

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Ольга ПОПОВА

(підпис)

«__» _____ 2022 р.

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
освітнього ступеня «магістр»

на тему: «**Фінансовий контролінг в системі управління банком**»

Виконала студентка II курсу, групи ФІКм-21

Спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
освітньо-професійна програма підготовки «Фінанси і кредит»

ТОКМАН Дар'я Анатоліївна

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри управління
і фінансово-економічної безпеки КАТРАНЖИ Леонід _____

Рецензент: к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування
Національного авіаційного університету МАРИНА Анна _____

Нормоконтролер: к.е.н., доцент, доцент кафедри управління
і фінансово-економічної безпеки КАТРАНЖИ Леонід _____

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.*

Студент _____

(підпис)

Луцьк – 2022 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь «магістр»

Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування
освітньо-професійна програма підготовки «Фінанси і кредит»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ **Ольга ПОПОВА**

(підпис)

«__» _____ 2022 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

ТОКМАН Дар'ї Анатоліївни

1.Тема проекту (роботи) Фінансовий контролінг в системі управління банком

Керівник проекту (роботи) Катранжи Л.Л., к.е.н., доцент ,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом від «26» вересня 2022 року № 442

2.Строк подання студентом проекту (роботи) 15 грудня 2022 р.

3.Вихідні дані до проекту (роботи) публікації вітчизняних і зарубіжних науковців з питань фінансового контролінгу банків, нормативно-правові акти щодо регулювання банківської діяльності та організації фінансового контролінгу, статистична і фінансова звітність банків, матеріали мережі Інтернет

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) дослідити теоретичні засади організації фінансового контролінгу в банках; вивчити практичні аспекти проблеми організації банківського фінансового контролю (на прикладі АТ КБ «Приватбанк», розробка науково-методичних рекомендацій щодо удосконалення фінансового контролінгу діяльності банків.

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
рисунки, графіки, схеми, таблиці

6.Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
I	Катранжи Л.Л., доцент каф. УФЕБ	04.10.2022	31.10.2022
II	Катранжи Л.Л., доцент каф. УФЕБ	01.11.2022	24.11.2022
III	Катранжи Л.Л., доцент каф. УФЕБ	25.11.2022	05.12.2022

7.Дата видачі завдання 11.02.2022

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строки виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Видача завдання та складання плану випускної кваліфікаційної роботи	03.10.2022	Виконано
2	Дослідження теоретичних джерел та підготовка I розділу роботи	04.10–31.10. 2022	Виконано
3	Аналіз функціонування банку та підготовка II розділу	01.11–24.11 2022	Виконано
4	Дослідження практики вдосконалення систем контролінгу та підготовка III розділу	25.11–05.12 2022	Виконано
5	Оформлення роботи та подання на кафедру та підготовка до захисту	06.12–15.12 2022	Виконано

Студент

_____ Дар'я ТОКМАН
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

_____ Леонід КАТРАНЖИ
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Токман Д.А. Фінансовий контролінг в системі управління банком / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа та страхування, освітньо-професійна програма підготовки «Фінанси і кредит». – ДВНЗ ДонНТУ, Луцьк, 2022.

Потреба в ефективному управлінні банком пов'язана зі специфікою його діяльності як інституту, що належить до категорії фінансових посередників. При неплатоспроможності, банкрутстві банку зачіпаються інтереси різних господарюючих суб'єктів, порушується функціонування платіжного механізму, не виконуються функції, пов'язані з акумулюванням і розміщенням коштів, емісією кредитних засобів обігу, посередництвом на фінансовому ринку. Це обумовлює необхідність розвитку в межах управлінської діяльності банку особливого напрямку – фінансового контролінгу.

У першому розділі випускної кваліфікаційної роботи проведено дослідження сутності, завдань і функцій фінансового контролінгу банків, визначено особливості організації фінансового контролінгу у комерційних банках. У другому розділі роботи здійснено оцінку рівня регулювання зовнішнього середовища діяльності фінансово-кредитних установ та проведено комплексний аналіз діяльності АТ КБ «Приватбанк» за даними фінансової і статистичної звітності 2019-2022 рр. Третій розділ присвячено розробці рекомендацій щодо удосконалення організації банківського фінансового контролінгу з апробацією в умовах АТ КБ «Приватбанк».

Результатом виконання кваліфікаційної роботи є формування оптимальної системи фінансового контролінгу в банку, удосконалення методики оцінки результативності формування системи фінансового контролінгу, а також розробка діагностичного інструментарію контролінгу діяльності банків.

БАНК, БАНКІВСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ, ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛІНГУ, РИЗИК, УПРАВЛІННЯ, МОДЕЛЬ

Катранжи Л.Л., Токман Д.А. Особливості побудови системи фінансового контролінгу банку. Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Фінанси, облік та оподаткування: теорія і практика» (24 листопада 2022 року, м. Київ). Київ, НАУ, 2022.

SUMMARY

Tokman, D.A. Financial controlling in the bank management system / Final qualification work for the degree of «Master» in the specialty 072 Finance, Banking and Insurance, educational and professional training program «Finance and Credit». – SHEI DonNTU, Lutsk, 2022.

The need for effective bank management is related to the specificity of its activity as an institution belonging to the category of financial intermediaries. In the event of insolvency or bankruptcy of the bank, the interests of various business entities are affected, the functioning of the payment mechanism is disrupted, functions related to the accumulation and placement of funds, the issuance of credit assets, mediation in the financial market are not performed. This necessitates the development of a special direction within the bank's management activities - financial controlling.

In the first section of the final qualification work, the essence, tasks and functions of financial controlling of banks were studied, the peculiarities of the organization of financial controlling in commercial banks were determined. In the second section of the work, an assessment of the level of regulation of the external environment of the activities of financial and credit institutions was carried out and a comprehensive analysis of the activities of JSC KB «Privatbank» was carried out based on the data of financial and statistical reporting for 2019-2022. The third section is devoted to the development of recommendations for improving the organization of bank financial controlling with approval in under the conditions of JSC CB

«Privatbank».

The result of the qualification work is the formation of the optimal system of financial controlling in the bank, the improvement of the methodology for evaluating the effectiveness of the formation of the financial controlling system, as well as the development of diagnostic tools for controlling the activities of banks.

BANK, BANKING ACTIVITY, FINANCIAL CONTROL, CONTROL ORGANIZATION, RISK, MANAGEMENT, MODEL

Katranzhi, L.L., Tokman, D.A. Peculiarities of the construction of the bank's financial controlling system. Materials of the XIII International Scientific and Practical Internet Conference «Finance, Accounting and Taxation: Theory and Practice» (November 24, 2022, Kyiv). Kyiv, NAU, 2022.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ У КОМЕРЦІЙНИХ БАНКАХ.....	10
1.1. Сутність, завдання та функції фінансового контролінгу в діяльності фінансових установ.	10
1.2. Особливості організації фінансового контролінгу у комерційних банках.	17
1.3. Модель фінансового контролінгу у банківських установах.....	23
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В БАНКАХ.....	32
2.1. Оцінка рівня регулювання зовнішнього середовища діяльності банків ...	32
2.2. Аналіз діяльності АТ КБ «Приватбанк».....	38
2.3. Організація фінансового контролінгу у АТ КБ ПриватБанк.....	48
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ У БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ.....	57
3.1. Формування оптимальної системи фінансового контролінгу в банку	57
3.2. Розробка діагностичного інструментарію фінансового контролінгу банку	62
3.3. Удосконалення методики оцінки результативності формування системи фінансового контролінгу діяльності банків	70
Висновки до розділу 3	74
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

Підвищення рівня конкурентоспроможності сьогодні – це проблема як кожного окремого банку, так і всієї банківської системи країни. Розвиток конкуренції у банківському секторі фінансового ринку обумовлює необхідність модернізації системи управління, що забезпечує довгострокове функціонування банку. У складі інструментів такої модернізації видне місце займає банківський фінансовий контролінг.

Для українських банків його значення має особливо велике значення. Історично вітчизняні фінансово-кредитні установи розвивались у досить непростих економічних умовах. Періодично низка протиріч і недоліків виражалась у формі банківських криз. Зараз частка збиткових фінансово-кредитних установ сягає близько 38 %, що є досить високий рівень.

Не випадково низка банків вже почала освоювати і впроваджувати у власну практику окремі інструменти контролінгу, що дозволяє їм підвищити ефективність діяльності. Нажаль, така робота не носить поки що комплексного характеру. Інструменти фінансового контролінгу використовуються далеко не в повному обсязі, банки керуються при цьому, як правило, власним набутим досвідом, а не методами сучасного контролінгу як цілісної системи.

Дослідження різних аспектів фінансового контролінгу знайшли відображення в наукових працях таких вітчизняних і зарубіжних економістів, як А. Блазек, А. Дайле, І. Давидович, О. Дзюблук, Р. Долинська, П. Єгоров, С. Івахненко, В. Івашкевич, А. Кармінський, О. Колодізєв, Е. Майер, М. Максимова, Р. Манн, В. Міщенко, С. Науменкова, М. Пушкар, Дж. Сінкі, М. Татарчук, Ф. Фрайбергер, Д. Хан, П. Хорват, І. Чмутова, С. Юсупова та ін. Разом з цим, значна кількість проблем фінансового контролінгу в діяльності банків висвітлена недостатньо і вимагає подальшого їх дослідження та пошуку шляхів вирішення.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є вивчення і систематизація, подальший розвиток теоретичних положень, розробка і обґрунтування науково-практичних рекомендацій щодо формування системи фінансового контролінгу, здатної сприяти забезпеченню оптимального поєднання надійності і прибутковості функціонування банку.

Зазначена мета обумовила постановку таких задач:

визначити сутність, завдання та функції фінансового контролінгу в діяльності фінансово-кредитних установ;

дослідити особливості організації фінансового контролінгу у комерційних банках;

вивчити практичні аспекти організації фінансового контролінгу в банках;

розробити рекомендації щодо формування оптимальної системи фінансового контролінгу в банку;

удосконалити на основі застосування економіко-математичного моделювання діагностичний апарат фінансового контролінгу банку;

обґрунтувати методичний підхід оцінки ефективності формування системи банківського фінансового контролінгу.

Об'єктом дослідження є діяльність банку як процес.

Предмет дослідження – теоретичні положення і методичні підходи до формування системи фінансового контролінгу банку.

Теоретичну базу даного дослідження складають монографії, підручники, статті вітчизняних і зарубіжних науковців у фахових періодичних виданнях з проблем банківського менеджменту і контролінгу.

Інформаційну основу дослідження становлять нормативно правові акти, що регулюють банківську діяльність, регулювання і нагляд, статистичні дані Національного банку України, звітність фінансово-кредитних установ.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ У КОМЕРЦІЙНИХ БАНКАХ

1.1. Сутність, завдання та функції фінансового контролінгу в діяльності фінансових установ.

Сучасні тенденції характеризуються зростанням ролі фінансових установ в забезпеченні стійкого та сталого економічного розвитку, стабільності та безпеки економічних інтересів суб'єктів господарювання. Водночас, саме фінансовим установам притаманні специфічні категорії ризиків діяльності, обумовлені формами організації, особливостями реалізації операцій та численними факторами невизначеності. Тому до практики управління фінансовими установами поступово додаються елементи контролінгу – складної системи оптимізації управління організацією.

В своєму становленні концепція контролінгу орієнтується на різні функціональні системи підприємства, тому має кілька змістовних та сутнісних аспектів в трактуванні різних науковців (рис. 1.1).

Визначення контролінгу через його основну мету зводиться до оптимізації управлінського процесу через його орієнтацію на максимізацію прибутку і вартості капіталу з одночасною мінімізацією ризиків діяльності й збереженням визначених рівнів ліквідності та платоспроможності [26]. Тому система контролінгу ототожнюється з системою розробки, реалізації, контролю та аналізу ефективності управлінських рішень в усіх сферах діяльності.

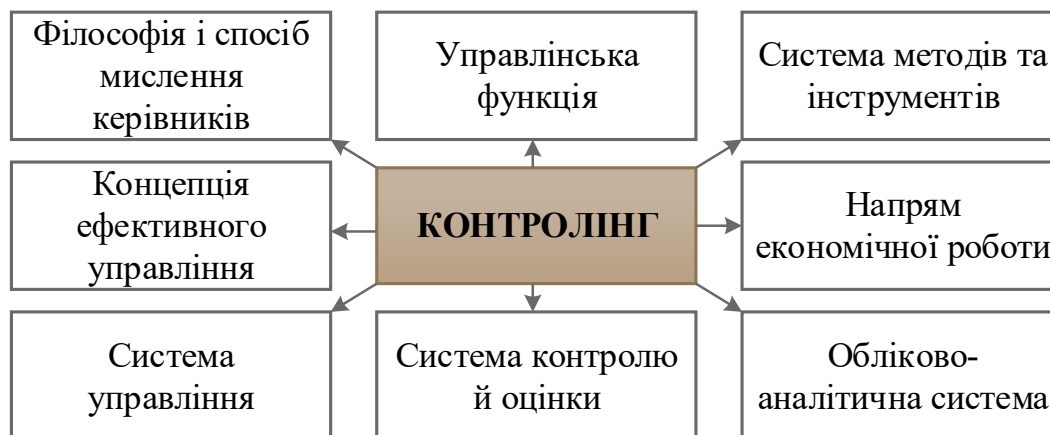


Рис. 1.1. Ключовий зміст поняття «контролінг»

побудовано автором на основі [19]

Численні трактування сутності дефініції «Фінансовий контролінг» пов'язані з поступовим розвитком теорій управління підприємствами, ускладненням інформаційних потоків, зростанням ролі облікових та управлінських функцій, автоматизацією окремих процесів управління, нерівномірним розподілом у часі еволюційних процесів. Узагальнення наукових праць щодо сутності контролінгу, здійснене Меренковою Л.О. [19], сприяло виділенню його основних чотирьох концепцій, орієнтованих на різні складові управлінської діяльності суб'єктів господарювання (рис. 1.2).

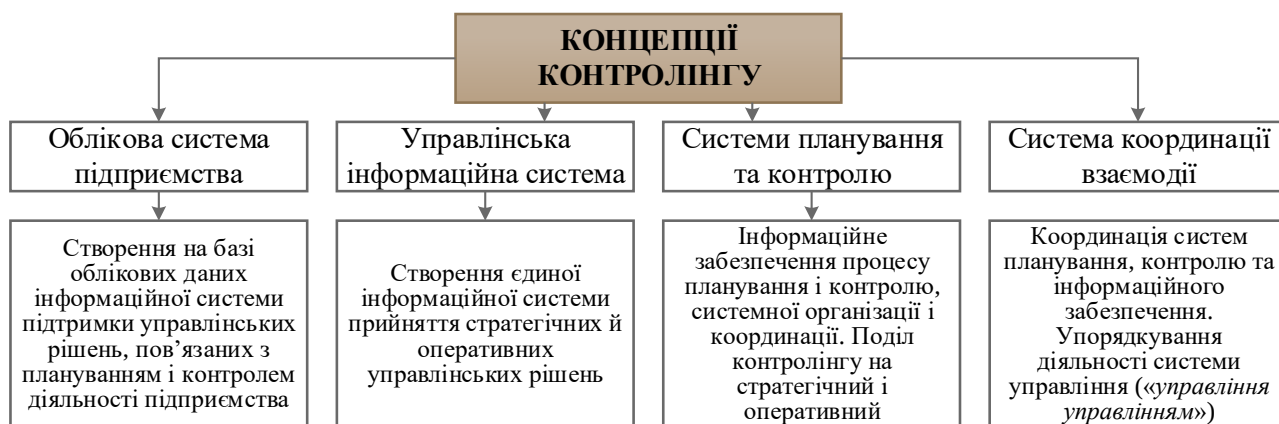


Рис. 1.2. Концепції контролінгу

побудовано автором на основі [19]

Не зважаючи на наявність різноспрямованих трактувань категорії «контролінг», усі вони зосереджуються на інформаційному забезпеченні процесу управління. Тобто основою контролінгу є саме інформація, способи її збирання, обробки та використання в усіх аспектах процесу управління. Застосування концепцій контролінгу до різних функціональних сфер діяльності суб'єктів господарювання призвело до виникнення «виробничого контролінгу», «маркетингового контролінгу», «контролінгу персоналу», «фінансового контролінгу» тощо. Найбільше поширення отримав фінансовий контролінг, як концепція орієнтованого на результат управління фінансами підприємства на основі застосування фінансових механізмів та методів, інструментів фінансового менеджменту, створення систем безперервного потоку релевантної інформації для ухвалення ефективних рішень. У вузькому розумінні, фінансовий контролінг фокусується на управлінні прибутком та витратами суб'єкта господарювання. «Фінансовий контролінг» є досить багатоаспектною категорією, яку пропонується розглядатися в кількох площинах: формальній функціональній, предметній, що свідчить про багатовекторність поняття [44].

Фінансовий контролінг, з точки зору предметної площини, передбачає управління прибутковістю та ризиками. Фінансовим установам притаманний високий рівень ризикованості операцій, а також особливості діяльності фінансових установ визначають специфіку побудови системи фінансового контролінгу.

Для фінансових установ особливостями діяльності є, перш за все, нематеріальний характер діяльності, отримання доходу від провадження активних та пасивних операцій, специфічна структура балансу, наявність жорсткого регулювання зі сторони Національного банку України. Таким чином, фінансовий контролінг у фінансових установах є системою з меншим переліком функціоналу та повноважень, ніж на виробничих підприємствах.

Об'єктивними передумовами необхідності впровадження системи контролінгу в діяльність вітчизняних фінансових установ є [20]:

недоліки та прорахунки при розробці оперативних стратегій діяльності більшості фінансових установ. Суттєві недоліки стосуються, в переважній більшості, побудови організаційних структур, внаслідок чого непропорційно навантаженими є окремі функціональні підрозділи, співробітники не мають чіткого уявлення про обсяг власних повноважень та відповідальності;

відносна «усталеність», тобто обмеженість асортименту фінансових послуг, а також відсутність стандартів якості щодо надання послуг, нормативів калькулювання собівартості та визначення прибутковості фінансових продуктів і послуг;

досить високий рівень нестабільності зовнішнього економічного, політичного та соціального середовища, несвоєчасні реакції на їх зміни, низька фінансова грамотність населення та необізнаність про переважну більшість існуючих на сьогодні фінансових продуктів;

низький рівень кваліфікації персоналу невеликих та середніх фінансових установ, відсутність корпоративних цінностей;

низький рівень інформаційного забезпечення, відсутність ефективних систем підтримки прийняття управлінських рішень.

Система контролінгу реалізується через основні завдання, які вона виконує: планування діяльності, облік діяльності, контроль діяльності, сервісне забезпечення управління, функціонування спеціальних систем спостереження [26].

На етапі планування контролінг забезпечує створення методологічної бази для прогнозування розвитку установи, допомагає коректному визначенню стратегічних цілей фінансової установи та напрямів її розвитку, координує роботу з бюджетування, визначає ключові показники діяльності установи в різних часових діапазонах, забезпечує узгодження проміжних цілей та планів із загальною стратегією розвитку установи.

В сфері обліку основними завданнями контролінгу є створення сучасної системи інформаційного забезпечення та звітності центрів відповідальності;

визначення специфічних запитів керівників окремих підрозділів щодо інформаційного забезпечення їх діяльності; інформування керівників функціональних підрозділів щодо наявності відхилень їх діяльності від планових показників, визначення причин відхилень, доведення інформації до вищого керівництва з метою усунення причин відхилень, а не покарання винних.

Під сервісним забезпеченням управління розуміється збір інформації щодо результатів діяльності функціональних підрозділів, її обробка, інтерпретація та надання відповідної консультаційної підтримки. Зокрема розробляється інформаційна структура фінансової установи, визначаються контрольні показники, які підлягатимуть плануванню та контролю, періодичність їх розрахунку, носії та канали передачі інформації між підрозділами, контрольні точки оцінки результативності діяльності; складаються схеми збору та систематизації інформації для ухвалення стратегічних рішень; розробляється інструментарій планування діяльності установи, обліку її функціонування, контролю та аналізу діяльності, ухвалення управлінських рішень. Важливе місце в сервісному забезпеченні відіграє консультування персоналу та керівників центрів відповідальності щодо функціонування системи контролінгу, її завданнях та функціях, перевагах від її повної імплементації та якісної реалізації.

Використання постійних систем спостереження (моніторинг) дозволяє отримувати своєчасну інформацію про перебіг внутрішніх процесів та зміну кон'юнктури ринку (бо окремих його сегментів), в якому фінансова установа переважно здійснює свою діяльність.

З урахуванням нових підходів до управління, Примостокою О. [29] виділено основні принципи управління, що спрямовані на формування конкурентних переваг і стійкого розвитку фінансової установи, що реалізуються впровадженням дієвої системи фінансового контролінгу:

- 1) функціонування банку має бути зорієнтоване на потреби фінансового ринку, очікувані зміни його кон'юнктури, прогнози щодо формування лояльності

клієнтів до установи;

2) управління якістю має розглядатися як цільова підсистема глобальної системи управління. Система якості є сукупністю організаційної структури, інформаційної структури, телекомунікаційних засобів взаємодії, інструментів, ресурсів та процесів загального управління;

3) ключову роль в забезпеченні конкурентоспроможності та стратегічного розвитку банку має відігравати висококваліфікований персонал. Саме людині відводиться місце системо утворювального елемента операційної, інтелектуально-інформаційної та комунікативної діяльності банку;

4) оцінка функціонування банку з позиції концепції сталого розвитку, тобто здійснення оптимізації фінансових, матеріальних та людських ресурсів з урахуванням соціального та екологічного аспектів;

5) необхідність поступового та постійного впровадження науково-обґрунтованих методів розробки та реалізації стратегічних, тактичних та операційних планів діяльності установи;

6) використання процесного підходу для оцінки діяльності банку. Сутність процесного підходу в такому ключі полягає в розподілі діяльності банку із задоволення потреб клієнтів на окремі, пов'язані та узгоджені між собою процеси і постійний моніторинг відповідності цих процесів встановленим законодавством чи самим банком нормам й загальній стратегії розвитку. При застосуванні такого підходу варто враховувати різний внесок окремих процесів у створення цінності;

7) необхідність здійснення систематичної оцінки результатів діяльності – використання механізмів визначення ступеня досягнення стратегічних орієнтирів та ключових показників результативності діяльності банку, його конкурентної позиції на ринку фінансових послуг;

8) доцільність використання спеціалізованого програмного забезпечення для аналізу великих масивів інформації, підвищення гнучкості та адаптивності управлінської діяльності.

Процес впровадження системи контролінгу в діяльність фінансових установ в загальному вигляді можна представити поступовою реалізацією наступних етапів: підготовчий (збір інформації про діяльність установи, визначення особливостей її функціонування, аналіз фінансової документації та звітності, дослідження оточуючого середовища); етап формування системи контролінгу (створення служби, визначення центрів відповідальності, механізмів їх взаємодії зі службою контролінгу, тестування служби контролінгу, вдосконалення інформаційних потоків тощо); автоматизація дій (поширення можливостей автоматичного збору та обробки інформації та всіх етапах процесу функціонування установи, розробка та вдосконалення аналітичних систем, підходів до планування та прогнозування результатів діяльності установи).

