITS APPLICATION IN

*The article is dedicated to improvement of scientific and methodical approaches and development of applied recommendations regarding enhancement of effectiveness of bank cash flow management on the basis of financial controlling. Having generalized scientific results, the author determines that the financial controlling of cash flows encompasses their planning, control, and analytical support and is referred to as an effective instrument of balancing criteria of efficiency, liquidity, and risks related to generation of cash flows. The article contains analysis of the main indicators influencing effectiveness of bank cash flow management. The author has concluded that from the standpoint of the system and process approach the financial controlling of bank cash flows should be considered as a set of organizational and structure (an object and an actor of the financial controlling) and functional (technology and methods of the financial controlling) sub-systems, which are associated on the basis of the process approach, that provide realization of planning, methodical, accounting and analytical, consulting, stimulating, and anti-crisis functions. These options of the financial controlling will conduce to support of liquidity and efficiency of a bank activity in a target market. The author has substantiated that achievement of goals, tasks and execution of the financial controlling functions is provided due to usage of appropriate methods and instruments, which are classified by area of application (information, planning, analysis, accounting, control, and monitoring) and by scale of management (strategic, tactic, and operative ones). In order to provide the financial controlling of bank cash flows at each level of management the author has formed a system of control (indicative) indices. Their conformity with the determined meanings is observed at the stage of development of strategic, tactic, and operative plans as well as at the stage of a bank activity according to technology.*

**Keywords:** financial controlling, banks, cash flows, risks, efficiency, system and process approach to management.

**JEL classification:** G21, G32, M40, M41.

Ефективне управління грошовими потоками передбачає єдину методологічну базу управління ризиками, котрі генеруються ними, безпосередньо інтегровану в систему управління цими грошовими потоками. Вітчизняні банки створили окремі технологічні елементи ризик-менеджменту при управлінні грошовими потоками, але на сьогодні постає потреба у формуванні системи, яка б гармонійно поєднувала у процесі управління ризиками, з якими пов'язаний рух грошових потоків, їх планування, регулювання, контроль, банківську політику та стратегію тощо.

За результатами дослідження визначено, що такою системою є фінансовий контролінг, який дає змогу інтегрувати на системній основі всі ключові аспекти управління грошовими потоками на базі наявної організаційної структури та інформаційного забезпечення банків.

Контролінг виник у США, однак як теоретичну концепцію найдетальніше його було сформульовано у Німеччині такими науковцями, як Е. Майер, Р. Манн, Т. Райхман, Х. Фольмут, Д. Хан [1—5] та ін. Серед доробків вітчизняних вчених варто виокремити праці Н. Бабяк, Т. Васильєвої, Л. Гриценко, Є. Нагорного, О. Терещенка, Н. Шульги [6—11].

Як зазначав Е. Майер, “контролінг являє собою керівну концепцію ефективного управління фірмою та забезпечує її довгострокове існування” [1, с. 9]. На думку сучасних дослідників-методологів, однією з глобальних причин виникнення та впровадження концепції контролінгу стала необхідність системної інтеграції різних аспектів управління бізнес-процесами в організаційній системі [11, с. 45; 12, с. 7].

Водночас проблеми впровадження фінансового контролінгу при управлінні грошовими потоками банків повністю не досліджені. Це стосується насамперед адаптації стратегічних цілей управління до змінних умов зовнішнього середовища; узгодження оперативних планів зі стратегічним плануванням грошових потоків; створення системи забезпечення менеджерів банків інформацією для різних рівнів управління грошовими потоками; введення системи контролю виконання планів щодо формування грошових потоків, коригування їх змісту і термінів реалізації.

Зазначене передусім пов'язане із тим, що фінансовий контролінг у банках поки не належить до базових систем управління, як, приміром, маркетинг, менеджмент, фінанси.

Мета статті полягає у розробленні науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління грошовими потоками банків з використанням фінансового контролінгу.

Банківська система України перебуває у вкрай нестабільному стані. Від'ємна динаміка основних макроекономічних показників, яка свідчить про погіршення економіки, посилення недовіри до банків, висока вартість гривневого ресурсу, домінуючі девальваційні процеси призводять до зниження фінансової стабільності банків (табл. 1).

Наведені у табл. 1 дані дають змогу дійти висновку, що в банківській системі України спостерігається зниження ліквідності на тлі підвищення рівня недовіри до банків, за рахунок чого збільшилась кількість звернень від банків до НБУ за рефінансуванням. Відповідно Нацбанк проводить жорстку політику стримування інфляційних процесів, підвищення облікової ставки, середньозваженої ставки за операціями з підтримки ліквідності, збереження високих обсягів мобілізації ресурсів.

