

Отримано: 11 січня 2016 р.

Прорецензовано: 10 лютого 2016 р.

Прийнято до друку: 26 травня 2016 р.

Примостка О. О. Контролінг як інноваційна концепція управління банком / О. О. Примостка // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. – Острог: Вид-во НУ«ОА», травень 2016. – № 1(29). – С. 115–119.

УДК 336.72

G 210 – Banks; Other Depository Institutions; Mortgages

Примостка Олена Олександрівна,

доктор економічних наук, професор, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

КОНТРОЛІНГ ЯК ІННОВАЦІЙНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

У статті досліджено особливості та необхідність використання концепції контролінгу для ефективного управління банківською діяльністю. Досліджено особливості реалізації стратегічного та оперативного контролінгу в банківській діяльності. Визначено цілі системи контролінгу, зокрема підтримка формування стратегії розвитку, орієнтація менеджменту на визначені цілі, попередження кризових ситуацій.

Ключові слова: контролінг, парадигма управління, функції контролінгу, оперативний та стратегічний контролінг.

Примостка Елена Александровна,

доктор экономических наук, профессор, Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана

КОНТРОЛЛИНГ КАК ИННОВАЦИОННАЯ КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОМ

В статье исследованы особенности и необходимость использования концепции контроллинга для эффективного управления банковской деятельностью. Исследованы особенности реализации стратегического и оперативного контроллинга в банковской деятельности. Определены цели системы контроллинга, в частности поддержка формирования стратегии развития, ориентация менеджмента на определенные цели, предупреждения кризисных ситуаций.

Ключевые слова: контроллинг, парадигма управления, функции контроллинга, оперативный и стратегический контроллинг.

Prymostka Olena Olexandrivna,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Kyiv National Economic University of Vadym Hetman

CONTROLLING IS THE INNOVATIVE CONCEPT OF BANK MANAGEMENT

In the article the peculiarities of the concept and the need for effective management for controlling banks activities. The features of the strategic and operational controlling in bank. The purposes of the controlling system, including support for development strategy, focus on management by objectives, to prevent crises.

Keywords: controlling, management paradigm, functions of controlling, operational and strategic controlling.

Актуальність теми дослідження визначається тим, що функціонування банків відбувається в умовах постійного зростання конкуренції, динамічності потреб клієнтів, підвищеної соціальної відповідальності та обмеженості ресурсів. Посилення нестабільності економічного середовища зумовлює необхідність перегляду всієї системи управління банком, вивчення нових підходів і ефективних механізмів управління, які ґрунтуються на використанні результатів теорії прийняття рішень, математичного моделювання, теорії систем, інформаційного та організаційного моделювання [1]. І саме інтеграція сучасних підходів до управління дозволить побудувати найбільш комплексну систему, що забезпечує створення конкурентних переваг банку [2].

Формування та впровадження в банківську діяльність сучасних концепцій управління, заснованих на принципах нової парадигми управління, в своїх роботах розглядають такі автори, як Е. Майер, Т. Воно, У. Демінг, Д. Джонс, Дж. Джуран, Ф. Кросбі, К. Ісікава, Дж. Вумек, М. Хаммер, Д. Чампі, Р. Салмон, Д. Голдсміт, Ф. Візер, Т. Тагути, А. Фейгенбаум, Г. Л. Багивев, М. Портер та ін.

Метою статті є формування системи контролінгу як сучасної концепції управління, заснованої на новій парадигмі управління, яка забезпечує стійкість розвитку банку. Побудова моделі контролінгу, опис її основних елементів у взаємозв'язку і взаємодії дозволить надалі ефективно інтегрувати підрозділ контролінгу в систему управління банком, визначити цілі, принципи та функції його діяльності, сферу повноважень, що буде сприяти досягненню стратегічних і тактичних цілей діяльності банку.

У зв'язку зі зміною курсу світової економіки процес управління також зазнав трансформацій. Нова парадигма характеризується такими рисами: позиціонування підприємства як «відкритої» системи, що функціонує в єдності з внутрішнім і зовнішнім середовищем; визнання основною метою діяльності якість наданих послуг і задоволення потреб клієнтів, а не зростання прибутку; адаптивність до зовніш-

нього середовища; зростання цінності фахівців, що володіють знаннями; підвищення ролі організаційної культури й мотивації співробітників [3]. У дослідженні систематизовані основні сучасні концепції управління за критерієм функціональності (табл. 1).

