

# EduPrace.pl

Pisanie prac doktorskich, magisterskich, inżynierskich, licencjackich,  
dyplomowych oraz zaliczeniowych.

Z i M gr. VIII

## Zastosowanie controllingu w bankach

Nieustanny rozwój gospodarki zmusza podmioty gospodarcze, w tym również banki komercyjne, do elastycznego reagowania na zmiany zachodzące w ich otoczeniu. Sprawne funkcjonowanie banku w szczególności zależy od sposobu zarządzania. Jedną z takich metod jest controlling.

Controlling to nowoczesna, sprawdzona w praktyce metoda kierowania bankami oraz innymi przedsiębiorstwami w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej. Polega na koordynacji określanych działań w sferze zarządzania, a w szczególności w zakresie planowania i kontroli, a także gromadzenia i przetwarzania informacji.[1]

W Polsce controlling dopiero raczkuje, a o bankach polskich można powiedzieć, że dopiero wprowadzana jest ta metoda do praktyki. Nie bez znaczenia jest fakt, iż Polska niebawem zostanie przyjęta w poczet członków Unii Europejskiej, gdzie controlling jest powszechnie stosowanym instrumentem kierowania.

Controlling powstał w Stanach Zjednoczonych pod koniec XIX wieku. Jego rozwój nastąpił w okresie Wielkiego Kryzysu, ponieważ bankrutujące przedsiębiorstwa musiały zwrócić szczególną uwagę na procesy produkcji i zbytu, stąd kontrolę ich powierzały specjalnie przeszkolonemu controllerowi. Po II wojnie światowej dzięki zakładaniu filii firm amerykańskich, controlling rozpowszechnił się w Europie.

Controlling – mimo sugestii nasuwających się dosłownego tłumaczenia niektórych znaczeń tego terminu – nie jest kontrolą w naszym tradycyjnym rozumieniu. Kontrola z zasady dotyczy przeszłości, stwierdza błędy, szuka winnych, wnioskuje o ukaranie. Controlling natomiast jest zorientowany na przyszłość. Jego zadaniem jest kreowanie tej przyszłości, a jego celem osiągnięcie trwałego sukcesu. Różnice między kontrolą i controllingiem przedstawia rys. 1.

Rys. 1. Różnica między kontrolą i controllingiem

Źródło: St. Kałużny: „Nadzór i kontrola w przedsiębiorstwie”, Kwantum 1997, str.147

Controlling jest systemem wspierającym działalność kadry kierowniczej. Jego zadaniem jest kompleksowa ocena wszystkich dziedzin działalności banku. Obejmuje cztery podstawowe aspekty:

analizę,  
planowanie,  
kontrolę,  
kierowanie.[2]

Analiza – to podstawa działalności controllingu. Ma na celu analizę informacji zewnętrznych i wewnętrznych, która pozwala na realizację kolejnych elementów controllingu.

Planowanie – to drugi obszar aktywności, który ma na celu ustalenie długoterminowego programu rozwoju i określenie podstawowych celów.

Kontrola – to kolejny etap, który polega na porównywaniu wartości planowanych z faktycznie osiągniętymi. W razie stwierdzenia odchyień musi być przeprowadzona analiza ich przyczyn i wywołanych przez nie skutków.

Kierowanie – to ostatni element, którego zadaniem jest realizowanie lub koordynowanie przyjętych celów i planów. Jest to system nadzorowania procesów realizacji polityki rozwoju.

Podstawowym celem działania controllingu w banku komercyjnym jest osiągnięcie przez bank nie maksymalnej, ale optymalnej wielkości zysku, która gwarantuje niski poziom ryzyka generowanego przez bank. Optymalizacja zysku prowadzi do obniżenia kosztów i osiągnięcia wysokiej efektywności działania oraz zapewnia długofalowy rozwój banku. Controlling wspiera kierownictwo, gdyż na podstawie sprawozdań opracowanych przez jego pracowników kadra kierownicza podejmuje decyzje w kwestii kontynuowania lub zmian polityki, planów i strategii.[3]

Jak już wcześniej wspomnieliśmy controlling jest skierowany na przyszłość, dlatego też jego celem jest zapewnienie długofalowego rozwoju banku. Rozwój ten polega na realizacji wielu zadań, które na ogół są sprzeczne. Controlling umożliwia znalezienie pewnego kompromisu między nimi i wypracowuje strukturę priorytetów realizacji celów.

