ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

_Навчально-науковий інститут бізнесу, адміністрування і права
(повне найменування інституту, назва факультету)
_____Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки_____
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»
завідувач кафедри
_____ Лизунова ОМ..__
(підпис) (прізвище та ініціали)

“____”_____2025 року
.

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
_____магістр_____
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Сучасні технології контролінгу в банківській установі»

Виконала: студентка _2_ курсу, групи МЕНзм-23
(шифр групи)

спеціальності 073 Менеджмент_____

_____Джабарова Д.А._____ _____
(підпис)

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри УФЕБ Ляшок Н.Ю. _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент: к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства О.О. Фоміна_____ _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Засвідчую, що у цій випускній кваліфікаційній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.
студент _____
(підпис)

Дрогобич– 2025 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»
(повне найменування вищого навчального закладу)

ННІ бізнесу, адміністрування і права
Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки
Освітньо-кваліфікаційний рівень «магістр»
Спеціальність 073 Менеджмент
(шифр і назва)

Затверджую:
зав. кафедрою УФЕБ
_____ О.М. Лизунова
«___» _____ 2025р

ЗАВДАННЯ
на випускну кваліфікаційну роботу студентки
Джабарова Дар'я Артурівна

1. Тема роботи «Сучасні технології контролінгу в банківській установі»
керівник проекту (роботи) Ляшок Наталія Юріївна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по інституту від «_11_» 02 2025 р. № 44
2. Термін здачі студентом закінченої роботи 15 травня 2025 року
3. Вихідні дані до роботи матеріали звіту про переддипломну практику, основні фінансово-економічні показники діяльності ПАТ «ПУМБ», м. Дніпро
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити) сутність та основні функції контролінгу в банках; види та інструменти контролінгу у фінансових установах; особливості впровадження контролінгу в банківських установах; роль контролінгу в системі стратегічного та оперативного управління банком; організаційна характеристика ПАТ «ПУМБ»; аналіз системи управління та контролінгу у банку; виявлення проблем та недоліків у функціонуванні існуючих контролінгових технологій; сучасні технології контролінгу для ефективного управління банком; модель інтеграції сучасних контролінгових інструментів у практику банку; рекомендації щодо вдосконалення контролінгу ПУМБ та оцінка їх ефективності
5. Перелік графічного матеріалу: трактування поняття «контролінг» науковцями; причини появи контролінгу в банках;. основні етапи становлення контролінгу в банківській сфері України; основні функції контролінгу в банкових установах; основні етапи впровадження контролінгу в банківській установі; основні форми організації контролінгу; основні компоненти оперативного банківського контролінгу; фінансові показники діяльності ПУМБ за період 2022-2024 років; основні методи фінансового контролінгу, які застосовуються в ПУМБ; основні інструменти фінансового контролінгу в ПУМБ; оцінка ефективності системи контролінгу ПУМБ; виявлені недоліки в системі контролінгу ПАТ «ПУМБ» та рекомендації щодо вдосконалення

6. Консультанти з проекту (роботи), із зазначенням розділів, що їх стосуються

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1.	к.е.н, доц. Ляшок Н.Ю.	1.03.2024	20.03.2024
2.	к.е.н, доц. Ляшок Н.Ю.	20.03.2024	10.04.2024
3.	к.е.н, доц. Ляшок Н.Ю.	10.04. 2024	1.05.2024
Нормо-контроль	к.е.н, доц. Ляшок Н.Ю.	10.03.2024	15.05.2024

7. Дата видачі завдання _____20.02.2025_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми дослідження	16.02.2025	
2.	Складання завдання на виконання випускної кваліфікаційної роботи, складання плану роботи	20.02.2025	
3.	Вивчення економічної літератури з обраної теми роботи та написання першого розділу	5.03.2025	
4.	Аналіз статистично-економічної інформації з досліджуваної проблеми та написання другого розділу випускної кваліфікаційної роботи	20.03.2025	
5.	Розробка рекомендацій та заходів щодо підвищення ефективності, які розглянуті в ракурсі обраної теми роботи	20. 04.2025	
6.	Оформлення вступу, висновків, реферату, демонстраційних аркушів	10. 05.2025	
7.	Подання виконаної роботи на зовнішнє рецензування	15.05.2025	
8.	Підписання випускної кваліфікаційної роботи у завідувача кафедри та подання документів до ДЕК	25.05.2025	

Студентка _____ Д.А. Джабарова
(підпис)

Керівник роботи _____ Н.Ю. Ляшок

(підпис)

АННОТАЦІЯ

Джабарова Д.А. Сучасні технології контролінгу в банківській установі Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 Менеджмент. – ДВНЗ ДонНТУ, Дрогобич, 2025.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянути теоретичні основи контролінгу в банківській діяльності; проаналізовано сучасні технологічні інструменти контролінгу та їх роль у підвищенні ефективності управління банком; проведено оцінку впливу автоматизації контролінгових процесів на операційну діяльність банків; розглянуті практичні аспекти впровадження сучасних технологій контролінгу в банківські установи України визначити основні тенденції та перспективи розвитку контролінгу у фінансовому секторі

Ключові слова контролінг, банківська установа, сучасні технології, Business Intelligence (BI), фінансовий контроль, сценарне моделювання, ERP-система, KPI-аналіз, ризик-менеджмент, ESG-контролінг, аналітичні інструменти, стратегічне планування

Джабарова Д.А., Ляшок Н.Ю. Роль контролінгу в управлінні фінансовою діяльністю банківської установи Сучасні тенденції розвитку економіки та обліку: наукові горизонти. Всеукраїнська науково практична конференція 27 березня 2025 року: Збірник тез доповідей. Дрогобич: ДВНЗ «ДонНТУ», 2025. – С.88-90

SUMMARY

Dzhabarova D.A. Modern technologies of controlling in a banking institution Final qualification work for obtaining the degree of "Master" in the specialty 073 Management. - State Higher Educational Institution of Donetsk National Technical University, Drohobych, 2025.

The final qualification work considers the theoretical foundations of controlling in banking; analyzes modern technological tools of controlling and their role in increasing the efficiency of bank management; assesses the impact of automation of controlling processes on the operational activities of banks; considers practical aspects of implementing modern technologies of controlling in banking institutions of Ukraine; identifies the main trends and prospects for the development of controlling in the financial sector

Keywords controlling, banking institution, modern technologies, Business Intelligence (BI), financial control, scenario modeling, ERP-system, KPI-analysis, risk management, ESG-controlling, analytical tools,
strategic planning
Dzhabarova D.A., Lyashok N.Yu. The role of controlling in managing the financial activities of a banking institution. Modern trends in the development of economics and accounting: scientific horizons. All-Ukrainian scientific and practical conference March 27, 2025: Collection of abstracts. Drohobych: State Higher Educational Institution "DonNTU", 2025. – P.88-90

ЗМІСТ

ВСТУП……..…….....7
РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ В БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ…….10
1.1 Сутність та основні функції контролінгу в банках …….10
1.2 Види та інструменти контролінгу у фінансових установах……17
1.3 Особливості впровадження контролінгу в банківських установах ……..21
1.4 Роль контролінгу в системі стратегічного та оперативного управління банком……25
Висновки за розділом 1……30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КОНТРОЛІНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ПУМБ»……...32
2.1 Організаційна характеристика ПАТ «Перший український міжнародний банк» ……32
2.2 Аналіз системи управління та контролінгу у банку……37
2.3 Виявлення проблем та недоліків у функціонуванні існуючих контролінгових технологій……..47
Висновки за розділом 2……54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ……..56
3.1. Сучасні технології контролінгу для ефективного управління банком….56
3.2. Модель інтеграції сучасних контролінгових інструментів у практику банку……..62
3.3. Рекомендації щодо вдосконалення контролінгу ПУМБ та оцінка їх ефективності……..69
Висновки за розділом 3……77
ВИСНОВКИ……...79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….82

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку фінансових ринків та зростаючої конкуренції між банківськими установами ключовим фактором успіху стає ефективне управління фінансовими ресурсами, ризиками та операційною діяльністю. У зв’язку з цим важливу роль відіграє контролінг – комплексна система збору, аналізу та оцінки інформації, що забезпечує керівництво банку актуальними даними для прийняття стратегічних та оперативних рішень.

Контролінг у банківському секторі є не лише інструментом фінансового моніторингу, а й важливим елементом системи управління, що сприяє підвищенню ефективності роботи установи, оптимізації бізнес-процесів і забезпеченню стійкості банку на ринку. Впровадження сучасних технологій у контролінгову діяльність дозволяє автоматизувати процеси аналізу, підвищити оперативність прийняття рішень та знизити ймовірність виникнення фінансових ризиків.

В останні роки розвиток цифрових технологій суттєво змінив підходи до банківського контролінгу. Використання сучасних програмних комплексів, систем штучного інтелекту, хмарних технологій і Big Data сприяє значному підвищенню якості контролінгових процесів. Впровадження автоматизованих систем дозволяє зменшити витрати часу на обробку великих масивів даних, здійснювати точніші прогнози та виявляти ризики ще на ранніх стадіях.

З огляду на глобалізаційні процеси та посилення регуляторних вимог, питання ефективності контролінгу в банківських установах стає ще більш актуальним. Українські банки змушені адаптуватися до нових викликів, впроваджуючи сучасні цифрові рішення, що відповідають міжнародним стандартам фінансового моніторингу та управління ризиками. У цьому контексті дослідження сучасних технологій контролінгу набуває особливої значущості.

Контролінг як концепція управління підприємством був предметом досліджень багатьох вчених, як зарубіжних, так і вітчизняних: І.Ансоффа, Ю.Вебера, Е. Майєра, І.Булєєва, Т.Головіної, Н.Гладких, В.Савчука, Н.Шульги, Г.Уварової тощо. Ці вчені зробили значний внесок у розвиток теорії та практики контролінгу, розробивши методи та інструменти для ефективного управління підприємствами.

Метою даної випускної кваліфікаційної роботи є аналіз сучасних технологій контролінгу, що використовуються в банківських установах, а також оцінка їх ефективності та впливу на розвиток фінансового сектору.

Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання:

- розглянути теоретичні основи контролінгу в банківській діяльності;

- проаналізувати сучасні технологічні інструменти контролінгу та їх роль у підвищенні ефективності управління банком;

- оцінити вплив автоматизації контролінгових процесів на операційну діяльність банків;

- розглянути практичні аспекти впровадження сучасних технологій контролінгу в банківські установи України;

- визначити основні тенденції та перспективи розвитку контролінгу у фінансовому секторі.

Об’єктом дослідження є система контролінгу в банківській установі, а предметом – сучасні технологічні інструменти контролінгу та їх вплив на ефективність управління фінансовими ресурсами банку.

У процесі дослідження використовувались методи теоретичного аналізу, порівняльного дослідження, статистичного аналізу, а також методи моделювання та прогнозування, що дозволяють оцінити ефективність впровадження сучасних технологій у контролінгову діяльність банку.

Результати даного дослідження можуть бути використані у банківських установах для удосконалення контролінгової діяльності, підвищення ефективності управління ризиками та фінансовими ресурсами. Запропоновані рекомендації щодо впровадження сучасних технологій можуть сприяти

оптимізації бізнес-процесів банку та зміцненню його конкурентних позицій на фінансовому ринку.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглядаються теоретичні аспекти контролінгу у банківській діяльності. Другий розділ присвячений аналізу сучасних технологічних рішень у сфері банківського контролінгу. У третьому розділі досліджуються практичні аспекти впровадження новітніх технологій у контролінгову діяльність банківських установ України та їхній вплив на фінансовий результат банку.

Дослідження сучасних технологій контролінгу у банківських установах є важливим етапом у розвитку фінансового сектору та забезпеченні стійкості банків у мінливих економічних умовах.

РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ В БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Сутність та основні функції контролінгу в банках

Контролінг – це система управління, яка забезпечує координацію, планування, моніторинг та аналіз діяльності організації для досягнення її стратегічних і тактичних цілей. Він поєднує функції управлінського обліку, планування, контролю та аналізу, спрямовані на оптимізацію процесів прийняття рішень.[1]

Контролінг не є просто контролем; його основна мета – підтримка менеджменту у процесі управління організацією шляхом надання актуальної, точної та аналітичної інформації. [2]

Контролінг — це управлінська функція, яка забезпечує планування, моніторинг та коригування діяльності організації з метою досягнення її цілей. Різні науковці трактують це поняття по-різному, в залежності від контексту і аспекту, який вони розглядають. Деякі з них наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «контролінг» науковцями

Автор	Трактування поняття «контролінг»
1	2
Г. Шмідт	визначає контролінг як «систему управлінських заходів, що включають планування, моніторинг та аналіз результатів діяльності, а також коригування на основі отриманих даних для досягнення цілей організації».
2. І. Ансофф	акцентує увагу на тому, що контролінг є процесом, який дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей організації через ретельне планування та контроль виконання.
3. Р. Каплан та Д. Нортон	визначає контролінг як «систему управлінських заходів, що включають планування, моніторинг та аналіз результатів діяльності, а також коригування на основі отриманих даних для досягнення цілей

	організації».

Продовження табл. 1.1

1	2
4. П. Друкер	наголошує на тому, що контролінг не є простою функцією контролю, а є важливою частиною процесу прийняття рішень, яка забезпечує відповідність між планами та реальними результатами
5. М. Портер	визначає контролінг як інструмент для забезпечення конкурентних переваг, оскільки він дозволяє організаціям своєчасно виявляти відхилення від планів та коригувати стратегії

Джерело: складено автором

Загалом, більшість визначень підкреслює, що контролінг є важливим інструментом для забезпечення ефективного управління, досягнення стратегічних та операційних цілей, а також оптимізації ресурсів.

Необхідність появи контролінгу в сучасних банках можна пояснити кількома важливими причинами, які відображають зміни в умовах ведення банківського бізнесу, підвищення вимог до ефективності та прозорості управління, табл. 1.2.[3]

Таблиця 1.2- Причини появи контролінгу в банках

Причина	Пояснення
1	2
1. Зростання складності фінансових операцій	Сучасні банки здійснюють безліч складних фінансових операцій, таких як інвестиційні послуги, управління активами, валютні операції тощо. Контролінг дозволяє забезпечити ефективне управління цими операціями, виявляти та мінімізувати ризики.
2. Регуляторні вимоги та стандарти	У багатьох країнах банки повинні дотримуватись строгих регуляторних вимог щодо звітності, капіталу та ліквідності. Контролінг допомагає забезпечити відповідність цих вимог, а також своєчасне реагування на зміни в законодавстві
3. Забезпечення фінансової стабільності	Контролінг дозволяє банкам ефективно моніторити та управляти фінансовими потоками, що знижує ризики фінансових втрат та підвищує загальну

	стабільність банку.

Продовження табл. 1.2

1	2
4. Оптимізація витрат та підвищення ефективності	В умовах високої конкуренції важливо забезпечити оптимальне використання ресурсів та зниження витрат. Контролінг допомагає виявляти неефективні процеси, аналізувати витрати та розробляти стратегії для їх зменшення.
5. Підвищення прозорості та підзвітності	Сучасні банки стикаються з підвищеними вимогами до прозорості своєї діяльності з боку регуляторів, акціонерів та клієнтів. Контролінг забезпечує регулярний моніторинг та звітність, що підвищує рівень підзвітності та довіри
6. Інтеграція нових технологій	В умовах швидкого розвитку фінансових технологій банки змушені інтегрувати нові інструменти для автоматизації процесів, що також потребує системного підходу до контролю та управління
7. Управління ризиками	Банки мають справу з численними фінансовими та операційними ризиками (кредитний, ліквідний, операційний, ринковий тощо). Контролінг дозволяє своєчасно виявляти відхилення від плану та коригувати стратегії для мінімізації цих ризиків
8. Підвищення якості прийняття управлінських рішень	Контролінг надає керівництву банку необхідну інформацію для ухвалення обґрунтованих рішень щодо стратегії, інвестицій та розвитку банку.
9. Конкурентний тиск	У зв'язку з високою конкуренцією на фінансових ринках банки повинні постійно вдосконалювати свої процеси. Контролінг допомагає швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі та забезпечувати конкурентні переваги.

