

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 5, 2020 | 28.05.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.5.74](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.74)

УДК 336.71

С. В. Запорожець,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи,
Черкаський інститут ДВНЗ «Університету банківської справи»
ORCID ID: 0000-0002-8378-5549

О. М. Бартош,
старший викладач кафедри фінансів та банківської справи,
Черкаський інститут ДВНЗ «Університету банківської справи»
ORCID ID: 0000-0003-1574-9519

РОЛЬ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ БАНКОМ

S. Zaporozhets

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Finance and Banking State, Cherkasy educational-scientific Institute of the Banking University

O. Bartosh

Senior lecturer of Department of Finance and Banking State, Cherkasy educational-scientific Institute of the Banking University

THE ROLE OF CONTROLLING IN BANK MANAGEMENT

У статті досліджено роль контролінгу в банківській практиці. Розвиток контролінгу в банківській діяльності показано за основними сферами його впливу. Контролінг в ринковій сфері відображає поведінку банку на ринку, що дозволить контролювати його частку та темпи її зміни щодо залучення та розміщення ресурсів як за кількістю клієнтів так і за банківськими продуктами.

У ціновій політиці - визначення як зовнішніх цін на банківські продукти так і встановлення механізму трансфертного ціноутворення. У сфері виробництва – це сприяння для створення якісної організаційної, технічної системи та системи управління персоналом. У сфері ризиків – передбачення можливих джерел збитків або ризикових ситуацій за видами ризиків.

Визначено фактори, які впливають на банківську діяльність де керівництву самостійно складніше контролювати інформаційні потоки і виникає потреба упорядкувати процес отримання управлінської інформації про діяльність банку. Показано особливості та значення контролінгу в сучасних умовах.

The role of controlling in banking practice is investigated in the article. Controlling as a new management concept is a necessary prerequisite for achieving a certain strategic position of the bank in the market and the appropriate level of profitability. The development of controlling in banking is shown by the main areas of its influence.

Controlling in the market sphere reflects the bank's behavior in the market. With the help of controlling, the bank controls the market share and the pace of its change in terms of attracting and allocating resources both by the number of customers and by banking products. In pricing policy, controlling helps in determining both external prices for banking products and in establishing a transfer pricing mechanism. In the field of production, controlling promotes creating a quality organizational, technical

system and personnel management system. In the field of risks, controlling anticipates sources of losses or risk situations by type of risk.

At the present stage of development of banks, the situation is characterized by a low level of profitability of banking operations, reduced attractiveness for investment in the banking sector. With the increase in the scale of banking there is a need to streamline the process of obtaining management information about the bank. Factors influencing banking activity are determined.

The amount of information is constantly growing and there are problems with the selection of urgently important information and the delegation of authority for evaluation and decision-making. Controlling allows you to pre-model the development of banking activities, taking into account various problems and the impact of various factors on the budget article.

Implementation of controlling in practice leads to positive results, namely: increasing the degree of adaptation to rapidly changing market conditions, increasing the degree of integration of units into management processes, increasing the speed of responding to changes in internal and external environments to achieve goals, improving the financial planning system activities to increase the efficiency of redistribution of financial resources of the organization; timeliness of obtaining accurate information necessary for making financial management decisions and increasing the adequacy of financial management decisions.

Ключові слова: *контролінг; банківський менеджмент; трансфертне ціноутворення; центри відповідальності; управління банком.*

Keywords: *controlling; bank management; transfer pricing; responsibility centers; bank management.*