Controlling w banku jest realizowana przez komórkę zaplecza analitycznego banku. W zależności od potrzeb danego banku, może przybrać różne struktury organizacyjne. Przy doraźnych problemach zarządczych mogą to być krótkookresowo tworzone grupy ludzi – specjalistów do ich rozwiązania. Przy szerszych zadaniach controllingowych powinny być wyodrębnione zespoły, które zajmowałyby się analizą i rozwiązywaniem problemów w dłuższym okresie. Przy najszerzej rozumianej funkcji controllingu jako sposobu zarządzania muszą być tworzone odrębne departamenty, które zbierałyby i analizowały informacje tak, aby wspierać kierownictwo przy podejmowaniu decyzji w kwestii kierunków polityki rozwoju banku. W bankach komercyjnych najczęściej jest tworzony ostatni typ komórki, tj. odrębny departament. Miejsce controllingu w strukturze banku przedstawia rysunek 2.

## Rys. 2. Controlling w strukturze banku

Źródło: St. Kałużny: „Kontrola w banku”, TUTOR Consulting – Szkolenia – Wydawnictwa, Warszawa 1995, str.78

Bardzo ważnym aspektem przy wprowadzaniu controllingu do struktury organizacyjnej banku jest odpowiedni dobór personelu. Osoba zajmująca się analizami controllingowymi musi wykazać się nie tylko dużym przygotowaniem zawodowym i wiedzą, ale również odpowiednimi cechami osobowościowymi oraz obiektywnością ocen. Innymi słowy osoba taka powinna być dobrym controllerem. W literaturze przedmiotu [4] niejednokrotnie porównuje się controllera z nawigatorem na statku, który obserwuje kurs i sygnalizuje, ale decyzje podejmuje kapitan statku, czyli kadra kierownicza. Z powyższego więc wynika, że controlling pełni przede wszystkim funkcje organizacyjno – doradcze, w stosunku do naczelnego kierownictwa, ale bez funkcji władczych. Powyższą sytuację przedstawia graficznie rysunek 3.

Rys. 3. Rola controllera w procesie zarządzania bankiem

Źródło: St. Kałużny: „Nadzór i kontrola w przedsiębiorstwie”, Kwantum 1997, str.145

Banki mogą wykorzystywać w swojej działalności różne instrumenty controllingu. Charakteryzują się one różnym stopniem skomplikowania: od prostych wskaźników oceniających sytuację banku i planów finansowych, po bardzo skomplikowane metody oceny działalności banku. podstawowymi narzędziami controllingowymi są:

wskaźniki,  
planowanie finansowe,  
rachunek marży procentowej.[5]

#### Wskaźniki finansowe

Wskaźniki, czyli wielkości względne są miernikami różnych kierunków działalności podmiotu gospodarczego. Są one obliczane na podstawie sprawozdań finansowych. Ich syntetyczna konstrukcja pozwala dostrzec pewne zjawiska, które bez głębszej analizy nie są widoczne w rozbudowanych sprawozdaniach. Wskaźniki są miernikami, które informują o skutkach decyzji podejmowanych w banku oraz o wpływie na jego działalność czynników zewnętrznych.

Wskaźniki najczęściej wykorzystywane w analizie controllingowej można podzielić na trzy grupy:

wskaźniki rentowności,  
wskaźniki wypłacalności i płynności,  
wskaźniki jakości aktywów.

Podział wskaźników przedstawia rysunek 4

Rys. 4. Wskaźniki wykorzystywane w analizie controllingowej

ROA	współczynnik	płynność bieżąca	jakość
ROE	wypłacalności	płynność do 1 m-ca	- należności
		płynność do 3 m-cy	- papierów
			wartościowych i udziałów

Źródło: red. W.L. Jaworski: „Współczesny bank”, Poltext, Warszawa 1998, str.212

Wyżej wymienione wskaźniki pozwalają na analizę sytuacji banku przy uwzględnieniu dwóch najważniejszych aspektów: rentowności i bezpieczeństwa. Dotyczą one głównych parametrów, które charakteryzują sytuację finansową banku. Są one jedynie częścią wskaźników, jakie można zastosować. Należy również zaznaczyć, że wskaźniki są dobrym instrumentem do oceny sytuacji banku, pod warunkiem jednak, że dane, na podstawie których zostały obliczone są wiarygodne.

