

України. – 2006. – Лютий. – С.92-94, 122-124.

8.Грошово-кредитна та банківська статистика // Бюлетень Національного банку України. – 2007. – Лютий. – С.111-113, 143-145.

9.Грошово-кредитна та банківська статистика // Бюлетень Національного банку України. – 2008. – Лютий. – С.90-92, 120-122.

10.Грошово-кредитна та банківська статистика // Бюлетень Національного банку України. – 2008. – Грудень. – С.92-94, 122-124.

11.Экономическая безопасность России. / Под ред. акад. РАЕН В.К.Сенчагова. – М.: Дело, 2005. – 984 с.

Отримано 07.10.2009

УДК 336.711.2

К.О.КАНДИБА

Луцький національний технічний університет

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМ БАНКОМ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Розглядаються етапи фінансового контролінгу в банку Sparkasse Herford та обґрунтовується можливість їх впровадження в вітчизняних фінансово-кредитних установах.

Рассматриваются этапы финансового контроллинга в банке Sparkasse Herford и обосновывается возможность их внедрения в отечественных финансово-кредитных учреждениях.

Financial controlling stages in Sparkasse Herford bank are examined and possibility of their introduction to financial-credit establishments practice is grounded.

Ключові слова: фінансовий контролінг, контролінг у банку, система фінансового моніторингу показників.

В умовах невизначеності банківські установи змушені постійно пристосовуватися до зовнішнього середовища (політики НБУ і держави загалом, а також до ситуації на ринку). Банківська сфера характеризується вищим рівнем ризику порівняно з іншими видами діяльності. Банківські установи мають багато партнерів, клієнтів, позичальників, фінансовий стан яких безпосередньо впливає на їхнє становище. Зростання невизначеності підвищує роль фінансового контролінгу в організаційній діяльності комерційного банку.

У напрямку даного дослідження працювали І.Б.Стефанік, О.О.Терещенко [1, 2] та ін.

Зважаючи на несприятливі умови діяльності банків в Україні, потрібно проаналізувати систему фінансового контролінгу, побудувати ефективну систему прийняття, реалізації, контролю та аналізу управлінських рішень, зорієнтованих на максимізацію прибутку та вартості капіталу власників при мінімізації ризику і збереженні ліквідності та платоспроможності, і порівняти її функціональність на прикладі іноземного банку.

Управління фінансами, як найважливіша сфера діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, зумовлює необхідність побудови такої системи, що дасть змогу приймати оптимальні й реальні рішення, які сприятимуть підвищенню ефективності їх функціонування. Однією з причин виникнення кризової ситуації у багатьох українських банках є низький рівень менеджменту. Саме некваліфіковані та помилкові дії керівництва привели велику кількість суб'єктів господарювання на межу банкрутства. Істотним фактором, який зумовлює прийняття неправильних управлінських рішень, є відсутність на вітчизняних фінансових установах ефективною системи контролінгу.

Контролінг сприяє досягненню головної вартісної мети – оптимізації фінансового результату через максимізацію прибутку і цінності капіталу за гарантованої ліквідності. Водночас за допомогою контролінгу досягнення такої цілі координується з досягненням соціальних і ринкових цілей та необхідними для цього заходами і ресурсами. Оптимізація фінансового результату за гарантованої ліквідності може розглядатися як головна ціль контролінгу [1]. Також можна виділити різні напрями (сектори) контролінгу: фінансовий контролінг, контролінг збуту, дивізіональний контролінг тощо. Фінансовий контролінг спрямований на перевірку відповідності реальних фінансових потоків банку запланованим в його бюджеті грошовим засобам, а також розробку адекватних результатам перевірки управлінських рішень [1].

З метою аналізу зарубіжного досвіду побудови системи фінансового контролінгу розглянемо етапи її побудови на прикладі німецького банку Sparkasse Herford. Так, у банку виокремлений спеціальний відділ фінансового контролінгу. Внутрішній фінансовий контроль являє собою організований процес перевірки виконання і забезпечення реалізації управлінських рішень в сфері управління фінансами з метою досягнення стратегічних цілей і попередження кризових ситуацій, які можуть призвести до банкрутства. Етапи фінансового контролінгу в банку Sparkasse Herford наведені на рис.1.

