



Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». Программа дисциплины Контролинг в банке для направления 080100.62 «Экономика», профиль «Банковское дело» подготовки бакалавра

Правительство Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования «Национальный исследовательский  
университет «Высшая школа экономики»  
Банковский институт

УТВЕРЖДЕНА  
Экспертно-методическим советом  
Банковского института

Председатель

\_\_\_\_\_ Р. М. Энтов  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2014 г.

Программа дисциплины  
Контролинг в банке  
для направления 080100.62 «Экономика»  
подготовки бакалавра профиль «Банковское дело»

Автор программы: Фалько Сергей Григорьевич, к. ф.-м. н.

ОДОБРЕНО

Директор Банковского института

\_\_\_\_\_ В.М. Солодков  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2014 г.

2014, Москва

*Настоящая программа не может быть использована другими подразделениями университета и другими вузами без разрешения Банковского института и разработчика программы*



## **Область применения и нормативные ссылки**

Настоящая программа учебной дисциплины устанавливает минимальные требования к знаниям и умениям студента и определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности.

Программа предназначена для преподавателей, ведущих данную дисциплину, учебных ассистентов и студентов направления подготовки 080100.62 "Экономика", по профилю "Банковское дело" изучающих дисциплину «Контроллинг в банке».

Программа разработана в соответствии с:

- образовательным стандартом НИУ ВШЭ по направлению 080100.62 "Экономика" ;
- образовательной программой 080100.62 "Экономика" профиль "Банковское дело";
- Рабочим учебным планом университета по направлению подготовки 080100.62 "Экономика", профиль "Банковское дело".

## **Цели освоения дисциплины**

Целями освоения дисциплины «Контроллинг в банке» являются:

- дать четкое представление о сущности контроллинга, его видах и месте в системе управления банком;
- изучить инструменты и методы, применяемые на практике службами контроллинга банков;
- сформировать представление о процессе информационно-аналитического обеспечения процесса управления банком.
- изучить важнейшие аспекты и специфику организации контроллинга в коммерческом банке;
- обучить студентов основным инструментам контроллинга в интересах повышения эффективности в интересах управления деятельностью коммерческого банка.

## **Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины**

В результате освоения дисциплины студент должен:

- иметь четкое представление о сущности контроллинга, его видах и архитектуре;
- иметь понятие об инструментах и методах, применяемых на практике контроллинговыми службами банков;
- иметь представление об информационно-аналитическом обеспечении современного контроллинга.
- изучить важнейшие аспекты и специфику организации контроллинга в коммерческом банке;
- обучить студентов основам производственного и финансового анализа в интересах управления деятельностью коммерческого банка.

В результате освоения дисциплины студент осваивает следующие компетенции:



| Компетенция  | Код по ФГОС/НИУ | Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)   | Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции |
|--|-----------------|---|---|
| <b>а) общекультурные:</b>  |                 |   |   |
| - способен совершенствовать и развивать свой интеллектуальный и общекультурный уровень;  | ОК-1            | демонстрирует уровень интеллектуального и общекультурного развития  | Самостоятельное освоение научной литературы и нормативных актов             |
| - способен к самостоятельному освоению новых методов исследования, к изменению научного и научно-производственного профиля своей профессиональной деятельности;  | ОК-2            | самостоятельно осваивает новые методы исследования; применяет имеющиеся знания при изменении научного и научно-производственного профиля своей профессиональной деятельности; | Самостоятельная подготовка эссе по учебной дисциплине                       |
| - способен самостоятельно приобретать (в том числе с помощью информационных технологий) и использовать в практической деятельности новые знания и умения, включая новые области знаний, непосредственно не связанных со сферой деятельности; | ОК-3            | использует в практической деятельности новые знания;  | Самостоятельный поиск соответствующих законов и нормативных актов           |
| - владеет навыками публичной и научной речи;   | ОК-6            | Демонстрирует способность к ведению публичных дискуссий;  | Изложение результатов самостоятельной работы на семинарских занятиях.       |
| <b>б) профессиональные:</b>  |                 |   |   |
| - способен обобщать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями,  | ПК-1            | Демонстрирует умение обобщать и критически оценивать результаты,  | Самостоятельная подготовка эссе по учебной дисциплине                       |