Таким чином, на сучасному етапі розвитку фінансових ринків, впровадження систем контролінгу в практичну діяльність фінансових установ сприятиме підвищенню результативності їх діяльності та формуванню конкурентних переваг в довгостроковій перспективі. З урахуванням динамічних змін ринкового середовища та підходів до його регулювання, поступової лібералізація фінансового ринку країни, зростання відкритості національної економіки, саме система контролінгу з притаманною їй сукупністю інструментів управління дозволить досягти окреслених стратегічних цілей. Контролінг представляє собою певну новітню для вітчизняних фінансових установ концепцію ефективного управління, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності, а також досягнення коротко- й довгострокових цілей.

1.2. Особливості організації фінансового контролінгу у комерційних банках.

Христенко М. [44] надає визначення категорії «фінансовий контролінг банку», як специфічному виду контролінгу, який надає «сервісну» підтримку фінансовому менеджменту комерційного банку в процесі ухвалення управлінських рішень на основі застосування специфічних методів оцінювання ефективності діяльності установи та ключових показників в системі координат «прибутковість – ризики». При цьому авторка наголошує на суттєвій відмінності в підходах до управління ризиками на виробничих підприємствах та у банківських установах. Зокрема, основною метою управління ризиками на підприємствах є їх мінімізація, для комерційних банків основною метою є оптимізація рівня ризику, з урахуванням значень відповідних нормативів НБУ.

В дослідженні Михайличенко М. та Назаренко О. [20] категорія «фінансовий контролінг банку» розглядається як комплексна, орієнтована на майбутній розвиток банку система спостереження та дослідження поведінки економічного механізму банківської установи, який використовується для досягнення стратегічних та оперативних цілей.

Впровадження елементів контролінгу в діяльність комерційних банків розпочалося в 60-ті роки XIX ст. в європейських країнах. В практику ведення діяльності вітчизняних комерційних банків, елементи контролінгу поступово додавалися з кінця 90-х років і здебільшого у формі копіювання систем західноєвропейських банків. Тому й на сьогодні однією з основних проблем банківського контролінгу в Україні є відсутність національного досвіду та традицій вітчизняної практики. Відносно повільні темпи впровадження контролінгу обумовлюються також відносно низькою поінформованістю керівництва про існування такого ефективного інструмента управління діяльністю банків.

Стримуючим фактором є також відсутність кваліфікованих кадрів. На

сьогоднішні день практично відсутні досвідчені контролери у сфері банківської діяльності, які змогли б розробити та ефективно реалізувати дієву систему контролінгу в банку. Перешкодою на шляху впровадження контролінгу в практичну діяльність вітчизняних банків є також відсутність адаптованих до національних особливостей ведення банківського бізнесу моделей, методик та механізмів. Важливим етапом впровадження контролінгу в банківських установах є узагальнення наявного позитивного зарубіжного та вітчизняного досвіду й розвиток адаптованої до українських особливостей та національного законодавства теорії контролінгу.

Ще однією перешкодою є відносно висока вартість процесу розробки та впровадження цілісної, адаптованої під стратегічні цілі конкретного банку, системи фінансового контролінгу. Тому тільки банки що мають значний потенціал можуть дозволити собі впровадження системи контролінгу. Про результативність системи контролінгу свідчить впровадження окремих його елементів чи спрощених систем в практичну діяльність невеликих банків. Зокрема створення центрів відповідальності, використання елементів бюджетування, трансфертного ціноутворення дозволяють створити додаткові конкурентні переваги на ринку банківських послуг та підвищити ефективність бізнесу.

Дослідники [20] також відзначають наявність стримуючих факторів психологічного характеру, які перешкоджають повномасштабному впровадженню системи фінансового контролінгу в діяльність вітчизняних банків. Зокрема неготовність керівництва до сприйняття ідей та принципів контролінгу, ототожнення контролінгу з контролем і всіма негативними його проявами, підсвідомий опір нововведенням на підставі негативних очікувань погіршення соціального чи матеріального стану.

Система фінансового контролінгу має важливе значення для побудови ефективного управління банківськими установами, оскільки надає необхідну інформаційну підтримку керівництву в процесі ухвалення управлінських рішень.

Контролінг вивчає явища та функціональні процеси між підрозділами банку на основі внутрішньої облікової, управлінської та фінансової інформації, тенденцій розвитку макроекономічних та макрофінансових процесів на фінансовому ринку; виявляє «вузькі» або «слабкі» місця в функціонуванні установи, аналізує причини виникнення відхилень та пропонує заходи щодо вдосконалення існуючих підходів до управління. Місце контролінгу в системі управління банком визначається рівнями ухвалення управлінських рішень відповідно до елементів системи управління (рис. 1.4).

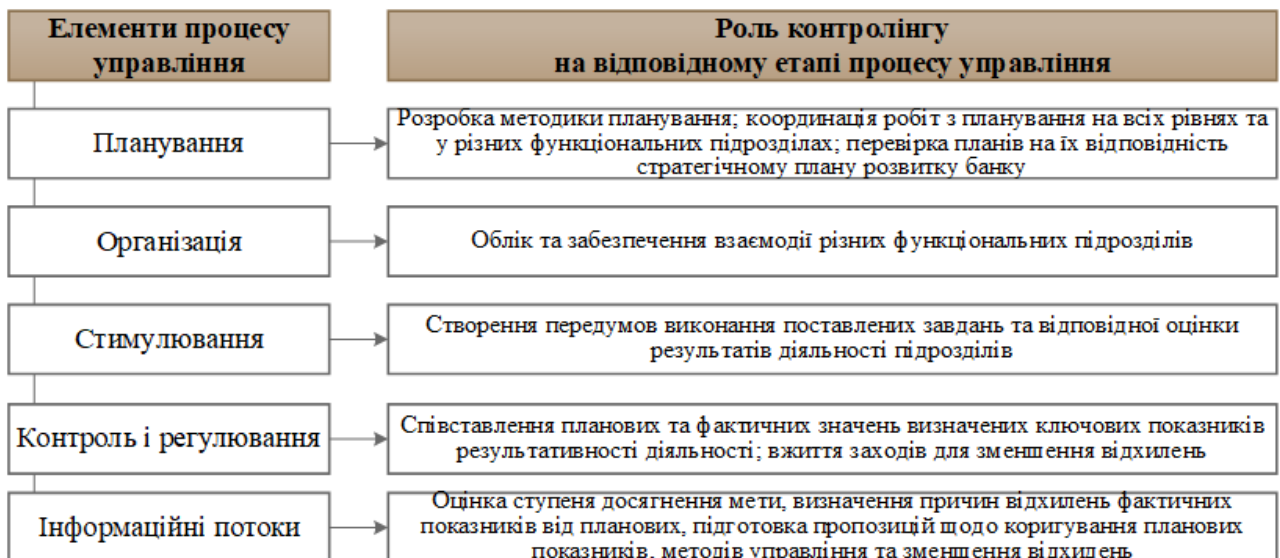


Рис. 1.4. Роль контролінгу у банківському менеджменті [20]

Необхідність використання систем контролінгу в управлінні сучасними банківськими установами обумовлена також зміною самого процесу управління відповідно до трансформаційних процесів світової економіки. Відповідно до нової парадигми управління, суб'єкти господарювання та фінансові установи є відкритими системами, які функціонують у взаємопов'язаній єдності внутрішнього та зовнішнього середовища; зміщення акцентів в бік соціальної та екологічної складових ведення бізнесу у порівнянні з економічною; підвищення уваги до якості продукту (товару, послуги) і повноті задоволення потреб клієнтів; цінність

гнучкості та адаптивності систем управління; зростання ролі організаційної культури, орієнтація використання переваг «економіки знань», нові підходи до управління та мотивації персоналу.

На думку Запорожця С. та Бартоша О. [9], контролінг в банку є сервісно-економічною підтримкою системи банківського управління, під якою розуміється консультативне, інформаційне, комунікаційне, методичне та організаційне забезпечення ухвалення рішень в усіх сферах функціонування банку з урахуванням сучасних наукових досягнень та передових зарубіжних практик.

Відповідно до специфіки своєї діяльності, банки акумулюють кошти різних економічних суб'єктів, тому для підвищення надійності та стабільності банківської системи створено пруденційний нагляд за банківською діяльністю. Діяльність банків обмежена, з однієї сторони, нормативами НБУ (достатності капіталу, кредитних ризиків, ліквідності, валютних позицій тощо), а з іншої – внутрішніми документами щодо лімітів ризику, рівня рентабельності, структури капіталу та активів тощо. Тому формування системи банківського контролінгу передбачає адаптацію загальних положень теорії контролінгу не тільки до особливостей банківської діяльності, а й до специфіки функціонування та стратегічних цілей конкретної установи.

Дослідження клієнтської бази банку, конкурентного середовища, визначення цільових сегментів фінансового ринку, розробка більш сучасних бізнес-моделей ті аспекти, які постійно впливають на позиціонування банку, обумовлюють розробку нових банківських продуктів та послуг, які б у повному ступені могли задовольнити мінливі потреби клієнтів, а також стали базою для випереджаючого розвитку самої установи на основі існуючого позитивного досвіду розвинутих банків та сучасних технологій.

Контролінг відіграє основну роль в забезпеченні розвитку технологій управління банківською діяльністю, тому що спрямовується на координацію, контроль та забезпечення взаємодії усіх видів діяльності комерційного банку, з

охопленням основних сфер впливу (рис.1.5).



Рис. 1.5. Основні сфери впливу банківського контролінгу

побудовано автором на основі [9]

Таким чином, система контролінгу на основі формування взаємодії на якісно новому рівні підсистем обліку, інформаційного забезпечення та контролю, впливає на основні цільові сфери функціонування комерційного банку. Через вироблення альтернативних стратегій поведінки банку на ринку, досягається зростання гнучкості та адаптивності банківської діяльності, що уможливлює контроль зі сторони банку за власною часткою ринку, темпами її зміни в окремих сегментах, можливостями залучення та розміщення наявних ресурсів, пропозицією певних банківських продуктів тощо.

Вплив контролінгу на цінову політику проявляється у вдосконаленні підходів до формування вартості банківських продуктів та послуг на основі врахування поточних цільових орієнтирів самої установи (зростання певного ринкового сегменту, утримання певних ринкових позицій, вихід на новий сегмент ринку, реалізація нового інноваційного банківського продукту, підвищення лояльності клієнтів тощо).

В сфері управління контролінг сприяє побудові ефективної організаційної, технологічної, інформаційної систем, а також системи управління персоналом, забезпечує формування якісно нових взаємозв'язків між ними для досягнення стратегічних цілей банку.

В сфері управління ризиками контролінг сприяє своєчасному виявленню можливих джерел ризиків та збитків, вдосконаленню систем оцінювання та прогнозування ризиків банківської діяльності на основі своєчасної та релевантної інформації про перебіг внутрішньобанківських процесів та кон'юнктуру фінансового ринку.

Контролінг в банку має забезпечити підтримку інфраструктури, яка орієнтована на підвищення ефективності управління. Контролінгу відводяться системоутворюючі функції, тому що існуючі функціональні системи (організаційна, інформаційна, система планування, система контролю тощо) мають бути узгоджені з загальною концепцією управління – орієнтацією на прибутковість та продуктивність. А існуюча інформаційна система, як основна складова системи контролінгу, має відображати оперативний контроль прибутковості банку в розрізі окремих секторів: продуктів, клієнтів, підрозділів, напрямів діяльності тощо. Високий рівень конкуренції на ринку банківських послуг підвищує важливість методів управління прибутковістю та продуктивністю діяльності банку, серед яких контролінг займає передові позиції відповідно до результативності процесів (рис. 1.6).

При управлінні прибутковістю контролінг забезпечує оптимізацію роботи банку з метою зростання чистого операційного доходу за окремими центрами відповідальності. Контролінг не наділений повноваженнями щодо ухвалення управлінських рішень, проте має забезпечувати різносторонню інформаційну підтримку даному процесу. В управлінні продуктивністю завдання контролінгу формалізуються в забезпеченні якісного перебігу бізнес-процесів в різних центрах відповідальності, в створені додаткових каналів взаємодії між основними

функціональними підрозділами, підвищенні інформатизації та технологічного рівня процесів ухвалення управлінських рішень. Завдання контролінгу у сфері управління прибутковістю і у сфері управління продуктивністю мають на меті спільну мету – забезпечення якісного управління дохідністю банку в коротко та довгостроковому періоді на основі визначення, стимулювання та розвитку найбільш дохідних груп продуктів.

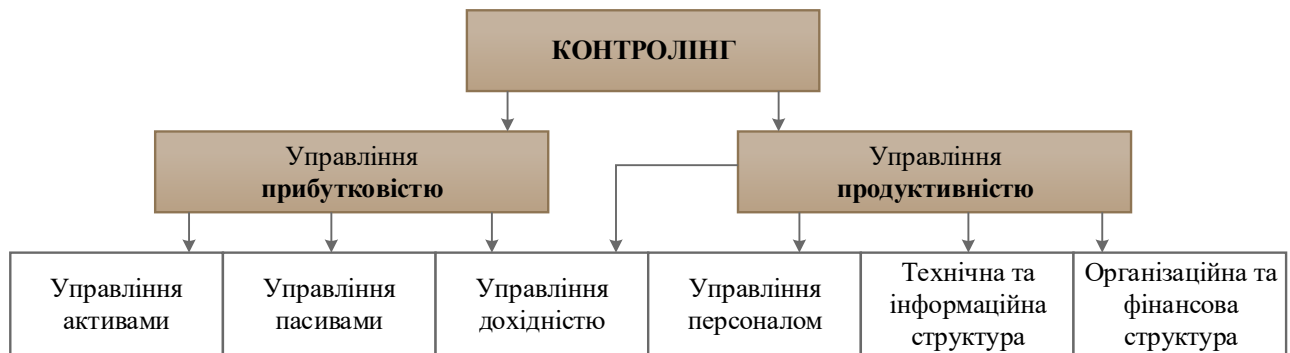


Рис. 1.6. Контролінг в системі управління банку

побудовано автором на основі [9]

Таким чином, контролінг у банку є певною новою концепцією управління, яка спрямована на досягнення визначеної стратегічної позиції банку на ринку з відповідним рівнем рентабельності та конкурентоспроможності на основі оперативного реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

1.3. Модель фінансового контролінгу у банківських установах

Ринок банківських послуг на сучасному етапі характеризується зростанням конкуренції, динамічним впровадженням цифрових технологій, появою нових продуктів та послуг, відносно невисоким рівнем рентабельності банківських

послуг, значним ступенем невизначеності та ризиковості операцій. Істотні зміни в самому банку, як головного елементу ринку, відбуваються під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Фактори, що впливають на зміну середовища функціонування банку

побудовано автором на основі [9]

Отже, зростання масштабів діяльності та диверсифікація банківських продуктів ускладнює процес формування якісних інформаційних потоків для ухвалення управлінських рішень, що визначає необхідність впорядкування процесу формування оперативної інформації про перебіг внутрішньобанківських процесів, зміни в ринковій кон'юнктурі та перебіг внутрішніх політичних та соціально-економічних процесів.

Система контролінгу банку забезпечує своєчасний збір зовнішньої та внутрішньої інформації, її оперативне опрацювання за сутністю та змістом й подальше спрямування у відповідні центри ухвалення рішень. Обсяги інформації,

які необхідно враховувати при розробці стратегії банку, плану діяльності на рік і навіть ухвалення оперативних управлінських рішень постійно зростають, а контролінг дозволяє заздалегідь сформулювати альтернативні сценарії розвитку банку з урахуванням наявного потенціалу, можливих проблем та особливостей розвитку зовнішнього середовища. Одним з головних завдань контролінгу є інформаційна підтримка процесу впровадження інноваційних продуктів та послуг. Ефективне використання контролінгу в діяльності банку дозволить йому системно реагувати на різні аспекти управління процесами функціонування: управління результативністю, прогнозування фінансових потоків, управління ризиками, стратегічне планування тощо.

Виконання покладених на систему контролінгу банку завдань реалізується за допомогою виконання певних функцій [31]:

облікової – адаптація традиційних систем фінансового та управлінського обліку до інформаційних потреб основних користувачів інформації – керівництва та власників установи, а також її ефективна інтеграції до системи управління комерційним банком;

інформаційно-аналітичної – збір, обробка та інтерпретація отриманих результатів фінансового та управлінського обліку, інформації про перебіг внутрішніх бізнес-процесів та тенденції зовнішнього середовища (прямо чи опосередковано пов'язаного з діяльністю банку) з дотриманням принципів достовірності, лаконічності та зрозумілості для керівництва;

методичної – розробка методик, методів та показників, які дозволяють оцінити рівень ефективності виконання окремих функцій внутрішніх бізнес-процесів, впровадження сучасних підходів до оцінки та аналізу основних бізнес-процесів банківської діяльності;

моніторингова – безперервне спостереження, координація, регулювання та контроль за станом та ступенем досягнення поставлених завдань з метою максимального досягнення ключових показників результативності діяльності,

управління напрямом та швидкістю змін.

В залежності від розмірів банківських структур за масштабом операцій, функції контролінгу можуть бути покладені на співробітника, як додаткові функціональні обов'язки, чи передані окремому співробітнику. В середніх та великих банках доречним є створення служби контролінгу, її організація буде залежати від організаційної структури та розподілу функціональних обов'язків та може бути реалізована тимчасовою робочою групою, групою у складі планово-економічного чи стратегічного відділу, або окремим відділом контролінгу (рис. 1.8).

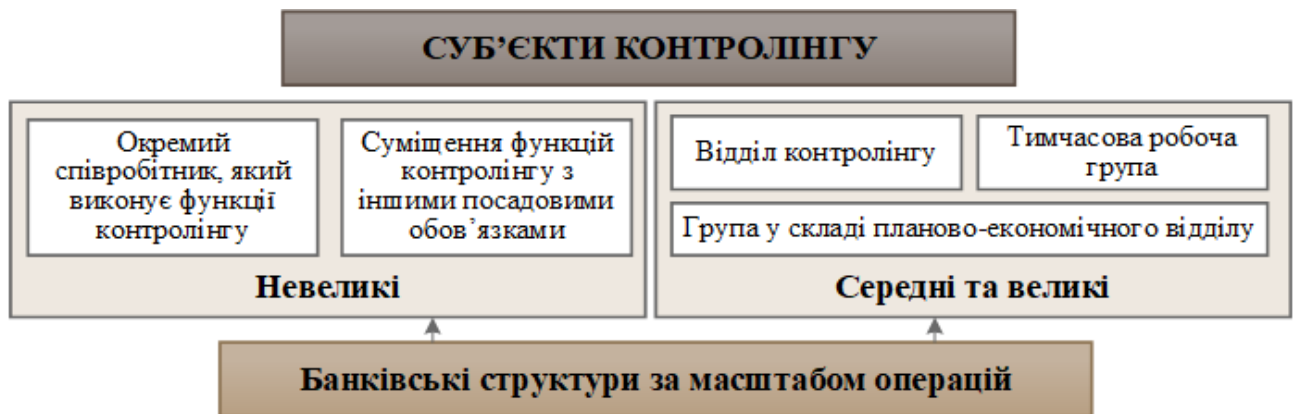


Рис.1.8. Способи організації контролінг в банку

побудовано автором на основі [31]

В дослідженнях [9, 18, 31] наголошується, що контролінг є організаційно відокремленим елементом системи управління та безпосередньо не приймає участі в прийнятті управлінських рішень. Основною метою контролінгу є забезпечення інформаційної, методичної, технологічної та інструментальної підтримки процесу ухвалення рішень на усіх функціональних рівнях. Отже, місце контролінгу в процесі управління банком можна представити у вигляді замкнутого інформаційно-технологічного контуру, який уможливорює реалізацію усіх стадій процесу управління банком на основі сервісної консультаційної підтримки керуючої

системи (рис. 1.9).

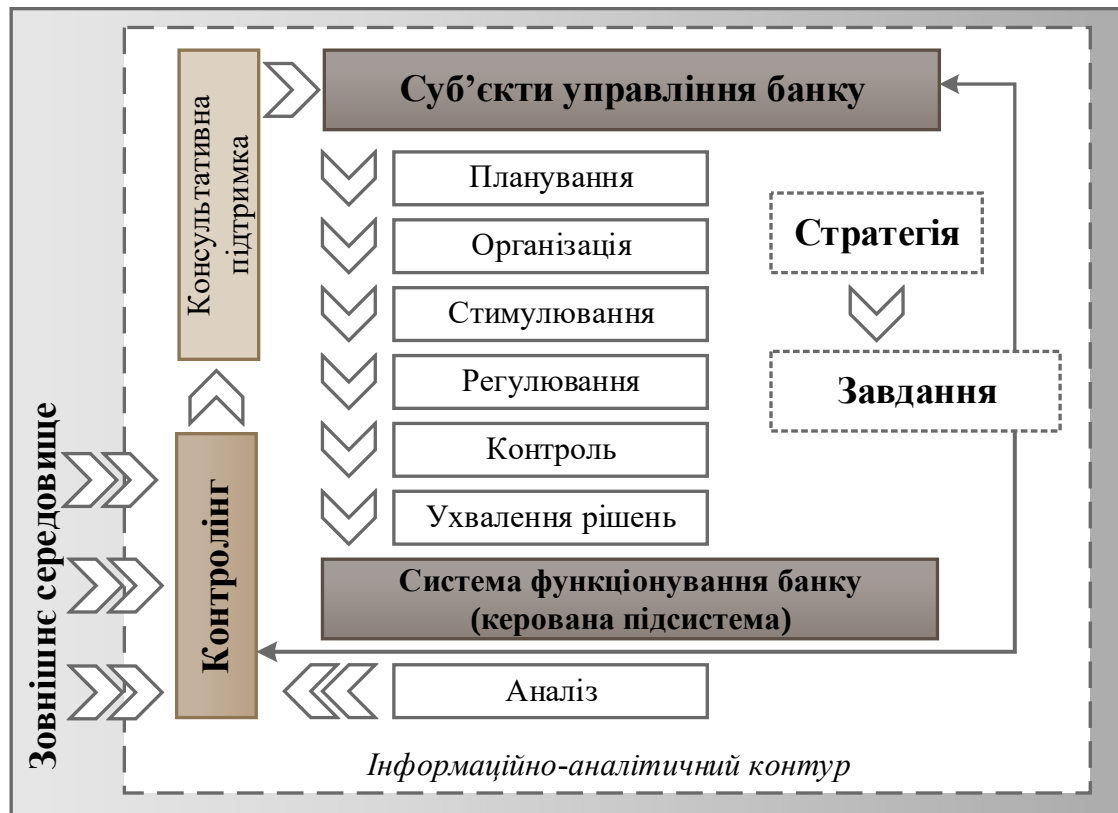


Рис. 1.9. Роль контролінгу в процесі управління банком
вдосконалено автором на основі [17, 20, 31]

Вдосконалення системи банківського менеджменту за рахунок впровадження контролінгу надає можливість своєчасної ідентифікації «вузьких місць» в роботі банківської установи, вирішенню економічних та фінансових проблем, пов'язаних з невизначеністю розвитку соціально-економічних та політичних процесів в країні. На думку Скибюк Д. [38], контролінг в комерційних банках є формою системної організації діяльності банку на основі якісного оцінювання ефективності діяльності окремих підрозділів, напрямів, банківських продуктів та максимально повного використання наявних зв'язків в системі менеджменту банку. При цьому автор наводить низку об'єктивних причин впровадження контролінгу в діяльність комерційних банків:

контролінг виконує функції внутрішньої координації окремих підсистем банківського менеджменту – через те, що система менеджменту здійснює керуючий вплив виключно на об'єкт управління, часто виникає проблема неузгодженості та нескоординованості внутрішніх підсистем системи управління;

контролінг є сучасним інструментом управління, здатним забезпечувати та взаємо узгоджувати реалізацію різновекторних цілей та завдань підприємства на відміну від традиційних інструментів управління, які на це не спроможні в умовах динамічного та надзвичайно швидкого розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища, високої турбулентності окремих економічних та соціальних процесів.

