

УДК 336.7:338.2

О. М. Гнєзділовакандидат економічних наук, доцент
Класичний приватний університет**УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК У СИСТЕМІ БАНКІВСЬКОГО КОНТРОЛІНГУ**

У статті узагальнено підходи до поняття “контролінг” і запропоновано авторську концепцію суті банківського контролінгу й місця в ньому управлінського обліку.

Ключові слова: управлінський облік, контролінг, планування, облік, аналіз.

I. Вступ

Підвищення рівня конкурентоспроможності – це проблема як окремо взятого комерційного банку, так і всієї банківської системи в цілому. Розвиток конкуренції в банківському секторі зумовлює необхідність модернізації системи управління, яка забезпечує довгострокове функціонування банку. У складі інструментів такої модернізації чільне місце посідає 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 використовують уже давно, і українським банкам також необхідно впроваджувати його в свою практику.

Питання контролінгу та оцінювання його ефективності досліджувала низка вітчизняних та зарубіжних учених.

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

Серед вітчизняних науковців проблеми контролінгу розглядали О. В. Арев'єва, С. М. Петренко, М. С. Пушкар, І. І. Цигилик та ін. Зокрема, доцільно відзначити наукові праці Н. П. Шульги та Я. В. Догадайло. Високо оцінюючи здобутки цих науковців, необхідно зауважити, що проблема контролінгу висвітлена переважно з позицій виробничого підприємства. Теоретична невідпрацьованість та велика практична цінність впровадження контролінгу у вітчизняних банках зумовили необхідність проведення по-

дальшого наукового дослідження, визначили його мету та завдання.

II. Постановка завдання

Мета статті – вивчити й узагальнити підходи до поняття “контролінг”; запропонувати авторську концепцію суті банківського контролінгу і місця в ньому управлінського обліку.

III. Результати

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 визначено таким чином: “Під контролінгом (англ. controlling) розуміється систематичний управлінський контроль, відстеження ходу виконання поставлених завдань з одночасним коригуванням 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 входять створення, обробка, перевірка та подання системної управлінської інформації.

Немає єдиного догматичного визначення контролінгу. Усі науковці надають своє тлумачення цього поняття.

Зокрема, І. Є. Давидович визначає, що “координуючи, інтегруючи і направляючи діяльність всієї системи управління підпри-

ємством 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 напрям 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 застосовують різні концепції контролінгу, які умовно можна поділити на три основні:

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 межах концепцій, орієнтованих на інформаційні системи, основне завдання контролінгу полягає в підтримці менеджменту шляхом централізації та координації всіх інформаційних систем і потоків на підприємстві.

Концепції цієї групи виходять за межі підходів, які орієнтовані на управлінський облік, та охоплюють усю 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).

На наш погляд, більш повно суть контролінгу виражає управлінська концепція. Ми

пропонуємо розглядати контролінг як відокремлену частину економічної роботи кредитної організації в межах проведення банківського менеджменту з метою підготовки й ухвалення оперативних і перспективних управлінських рішень.

Основною метою контролінгу, на нашу думку, є орієнтація управлінського процесу на досягнення цілей, що стоять перед кредитною організацією.

Вважаємо, що контролінг є інструментом управління, а управлінський облік лежить в основі інформаційної підтримки управління. Отже, управлінський облік – складова контролінгу.

Контролінг забезпечує виконання таких функцій: сервісну (надання необхідної інформації для управління); керуючу (ухвалення рішень); внутрішнього контролю в організації.

Використання контролінгу у банківському менеджменті дає змогу своєчасно діагностувати “вузькі місця” в роботі банку, забезпечує інформаційну підтримку управління банком, сприяє успішному вирішенню економічних проблем, пов’язаних з чинником невизначеності.

