

ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ БАНКОМ

У статті досліджено існуючі підходи до трактування поняття «контролінг», класифіковано основні концепції побудови системи контролінгу в банку, обґрунтовано необхідність побудови моделі контролінгу та запропоновано алгоритм побудови, визначено основні показники оцінки ефективності.

This article is dedicated to investigation of definition of «controlling» from viewpoint of the various scientists, the basic concepts of structure of controlling system in the bank are described. Author proves necessity of the given model, suggests algorithm of its construction and defines the key performance indicators of effectiveness.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Підвищення рівня конкурентоспроможності – це проблема як окремо взятого комерційного банку, так і всієї банківської системи в цілому. Розвиток конкуренції в банківському секторі обумовлює необхідність модернізації системи управління, яка забезпечує довгострокове функціонування банку. У складі інструментів такої модернізації чільне місце займає банківський контролінг. Більшість банків уже усвідомило, що інтуїтивні методи ведення бізнесу не можуть забезпечити успішне функціонування банку в сучасних ринкових умовах. Необхідно прогнозувати розвиток ринкової ситуації і, на основі цього прогнозу, планувати діяльність банку для своєчасного реагування на кон'юнктуру ринку. Від планування витрат та розрахунку собівартості банківських продуктів і послуг необхідно переходити до управління доходами та витратами, а також рентабельністю. У зарубіжних країнах контролінг як інструмент ефективного банківського менеджменту використовується вже давно, і українським банкам також необхідно впроваджувати його в свою практику.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Дослідженням питань контролінгу та оцінки його ефективності займалася низка вітчизняних та зарубіжних учених.

З-поміж зарубіжних учених, що зробили значний внесок у розвиток теорії та практики контролінгу відмітимо таких науковців, як Є. Майєр, Р. Манн, Д. Хан, А. Дайле та інші.

Серед вітчизняних вчених дослідженням проблем конгтролінгу займалися М. С. Пушкар, С. М. Петренко, О. В. Арев'єва, І. І. Цигилик та інші.

Зокрема, доцільно відмітити наукові праці Н. П. Шульги та Я. В. Догадайло. В наукових працях Н. П. Шульги досліджуються фундаментальні теоретично-прикладні аспекти функціонування контролінгу на підприємствах [1, с.5–50]. У працях Я. В. Догадайло зазначається, що «контролінг переводить управління підприємством на якісно новий рівень інтегруючи, координуючи та спрямовуючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних та стратегічних цілей» [2, с.5].

Також, дослідженням закордонної практики організації системи контролінгу на підприємстві присвятили свої наукові праці А. М. Ужва [3, с.3–21] та С. С. Герасименко [4, с.8]. Потрібно відмітити, що всі вищезазначені науковці досліджують контролінг з позиції управління підприємством.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На даний час наукових досліджень з банківського контролінгу недостатньо, відсутні методологічні розробки, присвячені комплексному застосуванню інструментів контролінгу як єдиної системи для управління банком на трьох рівнях: структурні підрозділи, продукти, клієнти. У порівнянні з підприємствами банківський контролінг має свої особливості. У першу чергу це пов'язано з тим, що для забезпечення надійності та стабільності банківської системи сформовано спеціальне законодавство та створений пруденційний

нагляд. У результаті чого на діяльність банків накладається низка обмежень. Крім того, деякі особливості притаманні структурі доходів та витрат банку: в структурі доходів найбільшу питому вагу займають процентні доходи, а в структурі витрат велика питома вага постійних витрат через прагнення банків до універсалізації та розширення палітри послуг. Специфічність банківського контролінгу також проявляється в наявності дуалізму в банківських послугах у вигляді розмежування вартісного та фізичного аспектів послуг: вартісного – в результаті приймання, створення та передавання грошових коштів у фінансовій сфері, що відображається на рахунках балансу та є причиною виникнення вартісних видатків та виручки; фізичного – у вигляді результату праці людини, в тому числі з використанням обчислювальної техніки. Отже, виділення банківського контролінгу як окремого напрямку контролінгу є на цей час дуже актуальним.

