МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ТЕХНОЛОГИЙ И УПРАВЛЕНИЯ

*Контрольная работа*

Предмет: Контроллинг.

*Тема: "Контролинг в банке"*

Выполнил: студент V курса

Факультета: экономики и предпринимательства

Специальность: финансы и кредит, ПФО, гр. Б

Шифр: 080105 - 05/299

Мазова Кристина Андреевна

Преподаватель:

Москва, 2009 год

План

Введение

Служба контроллинга

Сущность банковского контроллинга и его отличия от контроля

Контроллинг как мировоззрение

Цели и функции контроллинга

Контроллеры

Основные этапы контроллинга

Концепции контроллинга

Заключение

Список литературы

## Введение

Контроллинг - это система управления достижением конечных целей фирмы. Тот, кто впервые слышит слово “контроллинг”, обычно связывает его с понятием контроля. Однако, это нечто отличное и даже несколько противоположное ему. Контроль направлен в прошлое, на выявление ошибок, отклонений, просчетов и проблем. В большинстве случаев речь идет также о том, чтобы найти виновных.

Контроллинг - это управление будущим для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных подразделений.

Служба контроллинга стремится так управлять процессами текущего анализа и регулирования плановых и фактических показателей, чтобы по возможности исключить или минимизировать ошибки, отклонения и просчеты, как в настоящем, так и в будущем.

Система контроллинга целесообразна в тех случаях, когда функции управления предприятием делегированы его отделам и службам. В этом случае он поможет им в достижении максимально возможного общего положительного результата деятельности. В этом смысле контроллинг, как наука об успешном управлении предприятием, является инструментарием рыночной экономики, при которой снижается необходимость в централизованном администрировании

## Служба контроллинга

В принципе все работники могут быть привлечены и к контролю за реализацией стратегии. Контроль может осуществляться в форме общих собраний коллектива, заседаний фокус-групп и т.д. Наряду с этим начиная с 70-х годов в структуре управления фирм и банков в развитых странах для этой цели стали создаваться специальные управленческие структуры, получившие название службы контроллинга.

Контроллинг - это концепция менеджмента, направленная на координацию и контроль всех видов деятельности банка (управленческой, производственной, сбытовой и т.д.) с целью успешного достижения стратегических целей. Иными словами, контроллинг - это руководящая концепция эффективного управления банком и обеспечения его долгосрочного существования.

*Служба контроллинга выполняет следующие функции*:

• контроль за слаженностью функционирования всех подразделений банка на основе сбора и анализа всевозможной информации (не только экономического, но и технического характера). Контроллер должен быть, по образному выражению немецких экономистов, самым информированным человеком в организации;

• помощь руководителям разных уровней управления, выражающаяся в поддержке планирования, консультировании по всем управленческим вопросам, содействии в решении и выявлении проблем.

Контроллера можно сравнить с лоцманом на корабле. Высшее руководство банка определяет "пункт назначения корабля" (конечные цели), маркетолог "прокладывает курс" (определяет пути реализации стратегии), а контроллер "ведет корабль по этому курсу" (осуществляет контроль и корректировку стратегии).

Контроллер выполняет весьма сложные и ответственные задачи, поэтому и требования к уровню подготовки контроллера устанавливаются весьма высокие. Как отмечает видный немецкий специалист в области контроллинга Э. Майер, контроллер - это тот, кто больше других учится, умеет, знает, системно мыслит и действует в гармонии с окружающей средой, ориентируясь на поставленные цели и на будущее, чтобы успешно управлять предприятием. Основной принцип контроллинга: "Сегодня делать то, о чем другие завтра только будут думать".

Таким образом, обострение конкурентной борьбы, необходимость разработки и осуществления конкурентной стратегии привели к существенным изменениям в сфере банковского управления - к появлению сначала маркетинга, а затем - контроллинга. Сейчас в ведущих банках маркетинг и контроллинг всегда действуют "в единой связке".

Однако было бы ошибкой полагать, что организационное обеспечение банковской стратегии и политики ограничивается созданием службы маркетинга и контроллинга. Как показывает практика, для успешной реализации стратегии могут потребоваться изменения в банковской организационной структуре в целом.

## Сущность банковского контроллинга и его отличия от контроля

Было бы слишком упрощенно понимать под контроллингом внутренний контроль. Интегрированный в систему кредитного риск-менеджмента, контроллинг, несомненно, предполагает аудит, корректировку кредитных рисков, мониторинг поведенческих характеристик открытых рисковых кредитных позиций, управленческий учет и контроль. Однако ни одна из перечисленных составляющих не охватывает в полной мере понятие "контроллинг".