Постановка проблеми. Більш активне застосування банками новітніх технологій управління обумовлене необхідністю посилення їх адаптаційних здатностей у відповідь на погіршення стану розвитку економіки України в цілому та зниження фінансової стабільності банківської системи зокрема. На сьогодні, банки основні зусилля направляють на підтримку стабільного, довготривалого та успішного свого функціонування на ринку. Успіх банків, у значній мірі, залежить від наявності високорозвинутого комплексу банківського менеджменту що здійснює аналітичну роботу і дозволяє швидко реагувати на зміни в мікро- та макросередовищі та максимально пристосовуватись до них. Це, у свою чергу, потребує глибокого вивчення сучасної банківської справи, дослідження особливостей надання різноманітних банківських послуг, вивчення та впровадження зарубіжного досвіду, як у виконання банківських операцій так і у сферу управління банком. Центральним елементом системи управління банком повинен стати контролінг. За допомогою контролінгу банки можуть бути спроможними своєчасно прогнозувати економічну ситуацію, а також якнайшвидше та досить гнучко реагувати на будь-які зміни, що відбуваються в економічному житті та на фінансовому ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичне розуміння контролінгу базується на теорії менеджменту, розвиток якої відображено у фундаментальних наукових працях відомих вчених: Т. Коупленда, Д. Хана, П. Роуз, Дж. Сінкі, О. Лаврушина, О. Примака, С. Фалька, Е. Уткіна та ін. Проблеми контролінгу досліджували такі провідні вітчизняні фахівці, як М. С.Пушкар, Н. П. Шульга, І. Є.Давидович, Л. Сухарєва та ін. У більшості наукових праць розкривається зміст, завдання та функції контролінгу в цілому, без визначення їх особливостей для банківських установ. Дослідження контролінгу в банківській діяльності зустрічається в наукових працях з банківського менеджменту, а також присвячені наукові статті що фокусуються на певних практичних або теоретичних аспектах у банках та окремі розділи в монографіях.

Незважаючи на велику кількість публікацій і досі існують відмінності та різночитання стосовно визначення економічного змісту контролінгу та його місця в системі управління, які систематизовано Куцик П.О. [1], де показано як різні науковці висвітлюють своє бачення щодо його тлумачення та змісту. Також в економічній літературі існують різні підходи до класифікації функцій, завдань банківського контролінгу та визначення його ефективності.

Більшість науковців відзначають значну роль ефективно-організованої системи контролінгу в управлінні банком та його структурними підрозділами. Проте українські банкіри стикаються з недостатністю вітчизняного досвіду роботи служби контролінгу та недосконалістю методичних підходів до її реалізації. У зв'язку з цим проблема формування ефективної системи контролінгу є актуальною для банківського менеджменту.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування ролі та дослідження типових особливостей здійснення контролінгу в банку на основі вивчення основних видів управління: управління прибутковістю та управління продуктивністю.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найвідомішою у банківському менеджменті функцією управління є контролінг. Напрями дослідження контролінгу не були сталими. Вони постійно змінювалися, удосконалювалися та еволюціонували залежно від хронологічного періоду дослідження, наукових поглядів та

концепції розвитку. В науковій літературі еволюція контролінгу показана в декілька етапів: зародження, становлення, помірному та активному розвитку з урахуванням зміни факторів та їх впливу на основні функції, завдання, принципи та інструменти контролінгу.

Контролінг відіграє надзвичайно важливу роль так як ця концепція направлена на ліквідацію «вузьких місць», орієнтована на майбутнє відповідно до поставленої мети та завдань отримання результатів. Основними особливостями контролінгу є:

- єдність оперативних фінансово-економічних розрахунків для прийняття економічних розрахунків і стратегічних рішень;
- нова орієнтація фінансово-економічних розрахунків для прийняття економічно обґрунтованих рішень;
- новий зміст таких традиційних функцій управління: планування, контроль, інформаційне забезпечення, які утворюють ядро контролінгу як концепції управління;
- новий психологічний зміст ролі планово-економічних служб (служб контролінгу) [2, с. 10].

Тому зарубіжна та вітчизняна наукова думка з питань контролінгу, визначає його як процес організації планування, обліку, аналізу і контролю що координує та інтегрує діяльність як господарського підприємства так і фінансово-кредитних установ з метою досягнення основних цілей. Поєднання, наприклад, таких функцій як аналіз і контроль дасть змогу уникнути негативних відхилень за статтями виконання бюджету. За допомогою контролінгу розвиток ситуації має бути передбачений і змодельований заздалегідь, не чекаючи появи відхилень. Звичайний фінансовий контроль і аналіз у змозі лише виявити відхилення, а потім аналізувати причини його появи. Тому контролінг розглядається як концепція управління, що ґрунтується на розвиненій системі управлінського обліку, бюджетування та є його складовою.

