Ванюхина Ирина Владимировна. Контроллинг в российских коммерческих банках : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 : Санкт-Петербург, 2003 178 c. РГБ ОД, 61:03-8/3859-8

**Содержание к диссертации**

Введение

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНТРОЛЛИНГА 8

1.1 Генезис контроллинга как особой концепции эффективного управления организацией 8

1.2. Современные концепции контроллинга. Его функции и виды 32

1.3. Этапы развития контроллинга в зарубежных и отечественных коммерческих банках 52

ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЯ КОНТРОЛЛИНГА В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ 64

2.1 . Банки как особый объект применения концепции контроллинга 64

2.2. Элементы контроллинга в банках. Формирование финансовой

структуры банка и системы управленческого учета в качестве основы контроллинга 74

2.3. Трансфертное ценообразование и его роль в системе контроллинга 92

2.4. Бюджетирование в системе контроллинга 104

ГЛАВА 3. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В РОССИЙСКИХ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ 118

3.1. Проблемы повышения качества менеджмента в российских коммерческих банках 118

3,2. Предпосылки и условия внедрения контроллинга в российских банках 131

3.3. Организационно-методические основы построения системы контроллинга в российских коммерческих банках 139

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 159

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 168

ПРИЛОЖЕНИЯ 177

**Введение к работе**

***Актуальность темы.*В**условиях дальнейшего развития рыночных отношений, усиления конкуренции на рынке банковских услуг все большую актуальность приобретают вопросы повышения эффективности банковского бизнеса.

Российские банки испытывают острую потребность в инструментах, позволяющих достичь эффективности бизнеса, определить наиболее перспективные продукты и направления деятельности, обеспечить достаточный уровень прибыли и долгосрочное успешное присутствие на рынке. Интуитивные методы управления, не опирающиеся на планирование, учет и контроль деятельности, прогноз развития рыночной ситуации, вполне действенные еще 5-7 лет назад, в современных условиях оказываются несостоятельными. Инструменты, доставшиеся от планово-административной системы, также являются абсолютно неэффективными в рыночных условиях. Контроллинг как новая концепция эффективного управления позволяет решить многие проблемы в области банковского менеджмента. Именно поэтому изучение вопросов, связанных с теорией и практикой контроллинга и его использованием в управлении банком, является очень актуальным.

Вопросам теории и практики контроллинга посвящены исследования зарубежных и отечественных ученых и специалистов, появившиеся в последние годы, среди которых, в первую очередь, следует отметить работы зарубежных специалистов: П.Хорвата, Й.Вебера, Х.-Ю.Куппера, Т.Райхманна, Д.Хана, Д.Шнайдера, Э.Майера, Б.Штайгмайера, Р.Манна, К.Реннера, Х.Фольмута, Х.Штиглера, Р.Хофмайстера, А.Дайле, а также отечественных ученых и экономистов: Данилочкиной Н.Г., Фалько С.Г., Карминского A.M., Ананькиной Е.А., Малышевой Л., Якименко А.А. и др. В то же время проблемам исследования инструментария контроллинга в банковской отрасли до сих пор уделялось недостаточное внимание.

Недостаточная научная разработанность данных проблем, отсутствие методик построения системы контроллинга в банках, адаптированных к реалиям российской экономики, отсутствие специалистов в этой области, а также исключительная практическая значимость комплексного использования инструментария контроллинга российскими банками подтверждают особую актуальность темы диссертационного исследования.

***Целью***диссертационного исследования является развитие теории управления банками на основе внедрения контроллинга, разработка методологии построения системы контроллинга для среднего универсального банка и обоснование рекомендаций по повышению эффективности банковского бизнеса путем использования инструментов контроллинга.

***Исходя из данной цели, были поставлены и решены следующие задачи:***

исследовать причины зарождения и процесс развития контроллинга на предприятиях и в кредитных организациях в зарубежных странах, выявить специфические отличительные особенности банков как коммерческих предприятий и требования к построению системы контроллинга в банках;

выделить основные этапы развития контроллинга в зарубежных странах, а также соответствовавшие каждому этапу превалирующие концепции контроллинга, исследовать и систематизировать различные концепции и понятия контроллинга в зарубежной и отечественной литературе, его функции, задачи, виды;

выявить экономические предпосылки развития контроллинга в России, особенности переходного состояния экономики, оказывающие существенное влияние на внедрение контроллинга на российских предприятиях и в банках, выделить и проанализировать основные этапы развития контроллинга в России;

провести анализ системы управления в нескольких региональных банках и выявить основные проблемы в этой сфере;

сформулировать основные условия успешного внедрения контроллинга в российских банках, а также факторы, препятствующие этому процессу, предложить пути их устранения;

разработать методологию построения системы контроллинга в среднем региональном универсальном банке;

предложить классификацию центров ответственности и критерии отнесения к определенному типу центров ответственности, разработать вариант деления среднего универсального банка на центры ответственности;

обосновать систему трансфертного ценообразования и способы определения трансфертных цен, наиболее подходящие для среднего универсального банка;

предложить методику бюджетирования в банке, выделить основные этапы и процедуры.