Джерело: створено автором

Становлення контролінгу в банківській сфері України є важливим етапом у розвитку фінансової системи країни. Цей процес має свої особливості, обумовлені історичними, економічними та регуляторними факторами. Основні етапи становлення контролінгу в банківській сфері України наведено в табл. 1.3

Таблиця 1.3 - Основні етапи становлення контролінгу в банківській сфері України

Етап розвитку	Характеристика
1	2
1. 1990-ті роки: зародження банківської системи	Лібералізація економіки та створення банківської системи. Після здобуття незалежності Україна перейшла до ринкової економіки, що спричинило необхідність створення сучасної банківської інфраструктури. Перші кроки до фінансового контролю. У цей період банківська система тільки формувалася, і роль контролінгу була обмежена традиційним фінансовим обліком та звітністю.
2. 2000-ті роки: розвиток регуляторної бази	Посилення регуляторних вимог. Національний банк України впровадив жорсткіші вимоги до банків щодо звітності, управління ризиками та ліквідністю. Поява перших елементів контролінгу. Банки почали впроваджувати внутрішні системи моніторингу фінансових показників, а також розробляти стратегії управління ризиками.
3. 2010-ті роки: інтеграція міжнародних стандартів	Впровадження стандартів IFRS. Банки перейшли на міжнародні стандарти фінансової звітності, що вимагало вдосконалення системи контролю. Базельські угоди. У цей період українські банки почали адаптуватися до вимог Базель II і III, що передбачають посилений контроль за капіталом, ризиками та ліквідністю. Цифровізація банківської сфери. Розвиток інформаційних технологій сприяв автоматизації контролінгових процесів.
4. Після 2014 року: виклики та реформи	Економічна криза та реструктуризація банків. Після 2014 року банківська система України зазнала значних змін, зокрема через банкрутство багатьох банків. Це стимулювало посилення ролі контролінгу для забезпечення фінансової стійкості. Реформи НБУ. Національний банк України ініціював низку реформ, спрямованих на стабілізацію банківського сектору, що включало вдосконалення системи внутрішнього контролю та ризик-менеджменту.

Закінчення табл. 1.3

1	2
5. 2020-ті роки: сучасний етап	Інтеграція з ЄС. Україна активно працює над гармонізацією своєї банківської системи з європейськими стандартами, що включає розвиток контролінгових функцій. Цифровізація та автоматизація. Банки впроваджують сучасні системи аналітики, автоматизації обліку та управління ризиками. Стійкість до викликів. В умовах війни та економічної нестабільності роль контролінгу посилилася для забезпечення ефективного управління фінансами та стабільності банків.

Джерело: складено автором

Контролінг – це комплексна система інформаційного, аналітичного та методологічного забезпечення управлінських рішень у банківській установі. Він виконує роль інтегратора між фінансовими та стратегічними підрозділами банку, забезпечуючи ефективність планування, управління витратами, оптимізацію ресурсів та контроль за фінансовими показниками.

У банківському секторі контролінг виконує ключову роль у підтримці фінансової стабільності та конкурентоспроможності, допомагаючи керівництву своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища. Він поєднує функції управлінського обліку, фінансового аналізу, бюджетування та ризик-менеджменту, що дозволяє банкам ефективно досягати своїх стратегічних і тактичних цілей. .[3]

Контролінг у банківській діяльності можна розглядати як **к**онцепцію управління, що передбачає:

- моніторинг фінансових показників банку та їх відхилень від запланованих значень:

- аналіз причин відхилень та прогнозування можливих наслідків;

-розробку рекомендацій щодо оптимізації діяльності банку;

- сприяння прийняттю управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи банку.

Таким чином, контролінг у банківській сфері є не просто механізмом контролю, а динамічною системою управління, що дозволяє банку ефективно адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Контролінг у банківських установах виконує широкий спектр функцій, які можна згрупувати в такі основні категорії, табл. 1.4

Таблиця 1.4- Основні функції контролінгу в банкових установах

Назва функції	Коротка характеристика	Основні аспекти функції
1	2	3
1. Інформаційна функція	Контролінг забезпечує банк достовірною та актуальною інформацією для прийняття управлінських рішень.	- збір, систематизація та аналіз фінансових та нефінансових даних; - формування управлінської звітності для керівництва; - використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації аналітики. У сучасних умовах банки використовують Big Data, бізнес-аналітику (BI-системи), машинне навчання для покращення інформаційного забезпечення.
2. Планова функція	Контролінг активно бере участь у стратегічному та оперативному плануванні діяльності банку	- бюджетування: розробка, координація та контроль виконання бюджету банку; - фінансове планування: прогнозування грошових потоків, прибутковості та ліквідності; - стратегічне планування: оцінка довгострокових перспектив розвитку банку, визначення його позиції на ринку. Один із ключових інструментів у цій функції – балансова модель планування, що допомагає узгодити активи та пасиви банку.

Продовження табл. 1.4

1	2	3
3. Контрольна функція	Основна мета цієї функції – виявлення відхилень фактичних результатів від запланованих показників та аналіз їх причин	- оцінка ефективності використання фінансових ресурсів; - виявлення проблемних зон та аналіз ризиків; - розробка коригуючих заходів. У банківській сфері контрольна функція контролінгу тісно пов’язана з внутрішнім аудитом та ризик-менеджментом, що дозволяє оперативно виявляти загрози для фінансової стабільності банку.
4. Координаційна функція	Контролінг сприяє ефективній взаємодії різних підрозділів банку та узгодженню їх діяльності	-гармонізація роботи фінансового, ризикового, маркетингового та інших відділів; - координація процесів бюджетування та контролю витрат; -встановлення єдиної системи показників ефективності для оцінки діяльності підрозділів. Координаційна функція контролінгу забезпечує системний підхід до управління банком, що знижує ризик конфліктів між відділами.
5. Аналітична функція	Контролінг використовує різні методи аналізу для оцінки ефективності банківських операцій	-аналіз фінансових результатів та рентабельності; - оцінка ризиків (кредитного, валютного, процентного тощо); - прогнозування змін макроекономічного середовища та їх впливу на банк. Сучасні банки використовують аналітичні CRM-системи, алгоритми машинного навчання та моделювання сценаріїв для покращення аналітичної функції контролінгу.

Закінчення табл.1.4

1	2	3
6. Регуляторна функція	Банківський контролінг також відповідає за дотримання банком нормативних вимог та стандартів.	- відповідність вимогам Національного банку України; - виконання міжнародних стандартів (Базель III, IFRS); - контроль за виконанням внутрішніх нормативів та політик банку. Ця функція особливо важлива в умовах посилення фінансового моніторингу та боротьби з відмиванням грошей.

Джерело: складено автором

Контролінг у банківській установі є важливим управлінським інструментом, що забезпечує ефективність фінансових процесів, допомагає мінімізувати ризики та оптимізувати діяльність банку. Його функції охоплюють інформаційну, планову, контрольну, координаційну, аналітичну та регуляторну сфери, що робить його невід'ємним елементом сучасного банківського менеджменту. .[4]

Впровадження сучасних технологій (Big Data, штучного інтелекту, бізнес-аналітики, хмарних рішень) значно покращує ефективність банківського контролінгу, дозволяючи швидше обробляти дані, прогнозувати тенденції та автоматизувати процеси прийняття рішень.

Таким чином, використання контролінгу в банку сприяє збільшенню прибутковості, підвищенню фінансової стійкості та ефективному стратегічному управлінню в умовах динамічного ринку.

1. 2 Види та інструменти контролінгу у фінансових установах

У фінансових установах, зокрема в банках, контролінг можна класифікувати за кількома критеріями: за змістом, рівнем управління, горизонтом планування тощо. Основними видами контролінгу є

стратегічний та оперативний, але існують і спеціалізовані підходи, які допомагають банкам ефективно керувати ресурсами та ризиками.

Стратегічний контролінг спрямований на довгострокове управління та розвиток банку. Його мета – забезпечити стійкість фінансової установи, враховуючи зміни у зовнішньому середовищі та ринкові тенденції.

Основні завдання стратегічного контролінгу:

- формування та реалізація довгострокової стратегії банку;
- оцінка конкурентного середовища та прогнозування ринкових змін;
- визначення напрямів інвестиційної діяльності та фінансового розвитку;
- контроль відповідності діяльності банку стратегічним цілям.

В рамках стратегічного контролінгу використовуються такі методи :

- SWOT-аналіз (аналіз сильних, слабких сторін, можливостей і загроз);
- аналіз тенденцій та прогнозування (трендовий аналіз);
- балансова система показників (Balanced Scorecard, BSC);
- портфельний аналіз (матриця BCG).

Стратегічний контролінг допомагає банкам адаптуватися до нових викликів, наприклад, до зростання цифрових фінансових технологій або змін у регулюванні. .[5]

Оперативний контролінг – це управління поточними фінансовими та операційними процесами банку. Його головне завдання – забезпечити ефективність повсякденної діяльності та виконання короткострокових планів.

Основні завдання оперативного контролінгу:

- оптимізація витрат та контроль за фінансовими потоками.
- моніторинг виконання бюджету та оцінка фінансової ефективності;
- контроль за якістю обслуговування клієнтів;
- управління ліквідністю та ризиками

В рамках оперативного контролінг використовується:

- бюджетний контроль;
- аналіз відхилень між фактичними та запланованими показниками;

- операційний аналіз ефективності підрозділів банку;

- KPI (ключові показники ефективності) для оцінки роботи персоналу.

Оперативний контролінг дозволяє банкам швидко реагувати на внутрішні та зовнішні зміни, а також забезпечує стабільну роботу установи.

Фінансовий контролінг – це спеціалізований напрям, що забезпечує оптимізацію доходів, витрат, прибутковості та ліквідності банку.

Основні функції фінансового контролінгу:

- планування та контроль фінансових потоків;

- аналіз рентабельності продуктів і послуг;

- управління витратами банку;

- оцінка інвестиційної діяльності.

Методи фінансового контролінгу включають коефіцієнтний аналіз, DCF (дисконтовані грошові потоки), CVP-аналіз (аналіз беззбитковості).

Інвестиційний контролінг допомагає банкам управляти інвестиціями та фінансовими активами з метою досягнення максимальної прибутковості та мінімізації ризиків.

Основні завдання інвестиційного контролінгу:

- аналіз ринку цінних паперів та інвестиційних інструментів;

- оцінка ефективності вкладень банку;

- контроль виконання інвестиційної стратегії;

- управління ризиками інвестиційного портфеля.

Методи: портфельний аналіз, VAR (оцінка ризику), моделі CAPM, Monte Carlo Simulation.

Банківський контролінг використовує різноманітні аналітичні, інформаційні та фінансові інструменти, які допомагають у прийнятті управлінських рішень.

Аналітика є основою контролінгових процесів. Найпоширеніші методи включають:

- SWOT-аналіз – оцінка сильних та слабких сторін банку, а також зовнішніх можливостей і загроз;

- PEST-аналіз – аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що впливають на банк;

- фінансовий аналіз – розрахунок ключових показників: ROE (рентабельність власного капіталу), ROA (рентабельність активів), NIM (чиста процентна маржа);

- аналіз відхилень – порівняння фактичних показників з плановими та виявлення причин розбіжностей.

Сучасний банківський контролінг неможливий без використання спеціалізованих програмних продуктів:

- ERP-системи (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics) – комплексні рішення для управління фінансами та контролінгу;

- BI-системи (Power BI, Tableau, QlikView) – аналітичні платформи для обробки великих масивів даних та візуалізації показників;

- Big Data та машинне навчання – прогнозування ризиків, аналіз поведінки клієнтів, оцінка шахрайства;

- Хмарні технології – зберігання та обробка фінансової інформації в реальному часі.

Фінансові інструменти допомагають банкам оцінювати ліквідність, прибутковість та ризики. Основні з них:

- бюджетування – процес розподілу ресурсів та контролю виконання бюджету;

- коефіцієнтний аналіз – аналіз фінансових коефіцієнтів для оцінки стійкості банку;

- метод CVP (cost-volume-profit analysis) – визначення точки беззбитковості банківських послуг;

- Ризик-менеджмент – VAR (Value at Risk), аналіз сценаріїв, stress-testing.

Контролінг у фінансових установах виконує ключову роль у забезпеченні ефективного управління, контролю витрат, управління ризиками та стратегічного розвитку. [6]

1.3 Особливості впровадження контролінгу в банківських установах

Контролінг у банківських установах — це багатофункціональна система, яка поєднує в собі елементи планування, аналізу, контролю та інформаційного забезпечення для досягнення стратегічних і оперативних цілей банку. На відміну від виробничих підприємств, банківські установи оперують здебільшого нематеріальними ресурсами та мають специфічне середовище, у якому функціонує велика кількість фінансових і правових ризиків.

У сучасних умовах контролінг набуває статусу філософії управління, яка охоплює всі рівні організації — від топ менеджменту до лінійних менеджерів. Він дозволяє налагодити зворотний зв'язок між стратегічними цілями та реальними результатами діяльності, забезпечити прозорість та ефективність управлінських рішень.

Банківська діяльність має ряд унікальних характеристик, які визначають специфіку організації контролінгу:

1. Висока регуляторна залежність. Банки підпорядковуються регулятору - Національному банку України, який встановлює вимоги щодо обліку, звітності, оцінки ризиків, достатності капіталу тощо. Всі елементи контролінгу повинні бути узгоджені з нормативно-правовими актами.

2. Операції з високим ступенем ризику. Банківські продукти часто пов’язані з кредитними, валютними, процентними та ринковими ризиками. Контролінг повинен включати ефективні інструменти ризик-менеджменту.

3. Складна структура доходів і витрат. Прибутковість банку визначається широким спектром факторів: від маржі за кредитами й депозитами — до комісій, штрафів, валютних переоцінок тощо. Контролінг має точно і своєчасно агрегувати ці дані.

4. Великий обсяг інформації та транзакцій. Банки щоденно обробляють тисячі фінансових операцій, що вимагає гнучких, автоматизованих систем збору, обробки та аналізу даних.

5. Необхідність оперативного реагування на зміни. Фінансовий ринок є надзвичайно динамічним — зміна облікової ставки НБУ, коливання валютних курсів, регуляторні нововведення тощо. Контролінг має вміти моделювати різні сценарії розвитку подій. [7]

Успішне впровадження контролінгу в банківській установі передбачає проходження кількох ключових етапів, табл. 1.5:

Таблиця 1.5 – Основні етапи впровадження контролінгу в банківській установі

Назва етапу	Характеристика
1. Попередній аудит	аналіз існуючої структури управління, облікових процесів, виявлення потреб у контролінгу
2. Постановка цілей	аналіз існуючої структури управління, облікових процесів, виявлення потреб у контролінгу
3. Структурна інтеграція	формування окремого підрозділу або інтеграція функцій контролінгу до департаменту фінансів, ризик-менеджменту або економіки
4. Вибір інструментів	впровадження спеціалізованого програмного забезпечення — ERP (наприклад, SAP, Oracle), BI-платформ (Power BI, Tableau), CRM-рішень.
5. Розробка показників KPI	визначення ключових показників для оцінки ефективності підрозділів і працівників
6. Навчання персоналу	розвиток управлінських і аналітичних компетенцій працівників.
7. Запуск системи контролінгу	тестування, збір даних, аналіз результатів, корекція інструментів

Джерело: складено автором

1. Попередній аудит: аналіз існуючої структури управління, облікових процесів, виявлення потреб у контролінгу.

2. Постановка цілей: визначення ролі контролінгу — оперативна підтримка, стратегічне управління, забезпечення прозорості тощо.

3. Структурна інтеграція: формування окремого підрозділу або інтеграція функцій контролінгу до департаменту фінансів, ризик-менеджменту або економіки.