Контроль как понятие в отличие от контроллинга трактуется в контексте надзора, наблюдения с целью проверки, ревизии. В данном понятии отсутствует творческое начало, динамика и делается акцент на фиксацию фактов нарушений определенного вида и свойства. "Лингвистические джунгли" контроллинга раскрываются в Новейшем словаре иностранных слов и выражений: "Под контроллингом (англ. controlling) понимается систематический управленческий контроль, отслеживание хода выполнения поставленных задач с одновременной коррекцией работы; осуществляется на основе соблюдения установленных стандартов и нормативов, постоянного регулирования и мониторинга как важнейшая задача экономического управления".

Международная ассоциация контроллеров определяет данное понятие как "Контроллинг - сопроводительный производственный сервис для руководства по целеориентированному планированию и управлению". Контроллинг охватывает поддержку принятия управленческих решений и обеспечение адаптации банковских инноваций, новых финансовых инструментов и инновационных банковских продуктов к информационным потребностям должностных лиц, принимающих решения. Иными словами, в ареал контроллинга входит создание, обработка, проверка и представление системной управленческой информации.

Уже в общих определениях контроллинга есть ссылка на действия, связанные с наблюдением, выявлением слабых мест и их коррекцией, совершенствованием механизма управления, процедур принятия решений, обоснования и достижения поставленных целевых установок.

В отличие от обычного контроля, контроллинг, гармонично встраиваясь в систему кредитного риск-менеджмента охватывает:

стратегическое планирование деятельности банка (определение целей, обоснование направлений развития);

портфельный подход при оценке текущего состояния открытых рисковых кредитных позиций (анализ ситуации);

реинжиниринг банковских бизнес-процессов;

усовершенствование системы отчетности и учета затрат;

корректировку мер управленческого воздействия на кредитные риски.

Функциональные установки отделов банковского контроллинга за рубежом распространяются на следующие направления банковской деятельности: бюджетирование; стратегическое и оперативное планирование; внутренний отчет; инвестиционные расчеты; внутренний и внешний учет; управление ликвидностью; внешний отчет; налоговое планирование и управление; управление дебиторской задолженностью; страхование; внутренний аудит; информационную обработку.

Недавние исследования выявили следующие функции контроллера в США:

регулярный ежемесячный финансовый менеджмент и внешняя отчетность в соответствии с законодательством;

процесс бюджетирования, соответствующая отчетность и анализ;

создание среды финансового контроля и налоговой отчетности;

чисто финансовая деятельность: счета к уплате, фиксированные активы, общий бухучет и т.д.

Следовательно, контроллинг в системе кредитного риск-менеджмента проявляется посредством постоянного, стандартизированного анализа и регулирования ситуаций и отклонений в поведенческих характеристиках открытых рисковых кредитных позиций, базирующегося на концепции интегрированного менеджмента. Встроенный в кредитный риск-менеджмент контроллинг в качестве "второго фронта" управления кредитными рисками выступает гарантом информационного, аналитического и методического обеспечения управленческих решений в сфере реализации кредитных рисков, представляет регламентированный процесс, посредством которого контролируются и корректируются (регулируются) открытые рисковые кредитные позиции банка, обеспечивая их соответствие целям, планам и нормативным показателям.

## Контроллинг как мировоззрение

В понятии "контроллинг" можно выделить две составляющие: мировоззренческую и функциональную.

Первая из них заключается в том, что в системе кредитного риск-менеджмента контроллинг играет роль системного мышления, управленческого мировоззрения, нацеленного на поиск оптимума между конкурирующими характеристиками: риском и доходностью в рамках достижения заданных результатов управления кредитными рисками в долгосрочной перспективе. Главная аксиома риск-контроллинга с этой позиции: менеджмент обеспечения роста доходности банка не должен превышать допустимые для конкретных условий уровни рисков.

В функциональном аспекте контроллинг является интегрированной, целенаправленной системой информационно-аналитической и методической поддержки руководителей банковских подразделений в процессе планирования, идентификации, оценки, анализа и принятия управленческих решений по всем открытым рисковым кредитным позициям.

## Цели и функции контроллинга

Банковский контроллинг - это незаменимый компонент кредитного риск-менеджмента, помогающий "обуздать" риски. Основная задача риск-контроллинга заключается в системно-интегрированной информационной, аналитической, инструментальной и методической поддержке кредитного риск-менеджмента на этапах стратегического планирования, идентификации, оценки, управленческого воздействия, аудита и корректировки кредитных рисков.