***Предмет исследования****-*экономические и организационные отношения, складывающиеся в процессе управления банком и применения концепции контроллинга.

***Объектом исследования***являются российские универсальные региональные коммерческие банки.

***Методологической****базой*исследования послужили основные теоретические положения и категории экономической науки, теории финансов и финансового посредничества, научные труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов, экономистов, финансистов, банкиров и др.

В работе использованы законодательные и нормативные документы, регламентирующие деятельность коммерческих банков в России. Для решения конкретных задач использовались методы экономического анализа, системного анализа, логического моделирования экономических процессов и статистического анализа.

***Эмпирической базой***данной работы явились результаты конкретных экономических исследований, проведенных автором по группе региональных банков в период с 1998 по 2002 годы.

***Научная новизна***диссертационного исследования определяется развитием концепции контроллинга применительно к банкам как особым коммерческим предприятиям и разработкой методологии построения системы контроллинга в среднем универсальном региональном банке. Это выражается в следующих полученных автором научных результатах:

на основе систематизации различных концепций и понятий контроллинга в зарубежной и отечественной литературе, уточнены его функции, задачи, виды;

выделены этапы развития контроллинга в зарубежных и отечественных банках, установлены специфические особенности банков как коммерческих предприятий и вытекающие отсюда требования к системе контроллинга;

доказана необходимость учета особенностей национальной институциональной среды при внедрении контроллинга, выделены основные этапы развития контроллинга в России как особой управленческой концепции;

на основе проведенного анализа практики управления региональных банков, выявлены основные проблемы, связанные с совершенствованием банковского менеджмента, определено место контроллинга в комплексе организационно-экономических мероприятий по повышению качества управления банком;

установлены предпосылки и особенности развития и внедрения контроллинга в российских коммерческих банках, выявлены основные факторы, сдерживающие этот процесс, сформулированы способы их преодоления;

разработана методология построения системы контроллинга в региональном банке, в том числе:

определены цели деления банка на центры ответственности, разработана классификация центров ответственности по нескольким признакам и критерии отнесения к определенному типу центров ответственности, на этой основе предложен вариант построения эффективной финансовой структуры среднего универсального банка;

сформулированы принципы и разработан вариант выделения основных бизнес-направлений и инфраструктурных центров банка, входящих в их состав центров ответственности и проводимых ими операций, а также закрепления за этими направлениями соответствующих активов и пассивов, внутренних и внешних доходов и расходов;

на основе исследования методов трансфертного ценообразования на ресурсы и внутренние услуги центров ответственности предложены методические подходы к определению трансфертных цен для среднего универсального банка;

предложена методика бюджетирования в банке, определены этапы, документы, процедуры бюджетирования.

***Теоретическая значимость***результатов диссертационного исследования заключается в том, что разработанная автором методология построения системы контроллинга для среднего универсального банка вносит вклад в развитие теории эффективного управления банковским бизнесом и может служить методологической базой для разработки и внедрения системы контроллинга российскими коммерческими банками.

***Практическая значимость***работы состоит в возможности использования полученных результатов:

при разработке системы контроллинга в российских универсальных коммерческих банках с целью повышения эффективности отдельных банковских продуктов, направлений, а также деятельности подразделений и банка в целом;

при построении эффективной финансовой структуры банка, при выделении центров ответственности;

при разработке системы трансфертного ценообразования на ресурсы банка, а также модели бюджетирования;

при оценке эффективности различных направлений банковского бизнеса, услуг, подразделений, а также их вклада в получение прибыли банком;

при подготовке специалистов по банковскому делу и банковскому менеджменту, а также для практической деятельности в современных рыночных условиях.

Результаты проведенного исследования использовались при чтении лекций и проведении семинарских занятий в СПбГУЭФ и Санкт-Петербургской академии методов и техники управления.

***Апробация результатов исследования.***Теоретические, методические и практические результаты, полученные в ходе исследования, излагались автором в докладах и сообщениях на международных, всероссийских и региональных научных и научно-практических конференциях.

***Структура***и логика изложения материалов исследования подчиняется содержанию выдвинутых задач. Исследование представлено введением, тремя главами, заключением, списком использованной литературы и набором приложений.

