Шенаев Игорь Вячеславович. Система контроллинга в деятельности коммерческого банка : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10.- Москва, 2006.- 168 с.: ил. РГБ ОД, 61 07-8/1310

**Содержание к диссертации**

Введение

Глава I. Теоретические основы контроллинга 9

1.1. Назначение контроллинга на коммерческих предприятиях 9

1.2. Функции и виды контроллинга 21

1.3. Эволюция контроллинга 32

Глава II. Особенности системы контроллинга в коммерческих банках 42

2.1. Банки как особая сфера контроллинга 42

2.2. Инструменты банковского контроллинга 52

2.3. Условия внедрения контроллинга в российских банках 65

Глава III. Методология банковского контроллинга 87

3.1. Управленческий учет как основа банковского контроллинга 87

3.2. Роль трансфертного ценообразования 106

3.3. Планирование финансовой деятельности 121

3.4. Методы внедрения контроллинга в организационную структуру банка.. 138

Заключение 143

Список использованной литературы 149

Приложения 163

**Введение к работе**

Актуальность темы исследования. Во многих зарубежных странах контроллинговые системы широко используются в банковской практике. В России контроллинг только начинает внедряться, да и то, главным образом, на крупных коммерческих предприятиях. В Приложении V. к проекту разработанного Банком России документа "Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2007 год" предусматривается целый ряд мероприятий по совершенствованию банковской системы страны, направленных на повышение качества управления в кредитных организациях.

Среди них важное место отводится инструментам контроллинга, способным осуществлять участие в приоритетных национальных программах на уровне близком к мировым стандартам, повышая тем самым конкурентоспособность отечественных банков. В частности предусматривается расширение возможностей кредитных организаций по открытию внутренних структурных подразделений, совершенствование подходов к оценке качества корпоративного управления в банках, развитие информационных аналитических систем и технологий банковского обслуживания, оценки финансового состояния кредитной организации и ее способности сохранять финансовую устойчивость на перспективу.

Повышение уровня конкурентоспособности сегодня - это проблема как отдельно взятого коммерческого банка, так и всего банковского сообщества в целом. Развитие конкуренции в банковском секторе обуславливает необходимость модернизации системы управления, которая обеспечивает долгосрочное функционирование банка. В составе инструментов такой модернизации видное место занимает банковский контроллинг.

Для российских банков его значение особенно велико. Исторически российские банки развивались в достаточно сложных экономических усло-

виях, связанных с переменой политического строя и распадом союзного государства. Периодически ряд противоречий и недостатков выражался в форме банковских кризисов.

Известно, что комплексное использование контроллинга в ряде кредитных организаций не стало еще должной системой. Хотя в 2006 г. наблюдался рост прибыли коммерческих банков по сравнению с предшествующим годом, убытки у отдельных из них достигали значительных размеров, рентабельность активов улучшается незначительными темпами. Доля убыточных кредитных организаций даже при благоприятных для развития банковского бизнеса макроэкономических условиях остается на достаточно высоком уровне.

Не случайно ряд российских банков уже начал осваивать и внедрять в практику отдельные инструменты контроллинга, что позволяет им повысить эффективность своей деятельности. К сожалению, такая работа не носит пока комплексного характера. Инструменты контроллинга используются далеко не в полном объеме, банки руководствуются при этом, главным образом, своим собственным опытом, а не методами современного контроллинга как целостной системы.

Вместе с тем, в настоящее время в отечественной литературе не существует глубоких научных разработок, касающихся содержания банковского контроллинга. Отсутствуют также методологические разработки, посвященные комплексному применению инструментов контроллинга как единой системы для управления банковской деятельностью: на уровне подразделений, продуктов, клиентов.

Во многих зарубежных и отечественных публикациях излагаются разные концепции контроллинга и освещаются они в основном применительно к управлению предприятиями. Обоснования выбора концепции наиболее адекватной банковской деятельности и ее использования как системы не проводилось. Практически отсутствуют методические разработки, посвященные комплексному применению инструментов банковского

контроллинга как единой системы, Вместе с тем в кредитно-финансовой сфере имеются свои особенности.