У банку акумулюються кошти різних учасників. Тому для підвищення надійності та фінансової стабільності банківської системи, яка забезпечує схоронність та своєчасне і повне повернення коштів кредиторам і вкладникам, існує окреме банківське законодавство та створений пруденційний нагляд. В результаті чого на діяльність банків накладається ряд обмежень: зовнішніх - нормативи НБУ (ліквідності, достатності капіталу, валютних позицій тощо) та внутрішніх – це ліміти і вимоги, визначені внутрішньобанківськими документами. Зокрема, це ліміти ризику, орієнтовний рівень рентабельності, процентної маржі, обсяг високоліквідних активів тощо. Тому при формуванні методології банківського контролінгу виникає необхідність адаптації загальноновизнаних теоретичних положень до особливостей банківської діяльності.

Контролінг у банку – це сервісно-економічна підтримка банківського менеджменту, під якою слід розуміти інформаційне, консультаційне, методичне, комунікаційне, координаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в економічній сфері з урахуванням нових досягнень науки та передової практики [3, с. 22].

Аналіз клієнтури банку, конкурентного середовища, відбір цільових ринків розробка бізнес моделей постійно і динамічно впливають на різні аспекти взаємовідносин банків з клієнтами, забезпечують розробку відповідних банківських продуктів та послуг, котрі б задовольняли існуючий попит різних категорій клієнтів, а також дозволили йти на крок попереду майбутнього зростаючого попиту, використовуючи досвід розвинутих країн та сучасні технології. Розвиток технологій планування банківської діяльності може бути забезпечений за умови випереджаючого якісного розвитку системи контролінгу, що спрямована на координацію і контроль усіх видів діяльності банку, охоплюючи основні сфери його впливу (табл. 1).

Таблиця 1.
Основні сфери впливу банківського контролінгу

Основні сфери	Роль контролінгу
Ринок	вироблення гнучкої стратегії поведінки банку на ринку, що дозволить контролювати його частку та темпи її зміни щодо залучення та розміщення ресурсів відповідно за кількістю клієнтів та банківськими продуктами
Цінова політика	вдосконалення процесів прийняття рішень щодо ціноутворення продуктового ряду На сьогодні у цій сфері відсутні стійкі схеми. Щодо розміру зовнішніх відсоткових ставок на банківські продукти контролінгу необхідно визначитися з поточними індивідуальними пріоритетами банку, а саме: забезпечення зростання, експансія на нові ринки, прагнення позбутися небажаних клієнтів тощо та встановлення трансфертних цін в системі банку
Сфера виробництва	сприяння створенню якісної організаційної, технічної системи та системи управління персоналом за допомогою яких здійснюється банківський виробничий процес – трансформація власних та залучених коштів у дохідні активи
Сфера ризиків	передбачення можливих джерел збитків або ризикових ситуацій за видами ризиків (кредитного, процентного, валютного, ринкового та ін ризиків), що приносять збитки, а також вимір ризиків, прогнозування майбутніх збитків тощо

Джерело: узагальнено авторами

Як свідчить практика, лише чітка економічна мета повинна визначати призначення та основні показники контролінгу. Мета контролінгу полягає у сприянні досягнення основної цілі банку. Основною ціллю банківського менеджменту є не тільки максимізація прибутку, а й збільшення вартості банку, що включає: отримання

довгострокового прибутку, зростання обсягів операцій банку, прийнятний ризик для кредиторів, підвищення ринкової вартості акцій та стабільні дивіденди при одночасному забезпеченні достатнього рівня ліквідності. Цілі контролінгу мають бути максимально підпорядковані цілям банку.

Ключовим моментом організації якісного управління банком є узгодженість цілей, завдань та видів діяльності банку. Узгодженість цілей потрібна як на рівні самого банку, так і на рівні структурних підрозділів, що дозволить менеджерам обирати такі дії, які направлені на досягнення основної цілі (табл. 2).