Во введении обосновывается актуальность темы диссертации, ее научная новизна и практическая значимость, определяются объект, предмет и задачи исследования.

В первой главе «Теоретические основы контроллинга» исследуются причины зарождения контроллинга, выделяются этапы развития контроллинга в зарубежных странах и в России, систематизируются различные концепции и понятия контроллинга.

Во второй главе «Методология контроллинга в коммерческих банках» выявляются специфические особенности банков как коммерческих предприятий и вытекающие отсюда требования к системе контроллинга, рассматриваются элементы контроллинга, предлагается методология контроллинга.

В третьей главе «Построение системы контроллинга в российских коммерческих банках» выделяются проблемы повышения качества управления деятельностью банков, предпосылки и условия внедрения контроллинга в российских коммерческих банках, а также предлагается вариант построения системы контроллинга для среднего универсального банка.

В заключении содержатся основные выводы и результаты, полученные в ходе исследования, а также сведения.

## Генезис контроллинга как особой концепции эффективного управления организацией

В современном значении впервые понятие «контроллинг» появилось в США, откуда затем проникло в теорию и практику европейских стран. Термин контроллинг произошел от английского глагола «to control» - руководить, управлять, регулировать, контролировать. Контроллинг, понимаемый только как контроль является слишком узким и не отражает изменений, произошедших в системе управления организацией. Понимание контроллинга в значении «управление», «руководство» является более адекватным, поскольку в этом случае контроллинг рассматривается как особая концепция управления предприятием, направленная на информационную поддержку, интеграцию и координацию процессов планирования, учета, анализа, контроля и регулирования.

На первых этапах своего развития контроллинг был ориентирован, прежде всего, на контроль за хозяйственной деятельностью и денежными потоками сначала на уровне государства, а затем на уровне отдельных предприятий. Дальнейшее развитие контроллинга на предприятиях пошло по пути расширения функций и сфер ответственности контроллинга, который в настоящее время пронизывает всю систему управления предприятием, обеспечивая его долгосрочное успешное функционирование на рынке.

Обратимся к истории развития контроллинга. Как указывает Д.Хан [116, с. 108], первое упоминание о контроллинге связано с введением в XV веке при английском дворе должности «countrollour», в обязанности которого входило отражение и контроль денежных потоков. По мнению некоторых специалистов, это была первая в истории попытка государственного управления с использованием прототипов идей контроллинга. Таким образом, впервые контроллинг использовался именно на государственном уровне [116, с. 108].

Затем, в 1778 году в США было образовано государственное учреждение, призванное осуществлять управление государственным хозяйством и контролировать использование средств, - «Comptroller, Auditor, Treasurer and Six Commissioners Accounts».

Хотя истоки контроллинга прослеживаются с XV столетия, более широко понятие «контроллинг» стало использоваться в США с конца XIX века, и означало совокупность задач на предприятии в сфере учета и финансов. Однако повсеместное внедрение контроллинга на американских предприятиях началось только в конце 20-х годов XX века.

Большинство зарубежных специалистов сходятся во мнении, что основной причиной появления контроллинга как нового явления на предприятии послужил, прежде всего, бурный промышленный рост в США в конце XIX - начале XX веков. Экономическое развитие США в этот период характеризовалось значительным ускорением темпов роста. Особенно быстро развивались отрасли тяжелой промышленности. По выплавке стали и чугуна США почти в два раза обогнали Англию и производили одну треть всего мирового объема стали и чугуна. В 1913 году на долю США приходилось 47% мировой выплавки стали, 45% - добычи каменного угля, 82% - добычи нефти [121, с. 188].

Бурное развитие традиционных отраслей (черной металлургии, металлообработки, угольной промышленности), в первую очередь, обуславливалось высоким спросом на металл со стороны новых, столь же быстро развивающихся, отраслей промышленности. Особенно много металла, топлива, машин требовало строительство железных дорог, достигшее в тот период невиданных масштабов. Конкуренция железных дорог в перевозке грузов стимулировала реконструкцию путей и подвижного состава. Уже к 1890 году на восьмидесяти процентах всех путей железные рельсы были заменены стальными. Кроме того, на железных дорогах быстро внедрялись технические новшества. Значительно возросла вместимость товарных вагонов, а также комфортабельность и скорость передвижения пассажирских составов - с 25 до 65 миль в час. Железнодорожные компании были одними из самых прогрессивных на то время, как в плане технического вооружения, так и в сфере методов управления. Именно в железнодорожной компании «Atchiso, Topeka and Santa Fe Railroad» в 1880 году впервые была введена должность контроллера [116, с. 108]. Кроме того, появлялись и стремительно развивались новые отрасли: электроэнергетическая, нефтяная, химическая, автомобилестроительная. В жизнь США быстро входило электричество. Самой крупной компанией в этой области стала «General Electric», которая занималась не только производством электроэнергии, но и выпуском различного электрооборудования. В 1892 году должность контроллера была введена и в этой крупнейшей корпорации [116, с. 108].

