**Содержание**

Введение…………………………………..….……………………….………….…..2

1. Функции контроллинга…………………………………………...…………………6
2. Основные задачи контроллинга…………………………………………………….7
3. Сущность банковского контроллинга и его отличия от контроля……………..11
4. Задачи банковского контроллинга…………………..………………..…………...14
5. Стратегический и оперативный банковский контроллинг……...……………….16
6. Особенности контроллинга в банке…………………….…………..…………..…19

Заключение…………………………………………….………….………..……….22

Используемая литература………………………………………………………….23

**Введение**

Контроллинг представляет собой руководящую концепцию эф­фективного управления фирмой и обеспечение ее долгосрочного су­ществования. Как отмечают современные исследователи - ме­тодологи, одной из основных при­чин возникновения и внедрения концепции контроллинга стала не­обходимость в системной интегра­ции различных аспектов управле­ния бизнес-процессами в организа­ционной системе (т.е. на предпри­ятии, в торговой фирме, банке, ор­гане государственного управления и др.) В основе концепции контроллинга лежит стремление обеспечить успешное функциони­рование и развитие системы пу­тем:

— адаптации стратегических целей к изменяющимся условиям внешней среды;

— согласования оперативных планов со стратегическим планом развития организационной систе­мы;

— координации и интеграции оперативных планов по разным бизнес-процессам;

— создания системы обеспече­ния менеджеров информацией для различных уровней управления в оптимальные промежутки време­ни;

— введения системы контроля над исполнением планов, коррек­тировки их содержания и сроков реализации;

— усовершенствования органи­зационной структуры с целью по­вышения ее гибкости и способнос­ти быстро реагировать на меняю­щиеся требования внешней среды.

Ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед организацией, является основной задачей кон­троллинга.

Контроллинг обеспечивает методическую и ин­струментальную базу для под­держки основных функций ме­неджмента: планирования, кон­троля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений. Роль контроллинга в процессе управления можно представить в ви­де следующей структурной схемы (рис.1):

Рис.1 Роль контроллинга в системе управления

Контроллинг как концепция поддержки системы управления по­служила ответом на изменения внешних условий функционирования организаций (предприятий). Эволюция функций управления организа­цией с интегрированием их в систему контроллинга отражает основ­ную тенденцию комплексного подхода к управлению. Так, например, планирование эволюционировало в комплексное программно-целевое планирование, управление сбытом и продажами - в маркетинг, бухгал­терский и производственный учет - в систему контроля и регулирова­ния.

По сути дела, современный контроллинг работает со вторичны­ми источниками информации, не выходя в те слои, которые оказывают на эффективность деятельности предприятия существенно большее влияние. Речь идет о таких направлениях, как организация рабочих мест и производственных процессов на принципах научной организа­ции производства (за счет чего, по оценкам экспертов, можно добиться роста интегральных показателей эффективности на 15-30%). В на­стоящее время практически не затрагиваются проблемы управления инновациями на предприятии, где, по разным оценкам, заложен потен­циал роста эффективности порядка 50-75%.

Цели контроллинга как направления деятельности непосред­ственно вытекают из целей организации и могут выражаться в эко­номических терминах, например в достижении определенного уровня прибыли, рентабельности или производительности организации при заданном уровне ликвидности.

Функции и задачи контроллинга постоянно дополняются и из­меняются по содержанию. Меняется весомость отдельных задач. Так, великая экономическая депрессия 1930-х гг. показала амери­канским предпринимателям значимость управленческого учета и планирования для обеспечения выживаемости предприятия в долго­срочной перспективе. До этого момента практики забывали об ука­занных функциях управления или не придавали им должного значе­ния. В результате середина 1930-х гг. стала в США периодом ин­тенсивного роста числа предприятий, внедряющих принципы и философию контроллинга

В конце 1970-х - начале 1980-х гг. по Европе прокатилась волна банкротств, и это подтолкнуло предпринимателей к пониманию не­обходимости внедрения на предприятиях современных инструментов планирования и управления. Крупные предприятия занялись децен­трализацией управления, что сразу же привело к необходимости вне­дрения системы координации деятельности хозяйствующих субъек­тов. Возникла необходимость в разработке информационных систем, обеспечивающих менеджеров оперативной и достоверной информа­цией о состоянии предприятия в различных аспектах деятельности. Постепенно определялся основной круг обязанностей служб кон­троллинга.

