

схоластичної направленості дисертаційних робіт з обліку та аудиту. В цьому аспекті цікаво, що за кордоном дисертаційні роботи з обліку та аудиту пишуться саме після 5-10 років практичної діяльності в обраній сфері, а не зразу після закінчення аспірантури.

Підсумовуючи, в якості пріоритетних напрямків роботи кафедри в сфері підготовки фахівців вищої кваліфікації з аудиту (та/або з державного фінансового контролю) слід виокремити наступне:

- методика ідентифікації подій, фактів, стану та результатів;
- навички оцінювання отриманих даних в контексті мети завдання (замовлення);
- методика прийняття професійного незалежного судження по результатам роботи.

Якщо вказані сегменти навчання професії фінансового контролера (ревізора, аудитора, внутрішнього аудитора) будуть підкріплені ґрунтовними результатами наукових досліджень, то якість навчання цілком відповідатиме міжнародним стандартам, запитам професійної спільноти, викликам часу в цілому.

#### Джерела та література:

1. Усач Б. Ф. Аудит за міжнародними стандартами / Б. Ф. Усач. – К. : Знання, 2005. – 247 с.
2. Фінансова звітність за національними положеннями (стандарти) бухгалтерського обліку. – К. : Лібра, 1999.
3. Додж Р. Краткое руководство по стандартам и нормам аудита / Р. Додж; [пер. с англ.]. – М. : Финансы и статистика; ЮНИТИ, 1992.

**Барановська В.Г.**

**УДК 336.71.078.3**

### **СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ В БАНКАХ**

#### **Вступ.**

Банки, як і будь які комерційно-орієнтовані суб'єкти господарювання, ставлять перед собою основну мету – отримання прибутку, максимізація цінності (вартості) бізнесу та багатства акціонерів. Виходячи з цього метою банківського менеджменту є збільшення ринкової вартості банку при одночасному забезпеченні достатнього рівня його ліквідності.

Упродовж останніх десятиріч підходи до банківського менеджменту зазнали значних змін, банки змушені шукати внутрішні резерви для зростання конкурентоспроможності та ринкових позицій, що обумовлює цільову орієнтацію в їх діяльності від бухгалтерського прибутку у бік процесно-вартісного управління, яке передбачає застосування нових технологій комплексного вирішення традиційної проблеми пошуку центру рівноваги в трикутнику «ліквідність – ризик – прибутковість». Реалізації такого завдання в найбільшій мірі і відповідає впровадження концепції контролінгу.

Крім того, з розширенням банківського бізнесу жорсткий та централізований підхід до орієнтації банківського менеджменту втрачає свої переваги та не дозволяє оперативно та гнучко реагувати на зміну зовнішнього та внутрішнього середовища банківської діяльності.

#### **Мета статті.**

Дослідити науково-практичні засади оперативного контролінгу в банках.

Зазначимо, що в переважній більшості сучасних вітчизняних та закордонних наукових публікацій контролінг розглядається як концепція управління підприємствами. По відношенню до підприємства виокремлюють навіть «логістичний контролінг», «маркетинговий контролінг», «інвестиційний контролінг» тощо. Лише останніми роками з'явився ряд наукових робіт, що присвячені напрямкам застосування контролінгу у фінансових установах. Так, зокрема, щодо використання контролінгу у страхових компаніях, то найбільш цікаві пропозиції містяться в наукових працях Клімова А. [ 1 ].

В той же час, спроби прямої імплементації традиційної концепції контролінгу підприємства у фінансову сферу не мають майбутнього. Зокрема, при формуванні методології банківського контролінгу виникає необхідність адаптації загальноновизнаних теоретичних положень до специфіки банківської діяльності. Так, на нашу думку, *організаційні та методичні засади контролінгу в банках мають цілий ряд особливостей порівняно з реалізацією цієї концепції або в інших фінансових установах*, виходячи з:

- специфічних функцій, які виконують банки не тільки на фінансовому ринку, але й в соціально-економічній системі в цілому, в суспільному відтворювальному процесі;
- специфіки функціонування банків;
- специфіки організації внутрішнього менеджменту в банках;
- більш високо, порівняно з реальним сектором економіки, рівня врегульованості з боку держави;
- наявність цілого ряду специфічних ризиків (кредитного, валютного, процентного тощо), потреба в ефективному управлінні яким накладає цілий ряд обмежень (часових, фінансових, організаційних трудових тощо) на формування практичних інструментів контролінгу в банках;
- приналежністю банків до категорії суб'єктів господарювання, які оперують переважно залученими або позиковими коштами, що висуває додаткові вимоги до ефективності та безпеки функціонування внутрішніх підрозділів банку;
- специфіки банківського продукту (нематеріальний характер, неможливість складування, збереження тощо), яка обумовлює специфічну структуру видатків банку (відсутність витрат на матеріали, стабільна величина на устаткування, оплату праці тощо);

- високої питомої ваги загальних та постійних витрат в структурі видатків банку, що обумовлює більшу потребу в контролінгу у банків, ніж у підприємств, тощо [2].