Таблиця 2.
Способи досягнення цілі банку

Способи	Характеристика
Контроль за вартістю залучених ресурсів	підтримка дорогих і низькооплачуваних залучених ресурсів на такому рівні, щоб забезпечити відповідну рентабельність банківської установи та ліквідність балансу
Дотримання лімітів, які Обмеження рівня взятих менеджерами на себе ризиків	забезпечення виконання нормативних вимог НБУ щодо обов'язкових резервів та нормативів ліквідності, а також внутрішньобанківських вимог – це ліміти ризику, орієнтовний рівень рентабельності, процентної маржі, обсяг високоліквідних активів тощо
Розміщення ресурсів за ставками, що забезпечують повернення їх вартості плюс достатню для розвитку банку маржу	при розрахунку ефективності залучення ресурсів необхідно брати до уваги як пов'язані з ними витрати в т.ч. відрахування в обов'язкові резерви, ступінь їх ліквідності, так і доходи пов'язані з їх розміщенням

Джерело: [4]

Об'єктами контролінгу, виходячи із поставлених цілей, є процес сервісного супроводження управління, орієнтованого на створення вартості. Об'єкти контролінгу можна розділити на групи: ресурси банку (власні та залучені грошові кошти, персонал банку, технічне та інформаційне забезпечення тощо); види діяльності (операційна, інвестиційна діяльність, маркетинг, управління ризиками тощо); фінансова діяльність (управління прибутковістю, ліквідністю); основні показники ефективності діяльності банку.

За даними групами об'єктів контролінгу визначаються конкретні об'єкти, де обліковується та контролюється певний аспект функціонування за: клієнтами, продуктами, філіями, структурними підрозділами чи центрами відповідальності з визначенням системи показників ефективності роботи.

За видами контролінг поділяється на: стратегічний – спрямований на досягнення якісних довгострокових цілей щодо стійкого розвитку та набуття успіху банку на фінансовому ринку та конкурентних переваг в банківському бізнесі; оперативний – орієнтований на досягнення поточних цілей та завдань банку (ліквідність, рентабельність, валюта балансу, рівень ризику тощо). Він орієнтований на конкретні числові показники та детальну інформацію.

Принципи організації контролінгу забезпечують інтеграцію окремих видів управлінської діяльності в різних підрозділах системи управління, взаємну їх погодженість і загальне спрямування на реалізацію цілей, а також виступають своєрідними нормами, які повинні не тільки враховувати основні тенденції і вимоги до сучасного управління, але й бути доступними для змін і доповнень з урахуванням розвитку теорії і практики управління [5, с. 89]. До основних принципів контролінгу відносять: цілеспрямованість, безперервність, прозорість, комплексність, своєчасність, орієнтацію на майбутнє, раціональність, доступність, стандартизацію, ефективність, інтегрованість, простоту побудови, гнучкість, інформаційну забезпеченість, стратегічну спрямованість тощо.

Основними напрямками майбутнього розвитку контролінгу є: орієнтація управління на додану вартість; формування корпоративної культури контролінгу; розширення його форм і видів; посилення ролі стратегічного та ризик-контролінгу, самоконтролінгу; стандартизація та уніфікація інструментів контролінгу і процедур; впровадження контакт-центрів служб контролінгу [6].

Основним завданням контролінгу в банку є побудова і підтримка інфраструктури, орієнтованої на управління банком шляхом управління прибутковістю. Тут контролінгу надаються системо утворюючі функції, оскільки організаційна структура банку, системи планування та контролю, а також система управлінської інформації повинні відповідати прийнятній концепції, зокрема орієнтації на прибутковість [7, с. 279]. А також система управлінської інформації повинна забезпечувати оперативний контроль прибутковості в розрізі окремих продуктів, клієнтів, напрямів бізнесу, підрозділів (філій, управління, центрів відповідальності) та моделювання наслідків здійснення тих чи інших операцій, проведення аналізу „що – якщо” відповідно до поставлених цілей. Збої в організації процедур управління внутрішніми бізнес-процесами в банку можуть призвести до відхилення фактичних обсягів прибутку від запланованих, а в кінцевому підсумку – до скорочення ринкової частки та втрати клієнтської бази. На сьогодні конкуренція знижує банківський спред і значення управління як прибутковістю, так і продуктивністю зростає (табл. 3). Завдання контролінгу при управлінні продуктивністю включає управління поточними витратами, формування структури активів та пасивів, доходів та видатків за центрами відповідальності. Управління продуктивністю прагне оптимізувати результати роботи з метою підвищення показника продуктивності, що виражений відношенням чистого доходу після вирахування операційних витрат до чистого доходу до відрахування операційних витрат. У контролінгу немає повноважень прийняття рішень, але він інформаційно підтримує фінансовий менеджмент та менеджмент персоналу.

