

## **ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ**

***И.В. Новикова, Научно-исследовательский финансовый институт при Министерстве финансов Украины***

Современное кредитно-денежное и финансовое хозяйство страны переживает серьёзные структурные изменения. Создана полноценная система кредитно-финансовых институтов, складываются новые пропорции в динамике государственного и частного секторов экономики.

Традиционными задачами банков, как известно, являются привлечение средств на текущие счета и в срочные вклады, предоставление аккумулированных средств в ссуду на условиях платности, срочности, возвратности, а также осуществление расчетов, в том числе между организациями и предприятиями.

В настоящее время круг банковских операций расширился, всё чаще стирается грань между различными кредитно-финансовыми учреждениями. Появились новые задачи (типовые рынки банковских услуг представлены на рис. 1).

Тенденции развития и повышение конкуренции в банковской деятельности определяются следующими основными факторами:

- интернационализацией банковской деятельности, в том числе потенциальным проникновением зарубежных банков на украинский рынок;
- открытием новых рынков капиталов, трансформировавших традиционные системы вкладов;
- диверсификацией банковской деятельности;
- возрастанием сегментации потребительских групп;
- конкуренцией со стороны небанковских организаций в отдельных специфических финансовых областях;
- возрастающим влиянием технологии (прежде всего автоматизации и систем коммуникаций) на банковскую индустрию, особенно в розничной банковской деятельности;
- развитием системных банковских продуктов и услуг.



**Рис. 1. Система финансовых рынков**

Операции кредитных институтов находят своё естественное отражение в сфере банковского контроллинга, имеющего специфические проблемы в сравнении с контроллингом на промышленном предприятии:

- 1) специфические внешние факторы существенно влияют на функционирование банковского контроллинга:
  - денежная политика в рамках национальной экономики определяется Национальным банком Украины;
  - финансовые операции требуют доверительных отношений между контрагентами, что выражается в многочисленных условиях, обеспечивающих защиту их прав;
  - государство заинтересовано в здоровой банковской системе и соблюдает свой интерес путем формирования специального законодательства;
- 2) значителен вес в структуре дохода банка процентных доходов, и, следовательно, со стороны контроллинга в банке высок интерес к процентным операциям, включая методы расчета и управления процентным доходом;
- 3) относительная жесткость структуры издержек на персонал, на оборудование и материалы с доминированием, как минимум, для коротких плановых периодов постоянных издержек;
- 4) высока доля общих издержек, а также постоянных издержек из-за стремления банков к универсализации и расширению палитры услуг, что ведет к большей потребности в институте контроллинга, чем в других отраслях;
- 5) наличие дуализма в предоставляемых банками услугах в виде разграничения стоимостного и физического аспектов услуг: стоимостного – в результате приёма, создания и передачи денежных средств в финансовой сфере, что отражается на состоянии счетов (вкладов и кредитов) и балансов и является причиной возникновения стоимостных издержек и выручки (в виде процентов); физического – в виде результата труда человека, в том числе с использованием вычислительных средств.

Применительно к банкам можно выделить три основные задачи контроллинга:

- 1) построение и поддержание инфраструктуры, ориентированной на управление банком путём управления доходностью. Здесь контроллингу придаются системообразующие функции, поскольку организационная структура банка, системы планирования и контроля, а также система

- управленческой информации должны соответствовать принятой концепции, в частности ориентации на доходность;
- 2) реализация специфических банковских функций контроллинга с тем, чтобы путём последовательного пошагового выполнения этапов анализа, планирования и контроля гарантировать замкнутость цикла контроллинга;
  - 3) выполнение отдельных функций банковского менеджмента: портфельного, структуры баланса, бюджета в соответствии с принципами ориентированного на доходность управления банком. У контроллинга нет полномочий принятия решений, но он информационно и координационно поддерживает отдельные сферы менеджмента.

В функцию контроллинга в банке входит координирование не только оперативных планов, но и стратегических намерений. Отсюда происходит формальное разделение задач контроллинга на стратегические и оперативные.