Сучасні концепції контролінгу мають досить значний методичний інструментарій, проте формування системи контролінгу проводиться в основному в два етапи: на першому етапі формується система тактичного контролінгу, на другому – система стратегічного контролінгу. Ключовою метою стратегічного контролінгу є забезпечення формування стратегічних конкурентних переваг, оперативного – сервісна підтримка системи управління для забезпечення стійкості поточних позицій. На практиці системи оперативного та стратегічного контролінгу тісно взаємопов'язані.

Побудова системи контролінгу здійснюється з урахуванням характеру зовнішнього середовища. Зовнішньому середовищу притаманний більш динамічний та різновекторний характер розвитку, що обумовлює визначально стратегічну спрямованість контролінгу банківських установ. Цілісна система контролінгу поєднує планування, аналіз, облік, моніторинг та контроль в єдиний механізм, який визначає цілі банку, способи їх досягнення, принципи та інструменти управління. Широкий перелік інструментів дозволяє узгодити та взаємо пов'язати окремі функціональні елементи між собою, забезпечуючи зворотній зв'язок в системі управління.

При запровадженні концепції контролінгу, банк має сформувати власний понятійний апарат, визначити принципи, методи, механізми та інструменти, які

будуть використовуватися для системного управління в умовах мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища, з постійним встановленням відповідності визначених характеристик управління стратегічним цілям.

Для забезпечення досягнення стратегічних цілей банку, усі функціональні підсистеми мають бути пов'язані єдиним механізмом, який захищатиме установу від потенційних помилок, порушень банківських нормативів та втрат. Такий механізм реалізується системою контролінгу, організація якої в банку представлена на рис. 1.10.

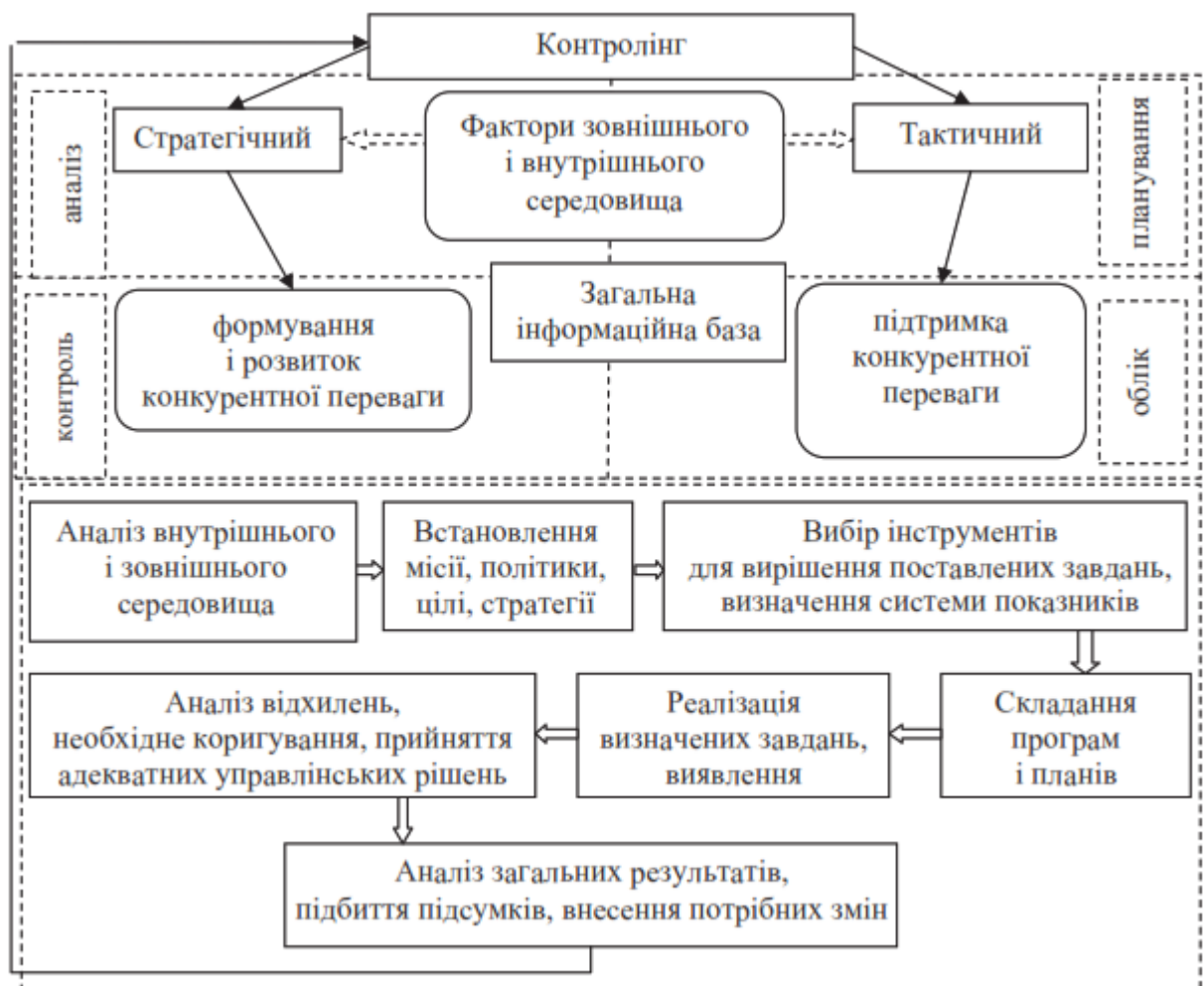


Рис. 1.10. Організація контролінгу в банку [17]

Темпи зростання фінансових ринків, загострення конкуренції в банківському

секторі та поява нових гравців на ринку банківських послуг обумовлюють необхідність застосування сучасних ефективних методик контролінгу в практичній діяльності комерційних банків для формування стійких позицій розвитку та досягнення стратегічних цілей установи.

Висновки до розділу 1

Підвищення результативності діяльності фінансових установ є одним з основних факторів забезпечення їх конкурентоспроможності при досягненні стратегічних цілей. Досить динамічні та різноспрямовані зміни ринкового середовища функціонування фінансових установ, численні ризики, притаманні саме фінансовому сектору, зростання відкритості національної економічної та фінансової систем, визначають необхідність застосування нових підходів до ефективного управління діяльністю фінансових установ. Саме фінансовий контролінг є найбільш прийнятною концепцією, яка передбачає розвиток аналітично-інформаційного забезпечення фінансових установ та сервісну підтримку процесу ухвалення управлінських рішень.

Комерційні банки є основою багатьох фінансових систем, від їх стійкості та надійності, спроможності функціонувати в умовах кризи та виробляти нові бізнес-моделі в нестандартних ситуаціях, на кшталт всесвітньої пандемії та пов'язаних з нею карантинних обмежень, повномасштабної війни Росії проти України тощо. Система контролінгу в банку є альтернативним підходом в управлінні ефективністю та результативністю діяльності установи. Саме контролінг спрямований на забезпечення усесторонньої взаємодії функціональних підрозділів в процесі операційної діяльності та ухвалення управлінських рішень, дозволяє більш ефективно управляти ризиками банківської діяльності та швидше реагувати

на зміни в зовнішньому фінансовому середовищі.

Контролінг в банку виконує низку важливих функцій, серед яких інформаційно-аналітичне забезпечення та сервісне обслуговування процесу ухвалення управлінських рішень виходять на перший план. Значні обсяги фінансової та нефінансової інформації, зміни в законодавчо-нормативній базі, кон'юктурі фінансового ринку та особливості протікання соціально-політичних процесів в країні, які необхідно враховувати при розробці стратегії та плану діяльності банку, ухваленні оперативних управлінських рішень, надають переваги системі контролінгу з поміж інших управлінських систем. Контролінг передбачає попередню обробку інформації та побудову кількох альтернативних сценаріїв розвитку ситуацій з відповідними заходами реагування на відповідні ситуації. Повноцінна реалізація якісної системи контролінгу в банку дозволить йому підвищити конкурентоспроможність та результативність власної діяльності.

РОЗДІЛ 2.

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В БАНКАХ

2.1. Оцінка рівня регулювання зовнішнього середовища діяльності банків

Вітчизняні банківські установи будують структури управління та менеджменту з урахуванням власних стратегічних орієнтирів та вимог національного законодавства. В умовах лібералізації фінансових ринків, національний регулятор фінансового сектору змінив концепцію жорсткого управління на концепцію нагляду, проте вимоги до фінансових установ–учасників ринку значно підвищилися. З метою забезпечення стійкості та стабільності банківської системи, Національний банк (далі – НБУ) постійно аналізує ризики та досліджує діяльність банківської системи та кожного банку. Зокрема увага регулятора приділяється оцінці ризиків банківської діяльності (нагляд), нагляду за банківськими групами, створенню правового поля діяльності надавачів банківських послуг (регулювання), структурі власності банків, нагляду за власниками та керівниками банків, діагностиці діяльності банків. Саме стійкий та сталий розвиток банківської системи є ключовим фактором соціально-економічного розвитку країни. Станом на 30.09.2022 р., в умовах воєнного стану, активи банківської системи склали 2167,55 млрд грн., капітал 211,55 млрд грн, а фінансові результати діяльності склали 7,37 млрд грн [5]. Зазначені показники свідчать про ефективність системи банківського регулювання та адекватності внутрішніх банківських систем управління поточній ситуації. Наглі та регулювання НБУ здійснюється для усіх комерційних банків України та їх структурних підрозділів за кордоном, а також іноземних банків, що здійснюють банківську діяльність на території України.

Для реалізації нагляду за банківською діяльністю, НБУ використовує професійні судження, оцінку перспектив та метод фокусу уваги, з урахуванням ризик-орієнтованого підходу, проводяться інспекційні перевірки діяльності банків. Ці підходи сприяють завчасному передбаченню потенційних проблем в діяльності банків та вчасно застосувати ефективні заходи впливу.. Діагностика діяльності банків передбачає оцінку стійкості на основі оцінки якості активів (*Asset Quality Review – AQR*), та стрес-тестування для найбільших банків. Нагляд за структурою власності реалізується шляхом подання до НБУ схематичного зображення структури, що дозволяє визначити ключових контролерів фінансової установи та характер взаємозв'язків між ними, своєчасно вживати заходи при потенційних несприятливих ситуаціях. Також НБУ на регулярній основі запроваджено перевірку ділової репутації керівників та власників комерційних банків з метою захисту інтересів клієнтів від можливих зловживань, перевірці зокрема підлягає професійна придатність керівників та майновий стан власників. Банківське регулювання безпосередньо реалізується через нормативні документи, які визначають процедуру створення банку, умови його функціонування та ліквідації, особливості взаємодії з іншими учасниками фінансового ринку, державними структурами, кредиторами та клієнтами, стандарти та економічні нормативи діяльності.

Таким чином, реалізація банківського нагляду дозволяє бізнесу, клієнтам, кредиторам та вкладникам бути впевненими у стабільному функціонуванні банківської системи та своєчасному й повному виконанню зобов'язань банками перед своїми клієнтами.

Система банківського контролю та нагляду постійно оновлюється та змінюється відповідно до динамічних трансформацій самого фінансового середовища, діяльності міжнародних організацій у сфері забезпечення фінансової стабільності та недопущення кризових явищ, вдосконалення підходів до управління ризиками, розвитку інноваційних та інформаційних технологій. Основними нормативними документами, що визначають обсяги повноважень регулятора в

сфері банківського нагляду є Закони України «Про Національний банк», «Про банки та банківську діяльність», «Про платіжні послуги», «Про валюту та валютні операції», методичні матеріали Базельського комітету, постанови та інструкції НБУ.

Перспективними напрямками інформаційних технологій в сфері банківського нагляду та забезпечення відповідності банку постійно зростаючим вимогам є *SupTech* (*Supervisory Technology* – наглядові технології) та *RegTech* (*Regulatory Technologies* – технології регулювання), швидка інтеграція яких частково обумовлена викликами пандемії COVID-19 (зокрема необхідністю соціального дистанціювання), значними темпами зростання обсягів банківської інформації, збільшенням асортименту банківських продуктів, збільшенням кількості фінансових транзакцій, необхідністю швидкого ухвалення рішень, зростанням факторів ризиків та необхідністю управління ними, процесами автоматизації та інформатизації фінансів. Використовуючи *RegTech* банки можуть оптимізувати процес дотримання вимог регулятора, а НБУ на основі застосування *SupTech* може сформувати власні дієві алгоритми виконання адміністративних задач на основі інформаційних технологій (рис. 2.1). До сучасних інформаційних технологій, які надають можливість спростити та автоматизувати наглядові процеси варто віднести: *Business Intelligence* (BI), *Big Data*, *Blockchain*, хмарні технології (*Cloud Computing*), штучний інтелект (*Artificial Intelligence*) тощо [11, 43].

Технології та інструменти аналізу великих обсягів інформації щодо клієнтів, їх вподобань, поведінки, змін кон'юнктури фінансових ринків, продуктивності роботи персоналу, ефективності функціонування окремих бізнес-одиниць тощо поступово впроваджуються в діяльність вітчизняних банків. Технології BI та BD автоматизують та суттєво спрощують процес збору та обробки релевантної інформації в режимі реального часу, враховують швидкі темпи оновлення інформаційних потоків та сприяють ухваленню поточних та стратегічних управлінських рішень.

Технології розподіленого реєстру (*Blockchain*) широко використовуються для

організації платежів. У відповідних блоках відбувається фіксація інформації про групи проведених транзакцій, технології є легкими та зрозумілими для користувачів, достатньо безпечними та надійними. Високий рівень довіри забезпечується низькою ймовірністю шахрайства та передачі конфіденційних даних. Існує думка, що технології розподіленого реєстру в найближчому майбутньому замінять систему міжнародних переказів SWIFT [43]. Нестача достатнього досвіду роботи з технологією Blockchain та відсутність спеціалізованого регулювання НБУ у цій площині, обмежують її використання на ринку платіжних послуг України.

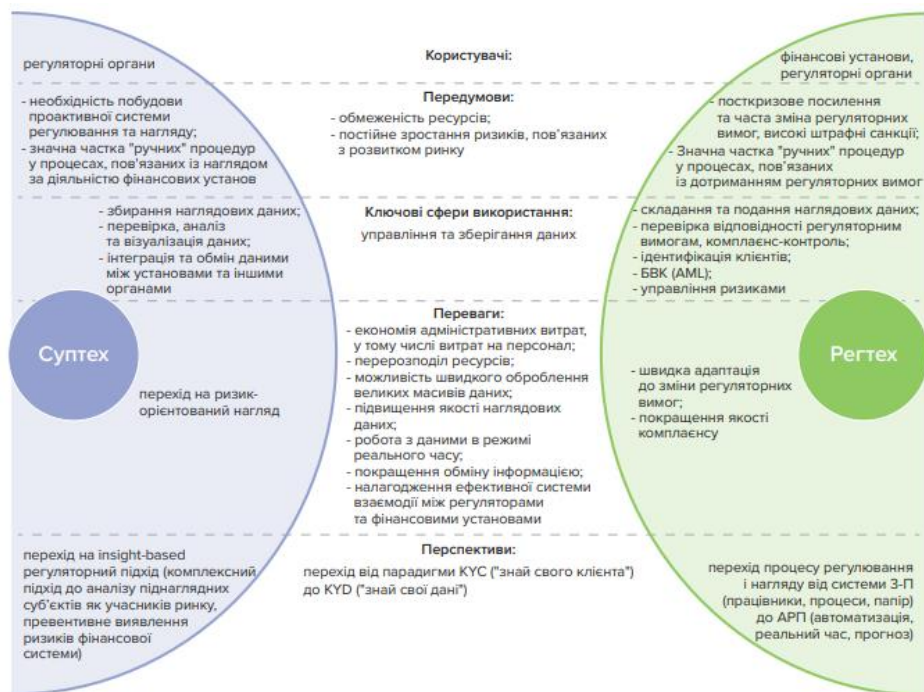


Рис. 2.1. Ключові особливості SupTech та RegTech

складено автором на основі [11, 43]

Альтернативою Blockchain є технологія Ripple, яка поєднує в собі одночасно платіжну систему, валютну біржу і мережу грошових переказів. Використання системи дозволить здійснювати миттєві і майже безкоштовні платежі по всьому

світу. Інновації в сфері організації платіжної системи значно спростять оплату товарів та грошові перекази, позитивно вплинуть на імідж банків та стійкість банківської системи [12].

Хмарні сервіси – технології безпечного та конфіденційного зберігання великих масивів інформаційних даних різних типів, використовуються банками за однією з трьох моделей: послуги (*Software as a Service*, SaS), інфраструктури, (*Infrastructure as a Service*, IaS), платформи (*Platform as a Service*, PaS). Моделі SaS передбачають використання «хмарного» програмного забезпечення як додатку для автоматизації окремих процесів обліку та контролю. Моделі IaS надають можливість створення та налаштування «персонального» програмного забезпечення та розробку програмних додатків, що спрямовані на підвищення ефективності та оптимізацію процесів управління банком, його базами даних, документообігом тощо. Сервіси PaS створюють можливості доступу до єдиної віртуальної платформи, в межах якої банк використовує окремі інструменти для вирішення поточних проблем. Основною перевагою використання хмарних сервісів є збільшення адаптивності, гнучкості, мобільності та ефективності використання банківських ресурсів.

Серед регуляторних технологій, які виникли як реакція на кризи в фінансовому секторі наприкінці XX століття, та передбачали використання автоматизованих систем для оцінювання та прогнозування ризиків, моніторингу розвитку фондового ринку. RegTech є сукупністю технологічних рішень, спрямованих на спрощення адміністративних функцій та забезпечення дотримання регуляторних вимог. Сучасне покоління регуляторних технологій орієнтоване на оптимізацію управління звітністю та дотримання нормативних вимог НБУ відповідно до змін нормативно-правової бази та постійного оновлення нормативних вимог. Технічна база RegTech представлена аналітикою Big Data та штучним інтелектом, які широко використовуються банками для роботи з клієнтами (чат-боти та віртуальні помічники), підвищення кваліфікації персоналу (спеціальні

алгоритми для працівників call-центрів), автоматизації роботи відділень (термінали та банкомати), виявлення підозрілих активностей з використанням банківських карток, вивчення поведінки клієнтів, інвесторів, аналізу кредитного ризику та оцінки фінансової стійкості [43]. Зростає актуальність розвитку та імплементації регуляторних технологій банків при формуванні звітності відповідно до чинного законодавства та міжнародних стандартів, підвищення ефективності використання регуляторного капіталу, реалізації систем управління ризиками, моніторингу транзакцій, протидії легалізації доходів отриманих злочинним шляхом та фінансовим шахрайством, контролінгу та комплаєнсу.

Основними перевагами RegTech є оперативність та точність при проведенні моніторингу стану фінансового ринку; значне скорочення часу на встановлення відповідності діяльності поточним регуляторним нормативам; можливість прогнозування з певним ступенем ймовірності наслідків та ризиків реалізації нових бізнес-моделей та банківських продуктів; протидія шахрайству та легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом; цифрова ідентифікація клієнтів (використання біометричних даних). Розвиток банківського сектору забезпечується постійною комунікацією та взаємодією НБУ з суб'єктами банківського ринку та FinTech компаніями.

За оцінками користувачів регуляторних технологій, найбільш ефективними та успішними RegTech є ті, що відповідають наступним вимогам:

- надають можливість одночасно працювати з великими обсягами даних в режимі реального часу;

- мають можливість інтеграції з наявними в банку інформаційними та обліковими системами;

- мають оптимальне співвідношення «ризик → компроміс → винагорода»;

- побудовані на логічних правилах та мають зручний для користувачів інтерфейс.

RegTech надають можливості банкам та регулятору більш ефективно

контролювати ризики та витрати на основі сучасних аналітичних інструментів.

Система управління банку в такому аспекті має забезпечити виконання усіх вимог регулятора та вчасно реагувати на зміни у внутрішніх бізнес-процесах. Тому в практичній діяльності комерційних банків велика увага приділяється системам комплаєнсу та контролінгу. З урахуванням особливостей функціонування банківського сектору, система комплаєнс-менеджменту є обов'язковим елементом системи контролінгу.

2.2. Аналіз діяльності АТ КБ «Приватбанк»

АТ КБ «ПриватБанк» (далі – ПриватБанк) здійснює діяльність на банківському ринку України з 1992 року відповідно до ліцензії НБУ. Станом на 01.01.2022 р. банк мав 20 філію та 1 475 відділень на території України та одну філію на Кіпрі [15]. В умовах повномасштабного вторгнення російських військ, майже 1100 відділень банку продовжують активну роботу, що становить 73 % від зареєстрованих [42].

Банківська система країни відреагувала на воєнний стан погіршенням платоспроможності низки банків та виходом з ринку деяких установ. За даними Інституту стратегічних досліджень [42], у квітні 2022 р. на ринку України працювало 69 банків, з яких чотири державної форми власності, 16 банків іноземних банківських груп та 49 банків з приватним капіталом. При цьому 77 % активів банківської системи контролюються найбільшими 10 банками, на їх частку припадає 76 % власного капіталу банківської системи, 75 % загальних зобов'язань та 71 % відділень. Стабільність та стійкість усієї банківської системи характеризує функціонування саме цих установ.

ПриватБанк у воєнний час залишається найуспішнішим. За I півріччя 2022 р.

банк отримав 6,2 млрд грн прибутку, що становить 63 % чистого прибутку усіх прибуткових банків. За даними НБУ ситуація в банківському секторі трошки стабілізувалася та банки винайшли нові бізнес-моделі функціонування у воєнний час. Більшість банків отримують операційний прибуток від надання банківських послуг. Дещо зріс рівень збитковості платоспроможних банків, а найзбитковішими стали три державні банки, що є системно важливими: АТ Ощадбанк, Укрексімбанк та Укргазбанк, хоча в цілому кількість збиткових установ на кінець I півріччя скоротилася у порівнянні з 1 квітня 2022 р. [41].

ПриватБанк утримує провідні позиції і в рейтингах надійності та стійкості банківських установ України за підсумками I півріччя 2022 р. (табл. 2.1) та обіймає перше місце в рейтингу за обсягом залучених депозитів від фізичних осіб в національній та іноземній валюті, а також перше місце за обсягом залучених коштів від юридичних осіб [33, 34, 28].