Таблиця 3.
Роль контролінгу за видами управління

Вид управління	Основні напрямки управління	Роль контролінгу в процесі управління
Управління прибутковістю	Управління пасивами	Активний пошук коштів на грошових ринках - на ринку міжбанківських кредитів і депозитів та на ринку депозитів юридичних і фізичних осіб. Зазвичай це пошук дешевих ресурсів відповідної строковості, що дає змогу збільшити прибуток і у такий спосіб капітал. Використання як цінових, так і нецінових методів управління залученими коштами та вибір оптимальних співвідношень між розмірами різних джерел фінансування
	Управління активами	Використання різних методів й порядку розміщення залучених банком коштів з метою забезпечення рентабельної роботи банку та підтримання його ліквідності, прагнути до створення оптимальної структури активів, яка залежить від їх якості. Якість активів визначається їх ліквідністю, об'ємом ризикових активів, об'ємом активів, які приносять дохід
	Управління дохідністю (процентною маржею, гепом)	Калькулювання витрат і оцінка результатів діяльності: за видами продуктів та послуг для стимулювання та розвитку основних (найбільш дохідних) видів продуктів; за клієнтами та їх групами для визначення ефективності клієнтської групи
Управління продуктивністю	Організаційна та фінансова структура	Виходячи з організаційної структури банку – сукупності підрозділів банку, які виконують закріплені за ними функції, ґрунтується проектування фінансової структури – центрів відповідальності (центри прибутку, центри витрат та ін.). Фінансова структура дає змогу виділити й ефективно управляти внутрішніми бізнес-процесами банку
	Технічна та інформаційна структура	Застосування специфічних інформаційних технологій і сучасного програмного та інформаційного забезпечення, яке є джерелом конкурентних переваг, оскільки забезпечує своєчасність прийняття управлінських рішень та зменшує втрати від операційних ризиків. Стимулювання розвитку новітніх інформаційних технологій та продуктів
	Управління персоналом	Створення атмосфери довіри між працівниками, розробка системи мотивації персоналу за кількісними та якісними показниками, підвищення кваліфікації, прагнення постійного розвитку та підвищення відповідальності за результат, вплив на працівників, які гальмують виконання поставлених завдань
	Управління дохідністю	Калькулювання витрат і розробка методів та критеріїв оцінки ефективності центрів відповідальності в банку з використанням трансфертного ціноутворення

Джерело: узагальнено авторами

Сучасний етап розвитку банківництва характеризується невисоким рівнем рентабельності банківських операцій, зменшенням привабливості до інвестицій в банківський сектор. Значні зміни в банку відбуваються за рахунок як зовнішніх, так і внутрішніх факторів (табл. 4).

Таблиця 4.
Фактори, що визначають зміни в банківському секторі та їх вплив на діяльність банку

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Зниження дохідності вкладень у фінансові інструменти з доступним рівнем ризику	Збільшення масштабів банківської діяльності. Диференціація та диверсифікація операцій банку, що забезпечує створення іміджу банку за рахунок великого асортименту банківських продуктів, а також передбачає значні витрати банку на просування даних операцій на ринок
Необхідність значного скорочення витрат для підвищення рентабельності банківських операцій	
Посилення контролю ризиків в банківській діяльності	Підвищення рівня автоматизації всіх бізнес-процесів у банку
Прогнозування кризових ситуацій і планування виходу з них	Ускладнення систем управління банком, що вимагає удосконалення механізму координації всередині системи управління
Загострення банківської конкуренції і впровадження передових банківських технологій	Формування ефективної системи мотивації та відповідальності менеджерів за результати роботи
Посилення вимог банківського законодавства і підвищення рівня ефективності менеджменту	Підвищення кваліфікації працівників топ-менеджменту