#### Planowanie finansowe

Planowanie w banku jest bardzo istotnym elementem zarządzania, który służy realizowaniu podstawowych celów polityki i rozwoju banku. Określa wzajemne zależności między dochodem i ryzykiem. Proces planowania dokonuje się za pomocą wewnętrznego systemu rachunkowości i prowadzi do opracowania planów finansowych. Zadaniem planów jest opis decyzji wewnątrz – bankowych, przedstawionych w kategoriach kosztów, przychodów i zysków. Plany finansowe są zbliżone pod względem budowy do układu sprawozdań finansowych, takich jak bilans czy rachunek wyników. Można wyodrębnić kilka rodzajów planowania . Ze względu na horyzont czasowy planowanie można podzielić na:

bieżące (od kilku miesięcy do roku),  
średnioterminowe (obejmujące okres 2 – 3 lat),  
długoterminowe.

Biorąc natomiast pod uwagę analizy controllingowe, planowanie można podzielić na:

operacyjne,  
strategiczne.

Planowanie jest bardzo ważnym elementem stanowiącym podstawę zarządzania. Osoby zarządzające bankiem muszą mieć świadomość możliwości rozwojowych banku oraz przeszkód, jakie może on napotkać w drodze do wyznaczonego celu. Cel bowiem jest kluczowym elementem planu finansowego.

Źródła danych wykorzystywanych do planowania można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne. Dane wewnętrzne dotyczą stanu poszczególnych pozycji bilansowych, przychodów i kosztów banku. dane zewnętrzne to przede wszystkim wielkości określonych parametrów: inflacji, PKB, stóp procentowych itd. Plany finansowe mogą być również podstawą do przeprowadzenia analiz oraz źródłem danych dla innych pionów i departamentów banku.

#### Rachunek marży procentowej

Rachunek marży procentowej umożliwia określenie wielkości przychodów i kosztów wynikających z poszczególnych usług odsetkowych, które w banku możemy podzielić na usługi jednostkowe i wartościowe. Usługi jednostkowe są rezultatem wykorzystania czynnika ludzkiego i maszyn. Powstają w „widocznej dla oka” sferze działalności banku. Usługi wartościowe powstają w abstrakcyjnej sferze działalności banku. Polegają one na przyjęciu, przetworzeniu i ponownym wykorzystaniu wartości pieniężnych nie należących do banku. Ich wykonanie nie jest możliwe bez jednoczesnego przeprowadzenia usług jednostkowych. Przy wyznaczaniu przychodów i kosztów wartościowych wynikających z oprocentowania pojawiają się jednak pewne trudności. Controlling przedstawia je za pomocą rachunku marży odsetkowej. Marża odsetkowa jest to różnica między przychodami z odsetek a kosztami oprocentowania odniesionymi do wolumenu aktywów dochodowych.

Istnieją trzy podstawowe controllingowe metody wyznaczania cząstkowego rachunku marży

procentowej:

bilans warstwowy,  
metoda poolu,  
metoda rynkowej stopy procentowej.

W przypadku bilansu warstwowego zostaje stworzony cząstkowy rachunek marży procentowej z bilansu średniego dochodu z odsetek. Dokonuje się podziału bilansu na poszczególne pasma zapadalności (wymagalności) aktywów i pasywów na warstwy oraz określa się ich średnie oprocentowanie. Prowadzi to do wyznaczenia marży generowanej przez te pasma.

W metodzie poolu zakłada się, że pasywa nie muszą być dzielone na pojedyncze warstwy, ale tworzą wspólną „misę”, z której finansowane są stopniowo aktywa. Dzięki istnieniu „misy” nie ma potrzeby wyznaczania oprocentowania poszczególnych warstw, wystarczy jedynie określenie średniego ważonego oprocentowania wszystkich aktywów i pasywów. Marżę odsetkową tworzy więc różnica między średnimi ważonymi oprocentowaniami aktywów i pasywów. Obie wyżej opisane metody (bilans warstwowy i metoda poolu) są oparte na danych z przeszłości i nie odwołują się do panujących wtedy warunków rynkowych. Inaczej jest w przypadku metody rynkowej stopy procentowej.

W metodzie rynkowej stopy procentowej controlling nie przeciwstawia aktywów i pasywów. Metoda ta opiera się bowiem na założeniu, że dla każdej pozycji aktywów (pasywów) możliwa jest operacja konkurencyjna na rynku pieniężnym lub kapitałowym, która może stanowić alternatywę bądź szansę wobec transakcji z klientem. W celu określenia czy dana transakcja była zawarta na warunkach korzystniejszych niż rynkowe, porównuje się oprocentowanie odpowiednich kontraktów na rynku finansowym z oprocentowaniem uzyskanym dla transakcji aktywnych i pasywnych. Dlatego też kosztom lub wpływom z odsetek controlling przeciwstawia odpowiednie stopy procentowe rynku pieniężnego lub kapitałowego. Należy podkreślić, iż istnieje ograniczona możliwość wykorzystania metody rynkowej stopy procentowej co wynika z niemożności generowania przez controlling na bieżąco uaktualnionych informacji o kształtowaniu się rynkowych stóp procentowych.

