**Шульга Наталія Петрівна. Інтегрована система контролінгу в управлінні банком : дис... д-ра екон. наук: 08.06.01 / Київський національний торговельно-економічний ун-т. - К., 2006**

|  |  |
| --- | --- |
| |  | | --- | | **Шульга Н.П. Інтегрована система контролінгу в управлінні банком. – Рукопис.**  Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.06.01 "Економіка, організація та управління підприємствами". – Київський національний торговельно-економічний університет, Київ, 2006.  Дисертацію присвячено формуванню методології контролінгу, відповідно до якої він розглядається як інтегрована система сервісної підтримки управління одночасно в трьохвекторному вимірі: стратегічного та оперативного портфеля (портфельний підхід); взаємопов’язаних складових менеджменту (композиційний підхід); процесів планування, аналізу та контролю (процесний підхід).  Змістовно конкретизовано розуміння контролінгу як сервісної підтримки інтегрованого управління портфелями банку, яке здійснюється в контексті виділення окремих міні-портфелів; фінансового та маркетингового аспектів; трьох компонентів (стратегічної, ризико-комерційної та фінансової). З’ясовано роль контролінгу в сервісному супроводженні управління стратегічним портфелем та визначено напрями його збалансування. Сформульовано теоретичні положення ризик-контролінгу, в яких зазначено його мету, об’єкт, функції та принципи.  Розширено теоретичні положення збалансованої системи показників та окреслено етапи, за якими доцільно її впровадження в банках. Розроблено концептуальні положення управління плановим балансом за рахунок ідентифікації факторів впливу на його структуру, визначення етапів оптимізації, схеми моделювання планової структури балансу банку. Обґрунтовано наукові засади управління бюджетом у банку з позиції процесу і системи, а також цілі, функції, завдання та принципи. Наведено класифікацію моделей управління бюджетом у банку.  Викладено теоретико-практичні засади інформаційного забезпечення управління банком у контексті реалізації функцій контролінгу. Розвинуто теоретичний підхід до організаційної побудови служби контролінгу та запропоновано систему критеріїв для оцінки результативності її діяльності. | |
| |  | | --- | | За результатами дослідження сформульовано висновки концептуально-теоретичного, методологічного та науково-прикладного характеру, які відображають вирішення завдань дисертаційного дослідження відповідно до поставленої мети.  1. Для своєчасної й ефективної адаптації до змін у зовнішньому середовищі, постійного оновлення діяльності згідно із визначеними цільовими орієнтирами банку як складної, відкритої економічної системи необхідна суттєва трансформація всіх підсистем менеджменту та орієнтація його в перспективі на додану вартість, що забезпечить цілісне уявлення процесу управління.  Управління банком на основі філософії доданої вартості потребує впровадження інтегрованої системи управління ризиками, міжнародних стандартів якості обслуговування клієнтів, новітніх досягнень науки і техніки, а також проведення реінжинірингу всіх бізнес-процесів у банку. Управління банком з орієнтацією на додану вартість здійснюється в системі координат "потенціал-ризики-прибуток", що дозволяє урівноважити зростання потенціалу з граничним рівнем ризиків та мінімально прийнятним рівнем прибутковості банківської діяльності. Індикатори акціонерної та економічної доданої вартості використовуються для оцінки ефективності обраних стратегій, результативності діяльності банку і його окремих калькуляційних одиниць, а також мотивації персоналу.   1. Сучасна система контролінгу базується на об’єднувальній методології портфельного, процесного та композиційного підходів, що дозволяє представити його у багатовекторному форматі та комплексно висвітлити змістовну складову. Виходячи з цієї ідеї, під інтегрованою системою контролінгу слід розуміти сервісну підтримку визначених трьох площин управління, які мають між собою прямі й зворотні зв’язки, а також внутрішньоелементну структуру, побудовану на системній основі.   Сутнісне розуміння контролінгу має базуватися: на визначенні мети, функцій (координаційній, консультаційній, методичній, аналітичній, інформаційній, контрольній, інноваційній, комунікаційній, пасивного управління); принципах (стандартизації, комплексності, регуляторності, інтегрованості, рівноваги та ефективності); сучасних формах (проактивній, декомпозиційній, архітектонічній). До того ж сутність контролінгу знаходить відображення в предметі та об’єкті. У предметі контролінгу віддзеркалюється основне його призначення, що полягає у сервісно-економічному супроводженні банківського менеджменту. Об’єктом контролінгу є клієнтський, продуктовий та регіональний потенціал (управління потенціалом), економічний капітал (управління ризиками), фінансова результативність банку та його калькуляційних одиниць (управління прибутковістю).  3. Динамізм навколишнього середовища, труднощі з реалізацією банківських послуг та дія інших чинників зумовили необхідність здійснення ефективних перетворень, які базуються на гармонійному поєднанні стратегічного, тактичного та оперативного управління. Розв’язання зазначеної проблеми певною мірою досягається завдяки впровадженню концепції збалансованої системи показників (RIBSC), яка представлена такими перспективами: "ризики", "фінанси", "ринок та клієнти", "внутрішньовиробнича", "кадри та навчання", "інновації". Сутність кожної перспективи характеризується за допомогою специфічного набору показників, вибір яких залежить від стратегічних цілей діяльності банку. Кількість показників зменшується від вищого до нижчого рівня управління банком.  