

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

**МАКСІМОВА МАРИНА ВАЛЕРІЇВНА**

УДК [336.71: 005.584](043.3)

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ  
БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Спеціальність 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Харків – 2014

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Харківському національному економічному університеті імені Семена Кузнеця Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник** – кандидат економічних наук, доцент  
**Чмутова Ірина Миколаївна,**  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця,  
доцент кафедри банківської справи.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, доцент  
**Самородов Борис Вадимович,**  
Харківський інститут банківської справи Університету  
банківської справи Національного банку України (м. Київ),  
завідувач кафедри банківської справи;

кандидат економічних наук, доцент  
**Крухмаль Олена Валентинівна,**  
ДВНЗ «Українська академія банківської справи  
Національного банку України»,  
доцент кафедри банківської справи.

Захист відбудеться «24» вересня 2014 р. о 13.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради, шифр К 64.055.02, у Харківському національному економічному університеті імені Семена Кузнеця за адресою: 61166, м. Харків, пров. Інженерний, 1а.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця за адресою: 61166, м. Харків, пров. Інженерний, 1а.

Автореферат розісланий «21» серпня 2014 р.

Учений секретар  
спеціалізованої вченої ради

М. В. Мартиненко

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Сучасні умови господарювання банківської системи в Україні доводять її найбільшу чутливість до кризових явищ як ланки, що забезпечує процеси фінансування галузей економіки. Протягом січня–березня 2014 р. відбувалось масове зняття коштів з депозитних рахунків, особливо інтенсивний відтік зафіксований у лютому: за два місяці депозити в національній валюті зменшились на 30,4 млрд грн (на 10,1%), валютні – на 2,3 млрд дол. США (у доларовому еквіваленті – на 14,0%). За даними Національного банку України (НБУ)<sup>1</sup> станом на 01.03.2014 збиток банківської діяльності склав 2642,0 млн грн, а показники рентабельності активів і капіталу мали від'ємні значення – (–1,27%) та (–8,29%) відповідно, тоді як на початку року фінансовий результат функціонування банківської системи був додатним і складав 1436,0 млн грн.

Зазначені тенденції разом з посиленням конкуренції, активізацією інтеграційних процесів, стрімким розвитком інформаційних технологій призводять до ускладнення процесу фінансового управління банківською діяльністю, що вимагає скоординованого виконання функцій планування, аналізу, контролю та своєчасного коригування відхилень показників, які характеризують рух фінансових ресурсів і результативність їх використання. З огляду на те, що сутність банківської діяльності полягає в перетворенні фінансових потоків – потоку власних і залучених коштів у потік активних операцій, особливої актуальності набуває застосування дієвих сучасних технологій та механізмів фінансового управління банківською діяльністю, серед яких одне з провідних місць належить фінансовому контролінгу. Його використання є необхідним для прискорення адаптації системи фінансового управління банком до змін зовнішнього середовища, підвищення результативності фінансових управлінських рішень, забезпечення стабільності банківської діяльності, скорочення втрат від неякісного менеджменту. Відповідно до цього формування системи фінансового контролінгу є актуальним завданням для вітчизняних банків.

Наукові дослідження різних аспектів контролінгу знайшли відображення в працях таких вітчизняних і зарубіжних економістів, як А. Дайле, І. Давидович, Р. Долинська, П. Єгоров, С. Івахненко, В. Івашкевич, А. Кармінський, Е. Майер, Р. Манн, С. Науменкова, М. Пушкар, С. Фалько, Х. Фольмут, Д. Хан, П. Хорват, Г. Швиданенко, С. Юсупова та ін. Проте теоретичні та методичні положення контролінгу в банку з урахуванням специфіки діяльності фінансових установ викладені у досить обмеженій кількості наукових робіт, серед яких можна виділити напрацювання Н. Шульги, І. Парасій-Вергуненко, Л. Мороза, Б. Самородова, О. Крухмаль. У зв'язку з цим подальшого розвитку потребують: обґрунтування основних складових системи фінансового контролінгу банківської діяльності та визначення етапів її впровадження з урахуванням рівня готовності банку, формування системи показників фінансового контролінгу банківської діяльності, його діагностичний інструментарій, оцінювання результативності формування системи фінансового контролінгу банківської діяльності. Актуальність і недостатня

---

<sup>1</sup> Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua)

розробленість зазначених питань зумовили вибір теми дисертації та логіку поставлених задач.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана відповідно до плану наукових досліджень Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця. В основу дисертації покладено теоретико-методичні та практичні розробки, що є частиною науково-дослідницьких робіт «Підвищення ефективності організаційно-економічного забезпечення розвитку суб'єктів господарювання» (номер державної реєстрації 0111U005795), в межах якої автором розроблено розділи «Формування системи контролінгу у банку як організаційний фактор підвищення ефективності його діяльності» та «Формування системи показників контролінгу операційної діяльності банку»; «Вдосконалення системи управління діяльністю банку на основі використання інноваційних методів і технологій» (номер державної реєстрації 0113U008070), в якій здобувачем виконано підрозділ «Оцінка готовності банку до впровадження фінансового контролінгу як інноваційної управлінської технології».

**Мета і задачі дослідження.** Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, розробка методичних підходів і науково-практичних рекомендацій щодо формування системи фінансового контролінгу банківської діяльності.

Відповідно до зазначеної мети у дисертації поставлено такі задачі:

визначити передумови впровадження фінансового контролінгу, враховуючи тенденції функціонування банків України за їх фінансовою результативністю;

уточнити визначення поняття «фінансовий контролінг банківської діяльності», обґрунтувати складові його системи та послідовність її формування;

розробити методичний підхід до оцінки рівня готовності банку до формування системи фінансового контролінгу;

обґрунтувати систему показників фінансового контролінгу банківської діяльності на основі визначення показників експрес-оцінювання пріоритетних банківських операцій для реалізації аналітичної та контрольної функцій фінансового менеджменту;

удосконалити діагностичний інструментарій фінансового контролінгу банківської діяльності за пріоритетними банківськими операціями та визначити компетентність персоналу щодо процесу формування системи фінансового контролінгу;

розробити методичний підхід до оцінювання результативності формування системи фінансового контролінгу банківської діяльності.

*Об'єктом дослідження* є процес банківської діяльності.

*Предмет дослідження* – теоретичні положення та методичні підходи до формування системи фінансового контролінгу банківської діяльності за пріоритетними банківськими операціями.

*Методи дослідження.* Теоретичну основу дисертаційного дослідження становлять фундаментальні монографічні роботи та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів з теорії фінансів, банківського фінансового менеджменту, контролінгу.

