



УДК 336.7

Розин Аворбе, И.М. Барабанова**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ КОНТРОЛЛИНГА
ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА****Rosine Aworbe, I.M. Barabanova****THE USE OF CONTROLLING METHODS TO IMPROVE
THE EFFICIENCY OF COMMERCIAL BANK**

Рассматривается анализ банковской деятельности с точки зрения ее финансовых результатов. Предлагается использование концепции стратегического контроллинга при построении управления банками с целью повышения эффективности их деятельности.

БАНК. БАНКОВСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ. КОНТРОЛЛИНГ. ПРИБЫЛЬ. АВТОМАТИЗИРОВАННАЯ СИСТЕМА.

The article deals with the analysis of banking in terms of its financial results. It suggests the use of the concept of strategic management in the construction of the controlling banks to improve their efficiency.

BANKS. BANKING. CONTROLLING. PROFIT. AUTOMATED SYSTEM.

Любой коммерческий банк сегодня ставит своей целью создание банковских продуктов. Объем продаж, доля рынка, показатели качества продукции и прочее – не более как параметры, существенно влияющие на интенсивность предлагаемых продуктов. Все они так или иначе определяют итоговые показатели бизнеса, чистый денежный поток, капитализацию. И если менеджмент компании не знает или не умеет пересчитать частные показатели в показатели бизнеса, то это можно считать провалом [1].

В условиях неустойчивости финансовых рынков, обострения конкурентной борьбы между банками, снижения доходности финансовых инструментов, роста степени риска банковских операций банки вынуждены внедрять в практику методы и инструменты современного менеджмента, позволяющие не только в краткосрочной, но и в долгосрочной перспективе обладать достаточной ликвидностью, финансовой стабильностью, получать оптимальную прибыль, расширять свою деятельность.

Анализ доходов и расходов банка дает возможность изучения результатов деятельности

коммерческого банка и оценки его эффективности. Анализ результативности банковской деятельности начинается с анализа доходов и расходов, а заканчивается исследованием прибыли.

Целью анализа банковской деятельности с точки зрения ее финансовых результатов является выявление резервов роста прибыльности банка и на этой основе формулирование рекомендаций руководству банка по проведению соответствующей политики в области пассивных и активных операций.

Эффективное управление банком (управление прибылью) – система регулирования, позволяющая получить оптимальную для данных условий прибыль. Управление прибылью предполагает наличие постоянной оперативной информации о реальных доходах и расходах банка, затратах на оказание услуг каждого конкретного вида деятельности.

Прибыль банка определяется как разница между полученными доходами и понесенными расходами. Целесообразно знать, какую прибыль приносит каждый вид деятельности с целью повышения эффективности деятельности банка. Одним из вариантов решения

этой задачи является использование контроллинга, что и будет предметом рассмотрения далее.

Контроллинг – это концепция эффективного управления фирмой для обеспечения ее долгосрочного существования на рынке [2]. Контроллинг позволяет также решать 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.

Контроллинг в банке включает в себя решение задач финансового анализа, контроля и оптимизации использования финансовых средств и источников. Для непосредственного принятия управленческих решений наиболее важными являются задачи финансового моделирования и управления финансовыми потоками. Для их решения предлагается использовать два метода контроллинга, которые связаны между собой и дополняют друг друга: метод, основанный на сбалансированной системе показателей (Balanced Scorecard), для стратегических целей планирования и контроля; метод расчета себестоимости по видам деятельности (Activity Based Costing) для калькуляции затрат на основе процессного подхода.

Поскольку контроллинг является одной из перспективных концепций управления, целесообразно охарактеризовать основные инструменты контроллинга: управленческий учет и управление затратами.

Управленческий учет – это подсистема управления на предприятии, которая предназначена для сбора и агрегирования учетных данных и направлена на решение конкретной управленческой ситуации. Постановка управленческого учета включает в себя и методологию, и автоматизацию [3, 12].

В силу того, что контроллинг представляет собой систему управления, ориентированную на доходность, основой и одними из главных инструментов банковского контроллинга являются интегрированная система калькуляции затрат, управление затратами и оценка результатов деятельности банка [4]. Причем, калькуляция затрат и оценка результатов должны проводиться в трех плоскостях деятельности банка: по видам продук-

тов и услуг, по клиентам и их группам, по сферам ответственности в самом банке.

Методы калькулирования издержек в банках строятся на таких базовых понятиях, как виды издержек, места их возникновения и носители [5]. В результате расчета издержек по носителям происходит отнесение издержек к отдельным процессам на единицу продукции.

Основной задачей эффективного управления банковской деятельностью является объединение имеющихся ресурсов и интересов с единой целью.