В развитых странах Европы службы контроллинга на предпри­ятиях или услуги привлеченных экспертов-контроллеров вполне при­вычны. Анализ спроса на рынке трудовых ресурсов такой страны, как Германия, показывает, что не только крупные, но и средние, а в по­следнее время и малые фирмы приглашают на работу специалистов-контроллеров. Этот факт свидетельствует о признании эффективно­сти управления организацией на принципах контроллинга. В совре­менных условиях контроллинг становится реальным дополнением работы менеджеров.

На малых предприятиях основные функции контроллинга выпол­няет либо руководитель фирмы, либо его заместитель. При этом мно­гие задачи интегрируются и упрощаются. Например, задачи разра­ботки планов, их координации и проверки на реализуемость можно рассматривать как единую задачу, если ее выполняет сам руководи­тель предприятия. Небольшие предприятия очень редко решают так­же проблемы покупки других фирм или продажи филиалов. На сред­нем по размерам предприятии с монопроизводством объем функций и задач учета, планирования и отчета будет, естественно, меньшим по сравнению с многопрофильным предприятием.

Функции контроллинга

Функции контроллинга определяются поставленными перед организацией целями и включают те виды управленческой деятельно­сти, которые обеспечивают достижение этих целей. К ним относятся:

* поддержка процесса планирования;
* учет для целей управления;
* контроль за реализацией планов, в том числе выявление и ана­лиз отклонений;
* оценка протекающих процессов и представление отчетности руководству;
* выработка рекомендаций по возможным решениям и оценка последствий их реализации.

Контроллинг ориентирован прежде всего на поддержку процес­сов принятия решений. Контроллинг также под­держивает и координирует процессы планирования, обеспечения ин­формацией, контроля и адаптации. Таким образом, в рамках функций и задач контроллинга можно выделить методический, организацион­ный, координационный и консультационный аспекты.

На объем реализуемых в организациях функций контроллинга влияют в основном следующие факторы:

• экономическое состояние организации;

• понимание руководством и/или собственниками организации важности и полезности внедрения функций контроллинга;

• размер организации (численность занятых, объем производства);

• уровень диверсификации производства, номенклатуры выпус­каемой продукции;

* сложившийся уровень конкуренции;
* квалификация управленческого персонала;
* квалификация сотрудников службы контроллинга.

Основные задачи контроллинга

Как отмечалось выше, функции и задачи контроллинга в различ­ных организациях имеют существенные отличия в зависимости от количества реализуемых функций и задач и от особенностей их реа­лизации. В общем виде задачи контроллинга могут быть классифи­цированы по различным функциональным областям менеджмента.

1. В области учета задачи контроллинга включают создание системы сбора и обработки информации, существенной для принятия управленческих решений на разных уровнях руководства. Это необ­ходимо для разработки и поддержания в дальнейшем системы веде­ния внутреннего учета, получения информации о протекании техно­логических процессов. Важным является подбор или разработка ме­тодов учета, а также критериев для оценки деятельности предприятия в целом и его отдельных подразделений. Основные задачи в сфере учета:

* сбор и обработка информации;
* разработка и ведение системы внутреннего учета;

• унификация методов и критериев оценки деятельности органи­зации и ее подразделений.

2. В области планирования поддержка процесса заключается в формировании и развитии системы комплексного планирования, разработке методов планирования, определении необходимой для планирования информации, источников информации и путей ее по­лучения.

Система контроллинга информационно поддерживает разработку базисных планов предприятия (продаж, ликвидности, инвестиций и т.д.), обеспечивает координацию отдельных планов по времени и со­держанию, проверку составленных планов на полноту и реализуе­мость и позволяет составить единый оперативный (годовой) план предприятия. В рамках системы контроллинга определяется, как и когда следует планировать, а также оценивается возможность реали­зации запланированных действий.

Служба контроллинга не определяет что планировать, но разра­батывает технологию планирования, выполняя управленческую функцию ведения задачи планирования на предприятии. Ответствен­ность за реализацию планов остается в компетенции линейных руко­водителей.

Основные задачи контроллинга в области планирования:

* информационная поддержка при разработке базисных планов (продаж, производства, инвестиций, закупок);
* формирование и совершенствование всей "архитектуры" сис­темы планирования;
* установление потребности в информации и времени для от­дельных шагов процесса планирования;
* координация процесса обмена информацией;
* проверка предлагаемых планов на полноту и реализуемость;
* координация и агрегирование отдельных планов по времени и содержанию; составление сводного плана предприятия.

