

УДК 657.05:334.71

КОНТРОЛІНГ І УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ТА ЇХ РОЛЬ В УПРАВЛІННІ БАНКОМ

Сарахман Оксана Миколаївна, к.е.н., доцент

Університет банківської справи

Oksana Sarakhman, PhD, BankingUniversity, sarahman88@ukr.net

Анотація. У статті окреслюється сутність контролінгу та управлінського обліку і їхня роль в управлінні банком. Проведено дослідження застосування кон-

тролінгу та управлінського обліку. Наведені пропозиції та рекомендації сприятимуть реформуванню банківської діяльності в контексті управління банківською діяльністю і ефективного функціонування на ринкових засадах відповідно до сучасних стандартів, а також підвищенню обґрунтування управлінських рішень в банках при введенні контролінгу і управлінського обліку.

Ключові слова: банківських контролінг, система збалансування показників, інструменти банківського контролінгу, організація управлінського обліку.

У наш час управлінський облік розглядається як процес виявлення, вимірювання, накопичення, аналізу, підготовки, інтерпретації та передачі інформації, що використовується управлінською ланкою для планування, оцінки та контролю всередині банківської установи. Термін «контролінг» не випадково є однокорінним зі словом «контроль». Це підкреслює зв'язок обліку з управлінням. Спрощено можна вважати, що це розширена система організації обліку для цілей контролю за діяльністю банку. Для досягнення ефективного розв'язання безпосередньо управлінських задач, досягнення стійкого і прибуткового функціонування банку, необхідне проведення обґрунтованого аналізу усіх сторін його діяльності на основі внутрішньої інформації.

Сьогодні керівники банків все частіше висловлюють невдоволення на адресу служб контролінгу, дорікаючи їм у зайвій дріб'язковості та зверненні уваги на поглиблений аналіз даних фінансового й управлінського обліку. Належним чином сформована організована система управлінського обліку – це дієвий та ефективний засіб удосконалення діяльності банку, реалізація тактичних і стратегічних цілей, оперативного розв'язання проблем, що виникають у банківському секторі [1].

У роботі служб контролінгу невикористовано багато уваги приділяється плануванню й контролю оперативних бюджетів. У цій частині резерви росту ефективності роботи банку, особливо в довгостроковій перспективі, досить обмежені. Для умов України мова йде про потенційне зростання інтегральних показників ефективності діяльності банківської системи.

У цьому зв'язку дослідження питань контролінгу та управлінського обліку набуває особливого значення, що зумовлює актуальність обраної теми та доцільність проведення досліджень для розвитку цього питання.

Пріоритет управлінського обліку в системі контролінгу визначається в наукових працях, зокрема дослідників Л. Кіндрацької, С. Петренко, М. Пушкаря, Л. Сухаревої та інших науковців.

Проблеми контролінгу знайшли відображення в працях зарубіжних вчених Д. Хана, Х. Фольмута, А. Дайле, Е. Майєра, Р. Манна, К. Хомбурга, Г. Піча, Е. Шерма, С. Данілочкіної, О. Карминського, М. Оленєва, О. Примака, С. Фалько, Ф. Пісчанова, Д. Попова, Е. Уткіна, І. Маринюка та інших. Певні дослідження у сфері контролінгу і управлінського обліку були проведені вітчизняними фахівцями – М. Пушкарьом, Л. Кіндрацькою, С. Петренко, Л. Сударевою, Н. Шульгою та іншими.

По своїй суті поняття «управлінський облік» та «контролінг» є ідентичними. Мета та основні завдання «управлінського обліку» та «контролінгу», які наводяться різними авторами співпадають і розглядаються як інструмент оперативного та стратегічного управління. Навчальна література з «управлінського обліку» та «контролінгу» має подібну структуру, в ній розглядаються одні й ті ж питання,

але їх ступінь розкриття залежить більше від уподобань авторів ніж від назви дисципліни [2].

Банки все більше уваги приділяють потребам клієнтів. Більшість із них намагається розширити асортимент послуг та підвищити їхню якість. Такі фінансово-кредитні установи знаходяться на передових рубежах і прагнуть якомога швидше адаптуватися до нових умов, стати більш конкурентоспроможними та забезпечити “запас фінансової міцності”. Реалізація цих кроків вимагає реструктуризації системи управління банком, вдосконалення банківського менеджменту та швидкого впровадження багатого досвіду зарубіжних банків.

