

УДК 336.74

*Наталія Островська***ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ РИЗИКІВ У БАНКУ***Наталья Островская***ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА РИСКОВ В БАНКЕ***Natalia Ostrovskaia***FORMATION CONTROLLING SYSTEM OF RISKS IN THE BANK**

Наведено теоретичні аспекти та необхідність формування контролінгу ризиків у комерційних банках України в період виходу з економічної кризи, а також визначено структурні елементи контролінгу, основні фактори, що стримують темпи впровадження контролінгу в практику функціонування вітчизняних банків, етапи формування комплексної системи оперативного контролінгу ризиків у банку, формалізовано склад релевантних та іррелевантних витрат в банку саме з позиції оперативного контролінгу, визначено основні переваги та недоліки методів встановлення ціни на фінансові інструменти, визначено перспективи впровадження контролінгу в практику функціонування вітчизняних банківських установ.

Ключові слова: контролінг ризиків, банківська сфера, банківський менеджмент, інвестиційна політика, інформаційні технології, управління ризиками, ризик-менеджмент.

Табл.: 1. Бібл.: 13.

Приведены теоретические аспекты и необходимость формирования контроллинга рисков в коммерческих банках Украины в период выхода из экономического кризиса, а также определены структурные элементы контроллинга, основные факторами, сдерживающими темпы внедрения контроллинга в практику функционирования отечественных банков, этапы формирования комплексной системы оперативного контроллинга рисков в банке, формализовано состав релевантных и иррелевантных расходов в банке именно с позиции оперативного контроллинга, определены основные преимущества и недостатки методов установления цены на финансовые инструменты, определены перспективы внедрения контроллинга в практику функционирования отечественных банковских учреждений.

Ключевые слова: контроллинг рисков, банковская сфера, банковский менеджмент, инвестиционная политика, информационные технологии, управление рисками, риск-менеджмент.

Табл.: 1. Библ.: 13.

In the article investigated the theoretical aspects and the need for the formation of controlling risks in commercial banks of Ukraine during the exit from the crisis, and also the structural elements controlling the main factors hindering the introduction of controlling in practice functioning domestic banks stages of the integrated system of operative controlling risks bank formalizuvano composition irrelevantnyh relevant and cost the bank from a position of operational controlling, defined AIN advantages and disadvantages of the methods of pricing financial instruments defined prospects for implementation in practice of controlling the operation of domestic banking institutions.

Key words: controlling risk, banking, bank management, investment policy, information technology, risk management, risk management.

Табл.: 1. Библ.: 13.

JELClassification: G 300

Постановка проблеми. За останні двадцять п'ять років світ банківської справи безпрецедентно змінився. Слідом за тенденцією глобалізації наступила економічна криза, яка змусила банківську систему повернути в іншому напрямку щодо формування реалізації банківських продуктів та ризиків їх не прибутковості. В умовах світової фінансової кризи у зв'язку зі збільшенням випадків банкрутств банків, зниженням рівня банківської маржі, збільшенням проблем з формуванням клієнтської бази та збалансованістю портфелів банків, оперативний контролінг починає виконувати функції одного з небагатьох дійсно ефективних та обґрунтованих інструментів реструктуризації процесу управління банком, забезпечення його стійкості та надійності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальні засади формування контролінгу як сучасного напрямку розвитку теорії менеджменту відображено у фундаментальних наукових працях А. Андронової, О. Карминського, С. Клімова, В. Кнауца, Е. айера, Р. Манна, Л. Мартюшевої, С. Петренка, О. Терещенка, С. Фалька та ін. Науково-методичні підходи до управління сучасними банками на засадах контролінгу розробляли такі вітчизняні та закордонні дослідники, як М. Алексеєнко, З. Васильченко, А. Герасимович, І. Івасів, Л. Кіндрацька, Г. Лаврінський, О. Лаврушин, О. Лисенок, Ю. Максудов, А. Мороз, І. Парасій-Вергуненко, А. Пересада, О. Потоцька, П. Роуз, Дж. Сінкі, Н. Шульга.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Слід констатувати той факт, що цілісної науково обґрунтованої концепції, яка б дозволяла системно підійти до реалізації завдань оперативного контролінгу в банках, на сьогодні ще не сформовано. Невирішеними залишаються окремі теоретичні і прикладні проблеми, пов'язані з розробкою науково-методичних засад формування оперативного контролінгу маржинального доходу та процесних витрат банку, здійсненням організаційної та інформаційно-комунікаційної підтримки реалізації оперативних управлінських рішень у банку на засадах контролінгу. Логічна незавершеність наукового обґрунтування механізмів реалізації організаційно-правових та інформаційно-аналітичних засад формування цілісного уявлення про оперативний контролінг у банках обумовили актуальність дослідження, визначили його мету, завдання та зміст.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є розвиток існуючих теоретичних і науково-методичних засад оперативного контролінгу в банку, розроблення практичних рекомендацій щодо організаційної та інформаційно-комунікаційної підтримки реалізації оперативних управлінських рішень у банку на засадах контролінгу.

