

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ КОНТРОЛЛИНГА В ОТЕЧЕСТВЕННЫХ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ

Банковский бизнес в России пока не овладел контроллингом. В банковском деле России неостребованность контроллинга обусловлена отсутствием опыта и традиций; отсутствием специалистов; трудоемкостью процесса и неразработанностью методик, адаптированных к российским условиям.

По сравнению с развитыми зарубежными странами Россия очень поздно вступила на путь рыночных отношений. Период становления рыночной экономики в России насчитывает чуть более десяти лет, поэтому глубокие рыночные традиции пока отсутствуют. По сути, процесс формирования рыночного мышления и рыночных методов хозяйствования продолжается в России до сих пор, в том числе и в банковской сфере. Именно поэтому внедрение контроллинга в отечественных коммерческих банках осложняется проблемами адаптации к рынку.

Большинство банков уже осознало, что интуитивные методы ведения бизнеса не могут обеспечить успешное функционирование банка в современных быстро меняющихся рыночных условиях. Необходимо прогнозировать развитие рыночной ситуации и на основе этого прогноза осуществлять планирование деятельности банка с целью своевременного и гибкого реагирования на меняющиеся условия и конъюнктуру рынка. Однако инструменты, доставшиеся в наследство от командно-административной экономики, в современных условиях оказываются неэффективными. От планирования затрат и калькулирования себестоимости банковских продуктов и услуг необходимо переходить к управлению затратами, доходами и рентабельностью. В развитых зарубежных странах контроллинг как инструмент эффективного банковского менеджмента применяется уже давно, и российским банкам также необходимо внедрять его в свою практику.

Внедрение контроллинга в зарубежных банках было связано в первую очередь с развитием нового подхода к теории финансового посредничества, а именно стандартной микроэкономической теории фирмы. Банки стали рассматриваться как коммерческие предприятия, перед которыми стоит задача максимизации прибыли на основе оптимального использования имеющихся ресурсов и эффективной организации своей деятельности. В своей деятельности по производству и предоставлению банковских продуктов и услуг банки руководствуются принципами, действующими как для промышленных предприятий, так и для посреднических организаций.

Таким образом, основное преимущество этого подхода к концепции российского банковского и небанковского посредничества заключается в том,

что он позволяет оценивать эффективность деятельности подразделений и банка в целом, а также рентабельность отдельных банковских продуктов и услуг стандартными методами, используемыми для промышленных предприятий.

Российские банки по своей экономической сущности также являются коммерческими предприятиями, и поэтому они заинтересованы в максимально эффективной организации своего бизнеса. Значительно повысить эффективность деятельности отечественные банки могут путем внедрения системы контроллинга.

Одной из основных проблем банковского контроллинга в России является отсутствие обширного опыта и традиций отечественной практики, поскольку контроллинг только начинает постепенно занимать достойное место в системе управления банком. Некоторая неостребованность контроллинга объясняется низкой информированностью банков о существовании этого нового для отечественной практики инструмента эффективного управления деятельностью банка. Многие банки ничего не знают о контроллинге, его назначении, функциях и возможностях.

Еще одной из важнейших проблем банковского контроллинга является отсутствие квалифицированных специалистов в этой области. На сегодняшний день практически нет грамотных контроллеров, способных реализовать на практике разработку и внедрение эффективной системы контроллинга в банках.

Кроме того, практически не существует методик, специально разработанных для банков и адаптированных к реалиям российской экономики. Поэтому ускорение процесса внедрения контроллинга в банках возможно благодаря сбору и обобщению имеющегося зарубежного опыта, а также развитию теории контроллинга, опирающейся на российскую практику.

Следующая проблема заключается в том, что разработка всеобъемлющей системы контроллинга является весьма трудоемкой и высоко затратной задачей. Только крупные банки, обладающие значительным финансовым потенциалом, могут позволить себе разработку и внедрение подобной всеобъемлющей системы контроллинга. Однако необходимо отметить, что внедрение упрощенных сис-

тем или даже отдельных элементов контроллинга (центров ответственности, трансфертного ценообразования, бюджетирования и т. п.), доступных и мелким банкам, позволяет значительно повысить эффективность банковского бизнеса и является существенным конкурентным преимуществом на рынке банковских услуг.

