

Mariusz Lisowski

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

KIERUNKI ROZWOJU SYSTEMÓW CONTROLLINGOWYCH I RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ BANKÓW

1. Wstęp

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie specyfiki działalności przedsiębiorstw bankowych i wynikających z tych uwarunkowań wymagań w procesie budowy i rozwoju systemów wspomagających efektywne zarządzanie tymi instytucjami. Z uwagi na zakres i formę opracowanie nie ma na celu szczegółowej charakterystyki poszczególnych metod i narzędzi, lecz wskazuje podstawowe kierunki rozwoju instrumentów rachunkowości zarządczej banków.

2. Specyfika przedsiębiorstw bankowych

Specyfika działalności banków komercyjnych, a tym samym systemów wspomagających zarządzanie nimi, m.in. controllingu i rachunkowości zarządczej, wynika z bardzo wielu czynników zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych.

Do podstawowych czynników zewnętrznych należy zaliczyć:

- liczne ograniczenia ustawowe dotyczące czynności bankowych, zarówno w obszarze, formie, jak i skali zaangażowania aktywnego i pasywnego,
- ograniczenia wynikające z ustanowienia szczególnego nadzoru nad instytucjami zaufania publicznego, szczególnie w obszarze ryzyka finansowego,
- silną i narastającą konkurencję banków i organizacji parabankowych, krajowych i zagranicznych,
- silne uzależnienie kondycji ekonomicznej i finansowej banków od sytuacji na rynku globalnym oraz liczne sprzężenia zwrotne działań na odmiennych rynkach krajowych,

- silne uzależnienie obszaru działania banków – rynku finansowego – od czynników pozaekonomicznych, zwłaszcza sytuacji politycznej.

Do podstawowych czynników wewnętrznych decydujących o specyfice instytucji bankowych można zaliczyć:

- niematerialną postać produktów w formie złożonych usług bankowych,
- w związku z powyższym bardzo duże znaczenie kwalifikacji, umiejętności i motywacji czynnika ludzkiego,
- specyficzną formę ceny za większość usług bankowych – marżę pieniężną, stopy procentową, kurs walutowy itp.,
- specyficzną strukturę kosztów stałych, wynikających z konieczności posiadania sieci sprzedaży, oraz kosztów zmiennych, wynikających ze zmienności parametrów na rynkach finansowych,
- liczne obszary narażenia na ryzyko działalności operacyjnej, począwszy od ryzyka kradzieży wartości pieniężnych, ryzyka błędów formalnych pracowników, po ryzyko kredytowe, utraty płynności, walutowe czy stóp procentowych.

3. Specyfika systemu controllingu w bankach

Wymienione czynniki istotnie wpływają na konsekwencje zarówno w działalności banku, jak i na wymagania kierowane pod adresem systemów zarządczych i wspomagających zarządzanie – w tym controllingu i rachunkowości zarządczej.

Controlling bankowy jest coraz częściej definiowany jako pewna filozofia lub system zarządzania bankiem, wykorzystujący i obejmujący szerokie instrumentarium rachunkowości zarządczej, zorientowany na wynik i wartość przedsiębiorstwa, a relizowany głównie poprzez zarządzanie przez cele, czyli planowanie, kontrolę i sprawozdawczość (por. [Kopiński 2004; Vollmuth 2000]).

Ta właśnie filozofia korzystająca z rachunkowości zarządczej powinna trafnie identyfikować wszystkie istotne czynniki determinujące osiągnięcie zaplanowanego celu i uwzględniać je w rozbudowie i doskonaleniu instrumentarium rachunkowości zarządczej, pozwalającej przede wszystkim zwiększyć elastyczność i szybkość adaptowania się przedsiębiorstwa bankowego do zmian i tendencji zachodzących na rynku.

Organizacja controllingu w każdej instytucji finansowej ma swoją odmienność wynikającą z wielkości organizacji, wypracowanej kultury organizacyjnej, obszaru, sposobu i zakresu działania oraz etapu rozwoju. Znajduje swe odzwierciedlenie przede wszystkim w strukturze organizacyjnej, a więc w podziale zadań, kompetencji i odpowiedzialności poszczególnych jednostek. Jako dominującą tendencję w bankowości, wynikającą ze znacznego stopnia ewolucji systemów controllingowych w bankach, należy uznać przejście od komórki pobocznej – często jednostanowiskowej, np. doradcy zarządu, do struktury liniowej, gdzie *controlling* osiąga pozycję równorzędną względem pozostałych komórek i może funkcjonować jako suwerenna jednostka lub forma przyporządkowania controlera do poszczególnych komórek organizacyjnych.