Фінансовий контролінг в банку Sparkasse Herford будується за наступними етапами:

1. *Визначення об'єкту контролінгу.* Це загальна вимога до побудови будь-яких видів контролінгу з позицій цільової його орієнтації. Об'єктом фінансового контролінгу є управлінські рішення по основним аспектам фінансової діяльності банку Sparkasse Herford.

2. *Визначення видів і сфери фінансового контролінгу.* У відповідності з концепцією побудови системи фінансового контролінгу, він поділяється на наступні види: стратегічний контролінг і оперативний контролінг. Кожному з цих перелічених

видів контролінгу повинна відповідати його сфера і періодичність здійснення його функцій. Взаємодію елементів організаційної структури з фінансовим контролінгом в банку Sparkasse Herford представлено на рис.2.



Рис.1 – Етапи процесу фінансового контролінгу у банку Sparkasse Herford

Служба контролінгу банку Sparkasse Herford у процесі виконання своїх функцій використовує багато методів. Поряд з окремими загальнометодологічними та загальноекономічними методами використовуються специфічні. До перших методів належать такі, як спостереження, порівняння, групування, аналіз, трендовий аналіз, синтез, систематизація, прогнозування. До основних специфічних методів контролінгу належать: аналіз точки беззбитковості; бенчмаркінг; вартісний аналіз; портфельний

аналіз; SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких місць); ABC - аналіз; XYZ-аналіз; методи фінансового прогнозування (експертні, екстраполяції тощо) [2].

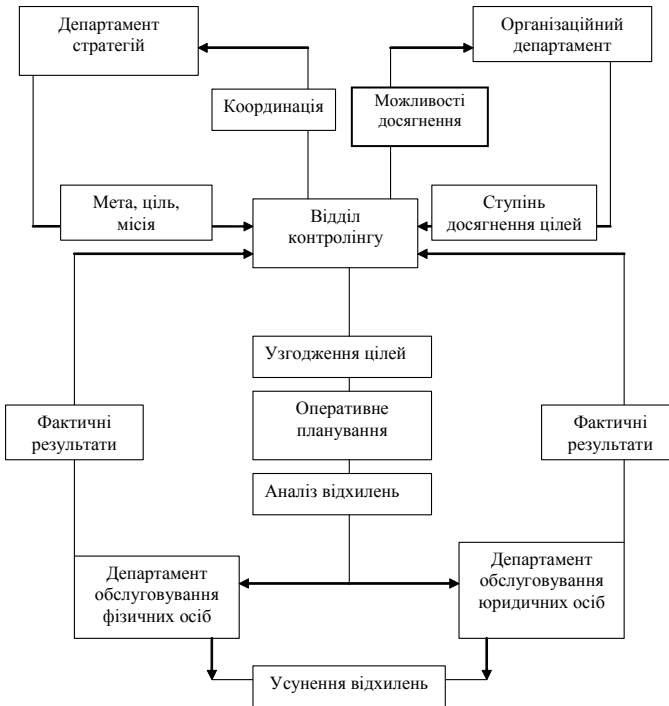


Рис.2 – Взаємодія елементів організаційної структури банку Sparkasse Herford з фінансовим контролінгом

3. *Формування системи пріоритетів показників, що контролюються.* Вся система показників ранжується по значимості, в процесі такого ранжування спочатку в систему пріоритетів першого рівня відбираються найбільш важливі показники даного виду контролінгу; потім формується система пріоритетів другого рівня, показники якого знаходяться у факторному зв'язку з показниками першого рівня; аналогічним чином формується система пріоритетів третього і наступних рівнів. При формуванні системи пріоритетів слід враховувати, що вони можуть носити різний характер для окремих типів центрів відповідальності; для окремих напрямків фінансової діяльності; для різноманітних аспектів формування, розподілу і

використання фінансових ресурсів. Однак при цьому повинно бути забезпечене ієрархічне зведення всіх контролюючих показників по підприємству в цілому і по окремим напрямкам фінансової діяльності банку Sparkasse Herford.