Контролінг в банках почав застосуватися з другої половини ХХ ст., тобто значно пізніше, ніж у реальному секторі економіки (кінець ХІХ ст.). з часом інтеграційні процеси в банківській системі, розширення філійної мережі, ускладнення внутрішньої організаційної структури банків та інші фактори поступово призводили до ускладнення процедур банківського менеджменту, що обумовило проникнення контролінгу з виробничого сектору у фінансовий. Першим концепцію контролінгу запровадили банки Швейцарії, Голландії та Німеччини [3].

Найбільш активно впровадження контролінгу в банківському секторі почалося в 1970-1980-ті роки, що було обумовлено значним послабленням державного регуляторного впливу на банківську діяльність, наданням більш широких можливостей банкам щодо прийняття самостійних рішень, лібералізацією фінансових ринків тощо.

Сьогодні контролінг поступово перетворюється в один з центральних елементів системи управління банком. Необхідною передумовою досягнення визначеної стратегічної позиції банку на ринку та відповідного рівня рентабельності є ефективна організація внутрішньобанківського менеджменту, формування впорядкованої сукупності засобів інформаційної та технологічної підтримки управлінських рішень, саморегульованої системи оперативного регулювання на слабкі імпульси щодо підвищення турбулентності зовнішнього середовища, застосування комплексу дієвих заходів внутрішньобанківського контролю та аудиту, які б врахували специфіку кожного банку, окремої бізнес-одиниці в його структурі тощо. Логічна взаємообумовленість прибутковості та самоорганізації банківського бізнесу призводить до того, що збої в організації процедур управління внутрішніми бізнес-процесами в банку призводять до відхилення фактичних обсягів прибутку від запланованих, а в кінцевому підсумку – до скорочення ринкової частки та втрати клієнтської бази.

Часто в банках зусилля топ-менеджменту концентрується на вирішенні поодиноких, специфічних проблем внутрішньобанківського управління, а комплексний підхід до процесно-вартісного управління банком та узгодженість у здійсненні процедур стратегічного та операційного банківського менеджменту відсутні. Сучасний контролінг в банках охоплює всі бізнес-процеси в банку та спрямований на консолідацію банківських операцій, оптимізації організаційної структури банку, приведення її у відповідність до специфіки конкретного банку та його цільових орієнтирів, підвищення автоматизації всіх бізнес-процесів в банку, впровадження дієвого механізму внутрішнього (трансфертного) ціноутворення; скорочення всіх видів витрат тощо. Впровадження концепції контролінгу в банку вимагає перебудови системи внутрішнього планування, зміни індикаторів та критеріїв оцінки ефективності окремих бізнес-процесів, роботи підрозділів банку, корегування механізму матеріального заохочення топ-менеджменту та співробітників.

Контролінг на сьогодні є однією з найсучасніших концепцій в менеджменті. Основними аргументами на користь об'єктивної необхідності його існування є наступні:

- оскільки система менеджменту здійснює керуючий та координуючий вплив тільки безпосередньо на об'єкт управління, то часто виникає проблема нескоординованості самих підсистем менеджменту. Саме контролінг і виконує функції внутрішньої координації окремих підсистем менеджменту.
- в умовах надзвичайно швидких процесів зміни зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єктів господарювання, високої турбулентності тощо можливості традиційних інструментів менеджменту (ієрархія, планування, програмне управління та ін.) себе вичерпали та не здатні забезпечити відповідну координацію в менеджменті, яка здатна вирішити цю проблему.

Концепція контролінгу не пропонує будь-яких принципово нових фундаментальних інструментів управління; її новизна полягає в предметних застосування, а не в методах – контролінг дозволяє забезпечити координацію «другого порядку», тобто координацію операцій системи менеджменту [4].

**Оперативний контролінг** в банку координує процеси оперативного планування, контролю, обліку та звітності, розробляє корегувальні рекомендації та заходи, здійснює сервісну підтримку поточного короткострокового планування, вирішує ті поточні завдання, рівень виконання яких можна проконтролювати засобами аналізу відхилень.

**Основними завданнями контролінгу в банку** слід вважати:

- управління поточними витратами за центрами відповідальності, вибір принципів класифікації статей активів та пасивів, доходів та видатків, формування структури активів/пасивів, доходів/видатків за центрами відповідальності;
- планування поточної діяльності;
- координація обліково-аналітичної діяльності, формування загальних основ та практичних процедур здійснення управлінського обліку за центрами відповідальності;
- розробка методів критеріїв оцінки ефективності бізнес-підрозділів та центрів відповідальності в банку;
- контроль;
- розробка архітектури інформаційної системи в банку, методів отримання та обробки поточної оперативної інформації, оптимізація внутрішньобанківських інформаційних потоків;
- аналіз планів, результатів та відхилень;
- моніторинг.

