

Н. М. Михайличенко,
кандидат економічних наук,

О. С. Назаренко,
Донбаська державна машинобудівна
академія, м. Краматорськ

СТАНОВЛЕННЯ БАНКІВСЬКОГО КОНТРОЛІНГУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ ЯК ПРИКЛАД УСПІШНОЇ ЕКСПАНСІЇ КОНТРОЛІНГУ «ВШИР»

Постановка проблеми. Динамічні зміни в навколишньому середовищі, поступова глобалізація та значне підвищення конкурентного тиску відчутно впливають на сталість та ефективність розвитку вітчизняної банківської системи. Посилення конкуренції, активізація інтеграційних процесів, нестабільність економічного середовища, наявність широкого спектру ризиків банківської діяльності та стрімкий розвиток інформаційних технологій призводять до ускладнення процесу прийняття управлінських рішень. Наслідком цього є погіршення фінансового стану банку, неспроможність конкурувати як на національних, так і на міжнародних ринках банківських послуг, а також низький рівень захищеності клієнтів банківських установ.

Кількісні та якісні зміни навколишнього середовища вимагають від комерційних банків впровадження новітніх технологій та обумовлюють необхідність модернізації системи управління, яка забезпечує довгострокове функціонування банківської установи. У складі інструментів такої модернізації чільне місце займає банківський контролінг як система, що забезпечує інтегроване управління банком та підтримує процес прийняття управлінських рішень, а також дозволяє привести систему управління у відповідність до зовнішнього оточення банку [1]. Тому в сучасних умовах розвитку дослідження сутності банківського контролінгу та історії його становлення в Україні і світі набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень. Наукові дослідження різних аспектів контролінгу знайшли відображення в працях багатьох зарубіжних вчених, а саме: А. Дайле, Е. Майєра, Р. Манна, К. Хомбурга, Г. Піча, Е. Шерма, Х. Фольмута, Д. Хана, С. Данілочкіної, О. Карминського, М. Оленєва, О. Примака, С. Фалько, Ф. Пісчанова, Д. Попова, Е. Уткіна, І. Маринюка тощо [2, 3, 4]. Серед вітчизняних вчених дослідженням проблем контролінгу займалися М. Пушкар, Л. Кіндрацька, М. Максимова, С. Петренко, О. Колодізев, Л. Сударева, Н. Шульга та інші [1, 5, 6, 7].

Але, незважаючи на численні наукові праці присвячені цій темі, на даному етапі розвитку виникає необхідність визначення сутності банківського контролінгу, дослідження історії його становлення в Україні та світі в цілому.

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності контролінгу банківської діяльності, дослідження історії становлення банківського контролінгу в Україні та світі, виявлення основних проблем вітчизняного контролінгу, а також визначення його ролі та завдань в системі менеджменту банку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «контролінг» походить від англійського «to control», яке в економічному розумінні означає управління, спостереження, контроль. Але контролінг не зводиться до простої системи контролю, а охоплює значно ширшу сферу діяльності підприємства та банку зокрема. Під контролінгом розуміють систематичний управлінський контроль, відстеження ходу виконання поставлених завдань з одночасним корегуванням роботи, що здійснюється на основі дотримання встановлених стандартів і нормативів, постійного регулювання і моніторингу як найважливішого завдання економічного управління.

Існує велика кількість визначень контролінгу: від рівняння «контролінг = варіант управлінського обліку» до визначення контролінгу як філософії менеджменту. Отже, для більш чіткого обґрунтування сутності контролінгу та визначення його ролі у процесі управління банком необхідно проаналізувати праці вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячені формулюванню цього терміну.

Так, за твердженням А. Дайле термін «контролінг» (англ. to control) означає регулювати чи управляти [2]. Авторський колектив під керівництвом О.М. Карминського вважає, що цей термін можна перекласти як керівництво, регулювання, управління, контроль [3].

Д. Хан дотримується думки, що з економічної точки зору цей термін визначається як управління та спостереження. У його праці підкреслюється, що слово контролінг походить від англійського to control – контролювати, управляти, яке у свою чергу походить від французького слова controle, що означає «реєстр, превірний список». Контролінг тлумачиться як позафункціональний інструмент управління, який завдяки цілеспрямованому збору та обробці інформації допомагає у процесі прийняття рішень та управління підприємством [4].