Постановка завдання. Метою та завданням даної статті є подальший розвиток практичних напрацювань, а саме – побудова алгоритму впровадження ефективної системи контролінгу в банку на основі визначення центрів відповідальності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «контролінг» походить від англійського «to control», яке в економічному розумінні означає управління, спостереження, контроль [5, с.15]. Але контролінг не зводиться до простої системи контролю, а охоплює значно ширшу сферу діяльності підприємства та банку зокрема.

Контроль як поняття, на відміну від контролінгу, трактується в контексті нагляду, спостереження з метою перевірки, ревізії. Поняття контролінгу в Новітньому словнику іншомовних слів і виразів трактується наступним чином: «Під контролінгом (англ. controlling) розуміється систематичний управлінський контроль, відстеження ходу виконання поставлених завдань з одночасним корегуванням роботи; здійснюється на основі дотримання встановлених стандартів і нормативів, постійного регулювання і моніторингу як найважливішого завдання економічного управління» [6, с. 420].

Визначення поняття контролінгу також дає Міжнародна асоціація контролерів: «Контролінг – супровідний виробничий сервіс для керівництва по цілеспрямованому плануванню та управлінню». Контролінг охоплює підтримку прийняття управлінських рішень і забезпечення адаптації банківських інновацій, нових фінансових інструментів та інноваційних банківських продуктів до інформаційних потреб посадових осіб, які приймають рішення. Іншими словами, до сфери контролінгу входить створення, обробка, перевірка та подання системної управлінської інформації.

Немає єдиного догматичного визначення контролінгу. Всі науковці надають своє тлумачення цього поняття. Зокрема, І. Є. Давидович визначає, що «координуючи, інтегруючи і направляючи діяльність всієї системи управління підприємством на досягнення поставлених цілей, контролінг виконує функцію управління підприємством чи організацією і є одночасно синтезом планування, обліку, контролю, економічного аналізу, організації інформаційних потоків і багато іншого» [7, с.8].

Я. В. Догадайло визначає контролінг як «функціонально – відокремлений напрямок економічної роботи на підприємстві, що пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної коментуючої функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень» [2, с.8]. Також, науковець зауважує, що «контролінг – це не та система, яка автоматично забезпечує успіх підприємства звільняючи менеджерів від функцій управління» [2, с.9].

М. С. Пушкар зазначає, що «контролінг – це окрема інформаційна підсистема підприємства для стратегічного управління на основі синтезу знань з менеджменту, маркетингу, фінансового та управлінського обліку, статистики та аналізу, контролю та прогнозування. Він дозволяє підприємству адаптуватися до постійних змін середовища та успішно виживати в умовах конкуренції» [8, с.34].

Для більш точного визначення контролінгу застосовуються різні концепції контролінгу, які умовно можна поділити на три основні (табл.1).

Основні концепції контролінгу [9, с.48]

Орієнтація концепції	Сутність і основні завдання контролінгу в рамках даної концепції
На систему обліку	Переорієнтація системи обліку з минулого в майбутнє, створення на базі облікових даних інформаційної системи підтримки управлінських рішень, зв'язаних із плануванням і контролем діяльності підприємства
На управлінську інформаційну систему	Створення загальної інформаційної системи управління (management information system). Розробка концепції єдиної інформаційної системи, її впровадження, координація функціонування інформаційної системи, оптимізація інформаційних потоків
На систему управління: з акцентом на контроль і планування з акцентом на координацію	Планування і контроль діяльності структурних підрозділів підприємства. Координація діяльності системи керування підприємством

Виходячи з вищевказаної таблиці робимо висновки, що:

1) Концепції, орієнтовані на управлінський облік (на систему обліку), розглядають контролінг як централізацію та координацію всіх дій, що пов'язані з управлінським обліком, плануванням та управлінням.