Виклад основного матеріалу. Контролінг на сьогодні є однією з найсучасніших концепцій у менеджменті. Концепція контролінгу не пропонує будь-яких принципово нових фундаментальних інструментів управління. Її новизна полягає у предметах застосування, а не в методах – контролінг дозволяє забезпечити координацію «другого порядку», тобто координацію операцій системи менеджменту. Основна мета контролінгу полягає у впорядкуванні, підвищенні ефективності та оптимізації бізнес-процесів, спрямованих на досягнення загальної системи цілей компанії завдяки координації, інформаційній та консультативній підтримці та забезпечення раціональності управлінських рішень. В економічній літературі запропоновано багато класифікаційних ознак контролінгу, зокрема: сфера дії (контролінг витрат, результатів, ефективності, маркетингу, інновацій, інвестицій, фінансів, виробництва, матеріально-технічного забезпечення тощо); вид виміру (кількісний, якісний); об'єкт та/або час (стратегічний, оперативний); цільова орієнтація; показники результативності роботи; напрямки тощо.

Найбільш поширеною класифікацією можна вважати ту, згідно з якою виокремлюють стратегічний та оперативний контролінг. Водночас аргументи авторів, покладені в її основу, дещо відрізняються. Так, наприклад, зазначається, що ці види контролінгу розрізняються за змістом, часом та методами здійснення [1]; за виконуваними функціями [2]; виходячи із поділу цілей суб'єкта господарювання на оперативні та стратегічні [3]; зауважується, що стратегічний контролінг знаходить своє прикладне втілення в оперативному [4]; що стратегічний контролінг означає «робити правильну справу», а оперативний – «робити справу правильно» [5; 6]; що метою стратегічного контролінгу є забезпечення виживання, антикризових заходів та підтримання потенціалу успіху, в той час як оперативного – прибутковості та ліквідності [7].

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. Аналіз поглядів вітчизняних та закордонних дослідників щодо розуміння функцій контролінгу дозволив систематизувати їх. 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.

Сучасний контролінг у переважній більшості банків України носить доволі поверхневий характер та не розцінюється як дієвий інструмент підвищення вартості бізнесу.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Основними факторами, що стримують темпи впровадження контролінгу в практику функціонування вітчизняних банків, слід вважати:

- низький рівень стандартизації та уніфікації при здійсненні окремих (особливо внутрішніх) банківських операцій;
- відсутність у більшості банків чіткої системи мотивації персоналу, яка б напряду пов'язувала розмір заробітної плати та рівень ключових індикаторів результативності їх діяльності;
- невідповідність рівня систем інформаційного забезпечення внутрішніх бізнес-процесів у банку вимогам сучасного контролінгу;
- відсутність достатньої кількості працівників відповідної кваліфікації, які б достатньою мірою розуміли сутність контролінгу як сучасної концепції процесно-орієнтованого банківського менеджменту, його переваги, технології реалізації, могли взяти на себе завдання системного реформування організаційно-економічного механізму функціонування конкретного банку відповідно до вимог контролінгу;
- відсутність бажання топ-менеджменту окремих банків здійснювати системні зміни в їх діяльності (внаслідок різниці причин, починаючи з остраху втрати стабільності та гнучкості до особистих причин);
- відсутність достатнього досвіду та традицій вітчизняного вартісно-орієнтованого банківського менеджменту, які б сформували підґрунтя для впровадження концепції контролінгу;
- наявність обов'язкової, чітко врегульованої та нормованої з боку НБУ системи внутрішнього контролю в банках України призводить до формалізації окремих управлінських та облікових процедур у банках відповідно до вимог законодавства;
- недосконалість організаційної побудови бізнес-процесів у більшості вітчизняних банків (нерівномірне навантаження на різні підрозділи, нечітке розмежування відповідальності та повноважень тощо);
- недосконалість внутрішньобанківських інформаційних систем тощо.