## Ринок фінансових послуг

Таблиця 1. Динаміка основних індикаторів розвитку банківської системи

Показник	01.01.2011	01.01.2012	01.01.2013	01.01.2014	01.01.2015	01.07.2015*
Кількість діючих банків, од.	176	176	176	180	163	129
Банки з іноземним капіталом, од.	55	53	53	49	51	38
Регулятивний капітал, темп приросту, %	18,48	10,91	0,25	14,57	-7,82	-23,58
Частка простроченої заборгованості, %	11,2	9,6	8,9	7,7	13,5	17,3
Чисті активи (з урахуванням резервів), темп приросту, %	7,02	11,91	6,92	13,39	3,03	-5,12
Кредитний портфель, темп приросту, %	1,03	9,31	-1,21	11,78	10,42	-6,63
Депозитний портфель, темп приросту, %	5,13	11,74	6,57	13,32	7,68	-5,05
Фінансовий результат, млн грн	-13 027	-7 708	4 899	1 436	-52 966	-30 578
Достатність (адекватність) регулятивного капіталу (H2), %	20,83	18,90	18,06	18,26	15,60	13,06
Рентабельність активів, %	-1,45	-0,76	0,45	0,12	-4,07	-4,65
Рентабельність капіталу, %	-10,19	-5,27	3,03	0,81	-30,46	-46,77
Офіційний валютний курс, грн за 100 дол. США	793,56	796,76	799,10	799,30	1 188,67	2 123,28

\* Зміна показників з початку року.

Джерело: складено за даними: Основні показники діяльності банків України / Нац. банк України [Електронний ресурс].— Режим доступу: [http://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=36807&cat\\_id=36798](http://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=36807&cat_id=36798); Середній курс гривні до іноземних валют / Нац. банк України [Електронний ресурс].— Режим доступу: [http://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=7693080](http://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=7693080).

Останнім часом спостерігається погіршення показників капіталізації банківської системи, відсутність адекватних заходів реагування НБУ на порушення банками нормативів капіталу, ліквідності, кредитних ризиків.

За аналізований період виявлено відсутність кредитної активності банків на тлі погіршення платіжної дисципліни позичальників, формування значного обсягу “прихованої” проблемної заборгованості у кредитних портфелях.

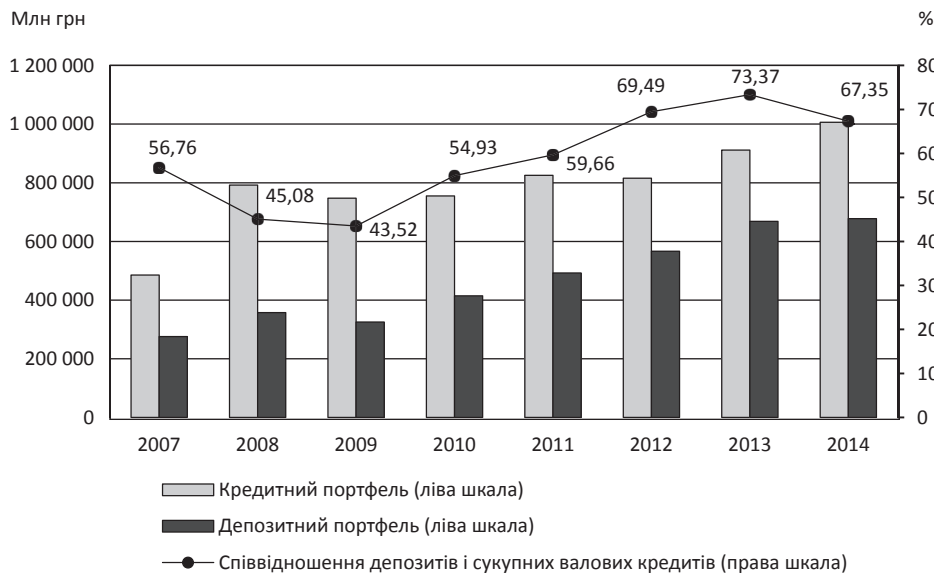
Концентрація кредитних портфелів більшості банків зумовила високу чутливість якості дохідних активів до фінансового стану окремих позичальників. Інвестиційна привабливість банків для нерезидентів є низькою у зв'язку з політичною ситуацією та погіршенням прогнозів економічного розвитку України. Недовіра населення до банківської системи залишається високою, що на тлі соціального напруження, скорочення реальних доходів населення та спроб зафіксувати доходи в іноземній валюті через високі девальваційні

очікування, призвело до відпливу депозитів фізичних осіб. Від’ємний фінансовий результат сформований за рахунок збільшення відрахувань до резервів.