4. Контролінг як сервісна підтримка інтегрованого управління портфелями банку базується на ідеї збалансування всіх міні-портфелів з позиції маркетингового й фінансового аспектів та врахуванні трьох компонентів – стратегічних досягнень, ризико-комерційного й фінансового результатів банку та його калькуляційних одиниць. Виділення трьох компонентів обумовлено доцільністю визначення вкладу кожної калькуляційної одиниці в досягнення стратегічного успіху, ризико-комерційного та фінансового результату. Такий підхід дозволяє ідентифікувати, за рахунок яких клієнтів, продуктів, каналів збуту, регіональних установ банк отримує конкурентні переваги, досягає найбільшого прибутку або/і доданої вартості з урахуванням ризику.  5. Підвищення ефективності управління стратегічним портфелем відбувається завдяки його збалансуванню в просторі, часі, системі координат "потенціал-ризики-прибуток" та за міні-портфелями. Важливу роль у цьому процесі відіграє контролінг.  6. В умовах посилення турбулентності зовнішнього середовища, стрімкого розвитку інформаційних банківських технологій, появи складних фінансових інструментів спостерігається зростання масштабів ризиків та частоти їх настання, що потребує більшої уваги до ризик-менеджменту, складовою якого є ризик-контролінг.  Метою ризик-контролінгу є визначення загальної ризикової позиції (здатності банку наражатися на ризик) та розроблення шкали премії за ризик (встановлення меж доцільності його прийняття). Об’єктом ризик-контролінгу є формування загальної картини банківських ризиків, здійснення їх виміру та встановлення допустимої межі втрати капіталу в результаті їх настання. Змістовна характеристика ризик-контролінгу розкривається в функціях (методично-аналітичній, виміру, інформаційній, контрольній), а також принципах (документування, комплексності, незалежності, періодичності, обережності, кумулятивного ефекту, доцільності, узгодженості).Для забезпечення об’єктивного виміру загальної ризикової позиції банку та незалежного контролю за її дотриманням розмежовуються сфери ризик-контролінгу та ризик-менеджменту, які знаходяться в уособленій єдності.  7. Контролінг підтримує процеси управління плановим балансом та бюджетом банку. Ключовим завданням управління плановим балансом є визначення його оптимальної структури, яке здійснюється в процесі її моделювання, що дає змогу оцінювати привабливість окремих балансових позицій, прогнозувати показники майбутнього розвитку банку, приймати управлінські рішення та визначати їхню ефективність.  8. Управління бюджетом охоплює процеси планування, виконання, аналізу та контролю, з одного боку, та управління доходами, витратами і фінансовим результатом, з іншого. Цей процес має бути націлений на забезпечення рівноважного управління фінансовим результатом банку.  Теоретична модель управління бюджетом базується на визначенні принципів (директивності, пріоритетності, відповідальності та незмінності цілей), функцій (координаційної, стимулюючої, інформаційної, активаторної) та відповідних моделей. Класифікаційними ознаками моделей управління бюджетом виступають: спосіб бюджетування, рівень формування бюджету, метод його формування, форма представлення фінансового результату.  Удосконалення управління бюджетом банку потребує розробки матриці бюджету, застосування класифікатора банківських продуктів, каталогу стандартних витрат, а також включення до складу трансфертної ціни витрат на покриття неочікуваних збитків за ризиками.  9. Організаційна побудова служби контролінгу залежить від його обраної моделі та концепції, величини та організаційної структури банку, інформаційних потреб менеджменту, широти асортименту банківських послуг і може бути представлена різними підрозділами.  10. Економічна служба банку має трансформуватися в службу контролінгу. Традиційно економічна служба банку представлена підрозділами стратегічного, оперативного планування, аналізу та прогнозування. До складу служби контролінгу по найбільших банках необхідно включити, крім зазначених підрозділів, підрозділи ризик-контролінгу, проектного та інформаційного менеджменту.  11. Оцінка результативності контролінгу здійснюється за системою критеріїв, що відображують його статус у банківському менеджменті, економічний результат діяльності служби контролінгу та якість її роботи. Визначення результативності контролінгу за першим та третім критерієм здійснюється на основі експертних оцінок результатів анкетування, яке проводиться серед контролерів та керівників функціональних підрозділів банку. Економічний результат оцінюється за системою показників, які відображають економічність і ділову активність служби контролінгу.  12. Удосконалення інформаційної підтримки банківського менеджменту як важливої функції контролінгу здійснюється за такими напрямами: формування сучасної інформаційної бази даних; підпорядкування управлінської звітності відстеженню реалізації цілей банківської діяльності; формування її у багатовекторному форматі; налагодження вартісної системи оцінки інформації. Це дозволить покращати якість інформаційного забезпечення діяльності банку.  Впровадження новітньої філософії контролінгу сприятиме підвищенню ефективності сервісно-економічної підтримки управління, надасть імпульс позитивним перетворенням, які сприятимуть зміцненню конкурентної позиції банку, його фінансової стійкості та надійності, а також зростанню доданої вартості. | |