Першим етапом на шляху формування комплексної системи оперативного контролінгу ризиків у банку є формалізація переліку релевантних витрат банку. З метою вирішення зазначеної проблеми, проведемо детальний аналіз існуючих на сьогодні класифікацій банківських витрат та визначимо найбільш релевантні витрати, контролінг яких є найбільш доцільним з погляду фінансової ефективності провадження банківської діяльності.

Виходячи із всього вищезазначеного, пропонуємо формалізувати склад релевантних та іррелевантних витрат у банку саме з позиції оперативного контролінгу (табл.).

Таблиця

Класифікація витрат банку за значущістю для прийняття управлінських рішень у межах оперативного контролінгу

Релевантні	Іррелевантні
Процентні витрати.	Амортизація.
Комісійні витрати.	Витрати на обслуговування (енергоресурси, інформаційні мережі, комп'ютерні програми).
Торговельні витрати.	Витрати на виплату фіксованої частини заробітної платні.
Витрати на преміювання та заохочення.	Податки.
Витрати на просування продукту.	Витрати на формування обов'язкових резервів.
Витрати на страхування ризиків	Витрати на збут.
	Капітальні витрати

Зауважимо, що в межах стратегічного контролінгу склад цих витрат буде дещо іншим. Така класифікація є більш комплексною порівняно з розглянутими вище, оскільки вона відображає співвідношення між релевантними витратами (тобто такими, що без-

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

посередньо впливають на кінцеві фінансові результати і можуть бути змінені з метою підвищення ефективності) та іррелевантними (тобто такими, що також впливають на фінансові результати банківської діяльності, проте цей вплив може розглядатися як обмежений або зворотний, або не піддаються управлінню з боку керівництва банку). Підводячи підсумок, зазначимо, що ідентифікація та формалізація витрат банку в межах цих класифікацій дозволяє більш обґрунтовано підійти до визначення слабких місць у діяльності банку, приймати більш виважені рішення щодо їх усунення, та фактично є необхідною передумовою практичного застосування комплексної системи оперативного контролінгу в банку.

Сфера діяльності оперативного контролінгу в банку обмежена, в основному, аналізом інформаційних потоків, що надає можливість формування ефективної системи індикаторів для визначення складних моментів та координації поточної діяльності з метою підвищення ефективності функціонування банку. Визначимось з основними методами, що дозволяють ефективно відстежувати інформаційні потоки та оперативно реагувати на релевантні зміни середовища.

Згідно із Законом України «Про банки і банківську діяльність», банк визначається як «юридична особа, яка має виключне право на підставі ліцензії Національного банку України здійснювати у сукупності такі операції: залучення у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб та розміщення зазначених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, відкриття і ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб». Діяльність банку пов'язана із реалізацією декількох видів операцій. Сучасні банківські установи здійснюють близько 150 видів операцій [8]. Відокремлений аналіз кожного з цих видів є досить складним та не завжди доцільним, що обумовлює необхідність групування результатів провадження діяльності банків на різних ринках.

Згідно з вимогами до оформлення фінансової звітності банків та Правилами обліку доходів і витрат банку [9], результати діяльності банку на різних ринках групуються таким чином: процентні доходи і витрати; комісійні доходи і витрати; прибутки (збитки) від торговельних операцій; дивідендні доходи; витрати на формування спеціальних резервів банку; доходи від повернення раніше списаних активів; інші операційні доходи і витрати; загальні адміністративні витрати; податок на прибуток.