Кроме всего перечисленного, существуют факторы психологического характера, сдерживающие развитие контроллинга в отечественных банках.

В первую очередь, это неготовность к восприятию идей контроллинга со стороны высшего руководства банка. Контроллинг это не новый набор функций и полномочий, которые нужно распределить между существующими подразделениями, или возложить на вновь созданный отдел. Это новый подход к управлению банком. Поэтому для внедрения контроллинга должно произойти полное переосмысление всей системы управления банком. Опыт показывает, что зачастую банки, внедряющие контроллинг, руководствуются не осознанием его необходимости и эффективности, а лишь отдают дань моде.

Во-вторых, подсознательное сопротивление новому со стороны сотрудников банка, связанное с опасениями, что подобное нововведение каким-либо образом может ухудшить их материальное или социальное положение. Очень часто высшее руководство банка при принятии решения о внедрении контроллинга не обращает должного внимания на готовность персонала воспринять подобное нововведение. А ведь для успешного внедрения контроллинга осознавать его необходимость должны не только руководство, но и, по крайней мере, ведущие специалисты различных подразделений банка.

В-третьих, очень часто контроллинг ассоциируется с контролем, а, следовательно, и со всем негативным, что с ним связано. Сотрудники банка могут сопротивляться внедрению контроллинга из-за опасений, что контроль за их действиями со стороны руководства и службы контроллинга значительно возрастет.

Очевидно, что для успешного внедрения контроллинга банкам необходимо решить весь комплекс проблем, как экономического, так и психологического характера.

Итак, контроллинг представляет собой концепцию эффективного управления банком с целью его успешного долгосрочного существования на рынке. Контроллинг призван обеспечивать координационную, методическую, информационную поддержку руководства банка в процессе принятия управленческих решений, и выполняет широкий спектр задач от разработки методики планирования и бюджетирования до оценки внутренних воз-

можностей банка в долгосрочной перспективе. Контроллинг охватывает как стратегическую, так и оперативную стороны деятельности банка.

Стратегический контроллинг призван обеспечить эффективное использование имеющихся у банка конкурентных преимуществ с целью устойчивого долгосрочного развития. Оперативный контроллинг осуществляет методическую, методологическую, информационную поддержку руководства банка, чем способствует решению поставленных перед банком краткосрочных задач. Основное назначение оперативного контроллинга заключается в постоянном отслеживании, не отклонился ли банк от установленных целей. Однако в условиях постоянных изменений необходимо периодически оценивать, не устарели ли цели банка, адекватны ли они складывающейся на рынке ситуации, не подрывает ли банк, в погоне за краткосрочной прибылью, потенциал своего будущего развития. Таким анализом соответствия целей деятельности банка рыночной ситуации занимается стратегический контроллинг.

Построение системы контроллинга в банке начинается с формирования эффективной организационной структуры. Для этого производится деление банка на центры ответственности: бизнес-центры, занимающиеся непосредственно предоставлением услуг клиентам банка, и инфраструктурные центры, выполняющие управленческие и вспомогательные по отношению к бизнес центрам функции. При делении банка на центры ответственности можно определять и отслеживать затраты по отдельным продуктам и видам деятельности, право контролировать которые принадлежит руководителю, ответственному за работу конкретного центра. Такая система дает возможность оценить вклад в общую прибыль банка, как отдельных подразделений, так и конкретных продуктов и услуг. Однако это не означает, что необходимо кардинально менять организационную структуру банка, вполне достаточным может оказаться выделение ключевых бизнес-центров, приносящих банку основную прибыль.

В своей деятельности центры осуществляют прямые расходы и получают доходы, относящиеся непосредственно к деятельности данного центра. Однако расходы на управленческий аппарат, рекламу банка, транспортные и другие общие расходы тоже должны быть обоснованно разделены между всеми центрами. Кроме того, для расчета результатов деятельности как привлекающих, так и размещающих центров получение и передача финансовых ресурсов внутри банка между различными центрами должны производиться на основе расчетных внутренних (трансфертных) цен. Трансфертная цена является, с одной стороны, ценой размещения для привлекающих подразделений, а с дру-

гой стороны – ценой привлечения для размещающих подразделений. На основе трансфертных цен оцениваются результаты деятельности конкретного центра, выявляются наиболее перспективные направления развития банка, а также наиболее прибыльные сегменты рынка. Именно поэтому выбор методики определения трансфертных цен относится к компетенции контроллинга и является очень важным для объективной оценки деятельности центров ответственности, а также при распределении прибыли между несколькими центрами, участвующими в предоставлении одной услуги.