Jednym z istotniejszych zadań spełnianych przez controlling jest ocena ryzyka towarzyszącego działalności bankowej[6]. Ocena ta jest dokonywana przez odpowiedni system, którego podstawę stanowi analiza ryzyka związanego z poszczególnymi obszarami aktywności banku.

Pierwszym etapem analizy jest identyfikacja ryzyka towarzyszącego pojedynczemu obszarowi aktywności oraz ustalenie jego najniebezpieczniejszych elementów. Kolejnym krokiem jest klasyfikacja rodzajów ryzyka. Najczęściej ryzyko dzieli się na trzy podstawowe kategorie:

ryzyko zewnętrzne (niezależne od polityki banku),  
ryzyko związane bezpośrednio z działalnością operacyjną banku,  
ryzyko związane z działalnością administracyjną banku.

Jednocześnie controlling powinien przeprowadzić pomiar poziomu ryzyka, który jest niezbędny do oszacowania szkód, mogących powstać w przypadku braku monitorowania ryzyka. Po określeniu stopnia zagrożenia danym ryzykiem controlling powinien dążyć do sterowania nim (tj. minimalizacji). Możliwe są tutaj dwa podejścia: pasywne lub aktywne. Pasywne ograniczenie ryzyka sprowadza się do określenia istniejącego ryzyka oraz ustalenia zdolności banku do jego generowania. Aktywne zarządzanie ryzykiem polega na zapoznaniu się z istniejącymi w banku metodami ograniczania ryzyka i podjęcia walki z nim. Bardzo istotną sprawą dla controllingu jest ustalenie źródeł powstania ryzyka w poszczególnych pionach, departamentach i zespołach banku.

Kolejnym etapem jest ustalenie zespołów odpowiedzialnych za monitorowanie i utrzymanie poziomu ryzyka oraz ewentualne jego redukcje.

Ostatnim zadaniem controllingu jest kontrola przestrzegania wyżej narzuconych założeń przez controllerów. Analiza ryzyka dokonywana przez controlling jest bardzo istotnym elementem działalności banku, charakteryzuje się profesjonalizmem, ponieważ pozwala wnikliwie poznać mechanizmy powstania,

monitorowania i ograniczania ryzyka bankowego.

Obecnie w bankach komercyjnych obserwuje się zmiany w strukturze zarządzania. Są one spowodowane rozwojem rynków finansowych, wzrostem konkurencji oraz rozszerzaniem asortymentu usług bankowych. Konkurencja wymusza na bankach stosowanie wszystkich możliwych instrumentów zarządzania w celu osiągnięcia wzrostu, wysokiej rentowności i efektywności. Jednym z takich instrumentów niepodważalnie jest C O N T R O L L I N G.

#### BIBLIOGRAFIA

1. red. W.L. Jaworski: „ Współczesny bank” ,Poltext, Warszawa 1998;
2. St. Kałużny” „Kontrola w banku”, TUTOR Consulting – Szkolenia – Wydawnictwa, Warszawa 1995;
3. St. Kałużny: „Nadzór i kontrola w przedsiębiorstwie”, Kwantum 1997;
4. A. Wałkiewicz: Metody zarządzania bankiem komercyjnym, „Nasz bank”, nr 2, luty 2002.

- 
- [1] St. Kałużny” „Kontrola w banku”, TUTOR Consulting – Szkolenia – Wydawnictwa, Warszawa 1995, str.78
  - [2] pod. red. W.L. Jaworski: „ Współczesny bank” ,Poltext, Warszawa 1998, str.203
  - [3] A. Wałkiewicz: Metody zarządzania bankiem komercyjnym, „Nasz bank”, nr 2, luty 2002
  - [4] St. Kałużny: „Nadzór i kontrola w przedsiębiorstwie”, Kwantum 1997, str.145
  - [5] pod. red. W.L. Jaworski: „ Współczesny bank”, Poltext, Warszawa 1998, str.210
  - [6] pod. red. W.L. Jaworski: „ Współczesny bank”, Poltext, Warszawa 1998, str.210