Для досягнення поставленої мети в роботі використано такі методи

дослідження: *теоретичного узагальнення* – для визначення основних передумов розвитку фінансового контролінгу та напрямів його застосування у банківській діяльності, обґрунтування послідовності формування системи фінансового контролінгу; *морфологічного аналізу та морфологічної декомпозиції* – для уточнення сутності поняття «фінансовий контролінг банківської діяльності»; *аналізу та синтезу* – для виділення основних складових системи фінансового контролінгу банківської діяльності, формування переліку показників для оцінки готовності банку до формування системи фінансового контролінгу; *системного підходу* – для визначення взаємозв'язків між складовими системи фінансового контролінгу банківської діяльності; *компаративного аналізу* – для зіставлення фактичних даних діяльності банків з даними за попередні роки; *таксономічного аналізу* – для розрахунку узагальнюючих показників оцінки фінансової підсистеми та інших підсистем банку (операційної, інноваційної, інформаційної, підсистеми персоналу та банківського маркетингу); *експертних оцінок* – для визначення готовності персоналу до впровадження фінансового контролінгу в банківську діяльність та результативності роботи служби фінансового контролінгу; *матричного підходу* – для визначення рівня готовності банку до формування системи фінансового контролінгу й оцінки його результативності; *коефіцієнтного аналізу* – для оцінювання пріоритетних напрямів банківської діяльності та функціонування підсистем банку; *кореляційного та багатовимірного факторного аналізу* – для обґрунтування системи показників фінансового контролінгу банківської діяльності; *«центр ваги»* – для визначення показників експрес-оцінювання пріоритетних банківських операцій; *теорії нечітких множин* – для оцінки компетентності персоналу щодо виконання функцій фінансового контролінгу; *регресійного аналізу* – для визначення взаємозв'язку між чистим прибутком банків і компетентністю персоналу; *графічний* – для унаочнення емпіричних даних і схематичного зображення основних теоретичних та практичних положень дисертаційної роботи.

*Інформаційну базу* дослідження становлять закони України та інструкції НБУ, статистичні дані Державної служби статистики України, фінансова звітність банків.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в поглибленні теоретичних положень та розробленні методичного забезпечення формування системи фінансового контролінгу банківської діяльності. Результати дослідження, що містять наукову новизну та виносяться на захист, полягають у такому:

*вперше:*

виділено показники експрес-оцінювання пріоритетних банківських операцій (кредитних, валютних, із залучення коштів, розрахунково-касового обслуговування, з цінними паперами) як основу системи показників фінансового контролінгу за пріоритетними банківськими операціями, що дозволить підвищити об'єктивність інформації, отриманої за результатами оцінювання, для реалізації аналітичної та контрольної функцій фінансового контролінгу;

*удосконалено:*

методичний підхід до оцінки рівня готовності банку до формування системи фінансового контролінгу, що, на відміну від існуючих, базується на: оцінці стану функціональних підсистем банку, серед яких фінансова є провідною і характеризує рівень достатності фінансових ресурсів для формування системи фінансового

контролінгу; визначенні здатності персоналу до виконання функцій фінансового контролінгу;

діагностичний інструментарій фінансового контролінгу, що ґрунтується на визначених показниках пріоритетних банківських операцій у системі фінансового контролінгу та, на відміну від існуючих, передбачає обґрунтування якісних рівнів цих показників (низький, середній, високий), що дає можливість оцінити стан банківської діяльності;

методичний підхід до оцінювання результативності формування системи фінансового контролінгу банківської діяльності, що, на відміну від існуючих, поєднує визначення фінансової результативності впровадження контролінгу за показниками інвестиційної оцінки та результативності роботи служби фінансового контролінгу;

*дістали подальшого розвитку:*

визначення поняття «фінансовий контролінг банківської діяльності», відмінність якого полягає у виділенні пріоритетних банківських операцій (кредитних, валютних, із залучення коштів, розрахунково-касового обслуговування, з цінними паперами), що є основою формування складу показників фінансового контролінгу банківської діяльності.

**Практичне значення одержаних результатів.** Основні висновки і пропозиції, які містяться у дисертації, мають важливе практичне значення й розширюють та поглиблюють методичну базу впровадження фінансового контролінгу в практичну діяльність банків та дозволяють: підвищувати ефективність та точність прийняття фінансових рішень, оцінювати стан фінансових ресурсів банку з позицій впровадження фінансового контролінгу, оперативно виявляти проблеми руху фінансових потоків за пріоритетними банківськими операціями та визначати результативність впровадження фінансового контролінгу.

Розроблені в дисертації пропозиції щодо формування системи показників фінансового контролінгу впроваджено у ТОВ «Каліта-Фінанс» (довідка № 06-14/1876 від 09.04.2012). Запропоновану процедуру відбору кандидатів до складу служби фінансового контролінгу та методичний підхід до оцінки готовності банку до впровадження фінансового контролінгу застосовано в роботі ПАТ «ВіЕйБі Банк» (довідка № 254/06-14 від 22.10.2013) та ПАТ «Банк Золоті ворота» (довідка № 271/14 від 04.06.2014). Розроблені методичні рекомендації щодо оцінки результативності впровадження фінансового контролінгу в банківську діяльність використано у ПАТ КБ «ПРАВЕКС-БАНК» (довідка № 2529/07-101 від 18.10.2013). Результати дослідження застосовуються в навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця при підготовці студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр» за напрямом підготовки 6.030508 «Фінанси і кредит» спеціалізації «Банківська справа» при викладанні навчальної дисципліни «Аналіз банківської діяльності» (довідка № 14/86-02-73 від 24.02.2014).

**Особистий внесок здобувача.** Наукові положення, висновки і пропозиції, винесені на захист, отримано автором особисто та опубліковано у наукових виданнях. Внесок автора у роботи, виконані у співавторстві, наведено у списку опублікованих праць за темою дисертації.

**Апробація результатів дисертації.** Основні теоретичні положення та практичні результати дисертаційного дослідження оприлюднено на: Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю молодих вчених та студентів «Розвиток економіки України в умовах глобалізації» (Харків, 2011), VI Міжнародній науково-практичній конференції «Реформування економіки України: стан та перспективи» (Київ, 2011), Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Проблеми управління соціально-економічним розвитком України» (Харків, 2012), Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки і управління в сучасних соціально-економічних умовах» (Дніпропетровськ, 2012), Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Національні фінансові системи в умовах глобалізації: тенденції та перспективи розвитку» (Львів, 2012), Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих учених та студентів «Розвиток України очима молоді: соціальні, економічні та правові аспекти» (Харків, 2013), Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки та управління сучасної України» (Ужгород, 2014).

**Публікації.** Основні результати і висновки дисертаційної роботи опубліковано в 17 працях, серед яких 5 статей у наукових фахових виданнях України, 5 статей у наукових періодичних виданнях інших держав та у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз, 7 тез доповідей на науково-практичних конференціях загальним обсягом 7,01 ум.-друк. арк., з яких особисто здобувачеві належить 5,62 ум.-друк. арк.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дисертації - 313 сторінок. Робота містить 27 таблиць (з них 4 займають 5 повних сторінок), 17 рисунків (з них 2 займають повних 2 сторінки), список використаних джерел складається з 382 найменувань – на 41 сторінці, 16 додатків – на 106 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 159 сторінок.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертації, визначено мету, об'єкт, предмет, задачі дослідження, відображено наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, наведено інформацію щодо їх апробації та опублікування.

У **першому розділі** – «Теоретичні засади формування системи фінансового контролінгу банківської діяльності» – виявлено тенденції функціонування банків України за фінансовою результативністю та визначено роль фінансового контролінгу для її підвищення; узагальнено існуючі підходи до визначення поняття «фінансовий контролінг» та уточнено його зміст стосовно банківської діяльності; обґрунтовано складові системи фінансового контролінгу банківської діяльності та послідовність її формування.

Аналіз результатів фінансової діяльності банків України за такими показниками, як динаміка доходів і витрат, прибутку, а також рентабельність активів і капіталу довів, що протягом 2009–2014 рр. відбувалось поступове зниження показників фінансової результативності (показник прибутковості активів

зменшився з 1,01% до -0,16%, а прибутковості капіталу з 8,02% до -0,82%) в банках другої групи (відповідно до класифікації НБУ за розміром активів). За таких обставин доцільним є впровадження новітніх технологій та інструментів фінансового управління банком, одним з яких є фінансовий контролінг.