|   |       |  |  |
|---|-------|--|--|
| выявлять перспективные направления, составлять программу исследований;  |       | полученные отечественными и зарубежными исследователями;   |  |
| - способен проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой;  | ПК-3  | Владеет современными информационными технологиями;<br>Демонстрирует знание основных информационных систем и умение применять их; | Самостоятельный поиск соответствующих законов и нормативных актов;<br>Выполнение заданий по применению законов и нормативных актов |
| - способен представлять результаты проведенного исследования научному сообществу в виде статьи или доклада;                                 | ПК-4  | Демонстрирует способность представлять результаты проведенного исследования;   | Подготовка доклада для выступления на семинаре   |
| - способен анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов;                               | ПК-9  | Владеет методами расчетов показателей эффективности банковской деятельности и уровня риска банковских операций;                  | Расчет и обоснование количественных и качественных показателей   |
| - способен разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности. | ПК-12 | Демонстрирует умение разрабатывать варианты решений, связанных с проведением банковских операций                                 | Самостоятельная подготовка проектов решений, связанных с осуществлением активных и пассивных банковских операций.                  |

### Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина относится к вариативной части профессионального цикла дисциплин, обеспечивающих подготовку бакалавров по направлению «Экономика».



Изучение данной дисциплины базируется на следующих дисциплинах: Микроэкономика, социально-экономическая статистика, Финансовая математика, Корпоративные финансы, Управление рисками, Банковский менеджмент, Стратегический менеджмент в коммерческом банке.

Для освоения учебной дисциплины, студенты должны владеть следующими знаниями и компетенциями:

- знать основы правового регулирования банковской деятельности;
- знать основы бухгалтерского учета и отчетность предприятий;
- иметь представление об анализе хозяйственной деятельности предприятия;
- владеть математическим аппаратом, основными методами математического анализа для решения экономических задач;
- уметь самостоятельно работать с информационными ресурсами;
- иметь способности к логическому мышлению, обобщению и анализу информации, аргументации своей позиции.

### Тематический план учебной дисциплины

| № п/п | Перечень тем (разделов)   | Всего часов | Аудиторные часы |                                 | Самостоятел. работа |
|-------|---|-------------|-----------------|---------------------------------|---------------------|
|       |   |             | Лекции и        | Семинары (практические занятия) |                     |
| 1     | 2   | 3           | 4               | 5                               | 6                   |
| 1.    | Введение в контроллинг  | 14          | 2               |                                 | 12                  |
| 2.    | Инструменты и объекты контроллинга в финансовом институте                         | 24          | 2               | 2                               | 20                  |
| 3.    | Виды и объекты контроллинга   | 14          | 2               |                                 | 12                  |
| 4.    | Показатели результативности и эффективности деятельности финансового института    | 26          | 4               | 2                               | 20                  |
| 5.    | Информационно-аналитическая поддержка управления на основе концепции контроллинга | 20          | 2               | 2                               | 16                  |
| 6.    | Практические аспекты контроллинга в банке   | 20          | 2               | 2                               | 16                  |
| 7.    | Итоговый контроль   | 26          | 2               |                                 | 24                  |
|       | <b>ИТОГО:</b>   | <b>144</b>  | <b>16</b>       | <b>8</b>                        | <b>120</b>          |



### **III. Формы контроля**

Формами текущего контроля для проверки степени усвоения материала по разделу «Контроллинг в банке» является контрольная работа в форме реферата по разделам «Показатели оценки деятельности финансового института» или «Информационно-аналитическая поддержка контроллинга», а также домашние задания по разделам, для которых предусмотрены семинарские занятия, . «Банковский маркетинг» - контрольная работа, а также оценки за практическую работу на семинарских (практических) занятиях.

Итоговая оценка ( $O_{ит}$ ) определяется как средне взвешенная оценка за реферат ( $O_p$ ), контрольную работу ( $O_k$ ), домашнее задание ( $O_d$ ), за работу на семинарских занятиях ( $O_c$ ) и зачета

( $O_z$ ).

