

1. Definition of "Core competencies" from the "Business Dictionary" // WebFinance Inc. 2018. URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/core-competencies.html>.
2. Прахалад К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации. Вестник СПбГУ. 2003. Сер. 8. Вып. 3 (24). С. 18–41.
3. Прахалад К., Фазі Л., Рэнделл Р. Создание ключевых компетенций и их использование. Курс МВА по стратегическому менеджменту. Москва: Альпина Паблишер, 2004. С. 352–376.
4. Вартанова О.В. Компетенція підприємства у стратегічному управлінні підприємством: формування і розвиток: монографія. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. 340 с.
5. Верба В.А., Гребешкова О.М. Діагностика компетенції підприємства. Формування ринкової економіки. 2007. Вип. 18. С. 166–172.
6. Science & Technology / The World Bank Group, 2018. URL: <https://data.worldbank.org/topic/science-and-technology?view=chart>.
7. Кораблінова І.А. Інформаційне середовище компанії в умовах сучасної хвилі «цифрової трансформації». Бізнес-Навігатор. 2018. № 2 (45). С. 11–15.
8. The Global Competitiveness Report 2011–2012 / World Economic Forum. Geneva, 2011. 544 p.
9. The Global Competitiveness Report 2017–2018 / World Economic Forum. Geneva, 2017. 393 p.
10. Rissola G., Hervás F., Slavcheva M., Jonkers K. Place-based innovation ecosystems: Espoo Innovation Garden & Aalto University (Finland). Joint Research Centre. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017. 54 p.

E-mail: korablinova.irin@gmail.com

УДК 658.5.012.7

Ложачевська О.М.

доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту,
Національний транспортний університет

Заяц О.В.

асистент кафедри менеджменту
Національний транспортний університет

КОНТРОЛІНГ ФІНАНСОВОЇ ФУНКЦІЇ В АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті досліджено питання стану фінансової функції в сучасних автотранспортних підприємствах, визначено основні напрями вдосконалення обліку та бюджетування в контексті системи контролінгу. Контролінг впливає на планування як на центральний інструмент управління підприємством, а особливо на ефективну координацію окремих підпроцесів планування та чітку орієнтацію планування досягнення прибутку. Тому центральним елементом ефективної системи контролінгу повинна бути система планування прибутку (бюджетування) згідно з добре продуманим процесом планування окремих акцій. Зроблено висновки про доцільність формалізації та деталізації методичної бази процесу бюджетування та про формування або вдосконалення системи розподілу відповідальності. Рекомендовано використовувати систему планування та бюджетування разом з узгодженим з нею управлінським обліком, що становить основу системи управління оперативною діяльністю підприємства.

Ключові слова: контролінг, бюджетування, бухгалтерський облік, управлінський облік, стратегія, фінансова звітність.

КОНТРОЛЛИНГ ФИНАНСОВОЙ ФУНКЦИИ В АВТОТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Ложачевская Е.М., Заяц О.В.

В статье исследованы вопросы состояния финансовой функции в современных автотранспортных предприятиях, определены основные направления совершенствования учета и бюджетирования в контексте системы контроллинга. Контроллинг оказывает влияние на планирование как на центральный инструмент управления предприятием, а особенно на эффективную координацию отдельных подпроцессов планирования и четкую ориентацию планирования достижения прибыли. Поэтому центральным элементом эффективной системы контроллинга должна быть система планирования прибыли (бюджетирование) согласно с хорошо продуманным процессом планирования отдельных акций. Сделаны выводы о целесообразности формализации и детализации методической базы процесса бюджетирования и о формировании или совершенствовании системы распределения ответственности. Рекомендуется использовать систему планирования и бюджетирования в сочетании с согласованным с ней управленческим учетом, что составляет основу системы управления оперативной деятельностью предприятия.

Ключевые слова: контроллинг, бюджетирование, бухгалтерский учет, управленческий учет, стратегия, финансовая отчетность.

CONTROLLING OF FINANCIAL FUNCTION IN MOTOR COMPANIES

Lozhachevs'ka O., Zaiats O.