У дисертації на основі узагальнення наукових напрацювань вітчизняних і зарубіжних вчених проаналізовано визначення понять «контролінг» та «фінансовий контролінг», що сприяло виокремленню їх важливих характеристик, які враховують особливості банківської діяльності. На основі проведеного морфологічного аналізу запропоновано визначати фінансовий контролінг банківської діяльності як вид контролінгу, що забезпечує підтримку фінансових управлінських рішень з підвищення результативності здійснення пріоритетних банківських операцій (кредитних, валютних, із залучення коштів, розрахунково-касового обслуговування, операцій з цінними паперами) та фінансової результативності діяльності банку в цілому. У запропонованому визначенні враховується особливість банківської діяльності щодо пріоритетних банківських операцій, які супроводжують рух фінансових ресурсів банку.

Визначено основні складові системи фінансового контролінгу: мета, принципи, суб'єкти, функції, інструменти та об'єкти. Метою фінансового контролінгу є інформаційна підтримка прийняття фінансових управлінських рішень, яка забезпечить підвищення фінансової результативності діяльності банку. Опрацювання теоретичних джерел дозволило узагальнити та виокремити принципи фінансового контролінгу: інтеграції, стандартизації, регулювання, рівноваги, комплексності, ефективності, гнучкості та простоти побудови. Суб'єктами фінансового контролінгу є керівник і працівники відділу контролінгу (контролери). Аналіз наукових напрацювань дослідників у сфері контролінгу дав змогу виділити такі функції фінансового контролінгу: планування, контроль, аналіз, координація, методичне забезпечення контролінгових процедур, інформаційна підтримка прийняття фінансових управлінських рішень. Зважаючи на особливості банківської діяльності, встановлено, що фінансовому контролінгу властиве застосування інструментів аналізу та контролю банківських операцій. Завдяки використанню методу аналізу ієрархій об'єктами фінансового контролінгу визначено пріоритетні банківські операції – кредитні, валютні, із залучення коштів, розрахунково-касового обслуговування, операції з цінними паперами. Значення показника відношення погодженості (ВП) свідчить про узгодженість думок експертів, оскільки  $ВП \leq 0,1$ .

Як довели дослідження наукових джерел та практики банківської діяльності, послідовність формування системи фінансового контролінгу передбачає: визначення його основних складових як системи; оцінку функціональних підсистем банку з метою визначення достатності фінансових та інших ресурсів, необхідних для впровадження фінансового контролінгу; визначення рівня готовності банку до формування системи фінансового контролінгу; обґрунтування системи показників фінансового контролінгу діяльності банку та відбір показників експрес-оцінювання пріоритетних банківських операцій; визначення компетентності персоналу для виконання функцій фінансового контролінгу; інтеграцію системи фінансового контролінгу в фінансовий менеджмент та оцінювання результативності її формування.



У другому розділі – «Аналіз умов формування системи фінансового контролінгу банківської діяльності» – розроблено методичний підхід до оцінки рівня готовності банку до формування системи фінансового контролінгу на основі оцінки стану функціональних підсистем банку з метою визначення достатності фінансових та інших ресурсів, необхідних для його впровадження; сформовано систему показників фінансового контролінгу банківської діяльності за пріоритетними банківськими операціями, визначено показники їх експрес-оцінювання.

У дисертації розроблено методичний підхід до оцінки рівня готовності банку до формування системи фінансового контролінгу (рис. 1), на першому етапі якого запропоновано обґрунтовувати склад показників та здійснювати оцінку стану функціональних підсистем банку, а саме фінансової (як результуючої підсистеми), та інших підсистем (операційної, інноваційної, інформаційної, персоналу та банківського маркетингу) з метою визначення достатності ресурсів для імплементації фінансового контролінгу в систему фінансового менеджменту. Первинну вибірку показників сформовано на основі аналізу наукових напрацювань фахівців у сфері банківського менеджменту. Розрахунок відібраних показників виконано на прикладі банків другої групи, а саме ПАТ АБ «Південний», ПАТ «Банк Форум», ПАТ «БТА Банк», ПАТ «ВіЕйБі Банк», ПАТ «Дельта Банк», ПАТ «ІНГ Банк Україна», ПАТ «Банк «Київська Русь» та ПАТ «Креді Аґріколь Банк» за 2008–2012 рр.

Оцінку стану функціональних підсистем банку здійснено через розрахунок інтегральних показників методом таксономії. Інтегральний показник оцінки функціональних підсистем банку в цілому визначений як середнє арифметичне інтегральних показників оцінки його складових. З метою формування обґрунтованих висновків стосовно значень інтегральних показників оцінки функціональних підсистем банку сформовано шкалу їх рівнів на основі закону Фібоначчі. Мінімальне значення шкали відповідає значенню 0 (відповідно до мінімального значення інтегральних показників), а максимальне значення – 1 (максимальне значення інтегральних показників). У результаті отримано три діапазони: низького  $[0; 0,382]$ , середнього  $(0,382; 0,618]$  та високого  $(0,618; 1]$  рівнів інтегральних показників оцінки функціональних підсистем банку, розподіл яких подано в табл. 1.

Таблиця 1

### Розподіл інтегральних показників оцінки функціональних підсистем банків

Функціональні підсистеми банків	Частка інтегральних показників оцінки функціональних підсистем за рівнем їх функціонування, %		
	низький рівень [0; 0,382]	середній рівень (0,382; 0,618]	високий рівень (0,618; 1]
Фінансова підсистема	30,0	40,0	30,0
Підсистема операційної діяльності	72,5	25,0	2,5
Підсистема персоналу	32,5	47,5	20,0
Інформаційна підсистема	27,5	30,0	42,5
Підсистема банківського маркетингу	40,0	30,0	30,0
Підсистема інновацій	42,5	37,5	20,0
Всі функціональні підсистеми	15,0	55,0	30,0