Specyfika działalności banków i uzależnienie od wielu czynników zewnętrznych i wewnętrznych sprawiają, że system controllingu w bankach coraz częściej dzielony jest na wiele poziomów kompetencyjnych. Do podstawowych zaliczyć należy:

- *controlling* normatywny, realizowany przez najwyższe szczeble zarządzania – walne zgromadzenie akcjonariuszy i radę nadzorczą, zorientowany jest na czynniki zewnętrzne wynikające przede wszystkim z otoczenia prawno-normatywnego i gospodarczego,
- *controlling* strategiczny, realizowany przez zarząd i podległe mu jednostki centrali banku, zorientowany jest zarówno na otoczenie – rynek, konkurencję, jak i na czynniki wewnętrzne decydujące o efektywności i sprawności działania przedsiębiorstwa bankowego,
- *controlling* operacyjny, realizowany przez poszczególne jednostki – oddziały lub zespoły, zorientowany na klienta i czynniki wewnętrzne decydujące o rentowności działania i sprawności w zarządzaniu ryzykiem.

Z powyższych klasyfikacji wynika, że *controlling* w banku ukierunkowany powinien być przede wszystkim na:

- rynek,
- klienta,
- problematyczne i ryzykowne obszary w rozwoju działalności bankowej, tzw. wąskie gardła.

We wszystkich tych obszarach *controlling* jest ukierunkowany na zarządzanie przez określenie celu i sposobów osiągnięcia założonego jego poziomu w określonym momencie – a więc na przyszłość. Ewidencja stanów obecnych i przeszłych należy do obszaru rachunkowości finansowej i powinna być rzetelnym źródłem informacji w procesach identyfikacji i antycypacji czynników determinujących w przyszłości kondycję przedsiębiorstwa bankowego. Rachunkowość finansowa powinna być solidnym fundamentem w rachunkowości zarządczej, wykorzystującej szeroki i coraz bardziej rozbudowywany zestaw instrumentów pozwalających realizować zdefiniowane wyżej funkcje controllingu.

4. Instrumenty rachunkowości zarządczej w bankach

Do podstawowych instrumentów rachunkowości zarządczej i znajdujących coraz szersze zastosowanie w praktyce bankowej można zaliczyć:

- szeroko rozumianą analizę SWOT: słabych i silnych stron oraz szans i zagrożeń,
- różnorodne analizy „macierzowe”: konkurencyjności, atrakcyjności branży, *benchmarking* itp.,
- powszechnie stosowane metody analizy sytuacji majątkowo-kapitałowej, metody analizy wskaźnikowej w obszarze rentowności, płynności, sprawności działania,

- statystyczne metody analizy dynamiki rozwoju zjawisk demograficznych, gospodarczych i społecznych,
- różnorodne metody rachunku wartości pieniądza w czasie,
- metody prognozowania czynników determinujących sytuację finansowo-ekonomiczną, zwłaszcza rozwoju poszczególnych parametrów makroekonomicznych i mikroekonomicznych, w tym składowych bilansu i rachunku wyników,
- metody analizy szeregów czasowych, analizy modeli ekonometrycznych, analizy modeli adaptacyjnych, modeli opartych na analogiach – czasowych, przestrzennych i strukturalnych oraz metodach heurystycznych prognozowania,
- różnorodne metody zarządzania ryzykiem bankowym – płynności, stóp procentowych, ryzykiem walutowym.

Mimo że ryzyko finansowe w różnych obszarach jest powiązane, jednak dla każdego z nich konieczne są inne, szczegółowo zdefiniowane narzędzia rachunkowości zarządczej w postaci różnorodnych raportów i analiz. Na przykład dla obszaru ryzyka płynności może być to analiza luki płynności, czyli zestawienie składników bilansowych według rzeczywistych terminów zapadalności aktywów i wymagalności pasywów. Dla obszaru ryzyka stopy procentowej mogą być to:

- analiza luki procentowej, czyli zestawienie składników bilansowych według terminów zapadalności i wymagalności z podziałem na trzy kategorie: nieoprocentowane, o zmiennej stopie procentowej, o stałej stopie procentowej,
- analiza *duration* – określenie średniego ważonego okresu oczekiwania na wpływ środków pieniężnych z poszczególnych składników bilansowych,
- analiza elastyczności stopy procentowej – zestawienie pozycji aktywów i pasywów o stałej i zmiennej stopie procentowej pod względem wielkości i elastyczności dopasowania do stóp rynkowych,
- analiza *value at risk* – określenie maksymalnej możliwej do zrealizowania straty przy określonym stopniu prawdopodobieństwa, zmienności i skorelowania cen rynkowych danych instrumentów finansowych.