Світовою практикою визнано дві моделі організації системи контролінгу, орієнтовані на облік. За американською моделлю до контролінгу відносяться і задачі фінансового обліку. В основі німецької моделі — внутрішній управлінський облік у різних формах: плановий, документальний, контрольний. Ця модель, зазвичай, класифікується як європейська концепція контролінгу. Вона сконцентрована на таких питаннях: здійснення планових та фактичних розрахунків фінансового результату діяльності; плануванні та бюджетуванні; керівництві внутрішньою інформаційною службою.

Вітчизняна банківська система поступово інтегрується у міжнародний економічний простір. Внаслідок цього зміни, які відбуваються на світовому банківському ринку, тією чи іншою мірою впливають на діяльність українських банків. До таких загальносвітових тенденцій належить: глобалізація; фінансова консолідація; технологічна революція та фінансові інновації; зростання кількості та обсягів банківських послуг; загальне підвищення рівня банківських ризиків.

Початковим етапом становлення системи контролінгу за європейською моделлю в українських банках слід вважати формування дієвих процедур управлінського обліку. Виокремлення управлінського обліку у загальній обліковій системі передусім пов’язуємо із набуттям комерційними банками юридичної і економічної самостійності за умов ринкових відносин. Положення банку як суб’єкта цих відносин спричинює необхідність по-новому розглядати проблеми його фінансово-господарської діяльності.

Передусім зростає рівень конкурентності на прибуткових сегментах фінансових ринків. Серйозну проблему банкам у реалізації банківських продуктів на протязі останнього часу складають фінансові небанківські установи та організації.

Сутність сучасного контролінгу полягає у концепції ефективного керування банком і забезпечення його довгострокового існування. Як відзначають сучасні дослідники-методологи, однією з основних причин виникнення й впровадження концепції контролінгу стала необхідність у системній інтеграції різних аспектів керування бізнес-процесами в організаційній системі. Таким чином обґрунтовується думка, що контролінг є однією з важливих функцій управління і підтримки управління (табл.).

Таблиця – Контролінг в системі управління банком

Процес управління	Контролінг в управлінському обліку
Планування	<ul style="list-style-type: none"> • координація різних планів і розробка консолідованого плану в цілому по банку; • розробка методики планування; • розробка графіку складання планів; • подання інформації для складання планів; • перевірка планів, складених підрозділами банку;
Організаційна робота	<ul style="list-style-type: none"> • облік і контроль витрат по підрозділам банку.
Стимулювання	<ul style="list-style-type: none"> • стимулювання виконання планів по банку.
Контроль й регулювання	<ul style="list-style-type: none"> • порівняння планових і фактичних величин для виміру й оцінки ступеня досягнення мети; • встановлення припустимих границь відхилень від плану; • аналіз відхилень, інтерпретація причин відхилень плану від факту й вироблення пропозицій для зменшення відхилень.
Аналіз рішень, інформаційні потоки	<ul style="list-style-type: none"> • участь у розробці управлінської інформаційної системи; • збір значимих для прийняття управлінських рішень даних; • консультації на вибір коригувальних заходів й управлінських рішень; • розробка інструментарію для планування, контролю й прийняття управлінських рішень.

Джерело: Складено автором

Як бачимо із таблиці, управлінський облік є невід'ємною частиною контролінгу в банках. Мета управлінського обліку: отримання достовірної інформації про фактичний стан справ; забезпечення контролю ефективності та рентабельності усіх процесів; надання керівництву управлінської звітності для прийняття рішень на майбутнє. Основне призначення управлінської звітності – надання максимально корисної та релевантної інформації для задоволення потреб лише внутрішніх користувачів.

Контролінг може інтерпретуватися як інформаційне забезпечення орієнтованого на результат управління банком. Завдання контролінгу відповідно полягають у тому, щоб шляхом підготовки й надання необхідної управлінської інформації орієнтувати керівництво на прийняття рішень і необхідних дій. Отже, головною функцією контролінгу визначається підтримка керівництва банку. Крім того, будучи, наприклад, членом правління або директорату та/або керівником відділу контролінгу, контролер може виконувати первинні централізовані функції управління.

Отже, управлінський облік є системою інформаційної підтримки управління, надає керівнику банку фінансову інформацію у сферах планування, контролю, прийняття рішень, прогнозів грошових потоків, класифікації витрат. Для цього

використовуються аналіз, моніторинг рахунків, математичні та графічні способи обробки інформації [3].

Завдання контролінгу відповідно полягають у тому, щоб шляхом підготовки й надання необхідної управлінської інформації орієнтувати керівництво на прийняття рішень і необхідних дій.

Головна суть контролінгу залишається незмінною – максимізація прибутку на основі оптимального використання наявних ресурсів і ефективної організації своєї діяльності.