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» [5].

Визначення поняття контролінгу також дає Міжнародна асоціація контролерів: «Контролінг – супровідний виробничий сервіс для керівництва з цілеспрямованого планування та управління». 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.

Таким чином, контролінг – це система спостереження та вивчення поведінки економічного механізму конкретного банку, розробки шляхів для досягнення мети, яку він ставить перед собою. Це система орієнтована на майбутній розвиток банку.

Витоки контролінгу лежать у сфері державного управління. Уже в XV ст. при дворі англійського короля існувала посада *countrollour*, в обов'язки якого входили документування і контроль грошових і товарних потоків. У XIX ст. «контролінг» як характеристика сфери задач на підприємстві став використовуватися в США. Проте широкий розвиток контролінгу розпочався тільки з 20-х років XX ст. [6].

Становлення контролінгу в світі відбувалося у декілька етапів (див. таблицю).

Таблиця

Етапи становлення контролінгу в світі

1 етап	Кінець XV ст. – 20-ті роки XX ст.	Становлення служби контролінгу як підсистеми управління. Введення посади контролера, перші спроби вирішувати завдання державного управління, фінансово-економічні питання з допомогою контролінгу. Відбулась еволюція поглядів на контролінг. Функції контролера (ведення обліку і ревізії подій, які відбулися) змінилися на функції, орієнтовані на майбутнє. Тобто завдання контролінгу розширилися, стали більше пов'язуватися із плануванням і контролем, а посада контролера вийшла на один рівень з фінансовим директором.
2 етап	20-ті роки – початок 80-х років XX ст.	Інтеграція контролінгу з новітніми розробками в галузі планування, обліку, контролю і аналізу, становлення його як гнучкої, оперативної системи управління й оптимізації. Впровадження на підприємствах Німеччини, США, Японії та ін. Проведення семінарів та тренінгів з контролінгу. Виходить у світ збірник статей з проблем концепції контролінгу і управлінськими функціями контролера. Розвивається теорія і практика контролінгу. За цей період контролінг сформувався як концепція раціонального управління прибутком
3 етап	80-ті роки XX ст. – дотепер	Створення концепції комплексного бачення бізнесу з урахуванням довгострокового виживання, акцент на стратегічні фактори бізнесу – стратегічний контролінг. Необхідність у розробці інформаційних систем, які б забезпечували менеджерів оперативною і достовірною інформацією про стан підприємств в різних аспектах діяльності. Поступове виокремлення нових обов'язків служб контролінгу. Вийшла перша книга «Практика стратегічного контролінгу – розвиток пошукового апарату «вузьких місць» (автор Р. Манн). Відбулось якісне переосмислення контролінгу не тільки як нового інструменту, але і як цілісної інтегрованої концепції, яка визначає спосіб дій, філософію підприємства. В Україні на практиці деякі підприємства використовують службу контролінгу, але, на жаль, в банківській сфері спостерігається певна стагнація, хоча у середині 90-х років українські комерційні банки задавали тон в галузі теорії і практики контролінгу

Отже, дана концепція еволюціонувала у багатовимірну систему управління діяльністю організації тільки у середині 80-х років минулого століття. Саме тоді окремі елементи контролінгу з'явилися і у банківському бізнесі. Першими в галузі впровадження банківського контролінгу вважають комерційні банки Швейцарії, Нідерландів та Німеччини, причому німецькі банки зберегли статус «законодавців моди» у цій сфері і донині, хоча, на

думку деяких фахівців, найбільш розвинутою та функціональною системою контролінгу володіє французький банк «Креді Ліоне». У вітчизняній банківській системі окремі елементи комплексної системи управління діяльністю організації та реальної оцінки її прибутковості почали з'являтися кілька років тому у вигляді застосування окремих технологій планування та оцінки діяльності, переважно скопійованих у зарубіжних компаній. Певною мірою

функції служби контролінгу в українських банках виконували планово-аналітичні відділи, бухгалтерія, відділи маркетингу [8].