The article shows research results of the issues of the state of financial function in modern vehicles enterprises and the definition of the main directions for improving accounting and budgeting in the context of the controlling system. Controlling influences planning as a central instrument of enterprise management, especially for effective coordination of individual planning sub-processes and a clear orientation of planning to achieve profit. Hence the central element of an effective controlling system should be a profit planning system (budgeting), in accordance with a well-designed process of planning individual stocks. Conclusions are made on the expediency of formalizing and detailing the methodological base of the budgeting process and on the formation or improvement of the system of distribution of responsibility. It is recommended to use the planning and budgeting system in combination with the management accounting agreed with it, which forms the basis of the operational management system of the enterprise.

Keywords: controlling, budgeting, accounting, management accounting, strategy, financial reporting.

Постановка проблеми. Стратегія АТП повинна бути визначена до рівня ключових функцій. При цьому стратегія розвитку фінансової функції визначає пріоритети в управлінні та розвитку фінансів, встановлює цілі та завдання з метою підвищення ефективності всього підприємства, а також досягнення встановлених цілей.

Підприємствам автомобільного транспорту необхідно розробляти стратегію на основі сучасних підходів до планування, затверджувати формалізовану політику та процеси стратегічного планування. До того ж важливо розробляти стратегію фінансової функції, що відповідатиме загальній стратегії АТП та визначатиме пріоритети в розвитку фінансів, а також впроваджувати контролінг фінансової функції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання контролінгу з точки зору фінансової функції досліджено значною кількістю науковців, такими як А.В. Горбунова, О.М. Дегтярьова, Є.В. Панкратьєва, О.Ю. Попова, С.В. Приймак, Д.Г. Савчук, І.Д. Чуліпа, С.В. Щеголькова. При цьому потребує подальшого наукового опрацювання та вдосконалення методичний підхід до створення системи контролінгу фінансової функції АТП.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження стану фінансової функції в сучасних АТП та визначення основних напрямів удосконалення обліку та бюджетування в контексті системи контролінгу.

Виклад основного матеріалу дослідження. АТП ведуть бухгалтерський облік відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», а на основі Положень (стандартів) бухгалтерського обліку (далі – П(с)БО) подають у статистичні та податкові органи України фінансову звітність, підготовану відповідно до П(с)БО.

Деякі АТП (найбільш прогресивні) трансформують фінансову звітність, підготовану відповідно до П(с)БО, у фінансову звітність, що відповідає міжнародним стандартам фінансової звітності (далі – МСФЗ). Для складання річної фінансової звітності відповідно до МСФЗ такі АТП переважно наймають сторонні спеціалізовані організації.

Під час переходу на складання фінансової звітності за МСФЗ ведення бухгалтерського обліку за П(с)БО з подальшою трансформацією є неефективним використанням ресурсів.

Найбільш доцільно для сучасних АТП розробити облікові політики за МСФЗ, що забезпечить більш ефективний перехід на ведення обліку за МСФЗ. З метою автоматизації складання фінансової звіт-

ності важливо ретельно доопрацювати та деталізувати плани рахунків.

Бухгалтерський облік на деяких АТП здійснюється з розподілом повноважень за бухгалтеріями структурних підрозділів, але переважно централізовано з розподілом бухгалтерів за функціональною ознакою. При цьому, на жаль, у працівників бухгалтерських підрозділів АТП, як правило, недостатньо досвіду у здійсненні обліку та складанні звітності за МСФЗ, а також не передбачено навчання бухгалтерів стандартам та практикам застосування МСФЗ.

Для АТП в сучасних умовах важливо, щоб усі працівники бухгалтерії розуміли загальною різницю між П(с)БО та МСФЗ, а також знали та застосовували принципи й практики МСФЗ у своїх галузях обліку. Необхідно, щоби хоча б один бухгалтер на підприємстві мав сертифікат з МСФЗ (та був центром компетенції та методичної підтримки щодо практичного застосування МСФЗ), а всі працівники бухгалтерії періодично відвідували МСФЗ-тренінги та підвищували рівень своїх знань в галузі МСФЗ.