Актуальность и недостаточная научная и практическая разработанность вопросов применения инструментов контроллинга для управления банковской деятельностью обусловили выбор темы, цель и задачи диссертационного исследования.

Степень научной разработки. В процессе данного исследования автор опирался на теоретические разработки проблем контроллинга, включая его использование в коммерческих банках, ряда отечественных и зарубежных экономистов. В их числе: Анискин Ю.П., Бородушко И.В., Ванюхина И.В., Вебер Й, Дайле А., Карминский A.M.: Максутов Ю.Г., Манн Р., Май-ер Э., Мырынюк И.В., Носов В.М.: Оленев Н.И., Примак А.Г., Райхман Т., Синки Дж., Уткин Э.А., Фалько С.Г., Фольмут Х.Й., Фрайбергер Ф., Хан Д., Хорват П., Штрагмайер Б. и др.

При написании диссертации использованы труды таких ведущих российских экономистов в области теории кредита и банковского дела как Белоглазова Г.М.: Валенцева Н.И., Кашин Ю.И., Красавина Л.Н., Коробова Г.Г., Коробов Ю.И., Лаврушин О.И., Левчук И.В., Мамонова И.Д., Пессель А.Л., Русанов Ю.Ю., Усоскин В.М. и др.

Несмотря на важность проблем внедрения и совершенствования системы контроллинга в деятельности коммерческого банка, степень их проработанности явно недостаточна. Существующие исследования в этой области не дают комплексного подхода к оценке этого явления. Многие проблемы контроллинга в деятельности банков изучены недостаточно и требуют дальнейшего их исследования и поиска путей решения.

Целью исследования является анализ методологии и организации контроллинга в банковской сфере и построение на его основе стратегии поведения коммерческого банка, способной содействовать обеспечению

оптимального сочетания надежности и прибыльности функционирования коммерческого банка.

Реализация указанной цели потребовала решения следующих задач:

на базе анализа многочисленных концепций понятия контроллинга уточнить определение банковского контроллинга, наиболее адекватно отражающее его сущность;

раскрыть взаимосвязь и отличия контроллинга от контроля, менеджмента и маркетинга;

рассмотреть специфику составных элементов контроллинга в коммерческих банках;

разработать оптимальную модель организационной структуры коммерческого банка;

рассмотреть методику расчета на конкретном примере одного из проектов (окупаемости выплаты зарплаты через выносные банковские терминалы).

Объектом исследования является функционирование российских коммерческих банков, а также их подразделений, ответственных за порученные им по регламенту направления банковской деятельности.

Предметом исследования являются экономические отношения, возникающие в процессе использования контроллинга в деятельности коммерческого банка как системы.

Методологическую и теоретическую базу исследования составили фундаментальные положения экономической науки, диалектический метод познания, а также эволюционно-системный подход к анализу экономических ситуаций и явлений с применением принципа единства исторического и логического, методы индукции и дедукции, абстрагирования, сравнительного экономического и экономико-статистического анализа, маркетинговых исследований системе контроллинга.

Теоретической базой диссертации послужили концепции ведущих отечественных и зарубежных ученых, положенные в основу развития качества банковской деятельности. Анализ проблем проводился в соответствии с российской законодательной базой, нормативными положениями Банка России, регулирующими деятельность кредитных организаций.

Автором были использованы фундаментальные теоретические разработки ряда отечественных и зарубежных исследователей вопросов, обозначенных темой диссертации. Источниками информационных данных стали также материалы крупных коммерческих банков. Работа выполнена в соответствии с п. 9.10. "Финансовые инновации в банковском секторе" и п. 9.18. "Проблемы оценки и обеспечения надежности банка" Паспорта специальности 08.00.10 "Финансы, денежное обращение и кредит".

Информационно-эмпирическая база включает статистические данные Росстата РФ, Банка России, аналитические материалы Интернет - сайтов коммерческих банков, публикации периодической печати, а также специализированные издания по контроллингу.