Таблиця 1.

Систематизація сучасних концепцій управління

№	Загальні концепції	Прикладні концепції	Визначні ознаки
1	Загальні концепції управління	Концепція маркетингу взаємодії Концепція альтернативних витрат Концепція реінжинірингу	Індивідуалізація відносин із клієнтом, визначення альтернативних напрямів діяльності, створення нових технологій та інновацій
2	Концепції управління виробництвом	Total Quality Management (TQM, «Загальне управління якістю») Just-in-Time Production (JIT, «Точно в строк») Lean production («Заощадливе виробництво») Бенчмаркінг	Якість за всіма функціями та напрямами діяльності, системний аудит
3	Концепції управління персоналом	Концепція управління людиною (гуманістична концепція)	Забезпечення умов самореалізації, відсутність вимог до якості роботи співробітників
4	Концепції фінансового управління	Cash Flow Concept (Концепція грошового потоку) Risk Return Concept (Концепція компромісу між ризиком і прибутковістю)	Облік та аналіз грошових потоків у часі, основним критерієм планування виступає оптимізований показник «дохід / ризик»
5	Концепція інформаційно-го управління	Materials requirements planning (MRP, «Планування матеріальних ресурсів») Manufacturing resource planning (MRP II, «Планування виробничих ресурсів») Enterprise resource planning (ERP, «Планування ресурсів підприємств») Customer Synchronized Resource Planning (CSRP, «Планування ресурсів підприємств, синхронізоване із клієнтом»)	Стратегічне та оперативне планування потреби в ресурсах, можливість коригування за допомогою OLAP-технологій

Аналіз сучасних концепцій дозволив виділити основні принципи управління, спрямовані на формування конкурентних переваг і стійкості розвитку банку:

1. Діяльність банку повинна бути зорієнтована на потреби й очікування ринку і перспективне формування довгостроково довіри до банку з боку клієнтів [4].

2. Управління якістю слід розглядати як цільову підсистему управління банком у цілому. Під системою якості розуміється сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для забезпечення загального управління. Такий підхід до управління заснований на участі всіх співробітників, а також спрямований на досягнення стійкого розвитку шляхом задоволення потреб ринку [5].

3. Висококваліфікований персонал грає ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємства. Людина визначається системоутворювальним елементом операційної та інформаційно-інтелектуальної діяльності банку, а організаційна культура є основним мотиваційним фактором персоналу.

4. Оптимізація матеріальних і фінансових ресурсів з урахуванням соціального ефекту, екологічної та енергетичної безпеки дозволить підвищити ефективність роботи банку як соціально-економічної системи.

5. Планомірний розвиток банківської установи і впровадження в науково-обґрунтованих методів розробки стратегічних, тактичних та операційних планів діяльності банку [6].

6. Будь-яку діяльність банку слід розглядати як процес створення цінностей для клієнта. Сутність процесного підходу в управлінні полягає в розподілі діяльності організації на окремі взаємозв'язки-погоджені процеси і їх постійному контролю в напрямі відповідності прийнятим стандартам і загальній стратегії. Однак унесок у створення цінності окремих процесів різниться, що необхідно враховувати, оскільки банк буде ефективно функціонувати, якщо вартість залучених та запозичених ресурсів нижче доходності за активними операціями, тобто маржа буде позитивною.

7. Систематична оцінка результатів діяльності – організований процес, спрямований на аналіз результатів діяльності за попередні періоди та оцінку ступеня досягнення стратегічних орієнтирів та визначення конкурентної позиції на ринку.

8. Система управління банком базується на використанні спеціалізованих програмних пакетів для організації гнучкої діяльності і структуризації великих масивів інформації.

В умовах інформатизації та глобалізації економіки формується низка вимог, що пред'являються до процесу управління бізнесом: системність, комплексність і збалансованість, що базуються на застосу-

ванні індивідуального набору управлінських інструментів для конкретної організації, яка функціонує в конкретній країні й культурному середовищі, які перебувають на певних циклах економічного розвитку [5]. Практика переконує, що найкращим вирішенням цієї багатоаспектної проблеми є контролінг.