У період кризи 2008—2009 рр. кредитування фактично було припинено, а кредитні портфелі банків України зростали, переважно, за рахунок переоцінки кредитів, наданих в іноземних валютах, через значну девальвацію гривні. У період посткризового відновлення (2011—2012 рр.) ситуація докорінно змінилася — банки переорієнтували розміщення грошових потоків на кредитування суб’єктів господарювання, відповідно зросла їхня частка в кредитному портфелі та активах. У 2014 р. обсяг грошових потоків у кредитні вкладення фізичним та юридичним особам скоротився, що зумовлено чинниками попиту (зменшення кількості надійних позичальників в умовах зниження економічної активності) та пропозиції (з огляду на скорочення ресурсної бази банків).

Важливим з погляду забезпечення управління грошовими потоками банків є дотримання оптимального співвідношення депозитів та кредитів, адже дисбаланс між ними створює значні загрози для фінансової стійкості банків (рис. 1).

Наведені дані свідчать, що грошові потоки банків України, залучені шляхом депозитних операцій та розміщені в кредитах, є незбалансованими (оптимальною вважається ситуація, коли показник наближається до 100 %, середнє значення серед країн регіону перебуває на рівні 92 %). Таким чином,



*Джерело:* побудовано на основі: Статистика індикаторів фінансової стійкості / Нац. банк України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=44575](http://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=44575).

**Рис. 1. Динаміка показника співвідношення депозитів і валових кредитів у 2007—2014 рр.**

## Ринок фінансових послуг

накопичені внутрішні дисбаланси залучення та розміщення грошових потоків становлять загрозу для фінансової стійкості банків України, тому необхідно запровадити фінансовий контролінг в систему управління ними.

Слід зауважити, що функціональні позиції фінансового контролінгу в банках у зарубіжній практиці інтегрують такі напрями: бюджетування; стратегічне та оперативне планування; внутрішнє звітування; інвестиційні розрахунки; внутрішній і зовнішній контроль; управління ліквідністю; податкове планування й управління; страхування; управління дебіторською заборгованістю; внутрішній аудит; інформаційне оброблення [13].

Як свідчать результати проведеного дослідження, фінансовий контролінг грошових потоків поєднує їх планування, контроль та аналітичне забезпечення і являє собою дієвий інструмент збалансування критеріїв ефективності, ліквідності і ризиків, пов'язаних з генеруванням (рис. 2).

Узагальнивши дослідження науковців із цієї тематики, зазначимо, що фінансовий контролінг грошових потоків банку доцільно розглядати за системно-



Джерело: складено авторами.

Рис. 2. Взаємозв'язок фінансового контролінгу та управління грошовими потоками банку

процесним підходом як сукупність організаційно-структурної (об'єкта та суб'єкта фінансового контролінгу) й функціональної (технологія і методи фінансового контролінгу) підсистем. Поєднання цих підсистем відповідно до системно-процесного підходу забезпечує виконання функції планування, методичної, обліково-аналітичної, консультативної, стимулюючої та антикризової функцій, що сприятиме підтримці ліквідності та ефективності діяльності банку на цільовому рівні (рис. 3).

Об'єкт фінансового контролінгу за розробленим нами підходом тотожний об'єктам управління грошовими потоками відповідно до сформованої класифікації з урахуванням специфіки діяльності банку. Предметом фінансового контролінгу, в найзагальнішому вигляді, є зовнішня і внутрішня інформація про фактичні та/або прогнозні кількісні й якісні параметри грошових потоків банку.

Результати проведеного дослідження засвідчили, що для ефективного виконання функцій банківського контролінгу в цілому та, відповідно, фінансового контролінгу грошових потоків як його складової зокрема необхідно створити службу контролінгу.