Таблиця 2.1 – Рейтинг стійкості банків станом на 01.07.2022 р.

№ з/п	Банк	Загальний рейтинг	Стресостійкість	Лояльність вкладників	Оцінка аналітиків	Місце в рейтингу по депозитах фіз. осіб
1.	Райффайзен Банк	4,05	3,8	4,3	4,26	3
2.	Укрсиббанк	3,90	3,7	3,9	4,26	7
3.	Креді Агріколь Банк	3,83	3,8	3,7	4,19	11
4.	ПриватБанк	3,81	3,3	4,1	4,33	1
5.	ОТП Банк	3,62	3,7	3,3	4,04	10
6.	Кредобанк	3,61	3,6	3,6	3,67	12
7.	Укрексімбанк	3,56	3,3	3,8	3,81	8
8.	Прокредит Банк	3,41	3,2	3,5	3,67	16
9.	Ощадбанк	3,35	2,4	4,2	4,04	2
10.	Укргазбанк	3,28	3	3,4	3,81	9

Джерело: [34].

ПриватБанк спочатку був заснований як комерційний банк, і у такому статусі провадив діяльність до 2016 р., кілька разів змінюючи організаційно-правову

форму. З 2018 р. банк функціонує у формі акціонерного товариства, єдиним акціонером якого є Держава в особі Кабінету міністрів України. Статутний капітал банку сформований майже 736 млн простих іменних акцій номінальною вартістю 280 грн кожна та складає 206 млрд грн [25]. ПриватБанк є системно важливим банком та учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб.

Структура корпоративного управління ПриватБанку, дочірніх та асоційованих компаній представлена трьома рівнями: вищий орган (акціонер); наглядова рада та правління групи. Організаційна структура управління банківською групою наведена у дод. В. Повноваження акціонера визначаються Статутом та чиним законодавством, зокрема вищий орган управління визначає основні стратегічні напрями діяльності та затверджує звіти про її виконання. До основних повноважень Наглядової ради відноситься діяльність з затвердження функціональних стратегій, зокрема політики управління ризиками. Річного бюджету, бізнес-планів та здійснення контролю за їх реалізацією; забезпечення функціонування системи внутрішнього контролю та підвищення її ефективності; контроль за фінансово-господарською діяльністю та ефективністю системи управління та інші функції, визначені Положенням про наглядову раду та Статутом. Виконавчим органом ПриватБанку є правління, яке здійснює поточне управління діяльністю відповідно до Положення про Правління, Статуту та чинного законодавства. Впродовж 2021 р. відповідно до Стратегії розвитку групи продовжувалося вдосконалення організаційної структури [15].

Бізнес-модель функціонування Приватбанку описується наданням універсального банківського обслуговування широкому колу клієнтів на вітчизняному ринку в роздрібному сегменті банківських послуг, при цьому активно просуваються банківські послуги для малого та середнього бізнесу (далі – МСБ) та ведеться вибіркова робота в корпоративному секторі. Основним ресурсним джерелом банку є депозити фізичних осіб в національній валюті та поточні рахунки юридичних осіб. Стратегічною метою банку є збільшення якісного роздрібного

кредитного портфелю для фізичних осіб та МСБ, а пріоритетними напрямками діяльності залишається підвищення якості обслуговування клієнтів, оптимізація інфраструктури, вдосконалення існуючих та розробка нових банківських товарів, підтримка високої якості кредитного портфеля. Зазначені цілі відображені в оновленій стратегії розвитку ПриватБанку до 2024 року [15, 25, 10].

У ПриватБанку значна увага приділяється впровадженню новітніх технологій та послуг, так у 2021 р. було вдосконалено технологію грошових переказів для фізичних осіб за номером телефону, у тому числі на картки інших фінансових установ; запущено хмарний реєстратор розрахункових операцій в on-line та наземному еквайрингу та хмарний електронний кабінет продавця Dealer24 для юридичних осіб. Серед нових сервісів для юридичних осіб варто відзначити додаток «Термінал», який дозволяє перетворити смартфон на POS-термінал та новий платіжний сервіс на базі NFC-стікерів, який дозволяє приймати оплату за товари з використанням *ApplePay/GooglePay* без POS-терміналу [15].

ПриватБанк продовжує утримувати перші позиції на ринку банківських послуг, про що свідчить не тільки найбільший обсяг прибутку за результатами І півріччя 2022 р., а й рейтингові оцінки провідних світових агентств, які на фоні воєнного стану були переглянуті в гіршу сторону (табл. 2.2). Зниження міжнародних рейтингів для українських банків відбулося внаслідок зниження кредитних рейтингів країни внаслідок воєнної агресії Росії, це є відображенням значного зростання ризиків для зовнішніх та державних фінансів, забезпечення політичної, макроекономічної та макрофінансової стабільності в країні.

На початок 2022 р. ПриватБанк мав достатній рівень резервів навіть з урахуванням підвищених вимог до обсягу покриття операційного ризику та ризику валютних державних облігацій. В 2021 році набули чинності нові вимоги НБУ до обсягів покриття ризиків, зокрема 50 % покриття операційного ризику та 100 % покриття ризику валютних державних облігацій. З 10 лютого НБУ введено в дію додаткове підвищення нормативу формування банками обов'язкових резервів у

національній валюті за коштами на вимогу до 2 %, і нормативу формування банками обов'язкових резервів в іноземній валюті з 10 % до 12 %. Ступінь виконання ПриватБанком економічних нормативів НБУ у 2019-2022 р. наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.2 – Рейтинги ПриватБанку

Рейтинг	До березня 2022 р.	3 березня 2022 р.
Fitch Ratings		
Довгостроковий рейтинг за національною шкалою	AA (ukr)/Stable	AA (ukr)/Stable
Рейтинг стійкості		ccc-
довгостроковий рейтинг дефолту емітента в національній валюті	B	CCC
довгостроковий рейтинг дефолту емітента в іноземній валюті	B	CCC-
Короткостроковий рейтинг дефолту емітента в іноземній валюті	B	C
Рейтинг підтримки		WD
Рівень підтримки довгострокового рейтингу дефолту емітента		WD
Moody's		
Базова оцінка кредитоспроможності	B3	Caa2
Скоригована базова оцінка кредитоспроможності Adjusted BCA	B3	caa2
довгострокові депозити в національній та іноземній валюті	B3	Caa2
Довгострокова оцінка ризику контрагента (іноземна та національна валюта)	B3	Caa1 (cr)
Standart Ratings		
Довгостроковий рейтинг в національній шкалі		uaAA
Короткостроковий рейтинг		uaK1
Рейтинг депозитів		ua.1

Джерело: складено автором за [25, 34, 1, 27]

Таблиця 2.3 – Дотримання економічних нормативів НБУ

№	Норматив		2019		2020		2021		2022**	
	Індекс	Назва	ПриватБанк	Україна*	ПриватБанк	Україна*	ПриватБанк	Україна*	ПриватБанк	Україна*
1	H1	Регулятивний капітал (млн грн)	19 513,3	147 073,2	35 324,3	181 880,5	43 050,1	213 309,3	53 663,1	209 210,3
2	H2	Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (не < 10 %)	14,15	18,72	27,46	19,0	27,32	21,44	23,84	18,85
3	H3	Норматив достатності основного капіталу (не < 7%, з буфером запасу (консервації) капіталу не < 7,625% ¹)	7,13	13,28	13,79	15,51	13,67	14,45	12,47	12,75
4	H6	Норматив короткострокової ліквідності (не < 60 %)	101,0	94,40	91,02	88,55	92,35	89,36	--	--
5	LCR _{ВВ}	Норматив коефіцієнта покриття ліквідністю за всіма валютами, не < 100 %;	--	--	276,64		257,041		239,506	
6	LCR _{ІВ}	Норматив коефіцієнта покриття ліквідності в іноземній валюті, не < 100 %.	--	--	279,95		219,211		202,690	
7	NSFR	Норматив коефіцієнта чистого стабільного фінансування, не < 80% ¹	--	--	--	--	149,733		161,396	
8	H7	Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (не > 20 % для спеціалізованих ощадних банків)	16,62	17,32	9,67	19,85	7,57	19,40	6,47	19,61
9	H8	Норматив великих кредитних ризиків (не більше 8-кратного розміру регулятивного капіталу)	32,01	120,54	0,00	84,60	0,00	70,75	0,00	99,18
10	H9	Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (не > 25 %)	0,44	7,23	0,17	3,80	0,09	4,25	0,01	4,30
11	H11	Норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою (не > 15 %)	0,06	0,0002	0,06	0,0002	0,01	0,0005	0,00	0,00
12	H12	Норматив загальної суми інвестування (не > 60 %)	0,07	0,14	0,08	0,12	0,02	0,10	0,01	0,02
	Л13-1	Норматив ризику загальної довгої відкритої валютної позиції (не > 5 %)	247,895		97,274		77,739		94,145	
	Л13-2	Норматив ризику загальної короткої відкритої валютної позиції (не > 5 %)	0,857		0,357		0,283		0,437	

* В середньому по банківській системі України

** станом на 01.10.2022 р.

¹ починаючи із звітної дати

Джерело: складено автором за даними НБУ [23]

Як свідчать дані табл. 2.3, ПриватБанк дотримується усіх нормативів регулятора, виключення становить лише норматив Л13-1 – норматив ризику загальної довгої відкритої валютної позиції. За іншими нормативами банк має значення кращі ніж в середньому по банківській системі в цілому.

ПриватБанк пропонує клієнтам широкий перелік депозитних та кредитних послуг. Додатковою перевагою є можливість оформлення переважної більшості банківських послуг через мобільні додатки для фізичних осіб та бізнесу. Банком залучено найбільше коштів клієнтів на загальну суму 321,71 млрд грн, а за обсягом наданих кредитів банк посідає друге місце з загальним обсягом кредитного портфеля 70,19 млрд грн [28]. ПриватБанк пропонує привабливі умови розміщення коштів за різними депозитними програмами в національній та іноземній валюті.

Станом на 30.09.2022 р. Приватбанк пропонує наступні депозитні програми для фізичних осіб в гривні: «Стандарт (без дострокового закриття)», «Стандарт (з достроковим закриттям)»; «Приват-вклад»; «Джуніор» (для дітей), «Скарбничка», «Слава Героям» (для військовослужбовців, які отримують цільові державні виплати в банку). Ефективні ставки депозитів на суму 100 тис. грн (відсотки визначені до оподаткування з капіталізацією) наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Дохідність депозитів Приватбанку в національній валюті, %

	Строк вкладу, місяців			
	1	3	6	12
«Стандарт (без дострокового закриття)»	2,50	4,51	5,55	6,13
«Стандарт (з достроковим закриттям)»	2,50	3,01	4,03	4,58
«Приват-вклад»	2,50	2,50	2,51	2,52

Джерело: [28, 25]

Усі депозитні програми ПриватБанку передбачають можливість поповнення та щомісячної виплати нарахованих відсотків. Банк пропонує своїм клієнтам депозитні програми в іноземній валюті – доларі та євро. Ефективні ставки депозитів, визначені виходячи з суми 5 тис. іноземної валюти наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Дохідність депозитів Приватбанку в іноземній валюті, %

Депозит	Валюта	Строк вкладу, місяців			
		1	3	6	12
«Стандарт (без дострокового закриття)»	USD	0,01	0,01	0,01	0,01
	EUR	--	0,01	0,01	0,01
«Стандарт (з достроковим закриттям)»	USD	0,01	0,01	0,01	0,01
	EUR	--	0,01	0,01	0,01
«Приват-вклад»	USD	0,01	0,01	0,01	0,01
	EUR	0,01	0,01	0,01	0,01
«Капітал»*	USD	--	--	0,01	0,01

* Оформлення з гривневої картки за поточним курсом НБУ

Джерело: [28, 25]

ПриватБанк значно поступається за рівнем відсоткових ставок гривневих депозитів ПроКредит банку (15-17 % річних на вклади від 3 до 12 місяців), проте для таких депозитних програм є певні обмеження щодо мінімальної суми вкладу (50 000 грн) та вузька мережа відділень; Укрексімбанку (11-14,5 % річних), Укргазбанку (12-14 % річних), Ощадбанку (3-12 % річних) та деяким зарубіжним банківським групам. За депозитами в іноземній валюті найбільш вигідні умови пропонує Укрексімбанк (1-2,17 % річних), решта найбільш стабільних установ мають приблизно однакові пропозиції для клієнтів. Проте це не завадило ПриватБанку обійняти перше місце за обсягами залучених депозитів у 2021 р. як в національній так і іноземній валюті.

Серед кредитних продуктів для фізичних осіб ПриватБанк пропонує клієнтам кредитні картки, іпотечні кредити, готівкові кредити, миттєвий кредит для оплати товарів, оплату частинами, для юридичних осіб запущено програму «КУБ – країна успішного бізнесу». Кредитні картки представлені двома типами Універсальна та Універсальна Gold з різними умовами обслуговування. Універсальна Gold передбачає менший відсоток за користування картою, проте є абонплата 240 грн на рік. Максимальний кредитний ліміт на картці складає 200 000 грн. На ринку банківський кредитів для фізичних осіб Приватбанк займає третє місце, основною конкурентною перевагою є найбільш функціональний мобільний додаток в Україні (рис. 2.1).

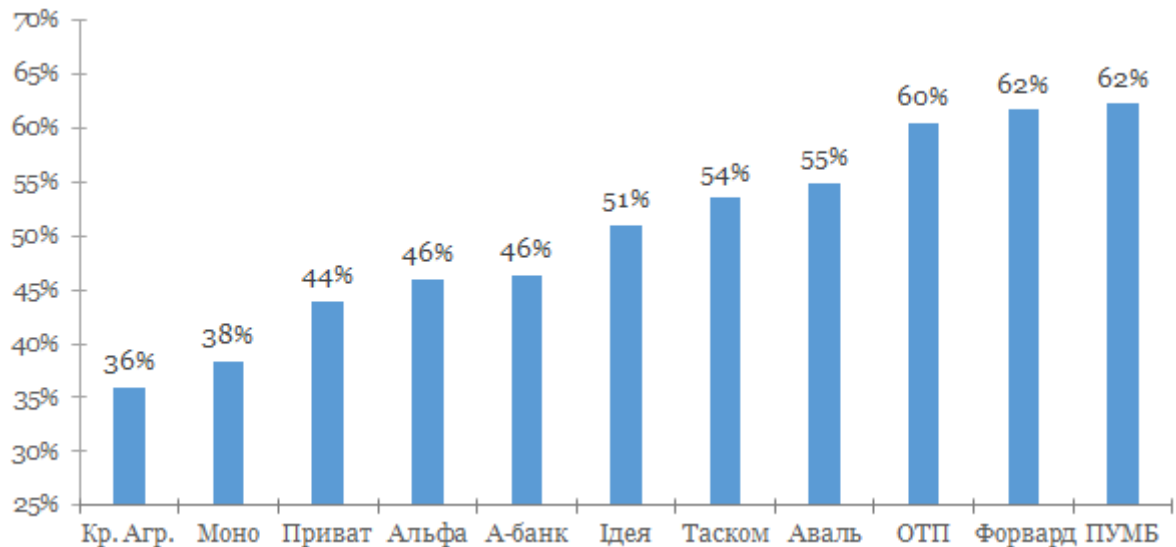


Рис. 2.1 Переплата за кредитними картками банків України, [28]

Порівняння ТОП-3 кредитних карток для фізичних осіб в Україні представлено в табл. 2.6., для порівняння обрані кредитна картка Креді Агріколь, Чорна картка Монобанку, універсальна картка Приватбанку. Найбільш надійний банк Креді Агріколь пропонує вигідні умови кредитування фізичних осіб на основі випуску кредитних карток, основним недоліком даного напрямку є відсутність мобільного додатку та високі відсотки за зняття готівкових кредитних коштів.

Таблиця 2.6 – Порівняння ТОП-3 кредитних карток в Україні

Тариф	Креді Агріколь	Монобанк	ПриватБанк
Абонплата, грн	0	0	0
Комісія за зняття готівки в Україні, %	4,00	0,50	1,00
Комісія за зняття готівкових кредитних коштів, %	4,00	4,00	4,00
Максимальний кредитний ліміт, грн	250 000	100 000	200 000
Максимальний пільговий період, днів	62	62	55
Процентна ставка за користування кредитними коштами, %	36,00	37,20	42,00
Процентна ставка за користування кредитними коштами на період воєнного стану, %	36,00	19,20	20,40

Джерело: [28, 25]

Іпотечне кредитування на час воєнного стану дещо призупинено, раніше було представлена програмою видачі кредиту на купівлю житла на вторинному ринку за змінною процентною ставкою до 20 років з мінімальним авансом 25 % житла. Проте високі страхові ставки роблять іпотечне страхування від ПриватБанку менш привабливим.

На час дії воєнного стану ПриватБанк також призупинив видачу кредитів готівкою. Раніше пропонувалися наступні умови: позика готівкою до 300 000 грн на строк до трьох років, що є фактично перейменованим кредитом на основі кредитної картки зі зняттям готівки без комісії та без пільгового періоду використання.

Для юридичних осіб ПриватБанк пропонує програму «КУБ – країна успішного бізнесу» (далі – КУБ), вона призначена для підприємців, що мають поточні рахунки в банку та працюють на ринку більше року. Наразі пропонується кілька варіантів програми: КУБ для розвитку та розширення бізнесу, АгроКУБ – фінансування придбання сільськогосподарської техніки та інших складових агробізнесу; ТурКУБ – фінансування розвитку туристичного бізнесу та рекреаційних зон; КУБ під заставу для юридичних осіб та підприємців незалежно від сфери діяльності.

ПриватБанк залишається національним лідером у галузі впровадження нових банківських продуктів та розвитку послуг електронного банкінгу на українському ринку. ПриватБанк перший запровадив розрахунки за допомогою ApplePay та GooglePay, вхід в Інтернет-банкінг за допомогою QR-коду, обмін гривні на крипто валюти в мобільних додатках, створення віртуальних карток, он-лайн інкасацію, та вже починає активне тестування використання blockchain технологій. На сьогодні клієнтам банку пропонується понад 176 цифрових сервісів та дистанційне обслуговування. Зокрема у травні 2022 р. було запущено проект голосової біометрії, яким вже користуються більше мільйона клієнтів банку.

2.3. Організація фінансового контролінгу у АТ КБ ПриватБанк

На сьогодні в ПриватБанку відсутня система фінансового контролінгу в її класичному розумінні, функції збору, обробки та аналізу інформації розподілені між різними функціональними підрозділами банку. Частину функцій з контролю за якістю управління ризиками та ефективністю фінансово-господарської діяльності здійснює Наглядова рада, окремі повноваження покладені на постійні комітети Правління банку та підрозділ внутрішнього аудиту.

Підрозділ внутрішнього аудиту проводить незалежне оцінювання загальної ефективності системи внутрішнього контролю, а також окремих ліній захисту інтересів банку. Він підпорядковується безпосередньо Наглядовій раді банку і звітує безпосередньо перед нею. О основних функцій підрозділу внутрішнього аудиту належать:

- перевірка та оцінка процесів функціонування банку, особливо тих що мають потенційний ризик (до виконання яких залучаються сторонні фізичні та юридичні особи на договірній основі за принципом аутсорсингу);

- перевірка наявності, оцінка ефективності та адекватності систем управління ризиками, організації внутрішнього контролю, менеджменту банку, а також оцінка відповідності цих процесів видам та обсягам здійснюваних операцій, попередження використання банку та його операцій для легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом;

- перевірка процесів та підходів до оцінки достатності капіталу, рівня ліквідності, заходів забезпечення збереження активів банку з урахуванням потенційних ризиків;

- перевірка коректності ведення та достовірності представлення інформації в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності, нефінансовій та іншій звітності відповідно до ухваленої облікової та інформаційної політики, повноти та своєчасності складання, подання та оприлюднення звітів за результатами діяльності до органів нагляду та контролю, інших зацікавлених стейкхолдерів;

проведення оцінки наявної системи контролю за якістю управлінських процесів;

надання незалежної оцінки надійності, ефективності та цілісності управління інформаційними потоками та системами банку;

проведення перевірки фінансово-господарської діяльності банку;

оцінка ефективності та повноти охоплення усіх сфер діяльності в оперативному плануванні;

оцінка ефективності та якості функціонування підрозділів з управління ризиками та комплаєнс-ризиком, комітетів з ризикової діяльності, аналіз якості представлених звітів про ризики, які подаються Наглядовій раді та Правлінню;

встановлення та перевірка фактів перевищення повноважень певними посадовими особами банку, а також попередження виникнення ситуацій конфлікту інтересів;

інші завдання, обумовлені оперативною діяльністю банку в межах чинного законодавства та внутрішніх нормативних документів.

За результатами діяльності підрозділу внутрішнього аудиту готується звіт щодо виявлених порушень з відповідними пропозиціями щодо їх усунення.

Верифікація річної фінансової звітності, консолідованої звітності та іншої інформації щодо фінансово-господарської діяльності банку, здійснюється шляхом залучення незалежного аудитора. Процедура вибору незалежного аудитора визначається відповідним положенням.

Велика увага в процесі оцінювання ефективності функціонування банку приділяється системам управління ризиками та організації внутрішнього контролю. Управління ризиками здійснюється на основі її поділу на фінансові та нефінансові (рис. 2.2) з використанням відповідних інструментів управління до кожної з груп.

Основною метою управління фінансовими ризиками є коректне встановлення їх лімітів та вжиття відповідних заходів з дотримання цих нормативів. Для підвищення ефективності управління ризиками в ПриватБанку створена система управління ризиками, відповідно до якої здійснено розподіл

прав та відповідальності між органами управління та структурними підрозділами, зокрема розмежовано процеси виявлення та оцінки ризиків, оцінки якості системи управління ризиками та її ефективності від процесу прийняття ризику.

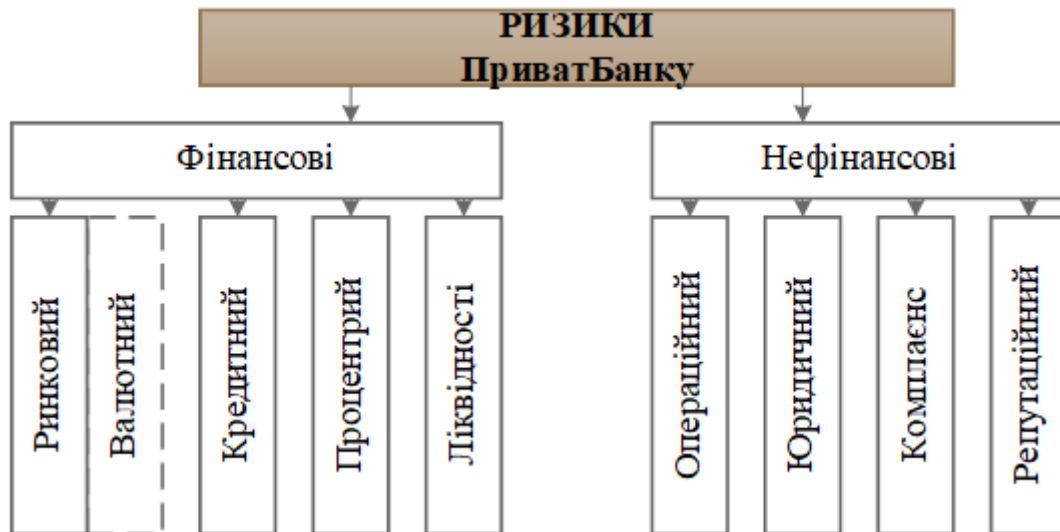


Рис. 2.2. Визначені групи ризиків ПриватБанку

складено автором на основі [15].