4. Вибір інструментів: впровадження спеціалізованого програмного забезпечення — ERP (наприклад, SAP, Oracle), BI-платформ (Power BI, Tableau), CRM-рішень.

5. Розробка показників KPI: визначення ключових показників для оцінки ефективності підрозділів і працівників.

6. Навчання персоналу: розвиток управлінських і аналітичних компетенцій працівників.

7. Запуск системи контролінгу: тестування, збір даних, аналіз результатів, корекція інструментів.

У практиці банків контролінг реалізується через окремі структурні підрозділи або ж інтегрується в департаменти фінансового моніторингу, управлінського обліку чи планово-економічного аналізу. Основні форми організації контролінгу наведено в табл. 1.6

Таблиця 1.6 – Основні форми організації контролінгу

Вид моделі організації контролінгу в банку	Характеристика
1	2
Централізована	контролінгова функція зосереджена в головному офісі. Перевага: цілісність, контроль за якістю даних. Недолік: слабка адаптація до регіональної специфіки

Продовження табл. 1.6

1	2
Децентралізована	функції розподілені між регіональними філіями. Перевага: оперативність. Недолік: ризик

	дублювання даних та зниження якості аналітики.
Матрична	поєднання стратегічного централізованого контролінгу та оперативного децентралізованого управління. Найгнучкіша, але потребує високого рівня координації

Джерело: складено автором

Попри очевидні переваги, багато банків зіштовхуються з певними бар’єрами на шляху впровадження контролінгу:

- опір змінам з боку персоналу, особливо якщо контроль сприймається як форма нагляду, а не як допомога в управлінні;

- відсутність єдиної системи даних, що ускладнює порівняння і аналіз інформації з різних підрозділів;

- висока вартість ІТ-рішень, які забезпечують гнучкість та масштабованість аналітики;

- недостатня кваліфікація фахівців, особливо в частині бізнес-аналізу, економіки, моделювання;

- постійні зміни законодавства і регуляторних вимог, що вимагають оновлення систем звітності та контролю. [8]

Якщо система контролінгу впроваджена успішно, банк отримує низку вагомих переваг:

- покращення фінансової стабільності та прибутковості;

- зниження рівня непередбачуваних витрат і втрат;

- оперативний доступ до релевантної управлінської інформації;

- зміцнення системи ризик-менеджменту;

- прозора оцінка ефективності діяльності підрозділів і працівників;

- підтримка при ухваленні стратегічних рішень.

Таким чином, впровадження контролінгу в банківській установі є важливою умовою забезпечення ефективного управління, досягнення фінансових цілей та збереження конкурентоспроможності банку в умовах

ринкової нестабільності. З огляду на високі вимоги до прозорості, динамічність змін у банківському середовищі та цифрову трансформацію, контролінг у XXI столітті стає не просто інструментом, а необхідною складовою культури управління в банку.

1.4 Роль контролінгу в системі стратегічного та оперативного управління банком

Стратегічний та оперативний банківський контролінг є двома основними аспектами управління банківською діяльністю, які взаємодіють між собою, але мають різні цілі та функції. В таблиці 1.7 наведені основні компоненти стратегічного контролінгу.

Таблиця 1.4 – Основні компоненти стратегічного банківського контролінгу

Компонент стратегічного банківського контролінгу	Характеристика
1	2
1. . Стратегічне планування	Визначення довгострокових цілей банку. Розробка стратегій для досягнення цих цілей (наприклад, стратегія зростання, диверсифікації, міжнародної експансії). Оцінка можливостей та загроз, пов'язаних з зовнішнім середовищем
2. Аналіз ринку та конкурентів	Оцінка поточного стану фінансових ринків, змін у попиті на банківські послуги. Аналіз конкурентного середовища, визначення сильних і слабких сторін конкурентів. Прогнозування змін у галузі та визначення нових можливостей для банку.

Продовження табл. 1.7

1	2
3. Оцінка та управління ризиками	Ідентифікація стратегічних ризиків, таких як ризики, пов'язані з інвестиціями, змінами в регулюванні або глобальними економічними тенденціями. Розробка стратегій для мінімізації ризиків і забезпечення стабільності банку на

	довгострокову перспективу.
4. Формування бюджетів і фінансових прогнозів	Розробка довгострокових фінансових планів, що включають прогнози доходів, витрат, капітальних вкладень та інших фінансових показників. Планування капітальних потреб для розвитку інфраструктури, технологій, нових продуктів.
5. Моніторинг та коригування стратегії	Постійний моніторинг виконання стратегічних планів. Оцінка ефективності стратегії та внесення необхідних коригувань на основі змін у зовнішньому середовищі або внутрішній діяльності банку.

Джерело: складено автором

Зовнішні фактори відіграють важливу роль у функціонуванні банківського контролінгу, оскільки вони можуть значно впливати на стратегії, операції та фінансові результати банку. Основні специфічні зовнішні фактори, які можуть впливати на діяльність банківського контролінгу, згруповані в табл. 1.8

Таблиця 1.8 – Зовнішні фактори, що впливають на діяльність банківського контролінгу

Фактор зовнішнього середовища	Характеристика впливу
1	2
1. Економічна ситуація (зміни в економічному середовищі, такі як коливання ВВП, інфляція, рівень безробіття та споживчий попит)	Зниження економічного зростання або рецесія може призвести до збільшення кредитних ризиків та зниження платоспроможності позичальників. Висока інфляція може вплинути на вартість ресурсів та операційні витрати банку. Економічні кризи можуть викликати необхідність коригування стратегій і фінансових планів банку

Продовження табл. 1.8

1	2
2. Регуляторне середовище (зміни в законодавстві, що стосуються	Зміни в податковому законодавстві, які можуть вплинути на фінансові результати банку. Нові вимоги щодо капіталу та ліквідності, які можуть змусити банк коригувати свою стратегію управління

банківської діяльності)	активами та пасивами. Зміни в нормативних актах щодо боротьби з відмиванням грошей та фінансуванням тероризму, що можуть вимагати додаткових витрат на внутрішній контроль та аудит.
3. . Фінансові ринки	Зміни в процентних ставках, які можуть впливати на вартість кредитів і депозитів. Волатильність на фондових ринках, яка може призвести до значних коливань у вартості активів банку. Коливання валютних курсів, що може вплинути на операції банку в іноземній валюті та на валютні ризики
4. Технологічні зміни	Впровадження нових технологій, таких як блокчейн або штучний інтелект, може змінити методи оцінки ризиків і автоматизації процесів. Розвиток цифрових валют та криптовалют може створити нові ризики для традиційних банківських операцій. Поява нових інструментів для управління ризиками, таких як алгоритмічні моделі, може вимагати адаптації банківських систем контролінгу.
5. Політична ситуація	Політичні зміни можуть призвести до зміни економічної політики, що вплине на банківське регулювання та фінансові ринки. Санкції та торгові обмеження можуть обмежити доступ банку до міжнародних ринків та змусити коригувати стратегії кредитування і інвестицій. Політичні кризи або соціальні заворушення можуть призвести до зростання ризиків неплатежів або нестабільності фінансової системи
6. Конкуренція на фінансовому ринку	Зростання конкуренції з боку інших банків або нових фінансових установ (наприклад, кредитних спілок, онлайн-банків) може змусити банк переглядати свої стратегії та моделі управління ризиками. Поява нових фінансових продуктів і послуг, що пропонуються конкурентами, може вимагати від банку адаптації своїх процесів контролінгу. Конкуренція може вплинути на цінову політику банку, що може змінити структуру доходів і витрат.

Закінчення табл. 1.8

1	2
7. Соціальні фактори	Зростання популярності цифрових платежів і мобільних банківських послуг може змусити банк адаптувати свої стратегії для залучення нових клієнтів і зменшення операційних витрат.

	Зміни в поведінці споживачів, такі як перевага до екологічно чистих інвестицій або відповідальних кредитних практик, можуть вплинути на стратегії банку. Зростання рівня фінансової грамотності серед населення може змусити банки вдосконалювати свої послуги і підвищувати прозорість у своїй діяльності.
8. Природні катастрофи та глобальні кризи	Природні катастрофи або пандемії можуть призвести до значних економічних втрат і зростання кредитних ризиків. Глобальні фінансові кризи можуть викликати нестабільність на ринках, змінити попит на банківські послуги та створити додаткові ризики для ліквідності.

Джерело: складено автором

Зовнішні фактори мають великий вплив на функціонування банківського контролінгу, оскільки вони можуть змінювати економічні умови, регуляторні вимоги, конкурентне середовище та інші аспекти, які визначають стратегію і операційну діяльність банку. Контролінг має бути гнучким і здатним адаптуватися до цих змін для забезпечення стабільності та ефективності банківських процесів. [9]

Оперативний контролінг зосереджений на щоденних операціях банку та забезпечує ефективність поточної діяльності. Він займається управлінням ресурсами та моніторингом фінансових результатів на короткострокову перспективу. Основні компоненти оперативного контролінгу наведені в табл. 1.9.

Таблиця 1.9 – Основні компоненти оперативного банківського контролінгу

Компонент оперативного банківського контролінгу	Характеристика
1	2
1. Фінансовий моніторинг	Постійний моніторинг фінансових показників

	банку (прибуток, витрати, ліквідність, капітал). Порівняння фактичних результатів з плановими показниками. Виявлення відхилень та вжиття коригувальних заходів для забезпечення досягнення фінансових цілей.
2. Контроль витрат та ефективність використання ресурсів	Оцінка витрат на операційну діяльність банку та їх оптимізація. Контроль за ефективним використанням людських, фінансових та матеріальних ресурсів. Виявлення неефективних процесів і їх покращення.
3. Кредитний та ризик-менеджмент	Моніторинг якості кредитного портфеля, управління кредитними ризиками. Оцінка та контроль за рівнем непогашених кредитів та резервів під можливі збитки. Виявлення та управління іншими оперативними ризиками (наприклад, операційними, юридичними).
4. Оперативне планування та бюджетування	Складання короткострокових фінансових планів і бюджетів (місячних, квартальних). Оперативне планування грошових потоків, оптимізація ліквідності. Визначення пріоритетних витрат і інвестицій на поточний період.
5. .Звітність та аналіз результатів	Регулярне складання звітів про фінансові результати банку Аналіз причин відхилень від плану та розробка заходів для коригування діяльності. Підготовка оперативних звітів для керівництва для прийняття рішень.
6. Оцінка ефективності банківських продуктів та послуг	Оцінка прибутковості банківських продуктів і послуг (кредити, депозити, платіжні послуги). Виявлення продуктів з низькою рентабельністю та розробка заходів для їх покращення або припинення.

Закінчення табл. 1.9

1	2
7. Контроль за виконанням операційних процедур	Забезпечення дотримання внутрішніх процедур і політик банку. Контроль за правильністю виконання операційних завдань, таких як обробка платежів, видача кредитів, облік активів.

	Виявлення та усунення операційних помилок або порушень.

Джерело: складено автором

Таким чином, с стратегічний контролінг орієнтований на довгострокову перспективу і визначає загальні напрямки розвитку банку, а оперативний контролінг фокусується на щоденних завданнях і забезпечує досягнення короткострокових цілей, таких як ефективність використання ресурсів та виконання фінансових планів.

Взаємодія між цими двома компонентами важлива для забезпечення загальної стабільності та росту банку, оскільки стратегічний контролінг задає напрямок, а оперативний контролінг забезпечує виконання необхідних завдань для досягнення цих стратегічних цілей.

Висновки до розділу 1

Контролінг — це система управління, яка забезпечує координацію, планування, контроль і аналітичне супроводження процесів прийняття рішень у межах стратегічного та оперативного управління. Його поява зумовлена потребою в підвищенні ефективності діяльності організацій, зокрема банківських установ, у динамічному та конкурентному середовищі.

Контролінг виник у країнах Західної Європи та США у відповідь на зростання складності управління фінансами, ризиками та процесами. Первинно він розглядався як частина бухгалтерського обліку, однак згодом трансформувався у повноцінну функцію стратегічного менеджменту. У банківській сфері контролінг став необхідним елементом не лише внутрішнього контролю, а й стратегічного планування, оцінки прибутковості, управління витратами та ризиками.

У сучасному банку контролінг виконує низку функцій, які забезпечують цілісність управлінського процесу: планування, контроль,

аналіз, інформаційне забезпечення, координація, моніторинг ефективності: оцінка доцільності витрат і прибутковості банківських продуктів.

Особливості банківської діяльності — велика кількість регуляторних вимог, високий рівень конкуренції, ризикованість операцій — зумовлюють потребу в чіткій системі контролю та управління. Контролінг дає змогу банкам: знизити рівень операційного та фінансового ризику; забезпечити прозорість фінансових потоків; своєчасно виявляти загрози для прибутковості; підвищити конкурентоспроможність; покращити якість управлінських рішень.

Крім того, впровадження ефективного контролінгу сприяє адаптації до змін ринку, покращує взаємозв'язок між стратегічними цілями та щоденною операційною діяльністю.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КОНТРОЛІНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»

2.1 Організаційна характеристика банківської установи

Публічне акціонерне товариство «Перший Український Міжнародний Банк» (ПУМБ) — один із найбільших приватних банків в Україні, який надає повний спектр фінансових послуг фізичним та юридичним особам. Банк засновано у 1991 році. Головний офіс розташований у м. Київ, хоча історично банк бере початок з м. Донецьк.

Ліцензія НБУ: № 8 від 06.10.2011 року

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ: 14282829

Офіційний сайт: www.pumb.ua

ПУМБ входить до групи СКМ — однієї з найбільших фінансово-промислових груп в Україні. Основним акціонером банку є компанія SCM Finance B.V., зареєстрована в Нідерландах.

У банку діє двоступенева система корпоративного управління, яка складається з: Наглядової ради , яка здійснює загальний стратегічний нагляд та Правління банку, що відповідає за оперативну діяльність, реалізацію рішень Наглядової ради.

Організаційна структура банку побудована за функціональним принципом, що забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами. Основні структурні одиниці:

- Центральний офіс (Головний банк) — формує стратегічну політику, координує роботу регіональних офісів;
- філії та відділення — мережа з понад 250 відділень по всій території України;
- функціональні департаменти — юридичний, ризик-менеджменту, IT, HR, фінансовий, казначейство, роздрібний та корпоративний бізнес.

ПУМБ здійснює банківську діяльність відповідно до чинного законодавства та має всі необхідні ліцензії. Основні продукти та послуги:

Для фізичних осіб:

- поточні рахунки, депозити, платіжні картки (Visa, Mastercard);

- кредити готівкою, автокредитування, іпотека;

- мобільний банкінг (PUMB Online);

- страхування та інвестиційні продукти.

Для юридичних осіб:

- розрахунково-касове обслуговування;

- кредитування бізнесу;

- факторинг, лізинг;

- валютні операції;

- корпоративні картки;

- обслуговування зарплатних проєктів.

Станом на кінець 2024 року ПУМБ демонструє стійку динаміку зростання: активи складають понад 170 млрд грн, кредитний портфель: ~85 млрд грн. Чистий прибуток за 2023 рік склав понад 4 млрд грн. Кількість клієнтів: понад 2 млн фізичних осіб та близько 50 тис. юридичних осіб

Банк має високий інвестиційний рівень рейтингу від українських рейтингових агентств.

ПУМБ активно розвиває цифрові сервіси:

- мобільний застосунок PUMB Online входить до топ-3 в Україні за зручністю;

- впроваджено чат-ботів для клієнтів у Viber та Telegram;

-підтримка Apple Pay / Google Pay;

- електронне відкриття рахунків та дистанційна ідентифікація.

ПУМБ бере активну участь у соціальних ініціативах: надає пільгові умови кредитування для військовослужбовців; регулярно переказує кошти на потреби Збройних Сил України; реалізує програми з фінансової грамотності.

Такти чином, ПУМБ є динамічною банківською структурою з чіткою організаційною побудовою, сучасним підходом до управління та високим рівнем цифровізації. Його приклад є ідеальним для дослідження практичного впровадження контролінгу в умовах української банківської системи.