Форма итогового контроля – устный зачет.

Удельный вес каждой формы контроля составляет:

Контрольная работа (реферат) – 0,3

Домашние задания и работа на семинарах – 0,2

Зачет – 0,5

$O_{ит} = 0,3 * O_k + 0,2 * O_c + 0,5 * O_z$ .

### **V. Содержание программы**

#### **Раздел 1. Введение в контроллинг**

Контроллинг как комплексная система поддержки управления в организации.

Историческая справка.

Сущность, задачи и функции контроллинга.

Виды контроллинга: стратегический и оперативный.

Взаимодействие контроллинга и менеджмента в управленческом цикле.

Архитектура банковского контроллинга.

#### **Раздел 2. Инструменты и объекты контроллинга в финансовом институте**

Внедрение системы управленческого учета в банке.

Формирование структуры финансового бизнеса (выделение центров финансовой ответственности).

Особенности планирования и бюджетирования в банке.

Функционально-стоимостной анализ в банке.

Проблема трансфертного ценообразования в банке как задача контроллинга.

#### **Раздел 3. Виды и объекты контроллинга**

Классификация видов и объектов контроллинга.

Контроллинг ресурсов.

Контроллинг процессов.

Контроллинг результатов.



#### **Раздел 4. Показатели результативности и эффективной деятельности финансового института**

Формирование системы показателей оценивания результатов деятельности.  
Иерархия показателей и их измеримость.  
Ключевые показатели эффективности.  
Построение стратегической карты.  
Построение карты распределения ответственности.  
Внедрение Kaizen технологии. Value-Based Management и показателей стоимости банка.  
Какие показатели отражают ориентацию банка на устойчивое развитие?

#### **Раздел 5. Информационно-аналитическая поддержка управления на основе концепции контроллинга**

Автоматизация банковской деятельности.  
Транзакционные системы в банке.  
Обзор банковских автоматизированных систем отечественных и зарубежных разработчиков.  
Информационно-аналитическая поддержка бизнеса и автоматизация.  
Обзор математических методов контроллинга и поддержки принятия бизнес-решений в финансовых институтах.  
Рейтинги как инструмент риск-контроллинга.

#### **Раздел 6. Практические аспекты контроллинга в финансовом институте**

Особенности принятия решений в различных бизнес-направлениях коммерческого банка.  
Контроллинг инноваций.  
Методы анализа внешней среды и мониторинг.  
Организация подразделения контроллинга.  
Внедрение контроллинга в финансовом институте.  
Примеры систем контроллинга в банках России и Германии.  
Особенности информационной поддержки контроллинга: практический аспект.

##### **Темы для подготовки реферата**

1. Особенности построения системы контроллинга в коммерческих банках.
2. Управленческий учет как инструмент банковского контроллинга.
3. Планирование финансовой деятельности в коммерческом банке.
4. Особенности и инструменты организации стратегического контроллинга в коммерческих банках.
5. Методы внедрения контроллинга в организационную структуру банка.
6. Особенности контроллинга внешней среды в коммерческом банке.
7. Рейтинги как инструмент стратегического и оперативного контроллинга в банке.



8. Роль трансфертного ценообразования и его организация в рамках системы контроллинга в банке.
9. Анализ отклонений в системе контроллинга для коммерческого банка.
10. В чем особенности контроллинга производственных процессов для банка?
11. Информатизация контроллинга в банке.
12. Контроллинг информационных технологий в банке.
13. Примеры внедрения службы контроллинга в коммерческом банке и их оценка.
14. В чем отличие контроллинга в коммерческих и государственных банках?
15. Контроллинг как фактор конкуренции коммерческих банков.
16. Контроллинг рисков и особенности его организации в коммерческом банке.