Передусім слід акцентувати, що контролінг являє собою концепцію ефективного керування банком з метою його успішного довгострокового існування на ринку, який покликаний забезпечувати координаційну, методичну, інформаційну підтримку керівництва банку у процесі прийняття управлінських рішень, і виконувати широкий спектр завдань від розробки методик планування і бюджетування до оцінки внутрішніх можливостей банку у довгостроковій перспективі. Контролінг охоплює як стратегічну, так і оперативну сторони діяльності банку.

Основними напрямками стратегічного контролінгу можна вважати:

- участь у постановці стратегічних цілей; проведення стратегічного аналізу та виявлення резервів зростання банку;
- інформаційне забезпечення процесу стратегічного управління банком; координацію зусиль усіх підрозділів щодо розробки та виконання стратегічного плану;
- корегування стратегічних цілей та стратегічних пріоритетів внаслідок зміни умов функціонування банку;
- встановлення причин невиконання стратегічних планів та розробку заходів щодо їх усунення.

Серед основних напрямів оперативного контролінгу банку слід виділити такі:

- участь у визначенні оперативних цілей банку та розрахунок цільових індикаторів, що входять до складу оперативних планів;
- координація дій підрозділів у процесі розробки та реалізації оперативних планів банку;
- проведення спеціальних оперативних розрахунків;
- управління структурою балансу і бюджетом;
- інформаційне забезпечення процесу оперативного управління банком;
- здійснення контролю за реалізацією оперативних цілей банку.

У процесі стратегічного та оперативного контролінгу надається допомога менеджерам усіх рівнів для прийняття управлінських рішень [5].

Банк є особливим типом підприємства, діяльність якого зосереджена на фінансових ринках, а видом товару є банківські послуги, що надаються різним споживачам. Безумовно, що методи та прийоми аналізу, методи прогнозування, форми розрахунків у банку будуть мати іншу сферу застосування, ніж на підприємстві, а отже іншими будуть управлінські рішення.

Проте з урахуванням традиційних форм управління банківським бізнесом, для вітчизняних банків концепцію контролінгу слід опрацьовувати з орієнтацією на облікову систему.

Отож, для побудови дієвих систем контролінгу та управлінського обліку в банку, на нашу думку, необхідно:

- зосередитися на повному і досить ґрунтовному аналізі всієї діяльності банку, починаючи від аналізу адекватності цілей банку, його організаційної структури й закінчуючи аналізом існуючої системи прийняття управлінських рішень;
- визнати, яка система контролінгу повинна бути впроваджена в банку, розібратися з основними функціями й завданнями, які ставляться перед службою контролінгу;
- відрізнити, який обсяг інформації необхідний керівництву для ефективного керування банком, сформувати адекватну інформаційну систему, розподілити інформаційні потоки;
- корегувати основні цілі діяльності банку, усвідомити й виділити основні проблемні місця в організації системи керування банком;
- з'ясувати основні напрямки й сфери діяльності банку, побудувати відповідну їм організаційну структуру, розробити принципи розподілу банку на підрозділи (центри відповідальності) і розподілу між ними функцій, визначити, які підрозділи будуть формувати дохід банку, а які обслуговувати їхню діяльність.

Крім того, необхідно: виробити порядок визначення ефективності роботи підрозділів банку, а так само розробити принципи планування, які в найближчій перспективі будуть впроваджуватися у всіх підрозділах і на всіх рівнях керування банком; розробляти форми й принципи побудови бюджетів для всіх центрів відповідальності й ввести бюджетування в банку; описувати критерії оцінки фактичних результатів діяльності банку в цілому й по підрозділах і визначити процедуру їхнього коригування; продумати механізм зворотного впливу отриманих результатів порівняння, а також аналізу ситуації на цілі.

Список використаних джерел

1. Мороз Л. В., Сарахман О. М. Сучасний стан банківського контролінгу і управлінського обліку в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/66162>
2. . Петровська В. О. Управлінський облік чи контролінг у системі управління підприємством [Електронний ресурс] – Режим доступу:
3. Руслана Шурпенкова, Оксана Сарахман, Тетяна Калайтан Управлінський облік як один із напрямів удосконалення вітчизняної системи обліку [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://visnuk-archiv.ubs.edu.ua/article/view/183112>
4. Букало Н. Управлінський облік як складова частина обліку підприємства / Н.Букало // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – № 1. – 2017. – С. 159–165.
5. Савчук Д.Г. Контролінг витрат в антикризовому фінансовому управлінні підприємством / Д.Г. Савчук // Облік і фінанси. – 2014. – № 4. – С. 140–145.