Научная новизна полученных результатов заключается в следующем: > уточнены функции, задачи и виды контроллинга, дано авторское определение банковского контроллинга как процесса использования элементов контроллинга в банках, оформленного в систему;

\9» определена необходимость внедрения центров ответственности в банках, которые приняли решение о внедрении контроллинга в виде системы, доказана наибольшая эффективность тех из них, где имеется четкое разграничение по признакам и критериям;

\9» на базе анализа экономической эффективности нестандартных зарплатных проектов разработана методика экономической эффективности и окупаемости затрат на выплату наличных денежных

средств через выносные банковские терминалы с использованием пластиковых карт.

Теоретическая и практическая значимость. Теоретическое значение данного исследования состоит, прежде всего, в том, что осуществлено комплексное исследование процесса контроллинга в банках как системы. При этом созданы основы для совершенствования конкретной деятельности банков с помощью использования элементов и инструментов контроллинга.

Если оперативный контроллинг нацелен, главным образом, на достижение прибыльности коммерческого банка, то стратегический - во главу угла ставит устойчивость работы банка на длительную перспективу. Ряд методических рекомендаций автора по решению этой двуединой задачи может найти применение в конкретной деятельности коммерческих банков.

Апробация результатов исследования. Публикации. Результаты исследования докладывались на УП международной научно-практической конференции в Московском банковском институте "Виттевские чтения -2006 г." и на Круглом столе на тему: "Роль российских кредитных и финансовых институтов в реализации национальных программ" в рамках Первой московской межвузовской научно-практической конференции Московского студенческого центра (МБИ, 03.11.06 г.).

Материалы данного научного исследования используются в Московском банковском институте при формировании методического обеспечения, организации и проведении учебного процесса по специализации "Банковское дело", в частности, в преподавании таких дисциплин как: "Организация деятельности коммерческих банков" и "Управление деятельностью коммерческого банка. Банковский менеджмент".

По теме опубликовано 4 работы общим объемом 1,3 п.л.

Структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав,

заключения, списка литературы и приложений.

Во введении обосновывается актуальность темы диссертации, ее научная новизна и практическая значимость, определяются объект, предмет и задачи исследования. Определена база, на котором оно проведено. Приводятся новые положения, которые выносятся на защиту. Показана научно-практическая значимость диссертации и апробация ее результатов.

В первой главе рассмотрены теоретические основы контроллинга. Проанализирована история его происхождения и эволюция развития. Раскрыто назначение контроллинга на коммерческом предприятии, его функции и виды.

Во второй и третьей главах исследуются проблемы, касающиеся особенностей и методологии использования контроллинга в банках. Здесь анализируются две основные сферы (подсистемы) банковского контроллинга (стратегического и оперативного) и проводится их подробный анализ. Рассматриваются и другие инструменты банковского контроллинга, а также конкретные исторические условия его внедрения в российских банках.

В частности изложена методика оценки экономической эффективности и окупаемости затрат на выплату наличных денежных средств через выносные банковские терминалы с использованием пластиковых карт.

Заключительная часть исследования посвящена методологии банковского контроллинга. Краеугольным моментом здесь выступают вскрытые автором имеющиеся в банках особенности по сравнению с контроллингом на промышленном предприятии.

В диссертации приводится принципиальный алгоритм оценки финансовой стороны процесса реализации и итоговых показателей данного проекта. Для определения финансового результата в данной методике автор использует соответствующий математический аппарат.

## Назначение контроллинга на коммерческих предприятиях

Впервые понятие "контроллинг" появилось в США, откуда затем проникло в теорию и практику европейских стран. Контроллинг (от английского controlling - систематический контроль) - метод повышения эффективности деятельности предприятия, базирующийся на контроле, учете, анализе отклонений фактических показателей от запланированных и корректировки отклонений.

Сначала своего развития контроллинг был ориентирован, прежде всего, на контроль за хозяйственной деятельностью и денежными потоками лишь на уровне отдельных предприятий. Затем развитие контроллинга на предприятиях пошло по пути расширения функций и сфер его ответственности, и в настоящее время он пронизывает всю систему управления предприятием, обеспечивая его долгосрочное успешное функционирование на рынке.

В теории наиболее широко приняты следующие концепции контроллинга: учетная, информационная и управленческая.