Затем в рамках каждого центра ответственности разрабатываются планы, составляются и исполняются бюджеты, осуществляется регулирование, координация и контроль деятельности банка. На основе отчетов о фактическом исполнении бюджетов производится выявление и анализ отклонений фактических результатов от запланированных. Выявляются причины этих отклонений и разрабатываются корректировочные мероприятия. Таким образом осуществляется контроль за эффективностью деятельности отдельных центров ответственности и банка в целом, а также регулярно оценивается уровень достижения целей банка и адекватность самих целей.

Для построения системы контроллинга в банке, по нашему мнению, необходимо:

1. Провести полный и достаточно глубокий анализ всей деятельности банка, начиная от анализа адекватности целей банка, его организационной структуры и заканчивая анализом существующей системы принятия управленческих решений.

2. Далее, если необходимо, скорректировать основные цели деятельности банка, осознать и выделить основные проблемные места в организации системы управления банком.

3. Необходимо определить, какая система контроллинга должна быть внедрена в банке. Разобраться с основными функциями и задачами, которые ставятся перед службой контроллинга.

4. Определить основные направления и сферы деятельности банка, построить соответствующую им организационную структуру, разработать принципы деления банка на подразделения (центры ответственности) и распределения между ними

функций, определить, какие подразделения будут формировать доход банка, а какие обслуживать их деятельность.

5. Определить, какой объем информации необходим руководству для эффективного управления банком. Сформировать адекватную информационную систему, распределить информационные потоки.

6. Кроме того, необходимо выработать порядок определения эффективности работы центров, а также критерии распределения доходов и расходов между центрами – трансфертное ценообразование.

7. Разработать принципы планирования и внедрить планирование во всех подразделениях и на всех уровнях управления банком. Закрепить это соответствующими внутрибанковскими документами.

8. Разработать формы и принципы построения бюджетов для всех центров ответственности и внедрить бюджетирование в банке. Закрепить это соответствующими внутрибанковскими документами.

9. Разработать критерии оценки фактических результатов деятельности банка в целом и по подразделениям (сравнение с плановыми показателями) и определить процедуру их корректировки.

10. Продумать механизм обратного воздействия полученных результатов сравнения, а также анализа ситуации на цели и направления деятельности банка.

На первый взгляд может показаться, что внедрение системы контроллинга – это чрезвычайно сложная рутинная задача. Безусловно, если организацию учета по центрам ответственности, трансфертное ценообразование, бюджетирование, оценку рентабельности направлений бизнеса, а также отдельных продуктов и услуг осуществлять «вручную», то затраты на ведение такой деятельности будут не оправданы. Однако на сегодняшний день существуют современные программные продукты, с помощью которых можно автоматизировать многие трудоемкие, особенно учетные и аналитические, задачи. Использование подобных программных продуктов позволяет существенно облегчить процесс внедрения системы контроллинга в отечественных банках.

Список использованной литературы:

1. Дайле А. Практика контроллинга / Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
2. Контроллинг в бизнесе: Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 256 с.
3. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. и др; Под ред. Н.Г.Данилочкиной. – М.: Аудит, «ЮНИТИ», 2001. – 279 с.
4. Куссерг С. Новые подходы к теории финансового посредничества и банковская стратегия // Вестник ФА. – 2001. – №1. – С. 33-43.
5. Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки // Проблемы теории и практики управления – 2001. – №3. С. 102-107.
6. Райхманн Т. Менеджмент и контроллинг // Международный бухгалтерский учет. –1999. – №4. – С. 30-39, №5. – С. 40-51.
7. Фалько С.Г. Контроллинг: современное состояние и перспективы // Российское предпринимательство. – 2001. – №1. – С. 96-98.
8. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. / Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.