

Бритченко І. Г., Котковський В. С.

**РОЛЬ І ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ІНСТРУМЕНТІВ ФІНАНСОВОГО
КОНТРОЛІНГУ ТА УПРАВЛІНСЬКОГО ЦИКЛУ БАНКУ**

У статті розглянуто місце фінансового контролінгу в управлінні банком, звернуто увагу на його інструменти, обґрунтовано видову структуру інструментів оперативного фінансового контролінгу та наведено рекомендації доцільності його впровадження.

***Ключові слова:** фінансовий контролінг, комерційний банк, управлінський цикл, інструменти, методи контролінгу, фінансовий критерій, банківський продукт, фінансовий показник, оперативний фінансовий контролінг.*

Бритченко И. Г., Котковский В. С.

**РОЛЬ И ВЗАИМОСВЯЗЬ ИНСТРУМЕНТОВ ФИНАНСОВОГО
КОНТРОЛЛИНГА И УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЦИКЛА БАНКА**

В статье рассмотрено место контроллинга в управлении банком, обращено внимание на его инструменты, обоснованно видовую структуру инструментов оперативного контроллинга и приведены рекомендации целесообразности его внедрения.

***Ключевые слова:** финансовый контроллинг, коммерческий банк, управленческий цикл, инструменты, методы контроллинга, финансовый критерий, банковский продукт, финансовый показатель, оперативный финансовый контроллинг.*

Britchenko I. G., Kotkovskyy V. S.

**ROLE AND RELATIONSHIP OF THE TOOLS OF FINANCIAL
CONTROLLING AND MANAGEMENT CYCLE OF BANK**

In the article the place of controlling in the management of the bank, drew attention to his tools, reasonable structure of the species operative controlling instruments and provides recommendations feasibility of its implementation.

***Keywords:** financial controlling, commercial bank, management cycle, tools, the methods of controlling, financial criteria, banking product, financial indicator, the operational financial controlling.*

Постановка проблеми: Управлінський цикл супроводжує різні аспекти банківської діяльності. Його якісний рівень, в певній мірі залежить від адаптації інструментів фінансового контролінгу у банку. Як свідчить практична діяльність вітчизняних банків, окремі інструменти фінансового контролінгу частково знайшли своє місце в управлінських циклах банку. Але відсутність повної системи впровадження цих інструментів призвело до зниження рівня якісної складової інформаційних потоків, які було покладено в основу прийняття фінансових рішень. Такий стан речей пояснюється тим, що не завжди фахівці банківської справи повністю володіли методичними основами визначення та використання інструментів фінансового контролінгу, і, як наслідок, управлінські цикли обмежувалися частковими критеріями та показниками, які обиралися з метою оцінювання результатів діяльності. Така ситуація вказана на доцільність та сучасність звернення до поставленої проблеми.

Проблема фінансового контролінгу у банку не є новою, але потребує осучаснення та оновлення, оскільки банківські установи адаптують різні методи управління фінансовою діяльністю, яка потребує постійного контролю з боку фахівців банку.

Ми вважаємо, вітчизняним банкам варто залучати інструменти фінансового контролінгу, які здатні оцінити доцільність використання тих показників фінансового стану банку, котрі обрані його менеджерами. На наш погляд, фінансовий контролінг повинен забезпечити надходження такої інформації для менеджерів банку, яка б сприяла більш повному розкриттю реального стану речей в тій чи іншій управлінській ланці. Виникає необхідність зміни стереотипів класичної платформи на більш прогресивні, інноваційно вмотивовані в сфері вибору критеріїв оцінювання, котрі виступають

інструментом фінансового контролінгу у банку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Розробкою теоретичних і практичних засад системи фінансового контролінгу займалися: І.Є. Давидович [1], С.В. Івахненко [2], Ю.П. Яковлев [3], М.С. Пушкар та Р.М. Пушкар [4], І.І. Цігилик [5], Г.Ф. Шепітко [6], С.Н. Петренко [7], Л.А. Сухарева [8] та інші.