4. *Розробка системи кількісних стандартів контролю.* Після визначення і ранжування переліку фінансових показників, які контролюються, виникає необхідність встановлення кількісних стандартів по кожному з них. Такі стандарти можуть встановлюватись як в абсолютних, так і у відносних показниках. Крім того, такі кількісні стандарти можуть носити стабільний або рухомий характер. Стандартами виступають цільові стратегічні нормативи, показники поточних планів і бюджетів, система державних або розроблених в банку Sparkasse Herford норм і нормативів і т. ін.

5. *Побудова системи моніторингу показників, які включаються у фінансовий контроль банку Sparkasse Herford.* Система фінансового моніторингу представляє собою розроблений механізм постійного спостереження за показниками фінансової діяльності, визначення розмірів відхилень фактичних результатів від передбачених та виявлення причин цих відхилень [3]. Звіт про діяльність банку даний відділ складає щомісячно. Один раз в місяць збирають нараду, на якій обов'язково присутні керівник банку, його три заступники і начальники інших відділів, де обговорюються результати роботи банку, відсоток досягнення цілей і стратегій та методи подальшої роботи. Приклад такого звіту наведено в таблиці.

Звіт фінансового контролінгу за вересень 2007 р.

Ціль	Величина цілі	2006 р.	Звіт 09.07р.	Цілі 2007р.	Ступінь досягнення
1	2	3	4	5	6
Квоти коштів щодо прибутків	Дохід+ризик		48,4%		
Прямі доходи, тис.євро			37090	49292	75%
Нетто вартість по фіз.ос., тис. євро			6619	8884	75%
Брутто вартість активів (юр.ос.), тис.євро			7292	10050	73%
Нетто вартість фінансування, тис.євро			4968	5684	87%
Пасиви (юр.ос.)+комісія, тис.євро			18919	2361	77%
Нетто вартість з фінансування будівництва, тис.євро			3446	5500	63%
Нові продукти, одиниць			15237210	18188074	84%
Обслуговування пенсіонерів, одиниць	філії і підприємства		1321000	1002522	132%

1	2	3	4	5	6
з них страхування, одиниць	філії і підприємства		887500		
Споживчі кредити, одиниць	філії і підприємства		2620400	3389557	77%
Депозити по іпотеці, тис. євро		82561	61029	74525	82%
Нові клієнти	студенти		14	12	114%
Студентські кредити, од.	студенти		50	36	138%
Нетто інвестування, тис.євро	фіз. особи		19450	6000	324%
Брутто по кредитних картках, од.	фіз. особи		318	334	95%
Спеціальні продукти, од.	корпоративні фінанси і іноз. держави		95	132	72%
Стратегічний особистий банкінг, од.			261	450	58%
Фінансування житлового будівництва, од.			533	920	58%
Страхування, од.			179	300	60%

Можна відзначити, що за 9 місяців роботи банк в загальному дотримується намічених цілей і стратегій згідно обраного напрямку. В середньому ступінь досягнення перевищує 75%. Деякі цілі, такі як по обслуговуванню пенсіонерів, нових клієнтів, студентських кредитів і інвестування вже перевищують 100%, отже, спостерігаємо перевиконання плану. Проте фінансування житлового будівництва, страхування і стратегічний банкінг дещо відстають від плану, тому потрібно зосередити на них головну увагу.

6. *Формування системи алгоритмів дій з усунення відхилень є заключним етапом побудови фінансового контролінгу в банку Sparkasse Herford.* Принципова система дій менеджерів банку в цьому випадку заключається в наступних алгоритмах.

а) «Усунути відхилення». Така система дій передбачає процедуру пошуку і реалізації резервів по забезпеченню виконання цільових, планових або нормативних показників. При цьому резерви розглядаються в розрізі різноманітних аспектів фінансової діяльності і окремих фінансових операцій. В якості таких можливостей може бути розглянута доцільність введення посиленого режиму економії (по принципу «відсікання зайвого»), використання системи фінансових резервів та ін.

б) «Змінити систему планових або нормативних показників». Така система дій проводиться в тих випадках, коли можливості нормалізації окремих аспектів фінансової діяльності обмежені або взагалі відсутні.