Контролінг у сучасному світі визначається як концепція управління, що характеризується науковою новизною, системністю і структурністю, яка визначає координацію всіх бізнес-процесів і орієнтацію їх на досягнення заданих цілей [7].

Основний внесок у дослідження контролінгу і практичне використання його елементів зробили провідні зарубіжні вчені П. Вебер, А. Дайлен, К. Друрі, Р. Манн, Е. Майер, Т. Райхман, Х. И. Фольмут. Проблемам становлення і розвитку теорії контролінгу присвячені роботи А. Дайлен, А. Гавайлера, К. Друрі, Е. Майера, Р. Манна, П. Хорвата, Д. Хана, Х. Хунгенберга. До досліджень з формування контролінгу як системи управління відносяться праці Е. Майера, Р. Манна, Д. Хана. Сучасні проблеми контролінгу висвітлені в працях А. Беккера, В. Ньюмана, Г. Ортман, Т. Скоун, С. Я. Юсупової і ін.

Так, Р. Манн розглядає контролінг як одну з сфер корпоративного управління, при якій «контроль зорієнтований на конкретні результати і послідовну цілеспрямованість компанії» [7]. На думку Д. Хана, концепція контролінгу ґрунтується на управлінні як на цілеспрямованому циклічному процесі: «Робота контролінгу як філософія управління включає в себе... орієнтування на результат, планування і контроль відповідно до визначених цілей... і аналіз досягнення цілей на основі даних обліку і фінансів» [8; 9].

Сучасний рівень розвитку теоретичних і практичних аспектів контролінгу дозволяють розглядати його як сучасну концепцію управління, спрямовану на підвищення конкурентоздатності організації, її адаптивності до змін зовнішнього середовища, реалізація якої забезпечить стійкий розвиток банку в довгостроковій перспективі [10].

Одним з перших і найважливіших елементів процесу управління є цілеспрямованість. Виходячи з сутності наведеного вище підходу до визначення контролінгу, можна визначити цілі, які згодом диференціюються і конкретизуються в підсистемах управління у вигляді функцій [11].

Розгляд контролінгу з точки зору системи управління передбачає відокремлення різних видів управлінської діяльності, що мають чіткий зміст, розроблені механізми впровадження, послідовність дій, тобто функцій контролінгу. Аналіз робіт учених і практиків у галузі управління і контролінгу дозволив виділити і систематизувати основні з них [12]:

- інформаційна функція виражається у формуванні інтегрованої інформаційної системи, що забезпечує збір, обробку та надання керівництву релевантної інформації, оперативну взаємодію керівників структурних підрозділів банку і топ-менеджменту;

- функція планування полягає в формуванні системи планування в банку, яка включає в себе стратегію розвитку, оперативні плани і бюджети; здійсненні методичного забезпечення планування; визначенні обсягу і джерел інформації, необхідної для цього процесу; визначенням цілей у процесі планування, які банк і його підрозділи повинні досягти (цілеспрямованість); оцінкою можливості реалізації запланованих заходів;

- функція контролю реалізується за допомогою визначення рівня цільових показників та допустимих меж їх відхилення і порівняння фактичних показників із планами для визначення результатів діяльності й міри досягнення цільових показників;

- аналітична функція полягає в підтримці формування орієнтованої на ринок операційної системи, спрямованої на досягнення оптимізації матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, ефективності роботи підрозділів; виявленні факторів, що впливають на зміну цільового показника; визначенні причин відхилення цільових і планових показників [3];

- функція регулювання проявляється у визначенні та розробці необхідних коригувальних заходів. Послідовна реалізація функцій контролю, аналізу й регулювання являє собою моніторинг, що охоплює всі бізнес-процеси організації і створює необхідні умови для виконання планів, підвищення ефективності управлінського процесу і досягнення цілей організації [1];