Джерело: узагальнено авторами

Виходячи із цього можна зробити висновок, що збільшення масштабів діяльності та диверсифікація банківських операцій ускладнює процес контролю інформаційних потоків для керівництва і викликає потребу більш досконалого упорядкування процесу отримання управлінської інформації про діяльність банку. Обсяги інформації, які потрібні для управління зростають, виникають проблеми з відбором нагально важливої інформації, делегування повноважень щодо оцінки та прийняття рішень. Контролінг забезпечує збір внутрішньої та зовнішньої інформації, що необхідна для успішного управління діяльністю, її аналіз за змістом і своєчасне спрямування особам, які приймають відповідні рішення. Контролінг дозволяє заздалегідь змодельовати розвиток банківської діяльності з урахуванням різних проблем та впливу різних факторів на статті бюджету. Важливою ціллю контролінгу є завчасна підготовка інформації з метою своєчасного вжиття заходів з управління щодо протидії чи посилення виконання тих, чи інших завдань. Контролінг забезпечує адаптацію нових фінансових інструментів та інноваційних банківських продуктів інформаційним вимогам посадових осіб, які приймають управлінські рішення. Тому ефективне використання контролінгу дозволить системно інтегрувати різні аспекти управління бізнес-процесами: прийнятності рівнів ризику, результативності, прогнозу фінансових потоків, оцінки очікуваного прибутку тощо. За таких умов важливим є якісне організаційне та інформаційне взаємоузгодження даних видів діяльності банку.

Система контролінгу, що постійно оновлюється, здатна до сприйняття різного роду нововведень (технічних, економічних, інформаційних). Служба контролінгу протягом певного періоду становлення формує зв'язки з іншими службами і відділами, налагоджує інформаційну співпрацю, в цей період відбувається більш точний розподіл функцій контролю. Завданням керівництва є розробка архітектури інформаційної системи в банку, методів отримання та обробки поточної оперативної інформації, оптимізація внутрішньобанківських інформаційних потоків.

Контролінг дозволяє вирішити такі проблеми в контексті загального управління банком: характер інформаційного повідомлення (якого роду економічні показники, відібрані за спеціальною методикою); методи повідомлення (канали, засоби); суб'єктна характеристика збору інформації (служби, особи); адресна характеристика інформаційного потоку (відділи управління, менеджери, керівники); часові обмеження накопичення, обробки і передачі інформації; мета інформаційного повідомлення (ознайомлення, інформування, прийняття рішень) [2, с. 18].

Сучасна банківська діяльність характеризується високим ступенем залежності від наявної репутації та відгуків про високу якість обслуговування клієнтів, а це означає, що всі структурні підрозділи банківської установи повинні працювати з максимальною ефективністю, орієнтуючись на задоволення потреб і побажань клієнтів при одночасному дотриманні усіх встановлених норм ліквідності та прибутковості.

Впровадження контролінгу в практичну діяльність призводить до позитивних результатів, а саме: підвищення ступеня адаптації до швидкозмінних ринкових умов; зростання ступеня інтеграції підрозділів у процеси управління; зростання швидкості реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах з метою досягнення встановлених цілей; покращання функціонування системи планування фінансової діяльності з метою підвищення ефективності перерозподілу фінансових ресурсів організації; своєчасності отримання точної інформації, необхідної для прийняття фінансових управлінських рішень; підвищення рівня адекватності фінансових управлінських рішень [8].

Висновок. Контролінг як нова концепція управління є необхідною передумовою досягнення визначеної стратегічної позиції банку на ринку та відповідного рівня рентабельності. Контролінг це система оперативного реагування на слабкі імпульси щодо зміни як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Він забезпечує апарат управління прогнозуною інформацією для того, щоб відстежити ступінь фактичного наближення до цілей, установлених прогнозом, та застосування комплексу дієвих заходів щодо корегування управлінських рішень як в частині прогнозування, так з метою оптимізації фактичної ситуації. Так, в цілях здійснення ефективного аналізу власної ринкової позиції, прогнозування реальних конкурентних можливостей, ідентифікації проблемних функціональних зон, та здійснення процесу управління, що орієнтується на прибутковість і рентабельність, в банках використовують контролінг. Грамотно побудована система контролінгу дозволяє більш точно виявити ефективні напрямки зростання і в перспективі сформулювати позитивний імідж, конкурентну позицію та підвищити рівень надійності банківського бізнесу.