У своїх працях автори надають теоретичне обґрунтування контролінгу та його підсистеми – фінансового контролінгу як центральної інтелектуальної діяльності з управління. Проте незначна кількість теоретичних праць з фінансового контролінгу призводить до неточного розуміння сутності даної підсистеми в циклі прийняття рішень. До того ж, часто у працях науковців лише згадують контролінг, а ґрунтовного висвітлення понять, методів і технологій фінансового контролінгу, практично немає.

З позиції банківського фінансового контролінгу останнім часом з'являються доволі змістовні публікації молодих науковців. Серед них варто відзначити: Л.М. Чернелевського, Н.Г. Слободян, О.В. Михайленко [9], П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковську, Н.В. Яшкіна [10], О.А. Русановську [11], Л.В. Мороз, О.М. Сарахман [12], Р.А. Єрмейчук, М.В. Максимову [13; 14] та А.С. Толстеньову [15]. Публікації та наукові розробки зазначених науковців спираються на сучасні методи фінансового контролінгу та частково торкаються його специфічних особливостей в банківській сфері. Однак, як показує банківська практика, існує нагальна потреба поглиблення досліджень більш дієвих важелів контролінгу фахівцями банківської справи.

Мета статті полягає у вивченні ролі фінансового контролінгу в управлінні банком та дослідженні інструментів його адаптації, а також у пошуку напрямків удосконалення цієї роботи на основі обґрунтування принципу оперативності з позиції тактичного контролінгу. Основним завданням дослідження виступає розробка структурно-логічної схеми місця фінансового контролінгу в управлінні банком та визначення пакету інструментів оперативного фінансового контролінгу із обґрунтуванням доцільності його адаптації.

В цілому проблеми фінансового контролінгу у банку доволі часто знаходять свій зміст у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Проте, їх вирішення, як правило, відбувається на базі пропозицій, які мають поверхову а не предметну змістовність. Для умов діяльності вітчизняних комерційних банків варто розрізняти конкретні сфери адаптації фінансового контролінгу, особливо як з позиції інструментарію так і управлінського циклу.

Виклад основного матеріалу. Умови функціонування вітчизняних банків нині змінюються на макро- та мікроекономічному рівнях. Про це свідчить відсутність стабілізаційного регулятора в курсовій та інфляційній політиках НБУ. Наслідком зазначених явищ є скорочення мереж окремих банків України.

Вивчення діяльності вітчизняних банків показало, що, в більшості випадків, зникнення банків з мапи України відбувається не лише під тиском існуючих фінансових проблем, а, й в результаті неефективного менеджменту та не вірно окреслених стратегічних завдань. На наш погляд, в практично кризових умовах сучасні вітчизняні банки мають активізувати процес впровадження фінансового контролінгу за рахунок розробки новітньої моделі оцінювання результативності діяльності як на рівні ринку попиту та пропозиції банківського продукту, так і на рівні власного менеджменту. Обґрунтовуючи зазначене, варто звернути увагу, ще й на одну доволі впливову складову банківського менеджменту, а саме на порядок накопичення даних, які буде використано при фактичному залученні інструментів фінансового контролінгу. Фахівці банку залучають вже існуючі дані річних фінансових звітів, проте інколи не надають вагомого значення тим змінам, що відбувалися протягом року.

Зокрема, Л.М. Чернелевський, Н.Г. Слободян та О.В. Михайленко [9, с. 209] підкреслюють той факт, що «в період становлення ринкової економіки змінювалися вимоги до повноти та достовірності банківської інформації». Науковці пов'язували такі явища з інтегруванням вітчизняних банків в світову систему господарювання, яке викликало необхідність адаптації інформації до міжнародних вимог і стандартів і насамперед системи обліку, контролю та

платіжних систем. Фінансовий контролінг також був запозичений із зарубіжних методик, проте не завжди був повністю адаптований до умов функціонування вітчизняних банків.