В рамках кредитного риск-менеджмента контроллинг призван решать следующие целевые установки:

ориентацию на достижение успеха (прибыли, не стоимостных форм выгоды от кредитной деятельности) в рамках допустимого уровня кредитного риска и допустимого уровня интеграции многочисленных аспектов управления банковскими бизнес-процессами;

координацию кредитного риск-менеджмента; поддержку решений управленческого воздействия на кредитные риски;

адаптацию к информационным потребностям должностных лиц;

обеспечение рациональных решений.

Контроллинг в банке выполняет системную функцию, позволяя интегрировать и координировать процессы банковского менеджмента, в том числе и кредитного риск-менеджмента. Координация состоит в согласовании взаимосвязей между элементами системы "банк" и призвана обеспечить обратную связь в контуре регулирования.

Кредитный контроллинг - это та качественная составляющая банковского риск-менеджмента, которая позволяет диагностировать вероятные проблемы в поведении рисковой позиции и корректировать управленческие решения до того, как данные проблемы перерастут в наихудшие варианты реализации кредитных рисков.

Следовательно, сущность контроллинга, как надежного механизма кредитного риск-менеджмента, проявляется в следующих его функциях:

1) разработке организационных принципов, стратегий, политик, методик, процедур и регламентов относительно отслеживания рисковых кредитных позиций банка;

2) оценке эффективности проводимой политики управления кредитными рисками и осуществлении её оперативной корректировки;

3) предварительном анализе и текущем контроле уровня принимаемых функциональными подразделениями кредитных рисков;

4) возможном влиянии изменения внешних условий на структуру и величину кредитных рисков банка; планировании мероприятий по хеджированию рисков;

5) планировании структуры и рентабельности кредитного портфеля;

6) расчете и утверждении лимитов;

7) аудите и оперативной коррекции управления рисковыми позициями банка, включая осуществление конкретных процедур по своевременной ликвидации "сбоев" в секторе кредитных рисков;

8) учете, подготовке и анализе финансовой отчетности банка;

9) последующем контроле над исполнением соответствующими подразделениями банка всех установленных процедур в сфере управления кредитными рисками.

Риск-контроллинг реализует свои функционально-целевые установки на стратегическом и оперативном уровнях:

Стратегический риск-контроллинг - делать правильное дело.

Оперативный риск-контроллинг - делать дело правильно.

Стратегический риск-контроллинг подразумевает планирование и прогнозирование поведенческих характеристик рисковых кредитных позиций в желаемых для банка траекториях. В арсенале его инструментария: стратегическое планирование, аудит и корректирование рисковых кредитных стратегий, система стратегического информационного обеспечения; GAP-анализ, портфолио-анализ, метод стратегического баланса и др.

Оперативный риск-контроллинг предполагает воздействие на кредитные риски в регулярном, ежедневном режиме посредством результативного использования внутреннего аудита и корректировки рисковых кредитных позиций, закрепления зон ответственности, делегирования полномочий, калькуляции потенциала рисков, мониторинга рисковых процедур и отклонений рисковых позиций, анализа финансовой и бухгалтерской отчетности, сравнения достигнутых результатов и установленных стандартов.

## Контроллеры

Банковские специалисты, реализующие функции контроллинга в банковской практике, называются контроллерами. Контроллеры выполняют следующие задания:

осуществляют информационное, аналитическое и методическое обеспечение управленческих решений;

разрабатывают и поддерживают процессы планирования и контроля деятельности банка;

организовывают сбор, измерение, анализ и интерпретацию плановых и отчетных данных, а также внешней и внутренней информации, прямо или косвенно связанной с видами банковской деятельности;

структурируют организационные системы и бизнес-процессы;

координируют и интегрируют процессы управления;

обеспечивают прозрачность, понятность и объективную интерпретацию полученных результатов;

формируют интегрированную концепцию банковского менеджмента и адекватную современным требованиям менеджмента инфраструктуру банка.

Контроллеры, в идеале - это навигаторы банковских руководителей при достижении целей, внутренние консультанты по вопросам экономики, организации и управления для руководителей функциональных сфер деятельности, а также системные координаторы и интеграторы банковских бизнес-процессов.

## Основные этапы контроллинга

Основными этапами процесса контроллинга рисков являются:

этап предварительного проектирования системы контроллинга рисков, включающий предварительный анализ состава финансовых инструментов и объектов риска банка и организационной структуры управления ими, разработку организационных принципов, политик, методик, порядков и регламентов, проектирование и составление плана внедрения соответствующих информационных технологий;

этап текущего планирования процесса управления и ограничения рисков, включающий текущий анализ уровня принимаемых функциональными подразделениями рисков на конкретных объектах риска, а также разработку мероприятий по его ограничению, расчет и утверждение лимитов;

этап регулирования, включающий осуществления конкретных процедур принятия решений и операций текущего управления и ограничения рисков;

этап учета и подготовки отчетности, обработки и анализа информации;

этап последующего контроля осуществления всех установленных процедур ограничения рисков.