**Основна мета контролінгу** полягає у впорядкуванні, підвищенні ефективності та оптимізації бізнес-процесів, спрямованих на досягнення загальної системи цілей компанії шляхом координації, інформаційної та консультативної підтримки та забезпечення раціональності управлінських рішень.

Однією із найбільш дискусійних проблем є питання, чи є контролінг складовим елементом менеджменту, чи він функціонує відокремлено від нього.

В економічній літературі немає також і єдиної думки щодо структурних елементів контролінгу. Більшість науковців до основних складових контролінгу відносять облік, аналіз, контроль, планування та інформаційне забезпечення. Контролінг поєднує їх в єдине, інтегрує і координує.

**Характеризуючи управлінський облік як складову оперативного контролінгу в банках**, зазначимо, що він являє собою специфічну систему збирання, обробки, структурування всіх видів облікової управлінської інформації, а також надання її керівництву банку для внутрішнього користування з метою управління діяльністю центрів відповідальності та банком в цілому.

Виходячи з того, що управлінський облік слугує інформаційним підґрунтям для прийняття оперативних управлінських рішень на всіх рівнях, а також базою для ціноутворення та аналізу, його вважають базовим, тобто основним складовим елементом оперативного контролінгу в банках.

Контролінг традиційно поділяють на **стратегічний та оперативний**. Аналогічний поділ має місце і по відношенню до **банківського контролінгу**, виходячи з чого можна виокремити наступні їх відмінності:

1. Стратегічний контролінг в банках призначений для забезпечення ефективного використання наявних, а також створення нових конкурентних ринкових переваг у довгостроковій перспективі, надання сервісної підтримки при вирішенні стратегічних завдань стійкого розвитку банку. На відміну від нього, оперативний контролінг у банку має надавати методичну, організаційну, сервісну, інформаційну підтримку топ-менеджменту банку при прийнятті ними оперативних рішень, спрямованих на досягнення поточних цілей та завдань (досягнення визначеного рівня рентабельності, ліквідності тощо).

2. Стратегічний контролінг орієнтований на довгостроковий результат, в той час як оперативний – на короткостроковий, поточний.

3. Основною метою оперативного контролінгу в банку є контроль за тим, щоб банк не відхилився від встановлених поточних цілей, в той час стратегічний контролінг має слідкувати за тим, в якій мірі встановлені цілі відповідають реаліям турбулентного ринкового середовища та координувати їх в залежності від стратегічної позиції та уподобань банку на ринку.

4. Стратегічний контролінг має визначати цільові орієнтири в діяльності банку, в той час як оперативний – забезпечувати ефективну реалізацію намірів керівництва у визначених стратегічних напрямках розвитку.

5. Стратегічний контролінг визначає часові горизонти, цілі та завдання для оперативного контролінгу в банку.

6. Інформація для оперативного контролінгу в банку має внутрішнє походження, в то час як для стратегічного – переважно зовнішнє, а також внутрішнє.

7. Оперативний контролінг в банку зорієнтований на досягнення конкретних кількісно вимірюваних результатів (рівень рентабельності, ліквідності, валюта балансу тощо), в той час як стратегічний – на досягнення переважно якісних результатів, які характеризують потенціал успіху банку сегмент ринку банківських послуг, якість портфелю та клієнтської бази, тощо).

#### **Висновки.**

Підводячи підсумок, зауважимо, що подальший розвиток контролінгу як сучасної концепції в менеджменті є об'єктивною необхідністю, оскільки обумовлений вимогами впровадження сучасних методів та технологій наукового управління на всіх суб'єктах господарювання, формалізації процедур прийняття ефективних управлінських рішень. Сьогодні обсяги інформації, які потрібні для оперативного керування бізнесом, зростають не пропорційно, а випереджуючими темпами порівняно з вимогами часу, змінюються умови застосування інформації, вимоги до її кількості та якості, процес її обробки та підготовки до залучення у бізнес-процес стає все більш складним. В таких умовах саме контролінг як нова концепція управління, що породжена практикою сучасного менеджменту та дозволяє системно інтегрувати різні аспекти управління бізнес-процесами в організаційній системі, набуває особливої актуальності.

#### **Джерела та література:**

1. Климов С. М. Контроллинг: теория и практика : учеб. пособие / С. М. Климов, А. Н. Костевят. – СПб. : Знания; ИВЭСЭП, 2005. – 64 с.
2. Кравчук І. Є. Особливості контролінгу в банках / І. Є. Кравчук, В. Д. Юхимчик // Проблеми економіки України : зб. наук. пр. – Т. : Карт-бланш, 2005. – Вип. 10. – С. 54-59.
3. Потоцкая Е. Г. Организация и функционирование банковского контролинга в системе внутреннего контроля / Е. Г. Потоцкая // Бухгалтерия и банки. – 2001. – № 7. – С. 9-17.
4. Пич Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки / Г. Пич, Э. Шерм // Проблеми теорії та практики управління. – 2001. – № 8. – С. 3-47.