До моменту переходу на ведення бухгалтерського обліку за МСФЗ АТП доцільно максимально наблизити положення облікової політики за П(с)БО до положень, що відповідають МСФЗ, доповнити наявні облікові політики розділами з описом трансформаційних проведень, а для цілей переходу на здійснення обліку за МСФЗ слід привести положення облікових політик у повну відповідність до МСФЗ.

Сьогодні в АТП, як правило, положення облікової політики загальною описують основні принципи бухгалтерського обліку. На відміну від цього, облікова політика за МСФЗ зазвичай складає від 300 до 500 сторінок та містить описи облікових процесів для забезпечення єдиного підходу до ведення бухгалтерського обліку.

Кожному АТП доцільно доповнити облікову політику детальним описом облікових процесів (наприклад, капіталізація витрат на позики, знецінення дебіторської заборгованості, оцінка дебіторської заборгованості за позиками, виданими працівникам) для забезпечення єдиного підходу до ведення бухгалтерського обліку.

АТП зазвичай розробляють та впроваджують графіки документообігу, в яких визначають відповідальних осіб та центри фінансової відповідальності, терміни подачі первинних документів до бухгалтерії, терміни опрацювання документів бухгалтерією та місця зберігання документів.

Відповідальними за надання фінансової та операційної інформації, необхідної для відображення в бухгалтерському обліку, повинні бути центри фінансової відповідальності, під контролем яких перебувають відповідні об'єкти обліку.

Тому доцільно включати до всіх розділів облікової політики АТП посилання на затверджені центри фінансової відповідальності та відповідальних за надання первинних документів відповідно до бізнес-процесів підприємств таким чином, щоб за кожним обліковим процесом, описаним у політиці, відслідковувались відповідні відповідальні підрозділи/особи за надання первинних документів/інформації.

Положення облікових політик АТП повинні включати посилання на рахунки бухгалтерського обліку для забезпечення єдиного підходу до відображення типових операцій підприємств.

Часто облікові політики АТП не містять переліку типових бухгалтерських проведення, які описують правила відображення в обліку типових господарських операцій. Журнал типових бухгалтерських проведення, якщо такий документ розроблено, забезпечує краще розуміння бухгалтерами положень облікових політик та єдиний підхід до відображення типових операцій АТП.

В АТП часто відсутні задокументовані процедури тестування необоротних активів щодо зменшення та відновлення корисності. Для АТП, у яких необоротні активи мають суттєву частку активів, доцільно розробляти регламенти тестування на знецінення/відновлення корисності для забезпечення відповідності вимогам МСФЗ.

Загалом системи бухгалтерського обліку АТП, як правило, потребують модернізації та вдосконалення. Управлінський облік в АТП тісно пов'язаний з рівнем розвитку бухгалтерського фінансового обліку та залежить від нього. Управлінський облік може реалізовуватись шляхом ведення окремої номенклатури статей витрат для конкретного АТП, а також шляхом ведення окремого управлінського обліку в розрізі платіжного календаря.

Управлінська звітність може використовуватись як ефективний інструмент управління бізнесом і повинна сприяти прийняттю ефективних управлінських рішень. Керівництву АТП повинен надаватися пакет управлінської звітності з обмеженим обсягом інформації, але достатній для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Управлінська звітність повинна відповідати принципам достатності, порівнянності та прозорості звітної інформації, формуватися на максимально достовірних даних, ґрунтуватися на єдиних джерелах даних з фінансовим обліком. Термін закриття періоду та надання пакета управлінської звітності не повинен перевищувати 5–7 число поточного місяця. Звітні форми повинні бути зрозумілими на різних рівнях управління, мати уніфіковані та єдині аналітичні розрізи, які задовольняють вимоги користувачів інформації.

Для досягнення вищенаведеного необхідно формалізувати та деталі-

зувати методичну базу управлінського обліку, визначити показники управлінської звітності, на основі яких будуть прийматись управлінські рішення, розробити пакет управлінської звітності для різних груп користувачів (внутрішні та зовнішні, за рівнями управління), розробити регламент формування управлінської звітності та її перегляду.