- інтеграція – цільова функція контролінгу – створює стійку динаміку розвитку банку, забезпечує ефективність взаємозв'язку бізнес-процесів і раціональний розподіл ресурсів між ними на основі збалансованості операційних та інноваційних у межах загального фінансового плану. Інтеграція процесів планування, контролю, аналізу та інформаційного забезпечення сприяє досягненню соціально-економічних цілей діяльності банку;

- функція координації дозволяє узгодити діяльність всіх підрозділів банку і його бізнес-процесів для найбільш ефективного вирішення стратегічних, тактичних і поточних завдань. Узгодженість стратегічних і оперативних цілей досягається шляхом координуванням стратегії розвитку банку й оперативних планів. Координація планів підрозділів у часі та за змістом забезпечує розробку консолідованих планів у цілому в банку. Координація забезпечує безперервність управлінського процесу, ефективно використання ресурсів для забезпечення функціонування організації у високо динамічному середовищі.

Цікавою є позиція Л. А. Малишевої відносно загальноприйнятого поділу контролінгу на два види: стратегічний та оперативний. Стратегічний та оперативний контролінг доречно розрізняти за допомогою моделей, що використовуються, оскільки цілі однакові – підвищення якості управлінських рішень. Часовий горизонт не має впливу на контролінг (можливо, лише на показники якості управлінських рішень, що приймаються, та види моделей), тому розподіл на стратегічний та оперативний контролінг автор вважає неправомірним. За часовою ознакою розрізняють оперативне та стратегічне управління, які і є об'єктами контролінгу [13].

Проте розподіл контролінгу на стратегічний та оперативний є виправданим та необхідним кроком. Сучасний менеджмент розподіляє цілі підприємства на дві основні групи: стратегічні (довгострокові) та оперативні (короткострокові), а контролінг дозволяє здійснювати постійний контроль за досягненням як стратегічних, так і оперативних цілей організації. Тому контролінг як система включає в себе два основних аспекти: стратегічний та оперативний.

Основне завдання оперативного контролінгу полягає в постійному контролі за тим, аби банк не відхилявся від встановлених цілей. Втім в умовах постійних змін необхідно періодично оцінювати, чи не «застаріли» цілі підприємства, чи адекватні вони в стосунку до ситуації на ринку, чи не шкодить банк поточною діяльністю своєму потенціалу розвитку в майбутньому. Таким аналізом відповідності цілей діяльності банку ринковій ситуації займається управління стратегічний контролінг. Сутність кожного виду контролінгу можна визначити так: стратегічний контролінг покликаний визначити «вірні» перспективні напрямки розвитку банку, а оперативний контролінг, своєю чергою, націлений на ефективний розвиток цих напрямків діяльності.

Стратегічний контролінг визначає цілі та завдання для оперативного контролінгу, тобто ставить йому визначені нормативні рамки, які й визначають спільні та відмінні риси (табл 2).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного контролінгу

Ознаки	Стратегічний контролінг	Оперативний контролінг
Основна ціль	Підтримка менеджменту в процесі розробки стратегічних цілей та стратегій розвитку підприємства	Підтримка менеджменту в процесі розробки оперативних планів та реалізації стратегій розвитку підприємства
Основні завдання	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, розробка альтернативних стратегій розвитку підприємства; Організація, координація та інформаційна підтримка процесу стратегічного планування; Аналіз рівня досягнення стратегічних планів; Аналіз ефективного розвитку підприємства (інвестиційних проектів)	Координація, методична та інформаційна підтримка процесу оперативного планування та бюджетування; Порівняння фактичних та планових показників діяльності підприємства, аналіз відхилень; Аналіз ефективності різних центрів, напрямків діяльності, а також продуктів та послуг
База (чим визначається)	Місія підприємства	Місія та стратегічні цілі розвитку
Рівень управління	Стратегічний (в основному, топ менеджмент)	Оперативний (середня ланка управління)
Часовий проміжок	Довго- та середньостроковий	Коротко- та середньостроковий
Вид інформації	Перш за все, із зовнішнього середовища, а також із внутрішнього	В основному із внутрішнього середовища
Рівень деталізації	Невисока (більш консолідована)	Відносно висока
Орієнтація	На можливості успіху: максимізація капіталу, обсягів діяльності та ін.	На досягнення конкретних результатів
Основні контрольні величини	Можливості успіху: покращення ринкової позиції, доля ринку, вартість капіталу та ін.	Прибуток, рентабельність, ліквідність, продуктивність та ін.