В концепциях, ориентированных на систему учета, контроллинг рассматривается как централизация и координация всех действий, связанных с управленческим учетом, планированием и управлением. В частности, Т. Райхман дает такое определение; "Контроллинг - это система целенаправленной поддержки руководящих сил во всех, направленных на развитие экономики предприятия, процессах (планирования, координации, реализации и контроля) на базе системы учета и отчетности и других систем сбора и предварительной обработки данных". При этом под системой учета понимается специфическая информационная система, позволяющая в любой момент времени предоставить руководству все необходимые количественные данные о деятельности предприятия. Однако, как отмечает Т. Райхман, многие другие авторы считают, что определение основной задачи контроллинга как снабжения информацией является упрощением идеи контроллинга.

Все иные цели контроллинга могут быть реализованы, по мнению сторонников данной концепции, в первую очередь, с помощью данных бухгалтерского учета. Таким образом, основная задача контроллинга, по их мнению, заключается в сборе и обработке учетной информации в процессе разработки, координации и контроля за выполнением планов предприятия. Внимание при этом концентрируется, прежде всего, на показателях успеха в денежном выражении. Речь идет об обеспечении достаточного уровня прибыли по предприятию в целом, независимо от различий в целях деятельности отдельных подразделений, участков, сотрудников. Это определяется преимущественно в оперативных связях, поэтому контроллинг с данной точки зрения относится, прежде всего, к оперативному уровню и лишь отчасти - к стратегическому, когда речь заходит о потенциале успеха.

С одной стороны, задача контроллинга здесь ограничивается вспомогательными контрольными и координационными задачами на базе данных бухгалтерского учета, поскольку контроллинг сводится к разработке и координации отдельных планов предприятия и сведению их в единый план. С другой стороны, приоритетом становится внутренний производственный учет, необходимый для контроля за реализацией планов и предоставления исходной информации для планирования. На наш взгляд, ограничение контроллинга только денежными показателями представляется слишком узким подходом.

Информационная концепция, ориентирована на информационные системы, где основной задачей контроллинга является поддержка менеджмента путем централизации и координации всех информационных систем и потоков на предприятии. Так, например, Д. Хан определяет контроллинг как автоматизированную систему управления управлением (управления менеджерской деятельностью). Концепции этой группы наряду с денежными использует иные количественные показатели, причем источником такой информации является непосредственно хозяйственная деятельность предприятия. Главной задачей контроллинга становится обеспечение координации процесса получения, подготовки и предоставления информации руководству с учетом потребностей в ней на разных уровнях управления. Благодаря обеспечению руководства организации всей необходимой информацией делается попытка достигнуть повышения качества принимаемых управленческих решений и эффективности управления организацией в целом.

## Банки как особая сфера контроллинга

Если на промышленных предприятиях контроллинг появился в конце XIX века, то в кредитных учреждениях контроллинг стал применяться гораздо позже - со второй половины XX века. Это можно объяснить, в первую очередь, относительной неразвитостью самих банков и банковской деятельности, как таковой. В XIX веке кредитные организации представляли собой относительно мелкие учреждения, выполнявшие весьма ограниченный круг операций. Кроме того, развитие кредитных институтов происходило в условиях почти полного отсутствия контроля и регулирования со стороны государственных органов.

Даже банковская система США в тот период представляла собой слабо организованную совокупность разрозненных банковских учреждений, большинство из которых самостоятельно осуществляло денежную политику и выпускало в обращение собственные банкноты: так в 1859 г. в обращении находилось 5 400 видов банкнот, выпущенных более чем тысячей банков.31

Существует зависимость уровня развития банковской деятельности в стране от общего уровня экономического развития. Так, в период бурного экономического роста в США в конце XIX - начале XX веков, благодаря высокой общей платежеспособности предприятий происходил приток ресурсов в кредитные организации, позволяя банкам поддерживать достаточный уровень надежности и прибыльности.

Укрупнение промышленных предприятий создавало необходимые предпосылки и для увеличения размеров кредитных организаций, посколь ку для обслуживания крупных клиентов необходимы были значительные ресурсы. Надлежащий уровень сервиса таким клиентам могли предложить только те банки, которые имели достаточное число корреспондентских связей, обладали значительными кредитными ресурсами, располагали соответствующей материальной и технической базой.