Еволюція контролінгу в банківській сфері відбувалася в декілька етапів: зародження, становлення, помірний та активний розвиток.

Етап зародження характерний для кінця 60-х початку 70-х років ХХ ст. У цей період спостерігалося стрімке збільшення мережі філій, розширення спектру банківських послуг, значне зростання валюти балансу, що вимагало від банків запровадження калькуляційних розрахунків маржі та здійснення управлінського обліку витрат. На даному етапі служба банківського контролінгу функціонувала лише в деяких банках. Основна діяльність контролера була зосереджена на облікових процедурах.

Загострення конкуренції між банками призвело до зміни акцентів у роботі банків: від забезпечення механічного зростання масштабів діяльності до підвищення її ефективності. Це обумовило перехід до етапу становлення, який тривав із початку 80-х до початку 90-х років. Особливостями контролінгу на цьому етапі була орієнтація на підтримку рентабельності як у цілому по банку, так і за його калькуляційними одиницями. Цільова спрямованість контролінгу визначила сфери професійної діяльності контролерів банку. Почали налагоджуватися бізнес-планування, бюджетування, дієвий контроль за досягненням ключових параметрів результативності поточної діяльності банків, а також система комплексного інформаційного забезпечення менеджменту. Контролер з простого реєстратора економічних подій поступово переходив до виконання функцій консультанта менеджерів та організатора інформаційних потоків усередині банку. Все більше банків за кордоном починали створювати самостійну службу контролінгу.

Етап помірний розвиток розпочався із середини 90-х років і ознаменувався появою стратегічного контролінгу, орієнтація якого – майбутнє. Контролер значну увагу став приділяти виявленню сильних та слабких сторін діяльності банку, можливостей та загроз. Унаслідок цього виникла потреба у проведенні спеціальних досліджень ринкової ситуації, виявленні конкурентного стану банку, розрахунках рівня ризиків тощо. Поступово зростала значущість роботи контролера, який був помічником менеджерів у процесі стратегічного та оперативного планування.

Етап активного розвитку притаманний нинішньому періоду. Ключовим моментом є орієнтація банків на зростання економічної доданої вартості, тому зусилля контролера зосереджені на сервісній підтримці цього процесу. Контролер не тільки надає цінну інформацію менеджменту щодо детермінантів отримання банком економічної доданої вартості, але є партнером менеджерів при вирішенні питань

щодо доцільності придбання, злиття та поглинання банків [7].

В Україну в банківську систему термін «контролінг» прийшов із європейських країн на початку 90-х років ХХ ст. У зв'язку із численними банкрутствами банків, суттєвим зниженням рівня банківської маржі внаслідок стабілізації курсу національної грошової одиниці, посиленням конкуренції банків за перерозподіл ринків збуту банківських продуктів та клієнтури виникла необхідність суттєвим чином реструктурувати процес управління банком з метою забезпечення його стійкості та надійності. Безумовно, все це вимагало значного підвищення ефективності управління банком і, зокрема, його контролінгової підтримки.

Вперше елементи контролінгу у вітчизняних банках з'явилися в кінці 90-х років. На відміну від зарубіжних, у вітчизняних банках впровадження елементів контролінгу розпочалося із бюджетування. Цьому процесу сприяла активна технічна допомога, яка була надана іноземними фахівцями в рамках програми реструктуризації банківської системи України. На початку ХХІ ст. найбільш прогресивні українські банки запровадили стратегічне планування, що, безумовно, сприятиме розвитку стратегічного контролінгу, в деяких банках з'явилися підрозділи з відповідною назвою [9].

Становлення банківського контролінгу в Україні та світі в цілому є прикладом успішної експансії контролінгу «вшир», оскільки в сучасних умовах розвитку контролінг стає невід'ємною частиною менеджменту банківської установи. Адже повнота і своєчасність інформації про поточний стан банківської установи, вчасно прийняті рішення сприяють оперативному управлінню ресурсами, успішному подоланню ускладнень, які можуть виникати у процесі роботи банку.

Але за розвитком контролінгу вітчизняна банківська система знаходиться на рівні початку 90-х років минулого століття, який вже пройшли зарубіжні банки. Це обумовлено наявністю проблем в процесі становлення вітчизняного банківського контролінгу.