В основу розробки інструментарію фінансового контролінгу у банку варто покласти критерії оцінювання. Як зазначають П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська та Н.В. Яшкіна [10, с. 395] поняття «критерій» розкривається як «...кількісний показник або правило, згідно з яким варіанти досягнення мети розташовуються в порядку їх переваги». При цьому автори застерігають «...критерії не є виміром мети діяльності». Крім того, доволі чітко науковці трактують поняття «моделювання»: розробка моделей явищ і процесів, із можливістю визначення їх поведінки (стану), при зміні певних показників і критеріїв [10, с. 399]. Враховуючи зазначене визначення, постає питання сутнісної характеристики поняття «показник», який також може виступати в якості інструментарію фінансового контролінгу у банку та є представником процесу моделювання.

На думку П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковської та Н.В. Яшкіна поняття «показник» представляє собою «...кількісну характеристику певної особливості об'єктів і процесів» [10, с. 406]. Разом з тим, розширюючи зміст зазначеної категорії, вчені стверджують, що це якісно визначена змінна величина, яка набуває повного значення з множини можливих, що є результатом вимірів чи розрахунків.

В системі фінансового контролінгу у банку використання методів обробки інформації та інструментів є взаємопов'язаним процесом. Зокрема, О.А. Русановська [11], досліджуючи проблему інструментів та методів стратегічного контролінгу, звернула увагу на те, що метод – набагато ширше поняття, ніж інструмент. Науковець вважає «...інструмент є складовою методу». Тобто, інструмент контролінгу представляє собою сукупність дій, організованих для досягнення конкретного завдання, а методи контролінгу націлені на досягнення певної мети.

З позиції банківської діяльності стає зрозумілим, що методи фінансового контролінгу у банку мають спиратися на сукупність дій фахівців, організованих

для досягнення певної мети в контексті чітко окресленого циклу управління, а інструменти виступають тим завданням, яке забезпечує досягнення поставленої мети. Науковці доволі часто звертаються до проблеми залучення інструментів фінансового контролінгу у банку, проте взаємозв'язок їх з управлінським циклом практично не висвітлено.

Для досягнення головної мети діяльності банку в контексті максимізації прибутку, необхідно систематично застосовувати інструменти фінансового контролінгу як з позиції оперативного, так і з позиції стратегічного управління. Як показує банківська практика, фактично в процесі управління банком, фінансовий контролінг займає одну з ключових позицій, зокрема, місце «посередника» у процесі отримання інформації та прийняття рішень. Саме на даному етапі банківського менеджменту виникає доцільність та необхідність застосування різного виду інструментарію фінансового контролінгу.

Структурно-логічна схема місця фінансового контролінгу в управлінні банком представлена на рисунку 1. Зі схеми, на думку авторів, випливає те, що фінансовий контролінг як процес посідає особливе місце в банківській діяльності, пов'язуючи всі функції управління та забезпечуючи зворотній зв'язок між ними, зводячи до мінімуму втручання найвищої керівної ланки банку у поточному процесі.

Дослідження доводять, що особливу увагу доцільно приділити ризикам банківської діяльності. Мається на увазі впровадження інструментів ризик-контролінгу. Л.В. Мороз та О.М. Сарахман [12, с. 134] також пропонують введення в банку посади ризик-контролера. З їхньої точки зору, це дозволить забезпечити інтеграцію управління ризиками із загальним плануванням, аналізом і контролем.

Ми поділяємо думку багатьох фахівців практиків банківської справи стосовно того, що дієвість служби контролінгу залежить від якісно обраної тактики управління, яка націлена на досягнення конкретних результатів бізнесу за рахунок комплексного використання методів оперативного і стратегічного менеджменту. В свою чергу, Л.В. Мороз та О.М. Сарахман [12, с. 138]

стверджують, що служба контролінгу в банку повинна додержуватися єдиного правила «...контролер має бути незалежним від керівників функціональних підрозділів, які на засадах партнерства заради досягнення спільних корпоративних цілей». Проте виконання вищевикладених вимог неможливе без удосконалення існуючого інструментарію, який спирається на пакети різних показників і критеріїв у конкретній сфері управління банком.