3. В области контроля и регулирования контроль за реализацией планов предполагает разработку методов ведения контроля, определение места его проведения и объем. На основании плановых документов разрабатываются контрольные документы, в которых фиксируются сроки проведения контроля и содержание контрольных операций. Для этого заранее определяются допустимые отклонения контрольных величин. В соответствии с контрольными документами проводится сопоставление фактических и плановых характеристик и выявляется степень достижения поставленной цели. Далее проводится анализ отклонений с выяснением причин их появления. По результатам анализа вырабатываются предложения по уменьшению отклонений.

Основные задачи контроля и регулирования:

* определение параметров, контролируемых во временном и со­держательном разрезах;
* сравнение плановых и фактических показателей для измерения и оценки степени достижения цели;
* определение допустимых границ отклонений величин;
* анализ отклонений, интерпретация причин отклонений плана от факта и выработка предложений для уменьшения отклонений.

4. В области информационно-аналитического обеспечения руководства в задачи контроллинга входят разработка архитектуры информационной системы, стандартизация информационных каналов и носителей и выбор методов обработки информации. Система контроллинга должна обеспечивать сбор, обработку и предоставление руководству существенной для принятия управленческих решений аналитической информации.

Основные задачи данного направления:

* разработка архитектуры информационной системы;
* стандартизация информационных носителей и каналов;
* предоставление цифровых материалов, которые позволили бы осуществить контроль и управление организацией;
* сбор и систематизация наиболее значимых для принятия реше­ний данных;

разработка инструментария для планирования, контроля и при­нятия решений;

* консультации по выбору корректирующих мероприятий и ре­шений;
* обеспечение экономичности функционирования информацион­но-аналитической системы.

5. Специальные функции и задачи. В задачи контроллинга входит также проведение специальных исследований, определяющих состояние и тенденции развития организации (предприятия) в ры­ночных условиях.

В каждом отдельном случае даже основные функции службы контроллинга зависят от многих обстоятельств, но если обобщить существующую практику предприятий, то можно получить некоторый перечень наиболее часто встречающихся специальных функций и задач контроллинга, представленный ниже:

* сбор и анализ данных о внешней среде: рынки денег и капита­лов, конъюнктура отрасли, правительственные экономические программы;
* сравнение с конкурентами;
* обоснование целесообразности слияния с другими фирмами или открытия (закрытия) филиалов;
* проведение калькуляции для особых заказов;
* расчеты эффективности инвестиционных проектов.
1. **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);
* реинжинириг 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:

1. регулярный ежемесячный финансовый менеджмент и внешняя отчетность в соответствии с законодательством;
2. процесс бюджетирования, соответствующая отчетность и анализ;
3. создание среды финансового контроля и налоговой отчетности;
4. 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.

1. **Задачи банковского контроллинга**

Попытки применить контроллинг в управлении банком были сделаны в 1980-е годы. По сравне­нию с промышленными предприя­тиями банковский контроллинг имеет ряд специфических черт. В первую очередь это связано с тем, что для обеспечения надежности и устойчивости банковской системы сформировано специальное законодательство и создан пруденциальный надзор. В результате на деятельность банков накладывается ряд ограничений. Кроме того, некоторые особенности присущи структуре доходов и расходов банка: в структуре доходов наиболь­ший вес составляют процентные доходы, а в структуре расходов высока доля постоянных издержек из-за стремления банков к универ­сализации и расширению палитры услуг. Специфичность банковско­го контроллинга также проявляется в наличии дуализма в предо­ставляемых банками услугах в виде разграничения стоимостного и физического аспектов услуг: стоимостного — в результате приема, создания и передачи денежных средств в финансовой сфере, что отражается на состоянии счетов вкладов и депозитов баланса и является причиной возникновения стоимостных издержек и выручки; физического — в виде резуль­тата труда человека, в том числе с использованием вычислительной техники.

Применительно к банкам мож­но выделить три основные задачи контроллинга:

1. Построение и поддержание инфраструктуры, ориентирован­ной на управление банком путем 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, чтобы путем 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.

**Основные концепции контроллинга**

|  |  |
| --- | --- |
| **Ориентация концепции** | **Сущность и основные задачи контроллинга в рамках данной концепции** |
| На систему учета | Переориентация системы учета из прошлого в будущее, создание на базе учетных данных информационной системы поддержки управленческих решений, связанных с планированием и контролем деятельности предприятия |
| На управленческую информационную систему | Создание общей информационной системы управления. Разработка концепции единой информационной системы, ее внедрение, координация функционирова­ния информационной системы, оптимизация информационных потоков |
| На систему управления:— с акцентом на планирование и контроль;— с акцентом на координацию; | Планирование и контроль деятельности структурных подразделений предприятияКоординация деятельности системы управления предприятием (управление управлением) |

1. **Стратегический и оперативный банковский контроллинг**

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 всего банка. Для обеспечения долгосрочного успеш­ного 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 и т.д.