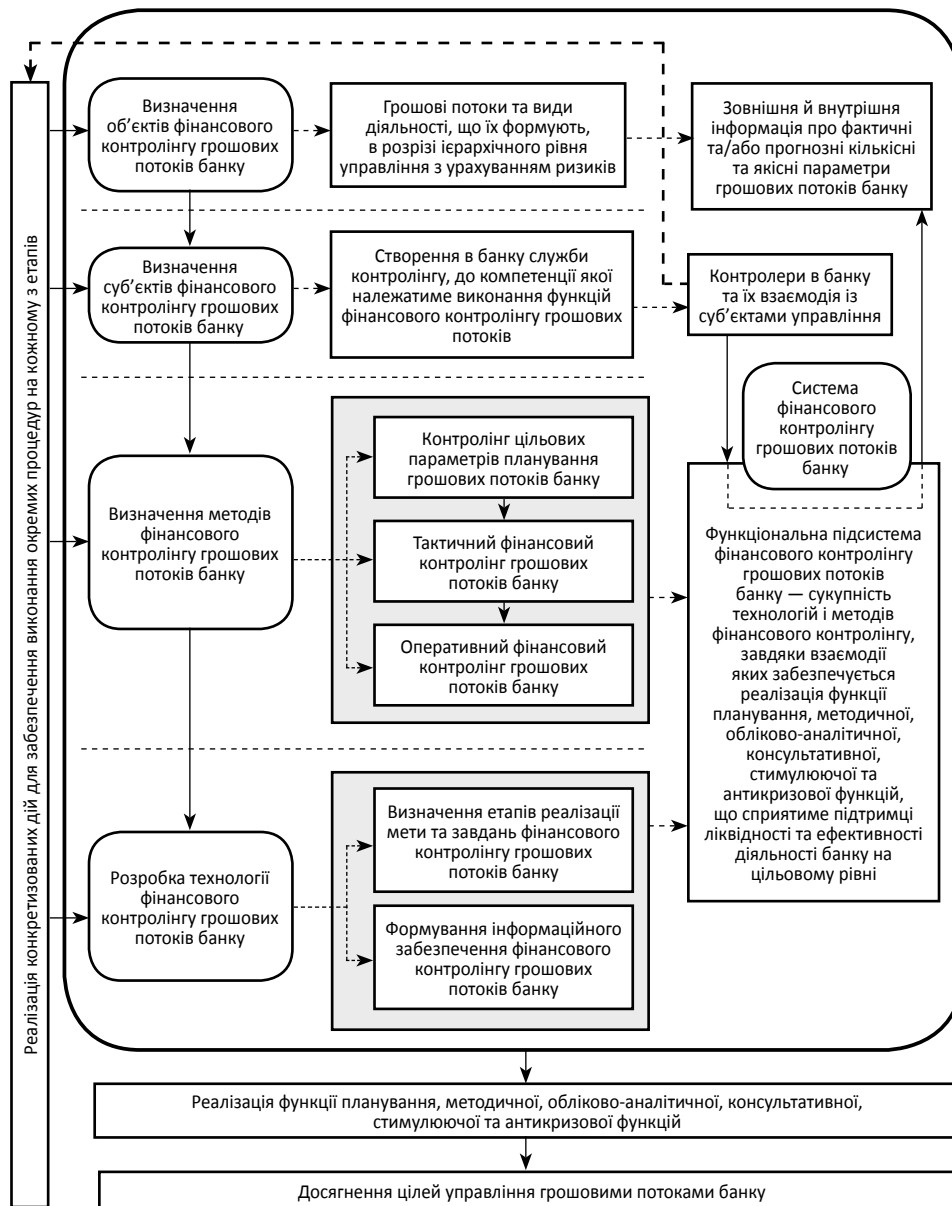
Контролери, відповідальні за фінансовий контролінг грошових потоків банку, повинні: сформулювати інформаційні потоки із зовнішніх та внутрішніх джерел щодо факторів впливу на них; здійснити аналітичну обробку отриманих даних; контролювати і коригувати управлінські впливи, пов'язані з об'єктом та предметом фінансового контролінгу, для забезпечення їх відповідності цілям, планам та нормативним показникам.

Ефективна реалізація функцій суб'єктів фінансового контролінгу грошових потоків передбачає виконання комплексу завдань, пов'язаних із забезпеченням достатньої кількості працівників, оптимізацією внутрішніх взаємозв'язків між ними та зовнішніх взаємозв'язків з іншими суб'єктами, котрі беруть участь в управлінні грошовими потоками; формуванням внутрішньої нормативної бази, що регламентує їхню діяльність, тощо.

Виконуючи функції фінансового контролінгу, контролери взаємодіють насамперед із такими суб'єктами управління грошовими потоками банку, як рада та правління, підрозділи з управління активами і пасивами, підрозділи з ризик-менеджменту та ін.

Мета фінансового контролінгу грошових потоків банку полягає в забезпеченні досягнення цілей управління ними, визначених на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях.