Таким чином, для українських банків, які на сучасному етапі розвитку потребують впровадження значних інновацій як у сфері мінімізації банківських ризиків, яким піддаються окремі фінансові операції, так і у сфері управління, впровадження та розвиток контролінгу набуває особливого значення. Зазначене доводить провідну роль контролінгу як ефективного інструменту впровадження та здійснення управління банком, яке спрямоване на досягнення як довгострокових так і оперативних конкурентних переваг.

Список використаної літератури.

1. Куцик П. О. Контролінг в управлінні вартістю підприємства: сучасна диспозиція і можливості впровадження в Україні / Куцик П. О // Вісник УБС НБУ. – 2013. - № 3 (18) С. 222–227.
2. Давидович І. Є. Контролінг: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 552с.
3. Шульга Н. П. Банківський контролінг: підручник / Н. П. Шульга . – К. : Київ.нац.торг.-екон.ун-т, 2011. – 438 с.
4. Хуторна М. Е. Трансфертне ціноутворення і його застосування в банках України [Електронний ресурс] / М. Е. Хуторна, О. М. Бартош, // Ефективна економіка. – 2014. - № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
5. Колодізев О. М. Контролінг як технологія управління фінансовими та нефінансовими структурами: монографія / О. М. Колодізев, І. М. Чмутова, К. М. Азізовата ін. –Х. : Вид. ХНЕУ ім. С.Кузнеця, 2014. –348с.

6. Островська Н. С. Шляхи підвищення ролі контролінгу в процесах планування банківської діяльності в сучасних умовах [Електронний ресурс]. / Н. С. Островська – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/shlyahi-pidvischennya-rol-i-kontrolingu-v-protseсах-planuvannya-bankivskoyi-diyalnosti-v-suchasnih-umovah/viewer>.

7. Пугарська Н. Б. Ефективність системи контролінгу в управлінні банком / Н. Б. Пугарська // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Випуск 1 (48). – С. 276–282.

8. Чмутова І. М. Оцінка ефективності формування системи фінансового контролінгу у банку / І. М. Чмутова, М. В. Максимова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-1_0-pages-292_297.pdf.

References.

1. Kutsyk, P. O. (2013), “Controlling in enterprise value management: modern disposition and possibilities of implementation in Ukraine”, *Visnyk UBS NBU*, vol. 3(18), pp. 222–227.

2. Davidovich, I.E. (2008), *Kontrolinh* [Controlling], Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.

3. Shulga, N. P. (2011), *Bankivs'kyu kontrolinh* [Banking controlling], National University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine.

4. Khutorna, M. and Bartosh, O. (2014), “Transfer pricing and its application in banks of Ukraine”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3679> (Accessed 12 May 2020).

5. Kolodizev, O. M. (2014), *Kontrolinh yak tekhnolohiya upravlinnya finansovymy ta ne finansovymy strukturamy* [Controlling as a technology for managing financial and non-financial structures], KHNEU im. S. Kuznetsya, Kharkiv, Ukraine.

6. Ostrovskaya, N. S. (2017), “Ways to increase the role of controlling in the planning of banking activities in modern conditions”, *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, vol. 6(12), available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/shlyahi-pidvischennya-rol-i-kontrolingu-v-protseсах-planuvannya-bankivskoyi-diyalnosti-v-suchasnih-umovah/viewer> (Accessed 12 May 2020).

7. Pugarskaya, N. B. (2013), “Controlling system efficiency in the bank management”, *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 1 (48), pp. 276–282.

8. Chmutova, I. M. and Maksimova, M. V. (2014), “Assessing efficiency of formation of the bank’s system of financial controlling”, *Problems of economy*, available at: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-1_0-pages-292_297.pdf (Accessed 12 May 2020).

Стаття надійшла до редакції 18.05.2020 р.