Пакет управлінської звітності повинен обов'язково включати резюме для керівництва щодо найбільш значущих подій в діяльності підприємства, оточення бізнесу, результатів досягнення стратегічних показників ефективності, стану й результатів ключових заходів, що виконані за період; ключові показники діяльності підприємства з аналізом для керівництва; план заходів, спрямований на усунення поточних недоліків і потенційних ризиків.

Тобто управлінська звітність повинна резюмувати показники діяльності АТП та містити достатній причино-наслідковий аналіз для прийняття управлінських рішень.

У сучасних автотранспортних підприємствах переважно відсутні як загальна стратегія розвитку, так і стратегія розвитку фінансової функції та бюджетування. Відсутнє довгострокове планування (понад одного року). Наявність тільки річного фінансового плану та місячних бюджетів доходів і витрат знижує можливість прогнозування показників діяльності та фінансового стану АТП у довгостроковій перспективі, зокрема оцінювання потреби у фінансуванні інвестиційної діяльності. Відсутні система збалансованих показників діяльності підприємств та система постановки цілей та завдань співробітникам, які пов'язані зі стратегією та цілями підприємств.

Основні складові стратегії автотранспортних підприємств повинні бути пов'язані між собою логічною послідовністю та включати місію та цінності, стратегічну концепцію, стратегічні напрями, стратегічні цілі, стратегічні задачі (дії/ініціативи), ключові показники ефективності (рис. 1).

Система планування діяльності АТП повинна характеризуватись інтегрованим циклом від постановки стратегічних цілей до прогнозування, коригування та ініціювання необхідних дій, а також має покривати різні горизонти планування.

Стратегічне планування визначає цілі компанії від 5 років. Бізнес-планування – перенесення стратегії

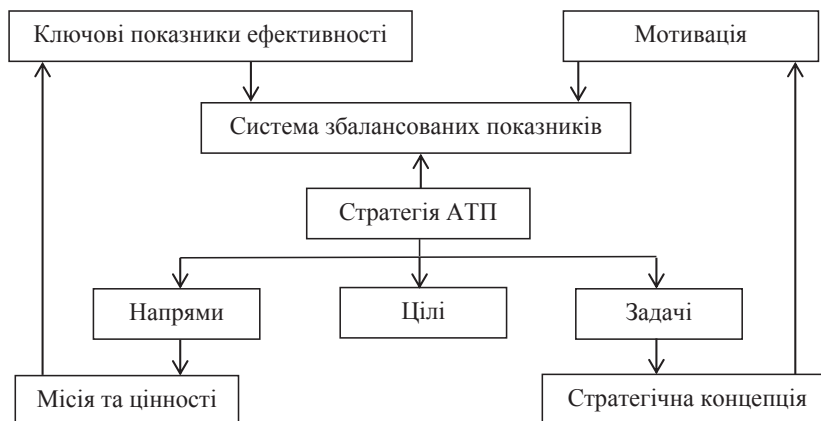


Рис. 1. Стратегія автотранспортних підприємств

на річні плани дій та планування потреби в ресурсах (3 роки). Бюджетування – перенесення цілей на операційні та фінансові плани (1 рік). Оперативне планування зосереджено на конкретних завданнях і короткострокових показниках (найближчі 1–3 місяці).

Як показує дослідження, необхідно розробляти систему короткострокового та довгострокового планування відповідно до потреб керівництва, стратегії АТП та з урахуванням вимог зовнішніх зацікавлених сторін, наприклад інвесторів.

В АТП державної та комунальної форм власності формування фінансових планів та звітності переважно регламентується відповідними нормативними документами. Річні фінансові плани АТП державної та комунальної форм власності готуються перш за все для задоволення потреб органів управління майном, ніж на потребу керівництва підприємств для ефективного управління.

Відсутність принципів та алгоритмів формування управлінської звітності, вимог до аналізу виконання планів і бюджетів (зокрема, планів коригувальних дій та причинно-наслідкового аналізу відхилень), формалізованого пакета управлінської звітності приводить до неефективного планування.

Оцінювання діяльності АТП державної та комунальної форм власності здійснюється, як правило, на основі звітів про виконання річних фінансових планів, звітності для балансних комісій.