Внедрение контроллинга в банках является наиболее эффективным и перспективным направлением развития банковского дела. На сегодняшний день уже имеются определенные теоретические исследования в этой области. Следующий шаг – разработка конкретных практических рекомендаций, методик, автоматизированных систем учета, программных продуктов, экономических моделей, создание и обобщение которых позволит вести речь о внедрении полноценной системы контроллинга в любом банке.

Итак, в ходе исследования рассмотрено использование контроллинга, сформулирована задача расчета прибыли по основным видам деятельности банка и разработана автоматизированная процедура. Это позволит предоставить необходимую информацию управленческому персоналу для принятия решений об оптимальном распределении капитальных вложений по основным видам деятельности банка.

Постановка задачи содержит следующие разделы [6]:

1. Разработка методики учета доходов, расходов и, соответственно, определения прибыли банка по видам деятельности, заключающаяся в выделении центров прибыли и затрат и последующего перераспределения статей расходов исходной формы отчетности.
2. Характеристика информационного обеспечения.
3. Описание используемого комплекса технических средств.
4. Разработка алгоритма решения задачи и программного обеспечения процесса его реализации.
5. Экономическое обоснование предлагаемых решений.

Основные положения предлагаемой методики. Банк ведет свою деятельность по следующим направлениям: операции по кредитованию; операции с ценными бумагами; операции по расчетно-кассовому обслуживанию и приему вкладов населения; операции по обслуживанию юридических лиц и бюджетов; операции с валютой; операции с пластиковыми картами; операции по не основной деятельности, которые будем называть центрами прибыли.

Для расчета прибыли по каждому виду деятельности необходимо произвести распределение доходов и расходов за отчетный период по этим же видам. Распределение доходов не представляет особой сложности, так как их относят на тот или иной вид деятельности непосредственно. Иначе обстоит дело с распределением расходов. Для их распределения необходимо выделить три группы расходов: 1) основные, зависящие от объема деятельности и пропорциональные ему; 2) на подготовку и организацию производства первой группы, связанные с оказанием услуг и относимые на определенные сферы деятельности; 3) на подготовку и организацию производства второй группы, условно-постоянные, не распределяемые по видам деятельности. Далее производится расчет прибыли по рассмотренным видам деятельности.

Для выполнения расчетов по предложенной методике разработана автоматизированная процедура, которая реализована в среде Excel. Для упрощения работы пользователя с программой, разработки удобного интерфейса, рационализации расчетов в ходе реше-

ния поставленной задачи был использован язык Visual Basic.

Рассмотрим пример использования автоматизированной процедуры расчета прибыли. В качестве объекта исследования выступает филиал коммерческого акционерного французского банка Сосьете Женераль (BSG) в России.

Пусть в январе в банке была внедрена автоматизированная система расчета прибыли. По итогам деятельности банка получены результаты, которые представлены в табл. 1.

Из приведенных данных видно, что операции с ценными бумагами принесли банку убытки в сумме 6 тыс. р., а наиболее рентабельными являются операции кредитования (величина прибыли – 267 тыс. р.). Прибыль по отделению составила 405 тыс. р., сумма расходов – 713 тыс. р. Таким образом, рентабельность равна 57 %.

Для оценки экономической эффективности от внедрения данной разработки будем исходить из следующих предположений: в феврале отделению выделена та же сумма денежных средств на развитие основных направлений его деятельности, что и в январе. Рентабельность основных видов деятельности есть относительно постоянная величина для каждого месяца: $R_i = \text{const}$; $i \in 1: n$, где n – число основных видов деятельности отделения (в нашем случае $n = 7$); $R_i = p_i / \text{exp}_i$, где p_i – прибыль, полученная по i -му виду деятельности отделения за отчетный период; exp_i – расходы по i -му виду деятельности за отчетный период.

Таблица 1

Прибыль по основным видам деятельности отделения за январь 2009 г.

Основные виды деятельности	Прибыль p_i , тыс. руб.	Расходы exp_i , тыс. руб.	Прибыль/расходы R_i
Операции по кредитованию	267	159	1,7
Операции с ценными бумагами	-6	166	-0,04
Операции по расчетно-кассовому обслуживанию и приему вкладов населения	56	189	0,29
Операции по обслуживанию юридических лиц и бюджетов	15	74	0,21
Операции с валютой	15	73	0,21
Операции с пластиковыми картами	24	17	1,42
Операции по не основной деятельности	34	35	0,97

Таблица 2

Прибыль по основным видам деятельности отделения за февраль 2009 г.