Саме ці результати діяльності банку і формують маржинальний дохід банку. Для визначення найбільш релевантних джерел формування маржинального доходу банків України в контексті оперативного контролінгу, проаналізуємо структуру доходів банку за видами діяльності. Зокрема, маржинальний дохід банків України в основному формується за рахунок трьох складових: процентного, комісійного та торговельного доходів. Згідно з Правилами обліку доходів і витрат банку під процентними доходами і витратами розглядаються «операційний дохід і витрати, отримані (сплачені) банком за використання грошових коштів, їх еквівалентів або сум, що заборговані банку (залучені банком), суми яких обчислюються пропорційно часу із застосуванням ефективної ставки відсотка», під комісійними доходами і витратами банку розуміють «операційні доходи і витрати за наданими (отриманими) послугами, сума яких обчислюється пропорційно сумі активу або зобов'язання чи є фіксованою». Згідно з Правилами обліку доходів і витрат банку [4] під доходами і витратами від торговельних операцій банку розуміються «операційні доходи і витрати від операцій з купівлі-продажу різних фінансових інструментів». Таким чином, можна стверджувати, що всі інші доходи банку (крім процентного, комісійного та торговельного) з позиції оперативного контролінгу цілком справедливо можуть розглядатися в подальшому як іррелевантні через їх несистемність, неоднорідність та складність розкриття природи формування.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Основними недоліками, які ускладнюють застосування зазначеного методу в межах оперативного контролінгу процентної складової маржинального прибутку банку, є те, що цей метод не дозволяє вирішувати питання, пов'язані з вирішенням проблем ліквідності та управління процентними ризиками; не дозволяє співвіднести конкретні результати діяльності з конкретними підрозділами банку, оцінити їх ефективність, а визначає лише загальну процентну маржу банку; не враховує фактор часу; не дозволяє виявити та формалізувати конкретне місце виникнення проблеми та обрати відповідну адресну стимулюючу дію для усунення конкретної проблеми. Саме тому ми можемо зробити висновок, що в чистому вигляді метод пулу не може бути застосований як метод управлінського обліку в межах оперативного контролінгу процентної складової маржинального доходу банку.

Наступним методом, який частково вирішує зазначені проблеми, є метод пошарового балансу. Він передбачає диференційоване фінансування різних за термінами видів активів за рахунок пасивів відповідної строковості. Використання цього методу наближає банк до золотого правила ліквідності, коли більш рухливі пасиви вкладаються у високоліквідні активи, а строкові активи фінансуються за рахунок строкових зобов'язань. Метод пошарового балансу є складнішим у застосуванні порівняно з методом пулу, оскільки вимагає збільшення аналітичного апарату банку, але, на відміну від нього, дозволяє управляти ризиками ліквідності, краще управляти рентабельністю завдяки покриттю вартості пасивів доходами за розміщеними активами.

Основними недоліками, які ускладнюють застосування зазначеного методу в межах оперативного контролінгу процентної складової маржинального прибутку банку, є те, що цей метод не дозволяє співвіднести конкретні результати діяльності банку з конкретними підрозділами, оцінити їх ефективність; не враховує фактор часу; не дозволяє виявити та формалізувати конкретне місце виникнення проблеми та обрати відповідну адресну стимулюючу дію для усунення конкретної проблеми. Таким чином, ми бачимо, що застосування цього методу дозволяє усунути тільки перший із визначених вище недоліків методу пулу. Звідси ми можемо зробити висновок, що в чистому вигляді метод пошарового балансу, як і метод пулу, не може бути застосований як метод управлінського обліку в межах оперативного контролінгу процентної складової маржинального доходу банку.

Ще одним з методів встановлення ціни на фінансові інструменти є метод експертної оцінки, який полягає в адміністративному призначенні ціни вищим керівним органом або менеджментом банку, відповідальним за управління банківськими ресурсами (як правило, комітетом з управління активами й пасивами). Застосування цього методу економічно обґрунтовується й реалізується з урахуванням цілей підрозділів, що сприяють максимізації прибутку банку загалом. На нашу думку, основним недоліком, який ускладнює застосування зазначеного методу в межах оперативного контролінгу процентної складової маржинального прибутку банку, є такий. Недоцільно застосовувати розрахований за допомогою встановлених таким чином цін маржинальний дохід як мотивацію менеджерів підрозділів внаслідок існування імовірності того, що менеджери будуть прагнути спотворювати трансферні ціни. Під час прийняття управлінських рішень з питань матеріального стимулювання доцільно спиратися не тільки на показники маржі, розрахованої за допомогою економічно обґрунтованих цін, але й урахувувати показники, які розкривають становище банку на ринку відповідних продуктів, а також цілі розвитку й специфіку банку. Отже, можемо зробити висновок, що в чистому вигляді метод експертної оцінки також не може бути застосований як метод управлінського обліку в межах оперативного контролінгу процентної складової маржинального доходу банку.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Широкого розвитку набув метод покриття витрат, який передбачає встановлення трансферної ціни ресурсів, виходячи з операційних витрат на залучення ресурсів плюс мінімально припустима маржа. Основними недоліками, які ускладнюють застосування зазначеного методу в межах оперативного контролінгу процентної складової маржинального прибутку банку, є те, що цей метод встановлення ціни стимулює будь-яке залучення ресурсів без врахування потреб банку в певний момент часу; не стимулює залучення недорогих ресурсів, адже головним підрозділом оплачуються витрати всіх підрозділів. Можемо зробити висновок, що в чистому вигляді метод покриття витрат також не може бути застосований як метод управлінського обліку в межах оперативного контролінгу процентної складової маржинального доходу банку.