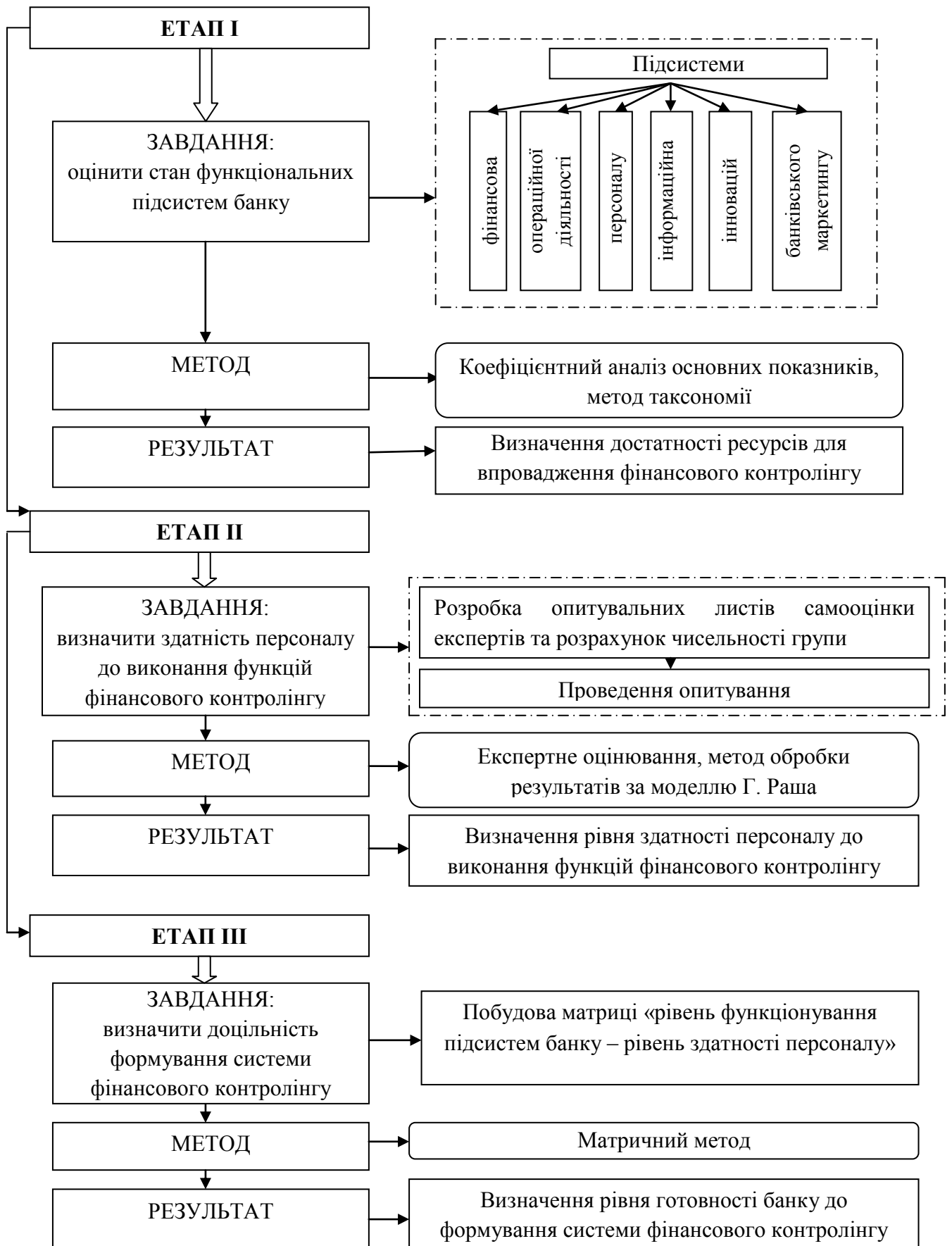


Рис. 1. Методичний підхід до оцінки рівня готовності банку до формування системи фінансового контролінгу

Одержані результати (див. табл. 1) доводять, що особливу увагу доцільно приділити стану фінансової підсистеми, оскільки саме від фінансової готовності залежить рівень забезпеченості фінансовими ресурсами процесу впровадження фінансового контролінгу. Так, розраховані значення інтегральних показників фінансової підсистеми свідчать про те, що банки мають середній та високий рівень її функціонування. Значення інтегрального показника рівня функціонування підсистеми операційної діяльності вказує на низьку результативність здійснення пріоритетних банківських операцій та підтверджує необхідність впровадження такої сучасної технології, як фінансовий контролінг. Розраховані значення інтегральних показників оцінки функціональних підсистем банку в цілому також мають переважно середні значення рівня функціонування. Таким чином, проведена процедура оцінки функціональних підсистем дала змогу одержати інформацію щодо необхідності формування та використання фінансового контролінгу за наявності фінансових, людських, інформаційних та інших ресурсів, які для цього необхідні.

На другому етапі розробленого методичного підходу (див. рис. 1) запропоновано визначати здатність персоналу до виконання функцій контролінгу. Для її оцінки використано експертний метод за розробленими опитувальними листами. Враховуючи оцінку рівня компетентності, сформовано експертні групи чисельністю 18 співробітників для кожного із досліджуваних банків. Оцінювання відповідей опитуваних фахівців проводилось за моделлю Г. Раша, відповідно до якої сформовано три рівні здатностей (D): низький –  $D \in [0; 1,1]$ , середній –  $D \in [1,11; 2,19]$ , високий –  $D \in [2,2; 2,94]$ . У результаті розрахунку здатностей персоналу до виконання функцій фінансового контролінгу на досліджуваних банках отримано значення, які коливаються в межах від 1,12 до 2,18 шкали, що відповідає середньому рівню здатності персоналу до виконання функцій контролінгу за шкалою Г. Раша.

На третьому етапі методичного підходу запропоновано визначати доцільність процесу оцінки рівня готовності банку до формування системи фінансового контролінгу з використанням матричного методу, що полягає у побудові матриці за інтегральним показником оцінки функціонування підсистем банку (за вертикаллю) та рівнем здатності персоналу до виконання функцій фінансового контролінгу (за горизонталлю). Розподіл досліджених банків у розробленій матриці подано на рис.2.

Рівень готовності банку до формування системи фінансового контролінгу		Рівень оцінки функціонування підсистем банку		
		низький [0; 0,382]	середній (0,382; 0,618]	високий (0,618; 1]
Рівень здатності персоналу до виконання функцій фінансового контролінгу	низький [0; 1,1]	1	2	4
	середній [1,11; 2,19]	3	5 ПАТ «Банк Форум», ПАТ «БТА Банк», ПАТ «ВіЕйБі Банк», ПАТ «Креді Агріколь Банк»	7 ПАТ АБ «Південний», ПАТ «Дельта Банк», ПАТ «ІНГ Банк Україна», ПАТ «Банк «Київська Русь»
	високий [2,2; 2,94]	6	8	9

Рис. 2. Матриця визначення рівня готовності банку до формування системи фінансового контролінгу

Квадранти 1–3 матриці характеризують небажану ситуацію, коли впровадження фінансового контролінгу в практичну діяльність банків є недоцільним, оскільки значення обох показників є низькими або низькими та середніми відповідно. Це підтверджує неготовність підсистем банку та персоналу до впровадження фінансового контролінгу.

Квадранти 7–9 характеризують високий рівень готовності банку до формування системи фінансового контролінгу, оскільки оцінки функціонування підсистем банку та здатності персоналу до виконання функцій контролінгу мають високі або середні та високі значення відповідно.

Середня область матриці (квадранти 4–6) описує ситуацію, коли банк за певних умов може перейти або до правих верхніх квадрантів, або до нижніх лівих квадрантів. Так, наприклад, квадрант 4 характеризує ситуацію з високим інтегральним показником оцінки підсистем банку в порівнянні з низьким значенням рівня здатності персоналу. Тому банку в процесі впровадження фінансового контролінгу рекомендується проводити додаткове інформування та навчання персоналу (курси, семінари, тренінги) з метою набуття нових необхідних компетентностей. Квадрант 6 демонструє протилежну ситуацію, коли готовність банку описується низьким значенням інтегрального показника оцінки його підсистем і високим значенням рівня здатності персоналу. Отже, керівництву банку необхідно розробити програму дій з метою раціоналізації фінансових потоків і вивільнення ресурсів для процесу формування системи фінансового контролінгу.

Застосування розробленої матриці до досліджуваних банків довело, що 50% з них розташовані в квадранті 5, а 50% – в 7 квадранті. Можна стверджувати, що всі банки готові до формування системи фінансового контролінгу.