Організаційні та методичні засади контролінгу в банках мають цілий ряд особливостей порівняно з реалізацією цієї концепції, виходячи зі: 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 високого, порівняно з реальним сектором економіки, рівня врегульованості з боку держави; наявності специфічних ризиків (кредитного, валютного, процентного тощо), потреба в ефективному управлінні якими накладає цілий ряд обмежень (часових, фінансових, організаційних трудових тощо) на формування практичних інструментів контролінгу в банках; належністю банків до категорії суб’єктів господарювання, які оперують переважно залученими або позиковими коштами, що висуває додаткові вимоги до ефективності й безпеки функціонування внутрішніх підрозділів банку; специфіки банківського продукту (нематеріальний характер, неможливість складування, збереження тощо), яка зумовлює специфічну структуру видатків банку (відсутність витрат на матеріали, стабільна величина на устаткування, оплату праці тощо); високої питомої ваги загальних та постійних витрат у структурі видатків банку, що зумовлює більшу потребу в контролінгу в банків, ніж у підприємств, тощо [2].

Таким чином, контролінг у комерційних банках передбачає системну організацію діяльності банків, що базується на оцінюван-

ні ефективності окремих напрямів, підрозділів, продуктів та використанні прямих і зворотних зв'язків у системі банківського менеджменту.

Найчастіше банківський контролінг використовують для формування системи ефективного управління діяльністю банку, орієнтованою на досягнення кінцевої мети, тобто системи управління прибутком.

Контролінг як відносно нова для вітчизняних банків система управління в межах сучасного менеджменту пов'язаний з інформаційним забезпеченням процесів розробки й ухвалення управлінських рішень.

Таким чином, складовими системи банківського контролінгу є планування, облік, аналіз, на основі яких виробляються необхідні управлінські рішення. Невід'ємною частиною системи контролінгу є внутрішній контроль за практичною реалізацією прийнятих рішень. І на стадії вироблення управлінських рішень, і на стадії контролю за їх реалізацією важливу роль відіграє економічний аналіз. Особливе значення в системі контролінгу має управлінський аналіз, спрямований на реалізацію аналітичної функції управлінського обліку. Без використання різних методів економічного аналізу неможливе, на нашу думку, виконання контрольної функції управлінського обліку, оскільки внутрішньобанківський контроль показників за дохідністю банку вимагає відповідної інформації про відхилення від регламентованих банківських процесів і запланованих показників.

Діапазон використання аналізу в системі контролінгу досить широкий: від аналізу активів і пасивів банку, оцінювання банківських ризиків, до визначення ефективності управлінських рішень, що приймаються. Аналіз орієнтований на майбутнє. Він спрямований або на вибір найпривабливіших напрямів розвитку (сегментів ринку, інструментів тощо), або на ранню діагностику банківських ризиків.

Аналітичні розрахунки, підкріплені широкою інструментальною базою контролінгу, дають можливість відобразити реальну картину майбутнього кредитної організації.

Ефективність більшості управлінських рішень може бути оцінена за допомогою системи показників, тому аналіз є однією з основних умов забезпечення якості й ефективності управлінських рішень, що приймаються.

Зміст основних показників і їх зв'язок з основними виробничими чинниками у сфері банківської діяльності можуть бути розкриті в межах управлінського аналізу, який забезпечує аналітичне обґрунтування управлінських рішень, економічних планів і прогнозів, об'єктивну оцінку їх виконання.

Застосування аналізу в управлінні установами банківської сфери передбачає використання сукупності методологічних положень,

методичних прийомів і способів дослідження діяльності комерційного банку, спрямованих на виявлення резервів підвищення ефективності діяльності кредитної організації, розробку рекомендацій для досягнення стратегічних цілей і завдань розвитку.

Найважливішою складовою аналізу банківської діяльності є аналіз фінансово-економічних результатів, який можна умовно поділити на такі етапи:

1. Оцінювання ринкової позиції банку (аналіз економічної ситуації в регіоні, аналіз конкурентоспроможності банківських продуктів і послуг).

2. Аналіз результатів управління активами і пасивами.

3. Аналіз банківських ризиків.

4. Аналіз фінансових результатів.

5. Оцінювання ефективності результатів діяльності.