С другой стороны, у предприятий постоянно возрастал спрос на новые услуги, для удовлетворения которых банкам приходилось расширять спектр предоставляемых банковских продуктов и услуг, внедрять новые технические средства и технологии. С выходом своих клиентов на международные рынки банки начали открывать филиалы за рубежом для обслуживания расширяющегося круга своих клиентов.

Создание широкой филиальной сети усложняло внутреннюю организационную структуру и систему управления банком. В совокупности с растущей конкуренцией это побуждало банки внедрять новейшие технологии. Таким образом, из сферы управления промышленными предприятиями в банковскую практику пришел контроллинг. Первыми внедрением контроллинга стали заниматься коммерческие банки Швейцарии, Голландии и Германии.32

Контроллинг иногда рассматривают как набор методик, направленных на совершенствование учетной политики и управленческой практики, как банков, так и предприятий, исходя из финансовых критериев успешности функционирования банка или предприятия. С его помощью могут быть устранены полностью или частично такие традиционные недостатки как:

S низкая платежная дисциплина структурных подразделений;

S неконтролируемая дебиторская задолженность;

S недостаточное понимание принципов формирования структуры затрат;

S неверное определение прибыльности филиалов и видов бизнеса; / нехватка оборотных средств;

S уплата необоснованно высоких налогов в местный и федеральный бюджеты.

Одной из главных причин возникновения и внедрения концепции контроллинга стала необходимость в системной интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами в организационной системе.

Контроллинга не является такой системой, которая автоматически обеспечивает успех банковской деятельности. Он обеспечивает лишь методологическую и инструментальную базу для поддержки основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а так же оценки ситуации для принятия решений.

## Управленческий учет как основа банковского контроллинга

Управление деятельностью банка сталкивается с потребностью в разнообразной информации. Частично она поступает из данных бухгалтерского учета, однако та форма, в которой представляются эти данные, не позволяет руководству вычленить информацию, необходимую ему для принятия правильных управленческих решений. Кроме того, очень часто руководству необходима некая специфическая, так называемая управленческая информация, сбором, обработкой, структурированием и представлением которой бухгалтерский учет не занимается вовсе. Поэтому возникает потребность в формировании в банке в рамках контроллинга особой системы сбора и обработки разнообразной управленческой информации - системы управленческого учета. Таким образом, управленческий учет объединяет все виды учетной информации, обрабатываемой и передаваемой руководству банка для внутреннего использования, и является основополагающим элементом системы контроллинга на предприятии.

Обычно управленческий учет определяют как систему сбора, обработки и предоставления руководству информации для целей управления деятельностью центров ответственности и банка в целом.45 Основным назначением управленческого учета служит оказание информационной по мощи руководству в принятии оперативных управленческих решений и формирование базы для ценообразования и анализа рентабельности (центров, продуктов и услуг, обслуживания клиентов) путем классификации и учета доходов и затрат.

В нашей стране управленческий учет сильно интегрирован с бухгалтерским учетом (многие специалисты также называют его финансовым учетом). Оба вида учета рассматривают одни и те же бизнес процессы, используют одни и те же данные. Однако степень детализации и характер получаемой информации сильно отличаются. Это в первую очередь, обусловлено различием основных целей бухгалтерского и управленческого учета. Основная цель бухгалтерского учета - составлять отчеты для внешних пользователей бухгалтерской информации (акционеров, кредиторов, налоговых служб и т.д.), а управленческий учет призван обеспечивать руководство необходимой для принятия управленческих решений информацией. Существуют и другие отличия управленческого учета от бухгалтерского, которые структурированы и представлены на схеме 3.1.1.

Обычно выделяют четыре вида учета: бухгалтерский, производственный, управленческий и налоговый. В России при определении размера налогов необходимо постоянно пересматривать статьи затрат с целью определения расходов, которые по российскому налоговому законодательству не могут быть включены в себестоимость продукции при налогообложении прибыли.