Однією з основних проблем банківського контролінгу в Україні є відсутність досвіду й традицій вітчизняної практики, оскільки контролінг тільки починає поступово займати гідне місце в системі керування банком. Повільні темпи впровадження контролінгу пояснюються низькою інформованістю банків про існування цього нового для вітчизняної практики інструмента ефективного керування діяльністю банку.

Ще однією з важливих проблем банківського контролінгу є відсутність кваліфікованих фахівців у цій області. На сьогоднішній день практично немає досвідчених контролерів, здатних реалізувати на практиці розробку і впровадження ефективної системи контролінгу в банках.

Крім того, практично не існує методик, спеціально розроблених для банків і адаптованих до реалій української економіки. Тому прискорення процесу впровадження контролінгу в банках можливе завдяки збору й узагальненню наявного закордонного досвіду, а також розвитку теорії контролінгу, що опирається на вітчизняну практику.

Наступна проблема полягає у тому, що розробка цілісної системи контролінгу є досить працемісткою й високозатратною. Тільки великі банки, що володіють значним фінансовим потенціалом, можуть дозволити собі розробку й впровадження подібної системи контролінгу. Однак необхідно відзначити, що впровадження спрощених систем або навіть окремих елементів контролінгу (центрів відповідальності, трансферного ціноутворення, бюджетування та ін.), доступних і для невеликих банків, дозволяє значно підвищити ефективність банківського бізнесу та є істотною конкурентною перевагою на ринку банківських послуг.

Крім усього переліченого, існують фактори психологічного характеру, що стримують розвиток контролінгу у вітчизняних банках:

– неготовність до сприйняття ідей контролінгу з боку вищого керівництва банку;

– підсвідомий опір новому з боку співробітників банку, пов'язаний з побоюваннями, що подібне нововведення яким-небудь чином може погіршити їх матеріальний або соціальний стан;

– асоціювання контролінгу з контролем, а отже, і з усім негативним, що з ним пов'язане [10].

Таким чином вітчизняним банківським структурам необхідно приділяти особливу увагу вирішенню даних проблем у процесі становлення контролінгу, оскільки він відіграє значну роль в управлінні банківськими установами. 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. Роль контролінгу в процесі управління визначається рівнями прийняття рішень в банку (див. рисунок).