Мета діяльності комерційних банків полягає в максимізації прибутку при зведенні до мінімуму витрат. Прибуток і збитки, отримані банком, – показники, що концентрують у собі результати активних і пасивних операцій банку та враховують усі чинники, що впливають на діяльність комерційного банку.

Успішне проведення економічного аналізу в комерційному банку значною мірою залежить від системи використовуваної економічної інформації. При проведенні комплексного аналізу результатів діяльності банку принципи системності й комплексності пронизують усі його етапи та обов'язково повинні перебувати в основі формування інформаційної бази аналізу і його організаційних процедур. Тому під інформаційною базою аналізу розуміють сукупність облікових, нормативно-правових, інших обліково-аналітичних матеріалів, що включають необхідний і достатній обсяг інформації про всі істотні напрями діяльності банку для проведення системного комплексного економічного аналізу та прийняття на його основі обґрунтованих управлінських рішень.

Нестабільність зовнішнього середовища відкриває для банків безліч можливостей, але одночасно піддає їх діяльність складним і різноманітним ризикам. Отже, щоб банкам вижити в ринково орієнтованому середовищі, менеджерам банків необхідно навчитися управляти фінансовими ризиками.

Завдання аналізу ризиків у межах оцінювання результатів діяльності банку зводяться до такого:

- виявити види ризиків, до яких схильний у своїй діяльності банк, і чинники, які їх визначають;
- оцінити відповідність загального рівня ризику, пов'язаного з діяльністю банку, величині власного капіталу банку;
- визначити відповідність дохідності банку прийнятому ризику;

- оцінити рівень можливих втрат і додаткових вигод, зумовлених впливом ризиків;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності управління капіталом і його розподілом по підрозділах і операціях.

При аналізі ризиків необхідно враховувати, що жоден ризик не може бути усунений повністю, тому кінцева мета аналізу й управління ризиками – визначення оптимального поєднання ризикованої і прибутковості операцій.

Наступною сферою застосування аналізу в системі банківського контролінгу є аналіз процентної політики банку. Від її ефективності найбільшою мірою залежить кінцевий фінансовий результат банківської діяльності, який визначається в процесі зіставлення доходів і витрат банку.

Оскільки метою управління є створення умов для отримання планованих фінансових результатів при дотриманні нормативних обмежень, використання в системі контролінгу аналітичних інструментів дає змогу максимально забезпечити відповідність очікуваних фінансових результатів показникам поточного і стратегічного планів.

IV. Висновки

Таким чином, використання управлінського обліку в системі банківського контролінгу дає змогу, з одного боку, оцінити економічну ефективність управління кредитною установою, а з іншого – підвищити якість управлінських рішень, які приймаються. Створення такої системи в комерційному банку передбачає організацію відповідної служби. Нині в більшості українських банків такі служби відсутні. При цьому функції контролінгу виконують інші структурні підрозділи.

Вважаємо, що функції контролінгу неможливо передавати існуючим підрозділам. Проте найбільш ефективним є створення самостійної служби контролінгу з передачею їй ряду функцій економічної служби, облікового підрозділу, служби внутрішнього контролю.

Передбачається, що ця служба використовуватиме спеціальні методи аналізу й розрахунку як окремих показників, так і їх систем, які дають змогу проаналізувати реальний фінансовий стан банку, оцінити його діяльність та окремих підрозділів за певний період, побачити негативні й небезпечні тенденції. На основі результатів аналізу з'явиться можливість створення сукупності підконтрольних показників, що підлягають управлінню в системі контролінгу. У їх число ми пропонуємо включати такі:

- обсяг і структуру різних видів процентних та непроцентних доходів і витрат;
- показники доходності активів і капіталу банку;
- дохідність окремих операцій, напрямів діяльності банку;
- дохідність підрозділів банку;
- дохідність операцій, що проводяться окремими клієнтами (групами клієнтів).

Така система, на нашу думку, сприятиме ефективному управлінню банком для забезпечення його тривалого функціонування.