Рис. 1. Структурно-логічна схема місця фінансового контролінгу в управлінні банком (розроблено автором)

Р.А. Єрмейчук та М.В. Максимова [13, с. 97] констатують той факт, що інструменти фінансового контролінгу банку повинні відповідати багатofункціональності цільовим орієнтирам та дотримуватися відсутності тісного лінійного зв'язку між ними. На думку М.В. Максимової [14, с. 353], послідовність формування системи показників фінансового контролінгу банківської діяльності має відбуватися за такими етапами як: формування переліку показників за пріоритетними банківськими операціями; вибір

показників за критерієм відсутності лінійного зв'язку між ними на основі розрахунку коефіцієнтів парної кореляції в межах банківських операцій; вибір найбільш значущих показників методом факторного аналізу; виділення показників експрес-оцінювання з використанням методу «центр ваги». Науковець обґрунтовує доцільність впровадження діагностичного інструментарію фінансового контролінгу банку на основі шкали інтегральних показників і показників експрес-оцінювання.

Сучасні наукові публікації доволі часто обґрунтовують рольовий аспект фінансового контролінгу у банку та його інструментарій. Проте, А.С. Толстенцова [15] констатує той факт, що на сьогоднішній день ринок надання контролінгових послуг в Україні не розвинений. У зв'язку з цим, автор пропонує створення контролінгових компаній або розширення асортименту послуг аудиторських компаній.

Ми вважаємо, інструменти фінансового контролінгу банку повинні мати оперативний, тобто тактичний характер. Саме головною метою тактичного фінансового контролінгу банку є створення як ефективною системи управління, так і формування пакету критеріїв і показників, що здатні оцінити оперативно діяльність банку з позиції «витрати-прибуток». Набір інструментів оперативного (тактичного) фінансового контролінгу у банку може мати наступний вид (рис. 2).

Безумовно, зазначена схема інструментів фінансового контролінгу у банку може мати класичну основу, проте різниця полягає в тому, що банківські установи мають надавати переваги саме оперативному фінансовому контролінгу. Такий підхід є реалістичним, оскільки банківський сектор має постійний інформаційний потік в контексті укладання звітних форм, що відрізняє його від розробки та складання фінансових звітів іншими суб'єктами господарювання.

Центральне місце в системі фінансового контролінгу в банку посідає управління прибутком. Ми вважаємо, саме за допомогою інструментів оперативного фінансового контролінгу керівники всіх рівнів отримують

можливість приймати більш обґрунтовані рішення для досягнення встановлених короткострокових цілей діяльності банку.



Рис. 2. Схема основних інструментів оперативного фінансового контролінгу банку (розроблено автором)

Інструменти оперативного фінансового контролінгу позитивно впливають не лише на створення більш якісного інформаційного потоку, а перш за все сприяють вдосконаленню процесів планування контролю та регулювання окремих елементів, які впливають на створення та реалізацію банківського продукту. Чим краще і послідовніше використовуються окремі методи та інструменти, тим більш дієвий фінансовий контролінг у банку. Як правило, ефективна система оперативного фінансового контролінгу у банку знижує завантаження менеджерів і керівників та вивільняє час, який слід використовувати для стратегічного аналізу.

У банківській установі управлінський цикл спирається на такі функції управління як: планування, організація, мотивування і контролювання. Кожний елемент управлінського циклу має мету, завдання та порядок його проведення. Взаємозв'язок інструментів фінансового контролінгу та управлінського циклу банку представлений на рис. 3.