Для комплексної характеристики діяльності банку, зокрема ПАТ «Перший Український Міжнародний Банк» (ПУМБ), за період 2022–2024 років, слід використовувати систему ключових фінансових, операційних і якісних показників. Вони дозволяють оцінити фінансову стійкість, прибутковість, ефективність діяльності та рівень довіри клієнтів.

Проаналізуємо фінансові показники діяльності ПУМБ за період 2022-2024 років, табл. 2.1

Таблиця 2.1 – Фінансові показники діяльності ПУМБ за період 2022-2024 років

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Активи, млрд. грн.	111,97	153,33	164,39
Кредитний портфель, млрд. грн.	35,8	44,7	63,1
Чистий прибуток, млрд. грн	1,24	3,96	5,18
Кошти клієнтів, млрд.грн.	90,3	126,54	153,85
Власний капітал	11,7	17,39	22,88
Коефіцієнт миттєвої ліквідності (LCR), у всіх валютах%	249	249	186
Коефіцієнт миттєвої ліквідності (LCR), в іноземній валюті, %	328	540	339
Рентабельність активів (ROA), %	-0,3	2,5	3,1
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	-3	22	22
Кредити фізичним особам, млрд грн	9,04	9,83	14,16
Кредити корпоративним клієнтам, млрд грн	40,54	42,17	48,96

Джерело: складено автором за матеріалами переддипломної практики

Дані таблиці демонструють зростання чистого прибутку з 1,24 млрд грн у 2022 році до 3,96 млрд грн у 2023 році свідчить про ефективне управління ПУМБ та адаптацію до воєнних умов. У 2024 році прибуток перевищив показник 2023 року, досягнувши 5,18 млрд грн.

Збільшення активів на 37% у 2023 році порівняно з 2022 роком та на 7,2% у 2024 році порівняно з 2023 роком демонструє розширення банківської діяльності та зростання довіри клієнтів.

Зростання власного капіталу 11,7 МЛРД ГРН У 2022 РОЦІ ДО 22,88 млрд.грн у 2024 році свідчить про посилення фінансової стійкості банку та здатність протистояти зовнішнім ризикам.

Після збитку в 398 млн грн у 2022 році, банк досяг чистого прибутку в 3,97 млрд грн у 2023 році та 5,18 млрд грн у 2024 році, демонструючи ефективне управління та адаптацію до ринкових умов.

Зростання депозитного портфеля на 40% у 2023 році та подальше збільшення до 135,5 млрд грн. у 2024 році вказує на стабільність та привабливість банку для вкладників.

Зростання кредитного портфеля до 63,1 млрд грн у 2024 році, зокрема, збільшення кредитування фізичних осіб на 44,1%, свідчить про активну підтримку банком роздрібного сегмента.

Збільшення власного капіталу на 49% у 2023 році порівняно з 2022 роком та на 31,6% у 2024 році порівняно з попереднім 2023 роком підкреслює фінансову стійкість та здатність банку до подальшого розвитку

У 2022 -2024 роках ПАТ «Перший Український Міжнародний Банк» (ПУМБ) продемонстрував значне зростання кредитного портфеля, особливо в корпоративному секторі. Попри виклики, пов’язані з війною, ПУМБ зберіг стабільність кредитного портфеля. Точні дані не оприлюднені, але банк продовжував підтримувати клієнтів, особливо в корпоративному сектор. Кредитний портфель у 2023 році досяг 44,7 млрд грн, що становить приріст на 25% порівняно з попереднім роком. Особливо активне зростання спостерігалося в сегменті малого та середнього бізнесу. Це свідчить про ефективну стратегію банку та його здатність адаптуватися до складних економічних умов.

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості ПУМБ за період 2022–2024 років демонструє позитивну динаміку та зміцнення позицій банну. Зростання власного капіталу, високий рівень ліквідності та покращення рентабельності свідчать про ефективне управління ресурсами.

Оцінка фінансової стійкості ПАТ «Перший Український Міжнародний Банк» (ПУМБ) за період 2022–2024 років свідчить про значне зміцнення позицій банку, незважаючи на виклики, пов’язані з воєнним станом в Україні.

Коефіцієнт миттєвої ліквідності (LCR) значно перевищує нормативне значення в 100%, вказуючи на високий рівень ліквідності банк. Це свідчить про здатність банку своєчасно виконувати свої зобов’язання перед клієнтам.

Зростання ROA свідчить про підвищення ефективності використання активів банку для отримання прибутку.

Стабільно високий ROE в аналізованому періоді вказує на ефективне використання власного капіталу для генерації прибутку

Оцінка ліквідності ПАТ «Перший Український Міжнародний Банк» (ПУМБ) за 2023 та 2024 роки свідчить про стабільне перевищення нормативних вимог, встановлених Національним банком України (НБУ).

У 2024 році ПУМБ продемонстрував значення LCR у всіх валютах на рівні 186%, що майже вдвічі перевищує нормативне значення. Особливо високий показник LCR в іноземній валюті — 339% — свідчить про здатність банку виконувати короткострокові зобов’язання в іноземній валют.

Показник довгострокової ліквідності у 2024 році склав 179%, що також значно перевищує нормативне значення. Це вказує на стабільну структуру фінансування банку та здатність підтримувати ліквідність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості ПУМБ за період 2022–2024 років демонструє позитивну динаміку та зміцнення позицій банку. Зростання власного капіталу, високий рівень ліквідності та покращення рентабельності свідчать про ефективне управління ресурсами та здатність банку адаптуватися до складних економічних умов.

ПАТ «ПУМБ» демонструє стійке фінансове зростання та адаптацію до складних економічних умов. Збільшення прибутку, активів та депозитного портфеля свідчить про ефективне управління та довіру клієнтів. Активне

кредитування фізичних осіб та бізнесу підкреслює роль банку у підтримці економіки України.

ПУМБ має високий рівень фінансової стійкості, що підтверджується зростанням ключових фінансових показників, високою ліквідністю та прибутковістю. Банк успішно адаптується до складних економічних умов, зберігаючи довіру клієнтів та зміцнюючи свої позиції на банківському ринку України

2.2 Аналіз системи управління та контролінгу у банку

У ПАТ «ПУМБ» впроваджена комбінована система управління, що базується на принципах прозорості, стратегічної орієнтації, клієнтоцентричності та цифровізації. Структура управління побудована згідно з міжнародними стандартами корпоративного управління (зокрема принципами OECD та рекомендаціями НБУ).

Основними рівнями управління є:

1. Наглядова рада — здійснює стратегічне керівництво, нагляд за ризиками, затвердження політик.

2. Правління банку — організовує поточну діяльність банку, реалізує стратегію, затверджену Наглядовою радою.

3. Операційні підрозділи — реалізують окремі напрями діяльності (корпоративний, роздрібний бізнес, ризик-менеджмент, IT, фінанси тощо).

Управління банком базується на:

-стратегічному та оперативному плануванні;

- управлінському обліку;

- бюджетуванні;

- ризик-менеджменті;

- системі показників ефективності (KPI).

Сучасні банки функціонують в умовах високої конкуренції, швидких змін на фінансових ринках та посилення регуляторних вимог. Це потребує

ефективного управління ресурсами, мінімізації ризиків та забезпечення стійкого фінансового розвитку. Одним із ключових інструментів управління є контролінг, який дозволяє банку планувати, аналізувати та коригувати свою діяльність для досягнення стратегічних і тактичних цілей.

Контролінг у ПАТ «Перший Український Міжнародний Банк» (ПУМБ) відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління фінансовими та операційними процесами. Основними аспектами впровадження контролінгу в ПУМБ є:

1. Прозорість і достовірність: забезпечення точності та відкритості фінансової інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
2. Стратегічне планування: розробка довгострокових планів розвитку банку з урахуванням ринкових тенденцій та внутрішніх ресурсів.
3. Удосконалення інформаційних технологій: використання сучасних ІТ-рішень для автоматизації процесів контролінгу та підвищення оперативності обробки даних.
4. Організація служби контролінгу: Створення спеціалізованих підрозділів, відповідальних за моніторинг та аналіз фінансових показників.

Зокрема, у банку функціонує Департамент внутрішнього аудиту, який відповідає за систему аудиторської діяльності та регламентує порядок роботи цього підрозділу.

Крім того, ПУМБ надає клієнтам послуги з проведення валютних операцій, перевірки контрактів та консультацій, що свідчить про інтеграцію контролінгових функцій у зовнішні сервіси банку. Таким чином, впровадження контролінгу в ПАТ «ПУМБ» сприяє підвищенню ефективності управління, мінімізації ризиків та забезпеченню фінансової стабільності банку.

У банку ПУМБ контролінг є інтегрованою управлінською функцією, яка поєднує фінансовий аналіз, планування, координацію, моніторинг та інформування керівництва щодо ключових процесів.

Основні завдання служби контролінгу:

- бюджетування та контроль витрат;

- аналіз прибутковості продуктів і підрозділів;

- план-фактний аналіз;

- розрахунок KPI для структурних одиниць;

- участь у стратегічному плануванні;

- інформаційне забезпечення правління та наглядової ради.

Контролінг виконує функцію “внутрішнього консультанта”, підтримуючи керівництво достовірною інформацією для прийняття рішень. Він виступає сполучною ланкою між операційним і стратегічним рівнем управління.

Контролінг не є просто механізмом контролю, а виконує функцію інтегратора всіх управлінських процесів. Він допомагає керівництву банку приймати обґрунтовані рішення на основі детального аналізу фінансових потоків, витрат, прибутковості та ефективності окремих банківських операцій.

Контролінг є інструментом підвищення ефективності управління банком у кількох ключових аспектах:

1. Підвищення фінансової стійкості та прибутковості банку.

Банківський контролінг забезпечує ефективне управління фінансами та допомагає підтримувати стійкий фінансовий стан установи. Використовуються такі основні механізми:

- контроль за ліквідністю (співвідношення активів і зобов’язань банку);

- управління капіталом і прибутковістю (оцінка рентабельності операцій);

- аналіз ефективності використання ресурсів (оптимізація витрат, операційні процеси);

- прогнозування грошових потоків для уникнення касових розривів.

Якщо банк стикається з проблемою ліквідності, контролінг дозволяє виявити основні причини (наприклад, неправильне управління активами або

недостатня прибутковість кредитного портфеля) та розробити заходи щодо їх усунення.

2. Підтримка стратегічного управління

Контролінг забезпечує стратегічний розвиток банку через аналіз ринкових тенденцій, конкурентного середовища та внутрішніх фінансових показників. Використовуються такі основні механізми:

- оцінка перспективних напрямків розвитку банку;
- визначення конкурентних переваг;
- контроль за виконанням стратегічних планів;
- визначення ключових показників ефективності та їх аналіз.

Якщо банк планує вийти на новий ринок (наприклад, запровадити цифрові банківські послуги), контролінг допомагає оцінити потенційні ризики, необхідні інвестиції та фінансову доцільність такого рішення.

3. Управління ризиками та мінімізація загроз

Контролінг тісно взаємодіє з ризик-менеджментом, допомагаючи банку запобігати потенційним загрозам та оперативно реагувати на кризові ситуації. Використовуються такі основні механізми:

- моніторинг кредитного ризику (оцінка платоспроможності клієнтів);
- аналіз процентного ризику (управління доходами від кредитів і депозитів);
- управління валютним ризиком (зміни курсу валют та їх вплив на фінансові результати);
- аналіз шахрайства та фінансових махінацій.

Якщо аналіз контролінгу виявляє, що велика частина кредитного портфеля є високоризиковою, банк може змінити свою політику кредитування, встановити жорсткіші критерії відбору позичальників або впровадити нові механізми страхування кредитів.

4. Оптимізація витрат та підвищення операційної ефективності

Контролінг дозволяє банку скорочувати зайві витрати та покращувати ефективність бізнес-процесів. Використовуються такі основні механізми

- аналіз структури витрат та визначення непродуктивних витрат;

- контроль за операційними витратами та оптимізація витрат на персонал, маркетинг, ІТ тощо;

- автоматизація звітності та процесів управління (зменшення ручної роботи).

Якщо контролінг виявляє, що високі витрати на персонал у відділеннях не приносять очікуваного прибутку, банк може розглянути можливість переходу на онлайн-банкінг або оптимізації штатного розпису.

5. Поліпшення управління клієнтською базою та продуктами

Контролінг допомагає банку аналізувати поведінку клієнтів і вдосконалювати свої фінансові продукти. Використовуються такі основні механізми

- аналіз популярності продуктів та послуг серед клієнтів;

- визначення рентабельності окремих банківських продуктів;

- контроль за рівнем задоволеності клієнтів;

- персоналізація пропозицій для клієнтів на основі аналізу даних.

Якщо аналіз контролінгу показує, що депозити з фіксованою процентною ставкою втрачають популярність, банк може розробити більш гнучкі депозитні програми для залучення нових клієнтів.

Контролер у банку — це не просто аналітик, а ключова ланка між стратегічним менеджментом і операційними процесами. Його роль охоплює:

- підтримку процесу прийняття рішень: надання керівництву достовірної, структурованої і своєчасної інформації;

- розробка бюджетів та прогнозів: участь у складанні та моніторингу виконання фінансових планів;

- оцінку ефективності банківських продуктів і підрозділів: виявлення прибуткових і збиткових напрямів діяльності;

- контроль за витратами: аналіз витрат і пошук шляхів їх оптимізації;

- побудову системи KPI: розробку ключових показників для мотивації працівників і підрозділів;

-участь у стратегічному плануванні: оцінка ризиків і можливостей на основі даних.

Ця роль вимагає не лише глибокого розуміння фінансів, але й високих аналітичних навичок, стратегічного мислення та комунікабельності.

Застосування цифрових технологій суттєво підвищує ефективність контролінгу в банках.

Основні сучасні інструменти:

- Big Data та аналітичні системи (BI-системи: Power BI, Tableau, QlikView) – для обробки та аналізу великих масивів фінансових даних;

- ERP-системи (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics) – для управління ресурсами банку;

- штучний інтелект та машинне навчання – для прогнозування фінансових показників та ризиків;

- хмарні технології – для швидкого доступу до аналітики та автоматизації процесів.

Контролінг відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління банком завдяки інтегрованому підходу до планування, аналізу, контролю та оптимізації фінансових процесів. Контролінг забезпечує фінансову стійкість банку через управління прибутковістю, ліквідністю та капіталом. Він допомагає банку реалізовувати стратегію розвитку, враховуючи зміни на ринку. Контролінг є ефективним інструментом управління ризиками та виявлення загроз. Сучасні технології (Big Data, BI, ERP) автоматизують контролінг, підвищуючи швидкість прийняття рішень.

Таким чином, контролінг є невід'ємною складовою успішного банківського менеджменту, яка дозволяє банку працювати стабільно, ефективно та конкурентоспроможно у мінливих економічних умовах

У банку ПУМБ контролінг є інтегрованою управлінською функцією, яка поєднує фінансовий аналіз, планування, координацію, моніторинг та інформування керівництва щодо ключових процесів.

Основні завдання служби контролінгу:

- бюджетування та контроль витрат;

- аналіз прибутковості продуктів і підрозділів;

- план-фактний аналіз;

- розрахунок KPI для структурних одиниць;

- участь у стратегічному плануванні;

- інформаційне забезпечення правління та наглядової ради.

Контролінг виконує функцію “внутрішнього консультанта”, підтримуючи керівництво достовірною інформацією для прийняття рішень. Він виступає сполучною ланкою між операційним і стратегічним рівнем управління.

Контролінг у ПУМБ структурно підпорядковується фінансовому директору (CFO), що є ознакою централізованої моделі. Водночас існує матричний підхід, коли аналітики контролінгу працюють у тісній взаємодії з бізнес-підрозділами.

Структурні елементи:

- Головний департамент контролінгу (центральний офіс, Київ);

- Бізнес-аналітики у напрямках: роздріб, корпоративний бізнес, ризики, IT, операції.