З метою оцінки ефективності роботи окремих підрозділів банку та формалізації безпосереднього внеску кожного підрозділу банку, можна використовувати метод ринкової процентної ставки. Згідно з цим методом оцінювання ефективності роботи певного підрозділу банку полягає у порівнянні операцій з клієнтом з альтернативними операціями на фінансовому ринку, наприклад: порівняння ефективності залучення коштів здійснюється через порівняння фактичної ціни залучення коштів клієнта із середніми цінами на залучення коштів на фінансовому ринку; порівняння ефективності розміщення залучених коштів здійснюється через порівняння ціни розміщення коштів в активні операції клієнта із середніми цінами на розміщення ресурсів на фінансовому ринку тощо. В такому випадку вважається, що казначейство має можливість залучати та розміщувати кошти за середніми цінами на ринку, а робота децентралізованих підрозділів полягає у покращенні цих показників. Основними недоліками, які ускладнюють застосування зазначеного методу в межах оперативного контролінгу процентної складової маржинального прибутку банку, є те, що цей метод не дозволяє вирішувати питання, пов'язані з вирішенням проблем ліквідності та управління процентними ризиками; не враховує зміну вартості коштів у часі. Саме тому можемо зробити висновок, що в чистому вигляді метод ринкової процентної ставки також не може бути застосований як метод управлінського обліку в межах оперативного контролінгу процентної складової маржинального доходу банку. Враховуючи все вищезазначене, при формуванні методичної бази оперативного контролінгу процентної складової маржинального доходу банку пропонуємо:

1) сформувати дворівневу структуру управлінського обліку процентної складової маржинального доходу банку:

- для операцій з терміном до одного року – застосовувати простий ринково-орієнтований управлінський облік на базі методу ринкової процентної ставки;
- для операцій з термінами більше одного року – застосовувати ринково-орієнтований управлінський облік з урахуванням фактора часу;

2) з метою врахування фактора часу в межах ринково-орієнтованого управлінського обліку для операцій, термін яких перевищує один рік, – застосовувати механізм приведення грошових потоків.

Під час проведення оперативного контролінгу ризиків комісійної складової маржинального доходу банку центри відповідальності мають зосередитися на аналізі саме цих факторів. Важливо також зазначити, що комісійна діяльність значною мірою відрізняється від діяльності, пов'язаної із формуванням процентних доходів та витрат, що обумовлює недоцільність розгляду проблеми розподілу результатів від комісійної діяльності в межах взаємодії центрів відповідальності. Дані результати необхідно розглядати в межах підрозділів, які їх безпосередньо створюють.

Незважаючи на той факт, що питома вага результатів від торговельної діяльності банку в загальному доході банку не є такою значною, як від процентної та комісійної

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

діяльності, їх вплив на загальну результативність банківського бізнесу залишається істотним.

Саме через незначну питому вагу у фінансових результатах діяльності банку в науковій літературі з питань банківської діяльності цьому джерелу доходів та витрат банку присвячено досить мало уваги. В межах торговельної діяльності банк може отримати різноманітні за своєю природою фінансові результати, проте найбільш вагомими та релевантними з погляду оперативного контролінгу торговельної складової маржинального доходу банку є результати від торгівлі валютою. Зауважимо, що центри відповідальності під час здійснення оперативного контролінгу торговельної складової маржинального доходу банку мають у першу чергу звертати увагу на зміну обігу за грошовими валютами та очікуваннями валютних ринків. Такі зміни надають необхідну інформацію про очікування ринків та заходи щодо зміни цінової політики в цій сфері. Ефективність оперативного контролінгу буде визначатись через формування ефективної ціни та спреда, який дозволить максимізувати фінансові результати від торговельної діяльності.

Виходячи із всього вищезазначеного, можна зробити висновок, що методичні засади оперативного контролінгу маржинального доходу банку істотно відрізняються від засад загального оперативного контролінгу через складну природу банківських операцій та переплетіння різних видів діяльності й операцій при створенні окремих банківських послуг [9; 10; 11]. Все це істотно ускладнює проблему формування методичної бази оперативного контролінгу банку та висуває специфічні вимоги щодо ефективності роботи центрів відповідальності.