У межах цього підходу переслідуються інформаційні цілі, які можуть бути реалізовані, в першу чергу, за допомогою бухгалтерського обліку. Таким чином, основним завданням контролінгу є збір та обробка інформації в процесі розробки, координації та контролю за виконанням планів підприємством.

2) У рамках концепцій, орієнтованих на інформаційні системи, основне завдання контролінгу полягає в підтримці менеджменту шляхом централізації та координації всіх інформаційних систем та потоків на підприємстві.

Концепції цієї групи виходять за межі підходів, які орієнтовані на управлінський облік, та охоплюють всю цільову систему підприємства включаючи не тільки фінансові показники.

3) У концепціях, які орієнтовані на координацію системи управління, контролінг визначається як організаційна функція, що координує всі підсистеми менеджменту (управління).

В основу цих концепцій покладено відмінності між системою управління та організаційною системою підприємства (виконавчою системою).

Отже, автор вважає, що контролінг необхідно розглядати як концепцію управління, що ґрунтується на розвиненій системі управлінського обліку, оскільки контролінг є сукупністю сучасних методів обліку, планування, аналізу й контролю, що об'єдналися на новому етапі розвитку банків в нових ринкових умовах.

Виходячи з вищезазначеного, поняття контролінгу можна визначити як систему менеджменту, що спрямована на координацію і контроль усіх видів діяльності банку (управлінської, виробничої, збутової і т.д.) з метою успішного досягнення стратегічних цілей. Іншими словами, контролінг – це керівна концепція ефективного управління банком та забезпечення його довгострокового функціонування. Роль контролінгу в процесі управління визначається рівнями прийняття рішень в банку (рис. 1).

Роль контролінгу, як підсистеми фінансового управління банком, полягає у підтримці та наданні допомоги керівництву. Беручи за основу дані бухгалтерського обліку, як джерело інформації, контролінг вивчає явища і процеси, що відбуваються в банку, виявляє слабкі місця, порівнює фактичні показники із запланованими та аналізує причини відхилення, а також пропонує заходи щодо покращення ситуації в банку.

<p>Процес планування</p> <p>Планування</p> <p>Організаційна робота</p> <p>Стимулювання</p>	<p>Роль контролінгу в управлінському процесі</p> <p>Координація різноманітних планів консолідованого плану по підприємству; Розробка методики планування; Розробка графіку складання планів; Інформація надана для складання планів; Перевірка планів, складених підрозділами</p> <p>Облік та контроль витрат і результатів за підрозділами</p> <p>Стимулювання виконання плану за підрозділами</p>
<p>Контроль і регулювання</p> <p>Аналіз рішень, інформаційні потоки</p>	<p>Порівняння планових і фактичних величин для вимірювання й оцінки ступеня досягнення мети; Встановлення допустимих меж відхилень від плану; Аналіз відхилень, підготовка пропозицій для зменшення відхилень</p> <p>Участь у розробці архітектури управлінської інформаційної системи (постановка завдання для програмістів) Збір найбільш значимих для прийняття управлінських рішень даних; Консультації по вибору коригуючи заходів та управлінських рішень; Розробка інструментарію для планування, контролю та прийняття управлінських рішень</p>

Рис. 1. Роль контролінгу у процесі управління [10, с.51]

Сутність системи управління полягає у визначенні політики банку на перспективу, координації діяльності підрозділів, стратегічній політиці персоналу, розв'язанні основних завдань ведення бізнесу. При цьому окремі стадії управлінського процесу є логічними зв'язками та утворюють комплекс управлінського циклу, який постійно повторюється і для якого характерний прямий та зворотній зв'язки. Отже, контролінг відіграє дуже важливу роль в системі управління банком, являючись одним із найсучасніших і ефективних систем керування банком, є відособленою системою, економічна сутність якої полягає в динамічному процесі перетворення та інтеграції існуючих методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему отримання, оброблення інформації для прийняття на її основі управлінських рішень, а точніше в систему управління банком, орієнтовану на досягнення всіх завдань, що постають перед банком.