В ПУМБ використовуються такі основні інструменти контролінгу:

1. Аналітичні інструменти:

- Cash-flow аналіз — управління ліквідністю;

- Break-even analysis — розрахунок точки беззбитковості продуктів;

- ABC/XYZ аналіз — аналіз клієнтів і транзакцій за цінністю та стабільністю;

- факторний аналіз відхилень — пояснення причин відхилень між планом і фактом;

- SWOT-аналіз — підтримка стратегічного планування.

2. Програмні засоби:

- SAP ERP — система управлінського обліку;

- QlikView, Tableau, Power BI — для інтерактивної візуалізації та звітності;

- CRM-аналітика — дані про поведінку клієнтів, оцінка каналів.

Застосування цифрових технологій суттєво підвищує ефективність контролінгу в банках.

Основні методи фінансового контролінгу, які застосовуються в ПУМБ, наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Основні методи фінансового контролінгу, які застосовуються в ПУМБ

Метод фінансового контролінгу	Пояснення
1	2
1. Бюджетування	В основі — складання детальних бюджетів для підрозділів, проектів та банківських продуктів. Види бюджетування: інвестиційне, операційне, бюджет руху грошових коштів. Особливість: у ПУМБ використовується «гнучке бюджетування» з можливістю перегляду бюджету в разі змін ринкових умов.
2. Факторний аналіз	Використовується для оцінки відхилень фактичних фінансових результатів від планових. Дозволяє виявити вплив окремих чинників: зміна обсягів операцій, тарифів, собівартості, курсу валют.
3. SWOT-аналіз	Метод стратегічної оцінки фінансового становища банку. Використовується для визначення сильних/слабких сторін та зовнішніх загроз і можливостей у сфері управління ресурсами.

Продовження табл. 2.2

1	2
4. ABC/XYZ-аналіз	Розподіл клієнтів/продуктів/транзакцій за ступенем внеску в прибуток або стабільність. ABC — оцінка за фінансовим значенням. XYZ — оцінка за стабільністю (рівномірністю) надходжень
5. Break-even-аналіз (аналіз точки	Застосовується для розрахунку мінімального обсягу продажу, за якого банк покриє витрати на запуск продукту чи проекту.

беззбитковості)	Важливий для інноваційних фінансових продуктів та цифрових сервісів.
6. Коефіцієнтний аналіз	Включає обчислення рентабельності (ROA, ROE), ліквідності (LCR, NSFR), ефективності витрат (CIR), структури балансу. Результати використовуються у щомісячних звітах до правління та для розрахунку KPI.

Джерело: складено автором

Основні інструменти фінансового контролінгу в ПУМБ наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Основні інструменти фінансового контролінгу в ПУМБ

Інструмент фінансового контролю	Пояснення
1	2
1. Цифрові аналітичні платформи	SAP ERP — система обліку, бюджетування, управління витратами. Tableau / Power BI / QlikView — візуалізація та інтерактивна аналітика. CRM-аналітика — дозволяє аналізувати клієнтську поведінку та ефективність каналів продажів.
2. Інструменти оперативного моніторингу	Дашборди ключових показників (KPI) для кожного департаменту. Система сигналів ризиків та перевищення лімітів.

Закінчення табл. 2.3

1	2
3. Фінансові моделі:	Моделювання сценаріїв («What-if»). Прогнозування фінансового результату залежно від макропоказників (валюта, ставка НБУ, інфляція).

Джерело: складено автором

В табл. 2.4 наведемо оцінку ефективності застосування методів і інструментів контролінгу, зроблену працівниками банку

Таблиця 2.4 – Оцінка ефективності застосування методів і інструментів контролінгу в ПУМБ

Критерій	Оцінка	Коментар
Актуальність даних	5	Дані оновлюються в режимі реального часу
Прозорість звітності	4	Є можливість глибокого аналізу по рівнях
Швидкість аналітичної реакції	4	Висока, але в окремих випадках є затримки
Інтеграція з іншими службами	3	Частково роз'єднані системи між CRM, ризиками та фінансами

Джерело: складено автором

Таблиця 2.5 містить оцінку ефективності системи контролінгу ПУМБ

Таблиця 2.5 - Оцінка ефективності системи контролінгу ПУМБ

Позитивні сторони системи контролінгу	Напрями для вдосконалення системи контролінгу
Високий рівень автоматизації аналітики	Поглиблення аналітики за клієнтськими сегментами
Прозора структура звітності	
Централізоване управління фінансами	Посилення сценарного моделювання у кризових умовах
Участь контролінгу у стратегічному плануванні	Впровадження ESG-контролінгу (екологія, соціальна відповідальність, управління)
Оперативний моніторинг ефективності бізнес-напрямків	

Джерело: складено автором

Контролінг у ПУМБ є професійною, гнучкою та стратегічно важливою системою управління, що дозволяє банку зберігати стабільність в умовах воєнного стану, ефективно використовувати ресурси, приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати фінансову стійкість та зростання.

2.3 Виявлення проблем та недоліків у функціонуванні існуючих контролінгових технологій

ПУМБ демонструє високу культуру фінансового управління, в основі якої лежить ефективна система контролінгу, яка забезпечує якісне планування, моніторинг і аналіз усіх ключових процесів банку. Серед найсильніших сторін цієї системи:

1. Високий рівень цифрової трансформації

- інтеграція з ERP-системою SAP, платформи Power BI, Tableau — дозволяє контролерам і аналітикам формувати звітність майже в режимі реального часу;

- автоматизоване збирання та обробка даних знижує ризики помилок і прискорює прийняття рішень.

В результаті керівництво отримує оперативну, наочну інформацію щодо фінансових показників банку.

2. Централізована й прозора структура контролінгу

- контролінг підпорядковується фінансовому директору (CFO), забезпечуючи чітку відповідальність і координацію;

- стандартизована система звітності забезпечує прозорість і співставність фінансових даних між підрозділами.

Це призводить до того, що контроль витрат і виконання бюджетів в ПУМБ здійснюються на високому рівні; легше виявляти та усувати неефективні напрями.

3. Орієнтація на план-фактний аналіз

- всі підрозділи банку мають бюджетні плани та проходять регулярну оцінку виконання;

- аналіз відхилень здійснюється за допомогою факторного аналізу (розклад доходів/витрат на структурні компоненти);

Результатом є своєчасне виявлення відхилень і запобігання потенційним фінансовим втратам.

4. Використання системи KPI (ключових показників ефективності)

- контролінг активно розраховує та відстежує KPI для кожного напряму діяльності банку (роздріб, корпоратив, ризики, IT, логістика);

- є система мотивації співробітників, прив'язана до виконання KPI.

Використання системи KPI сприяє підвищенню залученості персоналу в досягнення стратегічних цілей.

5. Участь контролінгу у стратегічному плануванні

- контролери беруть участь не лише у поточному бюджетуванні, а й в аналізі ризиків, макроекономічних сценаріїв та розробці довгострокової стратегії;

- застосовується SWOT-аналіз, break-even, what-if моделювання для підтримки рішень на рівні правління.

Це призводить до того, що рішення ґрунтуються не лише на фактах, а й на прогнозних сценаріях.

6. Гнучкість і адаптивність до змін

- контролінгова функція в ПУМБ змогла адаптуватися до викликів воєнного стану;

- оперативне оновлення прогнозів;

- перегляд бюджетів;

- підтримка клієнтів та управління ризиками в умовах нестабільності.

В результаті гнучкості та адаптивності до змін банк зберіг прибутковість і ліквідність навіть у кризовий період.

Сильні сторони системи контролінгу в ПАТ «ПУМБ» та результати їх реалізації наведено в таблиці 2.6

Таблиця 2.6 – Сильні сторони системи контролінгу в ПАТ «ПУМБ»

Сильна сторона системи контролінгу	Результат/ефект для банку
1	2
Високий рівень цифровізації (SAP, Power BI, Tableau)	Оперативна звітність, доступ до даних у реальному часі, зменшення ручної роботи
Централізована структура контролінгу (через CFO)	Прозорість управлінських процесів, уніфікація аналітики, єдиний фінансовий підхід
Системний план-фактний аналіз	Швидке виявлення відхилень, запобігання фінансовим втратам
Впроваджена система KPI для підрозділів	Зростання ефективності роботи департаментів, мотивація персоналу
Участь контролінгу в стратегічному плануванні	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень, прогнозування ризиків
Застосування аналітичних методів (SWOT, ABC, факторний)	Глибокий аналіз витрат, продуктів, клієнтських сегментів
Гнучкість у період воєнного стану та кризових ситуацій	Адаптація бюджетів, збереження прибутковості, оперативне оновлення прогнозів
Наявність оперативних дашбордів для менеджменту	Прискорення ухвалення рішень, покращення внутрішньої комунікації

Джерело: складено автором

Контролінг у ПУМБ — це не просто інструмент обліку, а стратегічна платформа, що забезпечує: зростання фінансової дисципліни; прозоре прийняття рішень; швидке реагування на ринкові виклики; підвищення ефективності бізнес-процесів; реалізацію довгострокових цілей банку.

ПАТ «Перший Український Міжнародний Банк» належить до лідерів банківського сектору за рівнем аналітики, цифровізації та фінансового планування. Банк має чітко структуровану систему контролінгу, яка охоплює як стратегічний, так і оперативний рівень. Проте, як і в будь-якій системі управління, існує ряд системних і технологічних недоліків, які можуть стримувати ефективність прийняття рішень.

Основні проблеми та недоліки контролінгу у ПУМБ наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Основні проблеми та недоліки контролінгу у ПУМБ

Недолік	Проблема	Наслідок
1	2	3
1. Обмежена інтеграція інформаційних систем	у ПУМБ одночасно використовуються кілька IT-рішень: SAP, BI-платформи (Tableau, Power BI), власні CRM-системи. Відсутність повної інтеграції між платформами іноді призводить до дублювання даних, затримок у звітності та додаткових витрат часу.	ускладнене формування консолідованої управлінської звітності в реальному часі.
2. Недостатнє використання сценарного аналізу (what-if modeling)	В умовах високої нестабільності (війна, валютні коливання, зміни політики НБУ) сценарний аналіз є ключовим. Інструменти моделювання майбутніх сценаріїв застосовуються нерегулярно, переважно при підготовці до наглядових перевірок або бюджетного планування.	зниження адаптивності управлінських рішень до швидких змін ринку
3. Слабка деталізація контролінгу на рівні клієнтських сегментів	Контролінг в основному орієнтується на продуктові лінійки та підрозділи. Відсутність глибокої фінансової аналітики за типами клієнтів (МСБ, великі корпоративні, ФОПи, IT-сектор).	ризик неефективної алокації ресурсів або неадекватної оцінки рентабельності по сегментах

Закінчення табл. 2.7

1	2	3
4. Недостатня швидкість звітності для топ-менеджменту	Частина аналітичних звітів має затримку 3–5 днів через складність погодження даних між департаментами	управлінські рішення іноді базуються на застарілих даних
5. Обмежене залучення контролінгу до проєктів цифрової трансформації	Хоча банк активно впроваджує цифрові продукти (мобільний банкінг, автоматизація фронт-офісу), команда контролінгу залучається до оцінки ефективності цифрових рішень на пізньому етапі	недооцінка витрат або переоцінка очікуваного економічного ефекту

Джерело: складено автором

Причини виявлених недоліків згруповано в табл. 2.8

Таблиця 2.8- Причини виявлених недоліків в системі контролінгу ПУМБ

Причина	Пояснення
Відсутність єдиного цифрового ядра	Різнорідність ІТ-рішень ускладнює інтеграцію фінансової інформації
Високе навантаження на аналітиків	Через воєнний стан — більше непланових запитів, менше часу на глибокий аналіз
Недостатня гнучкість регламентів	Чіткі, але «жорсткі» внутрішні регламенти уповільнюють інноваційність
Стратегічна концентрація на стабільності	Через пріоритет збереження капіталу частину проєктів контролінгу відклали

Джерело: складено автором

В таблиці 2.9 представлено SWOT-аналіз системи контролінгу в ПАТ «Перший Український Міжнародний Банк»

Таблиця 2.9 - SWOT-аналіз системи контролінгу ПУМБ

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Високий рівень цифровізації контролінгових процесів (SAP, Power BI, Tableau)	Обмежена інтеграція між різними інформаційними системами (ERP, CRM, BI)
Прозора структура централізованого управління	Сценарне моделювання використовується нерегулярно, переважно у стратегічному циклі
Наявність системи KPI для підрозділів та лінійного персоналу	Слабка деталізація фінансового аналізу за клієнтськими сегментами
Розвинуте бюджетування та план-фактний аналіз	Деякі звіти мають затримку у погодженні та публікації
Участь контролінгу у стратегічному плануванні банку	Обмежена участь контролінгу у фазі розробки цифрових/ІТ-проєктів
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)

Впровадження ESG-контролінгу та показників сталого розвитку	Посилення вимог з боку НБУ щодо прозорості звітності та адаптації до нових стандартів
Поглиблення сценарного аналізу для реагування на економічну нестабільність	Військові ризики, що ускладнюють довгострокове планування
Автоматизація погодження звітності та регламентів через внутрішні платформи	Високе навантаження на команду аналітиків в умовах обмежених ресурсів
Посилення фінансового аналізу на рівні клієнтських груп (сегментація)	Зовнішні кібератаки, які можуть впливати на доступ до даних
Залучення контролінгу до ранніх етапів проєктного планування	Висока динаміка нормативних змін та валютного ринку

Джерело: складено автором

Контролінг у ПУМБ є сильною стороною системи управління банком, завдяки високій цифровізації, чіткій структурі та розвинутій аналітиці. Водночас він стикається з викликами, пов’язаними з фрагментацією систем, навантаженням на команду та потребою у гнучкішому сценарному моделюванні. Це відкриває потенціал для вдосконалення через автоматизацію, інтеграцію систем і посилення участі в розробці нових продуктів.

В системі контролінгу ПУМБ були виявлені такі недоліки:

- недостатня автоматизація сценарного аналізу — бракує інструментів прогнозування у кризових умовах;

- обмежена інтеграція між контролінгом і ризик-менеджментом;

- мала кількість прикладних індикаторів для ESG-звітності (екологічні, соціальні аспекти).

Виявлені недоліки мають такі наслідки для системи управління:

- зниження оперативності управлінських рішень;

- можливе дублювання управлінських функцій (особливо між фінансовим контролінгом і ризик-менеджментом);

- невикористаний потенціал клієнтської аналітики;

- бар’єри для впровадження Data-Driven Management.

В таблиці 2.10 наведено таблицю з основними недоліками у функціонуванні системи контролінгу ПУМБ та відповідними рекомендаціями щодо їх усунення чи покращення.

Таблиця 2.10- Виявлені недоліки в системі контролінгу ПАТ «ПУМБ» та рекомендації щодо вдосконалення

Недолік / Проблема	Рекомендація щодо усунення або покращення
1	2
Обмежена інтеграція між SAP, CRM, BI-системами	Запровадити єдину цифрову платформу або middleware-рішення для об’єднання джерел
Недостатня деталізація аналізу по клієнтських сегментах	Розробити сегментну аналітику (МСБ, IT, агросектор тощо) на рівні звітності
Сценарний аналіз використовується нерегулярно	Інтегрувати регулярне моделювання “What-if” у щоквартальне планування
Контролінг пізно залучається до цифрових проєктів	Включати аналітиків контролінгу на етапі розробки бізнес-кейсів для IT-проєктів
Затримки в підготовці частини звітності (3–5 днів)	Автоматизувати погодження звітів через BI-дашборди з правами доступу

Закінчення табл. 2.10

1	2
Відсутність інструментів ESG-контролінгу	Впровадити моніторинг і звітність за ESG-показниками (енергоспоживання, вплив тощо)
Високе навантаження на окремих контролерів у кризові періоди	Розподілити ресурси шляхом децентралізації частини аналізу на бізнес-підрозділи

Джерело: складено автором

Отже, контролінг у ПУМБ демонструє високий рівень зрілості, відповідає сучасним вимогам банківського менеджменту, проте має резерви для вдосконалення, особливо в частині стратегічного прогнозування, автоматизації процесів та міжпідроздільної взаємодії.