При цьому пізні терміни формування щомісячної звітності про виконання планів в АТП (зазвичай до 25 числа наступного місяця) не дають змогу приймати оперативні управлінські рішення та мають більше статистичний характер. Ситуація ускладнюється, якщо при цьому не аналізуються фінансові показники, наприклад фінансовий стан, боргове навантаження, ліквідність, показники обігового капіталу, виконання інвестиційних програм.

Під час формування фінансових планів АТП державної та комунальної форм власності, як правило, не враховується необхідність дотримання цільових показ-

ників та коефіцієнтів, які характеризують фінансовий стан або цільові орієнтири розвитку підприємств.

Сьогодні у значній кількості АТП не визначені та не формалізовані ключові регламентуючі документи планування та бюджетування, зокрема щодо інвестиційного планування, планування ремонтів, управління обіговим капіталом, планування руху грошових коштів, планування закупівель та запасів, функціональних бюджетів, контролінгу загалом.

В сучасних АТП переважно відсутні задокументовані бізнес-процеси, зокрема блок-схеми та регламенти з чітким розподілом відповідальних осіб/підрозділів, відсутні формалізовані методики розрахунку бюджетних показників та показників управлінської звітності.

Для внутрішніх потреб з управління АТП переважно використовуються щомісячні бюджети доходів та витрат у розрізі центрів фінансової відповідальності. Структура статей доходів і витрат річних фінансових планів АТП та місячних бюджетів доходів та витрат збігається, але підхід до формування відрізняється (наприклад, в розрахунках планових матеріальних витрат).

Бюджетування є ефективним інструментом управління діяльністю АТП та має регламентуватися внутрішніми документами, які передбачають підходи до бюджетного управління (бюджетну політику), модель бюджетування (систему взаємопов'язаних бюджетних форм), опис основних бюджетних показників та методики їх формування, методику роздільного обліку доходів/витрат, опис процесу формування бюджетів, розподіл відповідальності та обов'язків, альбом звітних бюджетних форм.

Для регламентації функції планування та бюджетування прийнято використовувати таку ієрархічну структуру внутрішньої документації: положення, регламент, інструкція, методика.

Для підприємств автотранспорту важливо формалізувати та деталізувати методичну базу процесу бюджетування, уніфікувати підходи до підготовки планів для зовнішніх та внутрішніх користувачів, розробити та

формалізувати управлінську облікову та бюджетну політику, зокрема зробити це відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності (рис. 2).

Як правило, бюджетування на АТП представлене лише бюджетами доходів та витрат, планами капітальних інвестицій та не включає основні бюджетні форми, що розкривають усі аспекти діяльності підприємств, зокрема прогнозний баланс, бюджет руху грошових коштів, бюджет закупівель, функціональні бюджети, перелік проектів і заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей АТП за функціональними напрямками.

Ефективне управління АТП передбачає формування бюджетного управління, яке в зручній формі розкриває пла-



Рис. 2. Напрями та інструменти вдосконалення бюджетування в контексті контролінгу

нові та бюджетні показники діяльності, показує зв'язок планових показників з цільовими стратегічним показниками, розкриває інформацію щодо дій та ініціатив, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

В наявних облікових системах сучасних АТП, як правило, не впроваджені функції встановлення лімітів відповідальності, автоматичного контролю виконання бюджетів закупівель, витрат, бюджету руху грошових коштів, автоматичного контролю термінів оплати тощо.

Превентивний контроль використовується для своєчасного визначення розбіжностей між фактичними даними та плановим бюджетом і дає можливість вживати відповідних заходів для недопущення або усунення недоліків.

Превентивний контроль в бюджетуванні повинен бути автоматизованим та включати встановлення лімітів фінансових операцій, автоматичне блокування документів у разі перевищення лімітів, налаштування алгоритмів узгодження, автоматичне повідомлення про перевищення сум лімітів, нормативів, фінансових коефіцієнтів тощо.

Поширеним недоліком діяльності АТП є відсутність єдиних підходів до процедур бюджетного контролю витрат, закупівель, операційної та інвестиційної діяльності, а також лімітів відповідальності та процедур узгодження перевищення лімітів бюджетів за рівнями погодження.

