

Фінансовий контролінг у системі управління комерційним банком: зарубіжний досвід

Кандиба К.О., Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

В умовах невизначеності банківські установи змушені постійно пристосовуватися до зовнішнього середовища (політики НБУ і держави загалом, а також до ситуації на ринку). Зростання несприятливих умов діяльності банків в Україні підвищує роль фінансового контролінгу в організаційній діяльності комерційного банку.

Контролінг сприяє досягненню головної вартісної цілі - оптимізації фінансового результату через максимізацію прибутку і цінності капіталу за гарантованої ліквідності.

З метою аналізу зарубіжного досвіду побудови системи фінансового контролінгу розглянемо етапи її побудови на прикладі німецького банку Sparkasse Herford. Фінансовий контролінг в банку Sparkasse Herford будується за наступними етапами:

1. Визначення об'єкту контролінгу. Об'єктом фінансового контролінгу є управлінські рішення по основним аспектам фінансової діяльності.
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.
3. Формування системи пріоритетів показників, що контролюються. Вся система показників ранжується за значимістю. 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.
4. Розробка системи кількісних стандартів контролю.
5. Побудова системи моніторингу показників.
6. Формування системи алгоритмів дій з усунення відхилень є заключним етапом побудови фінансового контролінгу в банку Sparkasse Herford.

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, обмеженість асортименту та відсутність стандартів якості та 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:

Better Budgeting («краще бюджетування»). Типовими заходами є обережне зменшення деталізації планування або покращена ІТ-підтримка бюджетного процесу. Також постійно вводяться регулярні прогнози.

Advanced Budgeting («прогресивне бюджетування»). Даний підхід вказує, що зменшується значення середньострокового бюджету. Одночасно вводяться короткострокові заходи. Типові заходи: включення зовнішньо орієнтованого бенчмаркенгу в планування,.

Beyond Budgeting. В цілому ведуть принципи методу до децентралізації відповідальності і хочуть встановити 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 і сприяє зміні культури бізнесу.

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