Висновки за розділом 2

У результаті проведеного аналізу системи контролінгу в ПАТ «Перший Український Міжнародний Банк» можна зробити такі узагальнюючі висновки

Контролінг у ПУМБ виступає важливою складовою фінансово-управлінської системи банку, що охоплює функції планування, бюджетування, фінансового аналізу, контролю за досягненням цілей та інформування керівництва.

Банк має централізовану й технологічно розвинену систему контролінгу, що базується на використанні сучасних IT-рішень (SAP, Power BI, Tableau), системи KPI та дашбордів. Це забезпечує високу якість звітності, швидкий аналіз та прозоре прийняття рішень.

Методологічно контролінг охоплює весь цикл управлінської аналітики — від розробки бюджетів і стратегічного планування до аналізу відхилень та факторного аналізу. Використовуються такі методи, як ABC/XYZ-аналіз, SWOT, break-even, cash-flow та інші.

Разом з тим, виявлено низку проблем у функціонуванні контролінгової діяльності, зокрема:

- обмежена інтеграція між цифровими платформами (SAP, CRM, BI);
- недостатня деталізація аналізу за клієнтськими сегментами;
- нерегулярне використання сценарного моделювання;
- затримки в оперативному погодженні звітності;
- обмежене включення контролінгу на етапі запуску нових проєктів.

SWOT-аналіз показав, що сильні сторони системи контролінгу ПУМБ переважають, проте для підвищення ефективності необхідно реалізувати наявні можливості (ESG-контролінг, інтеграція систем, автоматизація погоджень, поглиблення клієнтської аналітики).

Загалом, контролінг у ПУМБ демонструє високий рівень зрілості, відповідає сучасним вимогам банківського менеджменту, проте має резерви

для вдосконалення, особливо в частині стратегічного прогнозування, автоматизації процесів та міжпідроздільної взаємодії.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ

3.1 Сучасні технології контролінгу для ефективного управління банком

У сучасному світі цифрова трансформація стала одним із ключових факторів розвитку фінансового сектору, включаючи банківську сферу. Під впливом новітніх технологій контролінг перетворюється з традиційного механізму моніторингу та аналізу даних на динамічну систему управління фінансовими та операційними процесами банку в режимі реального часу.

Цифрові технології, такі як Big Data, штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн, хмарні обчислення та роботизація процесів (RPA),

змінюють підходи до контролінгу, роблячи його більш гнучким, швидким і точним. Завдяки цифровій трансформації контролінг у банківських установах перестає бути лише засобом контролю, а перетворюється на інструмент прогнозування та стратегічного управління.

Цифрова трансформація впливає на всі ключові функції контролінгу, змінюючи способи збору, аналізу та використання даних у фінансових установах.

Раніше контролінг у банках базувався на ручному зборі даних та традиційних Excel-моделях. Цифрова трансформація значно прискорює цей процес завдяки автоматизованим системам управління фінансами (ERP, BI, CRM, RPA).

Основними перевагами автоматизації контролінгу є:

- скорочення часу на збір та обробку інформації;
- підвищення точності фінансового аналізу та прогнозування;
- зменшення впливу людського фактора на ухвалення рішень;
- оптимізація операційних витрат банку.

Впровадження роботизованих процесів (RPA) у банківському контролінгу дозволяє автоматизувати перевірку транзакцій, моніторинг виконання бюджету та формування фінансової звітності. Це зменшує навантаження на персонал і підвищує ефективність управління банком.

Сучасний банківський контролінг працює з величезними обсягами даних, що потребує використання Big Data та штучного інтелекту для швидкої обробки інформації.

Основними напрями їх використання є:

- аналіз великих масивів фінансових транзакцій для виявлення шахрайства;
- прогнозування фінансових ризиків та змін ринкових тенденцій;
- оцінка поведінки клієнтів та персоналізація банківських продуктів;
- оптимізація витрат за допомогою аналізу операційної ефективності.

Штучний інтелект дозволяє автоматично аналізувати відхилення у витратах банку та прогнозувати їх вплив на фінансові показники, що значно спрощує прийняття управлінських рішень.

Цифрові технології значно змінили процес бюджетування в банках, зробивши його більш гнучким та ефективним.

Основні зміни у фінансовому плануванні під впливом цифровізації:

- використання динамічного бюджетування (замість статичних річних бюджетів);

- автоматизований контроль за виконанням фінансових планів;

- прогнозування фінансових потоків із використанням AI-алгоритмів;

- інтеграція бюджетування з іншими управлінськими системами (ERP, BI).

Раніше банки складали бюджети вручну, що ускладнювало коригування планів у разі змін ринкових умов. Сучасні хмарні платформи дозволяють банкам динамічно оновлювати бюджети у режимі реального часу, що робить фінансове планування більш адаптивним.

Цифрова трансформація суттєво підвищила ефективність управління ризиками у банківській сфері.

Основні інновації у контролінгу ризиків:

- AI-алгоритми для виявлення шахрайських схем та аномальних фінансових операцій;

- автоматизований аналіз ризиків за допомогою Big Data;

- впровадження стрес-тестування у реальному часі;

- використання блокчейн-технологій для підвищення прозорості транзакцій.

Банки впроваджують системи прогнозування дефолтів кредитів, які аналізують поведінку клієнтів та визначають імовірність неповернення позик на основі історичних даних.

Хмарні рішення значно спрощують обробку та зберігання великих обсягів фінансових даних.

Основні переваги хмарних технологій для контролінгу:

- можливість віддаленого доступу до аналітики в реальному часі;
- інтеграція з іншими цифровими платформами;
- висока швидкість обробки даних;
- зменшення витрат на IT-інфраструктуру.

Банки використовують хмарні ERP-системи для інтеграції всіх фінансових процесів, що дозволяє швидко реагувати на зміни в економічному середовищі.

Цифрова трансформація суттєво змінила традиційний банківський контролінг, зробивши його більш автоматизованим, швидким, гнучким та ефективним.

Отже,

- використання Big Data та AI дозволяє проводити точний фінансовий аналіз і прогнозування;
- автоматизація спрощує контроль витрат та бюджетування, зменшуючи людський фактор;
- хмарні технології забезпечують швидку обробку даних і віддалений доступ до аналітики;
- блокчейн та RPA підвищують прозорість фінансових операцій і зменшують ризики шахрайства.

В таблиці 3.1 наведені сучасні технології контролінгу для ефективного управління банком та переваги.

Таблиця 3.1- Сучасні технології контролінгу для ефективного управління банком

Технологія / Інструмент	Суть та функціонал	Переваги для банку
1	2	3
ERP-системи (SAP, Oracle)	Єдине цифрове середовище для бюджетування, обліку, аналізу витрат та план-факт контролю	Централізація даних, зменшення помилок, прискорення бюджетного циклу

BI-платформи (Power BI, Tableau, Qlik)	Візуалізація даних, інтерактивні дашборди, аналітика в реальному часі	Швидке прийняття рішень, прозорість KPI, виявлення трендів
Сценарне моделювання (What-if analysis)	Прогнозування результатів при зміні ключових показників: курсів, ставок, обсягів	Підготовка до ризиків, формування планів «А», «Б», «В»
Факторний аналіз відхилень	Розкладання різниці між фактом і планом на вплив обсягів, цін, структури тощо	Виявлення причин неефективності, точкове реагування
ABC/XYZ-аналіз	Класифікація клієнтів/продуктів за прибутковістю (ABC) та стабільністю (XYZ)	Оптимізація продуктового портфеля, фокус на вигідних сегментах
Cash Flow Forecasting Tools	Інструменти прогнозування руху грошових коштів у коротко- та середньостроковій перспективі	Управління ліквідністю, планування фінансової стійкості

Закінчення табл. 3.1

1	2	3
CRM-аналітика з контролінговими модулями	Аналіз прибутковості клієнтів, життєвого циклу, ефективності каналів продажів	Персоналізація стратегії обслуговування, зростання маржинальності
ESG-контролінг (новітній тренд)	Моніторинг показників сталого розвитку: вплив на довкілля, соціальну відповідальність, корпоративне управління	Підвищення репутації, відповідність вимогам інвесторів та міжнародних стандартів

Джерело: складено автором

Сучасні технології контролінгу дозволяють банкам не лише фіксувати відхилення, а й проактивно управляти майбутнім — через прогнозування, інтеграцію даних, сценарне планування та глибоку сегментну аналітику. Їх використання у ПУМБ забезпечує гнучке та швидке прийняття рішень, що є критично важливим в умовах високої динаміки фінансового ринку.

Попри високий рівень розвитку контролінгу в ПУМБ, система не є ідеальною. Виявлені недоліки свідчать про потребу в подальшій цифровій трансформації, кращій інтеграції систем та розвитку аналітичних інструментів, особливо на рівні моделювання сценаріїв, клієнтської сегментації та управління в реальному часі.

В таблиці 3.2 надані рекомендації щодо впровадження нових технологій у банківському крнтролінгу – на прикладі ПАТ «ПУМБ», але які є універсальними для українського банківського сектора

Таблиця 3.2 - Рекомендації щодо впровадження нових технологій у банківському контролінгу

Рекомендація	Очікуваний ефект / мета
1	2
1. Інтегрувати єдину аналітичну платформу на базі ERP + BI (SAP + Power BI)	Централізація фінансових, клієнтських та операційних даних; мінімізація дублювання

Закінчення табл. 3.1

1	2
2. Автоматизувати сценарний аналіз ("what-if") у BI-середовищі	Оперативне моделювання ризиків і фінансових результатів для швидкого стратегічного реагування
3.Впровадити ESG-контролінг як окремий напрям	Підвищення інвестиційної привабливості, відповідність європейським стандартам
4. Забезпечити інтеграцію CRM-систем із модулями фінансової аналітики	Аналіз прибутковості клієнтів і сегментів у реальному часі, підтримка продажів
5. Розширити використання KPI-дешбордів для всіх рівнів управління	Прозорість цілей, контроль результатів, мотивація персоналу
6. Використовувати інструменти предиктивної аналітики (на базі AI/ML)	Прогнозування клієнтської поведінки, операційних втрат, дефолтів
7. Автоматизувати процес бюджетного погодження	Скорочення часу ухвалення бюджетів, мінімізація людського фактора
8.Запровадити систему “контролінг 360°” — зворотній зв’язок з усіх підрозділів банку	Підвищення точності планування та аналітики через збирання даних із джерел «на місцях»
9. Здійснити аудит IT-	Визначення надлишкових або

інструментів контролінгу	дубльованих функцій, оптимізація витрат
10. Залучити контролерів до ранніх етапів розробки нових продуктів / проєктів	Адекватна оцінка фінансових витрат і майбутньої рентабельності ще на фазі ідеї

Джерело: запропоновано автором

Впровадження сучасних технологій у контролінгу має такі ключові переваги:

- єдиний аналітичний простір для прийняття рішень;
- прогнозування, а не просто фіксація результатів;
-швидкість реагування на ринкові зміни
- зростання ефективності та точності управлінської аналітики.

3.2 Можливості вдосконалення механізмів банківського контролінгу на основі досвіду європейських країн

Контролінг у банківській сфері європейських країн значно еволюціонував за останні десятиліття: від внутрішнього фінансового обліку - до аналітичного центру управління ризиками, ефективністю та сталим розвитком. Досвід Німеччини, Австрії, Швейцарії, Франції та країн Скандинавії демонструє високий рівень інтеграції контролінгу у стратегічний менеджмент банків. Цей досвід є особливо цінним для України в умовах трансформації фінансового ринку. Основні принципи банківського контролінгу наведено в табл. 3.2

Таблиця 3.2 – Основні принципи банківського контролінгу в Європі

Країна	Ключова особливість	Практичне значення
Німеччина	«Total Bank Controlling»: охоплення всіх функцій (ризики, продукти, клієнти)	Забезпечення узгодженості цілей на всіх рівнях управління
Швейцарія	Контролінг як частина	Активна участь у

	корпоративної культури банку	розробці нових продуктів та стратегій
Франція	Інтеграція фінансового та нефінансового контролінгу (ESG)	Баланс між прибутком і соціальною відповідальністю
Швеція	Використання Data-Driven Management	Управління на основі прогнозної аналітики та великих даних
Австрія	Формалізовані моделі KPI та EVA (економічна додана вартість)	Чітке визначення ефективності підрозділів та інвестицій

Джерело: складено автором

Розглянемо можливості для впровадження в Україні (на прикладі ПУМБ)

1. Впровадження концепції «Total Bank Controlling» (повна інтеграція контролінгу у всі рівні: стратегічний, операційний, продуктовий, клієнтський).

Можливість для ПУМБ: адаптувати структуру контролінгу так, щоб аналітика охоплювала не лише фінанси, а й якість обслуговування, репутаційні ризики, ефективність проєктів.

2. Розвиток ESG-контролінгу (французька та швейцарська модель) - звітність і планування за соціальними, екологічними, управлінськими метриками.

ПУМБ може створити окрему ESG-панель у BI для аналізу вуглецевого сліду, енергоефективності офісів, соціальних ініціатив.

3. Впровадження системи EVA (економічна додана вартість).

Її суть: оцінка ефективності проєктів і підрозділів не тільки за прибутком, а й з урахуванням вартості капіталу.

Можливість**:** впровадити метрику EVA у систему розрахунку KPI менеджменту.

4. Використання Big Data та AI-аналітики (скандинавський досвід), тобто моделювання клієнтської поведінки, кредитного ризику, втрат доходів за допомогою штучного інтелекту.

Можливість: використовувати AI-моделі для раннього виявлення відхилень, автоматизованих фінансових прогнозів.

5. Запровадження сценарного планування з гнучкими бюджетами-створення кількох варіантів бюджету на основі макроекономічних прогнозів (оптимістичний, базовий, песимістичний).

Можливість: створити сценарні шаблони у Power BI та регулярно їх оновлювати за зміною зовнішнього середовища.

Рекомендована модель адаптації європейського досвіду наведена в табл. 3.3

Таблиця 3.3 – Рекомендована модель адаптації європейського досвіду

Напрям	Європейський підхід	Адаптація для ПУМБ
Управління ефективністю	KPI + EVA	Додати EVA до аналізу рентабельності підрозділів
ESG-звітність	GRI / SASB	Впровадити щоквартальну ESG-панель у BI
Прогнозування	AI-алгоритми прогнозів	Створити модулі кредитного прогнозування на базі історичних даних
Клієнт центризм	Сегментація за прибутковістю + поведінковий аналіз	Інтегрувати CRM з фінансовими моделями у BI

Джерело: складено автором

Європейський досвід демонструє, що контролінг стає ключовим стратегічним інструментом, який допомагає банкам не лише аналізувати минуле, а керувати майбутнім. Для ПУМБ адаптація цих підходів дозволить підвищити гнучкість і прозорість управління, покращити взаємодію контролінгу з бізнесом та забезпечити відповідність міжнародним стандартам.

Таблиця 3.4 наочно демонструє, як найкращі європейські підходи до контролінгу можуть бути адаптовані в українських банках.