Однією з головних вимог формування ефективної системи оперативного контролінгу ризиків банку є формування високоякісної системи комунікацій центрів відповідальності з окремими підрозділами банку з метою обміну релевантною інформацією та впровадження інноваційних методів оброблення та аналізу інформаційних потоків з метою моніторингу та підтримки процесу прийняття управлінських рішень.

Оперативний бюджет-контролінг у банку пропонується розглядати не лише з позиції центрів відповідальності банку, а з погляду аналізу природи самих процесів та процесних зв'язків у банківській діяльності. Саме такий підхід надає можливість методичного забезпечення управління бюджетом, інформаційного моніторингу витрат банку, координації діяльності різних підрозділів, визначає доцільність витрат та формує підґрунтя для майбутніх бюджетів тощо.

Проблема бюджетування знайшла широке розкриття в роботах як закордонних, так і вітчизняних учених-економістів [6; 7; 8]. Основна увага в цих роботах приділяється проблемам: технології бюджетування, організації бюджетного процесу, автоматизації та інформатизації цього процесу.

Оперативний бюджет-контролінг у банку розглядається як система фінансового управління, призначена для оптимального розподілу ресурсів у часі. Бюджетування не обмежується лише діяльністю щодо формування планових витрат та моніторингу процесу їх виконання. Під час аналізу проблеми формування бюджетів слід ставити не просто завдання розподілу існуючих ресурсів, а завдання визначення оптимального потоку ресурсів з метою досягнення встановленої мети.

Таким чином, у межах оперативного бюджет-контролінгу в банку необхідно виходити не з позиції розпорядження наявними ресурсами, а розглядати бізнес-процеси з позиції формування необхідних ресурсних потоків, управління та використання яких приведе до досягнення кінцевої мети діяльності банку. В цьому випадку акцент зміщується з проблеми аналізу та моніторингу минулих позицій на проблему планування шляхів досягнення майбутніх цілей.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

У сучасній теорії контролінгу процес бюджетування розглядається як сукупність фінансового планування та делегування фінансової відповідальності, що є запорукою встановлення необхідного рівня свободи руху ресурсів та, в той же час, гарантією зацікавленості всіх елементів системи компанії в досягненні загальної мети її функціонування. З оперативним бюджет-контролінгом у банку нерозривно пов'язаний також і оперативний аналіз відхилень. Так, під час аналізу виконання бюджету визначаються фактори, які вплинули на відхилення по його окремих статтях, що особливо важливо для встановлення «вузьких» місць у діяльності як окремих бізнес-підрозділів, так і банку загалом.

Бюджет повинен знаходитися під постійним контролем для максимального скорочення витрат, визначення неефективно діючих елементів системи, підвищення вмотивованості, а як наслідок – і продуктивності праці працівників тощо. Під контроль підпадають як дохідна, так і витратна частини бюджетів.

Мистецтво управління бюджетом полягає в тому, щоб у разі недоотримання доходів здійснити не автоматичне скорочення одразу всіх витрат, а скорегувати лише їх релевантну частину, тобто саме ті витрати, які, з одного боку, найбільшою мірою піддаються регулюючому впливу, а з іншого боку – не призведуть до зниження потенційних можливостей банку щодо отримання доходів у майбутньому. За результатами контролю уточнюються планові параметри бюджету банку.

Кожний центр відповідальності має свою мету, обумовлену специфікою його діяльності. Разом з тим можна визначити загальну мету для центрів прибутку та витрат. Для перших вона полягає у досягненні максимального прибутку або встановленого рівня рентабельності, а для других – у зниженні витрат на одиницю послуги або на одного співробітника, або забезпеченні максимального обсягу послуг при заданому рівні витрат. Все це можливе при правильному виборі моделі управління бюджетом, яка дозволяє здійснювати ефективний менеджмент фінансового результату банку. Цілі центрів відповідальності мають бути узгоджені із загальними цілями банку. При цьому з метою уникнення конфліктної ситуації в банку необхідно погодити інтереси різних підрозділів та працівників.