Список використаної літератури

1. Дайле А. Практика контроллинга : монографія / А. Дайле. – Москва : Финансы и статистика, 2005. – 336 с.
2. Контролинг как инструмент управления предприятием : монография / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др. ; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 279 с.
3. Кіндрацька Л. Управлінський облік та контролінг у системі управління банку / Л. Кіндрацька // Вісник НБУ. – 2001. – № 8. – С. 20–24.
4. Контролинг : учебник / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага, Н. Ю. Иванова ; под ред. А. М. Карминского, С. Г. Фалько. – Москва : Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
5. Кандиба К. О. Фінансовий контролінг у системі управління комерційним банком: зарубіжний досвід / К. О. Кандиба // Научно-технический сборник. – 2009. – № 89. – С. 396–403.
6. Майер Э. Контролинг как система мышления и управления / Э. Майер ; пер. с нем. ; под ред. С. А. Николаевой. – Москва : Финансы и статистика, 1993. – 96 с.
7. Манн Р. Контролинг для начинающих. Система управления прибылью : монография / Р. Манн, Э. Майер ; пер. с нем. Ю. Г. Жукова ; под ред. и с предисл. д-ра экон. наук В. Б. Ивашкевича. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Финансы и статистика, 2004. – 304 с.
8. Пушкар М. С. Контролинг : монография / М. С. Пушкар. – Тернопіль : ТАНГ, 1997. – 146 с.
9. Хан Д. Планирование и контроль. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Д. Хан ; пер. с нем. под ред. Л. Г. Головача и др. – Москва : Финансы и статистика, 2005. – 928 с.

Стаття надійшла до редакції 13.05.2015.

Гнездилова Е. М. Управленческий учет в системе банковского контроллинга

В статье обобщены подходы к понятию “контролинг” и предложена авторская концепция сущности банковского контроллинга и места в нем управленческого учета.

Ключевые слова: управленческий учёт, контролинг, планирование, учёт, анализ.

Gnezdilova E. Management Accounting in the Bank Controlling

An increase of level of competitiveness is a problem of both the separately taken commercial bank and all banking system on the whole. Development of competition in a bank sector stipulates the necessity of modernisation of control system, that provides the long-term functioning of bank. In composition the instruments of such modernisation a main place occupies bank controlling.

Realized most banks already, that the intuitional methods of doing business can not provide the successful functioning of bank in modern market conditions.

It is necessary to forecast development of market situation and, on the basis of this prognosis, plan activity of bank for the timely reacting on the state of affairs of market. From planning of charges and calculation of prime price of bank foods and services it is necessary to pass to receivership and by charges, and also by profitability.

Organizational and methodological principles of controlling of banks have a number of features compared with the implementation of this concept, based on;

- specific functions performed by banks, not only the financial market but also in socio-economic system as a whole, public reproduction process;*
- specific functioning of banks; specific organizations internal management in banks;*
- higher, compared to the real economy, the level vrehulovanosti from the state;*
- the presence of a number of specific risks (credit, currency, interest rate, etc.), the need for effective management which imposes a number of limitations (time, financial, organizational labor, etc.) in forming practical instruments of controlling in banks;*
- banks belonging to the category of undertakings which operate mainly involved or borrowing that imposes additional requirements for efficiency and security of the bank's internal divisions;*
- specific banking product (intangible nature, inability storage, conservation, etc.), which causes the specific structure of bank charges (no costs for materials, stable value on equipment, labor, etc.);*
- the high proportion of fixed costs and overall structure of expenditures in the bank that makes the most need of controlling the banks than in businesses, etc.*

Thus, the controlling in commercial banks implies a systemic organization of banks, based on an assessment of the effectiveness of individual areas, divisions, product and involves the use of forward and backward linkages in the system of banking management.

In the foreign countries the controlling as an instrument of effective bank management is used already a long ago, and it is also necessary to inculcate him the Ukrainian banks in the practice.

Key words: *administrative account, controlling, planning, account, analysis.*