До завдань фінансового контролінгу належить інформаційна, аналітична, інструментальна й методична підтримка системи управління грошовими потоками (на етапах їх планування, аналізу, контролю), інтегрованої з управлінням ризиками, пов'язаними із формуванням цих потоків.



Джерело: складено авторами.

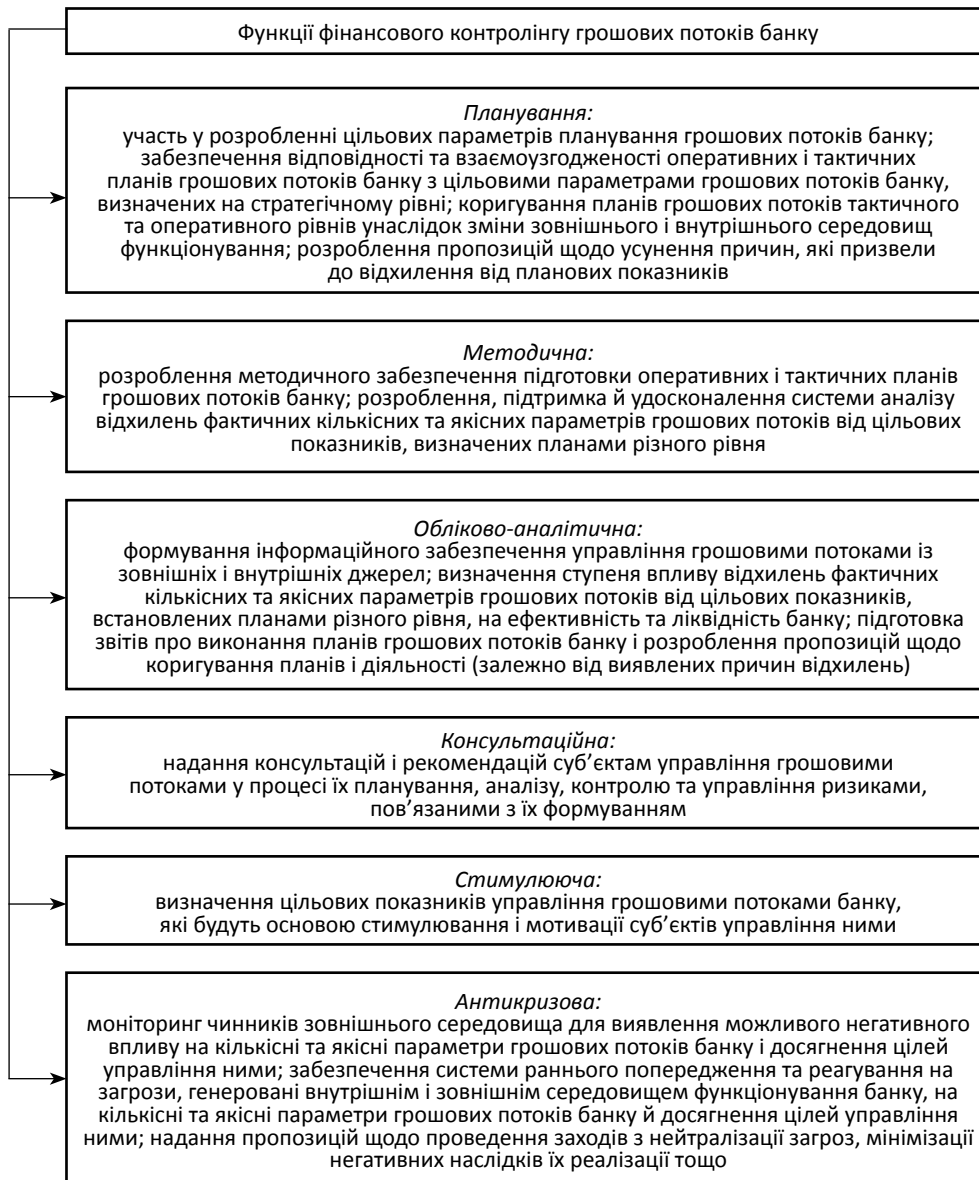
Рис. 3. Системно-процесна модель фінансового контролінгу грошових потоків банку

Мета та завдання фінансового контролінгу грошових потоків банку конкретизуються у виконуваних ним функціях. Узагальнення наукових доробків з окресленої тематики дало змогу з'ясувати, що єдиного підходу до визначення їх складу та характерних ознак не сформовано.



У межах цього дослідження виокремлено функції фінансового контролінгу в банку, наведені на рис. 4.