Стратегический контроллинг предназначен для поиска и выявления настоящих и будущих источников успеха (потенциала успеха) всего банка. Для обеспечения успешного долгосрочного развития банка осуществляется систематический поиск перспективных направлений деятельности. К задачам стратегического контроллинга относится также выработка предложений по глобальному перспективному управлению структурой коммерческой деятельности банка.

Определяются элементы этой структуры (как правило, это различные группы клиентов, продуктов, регионов) и комбинации этих элементов между собой для обеспечения максимально возможного уровня достижения цели, например, доходности.

Другим важнейшим направлением деятельности стратегического контроллинга является расчет минимально требуемой для долгосрочного функционирования банка рентабельности. Для этого могут быть использованы методы расчета рентабельности активов и/или требуемой прибыли.

Стратегический контроллинг формирует на длительный плановый период времени глобальные управляемые величины: риски структуры баланса, рыночные риски, потенциал роста.

Необходимость радикального улучшения поддержки принимаемых решений для повышения эффективности стратегической линии банка, а также его финансовых вложений, требует новых подходов к информационной поддержке банковской деятельности. При этом нужно учитывать основные факторы влияния (табл. 1), определяемые внешней средой и сложившимися стереотипами, а также управляемые факторы, допускающие изменения в деятельности организации благодаря принимаемым решениям в зависимости от стратегических целей.

*Таблица 1*

### **Факторы, влияющие на формирование миссии и целей банка**

<b>Миссия банка и цели банка</b>
----------------------------------

<p>Факторы внешней среды:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- требования пайщиков;</li> <li>- требования клиентов;</li> <li>- действия конкурентов;</li> <li>- внешние ресурсы (рынки);</li> <li>- пороги входа (выхода) в (из) рынок (ка);</li> <li>- внешние сдерживающие и стимулирующие</li> </ul>	<p>Факторы макросреды:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- политические;</li> <li>- социально-экономические;</li> <li>- природные;</li> <li>- научно-технические;</li> <li>- демографические;</li> <li>- культурного уклада</li> </ul>
<p>Факторы внутренней среды:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- история банка;</li> <li>- структура банка;</li> <li>- ценностные ориентации руководства;</li> <li>- общая культура банка;</li> <li>- внутренние ресурсы;</li> <li>- внутренние сдерживающие и стимулирующие</li> </ul>	<p>Цели должны быть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- конкретные;</li> <li>- измеримые;</li> <li>- фиксированные во времени;</li> <li>- достижимые;</li> <li>- совместные</li> </ul>

Оперативный контроллинг нацелен, в первую очередь, на структуры рентабельности и риск, а в краткосрочной перспективе он в значительной степени ориентирован на конкретные цифры и детальную информацию. Примерами могут служить изменения в инвестиционных планах, конкретные решения в области политики в отношении продуктов, решения по рефинансированию.

Также следует учитывать, что предпринимательские решения вообще и банковские в частности связаны с неопределённостью. Поэтому в процессе контроллинга так же необходим учёт рисков, обусловленных ликвидными позициями (активами), и рисков уменьшения рентабельности банка вплоть до неплатежеспособности. Управление рисками – неотъемлемая составляющая банковского менеджмента.

Контроллинг в банке включает в себя решение задач финансового анализа, контроля и оптимизации использования финансовых средств и источников. В настоящее время контроллинг формирует систему управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности банка, т.е. с некоторой долей условности – систему управления прибылью.

Создание эффективной системы контроллинга без соответствующей производственному процессу и информационно объективной системы банковской калькуляции невозможно. Для того, чтобы лица, принимающие решения, могли управлять банком в соответствии с поставленными целями и имели в своих руках управляющие инструменты (это в первую очередь бюджет и бюджетный контроль), необходимо располагать качественной информацией об издержках и выручке.

Калькуляция маржи оказывается наиболее существенным компонентом информации, необходимой для управления банком. Это справедливо как для отдельных банковских операций, так и для банка в целом.

#### ***Список литературы***

1. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.

2. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред.: А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 317 с.

Новикова, И.В. Основы формирования системы контроллинга в банковской сфере [Текст] / И.В. Новикова // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. – Суми: УАБС НБУ, 2003. – Т. 8. – С. 90-94.