

дельных территориальных единиц, особенно отдаленных и депрессивных сельских территорий.

Малое предпринимательство мобильно в рыночных условиях, оно способно поглотить сокращающиеся трудовые ресурсы в период реформирования и реструктуризации сельскохозяйственных предприятий, насытить рынок товарами и услугами, пользующимися спросом у населения, активизировать человека к ведению собственного дела, поиску финансовых и материальных ресурсов. Поэтому важное место в трансформации отношений занятости на рынке труда в сельском хозяйстве занимает формирование рыночного поведения в сфере занятости, что подразумевает определение и достижение оптимального, экономически эффективного уровня занятости на белорусских сельскохозяйственных предприятиях.

Т.Г. Ходасевич, аспирантка

БГЭУ (Минск)

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ ПУТЕМ ВНЕДРЕНИЯ БАНКОВСКОГО КОНТРОЛЛИНГА

Сформировавшаяся за годы работы в условиях большого маржинального дохода организационная структура многих коммерческих банков страны не может обеспечить эффективную работу в условиях резко сократившегося значения маржи. Вот почему в настоящее время банки Республики Беларусь, как никогда, заинтересованы в повышении эффективности их деятельности за счет внутренних резервов. Необходимым условием для этого является обеспечение менеджеров банка своевременной, релевантной (существенной, значимой), достоверной и полной информацией на регулярной основе с целью принятия оптимального управленческого решения. Для решения данной задачи автор предлагает внедрять в банках концепцию контроллинга.

Под концепцией контроллинга следует понимать совокупность задач, функций, инструментов, объектов, субъектов и организационных структур, интегрированных с целью информационной поддержки принятия управленческих решений для оптимизации результата с учетом гарантии ликвидности.

Ядром контроллинга является управленческий учет, организованный на разделении расходов на осуществление банковской деятельности на постоянные и переменные. Постоянные затраты — это те, которые не зависят от объема и количества совершаемых

операций (оказания услуг). К ним относятся затраты на организацию и подготовку деятельности. Следует учитывать то, что постоянные затраты остаются постоянными величинами только в течение краткосрочного периода, когда нет возможности изменить производственные мощности. Переменные затраты — это те, величина которых изменяется при изменении количества совершаемых операций (оказываемых услуг), т.е. производственные затраты. Цель классификации затрат — выявить из общей массы релевантную часть (часть затрат, на которую может повлиять управленческое решение в данный момент).

При реализации каждой банковской услуги банк получает определенную сумму доходов. Превышение указанных доходов над производственными затратами составляет сумму покрытия, за счет которой и покрываются остальные расходы банка. Чем больше будет сумма покрытия каждой услуги и больше оказано таких услуг, тем быстрее банк достигнет точки безубыточности и начнет получать доход. Таким образом, банк может выявить выгодные услуги (с положительной суммой покрытия), наиболее выгодные (с наибольшей суммой покрытия) и невыгодные, убыточные услуги (сумма покрытия равна нулю или отрицательная).

В рамках контроллинга информация анализируется по центрам ответственности, которые разделяют на центры затрат, центры прибыли и центры выручки. Организованная таким образом структура банка позволит наиболее эффективно анализировать деятельность подразделений, повысит ответственность руководителей подразделений и направит стремление всех сотрудников на достижение результата.

На основе управленческого учета, внедренного с целью получения максимальной релевантной и своевременной для принятия управленческих решений информации, в банке организуются: планирование (стратегическое и оперативное), основанное на бюджетировании деятельности подразделений; контроль; анализ планов, результатов и отклонений; а в дальнейшем — и прогнозирование результатов.

Таким образом, подразделение контроллинга, организовывая информационные потоки путем координации данных подсистем управления, может представлять руководителю варианты последствий принятия управленческих решений, что существенно повысит эффективность деятельности банка. Смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего увеличит скорость реакции на изменение внешней среды, повысит гибкость банка, позволит заранее продумать систему мер для предотвращения кризисной ситуации.