Підсумовуючи вищезазначене, слід зазначити, що саме бюджетування, орієнтоване на майбутнє через прогнозування ресурсних потоків, необхідних для досягнення встановленої мети, і має скласти методичну основу формування оперативного контролінгу процесних витрат банку. Формування такої системи бюджетування є практично неможливим без добре налагодженої системи управлінської звітності та комунікацій у банку. Перевагами гармонізації системи управлінського обліку в банку слід вважати усунення внутрішніх комунікаційних проблем; комплексність та підвищення прозорості системи обліку; ефективність і економію витрат у системі обліку; підвищення ефективності прийняття управлінських рішень; підвищення об'єктивності інформації; уніфікацію подачі інформації; підвищення відкритості та довіри з боку партнерів тощо.

Запровадження ефективної системи управлінського обліку дозволяє впорядкувати інформаційні потоки в банку та підвищити ефективність оперативного контролінгу. Проте, як ми розуміємо, впровадження будь-яких технологій у межах банку вимагає додаткових витрат, що може вплинути на кінцеві фінансові результати його функціонування, а покриття таких витрат можливе лише завдяки операційним фінансовим результатам (маржинальним доходам). Для вирішення проблеми аналізу процесних банківських витрат та їх оперативного контролінгу можуть бути з успіхом використані такі відомі методи, як функціонально-вартісний аналіз (ФВА); метод ABC (Activity Based Costing, Облік за видами діяльності).

Функціонально-вартісний аналіз – це метод техніко-економічного дослідження систем, спрямований на оптимізацію співвідношення між споживчими властивостями і ви-

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

тратами [7]. Згідно з цим методом всю сукупність бізнес-процесів у банку слід розглядати як цілісну систему, в якій як елементи використовуються окремі центри витрат.

Сучасний контролінг у переважній більшості банків України носить досить поверхневий характер та не розцінюється як дієвий інструмент підвищення вартості бізнесу. Основними факторами, що стримують темпи впровадження контролінгу в практику функціонування вітчизняних банків, є: низький рівень стандартизації та уніфікації операцій, відсутність системи мотивації персоналу, яка б забезпечувала прямий вплив КРІ працівників на розмір їх заробітної плати, недосконалість систем інформаційного забезпечення бізнес-процесів. До основних факторів, які потрібно враховувати при формуванні теоретичних засад та практичних механізмів реалізації оперативного контролінгу в банках України у роботі віднесено: особливості регулювання банківської діяльності в Україні, специфіка та традиції ведення банківського бізнесу, необхідність системного пов'язування системи оперативного контролінгу в банках з обов'язковими внутрішнім та зовнішнім контролем та аудитом, зміщення цільових орієнтирів системи оперативного контролінгу в банках України, у першу чергу – на забезпечення стійкості банку в умовах системних ризиків.

Висновки і пропозиції. Контролінг має значні перспективи впровадження у практику функціонування вітчизняних банківських установ. Основними факторами, що сьогодні формують економічні передумови для впровадження контролінгу як сучасного напрямку банківського менеджменту в банках України, є: глобалізаційні й інтеграційні процеси, тенденція до зменшення рівня рентабельності та загострення конкурентної боротьби, підвищення рівня ризиків банківської діяльності, незбіг цільових орієнтирів учасників банківського бізнесу, виконання функції індикатора успішності бізнесу показником економічної доданої вартості, пошук внутрішніх можливостей та резервів для підвищення прибутковості, послаблення контролю та регулюючого впливу на банки з боку НБУ.

Список використаних джерел

1. Андропова А. К. Оперативный контроллинг : учеб. пособие / А. К. Андропова, Е. Д. Печатнова. – М. : Дело и сервис, 2006. – 160 с.
2. Цигилик І. І. Контролінг : навч. посіб. у схемах і таблицях / І. І. Цигилик. – К. : Центр навч. літ., 2008. – 76 с.
3. Яковлев Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій / Ю. П. Яковлев. – К. : ЦНЛ, 2010. – 318 с.
4. Бородушко И. В. Стратегическое планирование и контроллинг / И. В. Бородушко, Э. К. Васильева. – СПб. : Питер, 2008. – 192 с.
5. *Контроллинг* в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков, С. Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 256 с.
6. Коробов Ю. Сущность банка и ее эволюция в современных условиях / Ю. Коробов // Банковские услуги. – 2005. – № 7-8. – С. 14–19.
7. *Правила бухгалтерського обліку доходів і витрат банків України (зі змінами і доповненнями)* [Електронний ресурс] : Постанова Правління Національного банку України від 23 червня 2003 року № 255 / Національний банк України. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0583-03>.
8. Бень Т. Бюджетування як інструмент удосконалення системи фінансового менеджменту підприємств / Т. Бень, С. Довбня // *Фінанси України*. – 2009. – № 7. – С. 48–55.
9. Лаптев С. Фінансове планування у банку / С. Лаптев // *Фінанси України*. – 2006. – № 8. – С. 102–108.
10. Руднев О. Бюджетування комерційних банків (філій) в Україні / О. Руднев // *Вісник Національного банку України*. – 2007 – № 7. – С. 12–13.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