До суттєвих видів ризиків, які обумовлюють необхідність обов'язкового врахування для здійснення операційної діяльності та визначаються специфікою банківської діяльності належать кредитний ризик, ринковий ризик, ризик ліквідності.

Кредитний ризик виникає під час здійснення кредитних та інших операцій банку з контрагентами та виражається в потенційних фінансових збитках внаслідок невиконання зобов'язань за договорами з фінансовими інструментами. В межах загальної кредитної політики ПриватБанку визначено загальні засади щодо організації кредитного процесу, управління кредитним ризиком та принципи й стандарти кредитної діяльності. Зокрема визначено рівень повноважень та обсяги відповідальності керівників структурних підрозділів та працівників на окремих етапах кредитного процесу, що забезпечує комплексність та системність управління кредитним ризиком.

Основою управління кредитним ризиком є здійснення регулярної оцінки

кредитоспроможності позичальників, оцінювання потенційних позичальників щодо можливості вчасно виконувати зобов'язання з погашення кредиту та суми нарахованих відсотків; постійний моніторинг рівня кредитного ризику на основі регулярного аналізу якості кредитного портфелю; перегляд, за необхідності, лімітів та умов кредитування; застосування сучасних інструментів зниження ризику.

Інформація про поточний рівень кредитного ризику систематично актуалізується та у формі звітів про стан кредитного портфеля передається для аналізу у відповідні центри ухвалення управлінських рішень. Для обмеження обсягу кредитних ризиків під час здійснення кредитних операцій, в ПриватБанку сформовано систему повноважень на ухвалення рішень за кредитними операціями. Зокрема Кредитним комітетом ухвалюються рішення щодо здійснення активних операцій в межах встановлених лімітів, визначає ліміти на здійснення операцій з банками-контрагентами, обсяги придбання цінних паперів, реалізує нагляд за великими кредитними проектами. До повноважень комітету належить також діяльність з розробки методик, інструкцій, моделей та методів, регламентних та процедурних документів щодо виявлення, вимірювання, моніторингу, контролю та пом'якшення наслідків кредитних ризиків на всіх рівнях функціонування банку. Кредитний комітет визначає методику класифікації та віднесення кредитних операцій до різних груп за групами ризику, коригує та затверджує проведену оцінку рівня кредитного ризику відповідно до вимог регулятора, а також здійснює оцінку очікуваних збитків від кредитних ризиків відповідно до методології МСФЗ.

Своєчасний та регулярний моніторинг наявного кредитного портфеля здійснюється за допомогою використання сучасних автоматизованих інформаційних систем та програмних продуктів. В банку регулярно здійснюється моніторинг ризику за кожним кредитом на основі перегляду фінансового стану позичальника та оцінювання адекватності забезпечення кредиту. За результатами такого моніторингу може відбутися зміна внутрішнього кредитного рейтингу позичальника. Для мінімізації кредитного

ризик. ПриватБанк веде облік кредитних історій позичальників, це дозволяє продовжувати роботу з позичальниками що мають позитивну кредитну історію.

Управління проблемною заборгованістю здійснюється Комітетом з питань управління непрацюючими активами в межах Стратегії та оперативного плану банку. В зазначених документах визначені цільові показники скорочення обсягів та рівня непрацюючих активів. Заходи з врегулювання проблемних активів визначаються на основі розрахунку чистої теперішньої вартості очікуваних грошових потоків і їх зіставлення з витратами з управління проблемними активами. ПриватБанк проводить списання проблемної заборгованості за рахунок сформованого резерву відповідно до нормативних вимог НБУ. Функції з врегулювання проблемної заборгованості частково передаються на аутсорсинг, якщо їх опрацювання внутрішніми підрозділами банку є економічно недоцільними.

Ринковий ризик являє собою ймовірні збитки банку (додаткові витрати, недоотримані прибутки), внаслідок несприятливої зміни ринкової кон'юнктури. Основна діяльність ПриватБанку пов'язана з реалізацією банківських послуг, то ж до ринкових ризиків відносяться зміни валютних курсів, процентних ставок, вартості фінансових інструментів (індексів, цінних паперів, ринкових котирувань). Основною метою в сфері управління ринковим ризиком є мінімізація та попередження можливих втрат.

Основні валютні позиції ПриватБанку представлені національною грошовою одиницею, доларами США, євро. Банк дотримується нормативів щодо лімітів відкритих позицій (табл. 2.3 у пп.2.2). Управління процентним ризиком здійснюється за допомогою стрес-тестування (аналіз чутливості чистого процентного доходу до зміни ринкових процентних ставок). Основним завданням управління ризиком ліквідності є забезпечення підтримки показників ліквідності на рівні вище нормативного значення, забезпечення достатнього обсягу ліквідних активів високої якості на випадок стресових ситуацій, формування диверсифікованої ресурсної бази активів банку. ПриватБанк намагається підтримувати розвивати джерела ресурсів за рахунок коштів

фізичних та юридичних осіб й підтримувати відносно стабільну базу фінансування. Ризик ліквідності контролюється через дотримання норм ліквідності та *Liquidity coverage ratio* (LCR), вимог та лімітів за показниками розривів ліквідності, ступінь концентрації джерел фінансування. На випадок розвитку кризових ситуацій в банку розроблено План фінансування діяльності в кризових ситуаціях, який містить альтернативні заходи локалізації та ліквідації криз ліквідності.

Серед нефінансових ризиків банківської діяльності велика увага приділяється комплаєнс-ризикові – ймовірності збитків чи санкцій, додаткових втрат та недоотримання прибутків, втрати ділової репутації та іміджу внаслідок невиконання банком вимог законодавства, стандартів та правил конкурентної боротьби, правил корпоративної етики, взятих соціальних та екологічних зобов'язань. При управлінні комплаєнс ризиком особлива увага приділяється методам виявлення, моніторингу, контролю та аналізу поточного стану функціонування установи вимогам законодавства та внутрішніх положень. В ПриватБанку здійснюється оцінка комплаєнс ризику в трьох сферах застосування: інституційний комплаєнс (регуляторні вимоги корпоративного управління, внутрішня організаційна структура та процес ухвалення рішень, порушення принципів корпоративної, соціальної або екологічної відповідальності); операційний комплаєнс (продукти та процеси, недотримання вимог процедури протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, порушення вимог щодо своєчасності або достовірності корпоративної / фінансової звітності, неналежне розкриття суттєвої інформації, порушення внутрішніх операційних процедур, порушення процесів управління проблемними активами тощо); комплаєнс професійної поведінки (принципи професійної поведінки персоналу, конфлікти інтересів, порушення трудових відносин тощо).

Велика увага в ПриватБанку приділяється управлінню репутаційним ризиком – втратам від несприятливого сприйняття акціонерами, клієнтами, контрагентами, контролюючими органами. Банк здійснює постійний моніторинг

та кількісну оцінку впливу ризику репутації на функціонування установи, враховуючи також якісні фактори та чинники.

Попередження втрат від неякісної організації внутрішніх бізнес-процесів, процесу управління, передачі інформації та своєчасності ухвалення рішень здійснюється під час управління операційним ризиком. ПриватБанк використовує збалансований підхід в управлінні операційним ризиком, який забезпечує побудову механізму управління операційним ризиком та системи внутрішнього контролю за якістю операційних процесів, вдосконалення банківських процесів та продуктів банку. На сьогодні ПриватБанком для оцінки та управління операційним ризиком використовуються ключові індикатори ризику, бази внутрішніх та зовнішніх чинників операційного ризику, сценарний аналіз, аналіз результатів перевірок підрозділів внутрішнього аудиту та звітів зовнішніх аудиторів, аналіз змін в діяльності банку та ризиків впровадження нових продуктів тощо. Ефективність процесів управління нефінансовими ризиками забезпечується функціонуванням Комітету з управління операційними ризиками та інформаційної безпеки. В банку реалізована трирівнева система внутрішнього контролю (рис. 2.3).

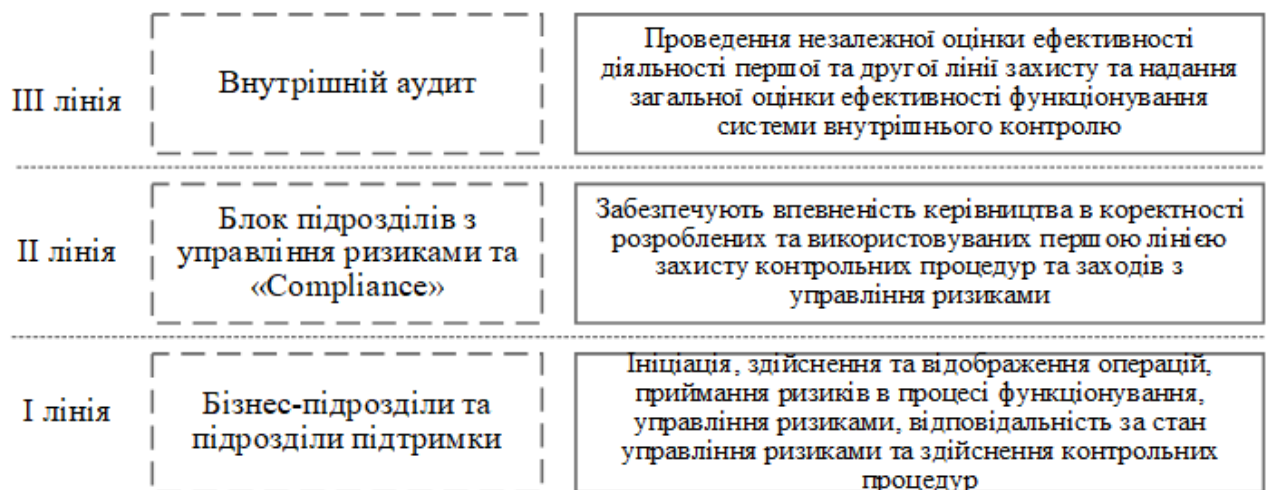


Рис. 2.3. Система внутрішнього контролю ПриватБанку

складено автором на основі [15]

Система внутрішнього контролю побудована таким чином, щоб вона могла

охопити всі етапи та процеси функціонування банку, та передбачає реалізацію попереднього контролю (підбір персоналу, залучення та розміщення коштів, відбір постачальників ресурсів та послуг), поточного контролю (здійснюється безпосередньо в процесі функціонування банку: перевірка дотримання законодавчих та внутрішніх норм; своєчасне, повне та достовірне відображення операцій в бухгалтерському, фінансовому та управлінському обліку та звітності тощо); наступний контроль (здійснюється після виконання певних операцій, передбачає встановлення коректності та правильності її виконання).

Висновки до розділу 2

Комерційні банки формують власні структури управління з урахуванням особливостей корпоративної структури, оцінок функцій окремих підрозділів та особливостей національної системи регулювання діяльності окремих фінансових установ. Так, зі зростанням рівня інформатизація суспільства та основних бізнес-процесів, відбувається поширення автоматизованих та інформаційних систем і в сферу регулювання та нагляду. Системи контролінгу, які передусім є комплексом аналітично-інформаційного забезпечення управлінського процесу, обов'язково інтегрують технологічні нововведення в сфері банківського регулювання та нагляду. В межах концепції вдосконалення банківського нагляду НБУ передбачається впровадження наглядових технологій (SupTech) та технологій регулювання (RegTech), які дозволять відповідати темпам розвитку самого динамічного середовища банківської діяльності.

Лідером за темпами впровадження інноваційних технологій в банківську діяльність на вітчизняному ринку банківських послуг є АК КБ «ПриватБанк», який здійснює діяльність відповідно до банківської ліцензії НБУ з 1992 р. Націоналізація банку та його повний перехід в державну форму власності не змінили загальні напрями розвитку установи в сфері покращення якості надання

послуг клієнтам з найвищим рівнем сервісу та якості. Банк утримує передові позиції за обсягами залучених депозитів від фізичних та юридичних осіб в національній та іноземній валюті, активно співпрацює з бізнесом в частині обслуговування поточних рахунків, має значні обсяги кредитування фізичних та юридичних осіб. ПриватБанк дотримується нормативних вимог НБУ щодо формування лімітів та резервів капіталу, інших економічних нормативів. В умовах повномасштабного вторгнення та військової агресії банку вдалося адаптувати свою бізнес-модель та за підсумками 9 місяців 2022 р. отримати операційний прибуток від діяльності (усі інші державні банки за цей період отримали збитки).

Адекватній реакції банку на кризову ситуацію сприяла якісна організаційна структура управління та чіткий розподіл функцій, повноважень та обов'язків між різними підрозділами. В банку на сьогодні відсутня система контролінгу, а інформаційне забезпечення процесу ухвалення управлінських рішень здійснюється Комітетом з управління операційними ризиками та інформаційної безпеки. Трирівнева система управління ризиками та залучення зовнішніх аудиторів дозволяють ПриватБанку вчасно ідентифікувати ризики фінансової, організаційної та управлінської діяльності та застосовувати відповідні заходи з їх мінімізації. Проте побудова цілісної системи контролінгу в банку дозволила б удосконалити організаційну структуру, оптимізувати та прискорити процес інформаційно-аналітичного забезпечення ухвалення управлінських рішень.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ У БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

3.1. Формування оптимальної системи фінансового контролінгу в банку

Банки, як і будь-які інші суб'єкти господарювання, що діють на комерційній основі, ставлять перед собою за мету – отримання прибутку, максимізацію вартості бізнесу і зростання добробуту акціонерів. виходячи з цього, метою управління банківською діяльністю є підвищення ринкової вартості фінансово-кредитної установи при одночасному забезпеченні достатнього рівня ліквідності. З розширенням банківського бізнесу жорсткий і централізований підхід до орієнтації банківського менеджменту втрачає свої переваги і не дозволяє оперативно та з достатньою гнучкістю реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища банківської діяльності. Посилення конкурентних відносин на фінансовому ринку, розвиток інноваційних банківських технологій, посилення диверсифікації бізнесу, складність і протиріччя бізнес-процесів обумовлюють необхідність застосування нових підходів щодо формування оптимальної системи фінансового контролінгу в банку.

Формування служби контролінгу для невеликих банків не є доцільним. Такі фінансово-кредитні установи можуть користуватися послугами відповідних аутсорсингових компаній. Для більших за розміром активів та капіталу банків (особливо для системно важливих банків), навпаки, така служба дуже актуальна. Узагальнюючи викладене у I – II розділах даної випускної кваліфікаційної роботи, можна запропонувати таку організаційну структуру служби фінансового контролінгу банку – рис. 3.1.



Рис. 3.1. Пропонована організаційна структура
служби фінансового контролінгу банку

розроблено автором

Таку організаційну структуру служби фінансового контролінгу можна рекомендувати і для АТ КБ «Приватбанк».

Важливою умовою формування оптимальної організаційної структури системи фінансового контролінгу є також чітке визначення джерел фінансових ресурсів, людських ресурсів і програмно-технічного забезпечення банку. Цілком очевидним є те, що служба фінансового контролінгу може виключно за наявності належної якості програмно-технічного забезпечення банку, вартість якого може досягати 1-1,5 млн. дол. США [2, 40].

Фінансовий контролінг має виконувати дві основні функції:

система сервісної підтримки банку;

підтримка ризик-менеджменту банку в прийнятті управлінських рішень (аналітична й інформаційна підтримка, методична та інструментальна підтримка, а також інтегрована і системна підтримка).

Служба фінансового контролінгу банку повинна забезпечувати вирішення таких завдань:

- 1) оцінка ефективності діяльності фінансово-кредитної установи, за необхідності, її корегування;
- 2) аналіз і контроль банківських ризиків;
- 3) інформаційно-методична підтримка банківського ризик-менеджменту при плануванні;

4) планування заходів щодо оптимізації ризиків банку і захисту від імовірних загроз;

5) контроль за виконанням поставлених завдань перед іншими підрозділами банку відносно фінансового контролінгу.

З метою забезпечення повнішої інтеграції ризик-менеджменту з елементами плануванням, аналізу і контролю, фінансово-кредитним установам можна порекомендувати наступне:

ввести посаду контролера, яка передбачає відповідальність за розроблення матриці банківських ризиків;

обґрунтувати вибір певних математично-статистичних методів і системи показників квантифікації банківських ризиків;

визначити загальну ризикову позицію банку та постійно моніторити її дотриманням;

розробити шкалу премії за банківський ризик.

Реалізація цих рекомендацій дозволить підпорядкувати ризикову складову банківського бізнесу загальному процесу планування роботи фінансово-кредитної установи. При цьому необхідно посилити контроль за дотриманням встановлених економічних нормативів і основних показників діяльності. Раціональнішим варіантом стане розмежування функціональних обов'язків та повноважень банківського контролера на власне контролера і менеджера. Від інтеграції всіх складових фінансового контролінгу у роботу банку, у кінцевому підсумку, буде залежати ефективність усього банківського менеджменту.

Впровадження служби контролінгу ризиків у банк, як правило, супроводжується суттєвими додатковим витратами. Стан фінансового і трудового потенціалу вітчизняних фінансово-кредитних установ дозволяє впроваджувати фінансовий контролінг у їх діяльність за індивідуально-груповим принципом. Наприклад, для потужних великих банків потрібно розглядати варіант із придбанням програмного забезпечення системи контролінгу на умовах лізингу в провідних іноземних компаніях, що сприятиме швидкому навчанню

персоналу банку й оперативному впровадженню системи банківського контролінгу.

Середні та малі банки можуть об'єднувати свої зусилля щодо самостійної розробки методики впровадження системи фінансового контролінгу у власну роботу. У даному випадку однією із проблем може стати різне програмне забезпечення банків. Для усунення такої проблеми необхідно буде залучати ІТ-фахівців для розробки програмного продукту з можливістю інтегрування в операційну систему кожної окремої фінансово-кредитної установи.

Крім інформаційно-програмного забезпечення, банку потрібно буде також й інформаційно-методичне забезпечення, щоб дійсно створити ефективну службу фінансового контролінгу. Насамперед, для створення служби фінансового контролінгу необхідно підготувати положення про неї (дод. Д).

Запропоноване Положення визначає організаційно-правові складові діяльності фінансового контролінгу в банку. Структура ж документу містить чітко визначений перелік завдань служби фінансового контролінгу, а також права та обов'язки контролерів. Служба банківського фінансового контролінгу має складатися з кваліфікованих фахівців із досвідом роботи в сфері банківництва і гарною репутацією.

Важливе прикладне значення, з точки зору організації системи фінансового контролінгу, має розробка методичного забезпечення. Виходячи з цього, у банку потрібно запровадити таку документацію:

- класифікатор фінансових послуг і продуктів, що надаються і реалізуються банком;

- методики бюджетування і планування;

- порядок обміну інформації при проведенні управлінського обліку доходів, витрат і фінансових результатів;

- процедури аналізу внутрішньої управлінської і фінансової звітності;

- рекомендації щодо ідентифікації ризиків та захисту від можливого негативного їх прояву;

- інші методичні розробки та рекомендації.

Отже, впровадження системи фінансового контролінгу в фінансово-кредитній установі повинно супроводжуватися прийняттям певної документації та інших заходів, які мають регламентувати порядок формування служби фінансового контролінгу або її інтегрування організаційну структуру банку. Такий процес супроводжується трансформацією функцій інших підрозділів банку, що потребує додаткових зусиль і витрат відносно координації даного процесу.

Становлення системи фінансового контролінгу потребує продуманих, виважених кроків з боку керівництва банку на шляху внесення змін. Насамперед, потрібно звернути увагу на той факт, що, відповідно до діючого законодавства [30], у банку повинен бути сформований незалежний підрозділ внутрішнього аудиту, який підпорядковують голові наглядової ради банку. Тому служба внутрішнього аудиту банку не може підпорядковуватися службі фінансового контролінгу. Тобто ці служби мають функціонувати незалежно одна від одної. Створена служба фінансового контролінгу в банку може тільки співпрацювати з бек-офісом банку, а головний бухгалтер підпорядковується голові правління банківської установи. При цьому служба фінансового контролінгу не буде перебирати на себе функції бухгалтерії банку стосовно податкової дисципліни, адже вона базується на фінансовій звітності фінансово-кредитної установи.

Отже, з впевненістю можна узагальнити, що чим більшою є служба фінансового контролінгу в банку, тим більше функцій вона отримує і має сильніший вплив на кінцевий варіант прийняття управлінських рішень.

Стабільна та ефективна служба фінансового контролінгу в банку здатна сформувати сильну конкурентну позицію банку на ринку. З іншого боку, міцна ринкова позиція банківської установи – це запорука запровадження ефективної системи банківського фінансового контролінгу за допомогою власних ресурсів.

3.2. Розробка діагностичного інструментарію фінансового контролінгу банку

З точки зору фінансового контролінгу банківської діяльності стан фінансово-кредитної установи є одним з основних об'єктів діагностики. При цьому, при здійсненні діагностики фінансового стану банків, найчастіше, справу доводиться мати з комплексами процесів, що характеризують стан банку, із взаємним впливом одного процесу на інший. У наслідок подібної взаємодії формуються динамічні ефекти змішаного характеру, що певним чином ускладнює таку систему як фінансовий стан банку. Отже, побудувати адекватну економіко-математичну модель, що містить одне рівняння або декілька рівнянь, не пов'язаних між собою, не представляється можливим. Останнє обумовлює потребу у побудові економіко-математичних моделей, що за структурою є системою рівнянь із взаємним зв'язком. Побудова систем такого типу з точки зору практики економетричного моделювання не є тривіальною процедурою.

Найбільш зручним і популярним серед прикладних досліджень фінансового стану виявився методичний підхід, який базується на умовах, що характеризують волатильність або сталість досліджуваних процесів. Традиційно у якості подібних умов використовують відхилення від трендів (середньоквадратичне відхилення, середнє лінійне відхилення), розмах та ін. Розглядати такі показники як показниками стабільності економічних процесів досить важко. Попри високу мінливість, система може мати тенденцію до зростання, із впевненістю в надійності фінансового стану комерційного банку, а при невеликій мінливості, навпаки, мати траєкторію до зменшення. Зазначені вище показники швидше дають уяву щодо локальних ризиків, а не про порушення стійкого функціонування [6, 14, 22].

Для аналізу стабільності системи особливий інтерес мають показники, які визначаються через параметри моделей, що описують зміни фінансових показників банківської установи. У даній випускній кваліфікаційній роботі

пропонується для використання з метою аналізу фінансового стану комерційних банків підхід, який базується на інструменті різницевих рівнянь (далі – РР). Для вивчення стійкості процесів в економіці РР виявив достатню ефективність, тому, для дослідження стійкості процесів багатовимірною характеру, краще використовувати РР у матричному вигляді (МРР).