После прохождения подготовительного этапа, процесс контроллинга банковских рисков, по сути, состоит из трех основных этапов.

Первый - это идентификация и анализ рисков, планирование мероприятий процедур ограничения и контроля (расчет и установление лимитов, других критериев совершения сделок и т.д.), которое осуществляет риск-подразделение.

Второй - это непосредственное принятие решений о сделках и управлениях рисками функциональных подразделений.

Третий этап - это учет, анализ и контроль, выполняемый как риск-подразделением, так и другими контрольно-учетными подразделениями банка.

Поскольку в процессах контроллинга рисков участвуют все основные подразделения банка, то основным условием эффективности процесса является разработка и утверждение таких принципов распределения указанных ранее функций, которые исключали бы дублирование и конфликт интересов. Кроме того, позволили бы оптимизировать процесс управления и ограничения рисков, выбрать наиболее приемлемые уровни риска и после этого уже придерживаться выбранной политики, корректируя ее в соответствии с экономической ситуацией.

## Концепции контроллинга

*Концепция управленческого учета (Managerial accounting*). К наиболее ранним концепциям контроллинга следует отнести его понимание в разрезе организационных мероприятий по совершенствованию банковского документооборота в рамках управленческого учета. Акцент делается на управление затратами с использованием информационных технологий. Концепция управленческого учета (Р. Манн, Э. Майер, Х. Фольмут) базируется на следующих постулатах:

контроллинг - это система управления затратами, имеющая в основе информационное обеспечение;

его основная функция - использование передовых методов и инструментов в организации управленческого учета;

информационная основа - данные бухгалтерского учета.

Поскольку концепция управленческого учета первой закрепилась в управленческом мышлении банковских руководителей и в течение последних 10 лет была наиболее востребована банковской практикой, она сегодня преобладает в отечественном кредитном риск-менеджменте. Адепты этой концепции сводят контроллинг к управленческому учету и применению методов управления затратами и бюджетирования.

*Концепция управленческой информационной системы*. Данная концепция контроллинга (Х. Берр, П. Прайсслер) базируется на постулатах:

контроллинг - это сбор информации для планирования, финансирования,

создания отчетов, оценки и консультирования;

его основная функция - информационное обеспечение менеджмента;

информационная основа - данные всех банковских подразделений.

Отличие от концепции управленческого учета состоит в расширении ареала информационной базы и уровня принимаемых решений. Если первая концепция тяготеет к оперативным задачам (информационной основой служат количественные данные бухгалтерского и управленческого учета), то вторая предполагает принятие решений на стратегическом и оперативном уровнях после анализа информации от всех банковских служб, задействованных системой кредитного риск-менеджмента. Таким образом, в концептуальной основе данных теорий заложены данные управленческого учета. Различие кроется в приоритетах и методах, а также в том, что во второй концепции предметная область расширяется за счет расширения информационного ареала - всех организационных форм кредитного риск-менеджмента. Адепты концепции "контроллинг - управленческая информационная система" подразумевают под контроллингом информационное обеспечение процесса принятия управленческих решений - сбор и обработку информации, используемой при планировании, контроле и регулировании показателей.

*Концепция планирования и контроля*. Более развитый концептуальный вариант контроллинга, основанный на процессном подходе к управлению в виде циклов планирования, организации, контроля, мотивации. К числу сторонников данной концепции относятся Д. Хан, Д. Шнайдер, П. Хорварт. Основными постулатами концепции служат:

контроллинг - это планирование и контроль;

его основные функции - бюджетирование, стратегическое и оперативное планирование;

информационная база - данные планово-контрольных расчетов на основе внутреннего банковского учета.

Согласно концепции, процессный подход может быть успешно реализован при координации циклов планирования, организации, контроля и мотивации лицом, принимающим решение. Из множества методов управления затратами, бюджетирования, оперативного планирования лицо, принимающее решения, должно выбрать наиболее приемлемые и суметь скоординировать управленческие шаги по их применению в банковской практике. Недостатком данной концепции является размывание границ между инструментами контроллинга и управлением затратами. Контроллинг куда более емкое направление банковской деятельности, нежели управление затратами, имеющее в арсенале собственные координирующие методы. Адепты данной концепции координирующую роль контроллинга видят в выработке методики согласования стратегического и оперативного планирования в области банковского менеджмента.