Об'єктами впливу контролінгу є ринкова активність, інновації, інвестиції, інформаційна система, персонал, пріоритетні напрями здійснення активних операцій, стан яких описує система показників.

У якості керівної системи виступає служба контролінгу, яка, функціонуючи на основі принципів менеджменту, використовуючи сучасні інструменти, реалізує свої повноваження, виконуючи «роль економічного лоцмана, який допомагає капітану привести корабель в порт» [16]. Сполучною ланкою між суб'єктом і об'єктом є функції контролінга, що забезпечують ефективну взаємодію підсистем за допомогою інформаційної бази банку, що сприяє підвищенню якості керівництва підприємством і в підсумку досягнення стабільних позицій на ринку в довгостроковій перспективі.

Висновки. Проблеми функціонування банків зумовлені високим динамізмом та багатофакторністю організації економічного середовища, що призводить до необхідності інтеграції сучасних підходів до управління, що дозволить побудувати найбільш цілісну систему, що забезпечить стійкість розвитку банку [17]. Новій парадигмі управління притаманні такі основні риси: позиціонування банку як «відкритої» системи; визнання основною метою діяльності задоволення клієнтів; адаптивність до зовнішнього

середовища; зростання цінності фахівців, що володіють знаннями; підвищення ролі організаційної культури і мотивації співробітників. У ході дослідження було висунуто і доведено тезу, що контролінг – сучасна концепція управління, що базується на основних положеннях нової парадигми управління.

Для вирішення завдань управління запропонована модель системи контролінгу, що встановлює взаємозв'язок між цілями, суб'єктами й об'єктами контролінгу, його інструментарієм і інформаційною базою банку, призначена для забезпечення стійкого розвитку банку в мінливому зовнішньому середовищі.

Література:

1. Боргардт Е. А. Система контроллинга-менеджмента как инновация в управлении промышленной организацией / Е. А. Боргардт, В. М. Носова // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2014. – № 1. – С. 108–119.
2. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М.: Директ-Медиа, 2007. – 400 с.
3. Вебер Ю. Введение в контролинг / Ю. Вебер, У. Шеффер. – М.: Объединение контроллеров, 2014. – 416 с.
4. Контролинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М.: Юнити, 2009. – 280 с.
5. Контролинг / Под ред. А. М. Карминского, С. Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
6. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.
7. Манн Р. Контролинг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Манн, Э. Майер. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 304 с.
8. Hahn D. Controlling: Stand und Entwicklungstendenzen unter besonderer Berücksichtigung des CIM – Konzeptes / D. Hahn // Scheer A. Rechnungswesen und EDV, 8. Saarbrucker Arbeitstagung. – Heidelberg, 1987. – S. 3–39.
9. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
10. Kupper H.-U. Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling. Thesen zur 1. Konsensbildung / H.-U. Kupper, J. Weber, A. Zund // Zeitschrift für Betriebswirtschaft. – 1990. – Vol. 60. – S. 281–293.
11. Райхман Т. Менеджмент и контролинг. Одни цели – разные пути и инструменты / Т. Райхман // Международный бух-галтерский учет. 1999. – № 5. – С. 33.
12. Schneider D. Kontrolle, Controlling und Unternehmensführung / D. Schneider. – Wiesbaden, 1992. – 375 s.
13. Малышева Л. А. Контролинг на предприятии [Электронный ресурс] / Л. А. Малышева // ОС. – 2000. – № 1-2. – Режим доступа: <http://www.osp.ru/os/2000/01-02/178178/>.
14. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Х. Й. Фольмут. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 288 с.
15. Пич Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки / Г. Пич, Э. Шерм // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 21–26.
16. Интервью с Мартином Хаузером (Martin Hauser), председателем наблюдательного совета Controller Akademie AG. – Режим доступа: ca-controlling.ru/engine_static/controlling-akademie.ru/index.html.
17. Исследование корпоративного управления в России. – Режим доступа: arsagera.ru/analitika/issledovanie_korporativnogo_upravleniya_v_rossii/.