МРР першого порядку можна представити наступним чином:

$$P_t = AP_{t-1} + b, \quad (3.1)$$

де $P_t = (P_{1t}, P_{2t}, \dots, P_{nt})'$ – вектор розміром n , з компонентами у вигляді нелагових ендогенних змінних, значення яких дорівнюють значенню показників, що характеризують стан фінансово-кредитної установи в певний момент часу t ;

$P_{t-1} = (P_{1t-1}, P_{2t-1}, \dots, P_{nt-1})'$ – вектор розміром n , компоненти якого є лаговими ендогенними змінними та дорівнюють фактичному значенню показників, що визначають фінансовий стан банку за попередні періоди часу;

$b = (b_1, b_2, \dots, b_n)'$ – вектор, що містить значення, які враховують незмінну складову в ефектах, що обумовлює зміни у поточному стані фінансово-кредитної установи;

$A = \|a_{ij}\|$ – матриця розмірністю $n \times n$, що відображає структуру впливу внутрішньої змінної на поведінку показників, що характеризують фінансовий стан банківської установи.

Зробимо наступне припущення: P^* – вектор, складові якого представляють характеристику стійкого фінансового стану банківської установи;

u_t – вектор відхилень фактичного фінансового стану банку від стійкого ($u_t = P_t - P^*$).

Тоді аналогічно тому, як це робиться для неоднорідного скалярного РР, рівняння (3.1) можна представити так:

$$P_t = P^* + Au_{t-1}, \quad (3.2)$$

де

$$P^* = (I - A)^{-1}b. \quad (3.3)$$

Рівняння (3.3) слід розуміти як можливість опису поточного стану банку у вигляді фінансового стану, що є рівноважним, та певного відхилення від останнього.

P^* за (3.4) отримуємо як результат розв'язку неоднорідного РР, видячи з припущення про те, що банк опинився у рівноважному фінансовому стані, тобто має місце випадок, коли МРР (3.1) набуває вигляду:

$$P^* = AP^* + b. \quad (3.4)$$

Рівняння (3.2) дає змогу провести аналіз стійкості фінансового стану банку. Зміст цього аналізу полягає у наступному: визначення умов, за яких вектор поточного фінансового стану банку P_t збігається з вектором стійкого фінансового стану P^* . Зрозуміло, що ця збіжність залежить від власних значень матриці A , якими є корні детермінатного рівняння:

$$|A - \lambda I| = 0. \quad (3.5)$$

Використовуючи правила обчислення визначника матриці рівняння (3.5) можна записати многочлен у вигляді від λ ступеня n :

$$(-1)^n [\lambda^n - p_1 \lambda^{n-1} + p_2 \lambda^{n-2} + \dots + (-1)^n p_n] = 0. \quad (3.6)$$

Многочлен (3.6) прийнято називати характеристичним рівнянням, а його корені – власні значення матриці A .

З характеристичним коренем λ_j пов'язаний характеристичний вектор, який позначимо так: $g_j = (g_{1j}, g_{2j}, \dots, g_{nj})'$. Для кожного характеристичного вектору виконується співвідношення:

$$Ag_j = \lambda_j g_j, \quad (3.7)$$

яке для зручності доцільно представити у вигляді:

$$(A - \lambda I)g_j = 0. \quad (3.8)$$

Позначаючи через G матрицю, стовпці якої $(g_1, g_2, \dots, g_n)$ є власними векторами матриці A , а через D_λ – діагональну матрицю, елементи головної діагоналі якої дорівнюють характеристичним кореням λ_j цієї ж матриці:

$$AG = GD_\lambda. \quad (3.9)$$

Помноживши матричну рівність (3.9) на G^{-1} , отримаємо матрицю A виду:

$$A = GD_\lambda G^{-1}. \quad (3.10)$$

Використовуючи вираз (3.10) можна записати вираз для будь-якої матриці ступеня t :

$$A^t = GD_\lambda^t G^{-1}, \quad (3.11)$$

де D_λ^t – діагональна матриця з елементами головної діагоналі, рівними ступеням λ_j^t характеристичних коренів.

На основі викладеного вище отримуємо зручне для аналізу збіжності представлення вектору відхилень від рівноваги:

$$u_t = GD_{\lambda}^t G^{-1} u_0. \quad (3.12)$$

Вектор відхилень u_t може наближатися до нульового вектору при $t \rightarrow \infty$ тільки в одному випадку, коли діагональна матриця D_{λ} наближається до нульової матриці. Останнє можливе, якщо серед характеристичних коренів не таких, абсолютна величина яких більша за одиницю.

Отже, якщо всі характеристичні корені матриці A за абсолютною величиною не перевищують одиницю, то в динаміці фінансових показників банківської установи превалює стабільна тенденція, що характеризується наближенням всіх показників до значень рівноважного стану P^* . У тому випадку, коли хоча б один з коренів характеристичного рівняння перевищує одиницю, у динаміці фінансових показників банку спостерігається тенденція порушення збіжності з рівноважним станом.

Розглянемо рекурсивну систему, рівняння якої відображають одночасний взаємозв'язок показників, що характеризують фінансову стійкість банку. З великої кількості показників фінансової стійкості банківської установи, будемо використовувати найбільш значущі і ті, значення яких знаходяться у відкритому доступі для зовнішніх користувачів інформації або їх можна достовірно розрахувати на основі публічної інформації:

P_{1t} – адекватність регулятивного капіталу (H_2), яка оцінює розмір регулятивного капіталу банку з точки зору його достатності для захисту інтересів вкладників і кредиторів на момент часу t (чим нижче значення показника, тим більша частка ризику, що її приймають на себе вкладники і кредитори банку), %;

P_{2t} – показник, що характеризує здатність проблемних кредитів впливати на фінансову стійкість банку в момент часу t (частка непрацюючих кредитів в активах банку), ч. од.;

P_{3t} – рівень рентабельності активів банку в момент часу t , який показує достатність доходів для розширення банківської діяльності, %;

P_{4t} – рівень ліквідності банку в момент часу t (у розрахунках рекомендовано використовувати один з розраховуваних на даний час банками

нормативів ліквідності – норматив H_6 , як співвідношення ліквідних активів до зобов'язань з кінцевим строком погашення до одного року), %.

Для обраних показників рекурсивна система з чотирьох рівнянь, які представляють собою залежності, що характеризують фінансову стійкість банку, матиме такий вигляд:

$$\begin{cases} P_{1t} = b_{11}P_{1t-1} + b_{10} \\ P_{2t} = b_{21}P_{1t} + b_{22}P_{2t-1} + b_{20} \\ P_{3t} = b_{31}P_{1t} + b_{32}P_{2t} + b_{33}P_{3t-1} + b_{30} \\ P_{4t} = b_{41}P_{1t} + b_{42}P_{2t} + b_{43}P_{3t} + b_{44}P_{4t-1} + b_{40}. \end{cases} \quad (3.13)$$

Систему у матричній формі після переносу змінних праворуч можна записати наступним чином:

$$\begin{pmatrix} 1 & 0 & 0 & 0 \\ -b_{21} & 1 & 0 & 0 \\ -b_{31} & -b_{32} & 1 & 0 \\ -b_{41} & -b_{42} & -b_{43} & 1 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} P_{1t} \\ P_{2t} \\ P_{3t} \\ P_{4t} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} b_{11} & 0 & 0 & 0 \\ 0 & b_{22} & 0 & 0 \\ 0 & 0 & b_{33} & 0 \\ 0 & 0 & 0 & b_{44} \end{pmatrix} \begin{pmatrix} P_{1t-1} \\ P_{2t-1} \\ P_{3t-1} \\ P_{4t-1} \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} b_{10} \\ b_{20} \\ b_{30} \\ b_{40} \end{pmatrix}. \quad (3.14)$$

За умови, що матриця, яка розміщується ліворуч, має обернену, помножимо праву і ліву частини системи (3.14) на цю обернену матрицю і отримаємо, попередньо переіменувавши отримані результати множення, векторну форму різницевого рівняння першого порядку:

$$\begin{pmatrix} P_{1t} \\ P_{2t} \\ P_{3t} \\ P_{4t} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} & a_{14} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} & a_{24} \\ a_{31} & a_{32} & a_{33} & a_{34} \\ a_{41} & a_{42} & a_{43} & a_{44} \end{pmatrix} \begin{pmatrix} P_{1t-1} \\ P_{2t-1} \\ P_{3t-1} \\ P_{4t-1} \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} a_{10} \\ a_{20} \\ a_{30} \\ a_{40} \end{pmatrix}. \quad (3.15)$$

Матриця побудованої таким чином системи різницевого рівняння може бути визначена для дослідження стійкості фінансової системи банку.

Здійснення обчислювального експерименту проводилося на основі фінансових показників АТ КБ «Приватбанк» (дод. Е). Кожне рівняння оцінювалось за допомогою методу найменших квадратів (далі – МНК).

Рекурсивна система фінансових показників АТ КБ «Приватбанк» виглядає наступним чином:

$$\begin{cases} P_{1t} = 0,91891P_{1t-1} + 1,292959 \\ P_{2t} = 0,0003768P_{1t} + 0,98256P_{2t-1} - 0,00265 \\ P_{3t} = 0,01548P_{1t} - 1,3005P_{2t} + 0,86226P_{3t-1} + 0,22557 \\ P_{4t} = -17,732P_{2t} + 0,98761P_{4t-1} + 5,024885 \end{cases} \quad (3.16)$$

Всі рівняння рекурсивної системи є адекватними, а їх коефіцієнти – статистично надійні (Student's t-test, F-test, дод. Е). Це свідчить про надійність отримуваних результатів аналізу фінансової стійкості досліджуваного банку.

Слід зазначити, що четверте рівняння системи, за результатами моделювання і проведених розрахунків, включає тільки дві змінні: P_{2t} і P_{4t-1} . Це пов'язано з тим, що введення до рівняння пояснюючих змінних P_{1t} і P_{3t} призводить до утворення мультиколінеарності, тому методом покрокового відбору їх було виключено з останнього рівняння (*Farrar-Glauber Test, Stepwise regression*, дод. Е). Таким чином, вдалося уникнути зміщення оцінок параметрів рівняння, а також збільшення коваріації і незначущості оцінок параметрів моделі, коли б їх t-статистика була б меншою за критичне значення.

У результаті нескладних перетворень з побудованої системи різницевих рівнянь (3.16) отримуємо багатовимірне різницеве рівняння наступного вигляду:

$$\begin{pmatrix} P_{1t} \\ P_{2t} \\ P_{3t} \\ P_{4t} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,918912 & 0 & 0 & 0 \\ 0,000377 & 0,982562 & 0 & 0 \\ 0,012932 & -1,12142 & 0,862263 & 0 \\ -0,0066 & -17,5138 & 0 & 0,987662 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} P_{1t-1} \\ P_{2t-1} \\ P_{3t-1} \\ P_{4t-1} \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} 1,292959 \\ -0,002163 \\ 0,249047 \\ 5,071876 \end{pmatrix}. \quad (3.16)$$

Хід розрахунків:

$$\begin{aligned}
& \begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} & a_{14} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} & a_{24} \\ a_{31} & a_{32} & a_{33} & a_{34} \\ a_{41} & a_{42} & a_{43} & a_{44} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} b_{11} & 0 & 0 & 0 \\ 0 & b_{22} & 0 & 0 \\ 0 & 0 & b_{33} & 0 \\ 0 & 0 & 0 & b_{44} \end{pmatrix} \cdot \begin{pmatrix} 1 & 0 & 0 & 0 \\ -b_{21} & 1 & 0 & 0 \\ -b_{31} & -b_{32} & 1 & 0 \\ -b_{41} & -b_{42} & -b_{43} & 1 \end{pmatrix}^{-1} = \\
& = \begin{pmatrix} 0,918912 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,982562 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0,862263 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0,987662 \end{pmatrix} \cdot \begin{pmatrix} 1 & 0 & 0 & 0 \\ -0,000377 & 1 & 0 & 0 \\ -0,01548 & 1,30055 & 1 & 0 \\ 0 & 17,7326 & 0 & 1 \end{pmatrix}^{-1} = (3.17) \\
& = \begin{pmatrix} 0,918912 & 0 & 0 & 0 \\ 0,000377 & 0,982562 & 0 & 0 \\ 0,012932 & -1,12142 & 0,862263 & 0 \\ -0,0066 & -17,5138 & 0 & 0,987662 \end{pmatrix}.
\end{aligned}$$

$$\begin{pmatrix} a_{10} \\ a_{20} \\ a_{30} \\ a_{40} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 1,292959 \\ 0,000376831,292959-0,00265 \\ 0,0154881,292959-1,30055(-0,00265+0,225575) \\ -17,7326(-0,00265+5,024885) \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 1,292959 \\ -0,002163 \\ 0,249047 \\ 5,071876 \end{pmatrix}. \quad (3.18)$$

Отже, дослідження стійкості зводиться до оцінки абсолютної величини найбільшого власного значення матриці різницевої системи. Для визначення характеристичних коренів матриці A скористаємося одним з багатьох існуючих сервісів – «Онлайн калькулятор», спростивши і пришвидшивши розрахунки [37]. У результаті нескладних розрахунків отримуємо наступне характеристичне рівняння і його корені (рис. 3.2):

$$1.0\lambda^4 - 3.7513998\lambda^3 + 5.2720989120896\lambda^2 - 3.28961879323809\lambda + 0.768922083964336 = 0$$

$$\lambda_1 = 0.862263000002403$$

$$\lambda_2 = 0.918911999991257$$

$$\lambda_3 = 0.982562000058765$$

$$\lambda_4 = 0.987662799947574$$

Рис. 3.2. Визначення характеристичних коренів матриці A
(фрагмент робочого листа онлайн-калькулятора)

Результати обчислень, представлені на рис. 3.2, показують, що власне максимальне значення не перевищує одиниці $\lambda_{\max} \approx 0,9877$. Отже, тип фінансового стану АТ КБ «Приватбанк» можна характеризувати як достатньо стійкий. Даний результат треба інтерпретувати як відсутність у напрямі розвитку діяльності банківської установи точки змін, перетинання якої не виключало б ризику потрапляння на траєкторію кризи і банкрутства. Зроблені за результатами моделювання фінансового стану АТ КБ «Приватбанк» висновки не вступають у протиріччя з попередніми висновкам у другому розділі кваліфікаційної роботи відносно стійкості функціонування банку.

3.3. Удосконалення методики оцінки результативності формування системи фінансового контролінгу діяльності банків

Завершальним етапом формування системи фінансового контролінгу в практичну діяльність банку є оцінка його результативності, оскільки результативність є однією з найбільш вагомих характеристик успішності функціонування певного об'єкту та виражає ступінь реалізації запланованої діяльності або досягнення запланованих результатів.

Оцінка результативності формування системи фінансового контролінгу банківської діяльності дозволить керівництву виявити вплив впровадження фінансового контролінгу на основні показники банківської діяльності та визначити шляхи подальшого розвитку.

У процесі оцінювання результативності формування фінансового контролінгу доцільно враховувати оцінку роботи команди, оскільки успішність команди та досягнення поставлених перед нею цілей стає запорукою правильного та чіткого функціонування системи фінансового контролінгу у банку.

Оцінювання результативності роботи служби фінансового контролінгу

передбачає визначення ступеня виконання поставлених перед службою завдань. Це пов'язано із ситуаціями, що вимагають досягнення спільного розуміння отриманих результатів або консенсусу щодо контекстної інтерпретації інформації, а також вироблення спільних рішень щодо індивідуальних та колективних дій.

Тому особливої актуальності набувають такі питання, як оцінка здатності членів служби фінансового контролінгу до спільної роботи і виконання поставлених цілей та психологічного клімату в процесі сумісної діяльності. Ці питання вирішуються в результаті оцінки когнітивності груп.

Під когнітивністю служби фінансового контролінгу (групи) вважається сукупність індивідуальних навичок пізнавальної діяльності й обробки інформації та механізмів їх координації, що дозволяє групі досягати поставлених цілей та вирішувати поставленні завдання.

До організаційних характеристик належать: організація комунікацій; організація технологічно-залежних інформаційних процесів (використання комп'ютерних систем, оргтехніки тощо); процедури вирішення конфліктів між членами групи; організація процесів прийняття групових рішень щодо рольової взаємодії (відповідність між психологічними і інформаційними типами та призначеними їм груповими ролями); часові характеристики функціонування групи – інтенсивність контактів членів групи у часі.

До культурно-технологічних характеристик належать: інтегрованість групових цінностей у організаційну культуру структурного підрозділу (компанії в цілому), до складу якого входить або якому підпорядкована команда (група); можливість організації тренінгів та консультацій (формального навчання) у процесі функціонування групи; технологічні та матеріальні ресурси у розпорядженні групи; фізичне середовище функціонування групи.

Таким чином, групова результативність служби фінансового контролінгу залежить від того, наскільки точно і повно працівники розуміють та пристосовуються до відповідних переваг та недоліків кожного з представників групи.

Вимірювання групової когнітивності та оцінки поточної роботи служби фінансового контролінгу, таким чином, вимагає формування спеціально розроблених анкет (дод. Ж). Тому, з метою оцінювання результативності роботи служби фінансового контролінгу пропонується використовувати шкалу, вимір в якій представлено двома можливими станами – «так» або «ні», що відповідає 1 та 0 відповідно.

Інтерпретація результатів за моделлю Г. Раша [7] передбачає визначення рівнів результативності роботи служби фінансового контролінгу: низький рівень ($D \in [0; 1,1]$), що відповідає позитивним відповідям експертів від 50,1% до 75%; середній рівень ($D \in [1,11; 2,19]$), що відповідає позитивним відповідям експертів від 75,1% до 90%; високий рівень ($D \in [2,2; 2,94]$), що відповідає позитивним відповідям експертів від 90,1% до 95%; При значенні рівня готовності «0» вважається, що імовірність (P) позитивної оцінки експертами складає 50% й свідчить про нездатність працівників служби контролінгу виконувати покладені функції.

З метою конвертування вихідних даних у шкалу Раша необхідно розрахувати загальну суму балів (S). Максимальне значення за кожним пунктом становить $10 \cdot 18 = 180$ (10 – кількість питань в анкеті, 10 – чисельність експертної групи). Для кожного пункту розраховується відношення $P = \frac{S}{max}$ і значення

$D = \ln\left(\frac{P}{1-P}\right)$. Результати розрахунку рівня компетентності управлінського персоналу представлено в дод. Ж. В результаті отримано значення 1,149, що відповідає середньому рівню результативності роботи служби фінансового контролінгу.

Таким чином, запропоновано підхід до оцінювання результативності формування системи фінансового контролінгу в практичну діяльність банку.

Заключний етап оцінювання реалізується через формування матриці. Матрична модель як одна з форм графічного аналізу передбачає логічну імітацію реальних явищ, процесів, відносин, об'єктів, процедур та їх просторове (в

координатній площині) позиціонування, яке відображає причинно-наслідкові зв'язки, пропорції, фактори, закономірності та тенденції розвитку.

Для визначення результативності формування системи фінансового контролінгу у якості вісій матриці запропоновано використовувати дві ознак – оцінка фінансової результативності впровадження фінансового контролінгу за інвестиційними показниками за горизонталлю та оцінка результативності роботи служби фінансового контролінгу за вертикаллю.

Перша ознака може приймати наступні значення: $PI < 1$, $PI = 1$ та $PI > 1$. Друга ознака має також три інтервали (згідно моделі Г. Раша) – низький рівень $[0 - 1,1]$; середній рівень $[1,11 - 2,19]$; високий рівень $[2,2 - 2,94]$. Отримані шкали дозволяли розробити матрицю розмірністю 3×3 (рис. 3.2).

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 АТ КБ «Приватбанк»
	Високий	2,2–2,94	Низька результативність, можливим є зниження витрат на впровадження фінансового контролінгу	Середня результативність	Висока результативність

Рис. 3.2 Матриця оцінювання результативності формування системи фінансового контролінгу банківської установи

Виходячи з рис. 3.2., та враховуючи значення отриманих показників (значення результативності роботи служби фінансового контролінгу відповідає середньому рівню роботи, а оцінка показника фінансової результативності впровадження фінансового контролінгу як інвестиційного проекту перевищує 1) визначено, що результативність формування системи фінансового контролінгу банківської діяльності відповідає високому рівню. Використання запропонованої матриці надасть змогу отримати не тільки поточну оцінку результативності формування системи фінансового контролінгу у банку, а й надасть змогу сформулювати певні рекомендації щодо її підвищення.

Таким чином, запропонований методичний підхід до оцінювання результативності формування фінансового контролінгу в банківській діяльності надає можливість врахувати дві складові – оцінювання результативності роботи служби фінансового контролінгу та оцінювання результативності впровадження фінансового контролінгу за інвестиційними показниками. Оцінка впровадження фінансового контролінгу з позиції інвестиційного проекту надасть змогу визначити доцільність грошових вкладень в проект, а оцінка результативності служби фінансового контролінгу дозволить врахувати не тільки професійність створеної служби, а й психологічні особливості кожного з її членів. Визначення співвідношення цих складових у запропонованій матриці стане підґрунтям для розробки необхідного комплексу дій відносно підвищення результативності фінансового контролінгу банківської діяльності.

Висновки до розділу 3

Процес впровадження системи фінансового контролінгу банківської діяльності має декілька основних етапів: методологічний етап, який передбачає конкретизацію моделі банківського контролінгу; методичний етап, що характеризується підбором методів реалізації системи фінансового контролінгу

в банку необхідних для прийняття певних управлінських рішень; технічний етап, який передбачає визначення кількості осіб та розподіл обов'язків між кваліфікованим персоналом, який буде працювати з управлінською базою. Використання такого алгоритму дозволяє послідовно сформувати базу для ефективного функціонування такої системи. При цьому зауважується, що при її створенні доцільно також дотримуватися низки основних принципів, до числа яких віднесено такі: принцип доступності інформаційної бази; принцип узагальненості за рівнями; принцип моніторингу та контролю; принцип відповідності.

До практичного використання запропоновано Положення про організацію фінансового контролінгу в банку, в якому визначено організаційно-правові особливості забезпечення функціонування системи фінансового контролінгу. Структура документу містить чітко визначений перелік завдань служби фінансового контролінгу в банку, а також права та обов'язки контролерів.

Для цілей моделювання фінансової стійкості банків запропоновано формалізований підхід, що ґрунтується на моделях багатовимірної динаміки. Показано, що основна ідея реалізації подібного підходу є узагальненням аналізу стабільності одновимірних процесів за допомогою неоднорідного різницевого рівняння. Проблема полягала в тому, щоб запропонувати модель багатовимірної динаміки, яка була б багатовимірним аналогом неоднорідного різницевого рівняння і, крім того, адекватно відображала еволюційні зміни фінансової стійкості досліджуваного банку. Для вирішення цієї проблеми запропонований підхід, в основі якого лежить модифікований варіант рекурсивної системи регресійних рівнянь. За його допомогою вдається зробити висновки щодо фінансової стійкості банку, надійність яких базується на коефіцієнтах детермінації рекурсивної системи рівнянь. У результаті проведених розрахунків визначено, що стан АТ КБ «Приватбанк» є достатньо стійким і банкрутство у найближчій і середньостроковій перспективі даному банку не загрожує.