Основними завданнями контролінгу в банках є:

1) побудова і підтримка інфраструктури, орієнтованої на управління банком шляхом управління прибутковістю. Тут контролінгу надаються системоутворюючі функції, оскільки організаційна структура банку, системи планування та контролю, а також система управлінської інформації повинні відповідати прийнятій концепції, зокрема, орієнтації на прибутковість;

2) реалізація специфічних банківських функцій контролінгу з тим, щоб шляхом послідовного покрокового виконання етапів аналізу, планування і контролю гарантувати замкнутість циклу контролінгу;

3) виконання окремих функцій банківського менеджменту: портфельного, структури балансу, бюджету відповідно до принципів орієнтованого на доходність управління банком. У контролінгу немає повноважень прийняття рішень, але він інформаційно підтримує окремі сфери менеджменту.

Сучасний банк може бути представлений як сукупність бізнес-одиниць між якими існують контрактні відносини. Існуючі організаційні банківські структури не дозволяють враховувати прибуток по кожному виду бізнесу (корпоративний, роздрібний, бізнес на

фінансових ринках) банку, що знижує мотивацію менеджерів підрозділів і зменшує ефективність діяльності банку в цілому. У зв'язку з цим виникла необхідність створення такої системи обліку, що дозволяє координувати діяльність усіх підрозділів. Така система базується на поділі всіх структурних бізнес – одиниць всього банку на центри відповідальності. Сполучними процесами в такій організації виступає система трансфертного ціноутворення, що дозволяє ефективно функціонувати організації, і корпоративна культура, що дозволяє зберегти організацію як єдине ціле.

Під трансфертним ціноутворенням розуміють процес встановлення трансфертної ціни, що завжди прив'язана до конкретної банківської послуги та суб'єкту, що цю послугу продає/купує [3, с.58]. Практично в будь-якій організації існує обмін послугами між окремими підрозділами. Трансфертне ціноутворення як система є сукупністю елементів (центрів відповідальності) та зв'язків між ними (трансфертна ціна).

Управління банком ефективно лише тоді, коли між центрами відповідальності існують контрактні відносини. Можна виділити контрактні відносини між керівниками та підрозділами, контрактні відносини між самими підрозділами, а також між підрозділами та службами підтримки. Головний офіс банку не може встановлювати контрактні відносини з іншими структурними підрозділами. Його завдання – надавати рекомендації Правлінню банку та здійснювати контроль від його імені.

Для ефективного функціонування системи трансфертного ціноутворення необхідно, щоб:

- існувала єдина мережева база даних, що працює в режимі реального часу, що забезпечує централізований одночасний доступ до інформації всіма підрозділами;
- вищий менеджер і менеджери підрозділів вчасно одержували достовірну та повну інформацію про зміни в системі внутрішнього обліку;
- існували способи розширеного надання інформації згідно запиту;
- функціонували засоби швидкого аналізу інформації (OLAP – технології) та засоби прогнозування облікової системи, призначені для обробки оперативної інформації і надання її менеджерам підрозділів та вищому менеджеріві.

На відміну від інших внутрішньобанківських змінних (таких як організаційна структура, стиль управління, психологічний клімат і т.д.), що є необхідною умовою ефективного управління, система трансфертного ціноутворення є додатковою умовою ефективного функціонування банку.

Основним елементом трансфертного ціноутворення є бізнес-одиниця банку – центр відповідальності, під яким розуміється відділ (сукупність відділів) і/або підрозділ банку.