Dla obszaru ryzyka walutowego może być to analiza składników bilansowych według poszczególnych rodzajów walut z uwzględnieniem zmienności i skorelowania kursów walut, gdzie można zaliczyć różnorodne metody klasyfikacji i kalkulacji kosztów, szczególnie kosztów działań, która zakłada przeprowadzenie następujących etapów rachunku kosztów:

- rozpoznanie i określenie istotnych działań występujących w banku,
- określenie jednostki miary każdego działania,
- ustalenie kosztów wyodrębnionych działań,
- rozliczanie kosztów pośrednich poszczególnych działań na rodzaje wytworzonych produktów oraz ustalenie kosztów jednostkowych produktów, a więc określenie: stawki kosztów ustalonych działań, liczby jednostek miary danego działania na wytworzenie poszczególnych produktów, kosztów działań obciążających poszczególne rodzaje produktów jako iloczyn stawki kosztów i miary działania tych produktów.

Przy bardzo złożonych i wielokierunkowych powiązaniach, często zwrotnych, autoregresyjnych i opóźnionych w reakcji w czasie czynników wpływających na sytuację banku, niezbędny jest właściwie skonstruowany system informatyczny, pozwalający na bieżąco prognozować i analizować różne scenariusze rozwoju sytuacji finansowej i ekonomicznej całego przedsiębiorstwa bankowego i pojedynczych oddziałów lub nawet zespołów czy pracowników lub produktów. Wymagania te sprawiły, że banki są liderami rozwiązań informatycznych, pozwalających *on line* realizować wszelkie usługi bankowe i jednocześnie wspomagać zarządzanie poprzez zdolność przybliżania sytuacji finansowej banku w różnorodnych przekrojach czasowych, terytorialnych, walutowych itp. Szczególną rolę zaczynają odgrywać tu systemy samouczące się, oparte na algorytmach działań właściwych dla danego obszaru działalności bankowej. Są to zwykle systemy komputerowe, które wykorzystują posiadaną wiedzę i doświadczenie ekspertów z pewnej wąskiej dziedziny do rozwiązywania (wspomagania podejmowania decyzji) złożonych problemów w sposób naśladujący działanie eksperta człowieka. Najważniejszym elementem systemu eksperckiego jest baza wiedzy – reprezentacja wiedzy. Reguły systemu eksperckiego mają zwykle postać zadań warunkowych np. w postaci: jeśli spełniony jest warunek, to powinno nastąpić konkretne działanie. Oczywiście, decyzję zawsze podejmują osoby zarządzające przedsiębiorstwem poprzez akceptację lub odrzucenie działań wynikających z określonych procedur. Niewątpliwie podjęcie decyzji jest znacznie łatwiejsze, gdy zarządzający ma do dyspozycji jak najpełniejszą informację, odpowiednio przygotowaną i zaprezentowaną.

Coraz bardziej popularne i częściej wykorzystywane są także analizy z zakresu socjologii i psychologii zachowań konsumentów. Znajdują one zastosowanie w konstrukcji samych produktów, przypisywaniu im odpowiednich atrybutów mających przyciągnąć i jak najpełniej zaspokajać potrzeby klientów zarówno już obsługiwanych, jak i potencjalnych czy docelowych. Szeroko wykorzystywane są także różnorodne analizy socjopsychologicznych profili zachowań pracowników i kierowników różnego szczebla, znajdujące zastosowanie w budowie nowoczesnych systemów motywacyjnych i szerokiego obszaru kontroli kosztów wynagrodzeń.

Literatura

- Baltrop, C.J., Mc Naughton D., *Zarządzanie nowoczesnym bankiem w okresie zmian*. Tom I i II, Fundacja Warszawski Instytut Bankowości, Warszawa 1995.
- Grabczan W., *Rachunkowość menedżerska w zarządzaniu bankiem*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1996.
- Kopiński A., *Controlling w banku w Polsce i wybranych krajach*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1019, Wrocław 2004.
- Kulińska-Sadłocha E., *Controlling w banku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Vollmuth H.J., *Controlling. Instrumenty od A do Z*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Współczesny bank*, red. W.L. Jaworski, Poltext, Warszawa 1998.

TRENDS OF CONTROLLERSHIP IN BANKS

Summary

This article presents the basic elements of the banking controllership. At the beginning the factors in the financial markets are characterized. This article explains selected stages and actions of management in banks. It also contains information about instruments of banking controllership which are used in commercial banks.