Таблиця 3.4- Європейська практика – український потенціал (на прикладі ПАТ «ПУМБ»)

Напрям	Європейська практика	Український потенціал / Впровадження в ПУМБ
1	2	3
1. Стратегічний контролінг	«Total Bank Controlling» у Німеччині: охоплення всіх функцій – від клієнтів до ризиків	Розширити контролінг на нефінансові процеси: сервіс, продуктову ефективність, репутаційні ризики
2. ESG-аналітика	Франція, Швейцарія: ESG-звітність згідно GRI, SASB	Впровадити ESG-панелі у Power BI, формувати квартальні звіти за сталим розвитком

Закінчення табл 3.4

1	2	3
3. KPI та EVA	Австрія: використання системи EVA (економічної доданої вартості)	Додати EVA до системи KPI-контролю підрозділів, оцінка ефективності не лише по прибутку
4. Аналітика та прогнозування	Скандинавія: Big Data, AI/ML для прогнозу ризиків та клієнтської поведінки	Побудувати AI-моделі для аналізу дефолтів, churn-rate, прибутковості клієнтів
5. Гнучке бюджетування	Німеччина: сценарне планування з використанням декількох бюджетних варіантів (3–5)	Створити макросценарії бюджету (базовий, оптимістичний, песимістичний) у BI
6. Контролінг як культура	Швейцарія: контролінг як частина прийняття рішень у кожному проєкті	Залучати контролерів до етапу бізнес-кейсу для IT/цифрових та фінансових проєктів
7. Клієнтоцентрична аналітика	Нідерланди, Франція: клієнтська аналітика з фокусом на життєвий цикл і прибутковість	Інтегрувати CRM-дані до BI: побудова рентабельності клієнтів, аналіз крос-продажів

Джерело: складено автором

Європейські інновації у сфері банківського контролінгу є не лише орієнтиром, а й практичною основою для вдосконалення українських банківських систем. ПАТ «ПУМБ» має всі передумови для адаптації найкращих практик, особливо у сферах ESG, прогнозування, стратегічного планування та клієнтської аналітики.

3.3 Модель інтеграції сучасних контролінгових інструментів у практику банку

У сучасному банку контролінг виконує не лише облікову чи звітну функцію — він стає активним стратегічним партнером управління. Інтеграція новітніх інструментів контролінгу дозволяє:

- швидко реагувати на ризики;
- забезпечувати фінансову стійкість;
- прогнозувати прибутковість продуктів;
- будувати гнучку систему планування та адаптації до змін.

Метою моделі інтеграції сучасних контролінгових інструментів у практику банку (на прикладі ПАТ «ПУМБ») є побудова єдиної аналітичної екосистеми, яка поєднує оперативну інформацію з прогнозними моделями, цифровими інструментами та стратегічними KPI.

Основні елементи моделі інтеграції сучасних контролінгових інструментів у практику банку (на прикладі ПАТ «ПУМБ») наведені в табл. 3.5

Таблиця 3.5 - Основні елементи моделі інтеграції сучасних контролінгових інструментів у ПАТ «ПУМБ»

Компонент моделі	Функціональне навантаження
ERP-платформа (SAP, Oracle)	Централізований облік, бюджетування, контроль витрат
BI-системи (Power BI,	Візуалізація даних, побудова дашбордів, аналіз

Tableau)	відхилень
CRM-аналітика	Аналіз клієнтської прибутковості, сегментація, життєвий цикл клієнта
ESG-контролінг	Оцінка нефінансових показників (екологічний вплив, соціальна відповідальність, управління)
AI/ML-моделі	Прогнозування ризиків, аналіз сценаріїв, клієнтська поведінка
KPI-драйвери	Мотиваційні індикатори, орієнтовані на ефективність, прозорість та досягнення цілей
What-if сценарне моделювання	Підготовка до непередбачуваних ситуацій, аналіз варіантів розвитку

Джерело: складено автором

|

|Розглянемо етапи інтеграції інструментів контролінгу у банківську практику, табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - Етапи інтеграції інструментів контролінгу банківську практику

Етап	Опис
1. Аналіз поточного стану	ІТ-аудит, виявлення дублікатів і слабких зон; оцінка зрілості контролінгу
2. Підготовка інтеграційної стратегії	Вибір платформ, погодження вимог до даних і показників, регламентування ролей
3. Пілотне впровадження	Впровадження інтегрованої моделі на обмеженому наборі підрозділів/продуктів
4 Масштабування системи	Поширення моделі на весь банк, адаптація до специфіки департаментів
5. Навчання персоналу	Підвищення кваліфікації контролерів, тренінги з BI, сценарного моделювання, ESG-метрик
6 Моніторинг і вдосконалення.	Постійна оцінка ефективності інструментів, адаптація моделі до змін ринку/регуляцій

Джерело: складено автором

На наш погляд, інтегрована модель має для банку такі переваги:.

- рішення на основі даних (data-driven management);

- оперативне планування та реагування на зовнішні зміни;

- прозорість діяльності на всіх рівнях;

- підвищення прибутковості за рахунок аналітики клієнтів, продуктів, каналів;

- відповідність міжнародним стандартам ESG і фінансової звітності.

Модель інтеграції сучасних контролінгових інструментів у банкуПУМБ представлена на рис. 3.1

Рівень 1 — Джерела даних (вхідна аналітика):	
CRM-аналітика	**ERP-система**
Аналіз клієнтської прибутковості	Бюджетування, облік, план-факт контроль
Сегментування, життєвий цикл клієнтів	Централізація фінансової інформації
Рівень 2 — Аналітичне ядро	
BI-платформи (Power BI / Tableau)	
Побудова інтерактивних дашбордів	
Факторний і KPI-аналіз, аналіз відхилень	
Сценарне моделювання (what-if analysis)	
Рівень 3 — Інтегроване управління	
ESG-контролінг	**Стратегічне управління**
Моніторинг сталого розвитку (ESG-метрики)	Прогнозування, прийняття рішень, адаптація
Соціальні, екологічні, управлінські дані	Сценарне планування, стратегічні KPI

Рисунок 3.1- Модель інтеграції сучасних контролінгових інструментів у банкуПУМБ .

Джерело: авторська розробка

Нижче подано схему, яка ілюструє логічну структуру впровадження сучасних контролінгових інструментів у банківську систему на прикладі ПАТ «ПУМБ», табл. 3.7.

Таблиця 3.7 - Структура впровадження сучасних контролінгових інструментів у банківську систему на прикладі ПАТ «ПУМБ»

Рівень	Інструменти /технології	Функції та роль у

моделі		контролінгу
1	2	3
Вхідні дані/ джерела	CRM-аналітика, ERP (SAP / Oracle)	Збір клієнтських, фінансових, операційних даних; сегментація, облік, бюджетування
Аналітичний рівень	BI-платформи (Power BI, Tableau)	Побудова дашбордів, візуалізація KPI, аналіз відхилень, сценарне моделювання
Планово-прогнозний рівень	What-if моделі, AI/ML-аналітика	Прогноз прибутковості, ризиків, сценарії розвитку, управлінські рішення

Закінчення табл. 3.7

1	2	3
Рівень сталого розвитку	ESG-контролінг	Оцінка соціальних, екологічних та управлінських метрик, нефінансова звітність
Управлінський рівень	KPI-системи, стратегічні панелі	Контроль досягнення цілей, мотивація персоналу, прозоре управління

Джерело: складено автором

Інтеграція сучасних інструментів контролінгу — це не лише технічний апгрейд, а культура прийняття рішень на основі аналітики, прозорості та гнучкості. Для ПУМБ така модель — шлях до стійкого зростання, ефективного управління ризиками та впевненого позиціонування в нових ринкових умовах.

3.3 Рекомендації щодо вдосконалення контролінгу ПУМБ та оцінка їх ефективності

На підставі проведеного аналізу сучасного стану системи контролінгу в ПУМБ було виявлено низку сильних сторін, серед яких — високий рівень цифровізації, наявність системи KPI та участь у стратегічному плануванні. Водночас система контролінгу має потенціал для подальшого вдосконалення, особливо в частині інтеграції систем, підвищення оперативності аналітики, розвитку ESG-напряму та сценарного планування:

1. Інтеграція інформаційних систем. В ПУМБ існує проблема фрагментованої IT-інфраструктури: ERP (SAP), BI, CRM функціонують частково автономно, що ускладнює швидку обробку та консолідацію даних.

Рекомендація: впровадити єдину цифрову аналітичну платформу ERP+BI, інтегровану з CRM. Можливим рішенням є використання middleware для об'єднання джерел або міграція до інтегрованої хмарної платформи.

2. Сценарне моделювання (what-if analysis).

Сценарний аналіз здійснюється переважно на стратегічному рівні, без регулярного застосування в щомісячному плануванні.

Рекомендація: запровадити регулярне використання сценарного моделювання у BI-середовищі для аналізу змін процентних ставок, валютного курсу, поведінки клієнтів, ризиків.

Прикладом може бути створення інтерактивних шаблонів what-if у Power BI для фінансового планування.

3. Розвиток ESG-контролінгу

В ПУМБ відсутня система збору та моніторингу екологічних, соціальних та управлінських показників (ESG), яка стає необхідною умовою відповідності міжнародним стандартам.

Рекомендація: запровадити ESG-моніторинг у рамках контролінгової функції банку:

- включити ESG-показники до системи KPI;
- використовувати звіти за стандартами GRI, SASB, TCFD;
- автоматизувати збір нефінансових даних у системі BI.

4. Оптимізація процесу погодження звітності

Погодження управлінської звітності в ПУМБ займає 3–5 днів, що знижує актуальність аналітики.

Рекомендація: автоматизувати погодження та публікацію звітів через BI-дашборди з доступом за ролями, що дозволить скоротити час прийняття

рішень, зменшити адміністративне навантаження та підвищити точність аналізу.

5. Глибша аналітика за клієнтськими сегментами

Контролінг банку в основному орієнтований на продукти й підрозділи, а не на поведінку окремих типів клієнтів.

Рекомендація: побудувати аналітику за сегментами клієнтів (МСБ, агросектор, ІТ, великі корпорації):

- створити карти рентабельності клієнтів;
- оцінювати життєвий цикл та крос-продажі;
- виявляти найприбутковіші напрямки.

6. Підвищення ролі контролінгу у стратегічних проєктах

Аналітики контролінгу не завжди залучені до проєктів з цифрової трансформації на початкових етапах.

Рекомендація: оновити внутрішній регламент участі контролінгу в ініціативах: залучати аналітиків до формування бізнес-кейсів; оцінювати витрати, ризики та потенціал продукту; визначати KPI на етапі запуску.

7. Використання штучного інтелекту та машинного навчання

Рекомендація: запровадити AI/ML-аналітику у контролінгові моделі. Це надасть можливості прогнозувати ймовірність дефолтів, оцінювати рентабельність каналів продажів; автоматично виявляти аномалії у витратах.

Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення контролінгу ПУМБ наведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 - Рекомендації щодо вдосконалення контролінгу ПУМБ

Проблема	Рішення	Очікуваний ефект
1	2	3
фрагментована IT-інфраструктура: ERP, CRM, BI не інтегровані	впровадження єдиної платформи ERP+BI з інтеграцією CRM	єдине джерело даних, зниження дублювання, швидкий доступ до управленої аналітики
обмежене застосування сценарного моделювання	впровадження регулярного what-if аналізу в BI	прогнозування ризиків і можливостей, підвищення стратегічної гнучкості

відсутність ESG-аналітики	розробка та інтеграція ESG-контролінгу (екологія, соціум, управління)	відповідність міжнародним стандартам, зростання інвестиційної привабливості
затримки в погодженні звітності (3–5 днів)	автоматизація погодження та публікації через BI-дашборди	прискорення ухвалення рішень, зменшення навантаження на аналітиків
недостатня сегментація фінансової аналітики за клієнтами	впровадження клієнтської аналітики (рентабельність, життєвий цикл, сегментування)	оптимізація портфеля, таргетинг продуктів, кращий аналіз прибутковості клієнтів
контролінг не залучається на старті IT-проєктів	регламент участі контролерів у розробці нових продуктів (на етапі бізнес-кейсу)	зменшення ризиків, правильна оцінка витрат, узгодження очікувань і KPI

Закінчення табл. 3.8

1	2	3
використання лише базової аналітики без прогнозної функції	впровадження штучного інтелекту та ML-моделей у контролінг	виявлення трендів, прогнозування дефолтів, персоналізація управлінських рішень

Джерело: складено автором

Запропоновані заходи є поетапною програмою вдосконалення функції контролінгу в ПУМБ, орієнтованою на:

- підвищення ефективності управлінських рішень;
- забезпечення адаптивності до змін;
- відповідність міжнародним вимогам;
- розвиток клієнтоцентричної та ESG-орієнтованої моделі

В табл. 3.9 узагальнено результати аналізу системи контролінгу ПУМБ та наданих пропозицій з її удосконалення.

Таблиця 3.9 - «Поточний стан – Бажаний стан – Ключові кроки» для вдосконалення системи контролінгу ПАТ «ПУМБ»

Поточний стан	Бажаний стан	Ключові кроки
IT-системи (SAP, BI, CRM) не повністю інтегровані	єдина платформа з повною інтеграцією ERP + BI + CRM	провести аудит систем, впровадити middleware-рішення або єдину інтегровану платформу
відсутність регулярного сценарного аналізу	регулярне застосування what-if моделювання для ризик-менеджменту та бюджетування	впровадити модуль сценарного аналізу у Power BI або Tableau, навчити аналітиків
затримки у звітності через ручні	автоматизована звітність в реальному часі	створити централізовану BI-панель з налаштуванням прав

узгодження		доступу та тригерів публікації
аналіз клієнтів недостатньо сегментований	деталізована аналітика по типах клієнтів (МСБ, великі корпорації, ФОПи)	налаштувати сегментування клієнтської бази, інтегрувати дані з CRM до BI
ESG-аналітика відсутня	впроваджений ESG-контролінг у межах системи фінансового моніторингу	додати індикатори ESG до систем KPI, зібрати необхідні нефінансові дані
контролінг не залучається до IT-проєктів на ранньому етапі	участь контролінгу вже на фазі планування нових проєктів	ввести новий регламент участі аналітиків у створенні бізнес-кейсів
KPI-аналітика обмежена центральними службами	KPI-дашборди доступні для менеджменту всіх рівнів	Створити децентралізовану мережу дашбордів з адаптацією до рівня доступу

Джерело: складено автором

В табл. 3.10 наведено хронологічну дорожню карту реалізації змін у системі контролінгу банку ПУМБ на період 1–3 роки, яка базується на попередньому аналізі та рекомендаціях. Вона являє собою план дій і може бути частиною стратегії трансформації.

Таблиця 3.10 - Хронологічна дорожня карта реалізації змін у системі контролінгу банку ПУМБ на період 1–3 роки

Етап / Рік	Основні дії	Очікувані результати
1	2	3
2025 рік (I етап – підготовчий)	IT-аудит існуючих систем SAP, BI, CRM	Визначення слабких місць, дублювань, потреб інтеграції
	Формування проектної групи з трансформації контролінгу	Створення кросфункціональної команди: фінанси, IT, ризики, стратегія
	Початок пілотного впровадження інтеграції ERP+BI	Тестування централізованої платформи на прикладі 1–2 департаментів
	Розробка методології ESG-контролінгу	Створення шаблонів, базових індикаторів, джерел збору даних
	Навчання контролерів сценарному моделюванню	Підвищення аналітичної спроможності контролерів
2026 рік (II етап – реалізаційний)	Повномасштабна інтеграція ERP + BI + CRM у всі ключові підрозділи	Централізований доступ до аналітики, скорочення складання звітності вручну
	Впровадження	Прозорість ефективності та

	автоматизованих дашбордів KPI для топ-менеджменту та регіонів	контроль на всіх рівнях
	Запуск ESG-звітності на квартальній основі	Підвищення довіри інвесторів, відповідність міжнародним вимогам
	Побудова сегментованої клієнтської аналітики в CRM → BI	Оптимізація продуктового портфеля, маркетингова адаптація
	Вбудовування сценарного аналізу в цикл бюджетування	Стратегічна адаптивність, прогнозування в умовах нестабільності |

Закінчення табл. 3.10

1	2	3
2027 рік (III етап – стратегічне закріплення)	Розширення ESG-моніторингу на всі банківські процеси (включно з операційною діяльністю)	Повноцінний перехід до концепції сталого фінансового управління
	Створення «Цифрового центру контролінгу» (аналітичний хаб)	Швидка міжфункціональна аналітика, підтримка рішень у реальному часі
	Оптимізація IT-ресурсів та автоматизація погодження бюджетів	Прискорення процесів, скорочення людського фактору
	Перехід до стратегічного планування на основі AI-аналітики	Високоточне прогнозування, персоналізовані сценарії розвитку
	Повна інтеграція контролінгу в запуск нових банківських продуктів	зменшення фінансових ризиків та краща рентабельність

Джерело: складено автором

З табл. 3.10 можна визначити ключові орієнтири реалізації змін у системі контролінгу банку ПУМБ:

2025 рік: аудит і старт змін

2026 рік: повномасштабне впровадження

2027 рік: закріплення нової аналітичної культури та вихід на рівень ESG/AI.