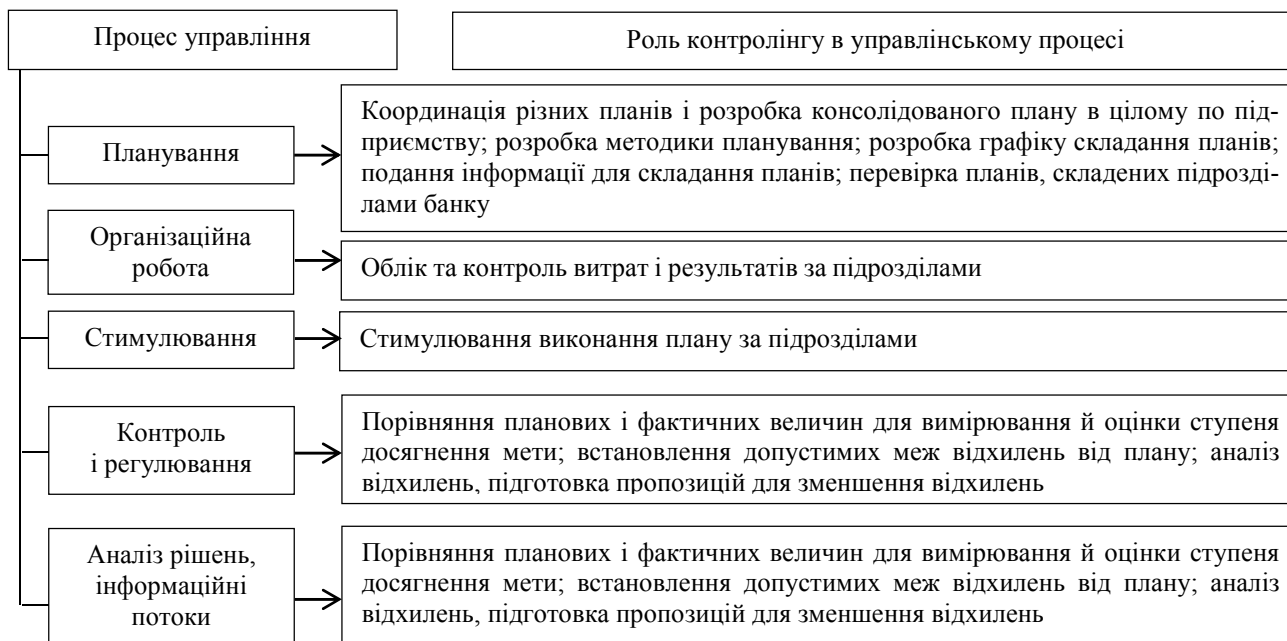


Рисунок. Роль контролінгу в банківському менеджменті

Отже, контролінг відіграє дуже важливу роль в системі управління банком і 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, обробки інформації для прийняття на її основі управлінських рішень, а точніше в систему управління банком, орієнтовану на досягнення всіх завдань, що постають перед банком [11].

Основними завданнями контролінгу в банках є:

– планування: підготовка, координація і реалізація стратегічних планів, бізнес-планів, фінансових планів та бюджету;

– розробка методів і принципів податкової політики;

– оцінка діяльності окремих підрозділів і банку в цілому;

- 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.);

- організація внутрішнього контролю, спрямованого на збереження активів банку та недопущення зловживань;

- проведення ринкових і макроекономічних досліджень;

- підвищення кваліфікації працівників тощо.

Отже, нагальна необхідність впровадження контролінгових систем у вітчизняних комерційних банках зумовлена цілою низкою об'єктивних причин:

- суттєві прорахунки у розробці стратегії діяльності більшості комерційних банків, особливо у сфері побудови організаційних структур. Як правило, такі помилки проявляються у значних переваженнях роботою окремих підрозділів, у відсутності у співробітників чіткої уяви про організаційну структуру, в розподілі повноважень і відповідальності та ін.;

- обмеженість асортименту та відсутність стандартів якості і уявлень про собівартість та прибутковість окремих банківських послуг;

- значний ступінь нестабільності зовнішнього середовища та несвочасне реагування на його зміни;

- недостатня кваліфікація персоналу та відсутність услашених корпоративних цінностей;

- слабе інформаційне забезпечення та відсутність ефективних систем підтримки прийняття управлінських рішень [12].

Висновки. Таким чином, на сучасному етапі розвитку банківської системи України, вдосконалення банківського контролінгу, вирішення основних проблем у процесі його становлення, впровадження контролінгу в систему управління банком набуває особливої актуальності. Це пов'язано з переходом країни до ринкових відносин та необхідністю заміни внутрішнього обліку на ефективну систему прийняття управлінських рішень. За умов функціонування в динамічному зовнішньому середовищі, актуальним для банку стає пошук нових ефективних методів та інструментів управління, покликані підвищувати конкурентоспроможність банку та забезпечувати досягнення його коротко-строківих та довгострокових цілей.

Контролінг повинен являти собою концепцію ефективного керування банком з метою його успішного довгострокового існування на ринку, що покликана забезпечувати координаційну, методичну, інформаційну підтримку керівництва банку у процесі прийняття управлінських рішень, а також виконувати широкий спектр завдань від розробки мето-

дик планування і бюджетування до оцінки внутрішніх можливостей банку у довгостроковій перспективі. У зарубіжних країнах контролінг як інструмент ефективного банківського менеджменту використовується вже давно, і українським банкам також необхідно впроваджувати його в свою практику, використовуючи цей досвід та адаптуючи його до вітчизняних реалій.