На практиці виділяють такі види центрів відповідальності [7, с.78]:

- центри прибутку (профінт-центри) – підрозділи, що контролюють і свої витрати і свої доходи (наприклад відділення банку). Діяльність цих центрів оцінюється на основі отриманого ними прибутку.
- центри витрат – підрозділи, що контролюють лише свої витрати (наприклад, внутрішньобанківські операції). Завдання центру витрат полягає в мінімізації витрат. Їх діяльність оцінюється величиною відхилень фактичних витрат від запланованих.
- центри інвестицій – підрозділи, що контролюють витрати, доходи та інвестиції (наприклад, казначейство). Вони відповідають за використання власного і позикового капіталу, має у своєму розпорядженні повну автономію в управлінні всіма або частиною активів компанії. Ефективність діяльності центру інвестицій часто оцінюється показником ROI (рентабельність інвестицій).
- центри доходів – підрозділи, що контролюють лише свої доходи. Вони не відповідають за витрати. Обсяг їхніх повноважень обмежений тими рішеннями, що впливають на розмір доходу від продажів у рамках встановленої залежності «доходи-витрати». Ефективність діяльності центру доходів оцінюється на основі досягнутого обороту або маржі прибутку. Створення центру доходів має на меті збільшення обсягів надання послуг та їх оптимізацію.

Чим ширший продуктовий ряд банку, тим буде більше центрів відповідальності, тим складніше стає управління економікою всього банку. Однак, розподіл банку на центри прибутку/витрат скоріше можна назвати умовним, тому що на практиці межі між ними досить розмиті. Найчастіше в банку існують профіт центри та декількох центрів витрат (все залежить від організаційної структури банку). Виділення центрів відповідальності дозволяє [1, с.131]:

- скоротити час, необхідний для прийняття рішень, а значить підвищити швидкість реагування на потреби клієнтів;
- вести точний облік витрат по продуктах та процесах;
- враховувати доходи (кожен центр знає, скільки він отримав доходів);
- оцінити результати діяльності підрозділів, тобто наскільки ефективно працюють усі бізнес – одиниці.

Виділення центрів відповідальності вимагає:

1. Створення системи фінансового планування – затвердження форми внутрішньобанківської звітності, удосконалення бухгалтерського обліку.

2. Психологічної та професійної підготовки персоналу. По-перше, люди повинні розуміти, що вони роблять і яке значення має їхня робота для усього банку. А, по-друге, вони повинні бути здатні «рости і розвиватися» разом з банком.

3. Установки нової інформаційної системи. Потрібна кардинальна зміна системи інформаційного менеджменту організації: принципово новим стає не тільки обсяг інформації, але її зміст та користувачі.

Важливо відзначити, що система центрів відповідальності будується на основі існуючої організаційної структури банку, але не обов'язково цілком збігається з нею.

З урахуванням проведеного аналізу запропонуємо алгоритм побудови ефективної системи контролінгу в банку:

I. Повний та глибокий аналіз всієї діяльності банку, починаючи від аналізу адекватності цілей банку, його організаційної структури й закінчуючи аналізом існуючої системи прийняття управлінських рішень.

II. Коригування основних цілей діяльності банку, визначення основних проблемних місць в організації системи управління банком.

III. Визначення особливостей системи контролінгу, яка повинна бути впроваджена в банку, а також основних функцій та завдань, які ставляться перед службою контролінгу.

IV. Вибір основних напрямів та сфери діяльності банку, побудова відповідної їм фінансової структури, розробка принципів поділу банку на центри відповідальності й розподіл між ними функцій, виокремлення підрозділів, які будуть формувати дохід банку, та підрозділів, які підтримують їх діяльність.

V. Визначення обсягів інформації, яка необхідна керівництву для ефективного управління банком. Формування адекватної інформаційної системи, розподіл інформаційних потоків.

VI. Розробка методики визначення ефективності роботи центрів відповідальності, а також критеріїв розподілу доходів та витрат між центрами відповідальності згідно системи трансфертного ціноутворення.

VII. Визначення принципів планування й впровадження планування у всіх підрозділах та на всіх рівнях управління банком. Закріплення цих процесів на рівні внутрішньобанківських документів.

VIII. Розробка форм і принципів побудови бюджетів для всіх центрів відповідальності та впровадження бюджетування в банку. Закріплення цього відповідними внутрішньобанківськими документами.