Таким чином, взаємозв'язок фінансового контролінгу й управління грошовими потоками банків реалізується через планування, методичну, обліково-



Джерело: складено авторами.

Рис. 4. Функції фінансового контролінгу грошових потоків банку в управлінні ними

аналітичну, консультаційну, стимулюючу та антикризову системи застосування процедур і способів обмеження й нейтралізації втрат, які є результатом помилок в управлінні видами діяльності та операціями, що генерують грошові потоки, з боку суб'єктів управління, або є наслідком реалізації загроз, зумовлених зовнішніми чинниками.

Процедури обмеження ризиків, пов'язаних із формуванням грошових потоків, мають використовуватися для цілей забезпечення фінансової стійкості та ефективності функціонування банків у процесі провадження ними основної діяльності, реалізації стратегічного плану розвитку й досягнення результатів прибутковості, рентабельності та конкурентоспроможності на ринку банківських послуг.

Досягнення цілей, завдань і виконання функцій фінансового контролінгу втілюються шляхом використання відповідних методів та інструментарію, які прийнято класифікувати за сферою застосування (інформація, планування, аналіз, облік, контроль й моніторинг) і рівнем управління (стратегічний, тактичний та оперативний). Їх характеристика наведена в табл. 2.

Слід зазначити, що для безпосереднього прийняття управлінських рішень при проведенні фінансового контролінгу грошових потоків банку найважливішими є завдання їх моделювання, що виконуються для прогнозування наслідків прийняття рішень стосовно управління грошовими потоками на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях у коротко- та довгостроковій перспективах.

Результати моделювання в управлінні грошовими потоками банку становлять підґрунтя для побудови фінансових моделей та системи планування в цілому, оптимізації грошових потоків банку, сценарного аналізу їх руху тощо.

Крім моделювання, обов'язковим елементом фінансового контролінгу грошових потоків банку є моніторинг індикаторів чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, котрі змінюють кількісні та якісні параметри грошових потоків, оскільки саме вони впливають на досягнення цілей управління, відхилення фактичних параметрів грошових потоків від встановлених планами оперативного, тактичного і стратегічного рівнів, зумовлюють необхідність вжиття коригуючих управлінських впливів тощо.

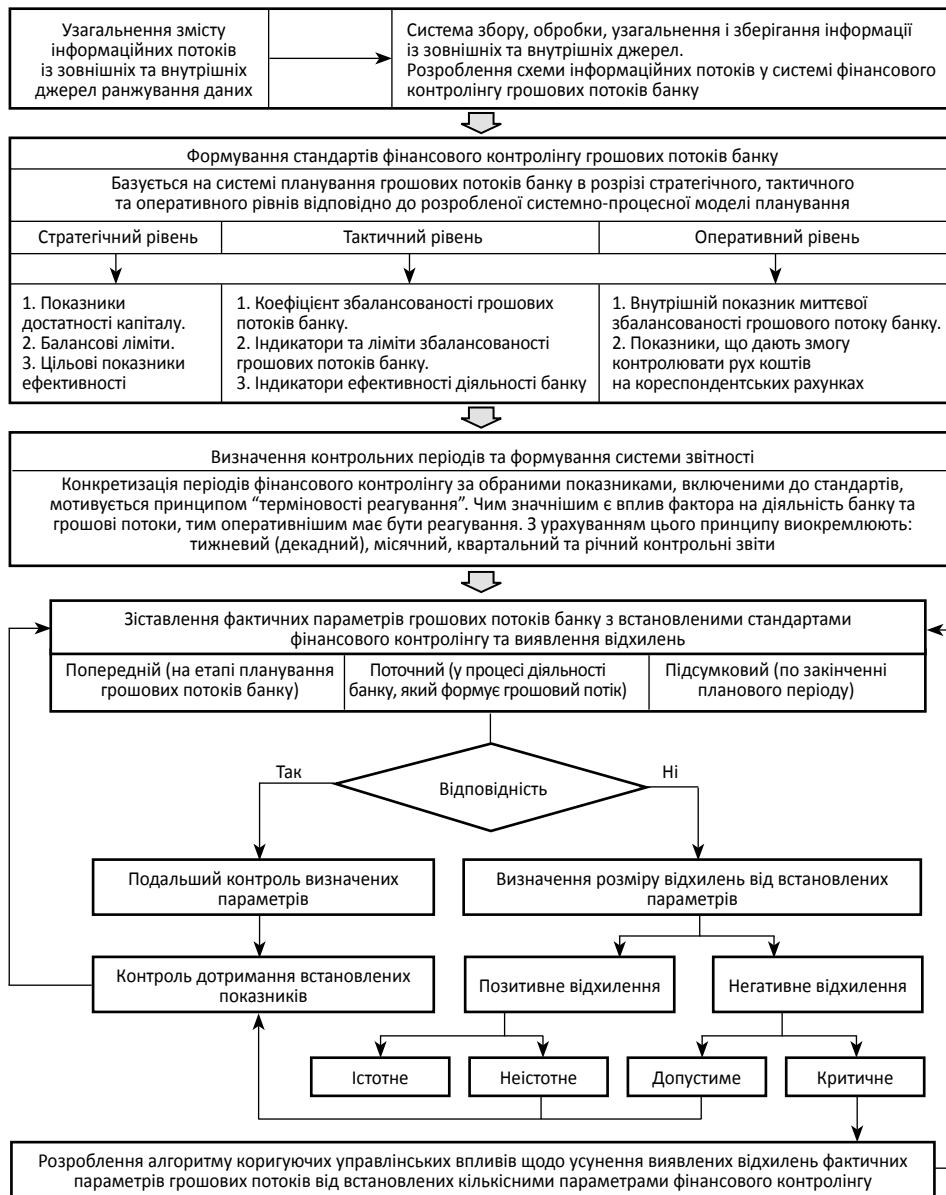
З метою забезпечення фінансового контролінгу грошових потоків банку на кожному рівні їх управління сформовано систему контрольних/індикативних показників, відповідність яких встановленим значенням відстежується як на етапі розроблення стратегічних, тактичних та оперативних планів, так і на етапі діяльності банку за технологією, наведеною на рис. 5.