У дисертації на основі теоретичного узагальнення визначено перелік показників, що характеризують пріоритетні банківські операції (кредитні, валютні, із залучення коштів, розрахунково-касового обслуговування, з цінними паперами). Необхідною умовою формування системи показників фінансового контролінгу є її відповідність певним критеріям або вимогам, до яких віднесено багатofункціональність, відповідність цільовим орієнтирам, відсутність тісного лінійного зв'язку між показниками та необхідність вибору обмеженої кількості показників, які є найбільш важливими та інтерпретованими. Відбір показників запропоновано здійснювати за етапами, які подано на рис. 3.

Процедуру формування складу показників реалізовано на прикладі 8 банків України другої групи, у яких виконуються певні функції контролінгу, проте систему фінансового контролінгу не створено, що не дає змогу координувати окремі функції та відповідно знижує ефективність їх реалізації. Вихідна сукупність становила 57 показників за 5 пріоритетними банківськими операціями, що характеризують їх здійснення на прикладі досліджуваних банків другої групи за 2008–2012 рр.

Оскільки для прийняття рішень необхідно використовувати найбільш інформативні показники, процес відбору доповнено визначенням показників експрес-оцінювання за пріоритетними банківськими операціями з використанням методу «центр ваги», тобто таких, за якими в першу чергу необхідно виявляти відхилення від запланованих значень, що свідчать про можливі проблеми у діяльності банку.

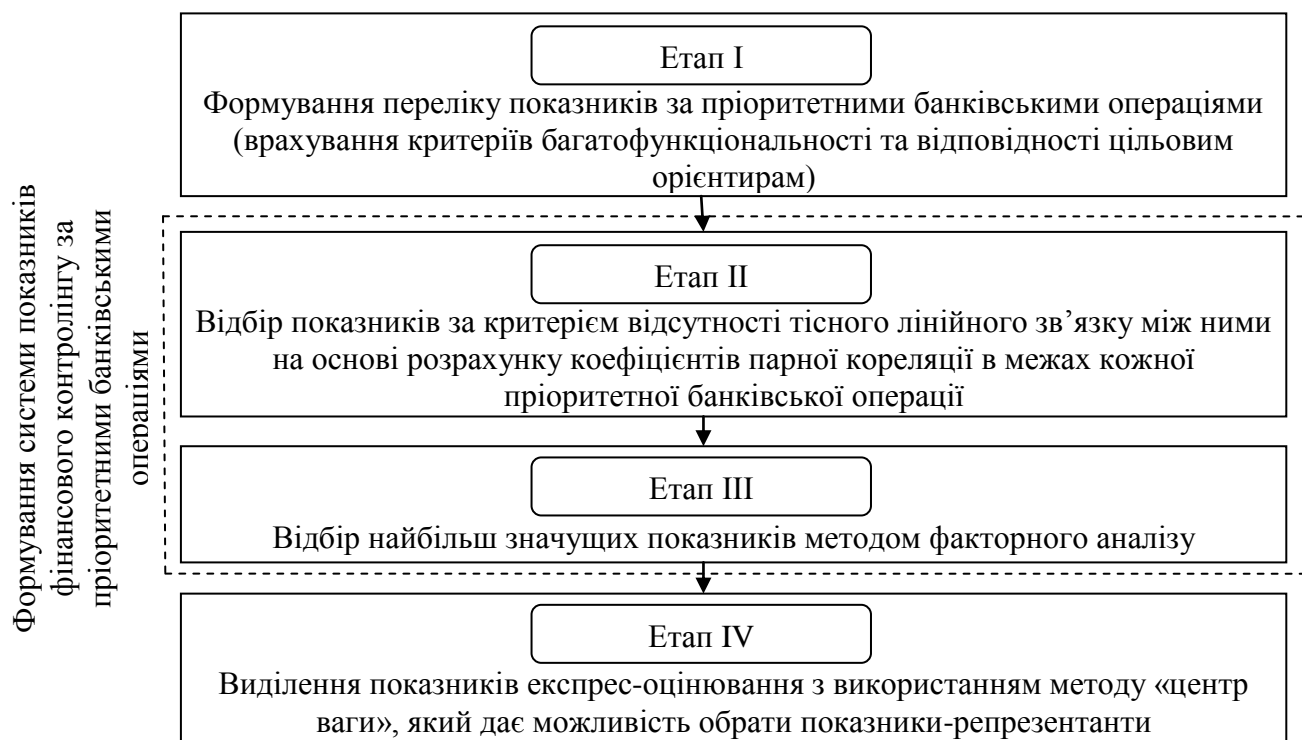


Рис. 3. Послідовність формування системи показників фінансового контролінгу банківської діяльності за пріоритетними банківськими операціями

Результати розрахунків довели, що доцільними показниками для експрес-оцінювання є: за кредитними операціями – показник кредитних вкладень на 1 грн капіталу; за операціями із залучення коштів – коефіцієнт активності залучення позичених і залучених коштів; за операціями з розрахунково-касового обслуговування (РКО) – частка комісійних доходів від РКО в загальних доходах банку; за валютними операціями – частка валютних активів у загальних активах; за операціями з цінними паперами – частка доходів від продажу цінних паперів у торговому портфелі в загальному доході банку.

Сформовану систему показників фінансового контролінгу банківської діяльності за пріоритетними операціями доцільно використовувати в процесі здійснення аналітичної та контрольної функцій фінансового менеджменту, що дасть змогу оперативно приймати раціональні й своєчасні фінансові рішення.

У третьому розділі – «Удосконалення процесу формування системи фінансового контролінгу банківської діяльності» – удосконалено діагностичний інструментарій фінансового контролінгу банківської діяльності та визначено компетентність персоналу щодо процесу формування системи фінансового контролінгу; розроблено методичний підхід до оцінювання результативності формування системи фінансового контролінгу банківської діяльності.

Інструментарій фінансового контролінгу є невід’ємною складовою його системи. Для удосконалення діагностичного інструментарію побудовано шкали інтегральних показників і показників експрес-оцінювання, що сприятиме формуванню обґрунтованих висновків з оцінки пріоритетних банківських операцій та на основі цього – стану банківської діяльності в цілому.

За результатами розрахунків показників фінансового контролінгу

досліджуваних банків за період з 2008 по 2012 рр. встановлено: зазначені показники не розподілені за законом Гауса, що свідчить про асиметричність їх поділу, тобто існує невідповідність значень моди, медіани і середнього значення. Тому проведено їх шкальне вимірювання з урахуванням коригуючого коефіцієнта при право- і лівобічній асиметрії розподілу значень показників, оскільки методики побудови інтервальних шкал базуються на аксіомі нормальності. Визначення інтервалів значень показників здійснено в такій послідовності: розраховано відстані між модою і медіаною; обчислено значення коефіцієнта коригування для кожного показника. У результаті способом шкалювання на основі правила «трьох сигм» при право- та лівобічній асиметрії розподілу побудовано шкали за рівнями показників оцінки стану банківської діяльності щодо пріоритетних банківських операцій (табл. 2).