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 учете ос­новных факторов влияния, определяемых внешней средой и сложившимися стереотипами, а также управляемых факторов, до­пускающих изменения в деятельности организации благодаря при­нимаемым решениям в зависимости от стратегических целей.

**Оперативный контроллинг** наце­лен в первую очередь на структу­ры рентабельности и риска в крат­косрочной перспективе. Он в зна­чительной степени ориентирован на конкретные цифры и деталь­ную информацию. Глобальное управление, реализуемое стра­тегическим контроллингом, дополняется более тонким управлением в рамках оперативного контроллинга в том смысле, что последний ориентирован на конкретные коммерческие действия и их условия. Примерами могут служить изменения в инвестиционных планах, конкретные решения в области политики в отношении продуктов, решения по рефинансированию и т.д. Рассматриваемый в рамках оперативного контроллинга период в нормальных условиях не пре­вышает бюджетного периода. Его можно разбить на две составляю­щие: собственно оперативный контроллинг, относящийся непосред­ственно к текущему временному интервалу, и тактический контрол­линг, отвечающий за среднесрочную перспективу в пределах бюд­жетного периода. В российских условиях в настоящее время соответствующие временные интервалы составляют от недели до меся­ца - для оперативного и от месяца до квартала (в перспективе - до года) - для тактического контроллинга.

Основные компоненты стратегического и оперативного контрол­линга представлены ниже (табл.1)*.*

Таблица 1

|  |
| --- |
| **Основные компоненты стратегического и оперативного контроллинга** |
| **Фазы контроллинга** | **Стратегический контроллинг** | **Оперативный контроллинг** |
| Цели | Стратегический потенциал | Рентабельность | Финансовая стабильность |
| Задачи | • Решение проблем клиентов• Рынки• Клиенты• Преимущества в конкурентной борьбе | • Оборот• Издержки• Прибыль• Использование капитала | • ликвидность• Финансирование• Структура баланса |
| База | • Анализ потенциала | • Расчет результата с проведе­нием сравнения плана-факта и формулированием выводов | • План-баланс• План отчета о прибыли и убытках• Согласование |
| Методы | •Анализ конкурентной ситуации •Анализ предприятий •Анализ рынков/ окружающей среды• Стратегическое планирование "люков" (разрывов)• Стратегическая калькуляция | • Расчет издержек по местам их возникновения• Расчет маржинальной прибыли• Полная и частичная калькуляция издержек• Проектные расчеты | • Планирование ликвидности• Средне- и краткосрочное финансовое планирование• Баланс движения средств• Двойная бухгалтерия |
| Результат | Стратегический план | Планирование результата | Планирование баланса и отчета о прибыли и убытках |

1. **Особенности контроллинга в банке**

Контроллинг в банке включает в себя решение задач финансового анализа, контроля и оптимизации использования финансовых средств и источников, среди которых:

— финансовый контроллинг, в том числе контроль нормативов и индексов, финансовых потоков, прибыльности и себестоимости, рыночных тенденций и конкурен­ции;

— контроль исполнения, вклю­чая контроль качества и рента­бельности, предоставления услуг подразделениями и филиалами;

— оперативное управление денежными потоками и временно свободными средствами;

— управление проектами, в том числе инвестиционными;

— мониторинг, анализ и про­гноз внешней среды, включая мо­делирование влияния изменения внешней конъюнктуры, динамики рыночных тенденций, поведения партнеров и конкурентов, разви­тия новых продуктов, услуг, инст­рументов.

Для непосредственного приня­тия управленческих решений наи­более важными являются задачи финансового моделирования и уп­равления финансовыми потоками. Модели разрабатываются для про­гнозирования последствий приня­тия стратегических решений отно­сительно финансового положения банка в краткосрочной и долго­срочной перспективах. Основное преимущество финансовых моде­лей заключается в том, что они позволяют произвести оценку раз­личных сценариев развития бан­ка, переводя качественные показа­тели стратегического планирова­ния в количественные показатели финансового анализа. Модели уп­равления финансовыми потоками банка составляют фундамент для построения финансовых моделей и системы планирования банка в це­лом. Данные модели могут быть применены также для контроля банковского баланса, решения класса задач по оптимизации де­нежных потоков банка, сценарно­го анализа движения денежных потоков и других целей.