Основные виды деятельности	Прибыль p_i , тыс. руб.	Расходы exp_i , тыс. руб.	Прибыль/расходы R_i
Операции по кредитованию	567	159 + 166 = 325	1,7
Операции с ценными бумагами	0	0	0,00
Операции по расчетно-кассовому обслуживанию и приему вкладов населения	56	189	0,29
Операции по обслуживанию юридических лиц и бюджетов	15	74	0,21
Операции с валютой	15	73	0,21
Операции с пластиковыми картами	24	17	1,42
Операции по не основному виду деятельности	34	35	0,97

В феврале отделение, основываясь на полученных результатах работы за январь, произвело иное распределение денежных средств по основным видам деятельности. Сумму денежных средств, предназначенных на развитие направления «Операции с ценными бумагами», направило на развитие направления «Операции по кредитованию». Распределение денежных средств по остальным видам было произведено в той же пропорции, что и в январе. По итогам деятельности в феврале получены следующие данные (табл. 2).

В результате прибыль увеличилась на 307 тыс. р., а рентабельность отделения повысилась с 57 до 99 %.

Капитальные вложения, связанные с разработкой данной автоматизированной процедуры, ничтожно малы, по сравнению с прибылью, получаемой в результате ее внедрения.

Оценка экономической эффективности применения контроллинга и внедрения разработки на примере перераспределения вложений с убыточного вида деятельности на более рентабельный показывает возможность значительного повышения эффективности работы банка. При дальнейшей доработке и наличии соответствующих статистических данных разработанная автоматизированная система может применяться для гибкого управления и получения оптимального результата деятельности практически любого предприятия.

Таким образом, использование рассмотренных методов и инструментов контроллинга в качестве базовой концепции управления банками позволяет обеспечивать руководителей информацией о состоянии объекта управления, оценивать эффективность управленческих решений, оптимальным образом распределять имеющиеся ресурсы, намечать пути развития и тем самым избегать кризисной ситуации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Карминский, А.М. Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллинга в организациях [Текст] / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 256 с.
 2. Сулоева, С.Б. Контроллинг [Текст] : учеб. пособие / С.Б. Сулоева, Н.В. Муханова; под ред. В.В. Кобзева // Экономика и управление на предприятии. – СПб.: СПбГПУ, 2008. – С. 6.
 3. Постнов, А.Н. Развитие инструментария кон-

троллинга в организации (на примере судостроительно-судоремонтных предприятий) [Текст] / А.Н. Постнов // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2011. – № 4 (127). – С. 131.
 4. Матвеев, С. «Концептуальная карта» контроллинга [Текст] / С. Матвеев, В. Матвеев // Экономика и жизнь – 2006. – № 39. – С. 31.
 5. Кудинов, А. Контроллинг как инструмент стратегической навигации [Текст] / А. Кудинов, Э. Телерман // Экономика и жизнь. – 2006. – № 38. – С. 31.



6. ГОСТ Р ИСО/МЭК 12207–2010. Информационная технология. Процессы жизненного цикла программных средств. – М.: Изд-во стандартов, 2010.

7. **Панова, Г.С.** Российские банки в зеркале мировых тенденций [Текст] / Г.С. Панова // Оперативное управление, стратегический менеджмент в коммерческом банке. – 2003. – № 1.

8. **Фольмут, Х.Й.** Инструменты контроллинга от А до Я [Текст] : пер. с нем. / Х.Й. Фольмут; под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 288 с.

9. **Данилочкин, Н.Г.** Контроллинг как инструмент управления предприятием [Текст] / Н.Г. Данилочкин. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2001.

10. **Панова, Г.С.** Анализ финансового состояния коммерческого банка [Текст] / Г.С. Панова. – М., 1996.

11. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bsgv.ru>

12. **Гладкова, Т.Е.** Особенности банковского регулирования в посткризисный период [Текст] / Т.Е. Гладкова // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2011. – № 1. – С. 26–30.

АВОРБЕ Розин – аспирант кафедры информационных систем в экономике и менеджменте Санкт-Петербургского государственного политехнического университета.

195251, Россия, Санкт-Петербург, Политехническая ул., д. 29, тел. (812)534-73-89. E-mail: thierrette@yahoo.fr, rosine2008@mail.ru

AWORBE Rosin – Petersburg State Polytechnical University.

195251, Politekhnikeskaya str. 29. St. Petersburg. Russia. E-mail: thierrette@yahoo.fr, rosine2008@mail.ru

БАРАБАНОВА Ираида Михайловна – профессор кафедры информационных систем в экономике и менеджменте Санкт-Петербургского государственного политехнического университета, кандидат технических наук, профессор.

195251, Россия, Санкт-Петербург, Политехническая ул., д. 29, тел. (812)534-73-89. E-mail: isemfem@gmail.com

BARABANOVA, Iraida M. – Petersburg State Polytechnical University.

195251, Politekhnikeskaya str. 29. St. Petersburg. Russia. E-mail: isemfem@gmail.com