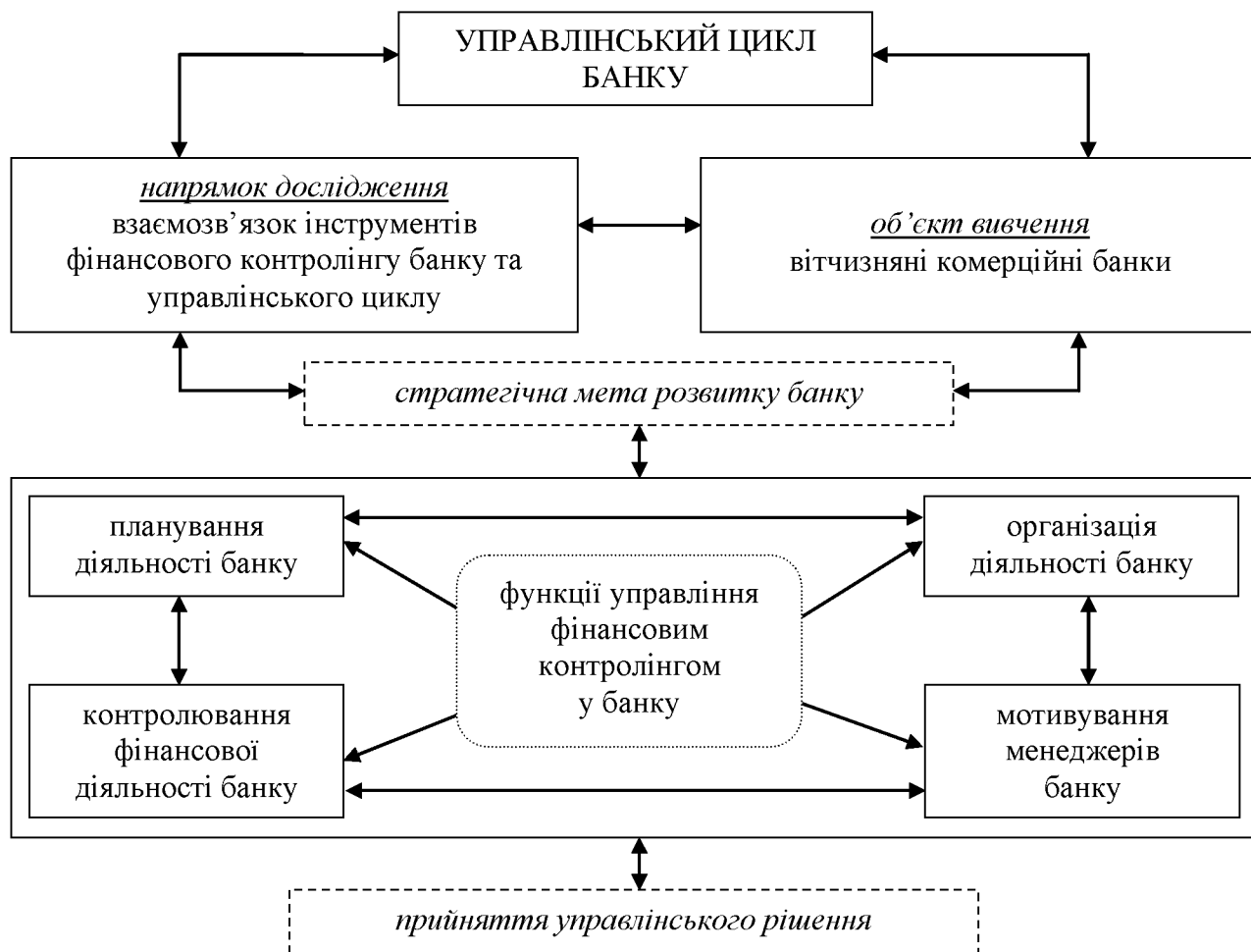


Рис. 3. Схема взаємозв'язку інструментів фінансового контролінгу та управлінського циклу банку (розроблено автором)

Як зазначено на схемі, інструменти фінансового контролінгу менеджментам банку доцільно включити до таких складових управлінського циклу як: планування, організація та контролювання. Це надасть можливість більш якісно дотримуватись етапів управлінського циклу банку. Крім того, менеджери банку отримують додаткову інформацію для прийняття якісних управлінських рішень. Мається на увазі те, що інструменти фінансового контролінгу доповнюють зазначені елементи управлінського циклу банку та

покращують їх інформаційний ресурс.