На кожному рівні фінансової відповідальності повинні встановлюватися ліміти на прийняття рішень, наприклад у разі перевищення бюджетів.

Контроль дотримання термінів оплати за договорами в багатьох АТП покладено на структурні підрозділи, що є відповідальними за виконання цих договорів. З боку фінансової служби (фінансового відділу) контроль термінів оплати часто не є обов'язковим, тому виникає загроза неефективного управління обіговим капіталом АТП.

Доцільно використовувати розподіл функцій контролю та виконання договорів між різними структурними підрозділами. Покладання цих функцій на один підрозділ або на одну особу може призвести до виникнення простроченої кредиторської заборгованості і можливих штрафних санкцій перед постачальниками або передчасної оплати рахунків, результатом чого може стати неефективне управління обіговим капіталом та показниками ліквідності. Для уникнення цих недоліків необхідно автоматизувати контроль за датами оплати зобов'язань, розробити та впровадити звітність з управління та аналізу кредиторської заборгованості.

Часто в АТП єдиним реальним інструментом фінансового управління є платіжний календар (або платіжний баланс), тобто перелік запланованих платежів протягом, як правило, місяця. Але традиційно пізній термін формування місячного платіжного календаря (наприклад, до 5 числа планового місяця) приводить до неефективного управління грошовими коштами щодо їх розподілу, пріоритетності платежів, контролю за витрачанням коштів.

Своєчасне формування платіжного календаря дає змогу звести прогнозні варіанти планів надходження та витрачання грошових коштів в рамках одного місяця,

синхронізувати вхідні та вихідні грошові потоки, підвищити ефективність грошового обігу АТП, забезпечити пріоритетність платежів за критерієм впливу на кінцеві результати діяльності, забезпечити необхідну ліквідність АТП, платоспроможність в рамках планового періоду. Тому необхідно переглядати процеси та регламенти формування місячних Платіжних календарів для виявлення можливих шляхів оптимізації терміну формування. Недосконала система бюджетування часто приводить до відсутності ефективної системи оцінювання персоналу. У багатьох АТП атестація є формальною процедурою, а не інструментом розвитку, оцінювання персоналу, а також управління ним. Потреби у навчанні та розвитку персоналу, задіяного в процесі бюджетування, визначаються на основі результатів оцінювання ефективності виконання бюджетів, необхідного рівня професійних знань та компетенцій.

Під час інтеграції систем бюджетування та мотивації персоналу в рамках контролінгу на підприємствах автотранспорту постає задача визначення переліку комплексних показників ефективності для процесів фінансової функції АТП, а також цільових значень таких показників. При цьому доцільно доопрацювати систему преміювання, що забезпечуватиме зв'язок показників мотивації з реальними повноваженнями співробітників.

Система преміювання в багатьох АТП не є ефективним інструментом мотивації співробітників, які сприймають премію як частину регулярної винагороди, що це не мотивує персонал до підвищення ефективності. Ефективна система мотивації середнього та вищого керівництва повинна бути спрямована на досягнення, зокрема, стратегічних цілей, а не лише на виконання поточних бюджетних показників. Для усунення наявних недоліків необхідно переглянути систему мотивації (преміювання) працівників АТП, що пов'язана з виконанням бюджетів, для врахування реальних повноважень працівників щодо досягнення поточних і стратегічних планових показників.

Недоліком бюджетування АТП є відсутність чітких планів розвитку інформаційних систем та автоматизації процесів планування і бюджетування, зокрема щодо формування функціональних планів, бюджетів закупівель, інвестицій, контролю лімітів.

Висновки з проведеного дослідження. Для ефективного контролінгу всі учасники процесу повинні усвідомлювати комплексність роботи АТП і власну роль. Недостатнє залучення в бюджетний процес фахівців структурних функціональних підрозділів тягне появу альтернативних функціональних планів, що не збігаються із загальним бюджетом, сформованим планово-економічною службою АТП. Тому доцільно формалізувати та деталізувати методичну базу процесу бюджетування, сформувати або вдосконалити систему розподілу відповідальності.