11. *Ивлев В.* Что такое функционально-стоимостной анализ [Електронний ресурс] / В. Ивлев, К. Ивлев, Т. Попова // Интернет-портал для управлінців. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>.
12. Електронна онлайн бібліотека [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.books.br.com.ua>.
13. Соціальна мережа HR-менеджерів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kadry.ru>.

References

1. Andronov, A.K. & Pechatnov, E.D. (2006). *Operativnyi kontrolling [Operational Controlling]*. Moscow: Business and Service (in Russian).
2. Tsyhylyk, I.I. (2008). *Kontrolling [Controlling]*. Kiev: Center teach. lit. (in Ukrainian).
3. Yakovlev, Y.P. (2010). *Kontrolinh na bazi informatsiinykh tekhnolohii [Controlling-based information technology]*. Kyiv: TSNL (in Ukrainian).
4. Borodushko, Y.V. & Vasilyeva, E.K. (2000). *Strategicheskoe planirovanie i kontrolling [Strategical planning and controlling]*. St. Petersburg: Peter (in Russian).
5. Karmynskyy, A.M., Olenov, N.I., Primak, A.G. & Falco, S.G. (2010). *Kontrolling v biznese. Metodologicheskie i prakticheskie osnovy postroeniia kontrollinga v organizatsiakh [Controlling a business. Methodological and practical bases of construction of the controlling organizations]*. Moscow: Finance and Statistics (in Russian).
6. Korobov, Y. (2005). Sushchnost banka i ee evoliutsiia v sovremennykh usloviakh [South bank Essence and Evolution ee in modern terms]. *Bankovskie uslugi – Banking services*, no. 7-8, pp. 14–19 (in Russian).
7. *Pravyla bukhhalterskoho obliku dokhodiv i vytrat bankiv Ukrainy (zi zminamy i dopovnenniamy) [Rules of accounting of income and expenses of banks Ukraine (as amended) by the National Bank of Ukraine on June 23, 2003 № 255 (as amended)]*. Retrieved from <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?Nreg=z0583-03> (in Ukrainian).
8. Ben, T. & Dovbnaya, S. (2009). Biudzhetuvannia yak instrument udoskonalennia systemy finansovoho menedzhmentu pidpriemstv [Budgeting as a tool for improving financial management of enterprises]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, no. 7, pp. 48–55 (in Ukrainian).
9. Laptev, P. (2006). Finansove planuvannia u banku [Financial planning bank]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, no. 8, pp. 102–108 (in Ukrainian).
10. Rudnev, O. (2007). Biudzhetuvannia komertsiiynykh bankiv (filii) v Ukraini [Budgeting commercial banks (branches) in Ukraine]. *Natsionalnoho banku Ukrainy – Proceedings of the National Bank of Ukraine*, no. 7, pp. 12–13 (in Ukrainian).
11. Ivlev, V., Ivlev, K. & Popova, T. *Chto takoe funktsionalno-stoimostnoi analiz [What value analysis]*. Retrieved from <http://www.management.com.ua>.
12. *Elektronna onlain biblioteka [Electronic Library Online]*. Retrieved from <http://www.books.br.com.ua>.
13. *Sotsialna merezha HR-menedzheriv [The Social Network HR-managers]*. Retrieved from <http://www.kadry.ru>.

Островська Наталія Степанівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри публічних, корпоративних фінансів та фінансового посередництва, докторант, Національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, м. Київ, 02000, Україна).

Островская Наталья Степановна – кандидат экономических наук, доцент кафедры общественных, корпоративных финансов и финансового посредничества, докторант, Национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана (просп. Победы, 54/1, г. Киев, 02000, Украина).

Natalia Ostrovska – PhD in Economics, Associate Professor of Public, Corporate Finance and Financial Intermediation, Doctoral Candidate, National Economic University of Vadym Hetman (54/1 Victory Av., 02000 Kyiv, Ukraine).

E-mail: overnajt@ukr.net