В цьому випадку за результатами фінансового моніторингу вносяться пропозиції щодо корегування системи цільових стратегічних нормативів, показників поточних фінансових планів або окремих бюджетів. В окремих критичних випадках може бути обґрунтована пропозиція про припинення окремих виробничих, інвестиційних і фінансових операцій і навіть діяльності окремих центрів витрат і інвестицій [3].

Керівництво більшості вітчизняних компаній, які вже досягли певних вершин, поступово переходить до переосмислення перспектив власного бізнесу і його ефективності. В даному випадку пострадянська система жорсткого ретроспективного контролю втрачає свою актуальність, оскільки в умовах швидкоплинного ринкового середовища запізніле виявлення помилок в організації бізнес-процесів може дорого обійтись.

Нагальна необхідність впровадження фінансових 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 несвоєчасне реагування на його зміни, недостатня кваліфікація персоналу та відсутність усталених корпоративних цінностей, слабе інформаційне забезпечення та відсутність ефективних систем підтримки прийняття управлінських рішень.

Доцільним є використання досвіду практики планування і бюджетування німецьких фахівців, як напряму вдосконалення процесу фінансового контролінгу у вітчизняних банківських установах [4].

Better Budgeting («краще бюджетування»). У цій пропозиції зовсім не береться до уваги традиційне бюджетування. Концентрується більше увага на те, щоб покращити постійний подальший розвиток планування у формі «політики малих кроків» ефективності існуючих систем і методів. Типовими заходами є обережне зменшення деталізації планування або покращена ІТ-підтримка бюджетного процесу. Також постійно вводяться регулярні прогнози.

Advanced Budgeting («прогресивне, авансоване бюджетування»). Даний підхід робить крок вперед, в якому він вказує, що зменшується значення середньострокового бюджету. Одночасно вводяться коротко-

строкові заходи, які націлені на підвищення якості планування при одночасному зменшенні отриманих ресурсів. Типові заходи в рамках Advanced Budgeting є наступними: включення зовнішньо орієнтованого бенчмаркенгу в планування, яке вводиться з посиленням використання відносних цілей планування. Значне зменшення деталізації планування, як і сильніший зв'язок стратегії і оперативного планування. Це досягається через втілення немонетарних величин у планування і перевіркою процесу прогнозування.

Beyond Budgeting. Цей підхід найбільш віддалений від того, що свого часу розуміли контролери під плануванням і бюджетуванням. Він вимагає ґрунтовної відмови від традиційного мислення щодо величин планування і бюджетування. Основу при цьому утворюють 12 принципів менеджменту і Performance Measurement, які направлені на вимоги ринку. Відносні цілі виступають на місце закріплених величин бюджету (це краще, ніж конкуренція і невиконання планів). Даний метод означає значно більше, ніж відмову від установленого раніше планування. В цілому принципи методу ведуть до децентралізації відповідальності і встановлюють при цьому на перший план гнучкість, креативність і платіжну стимул-реакцію в бізнесі. Успішний Beyond Budgeting міняє при цьому не лише процес бюджету, але й вимагає ісприє зміні культури бізнесу.

Розглянуті підходи бюджетування більш точно та повно розкривають його суть, а також дають можливість з іншого боку розглядати місце та роль контролінгу в управлінні фінансовою установою.

1. Стефанік І.Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу // *Фінанси України.* – 2005. – №2. – С.146-153.

2. Терещенко О.О. *Фінансова діяльність суб'єктів господарювання.* – К.: КНЕУ, 2003. – 554 с.

3. *Фінансовий менеджмент* / А.М.Поддєрьогін, Л.Д.Буряк, Н.Ю.Калач та ін. – К.: КНЕУ, 2001 // http://vuzlib.net/fm_P/_index.htm.

4. «Moderne Planung und Budgetierung» von Jens Obermöller // <http://www.controllerverein.com>.

Отримано 07.10.2009

УДК 658.12

М.В.ТАРАСЮК, канд. екон. наук

Київський національний торговельно-економічний університет

ПОСЛІДОВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ТОРГОВЕЛЬНИМИ МЕРЕЖАМИ

На підставі вивчення наукового досвіду розробки та впровадження систем ключових показників як інструменту контролінгу обґрунтовано основні підетапи впроваджен-