Таблиця 2

### Шкали показників оцінки стану банківської діяльності

Показники стану банківської діяльності за пріоритетними банківськими операціями	Рівні стану банківської діяльності		
	низький	середній	високий
Інтегральний показник оцінки операцій із залучення коштів	[0; 0,1081]	(0,1081; 0,3381]	(0,3381; 1]
Інтегральний показник оцінки операцій з цінними паперами	[0; 0,1199]	(0,1199; 0,2645]	(0,2645; 1]
Розмір кредитних вкладень на 1 грн капіталу (показник експрес-оцінювання кредитних операцій)	[0; 4,0913]	(4,0913; 13,18]	(13,18; $+\infty$ )
Коефіцієнт активності залучення коштів (показник експрес-оцінювання операцій із залучення коштів)	[0; 0,7780]	(0,7780; 0,9694]	(0,9694; 1]
Частка доходів від продажу цінних паперів у торговому портфелі в загальному доході (показник експрес-оцінювання операцій з цінними паперами)	[0; 0,00099]	(0,00099; 0,0235]	(0,0235; 1]
Значення шкал показників оцінки стану банківської діяльності при правобічній асиметрії			
Інтегральний показник оцінки кредитних операцій	[0; 0,2040]	(0,2040; 0,7422]	(0,7422; 1]
Інтегральний показник оцінки операцій з РКО	[0; 0,2574]	(0,2574; 0,5544]	(0,5544; 1]
Інтегральний показник оцінки валютних операцій	[0; 0,3266]	(0,3266; 0,8031]	(0,8031; 1]
Значення шкал показників оцінки стану банківської діяльності при лівобічній асиметрії			
Частка комісійних доходів від РКО в загальних доходах банку (показник експрес-оцінювання операцій з розрахунково-касового обслуговування)	[0; 0,0213]	(0,0213; 0,0615]	(0,0615; 1]
Частка валютних активів у загальних активах (показник експрес-оцінювання валютних операцій)	[0; 0,3441]	(0,3441; 0,5332]	(0,5332; 1]

Удосконалено діагностичний інструментарій за рахунок розроблених шкал за рівнями показників оцінювання пріоритетних банківських операцій, що дозволяє оперативної виявляти проблеми у формуванні, розміщенні та використанні фінансових ресурсів банку і розробляти необхідні заходи щодо їх усунення. Для виявлення впливу компетентностей персоналу банку при виконанні функцій фінансового контролінгу на чистий прибуток застосовано регресійний аналіз за

фінансовим результатом досліджуваних банків. Результати розрахунків довели, що при збільшенні оцінки компетентності персоналу на 1%, чистий прибуток банків підвищиться на 0,0000121% від середнього рівня. Тому оцінку компетентності персоналу банків доцільно враховувати в процесі формування системи фінансового контролінгу банківської діяльності.

У дисертації розроблено методичний підхід до оцінювання результативності формування системи фінансового контролінгу банківської діяльності (рис. 4).



Рис. 4. Методичний підхід до оцінювання результативності формування системи фінансового контролінгу банківської діяльності

Перша складова запропонованого методичного підходу передбачає оцінку фінансової результативності впровадження фінансового контролінгу за показниками інвестиційної оцінки, що дасть змогу визначити доцільність інвестиційних вкладень з метою виявлення перспектив отримання прибутку і повернення вкладених коштів. Ключовим індикатором виступає індекс прибутковості (PI). Практична реалізація даного підходу здійснена на прикладі ПАТ «Райффайзен Банк Аваль». Результати розрахунку індексу прибутковості ( $PI=1,062$ , що перевищує 1) підтвердили доцільність інвестиційних вкладень.

Друга складова методичного підходу передбачає оцінку результативності роботи служби фінансового контролінгу, яку запропоновано здійснювати у двох напрямках: оцінка поточної діяльності служби фінансового контролінгу й оцінка когнітивності її працівників. Реалізація цих напрямів ґрунтується на використанні експертного методу оцінки за опитувальними листами. Якщо служба діє неефективно, то керівництву банку пропонується змінити якісний склад працівників або вжити певні заходи щодо підвищення їх компетентності – провести лекції,

семінари, тренінги. Оцінювання відповідей опитаних працівників ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» проводилось за моделлю Г. Раша. У результаті розрахунку отримано значення 1,149 шкали, що відповідає середньому рівню результативності роботи служби фінансового контролінгу.

Остаточне оцінювання реалізується через формування матриці, осі якої характеризують значення показника фінансової результативності впровадження фінансового контролінгу за показниками інвестиційної оцінки (за горизонталлю) та рівень результативності роботи служби фінансового контролінгу (за вертикаллю) (рис. 5). Показник фінансової результативності впровадження фінансового контролінгу за показниками інвестиційної оцінки може набувати такі значення:  $PI < 1$ ,  $PI = 1$  та  $PI > 1$ . Рівень результативності роботи служби фінансового контролінгу має також три інтервали (згідно з моделлю Г. Раша) – низький рівень  $[0-1,1]$ ; середній рівень  $[1,11-2,19]$ ; високий рівень  $[2,2-2,94]$ .

Значення показника фінансової результативності впровадження фінансового контролінгу за показниками інвестиційної оцінки		$PI < 1$	$PI = 1$	$PI > 1$	
Рівень результативності роботи служби фінансового контролінгу	Низький	0–1,1	Низька результативність, впровадження є недоцільним	Низька результативність, доцільними є заходи для підвищення кваліфікації персоналу	Середня результативність, доцільною є зміна якісного складу служби фінансового контролінгу або спеціальні тренінги
	Середній	1,11–2,19	Низька результативність, впровадження є недоцільним	Середня результативність	Висока результативність <b>ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»</b>
	Високий	2,2–2,94	Низька результативність, можливим є зниження витрат на впровадження фінансового контролінгу	Середня результативність	Висока результативність

Рис. 5. Матриця оцінювання результативності формування системи фінансового контролінгу банківської діяльності

Використання запропонованої матриці, на прикладі ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» дало змогу визначити високу результативність формування його системи фінансового контролінгу банківської діяльності. Однак застосування запропонованої матриці дозволяє отримати не тільки поточну оцінку результативності формування системи фінансового контролінгу банківської діяльності, а й розробити рекомендації щодо її вдосконалення.



## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання з обґрунтування теоретичних положень, розробки методичних підходів і науково-практичних рекомендацій щодо формування системи фінансового контролінгу банківської діяльності. На основі проведеного дослідження зроблено такі висновки.

1. Аналіз динаміки доходів, витрат, прибутку, рентабельності активів і капіталу дав змогу виявити проблему зниження прибутковості банків України (протягом 2009–2014 рр. прибуток зменшився з 7304 млн грн до –4452 млн грн), особливо банків другої групи (динаміка прибутку змінювалась від –7057 млн грн до –346 млн грн). За результатами аналізу фінансової результативності банків України визначено, що однією з причин від’ємного значення рентабельності активів і капіталу в банках другої групи є недостатньо якісний рівень фінансового управління. Це зумовлює необхідність та доцільність впровадження системи фінансового контролінгу в банківську діяльність.

2. Уточнено визначення поняття «фінансовий контролінг банківської діяльності», під яким запропоновано розуміти вид контролінгу, який забезпечує підтримку фінансових управлінських рішень щодо підвищення результативності здійснення пріоритетних банківських операцій (кредитних, валютних, із залучення коштів, розрахунково-касового обслуговування, з цінними паперами) та фінансової результативності діяльності банку в цілому. Виділення пріоритетних банківських операцій, що супроводжуються рухом фінансових ресурсів банку, робить можливим подальше формування системи показників фінансового контролінгу за цими операціями. До основних складових системи фінансового контролінгу банківської діяльності належать принципи, мета, суб’єкт та об’єкти, функції, інструменти.