Для ефективного управління процесами планування, бюджетування та аналізу й контролінгу діяльності АТП необхідно використовувати комплексну автоматизовану систему, автоматизувати процеси формування бюджетів та управлінської звітності на базі єдиного інтегрованого програмного комплексу.

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 року № 996-XIV. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України від 7 лютого 2013 року № 73. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>.
3. Семенов Г.А., Козуб О.В. Удосконалення управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу: монографія. Запоріжжя: КПУ, 2011. 215 с.
4. Тархов П.В., Есманова Л.І. Контролінг фінансових результатів сільськогосподарських підприємств: монографія. Суми: Мрія-1, 2012. 138 с.
5. Заяц О.В. Основні положення визначення та функціонування фінансового контролінгу. Управління проектами, системний аналіз і логістика. 2013. Вип. 12. С. 266–276.
6. Малярець Л.М., Проскуріна Н.В. Контролінг зовнішньоекономічної діяльності підприємства: аналітичний підхід: монографія. Харків: вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 226 с.
7. Заяц О.В. Контролювання, моніторинг і діагностика як передумови контролінгу. Економіка та управління на транспорті. 2016. Вип. 3. С. 134–140.
8. Гаврилюк Н.М. Логістичний контролінг в управлінні автотранспортними підприємствами: дис. ... канд. екон. наук; Національний транспортний університет. Київ, 2016.
9. Заяц О.В. Окремі предметні області контролінгу в автотранспортних підприємствах. Ефективна економіка. 2017. № 5.
10. Заяц О.В. Наукові передумови підвищення економічної ефективності автотранспортних підприємств. Стратегія економічного розвитку України. 2017. № 40. С. 139–148.

E-mail: zaiats.olga.v@gmail.com

УДК 336.71:77

Рибалко О.П.

аспірант,

Київський університет ринкових відносин

КРЕДИТНА ПОЛІТИКА КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ ТА СТРАТЕГІЇ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

У статті підкреслено, що функціонування економіки держави неможливе без ефективно діючої банківської системи, а від якості управління кредитною діяльністю банків залежать отримані установами фінансові результати, що створить міцні підстави для розширення фінансування господарюючих суб'єктів країни. В сучасних умовах розвитку економіки України впровадження дієвих стратегій кредитної політики комерційних банків сприятиме зміцненню банківського сектору для закріплення економічної стабільності держави. Доведено, що успішність формування кредитної політики залежить від низки факторів, які можна поділити на внутрішні та зовнішні. На основі аналізу кредитного портфеля та активів комерційних банків України за 2013–2017 роки визначено типи кредитної політики установ, наведено динаміку показників ліквідності загалом по банківській системі України, сформульовано наслідки запасів ліквідності. Запропоновано шляхи вдосконалення процесу формування та реалізації кредитної стратегії комерційних банків.

Ключові слова: комерційний банк, кредитна політика, стратегія кредитної політики, фактори ефективної діяльності, стратегічне управління, ліквідність.

КРЕДИТНАЯ ПОЛИТИКА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА И СТРАТЕГИИ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ

Рибалко А.П.

В статье подчеркнута, что функционирование экономики государства невозможно без эффективно действующей банковской системы, а от качества управления кредитной деятельностью банков зависят полученные учреждениями финансовые результаты, что создаст прочные основания для расширения финансирования хозяйствующих субъектов страны. В современных условиях развития экономики Украины внедрение действенных стратегий кредитной политики коммерческих банков будет способствовать укреплению банковского сектора для закрепления экономической стабильности государства. Доказано, что успешность формирования кредитной политики зависит от ряда факторов, которые можно разделить на внутренние и внешние. На основе анализа кредитного портфеля и активов коммерческих банков Украины за 2013–2017 годы определены типы кредитной политики учреждений, приведена динамика показателей ликвидности в целом по банковской системе Украины, сформулированы последствия запасов ликвидности. Предложены пути совершенствования процесса формирования и реализации кредитной стратегии коммерческих банков.

Ключевые слова: коммерческий банк, кредитная политика, стратегия кредитной политики, факторы эффективной деятельности, стратегическое управление, ликвидность.