## . Банки как особый объект применения концепции контроллинга

В ходе развития и эволюции экономических теорий происходило и изменение взглядов на банки, как финансовых посредников. Рассмотрим некоторые из основных подходов подробнее.

Финансовые посредники, к которым относятся и банки, всегда занимали центральное место в современных экономических теориях, поскольку их деятельность представляет особый интерес с точки зрения финансирования экономики. Изначально, банки рассматривались как финансовые посредники, не создающие стоимость. В рамках этого подхода (стандартной микроэкономической теории), в соответствии с теоремой Модильяни и Миллера о нейтралитете финансовой структуры предприятий, которую Фама распространил на всю финансовую сферу, был сделан вывод о том, что финансовые посредничество не создает стоимости [60, с.34].

Затем получили развитие теории финансового посредничества, в рамках которых деятельность финансовых посредников рассматривается с позиций макроэкономического подхода. Согласно теории финансового посредничества (А.Пигу, Р.Голдсмит, Дж.Герли, Е.Шоу, У.Зилбер и др.), кредитные институты способствуют эффективному распределению ресурсов в экономике и экономическому росту, благодаря снижению риска вложений и увеличения количества альтернативных финансовых активов [22].

В рамках этой теории, фактором экономического роста является капитал, имеющий две основные характеристики: отсрочка потребления (доход от инвестирования поступает только через некоторое время) и бремя неопределенности (в момент инвестирования нет информации о его результатах). Кроме того, данная теория утверждает, что реальные и потенциальные инвесторы - это разные лица. А посредниками между потенциальными и реальными инвесторами выступают кредитные институты, которые берут на себя инвестиционные риски, обеспечивают рациональное распределение капитала и, как следствие, способствуют экономическому росту в экономике. Следовательно, развитие кредитных учреждений и распространение новых финансовых инструментов приводит к разделению функции сбережения (ожидание) и функции инвестирования (неопределенность). Посредническая деятельность банков уменьшает степень риска и неопределенности в экономике (Р.Голдсмит). Так, «вторичные обязательства», выпускаемые банками (депозиты, сертификаты) способствуют расширению круга инвесторов, а также трансформации потенциальных инвесторов в реальных. Таким образом, в хозяйственный оборот вовлекаются средства лиц, не склонных инвестировать в «первичные обязательства» (акции корпораций, прямые инвестиции). Следовательно, основной вывод, к которому приходят сторонники этой теории, заключается в том, что роль финансовых посредников в перераспределении ресурсов в экономике очень велика. Таким образом, эта теория рассматривает деятельность кредитных организаций, исходя из выполняемых ими макроэкономических функций и их значения для экономики страны. Причем, главной функцией финансовых посредников называется стимулирование предпринимательской деятельности и платежеспособного спроса (Й.Шумпетер). При этом поведение финансового посредника, как такового, не анализируется.

Однако внедрение контроллинга в зарубежных банках было связано, в первую очередь, с развитием теории финансового посредничества, а именно, с применением положений стандартной микроэкономической теории фирмы, а затем и портфельной теории к финансовым посредникам банковского типа. Согласно первой теории (Белл, Мерфи, Кларк), банк является коммерческим предприятием, перед которым стоит задача максимизации прибыли на основе оптимального использования имеющихся в его распоряжении ресурсов и эффективной организации своей деятельности [60, с.34]. Другими словами, банк, как и любое другое коммерческое предприятие, в процессе производства продуктов и услуг, стремится максимизировать свою прибыль. Основное преимущество этого подхода к концепции финансового посредничества заключается в рассмотрении банка как коммерческого предприятия, основной целью деятельности которого является получение прибыли. Такой подход можно считать прогрессивным, т.к. он позволяет оценивать эффективность деятельности подразделений, а также рентабельность отдельных банковских продуктов и услуг, стандартными методами, используемыми для промышленных предприятий.

В рамках микроэкономической теории фирмы большое значение имеет стратегический анализ, следовательно, он используется и для банков, поскольку банк - это предприятие. Существует несколько основных банковских стратегий, направленных на увеличение прибыли: стратегия роста, стратегия диверсификации и специализации деятельности и стратегия доминирования [60, с.42].

