

Закрепление за руководителями ЦФО ответственности за выполнение плановых бюджетов позволяет привязать систему мотивации к результатам работы каждого ЦФО. Проекты классифицируются как центры маржинального дохода, вознаграждение проектных менеджеров зависит от размера валовой прибыли. Таким образом, руководители проектов ориентированы на увеличение выручки и снижение затрат, входящих в их зону ответственности. Значение валовой прибыли, рассчитываемое для целей мотивации, определяется как разница между доходами проекта, фактическими затратами на его организацию и нормативными затратами отделов, участвовавших в проекте. В расчете используются нормативные затраты функциональных отделов, так как руководитель проекта не может влиять на этот показатель, а следовательно он не должен оказывать влияние на размер вознаграждения.

В случае если проектный менеджер руководит несколькими проектами одновременно, для каждого из проектов разрабатывается и утверждается свой бонусный план, а результаты работы по каждому из них оцениваются отдельно.

Премияльный фонд отделов определяется как разница между нормативными затратами (в нормативные затраты на этапе составления плановых бюджетов закладываются отчисления в фонд материального поощрения) и фактическими затратами. Таким образом, руководители и сотрудники функциональных подразделений заинтересованы в экономии затрат и в увеличении объемов выработки.

Такой подход к системе мотивации позволяет разработать прозрачный и простой для понимания механизм стимулирования работников организации, способствует вовлечению сотрудников предприятия в бюджетный процесс и достижению, тем самым, плановых показателей.

УДК 658.14

КОНТРОЛЛИНГ КРЕДИТНОГО РИСКА КАК ФАКТОР РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЯ

Т.Б. Савицкая

***УО «Витебский государственный технологический
университет»***

Недостаточная эффективность менеджмента и отсутствие действенных систем поддержки принятия решений в кредитных организациях в условиях усиления конкуренции на рынке банковских продуктов приводят к увеличению рисков и, соответственно, к увеличению затрат и ресурсов и снижению рентабельности банковских операций. Поэтому эффективным способом управления затратами и прибылью банка может стать контроллинг, который является частью системы управления организации. Контроллинг направлен на подготовку качественных бизнес — решений и ориентирует менеджмент не на максимизацию текущей прибыли (за год, полугодие и месяц), а на планомерный рост финансового результата в долгосрочном периоде. В процессе достижения указанной стратегической цели необходимо учитывать продолжительность отвлечения банковских ресурсов и сложность прогноза вероятности возврата средств при изменении экономической конъюнктуры, то есть влияние кредитного риска. В этом смысле организация контроллинга кредитного риска становится самостоятельной задачей.

Несмотря на значительные объемы и рентабельность кредитных операций, в филиале УП "Иностранный банк "Москва-Минск", г. Витебск контроллинг кредитных рисков не проводится, а общее управление риском осуществляется только после образования просроченной задолженности, причем не всегда в результативной форме

(напоминание клиенту по телефону или по почте о необходимости внесения платежей по кредиту).

Для решения данной проблемы целесообразно создание системы контроллинга кредитного риска, основанной на его оценке, анализе причин проявления и прогнозирования момента наступления рискованной ситуации.

В целом контроллинг кредитного риска, в основе которого должна лежать комплексная методика оценки кредитоспособности индивидуального кредитополучателя, способствует оптимизации бизнес — процесса предоставления кредита, а также созданию интегрированных систем управления кредитным риском, соответствующих международным стандартам. Реализация клиентоориентированного подхода позволит определять риски кредитования с учетом специфики каждой кредитной сделки. Возможный эффект от внедрения контроллинга кредитного риска представлен на рисунке.

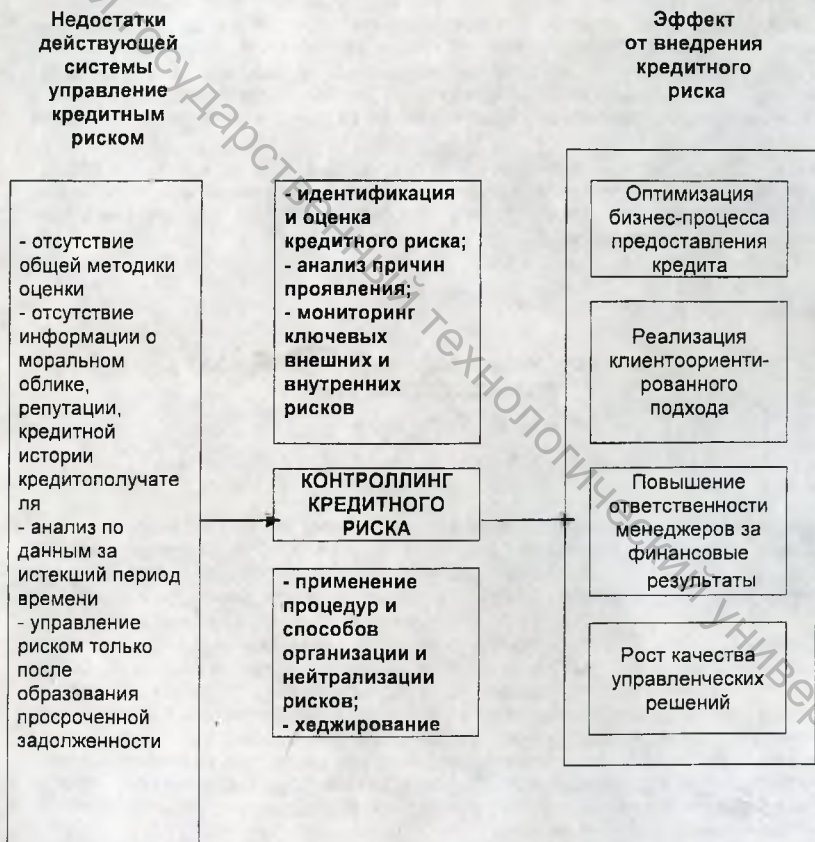


Рисунок - Эффект от внедрения контроллинга кредитного риска

Внедрение контроллинга кредитного риска позволит снизить риски кредитования, а, значит, уменьшить возможность потерь финансовых ресурсов, расширить объемы