Найважливіше значення під час фінансового контролінгу грошових потоків банку з позиції моніторингу і контролю має вивчення причин, які призводять до відхилень у контексті їх контрольованості та керованості суб'єктами управління.

Таблиця 2. Основні методи та інструменти фінансового контролінгу в системі управління грошовими потоками банків

Сфера застосування	Методи та інструменти	Рівень управління		
		Стратегічний	Тактичний	Оперативний
Облік	Розроблення облікової політики	+	-	-
	Система управлінського обліку та звітності	+	+	+
	Система фінансового обліку та звітності	+	+	+
Інформація	Система збору, обробки, узагальнення та зберігання інформації із зовнішніх і внутрішніх джерел	+	+	+
	Розроблення схеми інформаційних потоків у системі фінансового контролінгу грошових потоків банку	+	+	+
	Система документообігу та комунікацій	+	+	+
	Карта ризиків, які генеруються грошовими потоками банків	-	+	+
Планування	Цільові показники стратегічного рівня	+	-	-
	Складання фінансових планів	-	+	+
	Бюджетування	-	+	+
	Складання платіжних календарів	-	-	+
Моніторинг та контроль	Аналіз відхилень фактичних параметрів грошових потоків від встановлених планами	+	+	+
	Моніторинг якості управління грошовими потоками банку на основі динамічного векторного показника	-	+	+
	Моніторинг індикаторів чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюють кількісні та якісні параметри грошових потоків	+	+	+
Аналіз	Бенчмаркінг	+	-	-
	SWOT-аналіз	+	-	-
	Аналіз ринків	+	-	-
	Система збалансованих показників	+	-	-
	Аналіз конкуренції	+	-	-
	Аналіз життєвого циклу банківського продукту	-	-	+
	Аналіз собівартості банківських продуктів	-	-	+
	Розроблення сценаріїв	+	-	-
	Методи фінансового аналізу грошових потоків	+	+	+
	Аналіз ризиків, пов'язаних з формуванням грошових потоків	+	+	+
	Багатофакторна інтегральна модель стрес-тестування ризиків, пов'язаних із формуванням грошових потоків	+	+	+
	Економіко-математичні методи та моделі	+	+	+
Статистичні методи	+	+	+	

Джерело: складено авторами.



Джерело: складено авторами.

**Рис. 5. Етапи проведення фінансового контролінгу при управлінні грошовими потоками банків**

Неконтрольовані причини пов'язані із зовнішнім середовищем, в якому банк працює та в якому генеруються грошові потоки.

Контрольовані причини можна поділити на дві групи:

— відхилення, які можуть виникнути внаслідок планування грошових потоків банку та, до певної міри, пов'язані з помилками в процесі складання прогнозів (виникають через брак інформації, недостовірний прогноз розвитку, невідповідність методам планування);

— відхилення, пов'язані з реалізацією планів та результату діяльності банку.