#### **Вопросы для оценки качества освоения дисциплины**

1. Узловые компоненты концепции контроллинга.
2. В чем состоят основные функции контроллинга в банке?
3. Опишите компоненты «пирамиды контроллинга» и укажите ее логику.
4. Каковы отличия стратегического контроллинга от оперативного?
5. Определите понятие «центр ответственности», дайте их классификацию. В чем особенность формирования системы ЦФО в банке?
6. Каковы основные требования к системе показателей оценки деятельности банка и его подразделений?
7. Покажите иерархию планирования. Сформулируйте сущность и методы
8. Каковы основные задачи и инструменты контроллинга внешней среды?
9. В чем состоят основные задачи и инструменты различных объектов контроллинга (по типу объекта)?
10. Каковы основные задачи и инструменты контроллинга финансов?
11. Каковы основные задачи и инструменты контроллинга инноваций?
12. В чем состоит финансовый анализ банка с позиций контроллинга?
13. Каковы основные положения ABC-анализа?
14. В чем состоит SWOP-анализ?
15. Каковы стандарты функциональности BSC-систем? В чем их достоинства и недостатки?
16. Какие системы ключевых показателей качества для банков вам известны?
17. Каковы основные положения концепции создания и эксплуатации интегрированной системы контроллинга?
18. Что первично при выборе и разработке комплексных информационных систем: требования бизнеса или возможности информационных технологий?
19. Каковы критические факторы успеха комплексной автоматизации систем поддержки контроллинга?
20. Охарактеризуйте основные компоненты единого аналитического пространства. Каково назначение информационного хранилища? Перечислите его основные компоненты. Что такое метаданные?
21. В чем особенности и в чем сходство реализации методологии контроллинга российскими и зарубежными IT-компаниями?
22. Какие требования к информационной системе руководителя вы считаете основными? Что дают такого рода компоненты в интегрированных системах управления?



23. Что такое контроллинг информационных технологий, и каковы его основные задачи, функции, инструментарий?
24. Приведите примеры практической реализации элементов контроллинга в банках. В чем достоинства и недостатки? Какие бы дополнения вы сделали?

### Критерии оценки знаний, навыков

Занятия проходят в форме лекций, с элементами живого обсуждения и разбора практических вопросов на семинарских и практических занятиях, что требует хорошей самостоятельной работы и активности студентов на занятиях.

На текущем уровне студент должен продемонстрировать знание основных инструментов и методов, применяемых на практике службами контроллинга банков.

На итоговом контроле студент обязан продемонстрировать умение использовать методы анализа для мониторинга банковской деятельности и выработки управленческих решений.

Оценки по всем формам текущего контроля выставляются по 10-ти балльной шкале:

| 5-балльная шкала | 10-балльная шкала |
|------------------|-------------------|
| незачет          | 1                 |
|                  | 2                 |
|                  | 3                 |
| зачет            | 4                 |
|                  | 5                 |
|                  | 6                 |
|                  | 7                 |
|                  | 8                 |
|                  | 9                 |
|                  | 10                |

### Порядок формирования оценок по дисциплине

Оценка знаний студентов проводится по 10 балльной системе по результатам работы на семинарах, и итогового контрольного теста. По каждому виду контроля преподаватель выставляет балльную оценку, в том числе:

**1) Работа на семинарских занятиях оценивается по 10-балльной шкале (Ос)**

Оценка проставляется за работу на семинарских занятиях в течение всего курса.

При ее определении учитывается:

- активность работы на семинарском занятии;
- качество и полнота ответов на вопросы, задаваемые преподавателем.

На семинарских занятиях студент должен показать умение ориентироваться в информационном поле банковского менеджмента, способность отбирать и анализировать необходимые внутренние нормативные акты и формы управленческой отчетности при оценке ситуации.

**2) Разбор кейса (домашнее задание) оценивается по 10-балльной шкале (Одз).**



### **Требования к домашнему заданию:**

Подробное изложение организационной структуры банка и работы основных банковских подразделений при заданных параметрах развития финансового рынка.

В диплом вставляется результирующая оценка, которая рассчитывается по формуле:

$$O_{\text{результ}} = k_1 * O_{\text{накопл}} + k_2 * O_{\text{зачет}}$$

где

$k_1 =$

$k_2 =$

### **Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

#### **Базовый учебник**

1. Контроллинг в банке: Учебное пособие / С.Г. Фалько, А.А. Жевага, С.А. Зубов; Под ред. проф. А.М. Карминский. – М.: Высшее образование, 2013.