Послідовність формування системи фінансового контролінгу банківської діяльності передбачає: визначення основних його складових як системи; оцінку функціональних підсистем банку з метою визначення достатності фінансових, людських та інших ресурсів, необхідних для впровадження; визначення рівня готовності банку до формування системи фінансового контролінгу; обґрунтування системи показників фінансового контролінгу діяльності банку та відбір показників експрес-оцінювання пріоритетних банківських операцій; визначення компетентності персоналу для виконання функцій фінансового контролінгу; інтеграцію фінансового контролінгу в систему фінансового менеджменту й оцінювання результативності його сформованості.

3. Розроблено методичний підхід до оцінки рівня готовності банку до формування системи фінансового контролінгу, який поєднує: оцінку стану фінансової підсистеми як результуючої з позицій наявності та достатності фінансових ресурсів для реалізації процесу впровадження, а також інших підсистем (операційної, інноваційної, інформаційної, персоналу, банківського маркетингу) й оцінку рівня здатності персоналу до реалізації функцій фінансового контролінгу. Практичне використання запропонованого методичного підходу дозволить визначити достатність фінансових, людських, інформаційних та інших ресурсів банку, необхідних для формування системи фінансового контролінгу.

4. Сформовано систему показників фінансового контролінгу банківської діяльності з дотриманням критеріїв багатofункціональності, відповідності цільовим

орієнтирам та відсутності тісного лінійного зв'язку між показниками. Для відбору обмеженої кількості показників, які є найбільш важливими та інтерпретованими, застосовано метод «центр ваги», що дозволило виділити показники експрес-оцінювання пріоритетних банківських операцій, аналіз значень яких дає можливість швидко ухвалювати оперативні та економічно зважені фінансові рішення. Сформована система показників фінансового контролінгу придатна для реалізації аналітичної та контрольної функцій фінансового менеджменту банку.

5. Удосконалено діагностичний інструментарій фінансового контролінгу банківської діяльності, підґрунтям якого є побудовані шкали за встановленими показниками пріоритетних банківських операцій у системі фінансового контролінгу, та визначено якісні рівні цих показників (низький, середній, високий), що застосовуються при оцінці стану банківської діяльності. Використання встановлених шкал і рівнів показників дасть змогу оцінити стан пріоритетних банківських операцій, розробити заходи для підвищення фінансової результативності банківської діяльності. В процесі формування системи фінансового контролінгу доведено необхідність оцінки компетентності персоналу банку.

6. Розроблено методичний підхід до оцінювання результативності формування системи фінансового контролінгу банківської діяльності, який поєднує: оцінку фінансової результативності впровадження фінансового контролінгу за показником інвестиційної оцінки (за індексом прибутковості) й оцінку результативності роботи служби фінансового контролінгу (завдяки оцінюванню її поточної діяльності та когнітивності працівників), що дасть змогу врахувати не тільки доцільність вкладання фінансових ресурсів у впровадження фінансового контролінгу, а й рівень професійності членів створеної служби фінансового контролінгу, що є важливою умовою здійснення ефективної банківської діяльності.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### ***Статті у наукових фахових виданнях України***

1. Максимова М.В. Елементи системи контролінгу банківської діяльності / М.В. Максимова // Економічний аналіз : зб. наук. праць. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2011. – Вип. 9. – Частина 3. – С. 171–177.

2. Єрмейчук Р.А. Формування системи контролінгових показників операційної діяльності банку / Р.А. Єрмейчук, М.В. Максимова // Академічний огляд. – 2012. – № 2 (37). – С. 94–99. *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано етапи і критерії відбору показників та їх склад для оцінки основних напрямів операційної діяльності банку.*

3. Максимова М.В. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «контролінг» у банківській діяльності / М.В. Максимова // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Харків : ХІБС УБС НБУ, 2012. – Випуск 2(13). – С. 39–47.

4. Максимова М.В. Теоретичні підходи до визначення складу контролінгових показників операційної діяльності банку / М.В. Максимова // Вісник УБС НБУ (м. Київ) : зб. наук. праць. – Київ : УБС НБУ, 2012. – № 3(15). – С. 262–265.

5. Максимова М.В. Визначення можливості здійснення організаційних змін на основі оцінки системи управління банком / М.В. Максимова // Науковий вісник

ПУЕТ. Серія «Економічні науки». – 2013. – № 1(56). – С. 317–323.

***Статті у наукових періодичних виданнях інших держав та у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз***

6. Чмутова І.Н. Оценка готовности банка к внедрению контроллинга / И.Н. Чмутова, М.В. Максимова // Новая экономика. – 2013. – № 2 (62). – С. 116–123. *Особистий внесок здобувача: визначено етапи оцінки готовності банку до впровадження контролінгу.*

7. Максимова М.В. Теоретичні аспекти визначення готовності банку до впровадження контролінгу / М.В. Максимова // Бізнес Інформ. – 2013. – № 9. – С. 308–314.

8. Чмутова І.М. Формування проектної команди з упровадження фінансового контролінгу в банківську діяльність / І.М. Чмутова, М.В. Максимова // Бізнес Інформ. – 2014. – № 1. – С. 279–285. *Особистий внесок здобувача: запропоновано процедуру відбору кандидатів до складу команди з впровадження контролінгу.*

9. Чмутова І.Н. Использование технологии бенчмаркинга в банковском контроллинге / И.Н. Чмутова, М.В. Максимова // Проблемы управления. – 2014. – № 1 (50). – С. 67–70. *Особистий внесок здобувача: визначено сферу застосування бенчмаркінгу в банківському контролінгу.*

10. Чмутова І.М. Оцінка ефективності формування системи фінансового контролінгу у банку / І.М. Чмутова, М.В. Максимова // Проблеми економіки. – 2014. – № 1. – С. 292–297. *Особистий внесок здобувача: визначено етапи оцінки ефективності формування системи фінансового контролінгу банківської діяльності.*

***Публікації за матеріалами конференцій***

11. Максимова М.В. Використання положень контролінгу у процесі управління банком / М.В. Максимова // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю молодих вчених та студентів «Розвиток економіки України в умовах глобалізації» (Харків, 18 березня 2011 р.) // Управління розвитком : зб. наук. праць. – Харків : ХНЕУ, 2011. – № 5 (102). – С. 61–63.

12. Максимова М.В. Характеристика інструментів банківського контролінгу / М.В. Максимова // Зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. «Реформування економіки України: стан та перспективи» (Київ, 24–25 листопада 2011 р.). – К. : МІБО КНЕУ, 2011. – С. 133–135.

13. Максимова М.В. Критерії формування системи контролінгових показників діяльності банку / М.В. Максимова // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Проблеми управління соціально-економічним розвитком України» (Харків, 27 квітня 2012 р.). – Х. : ВБ «Фактор», 2012. – С. 351–356.

14. Максимова М.В. Відбір «сигнальних» контролінгових показників операційної діяльності банку / М.В. Максимова // Зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки і управління в сучасних соціально-економічних умовах» (Дніпропетровськ, 2–3 жовтня 2012 р.). – Дніпропетровськ : Герда, 2012. – С. 216–219.

15. Максимова М.В. Етапи впровадження системи контролінгу банківської діяльності / М.В. Максимова // Матеріали Міжнародної науково-практичної

конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Національні фінансові системи в умовах глобалізації: тенденції та перспективи розвитку» (Львів, 16–17 листопада 2012 р.). – Львів : СПОЛОМ, 2012. – С. 25–27.

16. Максимова М.В. Оцінка готовності банку до впровадження контролінгу / М.В. Максимова // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів «Розвиток України очима молоді: соціальні, економічні та правові аспекти» (Харків, 18 квітня 2013 р.). – Х. : ХНЕУ, 2013. – С. 248–253.