В силу того, что контроллинг представляет собой систему управ­ления, ориентированную на доход­ность, основой и одним из главных инструментов банковского кон­троллинга является интегрирован­ная система калькуляции издер­жек и оценки результатов деятель­ности банка. Причем калькуляция издержек и оценка результатов должны производить­ся в трех плоскостях деятельности банка:

— по видам продуктов и услуг;

— по клиентам и их группам;

— по сферам ответственности в самом банке.

Интегрированные модели каль­куляции издержек базируются на том, что банковский продукт, или услуга, — это наименьшая едини­ца калькуляции. Если свести все финансовые результаты по банков­ским продуктам, которые получил клиент, то получится прибыль (убыток) банка от обслуживания клиента. Такой расчет позволяет определить группу клиентов бан­ка, являющуюся для него особен­но доходной, которой следует ин­тенсивно оказывать дополнитель­ные консультационные услуги, и группу клиентов, от которой при случае можно отказаться. Финансовые результаты по всем клиент­ским группам составляют общий банковский результат по операци­ям с клиентами. Отдельные каль­куляции банковских продуктов и услуг дают возможность скальку­лировать деятельность структур­ного подразделения банка. Все калькуляции образуют общую калькуляцию банка.

Методы калькуляции издер­жек в банках строятся на таких базовых понятиях, как виды из­держек (издержки на персонал, уплаченные проценты и т.п.), мес­та возникновения издержек (уп­равленческие издержки, произ­водственные издержки, издержки на сбыт) и носители издержек. В результате расчета из­держек по их носителям происхо­дит отнесение издержек к отдель­ным производственным процес­сам, издержки рассчитываются на единицу продукции.

Существует два основных под­хода к калькуляции издержек: ме­тод частичной и метод полной калькуляции издержек. При мето­де частичной калькуляции издер­жек только часть издержек припи­сывается их носителю, а осталь­ные переносятся в производствен­ный результат другим способом, при методе полной калькуляции по носителям распределяются все издержки. Выбор метода кальку­ляции зависит от поставленной задачи и потребностей управленчес­кого звена. Информация о величи­не издержек, связанных с произ­водством и продажей того или ино­го вида продукта и услуги, позво­ляет к тому же определять ниж­нюю границу цены на банковский продукт.

Контроллинг, как подход к уп­равлению банком, может быть оп­ределен как производственный подход. Это обусловлено тем, что, во-первых, данная концепция уп­равления изначально разрабатыва­лась и применялась на предприя­тиях, а во-вторых, в ней предпола­гается, что трансформация банков­ских пассивов и собственного ка­питала в доходные активы есть своего рода производственный про­цесс с конечными результатами банковского производства. Такой подход к управлению банком пред­полагает наличие специфической терминологии, присущей банков­скому производству, которая тре­бует дальнейшей разработки и уточнения. В частности, для опре­деления прибыльности банковских продуктов и услуг необходимо чет­ко определить издержки, связан­ные с производством и продажей банковских продуктов и услуг. Кроме того, внедрение контрол­линга в банк в прикладном плане необходимо начинать с решения базовых задач, а именно с решения задачи определения прибыльности банковских продуктов и услуг как низшего звена банковской кальку­ляции. В силу того, что контрол­линг является интегрированным планированием, управлением и контролем за ростом, рентабельно­стью, ликвидностью, а также за сферой риска, то основной акцент при решении указанной задачи не­обходимо сделать на комплексном подходе, когда банковская опера­ция рассматривается с позиции ее одновременного влияния на доход­ность, ликвидность, платежеспо­собность и риск банка.

**Заключение**

Внедрение систем 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 — это 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. Указан­ная задача не может быть решена специалистами одной области. Это должен быть совместный труд эко­номистов, программистов, бухгал­теров, аналитиков, менеджеров высшего и низшего звена.

**Используемая литература**

1. Ананькина ЕА Данилочкин С.В., Дерипаска О.В. и др. Концепция контроллинга // Управление изменением. — 2001.
2. Лебедев П.В. Контроллинг: теория, методика, практика. — Мн.: УП "ИВЦ Минфина", 2005.
3. Лебедев П.В. Проблемы контроллинга на современном этапе развития экономики // Бухгалтерский учет и анализ. — 2006.
4. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем./ Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. — М.: Финансы и статистика, 2007.
5. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. АА Гурчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лу­кашевича. — М.: Финансы и статистика, 2000.
6. Ясинский Ю.М. Денежно-кредитная система и банковский контроллинг. — Мн.: БГУ, 2007.