Запропонований у кваліфікаційній роботі підхід до оцінювання результативності формування системи фінансового контролінгу банківської

діяльності враховує оцінку результативності роботи служби фінансового контролінгу. При цьому оцінка результативності роботи служби фінансового контролінгу враховує оцінку поточної діяльності роботи працівників служби, а також їх когнітивність. Побудована матриця для оцінювання результативності формування системи фінансового контролінгу банківської діяльності забезпечує отримання поточної оцінки ефективності та стає підґрунтям для розробки рекомендацій щодо її підвищення.

ВИСНОВКИ

Фінансовий контролінг є новітньою концепцією управління, в основі якої є аналітично-інформаційне забезпечення функціонування організації та сервісне «обслуговування» процесу ухвалення управлінських рішень. В умовах зростання інформації, саме фінансовий контролінг на основі виконання моніторингової, облікової, контрольної та управлінської функцій сприяє формуванню конкурентних переваг та досягненню стратегічних цілей за динамічних змін зовнішнього середовища.

Фінансовий сектор розвивається на сьогодні найбільш динамічними темпами, разом з тим цьому розвитку притаманні найбільші та наймасштабніші ризики діяльності. Це обумовлює підвищення уваги фінансових установ до сучасних систем управління активами, ризиками та конкурентоспроможністю. Фінансовий контролінг в цьому аспекті є комплексною системою підвищення результативності функціонування фінансових установ та підвищення їх конкурентоспроможності в середньо та довгостроковій перспективі. Основною проблемою впровадження фінансового контролінгу є відсутність кваліфікованих фахівців, здатних побудувати якісну систему з урахуванням особливостей функціонування окремої фінансової установи.

Особливо актуальними є питання впровадження систем фінансового контролінгу в діяльність комерційних банків – найбільших учасників фінансового сектору країни. Стійкість та надійність банківської системи визначає стабільність функціонування фінансового сектору та економіки в цілому. Системи контролінгу в банку спрямовані на оперативну оцінку поточної ситуації, аналіз великих масивів фінансової та нефінансової інформації, вдосконалення взаємодії між операційними підрозділами та центрами відповідальності, вироблення альтернативних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища та заходів реагування на ці зміни з оцінкою можливих наслідків для банку.

Основним акцентом системи контролінгу є забезпечення якісного функціонування інформаційно-аналітичного процесу, зокрема своєчасна обробка усієї дотичної та опосередкованої інформації, яка може вплинути на результативність діяльності банку в майбутньому. Модель фінансово контролінгу банку з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на якісно новому рівні організовує процеси планування, обліку аналізу та контролю результатів діяльності, підвищуючи результативність системи в цілому.

Формування системи контролінгу має відбуватися з урахуванням наявної організаційної структури, переоцінки функцій окремих підрозділів, доцільності формування нових інформаційних потоків, наявних центрів ухвалення стратегічних та оперативних рішень, законодавчо-нормативної бази організації діяльності. Зокрема зі зростанням інтенсивності та обсягів інформатизації фінансових процесів, появою окремих банківських продуктів та послуг виключно у віртуальному форматі, відбувається вдосконалення та розвиток і наглядових та регуляторних систем. НБУ презентував концепцію розвитку системи банківського нагляду, в якій основне місце відведено наглядом технологіям *SupTech*, відтак системи контролінгу банку мають обов'язково імплементувати відповідні регуляторні технології *RegTech*, які забезпечать оцінку відповідності поточної діяльності банку вимогам регулятора.

Темпи технологізації та інформатизації банківських процесів в Україні прискорилися внаслідок змін бізнес-процесів через пандемію та необхідність соціального дистанціювання, а в 2022 р. через повномасштабні військові дії на території країни. Лідером в сфері впровадження банківських інновацій залишається ПриватБанк. Банк здійснює діяльність на ринку банківських послуг з 1992 р. відповідно до ліцензії НБУ. З 2016 р. єдиним акціонером банку є держава в особі Кабінету міністрів, проте банк зберіг основний вектор свого розвитку – впровадження інноваційних банківських технологій та послуг. ПриватБанк обіймає перші позиції за обсягами залучених коштів від фізичних та юридичних осіб в національній та іноземній валюті та наданим кредитам, не зважаючи на те що за рівнем відсоткових ставок за кредитами та депозитами

значно поступається деяким державним банкам та міжнародним банківським групам. Це свідчить про значну довіру населення та бізнесу до банку, не мало важливим фактором є наявність зручного мобільного додатку та можливість споживання більш ніж 176 банківських продуктів та послуг в режимі он-лайн. Банк отримує прибуток від операційної діяльності та дотримується усіх економічних нормативів НБУ.

Швидка адаптація до стресових ситуацій, зокрема короно-криза 2019-2020 рр. та війна у лютому 2022 р., стала можливою завдяки ефективній організаційній структурі банку та виробленню чітких підходів до управління. В ПриватБанку на сьогодні відсутня система контролінгу, проте зміни організаційної структури відбуваються відповідно до змін нормативних вимог, навколишнього середовища та стратегії розвитку банку. Оцінка наявної системи внутрішнього контролю здійснюється внутрішнім аудитом та із залученням зовнішнього аудитора. Втім, створення системи контролінгу відповідно до особливостей організаційної структури та розподілу повноважень між функціональними підрозділами сприятиме оптимізації процесу інформаційно-аналітичного забезпечення, стратегічного та поточного планування та ухвалення управлінських рішень.

Процес впровадження системи фінансового контролінгу банківської діяльності має декілька основних етапів: методологічний етап, який передбачає конкретизацію моделі банківського контролінгу; методичний етап, що характеризується підбором методів реалізації системи фінансового контролінгу в банку необхідних для прийняття певних управлінських рішень; технічний етап, який передбачає визначення кількості осіб та розподіл обов'язків між кваліфікованим персоналом, який буде працювати з управлінською базою. До практичного використання у кваліфікаційній роботі запропоновано Положення про організацію фінансового контролінгу в банку, в якому визначено організаційно-правові особливості забезпечення функціонування системи фінансового контролінгу. Структура документу містить чітко визначений перелік завдань служби фінансового контролінгу в банку, а також права та

обов'язки контролерів.

У роботі також запропоновано для цілей фінансового контролінгу модель багатовимірної динаміки фінансових показників, що характеризують роботу банку, являє собою модифікований варіант рекурсивної системи регресійних рівнянь. Використання економетричного підходу дозволяє оцінити (на основі коефіцієнтів детермінації) рівень надійності одержуваних результатів, що природним чином підвищує об'єктивність висновків щодо фінансової стійкості фінансово-кредитної установи. У той же час структура взаємозв'язків, вибудована відповідно до логіки рекурсивної системи, відображає багатовимірність у вигляді об'єднання одновимірних профілів, що спрощує структурний вигляд фінансового стану. Однак це спрощення не вносить серйозних спотворень в оцінку фінансової стійкості банку.

Наведений в роботі опис методики аналізу та оцінки фінансового стану банку проілюстровано розрахунками, виконаними з використанням даних про діяльність системно важливого банку – АТ КБ «Приватбанк». Це дозволило зробити висновок про те, що, незважаючи на досить складну схему побудови моделей і ітераційну процедуру оцінки фінансового стану, практичне використання пропонованого підходу є реальністю.

Розроблено методичний підхід до оцінювання результативності формування системи фінансового контролінгу банківської діяльності, який передбачає 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 ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Fitch Affirms 7 Ukrainian Banks' IDRs; Downgrades VRs on Sovereign Rating Actions. URL: <https://www.fitchratings.com/research/banks/fitch-affirms-7-ukrainian-banks-idrs-downgrades-vrs-on-sovereign-rating-actions-22-08-2022> (звернення 20.10.2022)
2. IT у банківському секторі та інших фінансових організаціях. Обладнання для банків. Сайт IT-компанії «System Solution». URL: <https://systemsolutions.com.ua> (дата звернення 03.11.2022).
3. Financial Controls. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/risk-management/financial-controls/> (звернення 20.10.2022)
4. Zéman, Z., Gacsi, R., Lukács, J., Hajós, L. Management Control System in Banks. URL: https://nbs.sk/_img/documents/_publik_nbs_fsr/biatec/rok2013/06-2013/04_biatec13-6_zeman.pdf (дата звернення 19.09.2022)
5. Банківський нагляд. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/about#section-1> (звернення 20.10.2022)
6. Біляєва В. Ю. Забезпечення фінансової стійкості банку засобами фінансового інжинірингу. Дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук за спец. 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит. – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2017, 360 с. URL: https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/11/Bilyayeva-V.Yu_-Disertaciya-Vchenna-rada-D-64.055.02-2017.pdf (звернення 20.10.2022)
7. Величко О., Гордієнко Т. Аналіз шкали для оцінювання компетентності експертів з метрології із застосуванням моделі Раша. *Метрологія та прилади*. Вип. 1(69). 2018. С. 63–68. URL: <https://mmi-journal.org/index.php/journal/article/download/41/33/> (звернення 20.11.2022)
8. Гужавіна І. В., Сьомкіна Т. В., Згурська О. М. Фінансовий контролінг у системі управління торговельним підприємством. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 11–14. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.12.11 (дата звернення 19.10.2022)

9. Запорожець С. В., Бартош О. М. Роль контролінгу в управлінні банком. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.74 (звернення 20.10.2022)
10. Затверджено стратегію розвитку ПриватБанку: три варіанти його приватизації. URL: <https://finbalance.com.ua/news/nahlyadova-rada-privatbanku-zatverdila-stratehiyu-rozvitku-tri-varianti-privatizatsi> (звернення 20.10.2022)
11. Звіт про фінансову стабільність у 2021 р. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2021-H2.pdf?v=4#page=21 (звернення 20.10.2022)
12. Как украинские банки будут использовать технологию Blockchain. AIN. 2016. URL: <https://ain.ua/2016/06/09/kak-ukrainskie-banki-budut-ispolzovat-texnologiyu-blockchain>. (звернення 20.10.2022)
13. Камінська Т.Г. Роль і місце управлінського обліку в системі контролінгу на підприємстві. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/rol-i-misce-upravlinskogo-obliku-v-sistemi-kontrolingu-na-pidpriemstvi.html> (дата звернення 19.09.2022)
14. Кишакевич Б. Ю., Климкович І. В. Моделювання фінансової стійкості банківської системи з використанням канонічних катастроф. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Вип. 4(09). 2017. С. 244 – 249. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Kishakevich-B.YU.-Klimkovich-I.V..pdf> (звернення 20.10.2022)
15. Консолідований річний звіт за 2021 р. Група «Приватбанк». URL: https://static.privatbank.ua/files/doc1_09092022.pdf (звернення 20.10.2022)
16. Концепція розвитку інноваційних наглядових та регуляторних технологій. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/%D0%A1oncept_development_Suptech_Regtech.pdf?v=4 (звернення 20.10.2022)
17. Кравченко О. В. Методичний інструментарій контролінгу в банках. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Проблеми інтеграції України у світовий фінансовий простір*. 2013. Вип. 1 (99). С. 282-288. URL:

[http://ird.gov.ua/sep/sep20131\(99\)/sep20131\(99\)_282_KravchenkoOV.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20131(99)/sep20131(99)_282_KravchenkoOV.pdf)

(звернення 20.10.2022)

18. Максимова М.В. Формування системи фінансового контролінгу банківської діяльності. Автореферат на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит. – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2014. 23 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/8309> (звернення 20.10.2022)

19. Меренкова Л.О. Фінансовий контролінг як система ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5147> (дата звернення 19.09.2022)

20. Михайличенко Н. М., Назаренко О. С. Становлення банківського контролінгу в Україні та світі як приклад успішної експансії контролінгу «вшир». *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 3(45). С. 99-104. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2016/3\(45\)/pdf/12-Mihailichenko.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2016/3(45)/pdf/12-Mihailichenko.pdf) (звернення 20.10.2022)

21. Міщенко В.А., Мехович С.А. Управлінські принципи філософії контролінгу. DOI: 10.20998/2313-8890.2020.11.02 (звернення 20.10.2022)

22. Мнацаканян Ш. В. Методы анализа и оценки устойчивости финансовой системы банков. Вестник ТГУ. Серия «Гуманитарные науки. Экономика». Томск, вып. 5 (97). 2011. С. 129 – 134. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/14478082.pdf>. (звернення 20.10.2022)

23. Наглядова статистика. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (звернення 20.10.2022)

24. Островська Н.С. Контролінг ризиків як необхідний складник механізму ризик-менеджменту в банку. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. № 2, Том 29 (68). С. 75-79. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_2/17.pdf (звернення 20.10.2022)

25. Офіційний сайт АТ КБ ПриватБанк. URL: <https://privatbank.ua/>

(звернення 20.10.2022)

26. Пекар К.Р., Лизунова О.М., Впровадження системи контролінгу на підприємствах України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 498-501. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/102.pdf> (дата звернення 19.09.2022)

27. Прес-реліз Moody's. URL: https://www.moody's.com/research/--PR_463451 (звернення 20.10.2022)

28. ПриватБанк 2022: основна інформація, огляд послуг. URL: <https://finsee.com>. (звернення 20.10.2022)

29. Примостка О.О. Контролінг як інноваційна концепція управління банком. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Економіка*. 2016. Вип. 1. С. 115-119. URL: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2016/n29/24.pdf> (звернення 20.10.2022)

30. Про банки і банківську діяльність: Закон України № 2121-III від 07.12.2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення 05.11.2022)

31. Пугарська Н. Б. Роль служби контролінгу в організаційній структурі банку. *БізнесІнформ*. 2015. № 5. С. 259-264. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-5_0-pages-259_264.pdf

32. Пугарська Н.Б. Ефективність системи контролінгу в управлінні банком. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1 (48). С. 276-282. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3179/1/Ефективність%20систем%20контролінгу%20в%20управлінні%20банком.pdf> (дата звернення 19.09.2022)

33. Рейтинг надійних банків України 2022. Форіншурер. URL: <https://forinsurer.com/rating-banks> (звернення 20.10.2022)

34. Рейтинг стійкості банків за підсумками 2 квартала 2022. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/> (звернення 20.10.2022)

35. Сабліна Н.В. Формування та забезпечення фінансового контролінгу в системі управління підприємством. URL:

<http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/12904/1/Сабліна%20Н.В..pdf>

(дата звернення 19.09.2022)

36. Сарахман О.М. Контролінг і управлінський облік та їх роль в управлінні банком. URL: <https://rep.polessu.by/handle/123456789/21158> (звернення 20.10.2022)

37. Сервіс «Онлайн калькулятор». URL: https://math24.biz/matrix_characteristic (звернення 20.11.2022)

38. Скибюк Д.М. Необхідність впровадження системи фінансового контролінгу в банку. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. №11. С. 22-26. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/661466.pdf> (звернення 20.10.2022)

39. Технології фінансового контролінгу у банку (круглий стіл). URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/Financial_economical_department/news/KNEU_201703_09_edited.pdf (звернення 20.10.2022)

40. Ті, хто дають можливості. Як українська ІТ-компанія допомагає конкурувати банкам. Електронний журнал «НВ», 13.04.2021. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/ukrajinska-it-kompaniya-unity-bars-stvoryuye-core-sistemi-chim-dopomagaye-bankam-v-umovah-pandemiji-50153166.html> (дата звернення 03.11.2022).

41. Ті, що вистояли. Рейтинг банків – 2022. Mind. URL: <https://mind.ua/publications/20246130-ti-shcho-vistoyali-rejting-bankiv-2022> (звернення 20.10.2022)

42. ТОП-10 українських банків в умовах війни. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/novyny-nisd/ukrayinski-banky-v-umovakh-viyny-persha-desyatka> (звернення 20.10.2022)

43. Холявко Н., Колоток М., Островська Н. RegTech і SupTech: переваги та напрями використання. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/253317/250482> (звернення 20.10.2022)

44. Христенко М. Концептуальні засади фінансового контролінгу в банку. *Вісник КНТЕУ*. 2013. № 3. С. 89-91.

45. Шаповал Л.П., Корніяш В.С. Напрями оптимізації менеджменту фінансової безпеки комерційного банку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 9. С. 730-736. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/150.pdf> (звернення 20.10.2022)

46. Шульга О. А. Інформаційне забезпечення ефективного функціонування системи фінансового контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 37. С. 111-115. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-37-18> (звернення 20.10.2022)

ДОДАТКИ

Додаток А

В.о. декана ФЕМ
Катранжи Л.Л.
Студентки групи ФІКм-21
Спеціальності 072 Фінанси, банківська
справа та страхування
Токман Дар'ї Анатоліївни
(П.І.Б.)

З А Я В А

Прошу затвердити тему випускної кваліфікаційної роботи у такому формулюванні:
«Фінансовий контролінг в системі управління банком»

і призначити науковим керівником к.е.н., доцента, доцента каф. УФЕБ Катранжи Л.Л.

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника
випускної кваліфікаційної роботи _____ Леонід КАТРАНЖИ
(підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри _____

Завідувач кафедри _____

Ольга ПОПОВА, д.е.н., проф.

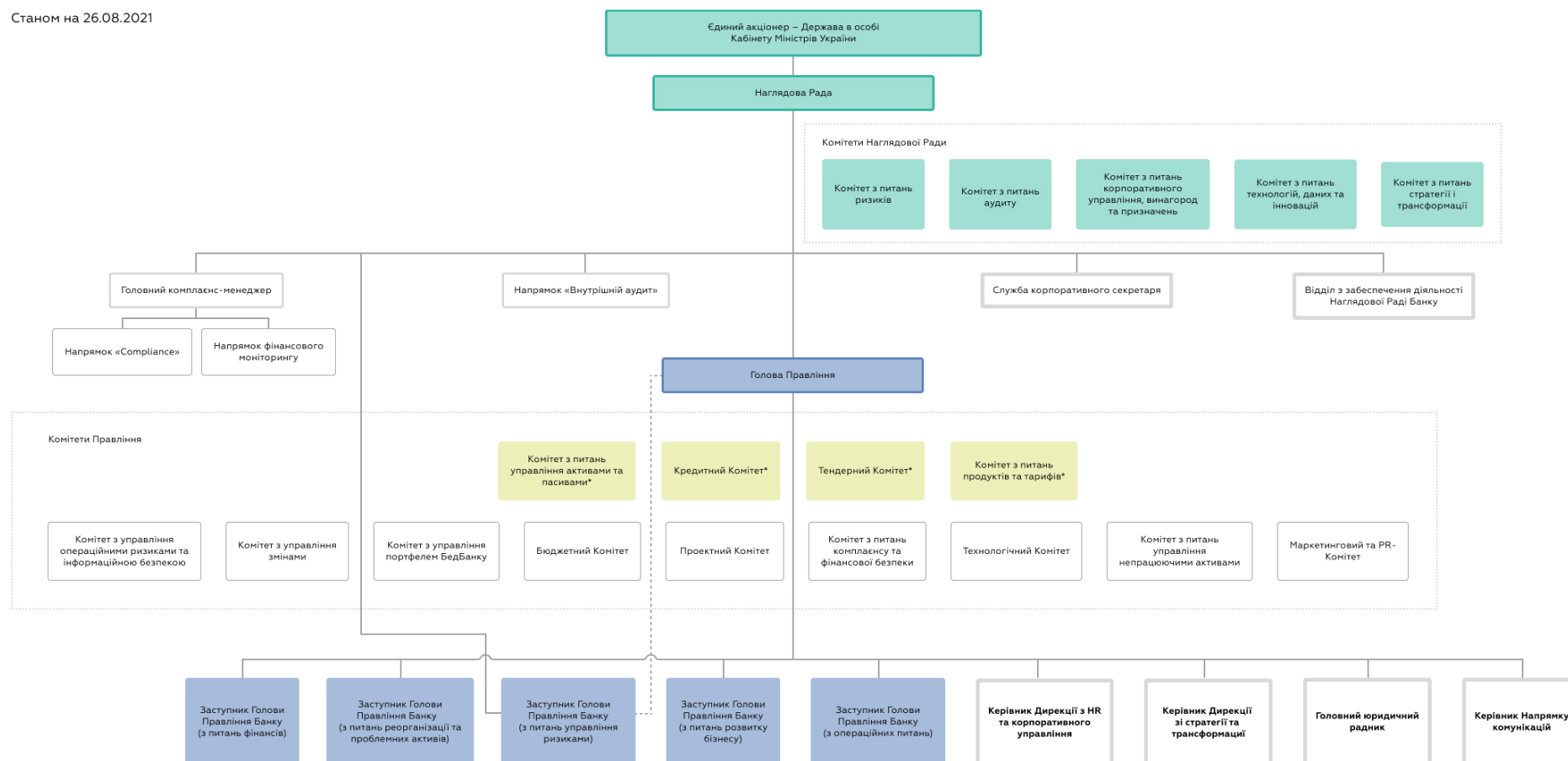
Перелік зауважень щодо оформлення кваліфікаційної роботи

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

«__» _____ 2022 р. _____ Леонід КАТРАНЖИ

Структура корпоративного управління АТ КБ ПриватБанк

Станом на 26.08.2021



*

Обов'язковий Комітет Правління Банку відповідно до Статуту Банку

Джерело: [25]

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2021 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2021	31 грудня 2020 (як 31 грудня 2019 (як рекламфіковано/рекламфіковано)	
АКТИВИ				
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	52 835	49 911	45 894
Кредити та аванси банкам	7	26 243	25 059	27 116
Кредити та аванси клієнтам	8	68 218	55 021	59 544
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		222 277	221 661	152 157
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	93 096	100 750	84 680
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	129 074	119 196	66 602
- за амортизованою собівартістю	9	107	1 715	875
Поточні податкові активи	21	9 978	6 660	2 257
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30	155
Інвестиційна нерухомість		1 989	2 933	3 379
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	10	1 288	953	648
Основні засоби	10	6 074	6 609	5 032
Інші фінансові активи	11	2 644	3 448	2 210
Інші нефінансові активи	12	9 713	10 128	10 529
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		7	32	-
Загальна сума активів		401 296	382 525	309 723
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Інші залучені кошти		-	-	7 721
Кошти банків		3	2	201
Кошти клієнтів	13	325 303	312 708	240 621
Відстрочені податкові зобов'язання	21	159	146	121
Інші фінансові зобов'язання	14	3 770	4 059	2 639
Забезпечення у т.ч.:	15	3 651	10 687	2 363
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		373	329	290
- інші забезпечення		3 278	10 358	2 073
Інші нефінансові зобов'язання	15	1 795	2 096	1 528
Загальна сума зобов'язань		334 681	329 700	255 194
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ				
Статутний капітал	16	206 060	206 060	206 060
Емісійний дохід	16	23	23	23
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174	12 174
Інші резерви	9, 10	(4 091)	(2 248)	(660)
Резерви та інші фонди банку	16	9 656	8 481	6 850
Накопичений дефіцит		(157 247)	(171 665)	(169 918)
Загальна сума власного капіталу		66 615	52 825	54 529
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		401 296	382 525	309 723

Затверджено до випуску та підписано 26 липня 2022 року.