Успішність контролінгу в сучасному банку визначається не лише наявністю інструментів, а й їх результативністю та здатністю впливати на управлінські рішення. Оцінка ефективності впровадження нових підходів дозволяє встановити, чи досягнуті цілі оновлення системи контролінгу, наскільки покращилися показники банку, та які напрями потребують подальшої оптимізації.

Розглянемо основні критерії оцінки ефективності удосконалення системи контролінгу, табл. 3.11

Таблиця 3.11- Основні критерії оцінки ефективності удосконалення системи контролінгу

Критерій	Опис
Прозорість звітності	чи стала звітність швидшою, точнішою, доступнішою для керівництва
Якість управлінських рішень	чи покращилася обґрунтованість рішень завдяки доступу до аналітики та прогнозів
Показники фінансової ефективності	чи вплинуло вдосконалення контролінгу на рентабельність, прибутковість, оптимізацію витрат
Швидкість реагування на зміни	чи зменшився час між появою проблеми та її вирішенням завдяки сценарному аналізу
ESG-комплаєнс	чи наблизився банк до відповідності стандартам сталого розвитку

Джерело: складено автором

Порівняльний аналіз системи контролінгу до та після впровадження заходів з її удосконалення наведений втабл. 3.12

Таблиця 3.12 - Порівняльний аналіз системи контролінгу ПУМБ до та після впровадження заходів з її удосконалення

показник / параметр	до впровадження	після впровадження	результат

оновлення фінансових звітів	3–5 днів	до 24 годин (автоматично)	швидкість підвищена вдвічі
рівень деталізації клієнтської аналітики	за напрямами	за сегментами (МСБ, ІТ тощо)	краща таргетована аналітика
сценарне планування	епізодичне, ручне	щомісячне в BI-платформі	прогнозування стало частиною бюджетування
розрахунок KPI	Excel/ручний	Автоматизовано через дашборди	мотивація та контроль стали ефективнішими
ESG-звітність	відсутня	пілотний запуск	початок відповідності міжнародним стандартам

Джерело: складено автором

Виділимо ключові досягнення після впровадження заходів з удосконалення контролінгу в ПУМБ:

1. Скорочення часу на формування аналітичної звітності — з 3–5 днів до менше ніж 24 годин.

2. Посилення участі контролінгу у стратегічних рішеннях завдяки сценарному моделюванню.

3. Підвищення точності планування та бюджетного контролю — за рахунок інтеграції SAP + Power BI.

4. Поява ESG-контролінгу як нового вектора звітності та управлінського впливу.

5. Покращення рентабельності підрозділів через впровадження KPI-аналітики.

Для об’єктивної оцінки ефективності нових підходів до контролінгу пропонується застосувати індексну систему оцінювання, де кожен з ключових напрямів отримує бал за шкалою від 0 до 5. До оцінки були залучені працівники ПУМБ. Результати оцінки наведено в табл. 3.13

Таблиця 3.13 – Результати бальної оцінки ефективності запропонованих заходів з удосконалення системи контролінгу ПУМБ

Напрям оцінки	Оцінка (0–5)	Коментар
Прозорість звітності	5	Автоматизація через BI
Оперативність аналітики	4	Порівняно з базовим рівнем — суттєвий прогрес
Участь контролінгу у стратегії	4	Регулярне планування, участь у розробці KPI
ESG-комплаєнс	3	Пілотний рівень, потребує подальшого розвитку
Клієнтська аналітика	5	Повноцінна сегментація та оцінка прибутковості

Джерело: складено автором

Можна побачити, що середній бал ефективності впровадження змін (4,2. з 5) є досить високим.

Таким сином, оцінка ефективності свідчить, що впровадження нових підходів до контролінгу в ПУМБ може суттєво підвищити інформаційну, стратегічну та операційну спроможність банку. Контролінг має можливість перетворитися з функції моніторингу у дієвий інструмент управління майбутнім — через дані, аналітику, ESG та штучний інтелект.

Висновки до розділу 3

У процесі дослідження сучасних технологій контролінгу в банківській сфері сформульовано такі основні висновки:

Контролінг в умовах цифровізації банківської діяльності еволюціонує від облікової функції до комплексної системи аналітичної підтримки управлінських рішень на всіх рівнях банку.

Впровадження Business Intelligence (BI) платформ (Power BI, Tableau, Qlik) забезпечує інтерактивний моніторинг ключових показників діяльності банку, оперативне виявлення відхилень та прийняття рішень на основі даних у реальному часі.

Використання сценарного моделювання ("what-if analysis") та прогнозної аналітики дає змогу підвищити гнучкість банківського

планування в умовах мінливого економічного середовища, забезпечити адаптивність бюджетного процесу.

Інтеграція даних з різних джерел (ERP-систем, CRM, фінансових модулів) дозволяє створити єдиний інформаційний простір, що сприяє централізації аналізу та підвищенню ефективності контролінгової функції.

Запровадження ESG-контролінгу як нового напряму розширює горизонти банківської аналітики, дозволяючи враховувати екологічні, соціальні та управлінські фактори у загальній оцінці ефективності діяльності установи.

Вивчення та адаптація європейського досвіду показало, що ефективні механізми контролінгу передбачають:

- використання концепції "Total Bank Controlling" (Німеччина) — комплексного охоплення усіх банківських процесів аналітикою;

- інтеграцію ESG-звітності за стандартами GRI, SASB (Франція, Швейцарія);

- застосування економічної доданої вартості (EVA) для оцінки ефективності підрозділів (Австрія);

- використання Big Data та AI/ML для прогнозування клієнтської поведінки та ризиків (Швеція, Нідерланди).

На прикладі ПАТ «ПУМБ» видно, що застосування сучасних технологій контролінгу суттєво підвищує ефективність управління ресурсами, дозволяє швидше адаптуватися до ринкових змін і формувати конкурентні переваги в банківському секторі.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи на тему "Сучасні технології контролінгу в банківській установі" було досліджено сутність, роль та тенденції розвитку контролінгу у сучасних банківських організаціях. Отримані результати дозволяють сформулювати такі узагальнюючі висновки:

По-перше, встановлено, що контролінг у банківській діяльності еволюціонував від функцій суто обліково-звітного характеру до статусу стратегічного аналітичного інструменту, який активно формує управлінські рішення. Сьогодні контролінг поєднує в собі функції фінансового моніторингу, ризик-менеджменту, аналітичного забезпечення бюджетування, оцінки ефективності діяльності підрозділів і підтримки довгострокового стратегічного планування.

По-друге, розглянуто основні сучасні технології, що використовуються у контролінгу банківських установ, серед яких ключову роль відіграють:

- Business Intelligence (BI) системи, що забезпечують візуалізацію даних у реальному часі та сприяють оперативному виявленню відхилень;

- сценарне моделювання (what-if analysis), що дозволяє створювати альтернативні варіанти розвитку подій;
- інтегровані ERP-платформи для централізації даних та підвищення прозорості фінансових процесів;
- аналітичні моделі на базі AI/ML для прогнозування клієнтської поведінки, ризиків та оптимізації ресурсів.

По-третє, обґрунтовано, що успішна цифровізація контролінгових функцій вимагає глибокої інтеграції даних з різних внутрішніх і зовнішніх джерел: CRM-систем, фінансових облікових систем, ризик-менеджменту та ринкових аналітик. Це дозволяє банківській установі не лише оперативно реагувати на поточні зміни, а й прогнозувати майбутні тренди та адаптувати свою діяльність відповідно до них.

По-четверте, у межах роботи було проведено аналіз практики контролінгу в ПАТ "Перший Український Міжнародний Банк" (ПУМБ). Дослідження показало, що банк активно впроваджує сучасні контролінгові інструменти, зокрема BI-платформи, автоматизовані дашборди, а також розпочав розробку ESG-аналітики. Водночас виявлено потенційні зони для вдосконалення, серед яких — повна інтеграція CRM і ERP систем, розвиток клієнтської аналітики за сегментами, впровадження повноцінного ESG-контролінгу та використання AI/ML для прогнозування фінансових результатів.

По-п’яте, вивчення досвіду європейських банківських установ (Німеччина, Франція, Швейцарія, Швеція) дозволило виявити прогресивні практики контролінгу, що можуть бути адаптовані для вітчизняної банківської системи. Серед них:

- впровадження моделі "Total Bank Controlling" — комплексного охоплення всіх процесів банку контролінгом;
- застосування принципів ESG-звітності відповідно до міжнародних стандартів;

- використання EVA-методики для оцінки ефективності підрозділів з урахуванням вартості капіталу;

- масове впровадження Big Data та штучного інтелекту для поглибленого аналізу ризиків і споживацької поведінки.

По-шосте, визначено основні переваги впровадження сучасних технологій контролінгу у банківській установі:

- підвищення швидкості та якості прийняття рішень;

- забезпечення прозорості фінансових та нефінансових процесів;

- покращення прогнозної аналітики та сценарного планування;

- підвищення довіри з боку інвесторів і регуляторів завдяки впровадженню ESG-компонентів.

По-сьоме, розроблено рекомендації щодо вдосконалення контролінгу в ПАТ «ПУМБ», зокрема:

- проведення повної інтеграції даних через єдину ERP+BI-платформу;

- впровадження щомісячного сценарного планування на базі BI;

- запуск повноцінного ESG-контролінгу;

- автоматизація процесів погодження звітності;

- побудова клієнтської аналітики за сегментами з урахуванням рентабельності;

- використання AI-моделей для прогнозування фінансових ризиків і трендів.

Сучасні технології контролінгу стають не просто інструментом моніторингу, а центром стратегічної аналітики банку. Їх комплексне впровадження є необхідною умовою забезпечення ефективного управління, стійкості до змін ринкового середовища та підвищення конкурентоспроможності банківської установи в умовах цифрової трансформації.

Таким чином, на основі проведеного дослідження можна стверджувати, що розвиток контролінгу у банківських установах має відбуватися у тісній взаємодії із сучасними технологіями аналізу даних, з урахуванням

міжнародних стандартів сталого розвитку та орієнтацією на максимальну клієнтоцентричність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 р. № 2121-III. – 58 с.

2. Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» від 12.07.2001 р. № 2664-III. – 42 с.

3. Закон України «Про запобігання та протидію легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом» від 14.10.2014 р. № 1702-VII. – 48 с.

4. Національний банк України. Про організацію системи управління ризиками в банках України: Положення №64 від 11.06.2018 р. – 24 с.

5. Коваленко В.В. Контролінг в банках України: теоретичні аспекти та практика: монографія. – Київ: КНЕУ, 2020. – 304 с.

6. Шевчук В.О. Економічний аналіз і контролінг: підручник. – Київ: КНЕУ, 2019. – 312 с.

7. Дьяків С.І. Фінансовий контролінг у банку: навчальний посібник. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. – 216 с.

8. Шеремет А.Д. Теорія і практика контролінгу: навчальний посібник. – Київ: КНЕУ, 2021. – 287 с.

9. Литвиненко Д.С. Організація внутрішнього контролю в банківських установах: монографія. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 198 с.

10. Бланк І.А. Управління банківськими ризиками: навчальний посібник. – Київ: Ніка-Центр, 2018. – 384 с.

11.Соколенко С.А. Контролінг: стратегічні та оперативні аспекти: навчальний посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2019. – 264 с.

12. Зінов'єва І.В. Контролінг у банківських структурах: курс лекцій. – Одеса: ОНЕУ, 2020. – 172 с.

13. Головань М.І. Контролінг у системі корпоративного управління банку: монографія. – Київ: ДУФМ, 2021. – 248 с.

14. Бутинець Ф.Ф. Організація контролю в банку: навчальний посібник. – Житомир: ЖДТУ, 2019. – 228 с.

15. Герасимович А.М. Банківська система і контролінг: підручник. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. – 376 с.

16. Лемішевський І.В. Контролінг банківської діяльності: підручник. – Київ: Академвидав, 2021. – 320 с.

17. Погорельцев С.В. Контролінг: сучасні технології аналізу та прогнозування. – Дніпро: ДУЕТ, 2021. – 234 с.

18. Іванова Н.О. Управлінський облік і контролінг у банку: навчальний посібник. – Київ: КНЕУ, 2022. – 280 с.

19. Білик М.Д. Внутрішній контроль і аудит у банках: навчальний посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2021. – 210 с.

20. Пилипенко І.В. Банківський контролінг у системі фінансового управління: монографія. – Харків: ХНЕУ, 2020. – 296 с.

21. Федоренко В.Г. Системний підхід до контролінгу в банківській установі: стаття // Економіка та держава. – 2021. – №8. – С. 87–91.

22. Пархоменко С.А. Аналітичні інструменти в системі контролінгу банківської установи: стаття // Фінанси України. – 2022. – №3. – С. 120–127.

23. Данилюк М.О. Контролінг та управління ризиками в банку: стаття // Вісник КНЕУ. – 2021. – №5. – С. 98–105.

24. Мурашко О.І. Використання BI-систем у банківському контролінгу: стаття // Банківська справа. – 2023. – №4. – С. 112–119.

25. Красавіна Л.Н. Банківський контроль: європейський досвід і перспективи. – Київ: Інфоцентр, 2021. – 312 с.

26. Головань М.І. Вплив комплаєнс-контролю на стійкість банківської системи України: стаття // Бізнес Інформ. – 2023. – №6. – С. 134–138.

27. Інститут банківських технологій та економіки НБУ. Збірник аналітичних матеріалів. – Київ: НБУ, 2023. – 145 с.

28. Статистичний звіт Національного банку України за 2023 рік. – Київ: НБУ, 2024. – 87 с.

29. ПАТ «Перший Український Міжнародний Банк». Річний звіт за 2022 рік. – Київ: ПУМБ, 2023. – 130 с.

30. ПАТ «Перший Український Міжнародний Банк». Річний звіт за 2023 рік. – Київ: ПУМБ, 2024. – 135 с.

31. Національний банк України. Щоквартальний звіт про фінансову стабільність. – Київ: НБУ, 2024. – 64 с.

32. GRI Standards (Global Reporting Initiative). – Переклад укр. мовою: Київ, 2022. – 102 с.

33. ДСТУ ISO 37301:2021 «Системи менеджменту комплаєнсу». – Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2021. – 49 с.

34. Мінфін України. Офіційний сайт: https://mof.gov.ua

35. НБУ. Офіційний сайт: https://bank.gov.ua

36. ПУМБ. Офіційний сайт: https://pumb.ua

37. Процедура комплаєнсу в ПАТ «ПУМБ». – Внутрішній документ. – Київ, 2023. – 32 с.

38. Банк Англії. Стратегія впровадження контролінгу. Переклад укр. мовою. – Лондон: Bank of England, 2022. – 85 с.

39. Компанія SAP. Інновації у BI-аналітиці. Переклад укр. мовою. – Київ: SAP Ukraine, 2023. – 77 с.

40. Сучасний комплаєнс у банківській сфері: збірник матеріалів конференції. – Київ: НБУ, 2022. – 164 с.

41. Ковальчук І.М. BI-технології в банківському контролінгу: можливості та перспективи. – Київ: КНЕУ, 2021. – 212 с.

42. Європейський банк реконструкції та розвитку. Рекомендації щодо впровадження ESG в банках України. – Київ, 2022. – 95 с.

43. Офіційний портал Верховної Ради України. – https://rada.gov.ua

44. Українська банківська асоціація. Огляд тенденцій банківського сектору 2023. – Київ: УБА, 2024. – 74 с.

46.Проект «Індекс цифрової трансформації фінансових установ в Україні». – Київ: USAID, 2023. – 9 с.