IX. Розробка критеріїв оцінки фактичних результатів діяльності окремих підрозділів та банку в цілому, визначення процедури корегування цих критеріїв.

X. Формування механізму «зворотних зв'язків» (звотної дії отриманих результатів порівняння, а також аналізу ситуації на цілі діяльності банку).

Висновки і перспективи подальших розробок. Отже, контролінг, як підхід до управління банком, може бути визначений як виробничий підхід. Це обумовлено тим, що, по-перше, ця концепція управління спочатку розроблялася та застосовувалася на підприємствах, а по-друге, у ній передбачається, що трансформація банківських пасивів і власного капіталу в доходні активи є свого роду виробничий процес з кінцевими результатами банківського виробництва. Такий підхід до управління банком передбачає наявність специфічної термінології, властивої банківському виробництву, яка вимагає подальшої розробки та уточнення. Зокрема, для визначення прибутковості банківських продуктів і послуг необхідно чітко визначити витрати, пов'язані з виробництвом і продажем банківських продуктів і послуг.

Крім того, упровадження контролінгу в банку в прикладному плані потрібно починати з вирішення базових завдань, а саме з вирішення завдання визначення прибутковості банківських продуктів і послуг як нижчої ланки банківської калькуляції. У силу того, що контролінг є інтегрованим плануванням, управлінням та контролем за зростанням, рентабельністю, ліквідністю, а також за сферою ризику, то основний акцент при вирішенні зазначеного завдання необхідно зробити на комплексному підході, коли банківська операція розглядається з позиції її одночасного впливу на прибутковість, ліквідність, платоспроможність та ризик банку.

На сьогоднішній день вже є деякі теоретичні дослідження в цій сфері. Наступний крок – це розробка конкретних практичних рекомендацій, методик, автоматизованих систем обліку, програмних продуктів, економічних моделей, створення та узагальнення яких дозволить вести мову про впровадження повноцінної системи контролінгу в будь-якому банку. Це завдання не може бути вирішене спеціалістами однієї сфери. Це має бути спільна справа економістів, програмістів, бухгалтерів, аналітиків, менеджерів вищої та нижчої ланок. Упровадження систем контролінгу в банках є найбільш ефективним і перспективним напрямком розвитку банківської справи.

Список використаної літератури

1. Шульга Н. П. Банківський контролінг: [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / Н. П. Шульга. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 438 с.
2. Догадайло Я. В. Контролінг. Конспект лекцій. Дисципліна «Контролінг», спеціальність «Менеджмент організацій» Освітньо-кваліфікаційний рівень 6.050200 – бакалавр.: ХНАДУ, 2011 – 57 с.
3. Ужва А. М. Контролінг: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / А. М. Ужва. – Миколаїв: МДАУ, 2011. – 293 с.
4. Контролінг: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / [Герасименко С. С. та ін.] – К.: Нац. акад. упр., 2011. – 99 с.
5. Задорожний З. В. Контролінг: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / З. В. Задорожний., І. Є. Давидович, А. В. Фаїзов. – Т.: Економічна думка, 2010. – 224 с.
6. Новітній словник іншомовних слів і виразів: [відп. за вип. Ю. І. Хацкевич]. – Мн.: Харвест, 2001. – 976 с.
7. Давидович І. Є. Контролінг: [навч. посіб.] / І. Є. Давидович. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.
8. Пушкар М. С. Контролінг / М. С. Пушкар. – Тернопіль, 2008. – 146 с.
9. Лубенченко О. Е. Фінансовий контролінг суб'єктів господарювання: [навч. посіб.] / О. Е. Лубенченко, Н. В. Акмаєва, І. Л. Чабаненко. – Алчевськ: ДонДТУ, 2010. – 116 с.
10. Теплякова Т. Ю. Контролінг: [учеб. пособ.] / Т. Ю. Теплякова. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 142 с.

Прийнято до друку 30.04.2013