Г. Білош
Голова Правління

Г. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмопенко
Головний бухгалтер

Продовження дод. Г

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2021 рік	2020 рік (як рекласифіковано)
Процентні доходи в т.ч.:		36 854	33 563
- процентний дохід, обчислений із застосування методу ефективного відсотка	17	30 870	28 547
- інші процентні доходи	17	4 984	5 016
Процентні витрати	17	(6 537)	(11 961)
Чистий процентний дохід		29 317	21 602
Прибуток від зменшення корисності та сторування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	18	(856)	(1 809)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		28 461	19 793
Комісійні доходи	19	35 057	27 649
Комісійні витрати	19	(11 840)	(8 888)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		3 226	3 103
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		1 017	(7 480)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	32	6
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	(7 695)	16 045
Чистий прибуток (збиток) від операцій з об'єктами інвестиційної нерухомості		(873)	(256)
Витрати на виплати працівникам		(8 904)	(8 182)
Амортизаційні витрати		(2 183)	(1 791)
Частка прибутку (збитку) асоційованих підприємств та спільних підприємств, облік яких ведеться за методом участі в капіталі		-	(124)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:		(2 348)	(16 681)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	15, 20	6 464	(8 539)
- адміністративні та операційні витрати	20	(8 812)	(8 142)
Інші доходи		1 286	1 200
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(111)	(104)
Доходи (витрати), які виникають під час лівого вибуття фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(164)	(6)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		77	-
Прибуток до оподаткування		35 067	24 296
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	21	(17)	6
Прибуток за рік		35 050	24 302

Затверджено до випуску та підписано 26 липня 2022 року.

Г. Бьосш
Голова Правління



Г. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Завершення дод. Г

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2021	31 грудня 2020
Прибуток за рік		35 050	24 302
Інший сукупний дохід			
Статті, які будуть у подальшому рекласифіковані у прибуток чи збиток:			
Фінансові інструменти, що визнаються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:			
- Прибуток (збиток) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування		(1 758)	(1 648)
- Коригування перекласифікації фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування		(32)	(8)
- Податок на прибуток, що відноситься до фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу		(2)	(6)
Статті, які не будуть рекласифіковані у прибуток чи збиток:			
Будівлі та земля:			
- Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибуток (збиток) від переоцінки		(32)	139
- Податок на прибуток, що відноситься до змін у довгостроковій у складі іншого сукупного доходу		6	(25)
Загальна сума іншого сукупного доходу		(1 818)	(1 549)
Загальна сума сукупного доходу		33 232	22 753

Затверджено до друку та підписано 26 липня 2022 року.

Г. Бюш
Голова Правління



Г. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

ПОЛОЖЕННЯ

«Про організацію фінансового контролінгу в банку»

I. Загальні положення

1. Це Положення встановлює вимоги до організації фінансового контролінгу в банку чи його філії/відділенні на території України.

2. У цьому Положенні терміни вживаються в такому значенні:

банківський контролінг – система інформаційної підтримки фінансово-економічних рішень, що передбачає використання методів і процедур з бюджетування, стратегічного планування, управлінського обліку, фінансової діагностики, інвестор-релейшнз, управління ризиками та внутрішнього контролю та бухгалтерського обліку, які в сукупності забезпечують координацію окремих підсистем управління та зорієнтовані на оптимізацію фінансових рішень і збільшення вартості банку;

система фінансового контролінгу банку – це система застосування інструментів, методів і технологій для підтримки оперативного і стратегічного управління банком з метою максимізації його вартості;

стратегічний фінансовий контролінг – комплекс функціональних завдань, інструментів і методів довгострокового управління фінансами банку, його вартістю та ризиками;

оперативний фінансовий контролінг – формування рівня ефективного управління банком в короткостроковому періоді на основі прибутковості та ліквідності;

сервісна підтримка банку – система та процес, що дозволяє інтегрувати виконання завдань і функцій діяльності банку;

інформаційно-методична підтримка – комплекс розроблених аналітичних матеріалів і методичних рекомендацій щодо здійснення оцінки ефективності банківської діяльності;

інструменти фінансового контролінгу банку – збалансована система показників фінансових результатів діяльності банку та процесно-орієнтоване управління

досягнення поставлених цілей;

контролер банку – штатна посада банку, яка приймає активну участь у консультуванні при формуванні стратегії банку та надання інформації менеджменту банку стосовно аналізу відхилень у показниках роботи з метою коректування планів на забезпечення приросту вартості банківського бізнесу, а також його оптимальної прибутковості;

служба контролінгу банку (СКБ) – відокремлений підрозділ банку, який забезпечує менеджмент банку необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень.

3. Інші терміни, що вживаються в цьому Положенні, застосовуються в значеннях, визначених законодавчими та іншими нормативно-правовими актами України.

II. Цілі, функції та завдання служби контролінгу у банку

4. Головна ціль фінансового контролінгу в банку – це впорядкування, підвищення ефективності та оптимізація бізнес-процесів, які повинні бути спрямованими на досягнення цілей банку завдяки координації, інформаційній та консультативній підтримці і забезпеченню прийняття раціональних управлінських рішень.

5. Банківський фінансовий контролінг повинен виконувати дві основні функції: сервісна підтримка банку та підтримка ризик-менеджменту банку в прийнятті управлінських рішень.

6. Основне завдання фінансового контролінгу в банку полягає в системній, інтегрований, аналітичній, інформаційній, інструментальній і методичній підтримці управління фінансовою діяльністю банку. Його основними елементами є аналіз, планування, контроль та інформаційне забезпечення.

7. Завдання служби фінансового контролінгу банку:

- 1) участь у розробці фінансової стратегії та контроль за її виконанням;
- 2) узагальнення планових балансів бізнес-напрямів і розробка на їхній основі єдиного планового балансу банку;

- 3) формування системи фінансових показників діяльності банку та контроль за їх виконанням;
- 4) аналіз відхилень фактичних значень фінансових показників від запланованих і розробка заходів щодо їх усунення;
- 5) налагодження системи управлінського обліку доходів, витрат і фінансового результату банку та його калькуляційних одиниць;
- 6) організація бюджетування;
- 7) управління витратами й доходами та фінансовим результатом банку;
- 8) ефективне управління ризиками;
- 9) контроль за виконанням поставлених завдань перед іншими підрозділами банку.

III. Предмет та об'єкти банківського фінансового контролінгу

8. Предметом банківського фінансового контролінгу виступає стратегічне та оперативне управління банком чи/та його філіями/відділеннями для забезпечення мети банківської діяльності.
9. Об'єктом банківського контролінгу є процеси всередині банку, структура активно- пасивних банківських операцій, показники фінансової стійкості та ефективності банківської діяльності.

IV. Принципи роботи служби фінансового контролінгу банку

10. Створення служби фінансового контролінгу банку:
 - 1) формує інформаційний масив для прийняття рішень керівництвом банку;
 - 2) дозволяє застосовувати комплексні підходи до оперативного та стратегічного управління банківською установою;
 - 3) дає змогу внаслідок досягнень тактичних і стратегічних цілей банку підвищити ефективність контролю за ними.
11. Банку при формуванні служби фінансового контролінгу, що не суперечить системі загального управління, потрібно дотримуватись наступних принципів:
 - 1) принцип відповідності – цілі служби фінансового контролінгу банку повинні формуватись відповідно до функцій та мети діяльності банку;

- 2) принцип економічності – раціональне та ефективне витрачання ресурсів банку;
- 3) принцип первинності – функції СКБ мають враховувати зміст, якість та трудомісткості організаційної структури банку;
- 4) принцип комплексності – врахування впливу групи чинників на систему управління банку;
- 5) принцип оперативності – своєчасність попередження та усунення відхилень у функціонуванні банку;
- 6) принцип перспективності – орієнтація на розвиток банку;
- 7) принцип узгодженості – партнерські відносини з іншими підрозділами банку;
- 8) принцип науковості – система фінансового контролінгу банку повинна базуватись на наукових засадах та в динаміці враховувати зміни в економічному середовищі країни;
- 9) принцип різносторонності – управління системою фінансового контролінгу банку здійснюється різними горизонтальними та вертикальними каналами.

V. Напрями діяльності служби фінансового контролінгу банку та зв'язки з іншими підрозділами банку

11. Напрямами діяльності служби контролінгу банку є планування, організаційна робота, стимулювання виконання планів підрозділами банку, контроль та регулювання, аналіз управлінських рішень та інформаційного масиву.

11.1. Планування:

- 1) координація різних планів й розробка бізнес-плану банку;
- 2) розробка методики планування;
- 3) розробка графіків розробки планів;
- 4) надання інформації для розробки планів;
- 5) перевірка планів, розроблених іншими службами та підрозділами банку.

11.2. Організаційна робота передбачає облік витрат та контроль доходів банку.

11.3. Стимулювання виконання планів банківськими відділеннями та філіями.

11.4. Контроль та регулювання:

- 1) порівняння планових та фактичних показників та результатів;
- 2) квантифікація та оцінка виконання планових показників;
- 3) встановлення лімітів відхилення від планових показників;
- 4) аналіз відхилень, пошук причин відхилень та надання пропозицій.

11.5. Аналіз управлінських рішень та інформаційного масиву:

- 1) участь в розробці архітектури управлінською інформаційною системою;
- 2) збір найбільш значущих для прийняття управлінських рішень даних;
- 3) консультації по вибору корегуючих заходів по управлінських рішеннях;
- 4) розробка інструментарію для планування, контролю, й прийняття управлінських рішень.

12. Служба банківського фінансового контролінгу знаходиться в тісній співпраці з бухгалтерією банку, планово-фінансовим відділом, управлінням стратегічного розвитку, службою внутрішнього аудиту, комітетом управління активами і пасивами та іншими підрозділами.

13. Для уникнення дублювання функцій, службі фінансового контролінгу банку потрібно зосереджуватись на виконанні своїх прямих функцій щодо узгодження поточних планів, стратегічних планів, здійснювати моніторинг показників фінансового стану тощо.

VI. Права та обов'язки контролерів

14. Ефективний фінансовий контролінг безпосередньо залежить від компетенції контролера та керівництва банку, а також від сприйняття даної системи всім персоналом банку.

15. При введенні в штат банку посади контролера, банк повинен чітко розмежувати функції фінансового контролера та менеджера.

16. Права фінансового контролера:

- вимагати від підрозділів банку необхідної інформації та визначеної звітності;

- приймати участь у засіданнях комітетів та правління;
- ознайомлюватися з проектами рішень керівництва банку щодо його діяльності;
- ознайомлюватися з документами, що визначають його права та обов'язки за посадою, критерії оцінки виконання ним посадових обов'язків;
- вносити на розгляд менеджменту банку пропозиції по вдосконаленню тих чи інших процесів в банку щодо управління фінансами банку;
- доповідати голові правління банку чи його заступнику з відповідного напрямку про виявлені порушення в системі управління банком чи окремим підрозділом.

17. До обов'язків контролерів належить:

- здійснення внутрішнього контролю в банку, спрямованого на виявлення і усунення ризиків та конфліктів інтересів, а також на дотримання
- регулювання інформаційних потоків та координація процесу планування банку;
- участь в розробці бюджетів банку, в тому числі – інвестиційних;
- виявлення проблемних позицій банку;
- підготовка звітів про виконання планових показників;
- консультування керівників підрозділів;
- забезпечення постійного контролю за дотриманням співробітниками банку встановленого документообороту та банківських процедур здійснення операцій відповідно до своїх обов'язків.

Додаток Е

Вихідні дані для побудови рекурсивної системи рівнянь, що характеризують фінансову стійкість АТ КБ «Приватбанк»

Дата	P_{1t}	P_{1t-1}	P_{2t}	P_{2t-1}	P_{3t}	P_{3t-1}	P_{4t}	P_{4t-1}
01.03.2019	17,52103	-	0,27677	-	0,008834864	-	97,08199	-
01.04.2019	16,47028	17,52103	0,311611	0,27677	0,013962881	0,008835	86,38181	97,08199
01.05.2019	17,05816	16,47028	0,30632	0,311611	0,017457804	0,013963	86,44263	86,38181
01.06.2019	16,99498	17,05816	0,301461	0,30632	0,02445814	0,017458	86,76686	86,44263
01.07.2019	15,48398	16,99498	0,321565	0,301461	0,032071758	0,024458	95,14551	86,76686
01.08.2019	16,83019	15,48398	0,329176	0,321565	0,043406195	0,032072	97,73392	95,14551
01.09.2019	16,87327	16,83019	0,33398	0,329176	0,050989844	0,043406	96,91711	97,73392
01.10.2019	15,47261	16,87327	0,336988	0,33398	0,024650408	0,05099	94,69524	96,91711
01.11.2019	15,77325	15,47261	0,331729	0,336988	0,034540349	0,02465	92,55383	94,69524
01.12.2019	14,29614	15,77325	0,341195	0,331729	0,039534983	0,03454	88,66589	92,55383
01.01.2020	13,56102	14,29614	0,34008	0,341195	0,011261101	0,039535	85,54923	88,66589
01.02.2020	13,66325	13,56102	0,324326	0,34008	0,018182042	0,011261	86,42657	85,54923
01.03.2020	13,16279	13,66325	0,315631	0,324326	0,024059402	0,018182	87,34548	86,42657
01.04.2020	13,75201	13,16279	0,33384	0,315631	0,025128729	0,024059	82,24769	87,34548
01.05.2020	12,33747	13,75201	0,322945	0,33384	0,031815703	0,025129	82,41916	82,24769
01.06.2020	12,69743	12,33747	0,322896	0,322945	0,035841859	0,031816	82,56678	82,41916
01.07.2020	12,6564	12,69743	0,313636	0,322896	0,042466547	0,035842	85,15784	82,56678
01.08.2020	12,37378	12,6564	0,31925	0,313636	0,050843054	0,042467	84,28427	85,15784
01.09.2020	13,36112	12,37378	0,295264	0,31925	0,060063246	0,050843	84,95237	84,28427
01.10.2020	12,94078	13,36112	0,292907	0,295264	0,068754019	0,060063	82,83841	84,95237
01.11.2020	14,39345	12,94078	0,292127	0,292907	0,072407037	0,068754	82,6935	82,83841
01.12.2020	13,60092	14,39345	0,288353	0,292127	0,079758951	0,072407	81,46643	82,6935
01.01.2021	13,13488	13,60092	0,24823	0,288353	0,080778392	0,079759	80,46168	81,46643
01.02.2021	14,01434	13,13488	0,242101	0,24823	0,180389983	0,080778	82,00187	80,46168
01.03.2021	14,21986	14,01434	0,255823	0,242101	0,346271304	0,18039	80,22761	82,00187
01.04.2021	16,05238	14,21986	0,281794	0,255823	0,83608525	0,346271	76,78191	80,22761
01.05.2021	18,69068	16,05238	0,273883	0,281794	1,061082531	0,836085	77,23	76,78191
01.06.2021	18,41704	18,69068	0,27473	0,273883	1,146637081	1,061083	77,65007	77,23
01.07.2021	17,16407	18,41704	0,224502	0,27473	1,320164029	1,146637	75,18639	77,65007
01.08.2021	17,6944	17,16407	0,225289	0,224502	1,564973212	1,320164	75,33724	75,18639
01.09.2021	17,22555	17,6944	0,228494	0,225289	1,632758835	1,564973	75,37316	75,33724
01.10.2021	18,68597	17,22555	0,23594	0,228494	1,778718105	1,632759	75,35	75,37316
01.11.2021	18,43233	18,68597	0,231531	0,23594	1,764748522	1,778718	74,04107	75,35
01.12.2021	18,82896	18,43233	0,235457	0,231531	1,805613813	1,764749	76,01159	74,04107
01.01.2022	19,00467	18,82896	0,211719	0,235457	1,037195864	1,805614	64,844	76,01159
-	-	19,00467	-	0,211719	-	1,037196	-	64,844

Продовження дод. Е

Моделювання рекурсивної системи фінансових показників

АТ КБ «Приватбанк»

Додаткова регресійна статистика рівняння P_{1t} :

Оцінки параметрів	0,918912	1,292959				
Стандартна помилка	0,081278	0,723884				
Коефіцієнт детермінації, стандартна помилка моделі	0,799775	0,997849				
F- статистика, ступінь вільності	127,8202	32				
Регресійна, залишкова суми квадратів	127,271	31,8625				
Значущість оцінки (+)	+	+				
$ t_{b_j} $	11,30576	1,78614	>	$t_{\alpha/2, n-p-1}$	1,693889	Student's t-test
		127,8202	>	$F_{\alpha, p, n-p-1}$	1,79362	F-test

Додаткова регресійна статистика рівняння P_{2t} :

Оцінки параметрів	0,982562	0,00037683	-0,00265				
Стандартна помилка	0,095667	0,00016828	0,001329				
Коефіцієнт детермінації, стандартна помилка моделі	0,838166	0,01698406	#Н/Д				
F- статистика, ступінь вільності	80,27727	31	#Н/Д				
Регресійна, залишкова суми квадратів	0,046313	0,0089422	#Н/Д				
Значущість оцінки (+)	+	+	+				
$ t_{b_j} $	10,27064	2,23934122	1,99639	>	$t_{\alpha/2, n-p-1}$	1,695519	Student's t-test
			80,27727	>	$F_{\alpha, p, n-p-1}$	1,805467	F-test

Продовження дод. Е

Додаткова регресійна статистика рівняння P_{3t} :

Оцінки параметрів	0,862263	-1,30055	0,015488	0,225575				
Стандартна помилка	0,11002	0,652224	0,007221	0,047118				
Коефіцієнт детермінації, стандартна помилка моделі	0,930529	0,179233	#Н/Д	#Н/Д				
F- статистика, ступінь вільності	133,9457	30	#Н/Д	#Н/Д				
Регресійна, залишкова суми квадратів	12,90882	0,963735	#Н/Д	#Н/Д				
Значущість оцінки (+)	+	+	+	+				
$ t_{b_j} $	7,837345	1,99403	2,144768	4,787468	>	$t_{\alpha/2, n-p-1}$	1,697261	Student's t-test
				133,9457	>	$F_{\alpha, p, n-p-1}$	1,818127	F-test

Перевірка наявності мультиколінеарності (Farrar-Glauber Test)

Кореляційна матриця R :

<i>Коефіцієнти кореляції між змінними</i>	P_{1t}	P_{2t}	P_{3t}	P_{4t}	P_{4t-1}
P_{1t}	1	-0,32786	0,827929	-0,726725621	0,881028
P_{2t}	-0,32786	1	-0,52005	0,746549224	-0,30414
P_{3t}	0,827929	-0,52005	1	-0,807536185	0,821968
P_{4t}	-0,72673	0,746549	-0,80754	1	-0,75447
P_{4t-1}	0,881028	-0,30414	0,821968	-0,754472187	1

Визначник матриці R : $|R| = 0,005465$. χ^2 – критерій:

$$\chi^2 = -\left[n-1-\frac{1}{6}(2p+5)\right] \ln|R| = 160,6245 > \chi^2_{\frac{p}{2}(p-1)} = 12,59159$$

У масиві незалежних змінних наявна мультиколінеарність.

Завершення дод. Е

Усунення мультиколінеарності методом покрокового відбору (stepwise regression)

Скоригований на число ступенів вільності коефіцієнт детермінації:

$$\overline{R^2}_{(k)} = 1 - (1 - R^2_{(k)}) \frac{n-1}{n-p-1}.$$

Нижня довірча межа $R^2_{\min}$:

$$R^2_{\min} = \overline{R^2}_{(k)} - 2 \sqrt{\frac{2k(n-k-1)}{(n-1)(n^2-1)}} (1 - R^2_{(k)}).$$

Додаткова регресійна статистика рівняння P_{4t} :

Оцінки параметрів	0,987619	-17,7326	5,024885				
Стандартна помилка	0,118746	10,02731	2,495728				
Коефіцієнт детермінації, стандартна помилка моделі	0,779239	3,497337	#Н/Д				
F- статистика, ступінь вільності	54,71165	31	#Н/Д		$\overline{R^2}_{(k)}$	0,764996	
Регресійна, залишкова суми квадратів	1338,396	379,1723	#Н/Д		$R^2_{\min}$	0,76356	
Значущість оцінки (+)	+	+	+				
$ t_{b_j} $	8,31706	1,76843	2,01339473	>	$t_{\alpha/2, n-p-1}$	1,695519	Student's t-test
			54,71165	>	$F_{\alpha, p, n-p-1}$	1,805467	F-test

Оцінка результативності роботи служби фінансового контролінгу

Анкета для оцінки результативності роботи служби фінансового контролінгу

Шановні респонденти! Відповідаючи на запитання анкети, намагайтесь бути максимально уважними та щирими. Анкета анонімна, зібрані дані будуть використані тільки в узагальненому вигляді. Будь ласка, повністю прочитайте кожний варіант запитання і надайте відповідь (так або ні), яка найбільше відповідає стану справ в службі фінансового контролінгу. Заздалегідь вдячні Вам за допомогу!

Оцінка поточної діяльності служби фінансового контролінгу

1. Чи своєчасно працівниками служби фінансового контролінгу виявляються проблемні аспекти у діяльності банку, що в майбутньому могли б створити кризові ситуації?
2. Чи достатньо швидко відбувається обмін інформаційними потоками між службою фінансового контролінгу та іншим структурним підрозділам банку?
3. Чи оперативно працівники служби фінансового контролінгу реагують на негативні зміни показників фінансового контролінгу?
4. Чи своєчасно відбувається корегування показників фінансового контролінгу (у разі виявлення негативних відхилень)?
5. Чи залучені всі працівники служби до вирішення поточних питань?

Оцінка когнітивності працівників служби фінансового контролінгу

1. Групові ролі та обов'язки у службі фінансового контролінгу розподілені чітко.
2. Цілі та уявлення деяких працівників служби фінансового контролінгу щодо спільної роботи не конфліктують із цілями та уявленнями інших членів служби.
3. Працівники служби фінансового контролінгу впевнені щодо чіткого розуміння власних функцій та їх внеску у спільний кінцевий результат.
4. Працівники служби фінансового контролінгу мають бажання до проходження тренінгів та консультацій у процесі функціонування служби.
5. Наявність достатньої кількості технологічних та матеріальних ресурсів у розпорядженні служби фінансового контролінгу.

Завершення дод. Ж

Трансформування результатів опитування в шкалу Г. Раша

№ з/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	S1	P1	D1
1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	9	0,900	2,197
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,000	0
3	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	9	0,900	2,197
4	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	9	0,900	2,197
5	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	9	0,900	2,197
6	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0,900	2,197
7	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0,900	2,197
8	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	9	0,900	2,197
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,000	0
10	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	9	0,900	2,197
11	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	9	0,900	2,197
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,000	0
13	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	9	0,900	2,197
14	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	9	0,900	2,197
15	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	8	0,800	1,386
16	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	9	0,900	2,197
17	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	9	0,900	2,197
18	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	9	0,900	2,197
S2	18	16	15	18	17	15	13	18	17	17	164		
P2	1,000	0,889	0,833	1,000	0,944	0,833	0,722	1,000	0,944	0,944		0,759	
D2	-2,839	-2,079	-1,609	-2,839	-2,833	-1,609	-0,956	-2,839	-2,833	-2,833			1,149