Література

1. **Максимова М.В.** Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «контролінг» у банківській діяльності / М.В. Максимова // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2015. – Вип. 2 (13). – С. 39-47.
2. **Дайле А.** Практика контролінга: монографія / А. Дайле. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 336 с.
3. **Контролінг** в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях: монографія / [А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько]. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 256 с.
4. **Хан Д.** Планирование и контроль. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: пер. с нем. под ред. Головача Л.Г. и др. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928 с.
5. **Пушкар М.С.** Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2012. – 370 с.
6. **Колодзєв О.М.** Контролінг як технологія управління фінансовими та нефінансовими структурами: монографія / О.М. Колодзєв, І.М. Чмутова, К.М. Азізова та ін. – Х.: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 348 с.
7. **Шульга Н.П.** Банківський контролінг: теорія, методологія, практика. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 326 с.
8. **Арефєва О.В.** Історія виникнення контролінгу та сутність контролінгу бізнес-процесів / О.В. Арефєва, Л.Л. Дякон // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – №8 (62). – С. 165-171.
9. **Григораш І.О.** Контролінг як сучасна система управління підприємством / І.О. Григораш // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – №11 (113). – С. 96-107.
10. **Мороз Л.В.** Сучасний стан банківського контролінгу і управлінського обліку в Україні / Л.В. Мороз, О.М. Сарахман // Вісник ЖДТУ. – 2014. – № 4 (54). – С. 133-138.
11. **Пугарська Н.Б.** Ефективність системи контролінгу в управлінні банком / Н.Б. Пугарська // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2015. – Випуск 1 (48). – С. 276-282.
12. **Омельченко Г.В.** Контролінг як складова системи управління фінансовою діяльністю банку / Г.В. Омельченко // Вісник Університету Банківської справи НБУ. – 2014. – №1 (4). – С. 118-125.

Михайличенко Н. М., Назаренко О. С. Становлення банківського контролінгу в Україні та світі як приклад успішної експансії контролінгу «вшир»

У статті проведено теоретичне обґрунтування сутності контролінгу банківської діяльності як концепції ефективного управління банком, спрямованої на його успішне довгострокове існування на ринку, яка забезпечує координаційну, методичну та інформаційну підтримку менеджменту банку в процесі прийняття управлінських рішень.

Проведено дослідження історії становлення банківського контролінгу в Україні та світі, виявлено основні проблеми впровадження контролінгу у вітчизняній банківській системі, визначено його роль і завдання в системі банківського управління. Авторами проаналізовано об'єктивні причини, які обумовлюють необхідність активного впровадження елементів системи банківського контролінгу в практику вітчизняного менеджменту банківських установ.

Ключові слова: контролінг, банківський контролінг, планування, бюджетування, контроль, регулювання, банківський менеджмент.

Михайличенко Н. Н., Назаренко О. С. Становление банковского контроллинга в Украине и мире как пример успешной экспансии контроллинга «вширь»

В статье проведено теоретическое обоснование сущности контроллинга банковской деятельности как концепции эффективного управления банком, направленной на его успешное долгосрочное существование на рынке, которая обеспечивает координационную, методическую и информационную поддержку менеджмента банка в процессе принятия управленческих решений.

Проведено исследование истории становления банковского контроллинга в Украине и мире, выяв-

лены основные проблемы внедрения контроллинга в отечественной банковской системе, определены его роль и задачи в системе банковского управления. Авторами проанализированы объективные причины, обуславливающие необходимость активного внедрения элементов системы банковского контроллинга в практику отечественного менеджмента банковских учреждений.

Ключевые слова: контроллинг, банковский контроллинг, планирование, бюджетирование, контроль, регулирование, банковский менеджмент.

Mykhaylychenko N., Nazarenko O. Formation of bank controlling in Ukraine and in the world as an example of successful expansion controlling "breadth"

In the article the theoretical basis of controlling nature of banking activity as the concept of effective management of the bank, aimed at its successful long-term existence in the market, which provides coordination, methodical and information support to the bank's management in decision-making.

A study of the history of the formation of the bank controlling in Ukraine and the world, the main problems of controlling introduction in the domestic banking system, defined its role and tasks of bank management system. The authors analyzed the objective reasons, causing the need for the active implementation of the elements of the banking system of controlling the practice of domestic banking institutions management.

Keywords: controlling, bank controlling, planning, budgeting, monitoring, management, bank management.

Стаття надійшла до редакції 09.09.2016

Прийнято до друку 21.09.2016