17. Максимова М.В. Обґрунтування «сигнальних» контролінгових показників банківської діяльності / М.В. Максимова // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та управління сучасної України» (Ужгород, 16–17 травня 2014 р.). – Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2014. – С. 236–238.

### АНОТАЦІЯ

**Максимова М.В. Формування системи фінансового контролінгу банківської діяльності. – На правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит. – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2014.

Дисертацію присвячено розвитку теоретичних положень, удосконаленню та розробці методичних підходів і науково-практичних рекомендацій до формування системи фінансового контролінгу банківської діяльності.

Здійснено аналіз функціонування банків України та визначено передумови впровадження системи фінансового контролінгу. Уточнено поняття «фінансовий контролінг банківської діяльності», в якому пріоритетні банківські операції (кредитні, валютні, із залучення коштів, з розрахунково-касового обслуговування, операції з цінними паперами) обрано об'єктами фінансового контролінгу. Обґрунтовано основні складові й етапи формування системи фінансового контролінгу банківської діяльності. Запропоновано методичний підхід до оцінки рівня готовності банку до формування системи фінансового контролінгу. Удосконалено процес формування системи показників фінансового контролінгу пріоритетних банківських операцій для експрес-оцінювання, а також діагностичний інструментарій фінансового контролінгу банківської діяльності, що ґрунтується на визначенні рівнів показників оцінки її стану. Доведено необхідність оцінки компетентності персоналу в процесі формування системи фінансового контролінгу. Розроблено методичний підхід до оцінювання результативності формування системи фінансового контролінгу.

**Ключові слова:** фінансовий контролінг банківської діяльності, готовність банку до формування системи фінансового контролінгу, система показників фінансового контролінгу пріоритетних банківських операцій, діагностичний інструментарій, оцінювання результативності формування системи фінансового контролінгу банківської діяльності.

## АННОТАЦИЯ

**Максимова М.В. Формирование системы финансового контроллинга банковской деятельности. – На правах рукописи.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.08 – деньги, финансы и кредит. – Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця, Харьков, 2014.

Диссертация посвящена развитию теоретических положений, усовершенствованию и разработке методических подходов и научно-практических рекомендаций по формированию системы финансового контроллинга и ее внедрению в банковскую деятельность. В диссертации проведен анализ функционирования банков Украины в разрезе таких показателей, как динамика доходов, расходов, прибыли, а также показателей рентабельности активов и капитала. Уточнено понятие «финансовый контроллинг банковской деятельности», под которым предложено понимать вид контроллинга, обеспечивающий поддержку финансовых управленческих решений с целью повышения эффективности приоритетных банковских операций (кредитных, валютных, по привлечению средств, по расчетно-кассовому обслуживанию, с ценными бумагами) и финансовой результативности деятельности банка в целом. Обоснованы основные элементы системы финансового контроллинга банковской деятельности и представлены в следующей последовательности: цель и принципы составляют первый уровень, а остальные элементы расположены в порядке упоминания – субъекты контроллинга, функции, инструменты и объекты. Раскрыта сущность и последовательность формирования системы финансового контроллинга банковской деятельности.

Предложен методический подход к оценке уровня готовности банка к формированию системы финансового контроллинга, который включает оценку функциональных подсистем банка (финансовой подсистемы как результирующей, оценку операционной, информационной, инновационной подсистем, подсистем персонала и маркетинга), а также качественную оценку уровня способности персонала, необходимого для выполнения функций финансового контроллинга. Усовершенствован процесс формирования системы показателей финансового контроллинга приоритетных операций банковской деятельности, перечень которых сформирован в разрезе объектов финансового контроллинга. При формировании системы показателей финансового контроллинга необходимо соблюдать критерии отсутствия линейной связи между показателями и их значимостью, что способствует предотвращению дублирования их содержания и позволяет отобрать ограниченное количество показателей. Однако для принятия решений необходимо использовать наиболее информативные показатели, поэтому выбор показателей экспрес-оценивания предложено осуществлять методом «центр тяжести».

Усовершенствован диагностический инструментарий финансового контроллинга банковской деятельности, который базируется на показателях оценки приоритетных банковских операций и предусматривает определение их качественных уровней (низкий, средний, высокий), что, в свою очередь, позволит оперативно оценить состояние банковской деятельности. Необходимость оценки компетентности персонала в процессе формирования системы финансового контроллинга подтверждается ее влиянием на чистую прибыль банка. Разработан

методический подход к оцениванию результативности сформированной системы финансового контроллинга, включающий в себя оценивание финансовой результативности внедрения финансового контроллинга по инвестиционным показателям и оценивание эффективности работы службы финансового контроллинга. Ключевым показателем оценивания финансовой результативности внедрения финансового контроллинга является индекс прибыльности, а оценка эффективности работы службы финансового контроллинга включает в себя оценку ее текущей деятельности и когнитивности. При этом применение матричного метода позволяет осуществить не только текущую оценку результативности формирования системы финансового контроллинга, а и разработать рекомендации по ее повышению.

**Ключевые слова:** финансовый контроллинг банковской деятельности, готовность банка к формированию системы финансового контроллинга, система показателей финансового контроллинга приоритетных банковских операций, диагностический инструментарий, оценивание результативности формирования системы финансового контроллинга банковской деятельности.

## SUMMARY

**Maksimova M.V. The formation of the financial controlling system for banking. – Manuscript.**

Dissertation for the degree of candidate of economic sciences, speciality 08.00.08 – money, finance and credit. –Kharkiv National University of Economics named after Semen Kuznets, Kharkiv, 2014.

The thesis is devoted to development of theoretical provisions, improvement and development of methodological approaches and research and practice recommendations for formation the financial controlling system for banking.

The thesis presents analysis of Ukrainian banks functioning and determines prerequisites for introduction of the financial controlling system. It specifies the term “financial controlling of banking”, in which top-priority bank transactions (credit, currency transactions, transactions with employment of funds, transactions of payment and cash services, transactions with securities) were chosen as financial controlling objectives. The thesis justifies the main elements and stages of the formation of the financial controlling system for banking. It suggests a methodological approach for assessment of the level of the bank preparation for building the financial controlling system for banking. The thesis suggests improvement of the process of formation of the system of financial controlling indicators of top-priority bank transactions for express-assessment and diagnostic instruments for financial controlling of banking, based on determination of levels of its performance indicators. It proves the necessity of personnel competence assessment during the process of the formation of the financial controlling system. It also presents a methodological approach for assessment of efficiency of the formation of the financial controlling system.

**Key words:** financial controlling of banking, bank preparation for the formation of the financial controlling system, system of financial controlling indicators of top-priority bank transactions, diagnostic instruments, assessment of efficiency of the formation of the financial controlling system.

**МАКСІМОВА МАРИНА ВАЛЕРІЇВНА**

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ  
БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Спеціальність 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Підписано до друку 19 серпня 2014 р. Формат 60x90 1/16.

Папір офсетний. Друк різнографічний.

Обсяг 0,9 ум.-друк. арк. Наклад 100 прим. Зам. № 109.

---

Надруковано у центрі оперативної поліграфії ТОВ «Рейтинг»

Свідоцтво про державну реєстрацію ю.о. А00 № 507350

61003, м. Харків, пров. Соляниківський, 4.

Тел. (057) 771-00-92, 771-00-96, 700-53-51, 714-34-26