При этом, сначала определяется стратегическое поле: банковские продукты и услуги, клиенты, технология производства и сбыта, географическая зона и т.п. При стратегии роста затем определяется оптимальный размер банка, который позволяет ему быть значимым участником рынка в рамках определенного стратегического поля. Этого можно добиться либо путем внутреннего роста на основе повышения производительности, либо внешнего роста в результате слияний и поглощений. Подобный рост позволяет банку добиться расширения рынка, что позволит повысить стоимость услуг или привлекать более дешевые ресурсы. Кроме того, повышение эффективности (на основе оптимального использования ресурсов, экономии от масштаба и видов деятельности) способствует повышению конкурентоспособности банка, позволяет банку быть «лучше» своих конкурентов.

## Проблемы повышения качества менеджмента в российских коммерческих банках

Прежде чем давать рекомендации по внедрению системы контроллинга в коммерческих банках, необходимо представить в каком состоянии находится механизм осуществления контрольных функций в системе управления банком на современном переходном этапе.

Для этого рассмотрим подробнее группу региональных банков, их финансовое положение, организационную структуру, а также проанализируем существующую в них систему управления (планирования и контроля).

Банк №1

Банк №1 - это универсальный финансовый институт, предоставляющий своим клиентам широкий спектр банковских продуктов и услуг. Банк №1 входит в число двадцати крупнейших банков Северо-Западного региона, причем темпы роста активов и собственного капитала банка очень высоки. По данным рейтинга журнала «Эксперт», по итогам за второй квартал 2001 года Банк №1 находился на двадцатом месте по динамике роста активов среди российских банков, а по динамике роста капитала - на втором месте [по данным сайта www.expert.ru]

Банк УУ&/ является преемником Межотраслевого коммерческого банка « », созданного в 1989 году на паях группой станкостроительных и машиностроительных заводов СССР при участии нескольких крупных банков (Жил-соцбанк, Автобанк). В дальнейшем, с 1992 года, с развитием рыночных отношений экономическое положение станкостроительных и машиностроительных предприятий-учредителей банка, являвшихся также и его основными клиентами, значительно ухудшилось. Поэтому, в 1994-1995 годах было принято решение о привлечении в состав учредителей новых участников из числа предприятий и других отраслей промышленности.

Одновременно с процессом смены участников, контролирующих банк, происходили частые смены руководства банка, что также отрицательно сказывалось на положении банка. В конце 1997 года банк попал в очень тяжелое финансовое положение, собственные средства банка составили на 01 января 1998 года примерно 700 000 деноминированных рублей, при том, что уставный капитал банка составлял 4 805 000 деноминированных рублей [по данным сайта банка].

В апреле 1998 года банк стал членом холдинга "Телекоминвест" и одновременно его расчетным центром. С этого момента начинается формирование новой команды менеджеров, а также проведение мероприятий по стабилизации финансового положения банка, в первую очередь, связанных с приведением собственных средств банка к положительной величине. Банк становится членом Санкт-Петербургской Валютной биржи, Ассоциации Коммерческих банков Санкт-Петербурга, Национальной фондовой ассоциации.

Крупнейшими акционерами банка, по данным сайта «Карта собственности Санкт-Петербурга», выступают:

ОАО "Северо-Западный Телеком" - 19.94% акций

ООО "Брокерская Фирма "Аверс" - 14.26%

ООО "Научно-производственная организация "Платан" - 14.26%

ООО "Северо-Западный инвестиционный центр" - 13.25%

ОАО "Телекоминвест" - 7.13%

ООО "Северо-Западная Финансовая Компания" - 5.91%

Клиентами банка являются крупнейшие телекоммуникационные компании, предоставляющие различные услуги в Северо-западном регионе, а именно:

- услуги сотовой связи (Северо-Западный филиал ОАО «МегаФон», ЗАО «Дельта Телеком»);

- услуги фиксированной связи (филиал ОАО «Северо-Западный Телеком» «Петербургская Телефонная Сеть», ОАО «Петерстар», ОАО «Санкт-Петербургские таксофоны», ОАО «Ленсвязь»);

- услуги тракинговой связи (ЗАО «Радио Тел»);

- услуги пейджинговой связи (НЕДА-Пейджинг);

- предоставление услуг доступа в Интернет (ЗАО «ВЭБ ПЛАС»).

Сегодня банк обслуживает более 40 % предприятий, осуществляющих продажу телекоммуникационных услуг в регионе. Доля банка в обслуживании денежных потоков этих крупнейших операторов связи на рынке Санкт-Петербурга и региона составляет более 50 % [по данным сайта банка].