*Концепция координации*. Судя по названию концепции уже можно предположить, что ее сторонники акцентируют внимание на координирующей роли контроллинга (А. Шмидт, Й. Вебер, А. Зунд). К основным постулатам концепции следует отнести:

контроллинг - это новая функция менеджмента, обеспечивающая планирование, реализацию (учет) и управление по обратной связи (регулирование);

его основная функция - координирование процессов банковского менеджмента:

информационная база - данные по отклонениям открытых рисковых позиций.

Стержневым понятием концепции служит регулирование, рассматриваемое как вид управления, процесс, посредством которого характеристики управляемой системы риск-менеджмента удерживаются в запланированных рамках.

Координация состоит не в управлении поведенческими характеристиками открытых рисковых позиций, а в управлении процессом управления и используется в качестве универсального инструмента для согласования циклов (функций) управления. Помимо задач внутреннего учета (как в предыдущей теории), концепция включает управление персоналом, инвестициями, маркетингом, логистикой. В соответствии с четвертой концепцией, контроллинг обеспечивает обратную связь в контуре управления за счет методов координации (в случае стратегического планирования) и регулирования (при оперативном планировании) в любой предметной области.

*Концепция системообразующего контроллинга*. Представители данной концепции (Х. Штайман, И. Сьюрц, В. Ньюман) выдвигают следующие постулаты:

контроллинг - это метасистема управления;

его основные функции - планирование и бюджетирование, структуризация данных, анализ отклонений, использование методологий структурного системного анализа;

информационная база - объем поступающей информации в систему поддержки принятия решений.

"Изюминка" данной концепции состоит в системном подходе к анализу банковской деятельности. Это, несомненно, сильная сторона концепции, позволяющая уйти от излишнего ограничения сферы применения контроллинга, как это было в упомянутых ранее концепциях (например, координация управления затрат, управленческий учет).

Вместе с тем, концепция гипертрофирует контроллинг, представляя его как систему высшего порядка, и отрицает экспертный метод оценки кредитных рисков. Адепты концепции выставляют контроллинг в качестве альтернативы экспертному методу, выдвигая на передний план стандарты, нормы и правила. Таким образом, игнорируется опыт, интуиция риск-менеджеров и кредитных инспекторов в управлении кредитными рисками. В границах данной концепции упор делается на строгую формализацию процесса обработки информации, акцент переносится на системы управления знаниями, а не данными. В то же время, разумная формализация и стандартизация кредитного риск-менеджмента позволяет значительно снизить реализацию кредитных рисков.

*Концепция координации процесса принятия решений*. Приверженцы данной концепции (Г. Пич и Э. Шерм) обосновывают свое видение контроллинга следующими постулатами:

контроллинг - это метафункция, обеспечивающая управление координацией процесса принятия решений;

его основные функции - получение стандартного набора процедур, который обеспечивает повторяемость и логику вывода, снижение риска в процессе принятия решений и нивелировку субъективизма;

информационная база - система управления знаниями.

Недостаток данной концепции в принижении роли управленческого воздействия руководителя. Формализация процесса принятия управленческих решений переводит деятельность руководителя из области искусства в рациональную сферу.

Вместе с тем, две последние концепции контроллинга при ограничении избыточного формализма наиболее приемлемы и непротиворечивы, ибо создают возможность выделения контроллинга в отдельную теорию с собственным предметом, целями, функциями и методами.

## Заключение

Банковский контроллинг на каждом из этапов кредитного риск-менеджмента (стратегическом управлении кредитными рисками, идентификации, оценки, управленческом воздействии, аудите и корректировке) оказывает свое специфическое воздействие, имеет свою "нишу" в процессе обуздания кредитных рисков. К примеру, на этапе стратегического управления кредитными рисками банковский контроллинг ответственен за стратегическое планирование; разработку организационных принципов, стратегий, политик, методик, процедур и регламентов относительно отслеживания рисковых кредитных позиций банка; оценку эффективности проводимой политики управления кредитными рисками и осуществление её оперативной корректировки.

## Список литературы

1. Справочно-правовая система "Консультант-Плюс".
2. Федеральный Закон от 02.12.1990 N 395-1 (ред. от 30.12.2008)
3. "О банках и банковской деятельности"
4. Дайле А. Практика контроллинга. - М.; Финансы и статистика, 2001
5. Данилочкин Н.Г. - Контроллинг как инструмент управления предприятием. - М.; Аудит, ЮНИТИ, 2001.
6. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. - М.; Финансы и статистика, 2000.
7. Мескон А., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.; Дело, 2000.
8. Смирнов С.А. Контроллинг. - М.; Моск. Гос. Унив. экономики, статистики и информатики, 2001.