Висновки. Враховуючи вищевикладене, за результатами проведених досліджень варто зробити ряд висновків: по-перше, фінансовий контролінг займає доволі помітне місце в управлінському циклі банку; по-друге, вітчизняним банкам необхідно впроваджувати інструменти оперативного фінансового контролінгу; по-третє, адаптація фінансового контролю має проводитися вітчизняними банками за допомогою методів та інструментів; по-четверте, метод фінансового контролінгу варто розуміти з позиції стратегічного завдання банку, а інструменти залучати як тактику, націлену на досягнення стратегічної мети; по-п'яте, інструменти фінансового контролінгу банку доцільно менеджерам банку включати до таких складових управлінського циклу як планування, організація та контролювання.

Одним із напрямків подальшого дослідження має стати оцінка взаємозв'язку процесу планування банківської діяльності та фінансового контролінгу, тобто варто більш поглиблено зупинитися на окремих управлінських елементах. Також взаємозв'язок оперативного фінансового контролінгу з управлінським циклом банку має відбуватися із урахуванням статистичних та динамічних методів оцінки інвестицій, включаючи елементи імітаційного моделювання у разі пошуку альтернативних рішень.

Список використаних джерел

1. Давидович І. Є. Контролінг : навчальний посібник / І. Є. Давидович. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.
2. Івахненко, С. В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології: [навчальний посібник] / С. В. Івахненко, О. В. Мелих. – К.: Знання, 2009. – 319 с.
3. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій / Ю.П. Яковлев. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.
4. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : монографія / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. – Тернопіль.: Карт-

бланш, 2004. – 370 с.

5. Цигилик І.І. Контролінг (навчальний посібник у схемах і таблицях): Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 76 с.

6. Шепітно Г. Ф. Контролінг: посібник (для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання). – К.: Вид-во Свроп. ун-ту, 2004. – 136 с.

7. Петренко С. Н. Контроллинг / Учебное пособие. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. – 328 с.

8. Сухарева Л. А., Петренко С. И. Контроллинг – основа управления бизнесом. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.

9. Чернелевський, Л. М. Аналіз діяльності підприємств та банківських установ : економічний, фінансово-інвестиційний, стратегічний : підручник / Л. М. Чернелевський, Н. Г. Слободян, О. В. Михайленко. - К. : "Хай-Тек-Прес", 2009. – 640 с.

10. Гордієнко, П. Л. Стратегічний аналіз [Текст] : навч. посібник. 2-ге вид., перероб. та доп. / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. - К. : Алерта, 2008. – 478 с.

11. Русановська О. А. Інструменти та методи стратегічного контролінгу на підприємстві / О. А. Русановська // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2013. - № 769. - С. 96-107.

12. Мороз Л.В. Сучасний стан банківського контролінгу і управлінського обліку в Україні / Л.В. Мороз, О.М. Сарахман // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 4 (54). – С. 132-138.

13. Єремейчук Р. А. Формування системи контролінгових показників операційної діяльності банку / Р.А. Єремейчук, М.В. Максимова // Академічний огляд. – 2012. – № 2 (37). – С. 94–99.

14. Максимова М.В. Критерії формування системи контролінгових показників діяльності банку / М.В. Максимова // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Проблеми управління соціально-економічним розвитком України» (Харків, 27 квітня 2012

p.). – X. : ВБ «Фактор», 2012. – С. 351–356.

15. Толстенцова А. С. Особливості функціонування служби контролінгу банку та її роль в мінімізації банківських ризиків / А. С. Толстенцова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.bsfa.edu.ua/files/konf/tolstenjova,_oleksun.pdf

16. Банківський менеджмент: Підручник / Кириченко О.А., Гіленко І.В., Роголь С., Сиротян С.В., Нємой О. // За ред. О.А. Кириченка, В.І. Міщенко. – К., 2005. – 831 с.

Britchenko Igor – Dr., Professor of Economics College of Social and Computer Sciences Nowy Sacz Graduate School of Business National – Louis University;

Котковський Володимир Станіславович – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри банківської справи ДВНЗ «Криворізький національний університет».