#### **Основная литература:**

1. Введение в контроллинг, Schaffer Einführung in Controlling, Утц Шеффер, Юрген Вебер, Сергей Фалько, Софья Маликова, Г. Баев НП "Объединение контроллеров", 2014 г.
2. Контроллинг. Под ред. А.М. Карминского и С.Г. Фалько. 2-е изд. М.: «Финансы и статистика», 2009.
3. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. 2-е изд. / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. М.: «Финансы и статистика», 2002.
4. Карминский А.М.. Информационно-аналитическая составляющая бизнеса: Методология и практика. М.: «Финансы и статистика», 2007.
5. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов. М.: «Финансы и статистика», 2008.
6. Словарь русско-английских терминов по контроллингу. – Манускрипт. – 2005.

#### **Дополнительная:**

1. Алескеров Ф.Т., Белоусова В.Ю. Оценка привлекательности регионов РФ в целях развития филиальной сети розничного коммерческого банка // Банковское дело. – 2007. – № 8. – С. 54–57
2. Батракова Л.Г. Экономический анализ деятельности банка. Москва. Логос. 2005 г.
3. Белоусова В.Ю. Эффективность издержек однородных российских коммерческих банков: обзор проблемы и новые результаты // Экономический журнал Высшей школы экономики. – 2009. – Т. 13. – № 4. – С. 489 – 519.
4. Волошин И.В. Оценка банковских рисков: новые подходы.– Киев; Эльга, 2004.
5. Дайле А. Практика контроллинга. М.: «Финансы и статистика», 2001.
6. Дедов О.А. Управление экономической адаптацией промышленного предприятия. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2002.



7. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. М.: Олимп-бизнес, 2004.
8. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-бизнес, 2003.
9. Кокинз Г. Управление результативностью. Пер. с англ. М., Альпина Бизнес Букс, 2007.
10. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование. Пер. с нем. - 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006 г.
11. Мейер М. Оценка эффективности бизнеса. М.: ООО «Вершина», 2004.
12. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Магнус В. Оценка эффективности деятельности компании. Москва - Санкт-Петербург - Киев. Издательский дом «Вильяме», 2004.
13. Синки Дж. Управление финансами в коммерческом банке / Пер. с англ. М.: Catallaxy, 1994.
14. Сироткин В.Б. Концепции современного менеджмента. Учебное пособие. СПб.: СПбГУАП, 2002
15. Управление деятельностью коммерческого банка (Банковский менеджмент). Под ред. Лаврушина О.И. Москва, Юристь, 2002
16. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management. Под ред. Г.В. Генса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
17. Турбанов А.В., Тютюнник А.В. Банковское дело. – М., «Альпина публишерз», 2010.
18. Тютюнник А.В. Реинжиниринг кредитных организаций. Управленческая аналитическая разработка. М.: Издательская группа "БДЦ-Пресс", 2001.
19. Фольмут Х. Инструменты контроллинга. М.: «Финансы и статистика», 2001
20. Хан Д., Хунгенберг Х. Пик. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга. М.: «Финансы и статистика», 2005.
21. Aleskerov F., Ersel H., Yolalan R. Multicriterial Ranking Approach for Evaluating Bank Branch Performance // International Journal of Information Technology and Decision Making. – 2004. – V.3. – No.2. – pp. 321–335.
22. Berger A., Mester L. Inside the Black Box: What Explains Differences in the Efficiencies of Financial Institutions? // Journal of Banking and Finance. – 1997. – № 21. – P. 895 – 947.
23. Heffernan S. Modern Banking. England: John Wiley & Sons Ltd., 2005.
24. Horvath P. Controlling, 8. Aufl. Munchen, 2001.
25. Hughes J.P, Mester, L.J. Efficiency in Banking: Theory, practice, and evidence in The Oxford Handbook of Banking / Edited by A.N. Berger, P. Molyneux, J.O.S. Wilson: Oxford Handbooks in Finance, 2009. – December. – P. 463 – 485.