Коректно встановлені причини відхилень фактичних параметрів грошових потоків банку від цільових дають змогу не лише оперативно виявити проблеми, які вплинуть на досягнення кінцевих цілей управління та своєчасно відреагувати на них, але й визначити, наскільки кардинальні зміни слід вносити в діяльність банку, або заплановані показники, щоб забезпечити його фінансову стійкість в довгостроковій перспективі.

З урахуванням виявлених причин відхилень необхідно розробити комплекс управлінських впливів щодо коригування діяльності банку для забезпечення відповідності кількісних та якісних параметрів грошових потоків встановленим планам та адаптування їх до умов операційного середовища, в якому проводиться діяльність.

Таким чином, фінансовий контролінг грошових потоків призначений для виявлення як сприятливої, так і несприятливої зміни їхніх кількісних та якісних параметрів за сформованою системою цільових орієнтирів, лімітів, індикаторів стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління, з метою нейтралізації негативних наслідків або використання можливостей, до яких можуть призвести результати вже прийнятих рішень або зміни в операційному середовищі функціонування.

Розроблено системно-процесну модель фінансового контролінгу в банку, яку пропонується визначати як сукупність організаційно-структурної (об'єкта та суб'єкта фінансового контролінгу) та функціональної (технологія і методи фінансового контролінгу) підсистем. Поєднання таких підсистем на основі системно-процесного підходу забезпечує виконання функції планування, методичної, обліково-аналітичної, консультативної, стимулюючої та антикризової функцій, що сприятиме підтримці ліквідності та ефективності діяльності банку на цільовому рівні.

Зазначена системно-процесна модель фінансового контролінгу грошових потоків в банку дасть змогу: відстежити недоліки управління грошовими потоками банку; обґрунтувати планування та прогнозування грошових потоків; забезпечити досягнення поставлених цілей, зокрема досягти планового рівня ефективності, не порушуючи фінансової стійкості та підтримуючи необхідний рівень ліквідності; забезпечити стійке функціонування банку під час кризи та нестабільності операційного середовища функціонування.

### Список використаних джерел

1. *Майер Э.* Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер ; пер. с нем. Ю. Г. Жукова, С. Н. Зайцева ; под ред. С. А. Николаевой. — М. : Финансы и статистика, 1993. — 93 с.
2. *Манн Р.* Контроллинг для начинающих / Р. Манн ; пер. с нем. Ю. Г. Жукова ; под ред. В. Б. Ивашкевича. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Финансы и статистика, 1995. — 304 с.
3. *Райхман Т.* Менеджмент и контроллинг: одни цели — разные пути и инструменты / Т. Райхман // Международный бухгалтерский учет. — 1999. — №5. — С. 40—52.
4. *Фольмут Х. Й.* Инструменты контроллинга от А до Я / Х. Й. Фольмут ; пер с нем. М. А. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. — М. : Финансы и статистика, 2001. — 288 с.
5. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан ; пер. с нем., под ред. и с предисл. А. А. Гурчака, А. Г. Головача, М. А. Лукашевича. — М. : Финансы и статистика, 1997. — 800 с.
6. *Бабяк Н. Д.* Фінансовий контролінг у транснаціональних корпораціях і холдингах / Н. Д. Бабяк, Н. Ю. Буратчук // Фінанси України. — 2012. — № 3. — С. 110—117.
7. *Васильєва Т.* Фінансовий контролінг як інструмент управління економічними процесами на підприємстві / Т. Васильєва, О. Рябенков // Вісник Української академії банківської справи. — 2014. — № 1. — С. 84—90.
8. *Гриценко А. Л.* Контролінг грошових потоків підприємств / А. Л. Гриценко, І. М. Боярко, В. В. Роєнко // Актуальні проблеми економіки. — 2010. — № 3. — С. 148—155.
9. *Нагорний Є.* Діалектика змісту та функцій фінансового контролінгу на сучасному етапі / Є. Нагорний // Ринок цінних паперів. — 2012. — № 7. — С. 19—25.
10. *Терещенко О. О.* Системи показників у концепції фінансового контролінгу у сфері бізнесу / О. О. Терещенко, М. В. Стецько // Фінанси України. — 2013. — № 11. — С. 66—84.
11. *Шульга Н. П.* Банківський контролінг : підручник / Н. П. Шульга ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — К., 2011. — 438 с.
12. *Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько.* — М. : Финансы и статистика, 1998. — 265 с.
13. *Ковалев А.* Архитектура банковского контроллинга / А. Ковалев [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.gaap.ru>.